

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHARECHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en
science de Gestion

Spécialité : **ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISE**

THEME :

**L'impact de la communication interne sur la fidélisation des
salariés au sein de l'entreprise.**

Etude de cas : L'entreprise NAFTAL

Elaboré par :

GUESSOUM Mebarek

Encadreur :

Pr. KECHAD Rabah

Lieu de stage : Direction générale de NAFTAL(Chéraga).

Période du stage : du 17 Février au 16 juin 2019

2018-2019

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHARECHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en
science de Gestion

Spécialité : **ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISE**

THEME :

**L'impact de la communication interne sur la fidélisation des
salariés au sein de l'entreprise.**

Etude de cas : l'entreprise NAFTAL

Elaboré par :

GUESSOUM Mebarek

Encadreur :

Pr. KECHAD Rabah

Lieu de stage : NAFTAL-Direction générale-(Chéraga).

Période du stage : du 17 Février au 16 juin 2019

2018-2019

Remerciements

Nous remercions Allah le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener à terme ce présent travail ;

*Nous remercions énormément en premier, Mr **KECHAD Rabah** d'avoir accepté de nous encadrer, nous lui sommes très reconnaissants pour son aide précieux pour le temps qu'il nous a consacré tout au long de cette période, sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire par son expertise et son amical soutien ;*

Tout comme j'exprime les mêmes sentiments de gratitude à tous les enseignants qui m'ont compté parmi leurs étudiants tout le long de ces années

*Nous tenons à remercier, en second, et à témoigner toute notre reconnaissance aux personnel de la direction de réseau de l'entreprise **NAFTAL**, et tout particulièrement, Mr **BOUFATTI Ramdane** pour son accueil et la confiance qu'il nous a accordé dès notre arrivée dans L'entreprise ;*

*Nos vifs remerciements s'adressent aussi à notre promoteur **MESSIS Kamel** et sa collègue **MESSOUDI Siham** pour ses aides précieuses, ses orientations et ses encouragements et à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire*

Nous tenons aussi à adresser nos remerciements les plus sincères aux membres de jury pour l'honneur qu'ils nous ont attribué en faisant part de notre soutenance

Dédicace

En guise de reconnaissance, je dédie ce travail :

*Aux deux êtres les chers au monde, mes parents, moteur de mon avancé pour
m'avoir écouté, soutenu et guidé vers la réussite. Quoique je fasse, je ne
pourrais vous rendre ce que vous avez fait pour moi ; si je suis arrivée là, si
bien grâce à vous ;*

A mes mon cher frère qui est toujours dans mon cœur : Mohammed.

A mes sœurs

A ma grande mère Barkahom, à mes tentes et mon oncle.

A tous mes amis.

Enfin, Ma chère famille et ceux qui m'aiment de loin ou de prés

Mebarek

Résumé :

La communication interne est une composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée.

La communication interne est un vecteur indispensable pour donner du sens et responsabiliser les salariés, c'est un moyen d'être informé au quotidien sur la vie de l'entreprise, la plus part du temps la communication interne a pour objectif d'améliorer la cohésion du groupe et donc sa fidélisation, grâce au renforcement du sentiment d'appartenance, ainsi que l'amélioration de la qualité de l'information, afin d'aboutir au rapprochement des différents structures de l'organisation, pour une meilleure performance.

A travers le stage que nous avons effectué au sein de NAFTAL, nous avons essayé de mettre en avant les principales caractéristiques de sa communication interne et de comprendre son influence sur la fidélité des salariés.

Notre étude empirique montre la nécessité pour l'entreprise de déployer des moyens électroniques pour améliorer la circulation de l'information ainsi que le renforcement de la cohésion entre les salariés.

Mots clés :

La gestion de ressources humaines, communication, communication interne, fidélisation, sentiment d'appartenance

Abstract:

Internal communication is a component of a global system for organizing information flows and exchanges aimed at achieving an informational and relational balance. Its particularity lies more in the target audience and less in the communication techniques used.

Internal communication is an essential vector for giving meaning and responsibility to employees, it is a way to get informed on a daily basis about the company's life, most of the time internal communication aims to improve the group's cohesion and therefore its loyalty, through strengthening the feeling of belonging, as well as improving the quality of information, in order to achieve the reconciliation

of the various structures of the organization, for better performance.

Through the internship we did at NAFTAAL, we tried to highlight the main characteristics of its internal communication and to understand its influence on employee loyalty.

Our empirical study shows the need for the company to deploy electronic devices to improve the circulation of the information and strengthen cohesion between employees.

Keywords:

Human resources management, communication, internal communication, cohesion, attractiveness, loyalty, membership, sense of belonging.

Liste des figures

N	Titre	Page
Figure N°1.1	Le système d'information	04
Figure N°1.2	les éléments du système de communication	08
Figure N°1.3	Le plan de communication interne	18
Figure N°2.1	Types de roulement du personnel	31
Figure N°2.2	Les phases de recherche d'un travail.	38
Figure N°2.3	Les liens entre motivation, satisfaction, implication et fidélisation des salariés	53
Figure N° 3.1	Logo de NAFTAL	62
Figure N° 3.2	La répartition de l'échantillon selon le sexe	75
Figure N° 3.3	La répartition de l'échantillon selon l'âge	76
Figure N° 3.4	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	77
Figure N°3.5	La répartition de l'échantillon selon Catégorie socioprofessionnelle	78
Figure N°3.6	La répartition de l'échantillon selon niveau d'étude	79
Figure N° 3.7	La communication avec les responsables	80
Figure N°3.8	Les moyens de communication interne utilisés	81
Figure N°3.9	La communication interne au sein NAFTAL	82
Figure N°3.10	La communication interne	83
Figure N°3.11	Les moyens aident à connaître NAFTAL selon l'ancienneté des salariés	85
Figure N°3.12	Représente le croisement entre le niveau d'attractivité de NAFTAL et la catégorie socioprofessionnelle	86
Figure N°3.13	Le salaire comme un moyen de fidélisation des employés	87
Figure N°3.14	Quittez-vous NAFTAL pour un salaire meilleur	87
Figure N°3.15	le sentiment d'appartenance à NAFTAL* la communication interne	88
Figure N°3.16	Représentation de données de tableau croisé la communication interne au sein NAFTAL * Véhiculez-vous à l'extérieur une bonne image de NAFTAL :	90
Figure N°3.17	La communication interne comme un moyen de fidélisation des employés	92

Liste des tableaux

N	Titre	Page
Tableau N° 3.1	Les moyens de NAFTAL	66
Tableau N° 3.2	Test de la stabilité de questionnaire	74
Tableau N° 3.3	La répartition de l'échantillon selon le sexe	74
Tableau N° 3.4	La répartition de l'échantillon selon l'âge	75
Tableau N° 3.5	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	76
Tableau N° 3.6	La répartition de l'échantillon selon Catégorie socioprofessionnelle	77
Tableau N° 3.7	La répartition de l'échantillon selon niveau d'étude	78
Tableau N° 3.8	La communication avec les responsables	80
Tableau N° 3.9	La communication entre les employés	81
Tableau N° 3.10	Les moyens de communication interne utilisés	81
Tableau N°3.11	La communication interne au sein NAFTAL	82
Tableau N°3.12	La communication interne	83
Tableau N°3.13	Le niveau de satisfaction de la communication interne	84
Tableau N°3.14	Les moyens aident à connaître NAFTAL selon l'ancienneté des salariés	84
Tableau N°3.15	Tableau croisé le niveau d'attractivité de NAFTAL avec la catégorie socioprofessionnelle	85
Tableau N°3.16	Le salaire comme un moyen de fidélisation des employés	86
Tableau N°3.17	Quittez-vous NAFTAL pour un salaire meilleur ?	87
Tableau N°3.18	Le sentiment d'appartenance à NAFTAL* la communication interne	88
Tableau N°3.19	Tester la relation entre la Communication interne et le sentiment d'appartenance à NAFTAL :	89
Tableau N°3.20	Tableau croisé la communication interne au sein NAFTAL * Véhiculez-vous à l'extérieur une bonne image de NAFTAL	90
Tableau N°3.21	Le sentiment d'appartenance à NAFTAL* la communication avec la responsable	91
Tableau N°3.22	L'évaluation de l'employés de sa motivation, de sa satisfaction, sa rémunération et de la qualité gestion de NAFTAL :	91
Tableau N°3.23	La communication interne comme un moyen de fidélisation des employés	92

Liste des abréviations

Abréviations	Désignation
CI	Communication Interne
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
RH	Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	A-C
CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE	1
Section 1 : Notions fondamentales de la communication.	3
Section 2 : Le concept de la communication interne :	11
Section 3 : objectifs et obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines :	21
CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA FIDELISATION EN RESSOURCES HUMAINES	29
Section 01 : la fidélisation des employés :	31
Section 2 : Typologie de la fidélisation des salariés :	37
Section 3 : Le lien entre la fidélisation et les pratiques GRH :	50
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA FEDELISATION DES SALARIES AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL.....	59
Section 01 : Présentation de l'entreprise :	61
Section 2 : l'enquête sur le terrain :	71
Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.	80
CONCLUSION GENERALE	95

INTRODUCTION
GENERALE

La gestion des ressources humaines a connu une évolution remarquable, ce développement est dû par la vision de l'homme au travail. D'abord le travailleur était considéré comme un simple facteur de production parmi d'autres, aujourd'hui le potentiel humain est perçu comme la principale richesse de l'entreprise et un moteur de son fonctionnement qui lui permet de se différencier par rapport aux concurrents, ceci reste liée aux compétences personnelles et professionnelles de ses ressources humaines et la qualité de service fournie à leur entreprise.

Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière efficace, les dirigeants doivent planifier, organiser et mettre en œuvre une politique qui leur permet de bien gérer et mobiliser leurs ressources humaines. Le développement de cette politique dépend essentiellement 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, leur adaptation face au changement. Ce qui consiste un élément indispensable dans toutes les stratégies des entreprises. De plus elle vise également 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.

Aussi les nouvelles technologies, l'émergence des réseaux sociaux, les jeunes générations, la globalisation, l'environnement économique et social... autant de données qui font que les pratiques en matière de gestion des ressources humaines évoluent à grande vitesse.

Les services RH des entreprises se retrouvent désormais avec des objectifs de capter l'attention de nouveaux collaborateurs, les séduire, optimiser leur intégration, retenir les anciens, les fidéliser. Dans ce contexte, l'entreprise fait appel à une bonne politique de communication pour conduite des hommes, qui permet à l'entreprise de vendre son image et de promouvoir son client interne afin d'attirer et fidéliser des collaborateurs actuels ou éventuels.

Une bonne communication interne suscite la fidélisation et la fierté d'appartenance à l'entreprise. L'entreprise qui se base sur l'écoute, l'explication, la réflexion et l'agissement dans son relationnel avec le personnel, arrivera éventuellement à donner une bonne image à l'extérieur.

Dans ce cadre notre thème de recherche porte sur l'impact de la communication interne sur la fidélisation des ressources humaines.

Le choix de ce thème : Dans le choix de ce thème nous avons basé sur les études théoriques passées, l'évolution dans les pratiques de la gestion des ressources humaines et le rôle joué par la communication interne comme un facteur essentiel de cohésion et de fidélité de toutes les parties prenantes de l'organisation.

Notre mémoire a pour objectif de cerner la notion de la communication interne et la et la fidélisation des ressources humaines et a étudié les liens entre eux, tout en essayant de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact de la communication interne sur la fidélisation des salariés ?

Cette problématique nous amène à poser certain nombre de questions telles que :

- Qu'est-ce qu'on entend par la communication interne dans l'organisation ?
- Quels sont les moyens de fidélisation des salariés ?
- Dans quelle mesure la communication interne contribue-t-elle à la fidélisation des employés à leur entreprise ?

Afin de répondre à la problématique et aux sous questions, nous avons reformulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale

La communication interne au sein de l'entreprise NAFTAL engendre une fidélité de ses salariés.

Sous-hypothèses

Les hypothèses de notre travail sont :

H₁ : La communication est l'écoute des salariés.

H₂ : Le salaire est un moyen de fidélisation des salariés.

H₃ : La communication interne au sein de l'entreprise NAFTAL engendre une fidélité de ses salariés.

Afin d'approfondir le sujet, nous avons opté pour une méthodologie descriptive, analytique et théorique pour cerner les notions de fidélisation des ressources humaines et de la communication interne dans l'entreprise.

Notre travail est organisé en trois (3) chapitres :

Dans le premier chapitre, nous aborderons la notion de communication d'entreprise puis la notion de la communication interne et enfin objectifs et obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines.

Dans le deuxième chapitre nous aborderons la notion de la fidélisation des salariés puis les typologies et les différents moyens de fidélisation. Ainsi sa relation avec les pratique de gestion de ressources humaines en fin les différents liens entre la communication interne et la fidélisation des salariés

Enfin, après une présentation de l'entreprise nous allons présenter les résultats du questionnaire distribue auprès l'entreprise NAFTAL pour objectif est d'étudier l'impact de la communication interne sur la fidélisation des salariés.

**CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION
INTERNE DE L'ENTREPRISE**

En effet, pour une entreprise il faut qu'elle communique bien afin de dialoguer avec ses publics interne et externe. Lorsque l'information est donnée à chaque employé pour lui permettre d'avoir des éléments de jugement et d'appréhension des objectifs et des buts économiques et sociaux que l'entreprise poursuit, l'entreprise doit bien communiquer pour s'attacher une image positive à la fois riche et cohérente.

Les décideurs, qu'ils soient des entreprises publiques ou privées, des petites et moyennes ou de grandes entreprises, créent notamment des services de communication dans le but de maintenir ou accroître leur compétitivité et pour favoriser l'innovation dans leurs organisations.

La communication interne occupe une place importante dans le sens où elle met l'accent sur le climat d'harmonie entre les différents membres de l'entreprise.

Section 1 : Notions fondamentales de la communication.

De nos jours, l'organisation évolue dans une sphère où la communication est désormais considérée comme un facteur clé de succès. Néanmoins, il convient de distinguer les concepts fondamentaux de la communication.

1. Origine du terme « communiquer » :

Le terme « communiquer » veut dire « mettre en commun, être en relation » est apparu au 14^{ème} siècle, et il voulait dire « participer à ». Issu du terme « Communcar », qui voulait dire « partager une idée ». Ce n'est qu'au 16^{ème} siècle que le terme « partager une idée » a engendré la signification « faire partager une nouvelle ».

Au fur et à mesure que le temps a passé, le terme « communiquer » a commencé à signifier « transmettre ». Puis fut l'apparition du terme « communication » à la fin du 19^{ème} siècle qui a été étudié profondément et sa conception a évolué toujours avec le temps.

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue). Le mot communication désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué ou le fait d'être en relation avec quelqu'un (ex : couper une communication)¹

2. Communication et l'information :

2.1. Définitions de la communication :

Nous présentons quelques définitions qui vont nous permettre de comprendre la communication.

« La communication est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre .quand la communication se produit, nous disant que les parties composantes de cette transmission forment un système d'information² ».

Selon SEKIOU : « La communication est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur ³».

La communication est aussi : « On peut définir la communication comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions.

¹ <http://toupie.org/dictionnaire> consulté le 18/02/2019 à 16 :36.

² G. A. MILLER- langage et communication. PUF, Paris, 1956, CEPL, RETZ, paris 1973, p19

³ SEKIOU.L : gestion du personnel, édition ISBN, Montréal, 1986, P 356.

Aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes, musiques, dessins...etc. La communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner¹».

De ces définitions on peut dire que la communication est l'action de communiquer et d'être en contact avec un autre pour transmettre des informations, des idées et des sentiments ; Par un moyen de communication.

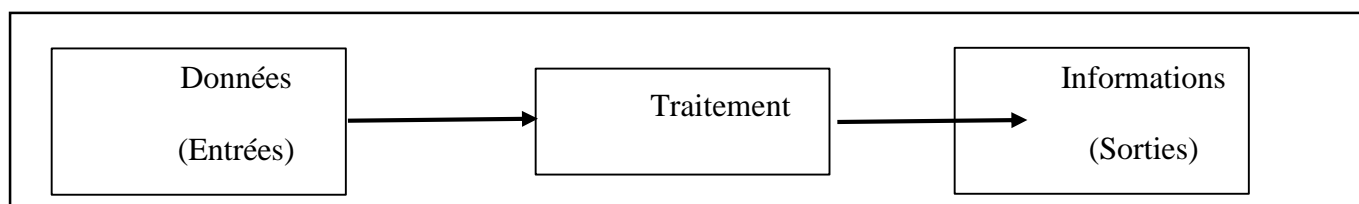
2.2. Définitions de l'information :

SEKIOU définit l'information comme étant : « *L'information constitue le support de la connaissance, qu'elle soit propre à chaque individu ou collective. Sans information il n'y a aucune représentation du monde, or c'est elle qui constitue notre connaissance. Elle est l'instrument de la communication interne à l'organisation et externe avec son environnement. Elle contribue ainsi à assurer cohérence et cohésion.*²»

L'information c'est aussi une émission, réception, création, retransmission, des données et des signaux groupés oraux ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, et d'effets de toute sorte, dans tous les domaines de vie, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes qui sont en intersection avec leur environnement.³,

Au sens général, on peut dire que l'information consiste en un message qu'a un sens émis par une personne vers d'autres personnes susceptibles de le recevoir et le comprendre. Elle porte principalement sur les relations entre les individus et les faits (les événements et les données utiles à leurs activités et leur développement). Une information est un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque.

Figure N°1.1 : Le système d'information.



Source : <https://www.memoireonline.com/12/07/784/systeme-d-information-gestion-de-l-information.html> consulté le 24/02/2019 à 17 :29.

¹ ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, les éditions CEC.INC, Paris, 1998, P13.

² ALMEDIA.N et LIBAERT.T : la communication interne de l'entreprise, 3eme édition, édition DUNOD, Paris, 2002, P 13.

³ <https://www.olats.org/schoffer/archives/defininfo.htm> consulté le 21/02/2019 à 10 :05.

Les informations sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions. Ou bien l'information c'est une ou plusieurs données qu'ont un sens.

2.2.1. Trois types d'information (en fonction de la finalité) :

a) **Information de fonctionnement** : C'est l'ensemble des informations qui sont indispensables au fonctionnement quotidien de l'entreprise : l'information de fonctionnement c'est « l'information assure le déroulement de l'entreprise ».

Elle est liée à des tâches répétitives. Sans ces informations les tâches courantes de l'entreprise ne pourraient pas être réalisées et contrôlées. La production de ces informations est continue. De façon plus fine, on peut subdiviser ce type d'informations en deux sous-types :

- **Les informations de commande** : c'est-à-dire pour commander, déclencher ou réaliser une opération (ou tâche).
- **Les informations de contrôle** : pour contrôler et suivre les résultats issus des opérations effectués (ou tâche).

L'information de fonctionnement de l'entreprise est obligatoirement répétitive. Aussi est-elle très formalisée.

b) **Information d'influence** : L'information d'influence est celle dont la finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents pour l'entreprise, que ces acteurs soient internes (le personnel) ou externes (clients, concurrents...), afin de les rendre aussi (coopérants) que possible.

L'influence peut être exercée vis-à-vis de l'intérieur de l'entreprise (ou organisme), et/ou vis-à-vis de l'extérieur. Mais l'inverse existe aussi : l'influence exercée, par les acteurs extérieurs et le personnel interne sur l'entreprise.

Le mot influence doit être compris de deux façons qu'existe dans la pratique :

- **Un sens positif et pas péjoratif** : influencer sur un acteur pour le placer dans de bonnes conditions et faire en sorte que tout se passe au mieux dans les relations de travail (avec le personnel) et d'affaires (avec les clients).
- **Un sens négatif et peu conforme** à la morale, à l'éthique et à la déontologie. Induire en erreur l'acteur visé et le tromper¹.

¹ Lesca.E , Lesca.H : gestion de l'information, 2ème édition, Édition EMS, paris, 2010 ,PP 18-21.

L'information d'influence semble moins nécessaire que l'information de fonctionnement. Mais cette apparence est un piège : une entreprise ne se réduit pas à une « machine fonctionnelle ».

- c) **Information d'anticipation** : L'information d'anticipation est l'information qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économiques dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. Elle vise à permettre également d'anticiper les surprises (bonnes ou mauvaises)

L'information d'anticipation vise à éclairer non seulement « la route droit devant » mais aussi la « périphérie », « sur les côtés, les recoins de l'environnement »¹.

L'information d'anticipation ne s'impose pas d'elle-même à l'entreprise et n'est pas imposée par une « autorité extérieure ». Elle n'existe que par la volonté des dirigeants de l'entreprise mais surtout aussi de ses managers.

2.2.2. Les sources de l'information :

Généralement la direction est la première source d'information et la source la plus importante de l'entreprise auprès de laquelle s'alimente le responsable de la communication interne. Mais il existe des autres sources peuvent être internes ou externes :

- Internes : sont issues de l'entreprise elle-même. Exemples : documents administratifs (comptes rendus, notes de service), documents comptables (bons de commande, factures, bilans) ...
- Externes : proviennent de l'extérieur de l'entreprise (issues des clients, des fournisseurs, des syndicats professionnels, de la presse, d'Internet, de prestataires externes fournisseurs d'informations...)².

¹ Ibid, P 27.

² Landrieux-Kartochian, S., Josien, S. : L'essentiel du management des entreprises, 7^{ème} édition, Édition Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2019, P 45.

2.3. Relation communication et information

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 différents 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.

2.4. La distinction entre communication et information

Beaucoup confondent les notions d'information et de communication, les assimilent ou ne font pas la distinction. Alors que l'information est le contenu du message, la communication est le processus qui permet de mettre en forme et de diffuser ce contenu. Pour mieux distinguer entre eux, on propose de voir les définitions suivantes :

La communication est plus complète que l'information, l'information est incluse dans la communication

L'information est un ensemble de pratiques qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements.

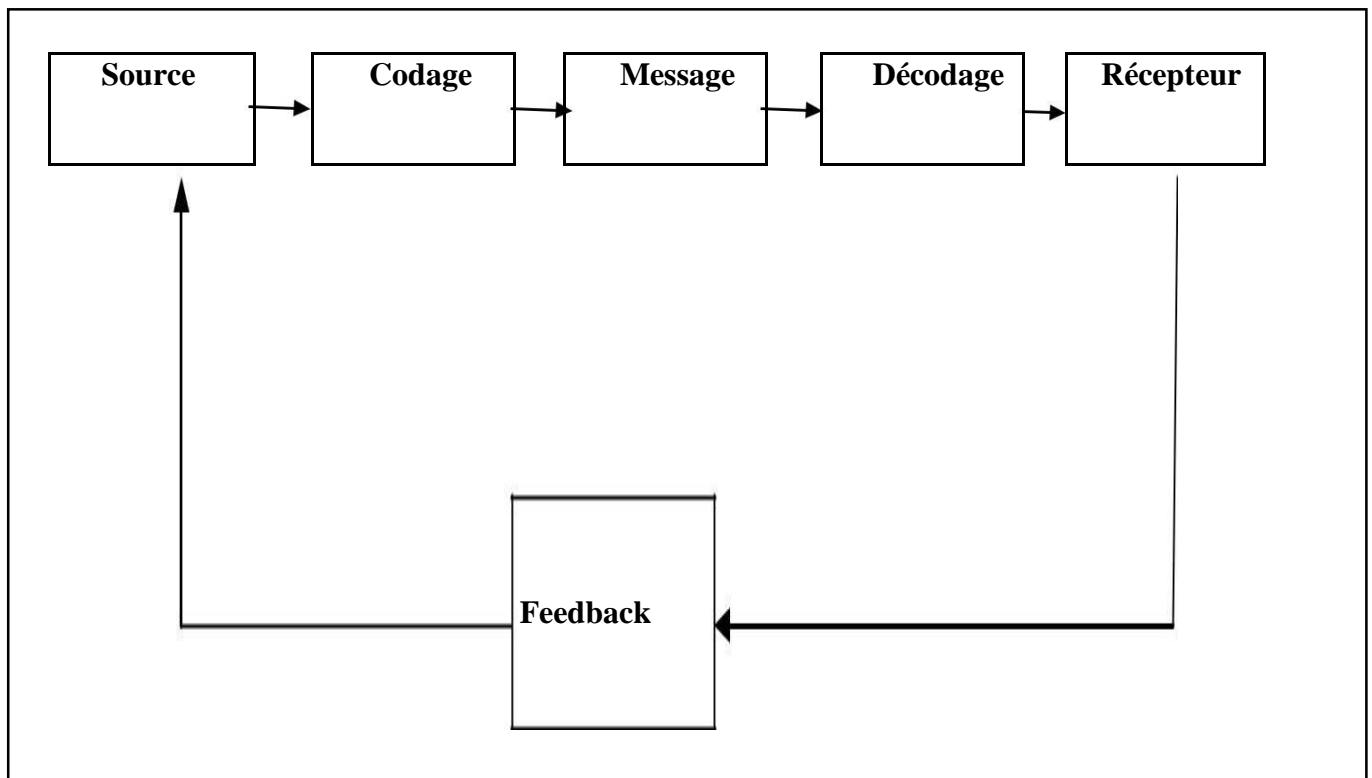
La communication est un ensemble de pratiques qui cherchent à réaliser une mise en relation des individus entre eux. Toute communication contient donc de l'information et elle fait circuler également l'information dans les deux sens.¹

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

3. Le système de communication :

Pour rappel nous dirons que le système de communication comporte sept éléments :

¹ SILEM.A et MARTINEZ.G : Information de salaries et stratégie de communication, édition des organisations, Paris, 1983, P 16

Figure N° 1.2 : Les éléments du système de communication

Source : Marie Camille DEBROURG « le marketing opérationnel, savoir gérer, savoir communiquer, savoir-faire », Berti éditions, Paris 2003, P 463.

3.1. La source :

Est celui qui émet le message communicateur destinataire qui peut être un individu isolé, un groupe ou une institution, animal ou machine. L'émetteur détient une quantité d'information qui souhaite l'émettre, il n'est pas obligé d'être conscient, mais qu'il soit capable de transmettre son message en codant.

3.2. 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.

3.3. Le vecteur :

Est le moyen utilisé pour transmettre le message. C'est un intermédiaire qui permet à l'émetteur de porter son message à travers l'espace et le temps. Il existe plusieurs types de canaux :

- Canal verbal : comme une conversation directe entre deux personnes.
- Canal écrit : Comme les lettres, c'est le moyen linéaire.
- Canaux techniques : Comme la télévision, le téléphone, le fax ...
- Canaux représentatifs : Ils reposent essentiellement sur l'image (les affichages, panneaux publicitaires).

3.4. Le message :

Est l'idée à transmettre qui doit parvenir intacte au récepteur, il doit être codé pour être compris. Dans une organisation, le message contient des décisions qui concernent le personnel et aussi les informations (sa structure, ses politiques, les opinions et les jugements des individus).

3.5. Le décodage :

Doit permettre au récepteur de prendre conscience de l'exact message que l'on a voulu lui transmettre. La principale difficulté de la communication est de ne pas introduire le biais dans l'utilisation des codes afin que le message qui parvient au récepteur soit exactement celui que la source a envoyé.

3.6. Le récepteur :

C'est la personne qui reçoit et qui est responsable du message. Si le message n'est pas recueilli, il n'y a pas de communication. Le récepteur perçoit le message dans des conditions plus ou moins favorables, il l'interprète en fonction de sa propre personnalité et de ce qu'il croit être la personnalité de l'émetteur.

3.7. 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.¹

4. Les niveaux de communication :

On peut distinguer deux types de communication, aussi importantes et indispensables l'une que l'autre. Celle destinée aux salariés de l'entreprise est appelée communication interne ; et celle destinée au grand public, elle est appelée communication externe

4.1. La communication interne (corporative) :

La communication interne est l'ensemble des informations communiqués au sein de l'entreprise. Elle a pour but de mobiliser les employés et d'obtenir leur cohésion et leur adhésion

¹ Marie Camille DEBROURG « le marketing opérationnel, savoir gérer, savoir communiquer, savoir-faire », Berti éditions, Paris 2003, P 464.

aux objectifs fixés par la direction générale, pour les atteindre et pour renforcer le sentiment d'appartenance chez les salariés.

Selon **PASTOR** et **BREARD**, la communication interne est « la communication interne favorise la cohérence et l'unité de l'entreprise en vivifiant les relations sociales, et en valorisant la pluralité des acteurs tout en les réunissant dans une culture commune. Ainsi, elle suscite les initiatives et l'imagination, le sens de l'innovation et de la prise de risque »¹. Il est important de connaître que la communication interne n'a pas de but commercial direct dans l'entreprise.

4.2. La communication externe (commerciale) :

La communication externe est l'ensemble des actions et moyens employés visant à communiquer au grand public les informations concernant l'entreprise ou ses produits, en utilisant les techniques et les méthodes adéquates.

Ainsi PASTOR et BREARD définissent la communication externe comme étant « l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés. Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes lignes des stratégies et orientations de l'entreprise.

À l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout événement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat, etc. »².

Elle a pour objectif de faire connaître la création et l'évolution des produits d'une entreprise auprès de son public ainsi que la qualité des services pour satisfaire les clients.

La communication externe joue un rôle considérable dans :

- La fidélisation des clients.
- La valorisation de l'image de toutes entreprises.
- La commercialisation de ses produits et ses valeurs.

Si la communication vers l'extérieur est essentielle, il ne faut pas négliger la communication interne, véritable levier pour le développement d'une entreprise. Elle correspond à l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein d'une entreprise à destination des collaborateurs. Au-delà des produits ou des services d'une entreprise.

¹ PASTOR.P et BREARD.R : les treize clés du manager, éditions liaison, Paris, 2003, PP 143 :443.

²Ibid, P 143.

Section 2 : Le concept de la communication interne :

La notion de communication interne a été toujours été liée aux relations entre l'entreprise et ses employés.

1. Définition de la communication interne :

Actuellement la communication interne s'inscrit dans le cadre d'une communication qui emploie tous les moyens possibles à chaque niveau de l'entreprise, en fonction des objectifs. Nous avons différentes définitions :

Selon LAETITIA.L « *La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui existe entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des entreprises, la spécialisation des ressources humaines et la nécessité de la décentralisation, voire délocalisation des activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle est la seule qu'assure la cohésion entre les employés au sein de l'entreprise .¹ »*

Pour D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T « *La communication interne est la composante principale d'un système global des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel dans l'organisation. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.² »*

Et une troisième définition : « *La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre à l'intérieur de l'organisation à destination de ses employés. La communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques et méthodes de communication marketing. Ainsi, la définition d'une stratégie de communication interne est très proche de celle qui est faite pour la stratégie de communication externe.³ »*

Donc on peut dire que la communication interne est l'ensemble des actions circulation de toutes les formes d'information au sein de l'entreprise à savoir :

- Tous les types d'informations sont soit décisionnels qui permettent la prise de décision de plus haut niveau à la base de l'organisation, ou opérationnels qui sont dédiés au métier de l'entreprise pour les assister dans leurs tâches de gestion quotidiennes, ou bien des

¹ LAETITIA.L : L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, 12^{ème} édition, Édition Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2018, P 105.

² D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T : la communication interne de l'entreprise, 8^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2018, P 07.

³ <http://www.strategies.fr/communication-interne.html> consulté le 3/03/2019 à 9 :45.

informations motivationnelles qui sont des messages visant à mobiliser le personnel, ces dernières soutient la motivation du travail.

- 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...
- 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 ...
- Les informations générales : c'est les droits des salariés, rôle des différents services.¹

D'une façon générale, la communication est tout ce qu'un salarié a besoin pour un meilleur travail.

2. Les moyens de communication interne :

Selon D'ALMEIDA, Net LIBAET, T on peut regrouper les moyens de communication interne en moyens écrits, oraux, informatiques et audiovisuels.

2.1. Les moyens écrits :

L'écrit est le premier vecteur de la communication interne et aussi le plus utilisé au sein de l'organisation, il permet de crédibiliser une information car il engage son auteur. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité, de sa mise en œuvre, de sa capacité de consécration, de son traitement individuel, de sa fonction symbolique, celle-ci consiste dans un coefficient de crédibilité plus qu'à l'oral.

2.1.1. 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.

¹ BUSSNAULT et PRETET : *Organisation et gestion de l'entreprise*, éditions Vuibert, 1990, P190.

2.1.2. Le journal interne :

Le journal d'entreprise est l'un des supports privilégiés de la communication interne conçu comme un vecteur d'information vers les salariés, il permet une parfaite maîtrise de contenu rédactionnel. Plus de sa simplicité, il permet le contrôle de développement de la communication et de l'information. Selon la cible visée.

2.1.3. La documentation :

C'est l'ensemble des documents opérationnels, indispensables dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise, toute consigne, explication, instruction ou information diffusée par la hiérarchie à son public.

2.1.4. Flashs d'information :

Notes courtes et simples qui informent le personnel sans attendre la prochaine publication du journal d'entreprise d'une façon rapide et brève.

2.1.5. Lettre au personnel :

C'est un document signé par le directeur et remis, ou plus généralement envoyé, aux membres du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise

2.1.6. Bulletins spécialisés :

Ce sont des journaux destinés à une certaine catégorie de personnel (les cadres). Ils permettent de fournir des informations mieux adaptées au niveau, et aux attentes de ces publics.

2.1.7. 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, sous 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.

2.1.8. Panneau d'affichage :

Panneaux fixes ou mobiles supportant des notes d'information, des comptes rendus, des affiches proprement dites. Ils peuvent être réservés à l'affichage des informations émanant du comité d'entreprise, des délégués du personnel à l'affichage par la direction de toutes les informations qu'elle veut porter à la connaissance du personnel (informations sociales, consignes de sécurité, résultats, photos, coupures de presse, etc.)

2.1.9. La note de service :

La note de service donne des directives ou des explications. L'objet de la note apparaît immédiatement en haut de page, les mots seront simples et fermes, indiquant clairement la direction à suivre.

2.2. Les moyens oraux :

L'échange oral est le moyen de communication le plus ancien, le plus naturel et le plus immédiat.

2.2.1. L'entretien individuel :

Conversation formalisée à deux, ou en nombre très restreint, d'un cadre avec un de ces subordonnés. Il répond à un objectif d'évaluation par chacun de son activité et de son positionnement au sein d'un plan de carrière.

2.2.2. Les réunions :

Il existe plusieurs types de réunions que nous allons présenter qui diffèrent selon la taille du groupe, la fréquence, la durée et les catégories de participation. Quel que soit la forme de la réunion (Réunions interservices, d'information, d'échange, pour résoudre des problèmes, conduire des projets et de négociation... etc.)

2.2.3. Journal téléphoné :

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 attribué.

2.2.4. Le stand de présentation

L'objectif est ici, pour les membres d'un service, de présenter leurs activités en profitant du moment où, le matin, les salariés arrivent à leur travail. Quelques panneaux d'information sont alors implantés dans le hall de l'entreprise.

2.2.5. Journée « portes ouvertes » :

C'est une visite guidée des bureaux ou des ateliers organisés par l'entreprise, pour les membres du personnel et pour leurs familles.

La visite de l'entreprise est destinée pour mieux faire connaître aux salariés leur entreprise et, notamment les autres services.

2.2.6. Les conférences :

Des exposés d'un sujet, par un cadre de l'entreprise ou par une personnalité extérieure (la plupart du temps, on prévoit un temps pour les questions), sujets de culture générale des membres de l'entreprise et complètent leur formation professionnelle.

2.2.7. Le séminaire :

C'est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours) regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

2.3. Les moyens électroniques :

Ces moyens ont pris une place importante dans les grandes entreprises et se développent dans les petites et moyennes entreprises (PME). Les moyens électroniques permettent de mieux capter l'information, améliorant sa diffusion et facilitant sa compréhension, sa mémorisation et son assimilation.

2.3.1. L'intranet :

Utilisant les technologies de l'internet (tels les liens hypertextes, les moteurs de recherche et le courrier électronique), l'intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de texte, d'image et de sons entre les membres d'une même entreprise.

2.3.2. La newsletter :

Se présente comme une version électronique du journal interne mais sa configuration est très facile. Elle permet de l'utilisation et la transmission sur l'adresse électronique des salariés de notes d'information important sur leur travail.

2.3.3. Forum de discussions :

Ce sont des personnes qui travaillent ensemble pour un même projet grâce à l'utilisation d'un même logiciel.

2.4. Les moyens audiovisuels :

L'audiovisuel, utilisé en interne de l'entreprise, peut se présenter sous plusieurs formes :

2.4.1. Les aides visuelles :

Ce sont des moyens qui permettent de faire voir simultanément à un groupe des éléments d'illustration. Les moyens les courants sont : les tableaux noir, blancs, les tableaux de feutre, les tableaux à feuilles mobiles, les rétroprojecteurs, les épiscopos, les projecteurs de diapositive.

2.4.2. Le film d'entreprise :

Il s'agit d'un court métrage présentant les activités de l'entreprise, ou une partie d'elles, ou un problème spécifique, visant à faire connaître l'entreprise et sensibiliser le personnel à un problème précis. Il doit être adopté au public visé, aux objectifs et à la nature du message.

2.4.3. Les événements audiovisuels :

Il s'agit d'événements créés pour être mis en ligne sur l'Intranet. Afin sensibiliser et motiver les salariés pour émettre un feedback.

2.5. Les nouvelles tendances des moyens de communication :

La raison principale de l'apparition de ces nouveaux moyens est l'augmentation du sentiment de souffrance au travail

2.5.1. Le pilotage du bien-être :

Consiste à créer des événements favorisant le sentiment de bien-être des employés. Par exemple (ateliers créatifs, événements gustatifs, conférences culturelles, massages, yoga...etc.)

2.5.2. La création d'espaces de convivialité :

La création des salles de baby-foot ou de ping-pong, espaces détente, supermarché.

Plusieurs entreprises communiquent sur les possibilités de décompression qu'elles offrent à leurs collaborateurs. Cela renforce incontestablement l'image de l'entreprise dans l'esprit des employés.¹

3. Les différents types de la communication interne :

Dans toute organisation, il y a un réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux. Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de Communication interne : la Communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale.

3.1. La communication descendante :

C'est celle qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés, les ouvriers en passant par le relais des cadres. Elle permet de fédérer les membres du personnel.

Le circuit hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement les informations réglementaires. Ce type de communication est le plus fréquent mais il n'est pas suffisant.²

¹ D'ALMEIDA.Net LIBAET.T, PP 29-70.

² MOREL.P: *la communication d'entreprise*, 4^e édition, édition Vuibert. Paris. 2009. P 91.

3.2. La communication ascendante :

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée.

Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations.

Elle est appelée spontanée quand elle n'est suscitée que par une information descendante, et provoquée si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi feed-back lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression, des sondages.¹

3.3. La communication latérale (ou horizontale) :

La communication horizontale concerne les échanges entre personnes travaillant dans un même service à niveau égale ou des personnes travaillant dans les services différents. Toutes les études tendent à montrer le bon fonctionnement d'une organisation est fortement corrélé à l'existence de ces communications horizontales².

4. Le plan de communication interne :

Il exprime la maturité et le professionnalisme de la fonction communication interne, il installe cette fonction dans la stratégie de l'entreprise et la hisse au même rang que les autres fonctions.³

¹ Ibid., P 92.

² AUBERT.N et autres : *Management aspects humains et organisationnels*, édition presse universitaire de France, Paris, 1999, P 241.

³ Thierry, le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P189

4.1. Définition du plan de communication interne :

Le plan de communication interne est un instrument de management qui traduit la stratégie d'une communication interne en un ensemble d'action de communication cohérente. C'est un document administratif et c'est édité par l'entreprise. Elle englobe tous les éléments de la science de la communication interne. Les différentes étapes de la détermination d'un plan de communication interne sont ; objectifs, cibles, mix de communication et budget.¹

Figure 1.3 : Le plan de communication interne

NOM – LOGO DE LA STRUCTURE	INTITULÉ DE L'ACTION : <i>Quelle est l'action qui fait l'objet du plan de communication ?</i>		DATE D'APPLICATION : DATES DE MISES A JOUR :			
OBJECTIFS	<i>Quels sont les objectifs et les résultats attendus de cette communication ? Informer ? Vendre ? Convaincre ? Se faire connaître ? Rénover son image ?</i>					
MODALITES	<i>Quels sont les supports et procédés utilisés pour ce plan de communication (dans son ensemble) ?</i>					
BUDGET	<i>De quel budget dispose-t-on pour cette action de communication ?</i>					
PLAN DE COMMUNICATION						
ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION	PUBLIC CIBLE	ÉCHÉANCE	MODALITÉS DE COMMUNICATION ET SUPPORTS		QUE DOIT PENSER OU RETENIR LA CIBLE ?	QUELLES IDEES METTRE EN AVANT?
	<i>Par exemple, clients, partenaires institutionnels ou financiers, grand public, etc.</i>	<i>Quelle occasion ? Quels délais ?</i>	<i>SUPPORTS : mailings, plaquettes, publicité médias, logos sur les véhicules, ... RESEAU DE DIFFUSION : zone géographique, lieux, relais...</i>		<i>Par exemple, la qualité des références de l'entreprise, le caractère innovant des services proposés, le souci de l'amélioration de la qualité...</i>	<i>Par exemple, dans le cadre d'un plan marketing, les valeurs de la structure seront mises en avant, pour donner une image fidèle et attractive de l'entreprise.</i>
ETAPE 1						
ETAPE 2						
ETAPE 3 ...						

Source : https://www.google.com/search?q=plan+de+communication+interne&client=firefox-b-ab&tbn=isch&source=iu&ictx=1&fir=Hpsfd8BjWpOaHM%253A%252CVLPB7uUnuqnL0M%252C_&vet=1
&u consulté le 20/03/2019.

¹ DECAUDIN.J-M, La communication interne (stratégies et techniques), 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, P 76.

4.2. Déontologie et plan de communication :

Une déontologie de la profession est une nécessité autant pour les chefs d'entreprises que pour les communicants. La préoccupation déontologique est une donnée structurante des métiers de la communication.

L'association Entreprises et Médias, qui regroupe une centaine de directeurs de communication, et qui a publié en 1997 une charte déontologique dont nous retenons trois préceptes :

- Améliorer le partage des informations en interne, sauf l'information financière, d'une façon plus organisée, interactive, accessible, stable et régulière ;
- Ne pas se mettre en situation de délit d'entrave ;
- Dans les enquêtes internes, s'engager à respecter l'anonymat des réponses des salariés et à communiquer de manière générale les résultats au panel concerné.¹

Le plan de communication interne d'une entreprise doit respecter les huit principes suivants :

- **Existence** : Si en théorie ce premier principe paraît tautologique, en pratique de nombreuses entreprises n'ont pas de réel plan de communication interne et se contentent de réagir au coup par coup. L'entreprise doit définir son plan de communication interne et les angles d'attaques auxquels elle aura recours pour être efficace discours segmenté ou non, fondé sur la complicité ou sur l'autorité, transparence de l'information...²

- **Continuité** : un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant ; ce temps est nécessaire pour transmettre les messages avec une certaine efficacité. Des changements de styles trop fréquents nuisent à la perception des messages par le personnel en créant un risque de confusion.

- **Différenciation** : une bonne communication interne doit être parfaitement adaptée à l'entreprise dans laquelle elle est déclinée. Pour cela, elle devra être dans le fond et dans la forme des autres communications internes même de celles des entreprises en concurrence directe.

- **Clarté** : pour être compréhensible, performante et efficace, une communication interne doit être claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées.

¹ D'ALMEIDA.Net LIBAET.T, op.cit, P 98.

² DECAUDIN.J-M, Op.cit., P 78.

- **Réalisme** : la communication interne doit être cohérente avec la réalité de l'entreprise. Un déphasage dû à une communication trop idéaliste aura pour conséquence le rejet des messages proposés par des employés qui ne se reconnaîtront pas dans l'image de diffusée.

- **Déclinaison** : le plan de communication interne doit pouvoir se décliner sur l'ensemble des techniques (médiats, communication directe, communication par l'événement, identité visuelle...) sans perdre sa force et sa clarté et en s'adaptant parfaitement aux contraintes techniques de chacune d'elles. Elle doit pouvoir également se décliner sur l'ensemble des pays ciblés si une décision de communication interne standardisée a été prise pour l'entreprise.

- **Cohérence** : la communication interne doit être cohérente avec l'ensemble des communications de l'entreprise.

- **Acceptabilité interne** : le personnel de l'entreprise doit adhérer à la communication interne, à son style, à sa forme au risque de rejeter globalement tout discours de l'entreprise.¹

4.3. Les étapes d'élaboration d'un plan de communication interne :

Pour réaliser un plan de communication efficace pour mieux répondre aux besoins. Il faut définir :

- Contexte global (la situation)
- Les objectifs du plan
- Le public cible
- L'axe de communication
- Une stratégie de communication
- Les moyens
- Le message
- Le budget
- Évaluer les résultats :.²

Donc, on peut dire que la communication interne constitue un élément de base du système de conduite humaine, qui doit suivre des règles et s'appuyer sur des pratiques pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre collaborateurs, ce qui permet d'avoir une meilleure solution des problèmes du personnel et de faciliter leur adhésion aux objectifs de l'organisation.

¹ Ibid, P 79.

² https://www.capital-image.com/blogue/plan-de-communication-interne-reussi_2/ consulté le 27/03/2019 à 12 :26.

Section 3 : objectifs et obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines :

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

1. Les objectifs de la communication interne :

L'objectif global de la communication interne consisté à gérer de manière optimale le couple demande /offre d'information dans l'organisation et de mettre en commun langage, une culture, une ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel.

1.1. Au service du projet d'entreprise :

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités.

La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est un acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

1.2. Accompagner et conseiller le management :

L'imbrication de la communication et management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail. Les organisations modernes dites cellulaires ou en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication, multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers. Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication.

Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant.

1.3. Relier et unifier :

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise.

Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel. La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.¹

2. Les obstacles de la communication interne :

Selon Stephen ROBBINS, David DECENZO et Philippe GABILLIET qui parlent sur plusieurs obstacles les plus importants sont :

2.1. Filtrage :

Le filtrage désigne le fait que l'émetteur manipule l'information pour qu'elle soit accueillie plus favorablement par le récepteur. Lorsqu'un manager annonce à son patron ce qu'il croit que ce dernier souhaite entendre, il filtre l'information. Car le message transmis aux supérieurs doit être condensé et synthétisé par les subordonnés, de manière à éviter une surcharge d'informations. Les intérêts personnels des individus chargés de cette synthèse, leur façon de sélectionner ce qu'ils perçoivent comme important, détermineront l'aspect du filtrage.

Filtrage. Manipulation délibérée de l'information visant à lui assurer un accueil plus favorable de la part du récepteur.

L'intensité du filtrage tend à dépendre du nombre d'échelons hiérarchiques de l'entreprise et de sa culture. Plus la hiérarchie est complexe, plus les occasions de filtrage se multiplient. A l'inverse, lorsqu'une entreprise allège le poids de sa hiérarchie pour adopter un fonctionnement plus collaboratif, le problème du filtrage ne se pose plus forcément avec autant d'acuité.

L'utilisation croissante du courrier électronique, qui permet de contourner les intermédiaires et de communiquer directement, réduit encore son importance. Enfin, la culture de l'entreprise encourage ou décourage le filtrage selon le type de comportement qu'elle privilégie. Plus elle favorise le style et l'apparence, plus les managers sont tentés de filtrer la communication en leur faveur.

¹ D'ALMEIDA.Net LIBAET.T, op.cit. P 24-26.

2.2. Perception sélective :

Le deuxième obstacle découle de la perception sélective. Dans le cadre du processus de communication, les récepteurs sélectionnent ce qu'ils voient et entendent en fonction de leurs besoins, de leurs motivations, de leur expérience, de leurs origines, et de toutes leurs autres caractéristiques personnelles. Ils projettent également leurs intérêts et leurs attentes sur la communication, lors de l'étape de décodage. S'il est persuadé qu'une femme fait toujours passer sa vie de famille avant sa carrière, le recruteur détectera cette tendance chez toutes les candidates, indépendamment de leurs propres priorités. Nous ne voyons pas la réalité comme elle est ; nous interprétons ce que nous voyons et c'est cette interprétation que nous nommons réalité.

Perception sélective : Réception sélective de l'information en fonction des besoins, des motivations, de l'expérience ou d'autres caractéristiques personnelles de l'individu.

2.3. Surcharge d'informations :

Les individus possèdent une capacité de traitement de l'information limitée. Imaginez par exemple un représentant parti en mission à l'étranger, qui, de retour chez lui, découvrirait six cents nouveaux e-mails dans sa boîte de réception. Impossible pour lui de lire et de répondre à tous sans se trouver confronté à une surcharge d'informations, syndrome typique dont se plaignent aujourd'hui la plupart des cadres. E-mails, appels téléphoniques, télécopies, conférences et publications professionnelles se succèdent à un tel rythme que l'avalanche de données qu'ils engendrent devient pratiquement impossible à traiter et à assimiler. Que se passe-t-il lorsqu'un individu reçoit plus d'informations qu'il ne peut en absorber ? Il peut être tenté d'en mettre certaines de côté, de les survoler, de les ignorer, ou même de les éliminer. «moins qu'il ne préfère attendre la fin de la tempête pour reprendre le fil. Dans tous les cas, il en résulte une perte d'informations et une communication moins efficace.

Surcharge d'informations : Situation qui survient lorsque la quantité d'informations transmises excède les capacités de traitement du récepteur.

2.4. Les émotions :

L'humeur du récepteur influence l'interprétation du message reçu. Suivant que l'on se sent heureux ou déprimé, maussade ou euphorique, on interprétera souvent le même message de deux façons différentes. Les très fortes émotions sont particulièrement susceptibles de compromettre l'efficacité de la communication. Dans ces cas-là, l'affectivité prend alors le pas sur la rationalité et l'objectivité. Il vaut donc mieux s'abstenir de répondre à un message lorsqu'on est contrarié, au risque de manquer de lucidité.

2.5. Le langage :

Les mots possèdent un sens différent suivant les personnes. « Le sens des mots ne dépend pas d'eux, mais de nous-mêmes. » L'âge, l'éducation et les origines culturelles font partie des variables qui influencent le plus nettement le langage d'une personne et le sens qu'elle donne aux mots.

Dans une entreprise, les employés sont généralement d'origines diverses, et ne s'expriment donc pas tous de la même façon. En outre, leur répartition en différents services donne naissance à des spécialistes qui développent leur propre jargon. Au sein des grands groupes, les gens sont également très souvent dispersés- il arrive même qu'ils travaillent dans différents pays et utilisent suivant le lieu des termes et des expressions spécifiques. Le système hiérarchique peut lui aussi poser des problèmes. Ainsi, le langage des cadres supérieurs risque fort de mystifier les ouvriers, peu familiarisés avec le jargon du management.

Il faut garder à l'esprit que la pratique d'une langue commune n'implique pas l'utilisation d'un langage uniforme. L'émetteur d'un message aura tendance à s'imaginer que les mots utilisés signifient la même chose pour le récepteur. C'est une erreur, et cela ne peut que perturber la communication. La possibilité de savoir comment chacun d'entre nous modèle la langue permettrait de minimiser ce genre de difficultés.

2.6. Le sexe :

Les hommes et les femmes ne communiquent pas de la même manière. Et les différences entre les sexes peuvent donner lieu à d'importants malentendus.

Nombre de recherches sont à cet égard fort intéressantes. On a ainsi découvert que les hommes s'exprimaient prioritairement pour affirmer leur statut et leur indépendance, tandis que les femmes cherchaient à créer des liens et des rapports d'intimité.

Les hommes reprochent fréquemment aux femmes de ne parler que de leurs problèmes à longueur de journée, et les femmes leur reprochent en retour de ne pas les écouter. Lorsqu'une femme confie ses problèmes à un homme, celui-ci manifeste très souvent son désir d'indépendance et de maîtrise en proposant des solutions, alors que de nombreuses femmes y voient à l'inverse un moyen de se rapprocher de l'autre. Elles font état de leurs difficultés pour se sentir soutenues et entourées, et non pour solliciter les conseils d'un homme.

Pour qu'une entreprise puisse atteindre ses objectifs, il est important d'établir une communication efficace entre les sexes, communication qui passe par la volonté d'accepter, de comprendre et de s'adapter constamment à l'autre. Hommes et femmes doivent reconnaître leurs différences, admettre que le style de communication des uns n'est pas meilleur que celui des autres, et prendre conscience des efforts à fournir pour réussir à se parler.

2.7. Culture nationale :

On notera enfin que les différences en matière de communication peuvent également résulter des spécificités linguistiques et culturelles des individus.

Comparons par exemple, deux catégories de 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 orientés le plus souvent vers l'individu, et clairement définis. Pour faire connaître leurs positions, les managers français ou américains font un usage intensif de mémos, de notes de service, de circulaires, et autres moyens formels de communication. Les managers intermédiaires accumulent ces informations afin d'être bien vus (filtrage), et de pouvoir convaincre leurs subordonnés d'accepter les décisions et les stratégies de l'entreprise. Enfin, les employés couvrent leurs arrières en adoptant à leur tour le même comportement.

Dans les pays à tendance plus collective, tels que le Japon ou la Suède, les interactions sont souvent désintéressées, et les contacts entre personnes s'effectuent sur un mode beaucoup plus informel. A l'inverse de son homologue français ou américain, le manager japonais ou suédois consulte d'abord verbalement les employés, et ce n'est qu'au terme d'un long débat qu'il rédigera le document officialisant l'accord conclu. On sait combien les Japonais, par exemple, Privilégient le consensus ; chez eux, la libre communication est partie intégrante du travail. Les entretiens en tête à tête sont également encouragés.

Les différences culturelles peuvent influencer les choix des managers en matière de communication négligées, elles deviennent des obstacles.

En présence de ces obstacles cités et sans intervention constructive l'entreprise peut se voir confrontée à plusieurs problèmes.¹

3. La relation de la communication interne avec la gestion des ressources humaines :

La communication interne, dans l'une de ses quatre finalités, a un rôle de cohésion, un rôle fédérateur de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Dans le cadre de cette finalité, certains processus de gestion des ressources humaines participent à cette forme de communication.

Dans le cadre du modèle de la gestion des ressources humaines de J.-M. Peretti, il est décrit que, pour répondre aux nouveaux défis fondamentaux auxquels l'entreprise doit faire face, cette dernière va s'appuyer sur de nouvelles logiques. Parmi ces logiques, on retrouve celle de la mobilisation.

La communication interne et la gestion des ressources humaines peuvent donc avoir comme point commun la volonté de fédérer, de mobiliser les salariés de l'entreprise.

De ce fait, la gestion des ressources humaines participe à cette forme de communication.

Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens soulèvent le fait que les processus de GRH participent à la communication interne puisqu'ils permettent de traduire les décisions qui sont prises.

Mais ces décisions peuvent être analysées par les salariés soit de manière positive, c'est-à-dire comme un « *signe de reconnaissance* », soit de manière négative, c'est-à-dire comme un « *signe d'indifférence* ». Dans le cas où la décision est analysée de manière négative par le salarié, la communication interne pourra permettre au salarié de mieux comprendre le sens de la décision. De ce fait, la communication interne a donc un rôle de maintien de la motivation du salarié. En plus de ce lien entre la gestion de Ressources Humaines et la communication interne.

¹ ROBBINS.S, DECENZO.D et GABILLIET.P : Management l'essentiel des concepts et des pratiques, 6^{ème} édition, nouveaux horizons, paris, 2008, PP 371-375.

La communication interne a également des objectifs au niveau des Ressources Humaines. Elle permet, par exemple, de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'entreprise, de répondre au besoin d'informations des salariés mais également d'accompagner les salariés dans des grands changements.

D'autre part, il y a le niveau opérationnel, qui « *consiste à offrir des prestations de service* » (recrutement, augmentation individuelle, formation...). Selon J.-M. Décaudin et J. Igalens, la communication interne et ces prestations de service peuvent être en relation dans la mesure où ils agissent sur les mêmes ressources individuelles mais également sur les mêmes motivations. Les différentes théories de la motivation ont en commun que la motivation est personnelle et dépend donc de chacun. Ces théories ont pour objectif de comprendre le processus de motivation des individus afin d'en maîtriser son apparition. Dès lors, la communication interne est donc étroitement liée à ce processus de motivation, dans le sens où elle va avoir pour finalité la compréhension des salariés.

Dans d'autres cas, la communication interne et la gestion des ressources humaines ont pour finalité de fédérer, de motiver et de mobiliser les salariés de l'entreprise.¹

La politique RH des grandes entreprises met en évidence que le rôle de la communication interne dans le fonctionnement de l'organisation est d'attirer et fidéliser les meilleurs éléments, améliorer la gestion des compétences clés, accompagner le développement international, ensuite d'améliorer l'engagement des salariés et impliquer la hiérarchie et les collaborateurs dans la fonction RH, et enfin d'améliorer le dialogue et préserver la paix sociale entre les salariés.²

¹ Décaudin.J-M, Igalens.J : La communication interne, 3ème édition, Dunod, 2017, PP 24 :25

² Ibid, P 02

Donc on peut dire que la communication interne est un outil indépassable dans l'intégralité des pratiques de la gestion des ressources humaines.

La communication interne est tout pour une entreprise. C'est une stratégie de création de la richesse par les hommes et les femmes travaillant au sein de l'entreprise. C'est un outil de mobilisation, fidélisation et motivation du personnel par les dirigeants de l'entreprise. C'est un mécanisme de collecte et de diffusion de l'information au service du pilotage social.

C'est un instrument de gestion des ressources humaines. De par toutes ces fonctions, et il s'impose comme discipline fondamentale dans le fonctionnement de toute entreprise désireuse de se maintenir performante sur la scène de la concurrence aux niveaux local régional ou international.

**CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS
THEORIQUES DE LA FIDELISATION EN
RESSOURCES HUMAINES**

La théorie de la fidélisation a également fait l'objet d'une réflexion, elle consiste à créer un attachement, une confiance entre les parties, deux orientations incarnent cette théorie, il s'agit de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, l'entreprise développe le bien-être des salariés et offre des opportunités à ses valeurs.

La fidélité de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations, ainsi la gestion des ressources humaines doit identifier et mettre en place des techniques et des méthodes permettant de motiver, de satisfaire et de fidéliser les salariés de l'entreprise. La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel à l'entreprise.

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité et la productivité de l'entreprise. De ce fait l'objectif majeur de gestionnaire des ressources humaines est de veiller à la satisfaction du personnel.

Section 01 : la fidélisation des employés :

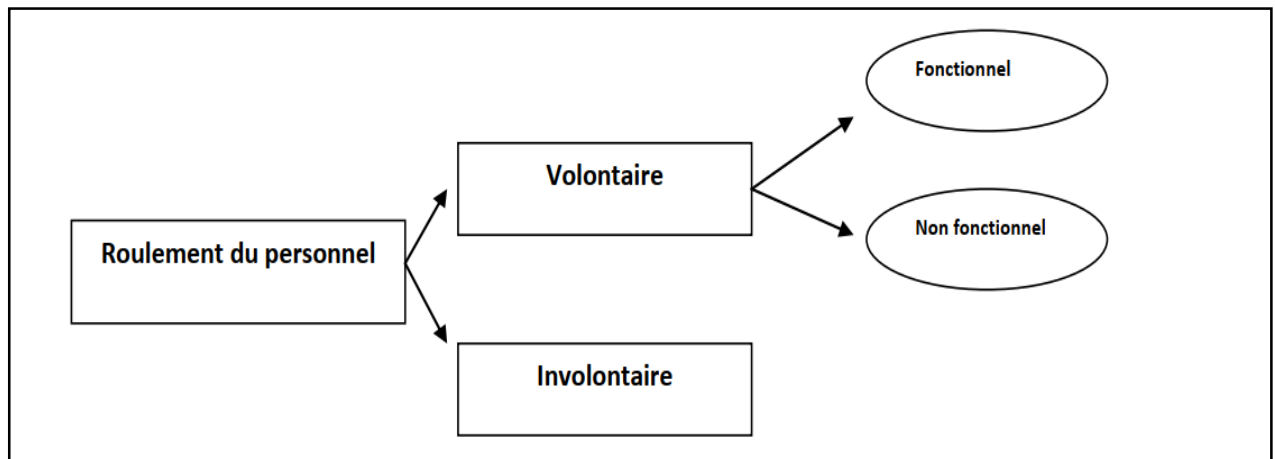
Les salariés sont des personnes dans lesquelles il faut investir et les missions de l'entreprise ne sont plus seulement le profit et la création de valeur, mais aussi le développement de son personnel. Il s'agit donc de renverser le rôle du profit, qui devient ainsi une conséquence et un moyen, et non plus un but en soi. De fait, les hommes ne sont plus des ressources humaines que l'on peut dépenser, mais un véritable capital humain qu'il faut les fidéliser.

1. Le roulement des employés :

Le roulement de la main-d'œuvre dans la littérature et dans la pratique est généralement associé aux départs des employés. Le roulement du personnel est caractérisé de différentes façons. Tout d'abord, la littérature scientifique distingue le roulement volontaire du roulement involontaire (Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982 ; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998).

Les auteurs définissent le roulement volontaire comme découlant de la décision de l'employé de quitter son organisation, et le roulement involontaire comme découlant de la décision de l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi. Les motifs de départs volontaires peuvent être un autre emploi, le retour à l'école, le retour au foyer pour s'occuper d'un enfant, un déménagement tenu nécessaire en raison du changement d'emploi du conjoint. Quant aux départs involontaires, ils concernent les licenciements et les retraites.¹

Figure 2.1 : Types de roulement du personnel



Source : Ouyahia Z. La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2014, P 16.

Le roulement volontaire peut être divisé en roulement fonctionnel et roulement non fonctionnel.

¹ Neveu, J.P, La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire, Edition Economica, Paris, 1996, Recherche en Gestion

1.1. Le roulement fonctionnel :

Le départ d'un employé non performant peut occasionner l'acquisition d'un nouvel employé plus efficace ou peut favoriser les promotions internes parmi les employés performants de l'entreprise.

1.2. Le roulement non fonctionnel :

à l'inverse, le départ volontaire d'un employé considéré performant peut s'avérer particulièrement néfaste à l'entreprise, puisqu'il est plus difficile de remplacer un employé-clé qu'un autre employé.¹

2. L'émergence de la fidélisation :

Selon Chaminade. B dans nos jour la fidélisation est devenue une pratique indispensable pour la gestion des ressources humaines à cause de plusieurs facteurs qui poussent la relation entre l'homme et le travail à changer, parmi ses facteurs on a :

2.1.1. L'évolution de contrat de travail :

- L'ancien contrat était basé sur l'assurance d'une relation stable de confiance et la relation entre employé et employeur était une relation paternaliste. Les années 70 et 80 ont marqué la fin de ce contrat. Un nouveau climat économique se dessinait autour d'une compétition accrue, demandant aux entreprises de devenir agiles et flexible.

- L'émergence des technologies et de la mondialisation a obligé les entreprises à rechercher la compétitivité et donc à reconsidérer le rôle de leurs employés. Ce constat qui a donné naissance aux premières tentatives de fidélisation basées sur les valeurs et la culture d'entreprise, donc le nouveau contrat est basé sur la fidélité et la relation entre employé et employeur est devenue une relation de collaboration.

¹ Dalton, Tordor et Krackhardt, Reward contingency, unemployment, and functional turnover, 1982, p.122

2.1.2. L'incertitude et la complexité de l'environnement :

L'activité entreprise se déroule dans un environnement économique et social turbulent, qui sonne le glas de la sécurité et de la stabilité.

Ces perturbations ressemblent fort à un retour de bâton : elles marquent la fin de l'espoir porté par la « nouvelle économie » et l'implosion de la « bulle Internet », la fin de l'euphorie boursière et enfin, le retour de la mondialisation.

2.1.3. La nouvelle relation entre l'homme et le travail :

Cette relation est évoluée d'une façon rapide en matière des besoins des salariés ces dernières années et les différences entre les générations dans le travail qui transforment complètement le marché de travail.

- **On ne vit plus pour travailler :** le fossé entre générations explique leurs conceptions du travail. Les anciennes générations considéraient le travail comme une condition indispensable pour vivre contrairement la nouvelle génération le voit comme étant un complément de vie (Ils travaillent pour avoir une meilleure vie).

- **L'argent n'est plus prépondérant :** les employés ne travaillent plus seulement pour l'argent, mais pour une meilleure qualité de vie. C'est toute une génération qui a prouvé qu'elle ne perdra pas sa vie à s'investir dans une entreprise qui ne lui rendra pas son engagement. Ils refusent de sacrifier sa vie privée au profit de sa vie professionnelle.

- **Prise en compte des attentes individuelles :** les attentes individuelles ont évolué, en effet les salariés sont à la recherche de bien-être et le sentiment d'appartenance, le travail devant être intéressant et épanouissant.

- **L'emploi à vie : souvenir de retraité :** il n'est plus imaginable de rester dans la même entreprise durant toute sa carrière. Un salarié aimera d'occuper plusieurs emplois au cours de sa vie professionnelle pour son carrière.

2.1.4. La recherche des compétences :

L'intensité concurrentielle de l'environnement actuel pousse les entreprises à chercher et fidéliser les compétences pour pouvoir survivre.

2.1.5. Le salarié ne travaille plus pour son patron :

Le salarié qui possède les talents recherchés se permet désormais de sélectionner son patron et d'avoir un comportement de consommateur par rapport au travail. Ce qui explique le changement dans les rapports de force et le pouvoir pris par les employés.¹

¹ Chaminade.B : Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Edition AFNOR, St-Denis La Plaine Cedex, 2003, PP 35-46.

3. Définition de la fidélisation :

La fidélisation est un concept récent, pour mieux introduire le sujet, nous citons ci-dessous quelques définitions :

Selon CHAMINADE : La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne d'une façon durable l'attachement de ses salariés à elle-même.

Cette relation d'attachement durable et constant qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs communes et la réponse aux exigences des salariés, dans un échange renforçant le lien affectif, conatif et cognitif

➤ **Affectif** : le salarié prend plaisir à travailler pour son entreprise. Il souhaite maintenir cette relation même s'il avait le choix de partir.

➤ **Conatif** : le salarié décide en toute connaissance de cause d'investir ses compétences, son temps et ses efforts au service de l'entreprise.

➤ **Cognitif** : l'entreprise assure le développement des compétences par les formations et la réponse aux exigences du salarié, en retour de son appropriation des objectifs et de sa volonté de maintenir sa relation avec l'entreprise

CHAMINADE a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle :

Fidéliser = attirer les attentes + maintenir les compétences + savoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.¹

Pennaforte. A, Guignard. J et Herbinier. J ont noté que la fidélisation est un processus visant à conserver les ressources clés d'une organisation, sans mesure de rétention, mais par le développement de conditions favorables à l'intention de rester dans l'organisation. La fidélisation repose à la fois sur le développement de la motivation, de la satisfaction et de l'implication. Elle est facilitée par les conditions de travail au sein de l'équipe, par le feedback, le soutien, l'appui et le challenge que propose le management, par le contenu du travail et le degré d'autonomie accordé aux individus.²

¹Tbid, P 29.

² Pennaforte. A, Guignard. J et Herbinier. J : Les fondamentaux de la GRH , Edition DUNOD, PARIS, 2018, P 72.

Et aussi on a des autres qui dit que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés¹

Ces définitions nous permettent de saisir que la fidélisation est une action mit par l'entreprise afin de garder son effectif et attirer de nouveaux talents existants sur le marché du travail pour but d'améliorer sa performance et faire face à la concurrence.

4. Les typologies de fidélité :

Selon Paillé, la fidélité au travail peut prendre trois formes déférentes : une fidélité de façade, une fidélité conditionnelle et une fidélité réelle.

4.1. La fidélité de façade :

Cette fidélité caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise, non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, du fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi ». ² Dans le même sens, pour Thevenet, l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive. ³ n conséquence, le salarié exprimant une fidélité de façade, est guidé parfois par l'habitude ou la routine et poursuit la relation sans grande volonté. En raison de cette passivité, la fidélité décrirait dans ce cas, un état d'« inertie ».

4.2. La fidélité conditionnelle :

Ce type de fidélité est fonction de l'importance qu'accorde le salarié aux récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, et si ces derniers sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité, Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélité envers l'organisation décrit un état de « dépendance ». ⁴

¹ PAILLE.P : La Fidélisation Des Ressources Humaines, Edition Economica, Paris, 2004, P 05.

² Ibid, P 304.

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

⁴ <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2012-2-page-44.htm>. Consulté le 15/04/2019 à 21:19.

4.3. La fidélité réelle :

Elle caractérise une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail.

Les salariés adoptent alors des comportements de citoyenneté organisationnelle qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation. Ainsi, ce type de fidélité signifie que l'individu désire, après mûre réflexion, de continuer la relation avec l'organisation, il s'agit d'un choix libre et réfléchi qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif. Le salarié s'appuyant sur son individualité développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise (pression interne)¹

Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutienne la fidélité. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois affective et cognitive (attirait à la fois amical et raisonné vis à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de fidélité S'il est de nature uniquement « calculée » (relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien) on parlera alors de « rétention ».

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

Section 2 : Typologie de la fidélisation des salariés :

1. Les dimensions du sentiment de fidélité

Les quatre dimensions de la fidélité sont très importantes dans la compréhension de la fidélisation organisationnelle. Elles se rapportent à une faible propension à rechercher un travail, à l'attachement affectif, à la performance au travail et enfin la réaction aux actions managériales.

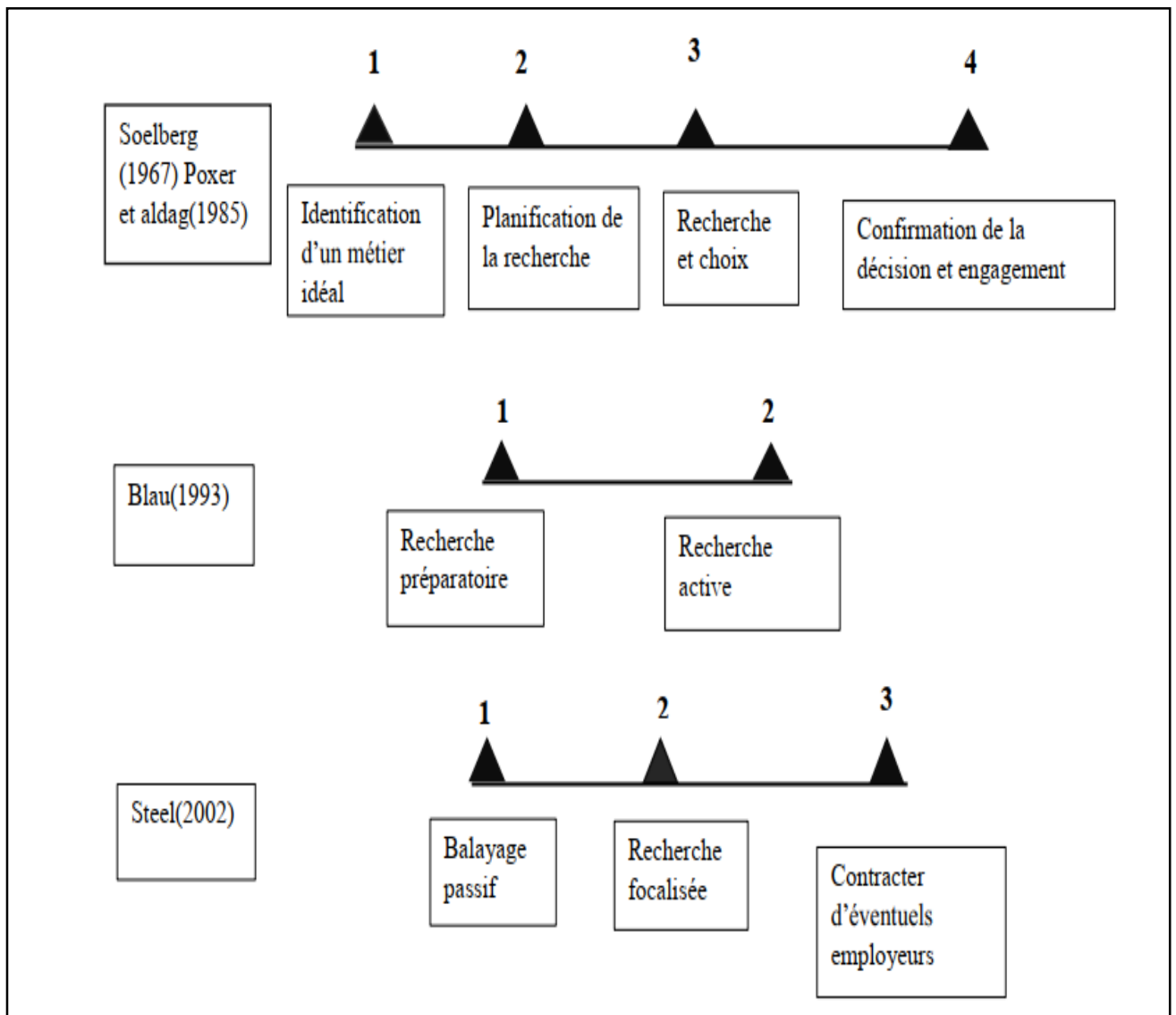
1.1. La faible propension à rechercher un travail :

La recherche d'un travail est un processus décisionnel évolutif (Soelberg, 1967 ; Blau 1993 ; Steel, 2002), c'est-à-dire une suite d'étapes échelonnées dans le temps, commençant par un balayage passif du marché du travail et s'acheminant vers la décision de l'individu de quitter (ou de rester dans) l'entreprise. Les personnes sont classées tout au long de ce processus selon diverses phases. Plusieurs études ont affirmé la primauté de la recherche d'un travail dans la prédiction des démissions (Griffeth et al.2005 ; Kanfer, 1985 ; Griffeth et al. 2000 ; Lee & Mowday, 1987 ; Cotton et Tuttle, 1986). Pour ces différents chercheurs, les personnes sont classées en fonction de leur connaissance des offres d'emploi et des informations qu'elles ont au sujet du marché du travail. Ainsi, pour Steel « les individus les plus proches de la décision de quitter devraient, dans un sens relatif, Avoir une meilleure information à leur disposition que les individus qui sont loin d'une telle décision »¹.

¹ SWALHIA, La mesure du sentiment de fidélité organisationnelle, thèse de doctorat en GRH, université de Corse, 2007, p.75

La figure suivante représente le processus des salariés à la recherche d'un travail.

Figure N°2.2 : Les phases de recherche d'un travail.



Source : Swalhi A, La mesure du sentiment de fidélité organisationnelle, thèse de doctorat en GRH, université de Corse, 2007.p.78.

De nombreuses personnes occupant actuellement un emploi cherchent des occasions de travail à l'extérieur de l'entreprise. Donc nous pouvons en déduire que le salarié fidèle à une faible tendance ou propension à chercher un travail ailleurs, et devrait donc avoir une quantité et une qualité d'information moindre au sujet des offres d'emploi et du marché du travail.

1.2. L'attachement affectif :

Pour appréhender cette dimension de la fidélité, l'accent sera mis sur le concept d'implication organisationnelle. Cette dimension est appréciée par l'échelle d'attachement affectif établit par Meyer et Herscovitch(2001)¹, mesurant l'attachement émotionnel du salarié, son identification à l'organisation, son engagement dans celle-ci et sa volonté d'en rester membre.

De ce fait, une discussion de la position de la fidélité par rapport à l'implication s'impose. D'abord, l'interprétation de l'implication comme une force qui lie l'individu à une ligne de conduite appropriée pour une ou plusieurs cibles pose la question de la nature des cibles dans lesquelles la personne s'implique.

En se référant au modèle de l'attachement professionnel de Wiener, nous pouvons identifier plusieurs entités ou cibles dans lesquelles l'individu peut s'impliquer : le travail, le syndicat, les valeurs du travail, la carrière ou la profession, et l'organisation.²

Ensuite, la cible étant fixée (l'organisation), l'individu adopte une ligne de conduite accompagnée par différentes mentalités qui déterminent la direction de son comportement. La mentalité selon Meyer et Herscovitch est définie comme « un état d'esprit ou un état psychologique qui contraint l'individu à suivre une ligne de conduite ».³

La mentalité accompagnant l'implication peut prendre diverses formes y compris le désir, le coût perçu, ou l'obligation de suivre une ligne de conduite. Ce qui permet de distinguer les trois formes d'implication affective, calculée, normative. Chaque forme d'implication est caractérisée par un état d'esprit.

1.2.1. L'implication normative :

Selon Wiener, c'est « la totalité des pressions normatives internalisées agissant d'une manière qui correspond à des intérêts de l'organisation »⁴.

Autrement dit, c'est les normes organisationnelles qui obligent la personne à s'engager dans une certaine ligne de conduite. Ainsi le salarié reste dans l'organisation parce qu'il considère que c'est moralement bien de faire ainsi. De ce fait le lien entre le salarié et son organisation est perçu comme une obligation, alors qu'il ne peut y avoir fidélité que librement partagée.

¹ Ibid, P.16.

² Wiener Y, commitment in organizations. Academy of Management Review N°7, 1982, P 413.

³ Swalhi, op.cit, P. 41.

⁴ wiener Y, op.cit, P 418.

1.2.2. L'implication affective :

Nombreux aspects de cette dimension reflètent au mieux la notion de la fidélité : d'abord, la volonté, par opposition, à l'obligation qui caractérise l'implication normative, l'employé continue à travailler dans l'organisation parce qu'il veut faire donc un aspect purement relationnel, contrairement à une relation instrumentale ou économique comme dans le cas de l'implication calculée, le salarié s'attache à l'organisation, indépendamment de sa valeur purement instrumentale.

1.2.3. L'implication calculée :

Ici le salarié reste dans l'organisation par besoin, et non pas par choix, c'est parce que les sacrifices consentis en termes d'investissements en temps et en énergie dans son entreprise ne peuvent pas être transférables dans une autre organisation, ou parce qu'il n'y a pas d'opportunités ailleurs. Dans ce cas, nous parlons d'une implication organisationnelle calculée et opportuniste, en vue de finaliser un gain. Cette notion d'opportunisme et de recherche d'intérêt personnel est contradictoire avec la fidélité qui résiste à tout comportement opportuniste.

Nous pouvons donc dire que, les conséquences comportementales de l'implication sont tributaires d'une ligne de conduite (affective, normative, calculée). Une explication de cette variation dans les engagements comportementaux est que la force engageante n'est pas la même pour toutes les mentalités de l'implication.

Un salarié qui est impliqué pour une raison de calcul peut trouver une façon de se désengager en cherchant d'autres opportunités de travail dans d'autres entreprises au moment où ses compétences seront transférables. De même pour les salariés qui sont impliqués par obligation morale pour finir une tâche particulière, ils peuvent être enclins à chercher une façon d'accomplir leur tâche en employant le minimum de temps et d'effort. « Il est probable que les salariés qui veulent appartenir à l'organisation (implication affective) pourraient exercer un effort en sa faveur, plus que ceux qui ont un besoin d'appartenance (implication calculée), ou que ceux qui ont une obligation d'appartenance (implication normative) ». ¹

Enfin, nous pourrions constater que, l'implication affective reflète le mieux la fidélité d'un salarié.

¹ Neveu J-P, L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi, Vuibert, Paris, 2002, PP 35 :36

1.3. **La réaction aux actions managériales :**

Les trois premières dimensions de la fidélité des salariés envers leur entreprise : la performance au travail, l'attachement affectif et la faible propension à rechercher un travail, partent du principe que chaque individu a des caractéristiques intrinsèques en lui qui influencent son sentiment de fidélité envers son organisation. Ainsi nous pouvons dire que la fidélité est une nature individuelle indépendante des efforts qu'avance l'organisation envers ses salariés. De ce fait on qualifie le salarié comme une source portant en lui ce sentiment de fidélité.

La quatrième dimension quant à elle, part du principe que le sentiment de fidélité est une réaction à des actions managériales, le fruit est la contrepartie qu'engendre certaines techniques et méthodes engagées par la direction de l'organisation. Sur ce point de vue la relation entre le salarié et son entreprise peut être qualifiée comme une relation donnant/donnant. La meilleure compréhension à cette dimension de fidélité s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer la relation entre les efforts managériaux et le sentiment de fidélité ressenti par les salariés.¹

Le salarié est ainsi conduit à « échanger » son implication, son attachement et sa fidélité envers l'entreprise, contre des actions et des pratiques que l'entreprise engage à son égard.

Notons que ces pratiques sont généralement liées à la GRH et cela à travers les modalités de la rémunération, la formations suivies est la gestion de carrière qui contribuent à améliorer l'adéquation entre l'échange relationnel salariés/entreprise.

2. Les outils de la fidélisation :

Il est nécessaire, avant toute chose, pour chaque départ, de connaître et comprendre les raisons et les insatisfactions qui ont conduit un salarié à démissionner ou l'entreprise à se séparer d'un salarié : mauvaise entente dans l'équipe, sentiment de ne pas évoluer professionnellement, problème de management.... L'entreprise pourra alors élaborer un plan d'action.

Il existe des outils à mettre en place au sein de l'entreprise : le salarié recherche de plus en plus une entreprise qui correspond à ses valeurs et qui lui permette de s'épanouir aussi bien dans sa vie privée que professionnelle.

¹ Ouyahia Z, op.cit, p.13

2.1. **L'intégration :**

La phase l'intégration est le véritable fondement de la fidélisation. Accueillir et accompagner le nouveau salarié, l'aider à s'imprégner dans la vie de l'entreprise, se sent directement valorisé et intégré au sein de son nouvelle entreprise. En effet, l'intégration d'un nouveau collaborateur passe par deux stades : la présentation, c'est-à-dire la présentation physique de l'organisation. (Les conditions de travail, les moyens et les missions qui lui y confiées.) Et l'assimilation ou la socialisation, aider le nouveau à s'intégrer dans les relations interpersonnelles préexistantes dans l'entreprise avant son arrivé.

Soigner l'accueil du nouvel embauché, l'accompagner dans sa prise de fonction, le suivre durant sa période d'essai. Vont contribuer à le rendre plus rapidement opérationnel, productif, autonome. Ainsi, l'intégration contribue de manière indirect à fidéliser un collaborateur, comme le souligne DAMIEN LEDUC, consultant à l'APEC, « un collaborateur qui a gardé le souvenir d'une intégration difficile dans l'entreprise sera plus propice à aller avoir ailleurs dès que l'occasion se présentera à lui ».¹

2.2. **Améliorer la politique de communication :**

« *Il importe donc de considérer la politique de communication dans l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production* »²La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation des salariés 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 pérenne entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soient leur métier et leur niveau de responsabilité.

Cette communication doit se 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 collaborateurs). Tous les canaux peuvent être explorés : Réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel

¹ APEC, bien intégrer pour mieux fidéliser, in DAMIEN LEDUC (consultant à l'APEC), (Consulté le 19/04/2019 à 15 :12.

² PERETTI J-M. Tous DRH, 2^{eme} édition, Edition organisation, Paris, 2001, P 517

2.3. Offrir des perspectives d'évolution :

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.¹ Lorsque la formation n'est pas organisée dans le cadre d'une politique répondante aux besoins de développement des compétences individuelles et collectives, mais reste dépendante d'une logique d'offre, il arrive qu'elle soit encore utilisée comme « récompense » de l'implication du salarié, ou comme « consolation » d'une moindre augmentation salariale.

Evidemment, ce n'est pas en ce sens qu'il faut concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés mais en ce qu'elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur 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 (1987) 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 »²

Dans ce cadre, la formation devient un facteur de reconnaissance. Il faut voir la formation comme un outil de création de valeur : l'entreprise sera reconnue comme une entité attachée au développement du capital humain et à l'employabilité de ses salariés.

2.4. Gérer les carrières :

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité.

¹ BALLAND.S et autres : Management des entreprises, (en 24 fiches), édition DUNOD, Paris, P 105.

² Chaminade. B, op.cit, P 17.

2.5. Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance de dirigeant ou de leurs managers.

Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y'arriver.

Le manager veillera à n'intervenir que lors de point de contrôle préalablement déterminés dans un planning. Au-delà de leur, faire confiance, il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ précis. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les confortent dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise.¹

2.6. Les associer à des projets novateurs :

Le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation, semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi l'entreprise doit savoir transmettre des impulsions au collaborateur en lançant de temps en temps des projets novateurs vu des « projets défis » afin de susciter la mise en œuvre d'idées.

Cela peut passer par leur association à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, chèque cadeaux, soirée, repas)².

2.7. Créer ou développer une marque employeur :

La notion de marque employeur a véritablement pris son essor dans les années 1990. Elle se positionne même comme une approche d'influence pour la GRH dans les pays anglo-saxons depuis la fin des années 1990.

La marque employeur sert à construire une image en tant qu'employeur. Cette image s'imprègne sur l'ensemble des prestations proposées par la DRH ; elle influence son design, son prix et sa promotion. Au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source d'adhésion, ou de rejet.

¹ <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/responsabilisation-des-employes-pas-difficile/> consulté le 24/04/2019 à 10 :47.

² CAPITAL RH. Les outils de fidélisation des salariés, n°44-juin-juillet 2007, chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2007, PP 1 :2, consulté le 25/04/2019 à 19 : 30.

La marque employeur se définit comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles.

Dans le temps la marque va créer une relation et de fortes émotions et également de favoriser la fidélité par sa capacité à attirer, retenir et éliminer.

La marque employeur va créer une relation émotionnelle entre l'employeur et le salarié. Des entreprises montrent que la marque peut constituer un facteur de mobilisation interne très puissant¹

2.8. Autres moyens :

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et est en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, et fidéliser les salariés performants, les compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise : la rémunération est devenu une composante essentielles et reconnue de la stratégie ressources humaines.²

La politique de rétribution est évidemment un élément essentiel du management de l'entreprise puisqu'elle traduit matériellement et symboliquement l'appréciation que l'entreprise fait de ses collaborateurs et c'est bien de cette manière que ces derniers le perçoivent.

Une politique de rémunération devient insuffisante, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise.

3. Le choix de la population à fidéliser :

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.³

¹ PANCZUK.S, POINT.S : Enjeux et outils du marketing RH, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, P 206.

² PERETTI J-M : Ressources humaines, 11eme édition, Édition Vuibert, Paris, 2009, PP 267 :268.

³ Peretti J-M, op.cit, P 112.

A cette 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 faibles perspective et fortes performances ;
- « La branche morte » salarié ayant une faible perspective et faible performance.

Le salarié à fidéliser diffère des autres, il possède des compétences clés ou stratégiques, il est créatif, prend de l'initiative. Ce salarié impacte l'entreprise plus que les autres grâce à quatre caractéristiques :

- Sa performance : il réalise des résultats parmi les meilleurs de l'entreprise ;
- Ses compétences : il a des compétences rares ou uniques dans l'entreprise ;
- Sa criticité : est difficilement ou très couteux à remplacer, sa présence influence les autres (un leader d'opinion) et son départ peut déclencher le départ de ces collègues ;
- Son attachement : il restera dans l'entreprise même s'il avait l'opportunité de changer d'emploi. Il est impliqué, engagé et loyal.

Une fois les salariés à fidéliser sont bien identifiés, les mesures de fidélisation doivent être adaptées en fonction de leurs profils, l'entreprise mettra en place une gestion ajustée à leurs compétences et leurs évolutions au sein des différents postes. Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné, les attentes des salariés ne sont pas constantes elles varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle.¹

4. Les enjeux de la fidélisation :

CHAMINADE. B a distingué quatre enjeux auxquels sont confrontées les entreprises :

4.1. Enjeu économique : la maîtrise de TURN-OVER

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des couts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire.

¹ Paillé P, op.cit. P 144.

Le turn-over : est un nom commun d'origine finlandaise (« Tööör-Nh-O-Veurh »). Qui est traduit en français par la rotation du personnel ou roulement du personnel Désigne le pourcentage d'employés quittant l'entreprise chaque année, volontairement ou non. ¹

Calculer le taux de turn-over :

Le turn-over, ou rotation du personnel, est calculé en divisant le nombre de salariés quittant l'entreprise par le nombre de personnes présentes lors de la même période. Le résultat est multiplié par 100 pour obtenir un taux, comme suit :

$$\textit{Turn-over} = \frac{\textit{nombre de depart des salariés}}{\textit{effectif moyen}} \times 100$$

- Un turn-over trop **haut** signale une entreprise qui n'arrive pas à retenir ses employés.
- Un turn-over trop **bas** signale une entreprise où il fait bon vivre, ou dont les salariés sont trop mauvais pour être recrutés ailleurs.
- La maîtrise du turnover permet de stabiliser les compétences et expertises au sein de l'organisation afin de maintenir un avantage concurrentiel et de réduire les coûts de recrutement. ²

4.2. Enjeu démographique : La guerre des talents :

Cet enjeu est très lié à la GRH car elle concerne la gestion des personnes.

Définition du talent :

Si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Et donc le talent c'est l'addition de l'excellence et la différence.

$$\textbf{Le talent} = \textbf{excellence} + \textbf{différence}$$

L'excellence individuelle dans une activité donnée se traduit par des performances exceptionnelles obtenues de façon régulière. ³

¹ François-Xavier Chenevat : Petit Dictionnaire illustré de l'Entreprise, Edition Les Editions Diatino, Strasbourg, 2014, P 138.

² Chaminade.B, op.cit, P 55.

³ P. Miralles (2007) « Le management des talents », Entreprises et management, p 128.

La guerre des talents : Les entreprises se livrent bataille à la conquête de nouveaux talents, la notion de talent est d'actualité avec celle de « guerre des talents ». Il est difficile de déterminer exactement l'origine de l'expression « guerre des talents », (chasse de têtes) entre les organisations, ou (fuite des cerveaux) entre les pays, néanmoins ces mots ont été utilisés dans le langage militaire par le général américain du service de recrutement des marines GARRY PARKS. Selon lui, la pérennité de l'armée américaine reposait sur ses hommes, elle est engagée dans une « guerre de talent » comme le sont les entreprises privées.

Effectivement les entreprises évoluent dans une concurrence perpétuelle et désormais elles ne sont pas en concurrence seulement sur les produits ou services qu'elles offrent aux marchés et la conquête de nouveaux clients, mais elles le sont pour leurs besoins des mêmes profils et compétences.

4.3. **Enjeu social et le développement durable :**

La raréfaction des ressources naturelles, la pénurie des compétences, la pollution et la destruction de l'équilibre environnemental constituent des forces majeures pour l'opinion publique et l'attention des médias à vouloir exercer leur pression sur les sociétés à fin d'obliger ces dernières à jouer leur rôle pour la préservation de développement durable. Le développement durable a été défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Le concept de développement durable appliqué à l'entreprise est appelée la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Le développement durable est perçu par la société comme un équilibre entre trois facteurs : le développement économique, le respect et la protection de l'environnement pour nous-mêmes et les générations futures et l'équité sociale et sociétale.

Aussi, l'éthique pour l'entreprise est un enjeu social, sur lequel les employés, les actionnaires et tout autre partie prenante (consommateurs, clients, fournisseurs...) peuvent influencer en obligeant l'entreprise à adopter les comportements qu'ils attendent d'elle.

C'est l'idée d'un comportement responsable et quotidien de tous, pas seulement des chefs d'entreprise, mais de l'ensemble des citoyens en tant que salariés et consommateurs.¹

¹ Chaminade.B, op.cit, PP 74-95.

4.4. **Enjeu organisationnel :**

Les directeurs des ressources humaines participent à la politique générale des entreprises en proposant et en mettent en place des stratégies pour le management de leur capital humain.

Ils doivent assurer la disponibilité de ces ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer de leurs qualifications et de leurs compétences pour garantir un travail de qualité. Dans le cas contraire, ces derniers réagissent par l'amélioration des processus de l'organisation et par le management des compétences des hommes.

• **Le management de la qualité :** est aussi une raison transversale de fidéliser, qui permet de rassembler l'ensemble des points évoqués. Il s'agit de donner à chacun des membres du personnel les moyens d'être porteur des valeurs de l'organisme en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

• **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC :** Initiée dans les années 1970 pour gérer la carrière des cadres, la gestion prévisionnelle des emplois et des cadres retrouve actuellement un regain d'intérêt et privilégiait la notion d'employabilité plutôt que celle de carrière comme c'était le cas auparavant.

Les entreprises au travers de leurs stratégies ressources humaines, veulent disposer des meilleurs profits et avoir des compétences mobilisables et privilégier la promotion interne en fonction de la disponibilité des postes.

Dans ce contexte, le rôle de la fidélisation à travers la GPEC, consiste à prendre conscience de l'importance de l'anticipation des départs prévus et imprévus des compétences.¹

¹ Chaminade.B, op.cit, P100.

Section 3 : Le lien entre la fidélisation et les pratiques GRH :

Dans cette section on va parler sur les différents liens qui existe entre la fidélisation et quelque pratique de la GRH

1. La satisfaction et la fidélisation :

Quelle que soit la structure adoptée, une organisation est créée en vue d'une production de biens ou de services à l'intérieur de laquelle des personnes occupent différentes fonctions et exercent diverses activités afin d'atteindre un but commun.

Le résultat dépend généralement des attitudes favorables ou défavorables que ces personnes ont à l'égard de leur emploi ; ces attitudes impliquent le concept de la satisfaction au travail.

1.1. Définition de la satisfaction :

On peut définir la satisfaction comme l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail. La relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.¹

La satisfaction au travail est « *Un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir* ». ²

Il existe beaucoup de similitude avec le concept de la motivation : c'est un état psychologique, intermédiaire, antécédent de la performance. De nombreux modèles de la motivation sont donc également des modèles de la satisfaction : par exemple le modèle de maslow, le modèle de Herzberg.³

1.2. Les facteurs de satisfaction :

Plusieurs facteurs influencent la satisfaction des salariés ; ces facteurs peuvent être regroupés en quatre catégories distinctes :⁴

¹ SEKIOU.L, et autre : « Gestion Des Ressources Humaines », deboeck, 2001, P 407.

² LOCKE.E. A : « la nature et les causes de satisfaction », édition Handbook, Chicago, 1976, P 80.

³<http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/attitudeetemotions.pdf>, consulté le 29/04/2019 à 13:40.

⁴ SEKIOU (L) et autre, Op.cit, PP 407 :408.

1.2.1. Le travail lui-même :

Chaque salarié s'attend à ce que, par exemple, la répartition des tâches soit faite équitablement entre lui et ses collègues de travail ; Sinon, il se sentira injustement traité et insatisfait de sa surcharge personnelle de travail par rapport aux autres, d'où l'importance de la description des tâches

1.2.2. L'environnement physique :

Chaque salarié s'attend à travailler dans un endroit sécuritaire et d'appartenance acceptable. La raison en est que le premier coup d'œil du nouvel embauché est la première impression qu'il aura de son travail.

1.2.3. L'organisation :

Chaque salarié s'attend que la politique de l'organisation soit clairement définie, afin que ces derniers soient équitables autant au plan n'interne qu'externe.

1.2.4. Les relations interpersonnelles :

Chaque salarié s'attend d'une part, à être dirigé par un supérieur hiérarchique compétent au plan technique et des relations humaines, d'autre part avoir des relations interpersonnelles satisfaisantes avec son supérieur hiérarchique et ses collègues de travail.

2. La motivation et la fidélisation :

Développer la motivation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants ; c'est un acte de management censé inciter les clients internes de l'entreprise à déployer de manière délibérée des efforts pour réaliser les objectifs de l'organisation, sachant que cette incitation ne sera effective que si les collaborateurs y trouvent un intérêt personnel.

2.1. Définition de la motivation :

Selon DECKER Jean François : « la motivation, c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme (préférentielle) signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif ; chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus ; ces préférences étant subjectives ».¹

La motivation au travail est aussi « 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 reconnaissance de ce travail par l'entreprise ».²

¹ DECKER (J-F) : « Etre motivé et réussir », édition d'organisations, Paris, 1988, P15.

² Fances (R) : « Motivation et satisfaction au travail », édition EAP, paris,1988, p14.

Dans des différentes théories de la fidélisation tendent à supplanter celles de la motivation La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont ; ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction, selon F.Herzberg, Il a classifié les besoins fondamentaux selon deux facteurs :¹

- Les facteurs de motivation sont l'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, les promotions,

- Le travail lui-même Les facteurs de satisfaction (ou d'hygiène) sont la politique interne de l'organisation, la rémunération, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail.

3. L'implication et la fidélisation :

Il est, de nos jours, convenu que l'organisation est de plus en plus exposée au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers sont devenus maîtres de leurs trajectoires professionnelles et développent par conséquent divers modèles de mobilité L'impact d'un tel événement sur la performance de l'organisation semble être difficile à évaluer. Pour y faire face, l'organisation est tenue de stimuler et d'impliquer ses salariés.

3.1. Définition :

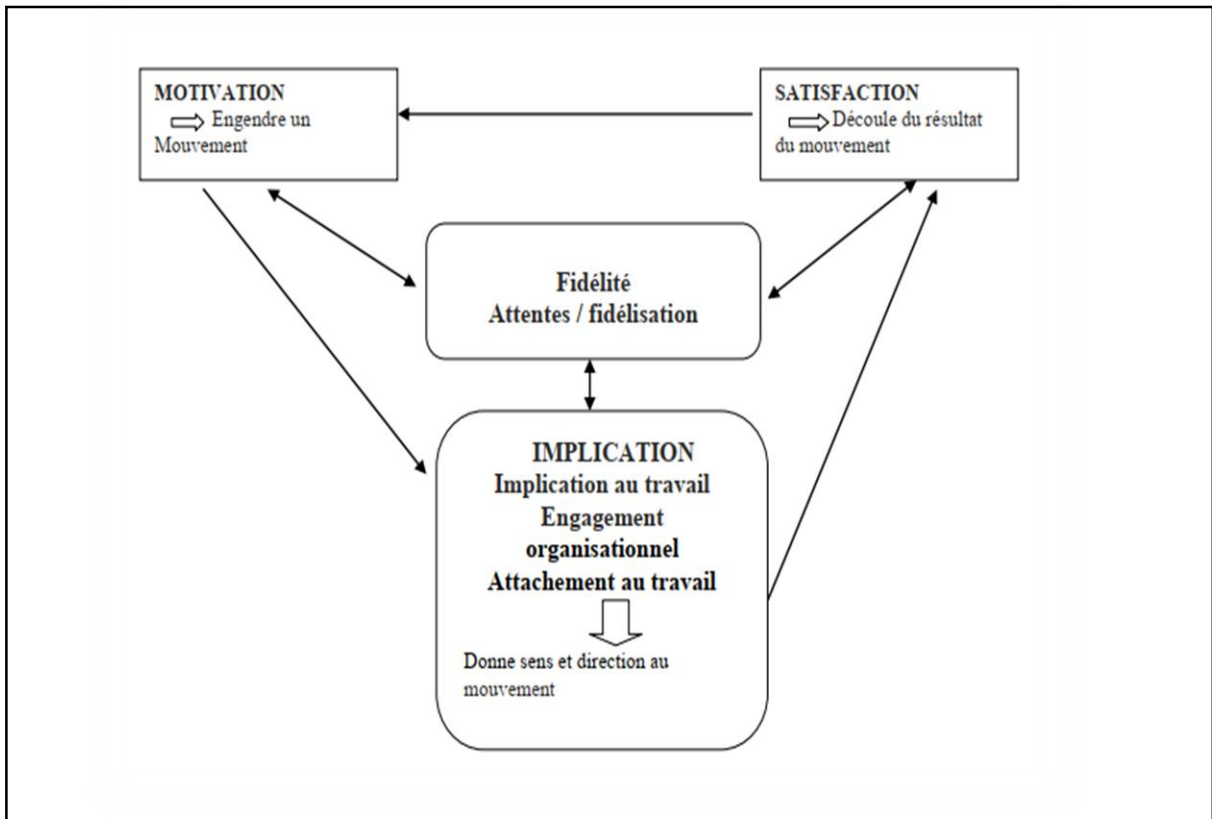
Le dictionnaire ROBERT définit l'implication comme « Fait d'être embrouillé, d'être mêlé à compromis » (dans une affaire douteuse). L'implication est un engagement : dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Charles-Pauvers (1998).² L'implication organisationnelle est le lien qui unit l'individu à l'organisation; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation.

Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord avec les buts qui lui sont proposés. On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle. Le salarié impliqué attache de l'importance à son travail ; sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie. Il le manifeste. L'implication concerne la représentation de soi, le concept qu'on a de soi. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle.

¹ SEKIOU (L) et autre, Op.cit, P 413.

² Allouche.J et Sire.B : « Ressources Humaines ; une gestion éclatée », Edition Economica, Paris, 1998, PP 338 – 350.

Figure N°2.3 : Les liens entre motivation, satisfaction, implication et fidélisation des salariés



Source : Ouyahia Z. La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2014, P 60.

La motivation engendre un mouvement, et la satisfaction est la résultante de ce mouvement, qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement. Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés : pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs.

4. Finalités de la Gestion des Ressources Humaines :

En 1999, Davenport définit le capital humain comme étant constitué de trois éléments : les aptitudes, les comportements et l'effort. Selon lui, la gestion efficace du capital humain passe par quatre grands domaines d'interventions (pas nécessairement distincts mais qui s'entrecoupent) :

L'attraction : embaucher les meilleures personnes.

Le développement : offrir aux employés l'accès à des formations.

La mobilisation : chercher l'investissement optimal de son capital humain en instaurant le contrat psychologique et en offrant un environnement qui stimule et encourage la contribution.

La fidélisation : mise en place des stratégies permettant la loyauté et l'engagement.

Quant à Blanchot et Wacheux (2002) attribuent sept finalités stratégiques à la GRH : La première finalité stratégique de la GRH est l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières.

La seconde finalité stratégique de la GRH est Le développement des compétences requises, l'autre finalité de la GRH, est la mobilisation des salariés, elle influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies au mieux des intérêts de l'entreprise.

Comme quatrième finalité, la GRH vise la fidélisation des compétences requises, à travers la planification des effectifs, la flexibilité, l'organisation du travail et la mobilité.¹

Parmi ces finalités de GRH, trois nous intéressent : l'acquisition ou l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières. Ensuite viennent le développement et la fidélisation des compétences requises.

5. La communication interne et fidélisation des salariés :

Le terme « communication » couvre plusieurs domaines dans le monde des organisations.

La communication « interne » fait référence à l'information des collaborateurs de l'organisation, rapport aux médias et la notion de marque.

Elle doit s'adapter en fonction du type de client visé. Ceci implique de s'interroger sur la forme et le canal de diffusion du message qui ne se contente pas de délivrer une information mais qui doit éduquer le destinataire, c'est-à-dire lui permettre d'évaluer l'adéquation entre ses besoins et l'offre proposée

¹ OUYAHIA.Z, op.cit, P 20.

5.1. Dans le cadre de l'offre RH :¹

La communication correspond à la variable du mix RH qui permet que l'offre atteigne le client interne, qu'il la comprenne et saisisse en quoi elle constitue une solution à ses problèmes. La communication de l'offre RH peut prendre trois formes principales que sont la publicité, la communication relationnelle et la communication numérique.

5.1.1. La publicité :

La publicité s'entend comme de l'information descendante ; il s'agit de la vision classique de la communication en marketing qui délivre une information à destination d'un interlocuteur. La publicité entend mettre à disposition l'information pour celui qui la cherche et espère atteindre la cible. En interne, la publicité peut prendre la forme d'affichage physique ou numérique (bandeau d'accueil sur l'intranet, panneau d'affichage, etc.), de documents d'informations, d'écrits ou d'annonces. En externe, la publicité peut prendre la forme de campagne d'information dans les médias sur les métiers par exemple, ou tout simplement la forme d'une offre d'emploi diffusée sur un site d'emploi.

La publicité est le type de communication qui a un caractère informationnel pour faire connaître l'offre RH mais qui ne garantit pas la compréhension et encore moins l'adhésion de celui qui reçoit l'information. La publicité est la démarche de communication à favoriser quand le profil moyen de la cible est bien connu, le message uniforme et destiné à un nombre important de destinataires. Le risque de ce type de communication est que l'information ne soit pas perçue ou comprise correctement.

5.1.2. La communication relationnelle :

La communication relationnelle s'entend lorsque le message est véhiculé directement par un individu. L'interlocuteur est connu directement et le message peut être adapté et personnalisé par celui qui le délivre.

¹ Brillet, F, Gavaille, F : Marketing RH (Réussir l'orientation marché de la politique RH), Edition DUNOD, PARIS, 2017, P 119-124.

Elle est à privilégier quand on cherche à faire comprendre et convaincre de la qualité de l'offre RH. En interne, l'information peut ainsi être véhiculée par des managers lors de réunions ou d'entretiens avec les équipes□; en externe par les prestataires qui auront été bien préparés à délivrer le message ou par des collaborateurs communiquant dans des événements (salons, forums de l'emploi etc.) Elle est inappropriée pour une information cherchant à toucher une cible large et faire de la communication de masse. L'avantage principal de la communication relationnelle réside dans la capacité de pouvoir répondre immédiatement aux interrogations de l'interlocuteur et de cibler la part pertinente de l'information en fonction de lui. Dans un objectif d'accompagnement de changement au sein d'une organisation, la communication relationnelle via les managers permet d'accroître l'efficacité du message et de vaincre les résistances.

5.1.3. La communication numérique :

La communication numérique est aujourd'hui le mode de communication principal et mérite une attention très importante. En effet, la manière de s'informer est aujourd'hui révolutionnée par Internet et les médias sociaux. L'infobésité rend les clients moins sensibles à l'information et la communication cherche aujourd'hui à favoriser l'accès à l'information voulue plutôt que de la délivrer à tout prix. La communication numérique favorise à la fois la publicité et la communication relationnelle en profitant de la puissance d'Internet.

La communication de l'offre RH doit avoir valeur éducative et convaincre les clients internes et externes de l'organisation en fonction de leurs attentes. Elle ne peut reposer uniquement sur les attributs perçus en interne et en externe par les collaborateurs ou les candidats.

La communication doit se penser auprès de l'ensemble des clients du marketing RH et se limiter à la marque employeur ne permet pas de relever le défi de l'orientation marché.

5.2. La marque employeur :

La marque employeur, largement fondée sur la communication, est finalement une technique permettant de créer un buzz. C'est, par exemple, tout faire pour figurer parmi les meilleures entreprises dans lesquelles il fait bon travailler, et ainsi se retrouver dans les classements de fortune, l'expansion ou autres divers classements européens.

Aujourd'hui très actuelle au sein des organisations qui se préoccupent de leur notoriété et leur image. Elles vont alors communiquer sur leur politique sociale, non seulement pour renforcer leur attractivité mais aussi la fidélisation de leurs compétences.

Cette politique de communication s'adresse à tous les acteurs de l'organisation mais dépasse largement les frontières de l'entreprise en s'intéressant à toutes les parties prenantes et la société en général.¹

5.3. Autres liens entre communication interne et fidélisation :

- 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.²

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.³

Donc la communication interne est indispensable pour toutes les pratiques de GRH afin de fidéliser les compétences requises.

¹ PANCZUK.S, POINT.S, op.cit, P 208.

² <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/responsabilisation-des-employes-pas-difficile/> consulté le 11/05/2019 à 18 :37

³ <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-294.htm> consulté le 13/05/2019 à 15 :37.

Dans ce chapitre nous avons expliqué la préoccupation de la théorie de la fidélisation qui était définie comme l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés et de mieux cerner les deux orientations qui l'incarnent. Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés, pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs. Face à ces défis, l'organisation devrait mobiliser les moyens pour fidéliser son personnel. Pour retenir ses employés et stimuler leur motivation, une entreprise peut utiliser des mesures financières, comme la rémunération au rendement, et des avantages non financiers, comme les pratiques favorisant la participation des employés et la formation. Ces méthodes sont appelées les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION
INTERNE SUR LA FEDELISATION DES SALARIES AU
SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL**

**CHAPITRE 3 :
L'IMPACT DE LA COMMUNICATION
INTERNE SUR LA FEDELISATION DES
SALARIES AU SEIN DE L'ENTREPRISE
NAFTAL**

Après avoir développé dans notre partie théorique la notion de communication interne et la fidélisation des salariés, nous exploiterons dans ce chapitre les informations recueillis au niveau de l'entreprise NAFTAL, afin de mesurer la relation entre la communication interne et la fidélisation des salariés.

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

Section 01 : Présentation de l'entreprise :

L'Algérie dispose d'une principale ressource énergétique, il s'agit du pétrole qui représente un des principaux enjeux économiques et géostratégiques de ce siècle. Donc, il ne faut pas nier le poids des hydrocarbures dans la configuration et l'évolution de l'économie nationale.

1. HISTORIQUE DE NAFTAL :

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (entreprise national de raffinage et de distribution des produits pétroliers) a été créé par Le décret N° : 80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage de distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL.

NAFTAL est la plus grande filiale du Groupe SONATRACH et la deuxième entreprise algérienne de la part son effectif, son chiffre d'affaires et son capital social de 40 000 000 000.00 DA. La société compte plus de 30.000 travailleurs et enregistre un chiffre d'affaires moyen de 2,5 milliards de dollars. C'est une entreprise qui couvre tous les besoins du pays en matière de produits pétroliers, en l'occurrence les carburants, le GPL, les produits aviation et marine, les Lubrifiants et pneumatiques, les bitumes.... etc.

L'entreprise ERDP /NAFTAL est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers y compris les produits : CLP (carburant, lubrifiant, pneumatique), GPL (gaz de pétrole liquéfié) et BTM (bitumes).

- L'ERDP est entrée en activité le 01 Janvier 1982.
- En 1987 : L'ERDP a fait l'objet d'une restructuration qui l'a divisée en deux (02) :

A- NAFTAL : chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, elle a pour mission d'organiser et de gérer le réseau de la distribution.

B- NAFTEC : entreprise chargée du raffinage du pétrole, elle a pour mission d'organiser, gérer promouvoir et développer l'industrie de raffinage.

- A partir de 1998, elle change de statut et devient filiale à 100% du groupe SONATRACH.

Son capital social est fixé à la somme de 6.650 millions de dinars ; il est divisé en six cent soixante-cinq actions d'une valeur de 10 millions de dinars chacune numérotée de 1 à 665 entièrement détenues par SONATRACH.

Depuis sa création en 1987, NAFTAL subit continuellement des réformes de restructuration de son organisation interne et cela jusqu'en 2004, date de la dernière modification du système d'organisation qui a vu la création de 5 différentes branches autonomes les unes des autres et cela pour une meilleure appréciation de la gestion interne.

L'appellation de NAFTAL provient de :

- ✓ NAFT : Pétrole
- ✓ AL : début Algérie

1.1. Objet social de NAFTAL :

NAFTAL, est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et sociale, de la commercialisation et de la distribution du produit pétroliers : GPL, les lubrifiants, les carburants, bitumes, Etc.

1.2. Explication de la charte graphique :

- **Label** : NAFTAL en arabe et en français appellation composée de deux mots : Naft-Aldjazair ou Naft-Algérie.
- **Les cinq lignes** : qui représentent les cinq branches issues de la réorganisation interne en 2004 en Branches d'activités à savoir ; Branches carburants, Branche commercialisation, Branche GPL, Branche LPB (lubrifiant, pneumatique & bitumes) Branche activités internationales et partenariat.
- **Forme juridique** : Société de distribution et de commercialisation des produits pétroliers Société par action(SPA).
- **Siège sociale** : route des dunes- CHERAGA, BP 73-Alger-Algérie.
- **Le logo** : son Logo est présenté dans la figure suivante :

Figure 3.1 : Logo de NAFTAL



Source : www.naftal.dz

2. Présentation de NAFTAL :

Naftal est une entreprise chargée de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché algérien et tunisien. Naftal est spécialisée dans la conception, l'élaboration et la distribution de lubrifiants pour moteurs ainsi que pour l'industrie.

2.1. L'organisation générale de NAFTAL :

La nouvelle restructuration de de la macro-organisation de NAFTAL date de 2015,

Sa réorganisation a été rendue nécessaire par les nouvelles données économiques et surtout le marché concurrentiel donc ce projet vise à l'insérer dans ce nouvel environnement et préparer l'entreprise à évoluer dans ce nouveau marché.

NAFTAL spa, filiale à 100% de SONATRACH est organisé en trois (03) Branches d'activités.

Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

2.2. L'organigramme de NAFTAL : (voir annexe 01)

L'organigramme d'organisation générale de l'entreprise fait conclure que le mode est inspiré de l'organisation fonctionnelle.

D'après ce schéma, NAFTAL est organisée comme suit :

- La Direction Générale.
- Les Structures Fonctionnelles.
- Les Structures Opérationnelle.

2.2.1. La direction générale :

Est composée du PDG de l'entreprise assisté par son staff Cette direction oriente et assure la cohérence, contrôle et anticipe les tendances par le biais de ses directions exécutives et directions centrales.

2.2.2. La structure fonctionnelle : est composée de trois direction :

- Directions exécutives
- Directions centrales
- Directions de soutien

2.2.3. Les structures opérationnelles :

Les familles de produits sont réparties en trois branches d'activité, chaque branche est autonome en matière commerciale.

- La branche GPL
- La branche carburant
- La branche commercialisation

2.3. Les avantages de cette organisation :

- Elle est souple et permet un meilleur contrôle et une prise de décision rapide et conséquente.
- Elle s'adapte aux nouveaux contextes économiques et permet une plus grande maîtrise des charges d'exploitation et une optimisation des coûts.

2.4. Les objectifs et les missions de cette organisation :

Nous citons les avantages et les missions suivantes

2.4.1. Objectifs :

- Conforter les activités principales que sont : la distribution et la commercialisation des carburants et des GPL.
- Repositionnement des activités de façon à s'adapter au marché et faire face à la concurrence.
- Une meilleure coordination des activités principales en amont et en aval de la chaîne qui se traduit par une meilleure optimisation des coûts et par là des coûts de distribution.
- Une meilleure connaissance du marché et donc une plus grande réactivité à l'évolution de ce marché.

2.4.2. Missions de La société :

NAFTAL est chargée ; dans le cadre du plan national ; du développement économique et social de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers suivants :

- Carburants.
- GPL (gaz du pétrole liquéfié).
- Bitumes.
- Pneumatiques.
- Produits spéciaux.

Ses missions essentielles sont :

- La commercialisation, le Stockage, le transport (et/ou faire transporter) tout produit pétrolier sur le territoire national.
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés.
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens.
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation.
- Développer une image de marque et de qualité.

2.5. La stratégie de NAFTAL :

- Les axes majeurs de la stratégie de NAFTAL sont :
- Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante.
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités.
- La fidélisation de sa clientèle.
- Le renforcement de sa position de leader dans la distribution des produits pétroliers au niveau national.
- Le redéploiement des activités au niveau international.
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposants d'atouts spécifiques.
- Enfin l'ambition de NAFTAL est de devenir exemplaire non seulement par ses performances économiques mais aussi par le respect de l'environnement en réduisant l'empreinte de ses activités sur cette dernière.

2.6. Les Moyens de la société :

Premier distributeur d'énergie dans le pays, **NAFTAL** accomplit sa mission grâce à la mobilisation et à la mise en œuvre d'importants moyens de stockage, de production de maintenance et d'un réseau de distribution réparti à travers tout le territoire national.

Tableau N° 3.1 : Les moyens de NAFTAL

Ressources Humains	Potentiel matériel	Infrastructures
<p>Il est de 30231 salariés dont :</p> <p>24002 agents permanents répartir-en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25% de cadres • 35% maîtrises • 40% exécutions <p>6229 agents temporaires.</p>	<p>1072 tracteurs routiers ;</p> <p>1078 semi-remorques citernes ;</p> <p>56semi-remorques bitumes ;</p> <p>20 remorques ravitailleur ;</p> <p>196 semi-remorques plateaux ;</p> <p>09 remorques plateaux ;</p> <p>455 camions citernes.</p> <p>04 camions ravitailleurs.</p>	<p>15 Unités Bitumes ;</p> <p>42 Centres emplissages GPL</p> <p>52 Dépôts Relais GPL.</p> <p>30 Centres Aviations.</p> <p>1911 Stations-services.</p> <p>6 Centres Marines.</p> <p>59 Dépôts relais de stockage GPL</p>

Source : documents internes de NAFTAL

3. La communication interne au sein de la branche commercialisation :

L'importance de la communication nécessite la création d'une structure habilitée à la gérer.

3.1. Présentation de la branche commercialisation :

Chargée de la distribution (transport) et de la commercialisation des carburants, lubrifiants, pneumatiques, bitumes, GPL/C et la gestion du réseau station-service à travers le territoire national.

3.2. Structure et organigramme :

Les principales structures opérationnelles sont constituées de :

- 12 districts Commercialisation, recouvrant soit une ou plusieurs wilayas.
- 1869 stations-service réparties comme suit :
 - 332 GD (gestion directe).
 - 344 GL (gestion libre).
 - 989 PVA (point de vente agréé).
 - 204 RO (revendeur ordinaire).
- 49 centres de stockage et de distribution de carburants.

3.3. Moyens Humains :

La branche commercialisation a 616 employés dans ses départements.

3.4. Missions principales de la branche commercialisation :

- Définir et proposer une politique, des stratégies et des objectifs à atteindre en matière de commercialisation des produits pétroliers à travers le réseau.
- Établir des plans et budgets conformément aux objectifs fixés et en suivre l'exécution.
- Initier, étudier et mettre en œuvre toute action visant à renforcée sa position commerciale sur le marché et entreprendre toute étude permettant d'optimiser les parts de marché de l'entreprise.
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de marketing en vue de promouvoir les produits et l'image de marque de l'entreprise.
- Mettre en place un système de veille et de surveillance de la concurrence.
- Gérer et développer un réseau de points de ventes sur l'ensemble du territoire national.
- Veiller au suivi des plans et programmes de commercialisation des carburants, lubrifiants et pneumatiques et promouvoir les prestations de service qui leur sont attachées,
 - Exploiter, réhabiliter, moderniser et développer les infrastructures de lubrifiants et pneumatiques et le réseau de station-service.
 - Élaborer et mettre en œuvre une politique de gestion de développement et de promotion d'usage du GPL/C.
 - Mettre en place un système de procédures de gestion centralisé en vue de suivre et de s'assurer de l'exécution des activités conformément aux règles et procédure de la société.

Notre travail de recherche a été effectué au niveau du département Réseau tiers de la direction Commerciale, qui est chargé de gérer la situation administrative des stations-services privés ainsi que la gestion de la performance de la vente indirecte de l'ensemble des intermédiaires.

3.5. La Cellule de Communication :

La cellule a pour missions principales d'accompagner les projets de la société, par la traduction des objectifs stratégique en actions de communication.

À travers la communication institutionnelle, interne et aussi par les relations publiques.

En outre la Cellule de Communication est en charge de, conception de tous supports de communication imprimés et audiovisuels.

Nous présentons ici les missions de chaque département de la Cellule de Communication mais notre intérêt ira naturellement vers la communication interne étant notre sujet d'étude.

3.5.1. Tâches et responsabilités de la Cellule de Communication

- Assurer que la communication interne est au service des travailleurs.
- Assurer la communication externe avec la presse et les médias.
- Gérer les relations publiques de la société liées aux activités de la Société.
- Coordonner les actions de communication interne et externe émanant des structures de la Société.
- Organiser les évènements externes (foires, expositions, conférences, regroupement).
- Prendre en charge le protocole et toutes les activités (réservation, billetterie, visas ... etc.) de monsieur le Président Directeur Général et de ses invités.
- Préparer les actions de publicité et sponsoring.
- Proposer des actions de formation ou recyclage au profit du potentiel existant au sein de la structure.
- Elaborer un code de conduite porteur de messages cohérents et des références concourant au positionnement, à la notoriété et à l'image de marque de la Société.
- Analyser et évaluer régulièrement la presse nationale et internationale traitant de thèmes liés aux activités de la Société.
- Evaluer périodiquement le positionnement et la notoriété de la Société.

3.5.2. Les missions de la cellule de communication :

La cellule de communication au sein de l'organisation NAFTAL est chargée de ces fonctions :

3.5.2.1. La communication interne :

La communication est une fonction essentielle au sein de l'entreprise. Elle implique l'échange entre émetteur et récepteur.

L'essentiel de la communication consiste, d'ailleurs, en l'établissement d'un lien dynamique entre NAFTAL et ses différents publics internes.

Ce lien prend toute sa pertinence, lorsque la communication est en mesure de véhiculer aussi les orientations et les valeurs qui justifient l'action d'implication de NAFTAL. C'est dans la gestion de cet échange que la communication revêt son caractère le plus stratégique.

La communication interne au sein de la Société doit :

- Participer à la définition de la stratégie de la communication interne et veiller à son application au sein de la Société.
- Identifier et mobiliser en permanence les sources d'informations stratégiques.
- Veiller au respect de la périodicité de la revue interne « Naftal News ».
- Prendre en charge les sites intranet et internet de la société, en collaboration avec les services concernés de la Direction Centrale Systèmes d'information et veiller à leur mise à jour et leur amélioration constante.
- Assurer la coordination entre les différents correspondants régionaux pour une meilleure circulation d'information.
- Organiser et harmoniser l'affichage aussi bien sur le plan conceptuel que celui de la gestion des informations contenues et-veiller à leur mise à jour.
- Réaliser un sondage interne sur la perception de l'entreprise.
- Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe.
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel.
- Place sous son autorité.
- Proposer des actions de formation au profit du personnel placé sous son autorité.

3.5.2.2. La communication externe et Institutionnelle :

- Participer à la définition de la stratégie de la communication externe & institutionnelle et veiller à son application au sein de la Société.
- Prendre en charge les relations avec la presse et les médias nationaux et étrangers.
- Elaborer la revue de presse quotidienne et veiller à sa diffusion via le portail de la Société.
- Gérer la publicité au niveau des médias et du réseau stations-service.
- Développer et valoriser l'image de marque de la Société à l'externe à travers notamment le réseau de stations-service.
- Promouvoir les produits et les prestations de service ainsi que la gestion de la publicité au niveau du réseau stations-service.
- Réaliser un sondage à l'externe pour évaluer la perception de Naftal par ses clients.

- Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe.
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité.

3.5.2.3. Les Relations Publiques

- Gérer toutes les relations extérieures de la Société avec les pouvoirs publics, institutions, partenaires, concurrents, associations fournisseurs, clients ... etc.
- Participer aux événements en assurant la présence de la Société dans des manifestations lors des foires, expositions, conférences, réceptions.
- Regroupements...etc.
- Président Directeur Général (accueil à l'aéroport, hôtel, réception, transport et accompagnement).
- Diriger le personnel placé sous son autorité, lui assigner des tâches et objectifs, évaluer ses performances et veiller à la discipline et au développement de l'esprit de groupe.

3.6. Les moyens de communications utilisées à NAFTAL :

Les outils utilisés par l'entreprise sont :

•Le téléphone/ Fax :

C'est un outil omniprésent dans une entreprise, il peut être utilisé comme outil d'information interne, il facilite la transmission d'information à distance.

•Les réunions :

C'est un excellent moyen de traiter en groupe des problèmes professionnels et une bonne aide à la prise de décision rapide quand les délais impartis sont courts.

•Portail NAFTAL (intranet) :

C'est une plateforme informatique interne destinée aux travailleurs et qui est un réel système d'information où l'on trouve les messages du PDG, la messagerie interne, l'actualité de la société, les textes réglementaires, la bourse interne de l'emploi...etc.

•La boîte à idée :

Un outil interactif de communication interne, mis à disposition sur le portail interne et ouvert à la participation de tous les salariés, afin de débattre de sujet d'ordre professionnel.

• **Le tableau d'affichage :**

C'est un outil d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés sur les notes de services et autres directives.

• **NAFTAL News :**

C'est une revue trimestrielle éditée par NAFTAL et qui contient tout ce qui concerne la vie de l'entreprise ainsi que des informations de la direction générale.

• **Site Web**

Moyen de communication externe de l'entreprise, accessible sur www.naftal.dz.

On conclut que NAFTAL est une entreprise évolutive a été mis en place pour répondre à la stratégie de développement et faire face aux nouveaux concurrents, elle vise principalement la satisfaction des besoins interne du groupe à travers l'efficacité de ces moyens et des besoin externe des clients par la qualité de ses produits et services.

Section 2 : l'enquête sur le terrain :

Nous avons suivi dans notre étude la méthodologie suivante :

1. Présentation de la méthodologie de recherche :

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

1.1. Lieu d'application :

L'étude pratique a été réalisée au niveau du siège social de NAFTAL à Alger, route des dunes, Chéraga.

1.2. Description de la population mère :

La fidélisation c'est pratique indispensable dans l'entreprise, pour cela notre population mère se compose de toutes les catégories socioprofessionnelles confondues de NAFTAL sans exception.

• La Population mère : l'ensemble du personnel du siège (NAFTAL/branche commercialisation).

• La taille de population : 616 employés.

• Les variables étudiées : Les données sociodémographiques, communication interne et fidélisation des salariés.

1.3. Description de l'échantillon :

Dans la plupart des cas la taille de la population de référence est très importante et pour des raisons tant d'ordre pratique qu'économique il faut se contenter d'interroger qu'une petite fraction appelée « échantillon ».

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés du siège de la branche commercialisation de NAFTAL (616).

La sélection de l'échantillon de la population pour avoir les données nécessaires pour la recherche. Nous avons choisi la méthode aléatoire simple et nous avons retenu un échantillon de 100 personnes. Mais finalement on a retenu 80 exemplaires, on a éliminé 20 exemplaires à cause des contradictions dans certaines réponses ou des réponses manquantes. Donc 16,23 % de la population mère.

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans toutes les directions.

2. L'élaboration et la distribution du questionnaire :

Dans notre étude nous avons basé sur un questionnaire élaborer comme suit :

2.1. Définition et présentation du questionnaire distribué :

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des employés de la branche commercialisation de la direction générale du NAFTAL.

2.2. La structure de questionnaire :

Les questions retenues pour la préparation de notre questionnaire auraient dû être simples, compréhensibles et claires afin d'obtenir des informations justes.

Le questionnaire que nous avons distribué a été structuré comme suit (voir annexe)

- Introduction au début du questionnaire, afin de donner une idée sur l'objet de l'étude.
- Construction de questionnaire dans un ordre logique, en allant du simple au complexe et comportant dix-neuf (19) questions dont dix-huit (17) sont des questions fermées et deux (2) questions une à l'échelle et l'autre ouverte.

Notre questionnaire est structuré sous trois blocs :

- Un bloc d'identification des 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 fidélisation des salariés.

2.3. La forme des questions :

Les questions formulées dans l'enquête se présentent sous différentes formes :

- Questions fermés :
 - Dichotomiques (oui, non / masculin, féminin).
 - À choix multiples une seule possibilité de réponse (ex : cadre, exécution, maîtrise).
 - À choix multiples plusieurs possibilités de réponse.
- Question sous forme d'échelle (ex : très agréable, agréable, peu agréable, désagréable).
- Question ouvertes.

2.4. Le déroulement de l'étude sur terrain :

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons effectué notre enquête d'opinion dans toutes les directions de la branche commercialisation, en tenant compte de l'effectif d'employés dans chacune d'elles.

D'abord on a administré dix (10) questionnaire afin de tester la faisabilité et les liens entre les questions et de vérifier leurs compatibilités avec notre étude.

Nous avons administré le questionnaire durant trois (3) jours afin de réaliser la distribution et la collecte de questionnaire.

L'observation sur terrain nous a aidé et dans notre étude afin d'obtenir de meilleures résultats.

2.5. Les méthodes de traitement de questionnaire :

Pour traiter les résultats de questionnaire, on a utilisé :

- Logiciel SPSS version 25 comme un outil d'analyse.
- Logiciel Excel 2016.
- Tri à plat : Pour l'objet d'un traitement individuel de quelques questions qui permet de connaître les fréquences.
- Tri croisé : Afin d'étudier les liens entre les questions et d'obtenir des résultats utiles pour notre recherche.
- Tests de khi-deux : Afin de déterminer la relation entre les variables.
- Test d'Alpha Cronbach : Pour tester la fiabilité de questionnaire.

2.6. Test d'Alpha Cronbach :

Nous avons utilisé le test d'Alpha Cronpach pour tester la fiabilité de notre questionnaire (si la valeur de test est supérieure à 0.6 le questionnaire est fiable sinon le questionnaire est n'est pas fiable).

Tableau N°3.2 : Test de la stabilité de questionnaire :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	33

Source : élaboré par l'étudiant

Le test de la fiabilité permet de vérifier la cohérence du questionnaire. Donc la fiabilité de notre questionnaire est acceptable, puisque le coefficient d'Alpha Cronbach est 0,723 supérieur à 0,6.

D'abord on va traiter les informations d'identification de notre échantillon.

2.7. Les données sociodémographiques de la population :

A partir de notre enquête sur terrain, nous avons recueilli des données concernant les attributions personnelles de notre population étudiées qui se constitue des éléments suivants (sexe, âge. Niveau d'instruction...) que nous présentons à l'aide des tableaux et figures suivantes :

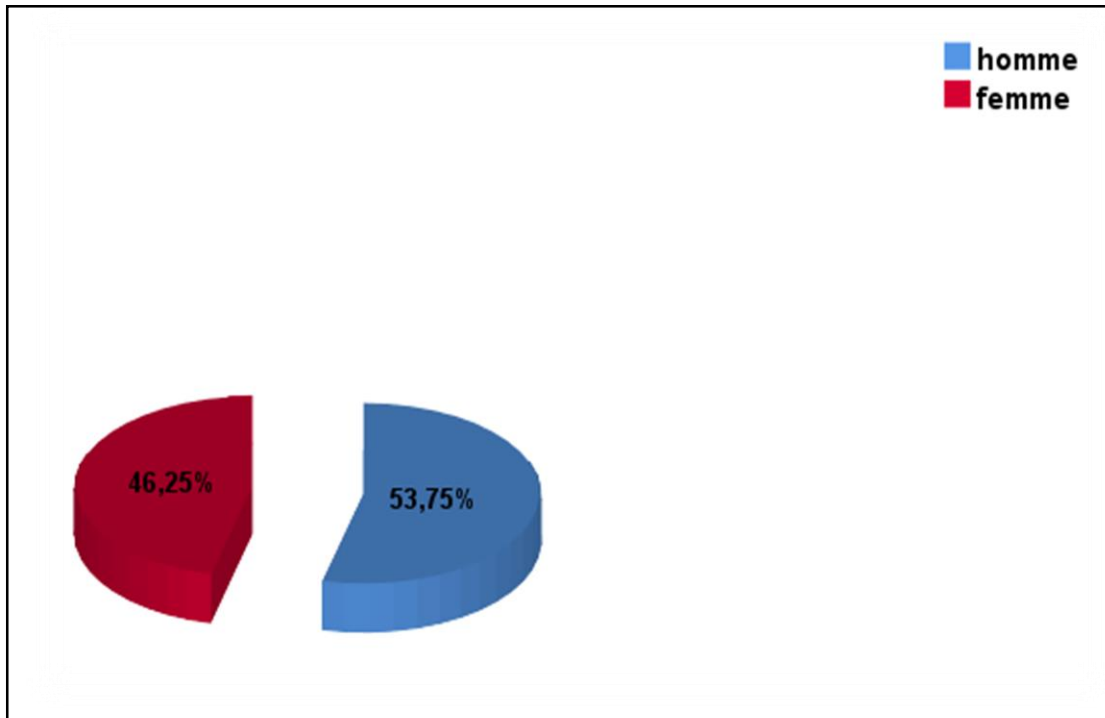
1- Répartition selon sexe :

Tableau N°3.3 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :

	Fréquence	Pourcentage
Homme	43	53,75%
Femme	37	46,25%
Total	80	100%

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N° 3.2 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :



Source : élaboré par l'étudiant

D'après le tableau et le schéma précédents, on remarque que la population interrogée est équilibrée entre homme et femme où les hommes représentent 53,75% et les femmes 46,25% de l'échantillon.

Cet équilibre démontre que la nature des tâches exécutés est administrative qui n'exige pas des efforts physiques au niveau de la branche commercialisation donc une égalité entre les efforts fournis par les deux sexes.

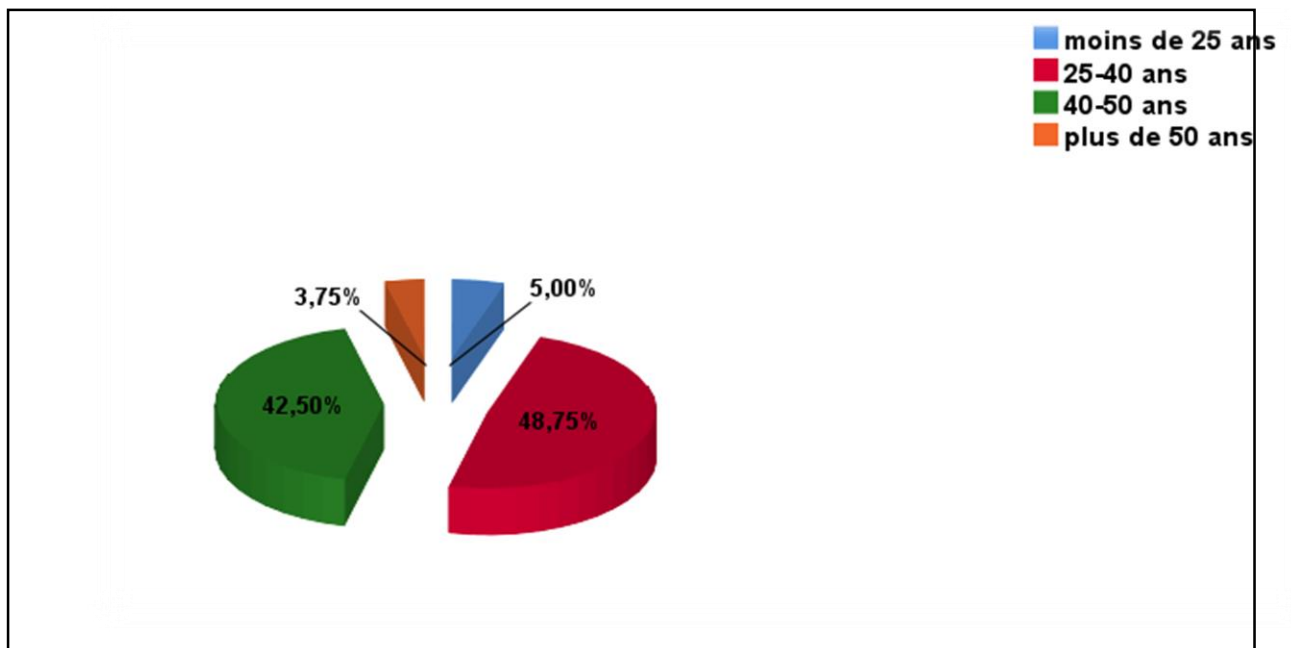
2- L'âge :

Tableau N°3.4 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	4	5 %
25-40 ans	39	48,75%
40-50 ans	34	42,5%
Plus de 50 ans	3	3,75%
Total	80	100%

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N° 3.3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :



Source : élaboré par l'étudiant

Cette question a pour but de déterminer la structure d'âge du personnel interrogé au sein de NAFTAL.

Les résultats reflètent que la population est assez jeune dont 48,75% sont entre 25-40 ans et 42,5% entre 40-50ans. Les plus jeunes représentent 5% de la population et les plus âgés constituent 3,75% du personnel interrogé. Ce qui s'explique que la majorité de l'effectif est entre jeune et adulte. L'effectif entre 25 et 50 ans constitue un avantage pour l'entreprise ; ils ont la volonté, l'énergie et l'expérience nécessaire pour atteindre les objectifs.

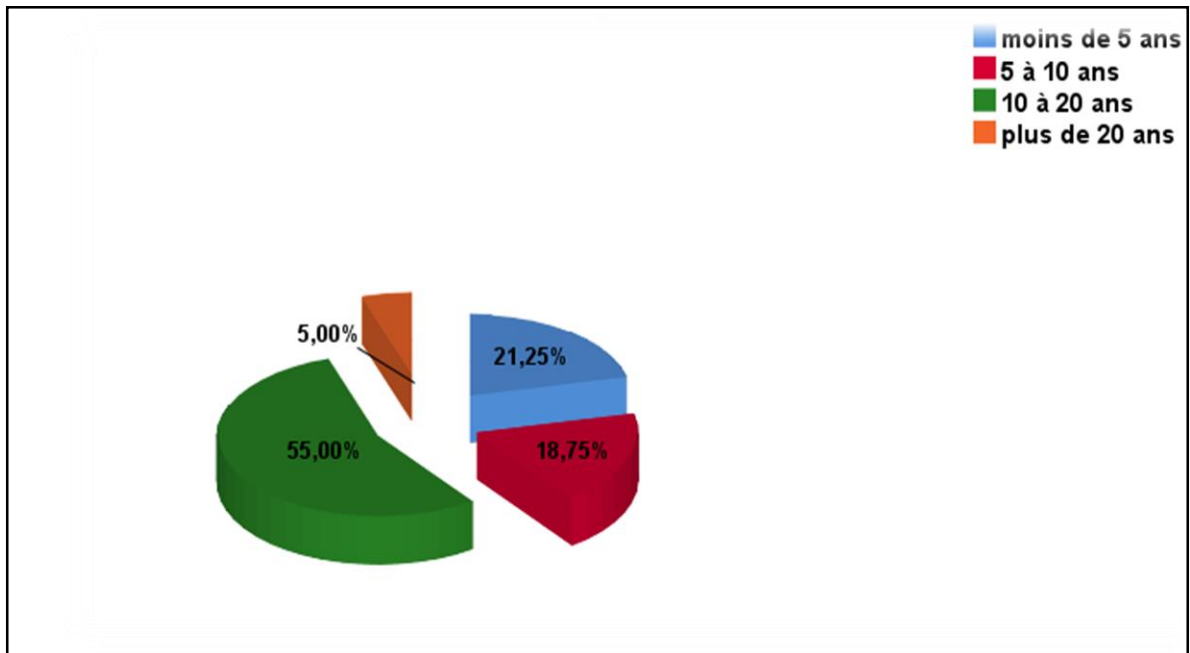
3- L'ancienneté :

Tableau N°3.5 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :

	Fréquence	Pourcentage %
Moins de 5 ans	17	21,25
5 à 10 ans	15	18,75
10 à 20 ans	44	55
Plus de 20 ans	4	5
Total	80	100

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N° 3.4 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :



Source : élaboré par l'étudiant

D'après cette question qui repartitionne les effectifs selon l'ancienneté, on constate que 55% ont une ancienneté entre 10 et 20 ans suivit directement de 21,25% qui ont une ancienneté de moins de 5 ans, alors qu'un taux de 18,75% représente la catégorie de 5 à 10 ans d'expérience et enfin, 5% pour ceux de plus de 20 ans d'ancienneté.

On constate que plus de la moitié du personnel ont une expérience moyenne.

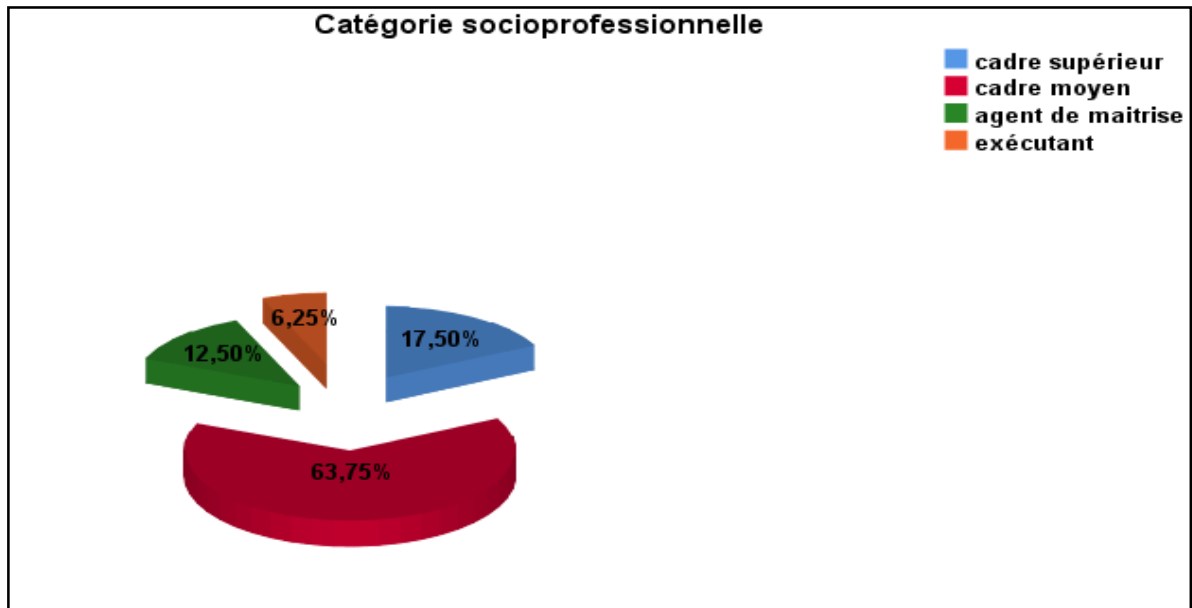
4-La catégorie socioprofessionnelle :

Tableau N°3.6 : La répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle :

	Fréquence	Pourcentage %
Cadre supérieur	14	17,5
Cadre moyen	51	63,8
Agent de maitrise	10	12,5
Exécutant	5	6,3
Total	80	100,0

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.5 : La répartition de l'échantillon selon Catégorie socioprofessionnelle :



Source : élaboré par l'étudiant

D'après les données, nous constatons que les cadres moyens représentent la majorité avec un pourcentage de 63,75% de notre échantillon, en second lieu, on trouve les cadres supérieurs avec un pourcentage de 17,5%, suivi par les agentes de maîtrise 12,5% et enfin un taux de 5,25% qui représente les exécutants.

Cela confirme la nature administrative des taches de la branche.

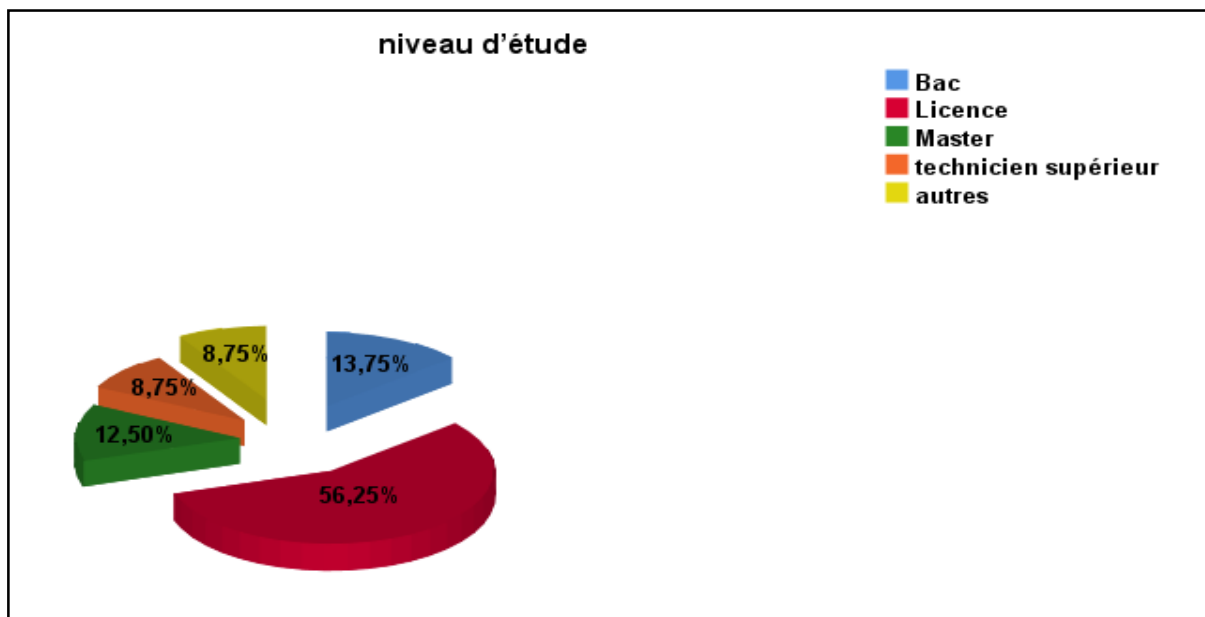
5- le niveau d'instruction :

Tableau N°3.7 : La répartition de l'échantillon selon niveau d'étude :

	Fréquence	Pourcentage %
Bac	11	13,8
Licence	45	56,3
Master	10	12,5
Technicien supérieur	7	8,8
Autres	7	8,8
Total	80	100

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.6 : La répartition de l'échantillon selon niveau d'étude :



Source : élaboré par l'étudiant

Nous remarquons que le niveau universitaire est le plus important avec un taux de 68,75%, répartie en deux, les licenciés avec un taux de 56,25% et les masters avec le taux de 12,5%. Ce qui explique le fait que la catégorie des cadres moyens et des cadres supérieurs est la plus importante dans notre échantillon. Ensuite on trouve le niveau baccalauréat et technicien supérieur avec les taux respectifs de 13,75% et 8,75%, et enfin les autres niveaux existent au sein de NAFTAL comme les ingénieurs d'état et ceux issus de formations spécialisées avec un pourcentage de 8,75%.

La majorité de nos enquêtés sont de niveau universitaire et cela est dû à leurs compétences. Ce qui démontre l'importance de niveau supérieur pour l'entreprise dans la réalisation des objectifs économiques et organisationnels.

Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.

Après l'analyse des résultats des questions concernant la répartition de l'échantillon on va passer aux questions centrales de notre étude.

1. Situation de communication interne :

Nous allons identifier la situation de la communication interne de NAFTAL à partir ces questions.

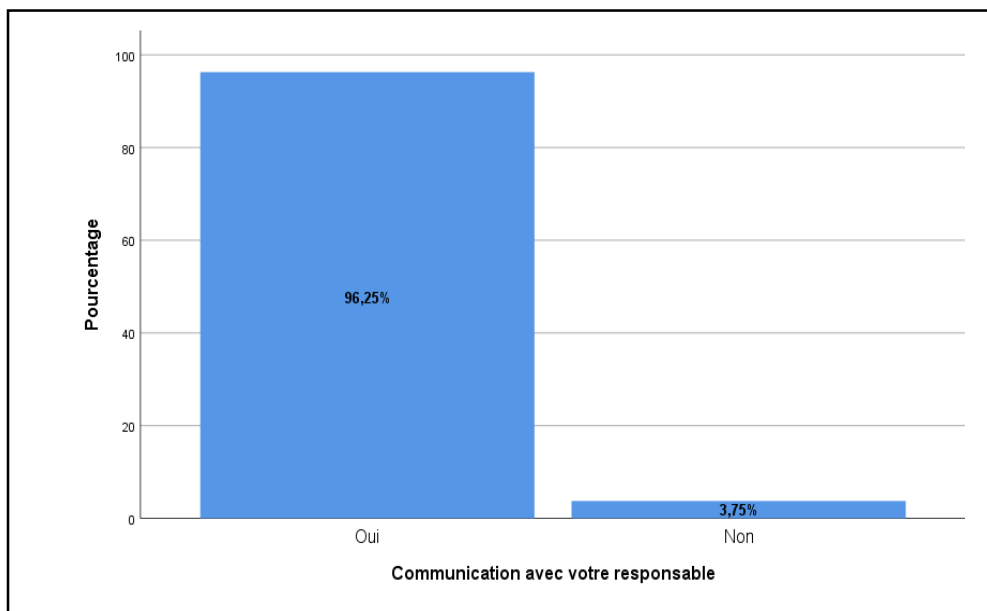
1- la communication interne :

Tableau N°3.8 : La communication avec les responsables :

	Fréquence	Pourcentage %
Oui	77	96,25
Non	3	3,75
Total	80	100

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.7 : La communication avec les responsables :



Source : élaboré par l'étudiant

La majorité des salariés enquêtés ont de bonnes relations avec leurs supérieurs 96.25% sauf quelques-uns 3.75% qui ont des désaccords avec leurs chefs.

Donc, on conclut que la communication verticale de NAFTAL est bonne avec l'existence de certains conflits.

Tableau N°3.9 : La communication entre les employés :

	Fréquence	Pourcentage %
Oui	80	100%

Source : élaboré par l'étudiant

On remarque que la totalité des personnes questionnés affirme l'existence d'une bonne communication interne avec leurs collègues. Donc l'entreprise NAFTAL a une excellente communication latérale (horizontale).

2- Les moyens de communication :

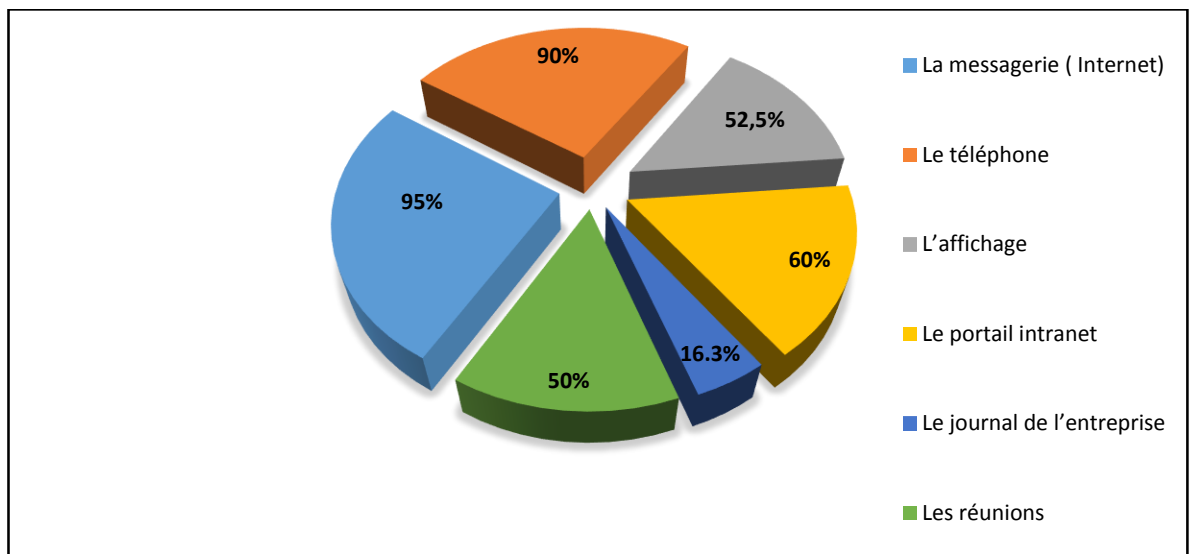
C'est une question à choix multiple qui nous a permis de détecter les moyens les plus utilisés pour la diffusion de l'information.

Tableau N°3.10 : Les moyens de communication interne utilisés :

		Réponses N	Pourcentage d'observations
Moyen de communication	La messagerie (Internet)	76	95,0%
	Le téléphone	72	90,0%
	L'affichage	42	52,5%
	Le portail intranet	48	60,0%
	Le journal de l'entreprise	13	16,3%
	Les réunions	40	50,0%
Total		-	-

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.8 : Les moyens de communication interne utilisés :



Source : élaboré par l'étudiant à l'aide de logiciel EXCEL.

Nous constatons que la messagerie et le téléphone sont les moyens de communication interne les plus utilisés par les employés au sein de NAFTAL avec les taux respectifs : 95% et 90% ce qui représente la majorité des résultats, le reste est répartie comme suit : 60% utilisent le portail intranet, 52,5% l'affichage, 50% les réunions et 16.3% utilisent le journal de l'entreprise.

Les employés de NAFTAL utilisent les moyens électroniques et le téléphone plus que les autres moyens pour mieux répondre au besoin de communication interne tout en réduisant les couts et en gagnant du temps.

Ces moyens permettent aussi de suivre l'évolution de l'environnement et répondre mieux aux besoins de la nouvelle génération.

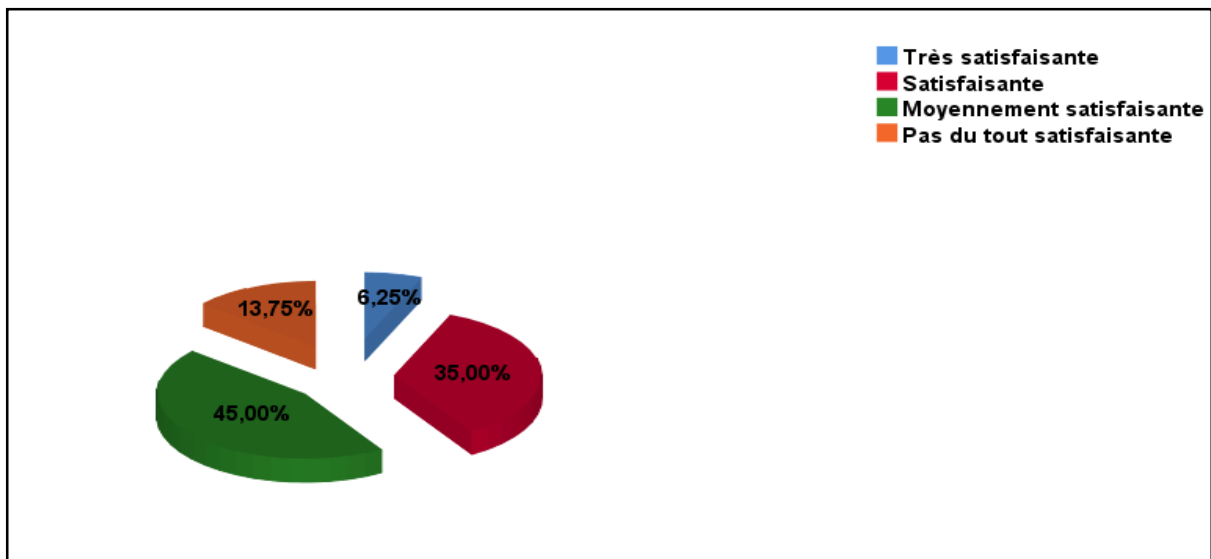
3- la situation de communication interne selon la vision des employés :

Tableau N°3.11 : La communication interne au sein NAFTAL est :

	Fréquence	Pourcentage %
Très satisfaisante	5	6,3
Satisfaisante	28	35
Moyennement satisfaisante	36	45
Pas du tout satisfaisante	11	13,8
Total	80	100

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.9 : La communication interne au sein NAFTAL est :



Source : élaboré par l'étudiant

On remarque que la moitié des personnes interrogés jugent que la communication interne de NAFTAL est moyennement satisfaisante avec un pourcentage de 45% et 41,25%% qui la trouve très satisfaisante ou satisfaisante, contre 13,75% seulement qui voient que la communication interne est pas du tout satisfaisante.

Nous pouvons constater que la communication interne au sien de NAFTAL est bonne car elle garantit un climat de travail plus favorable et plus motivant.

4- La perception de la communication interne :

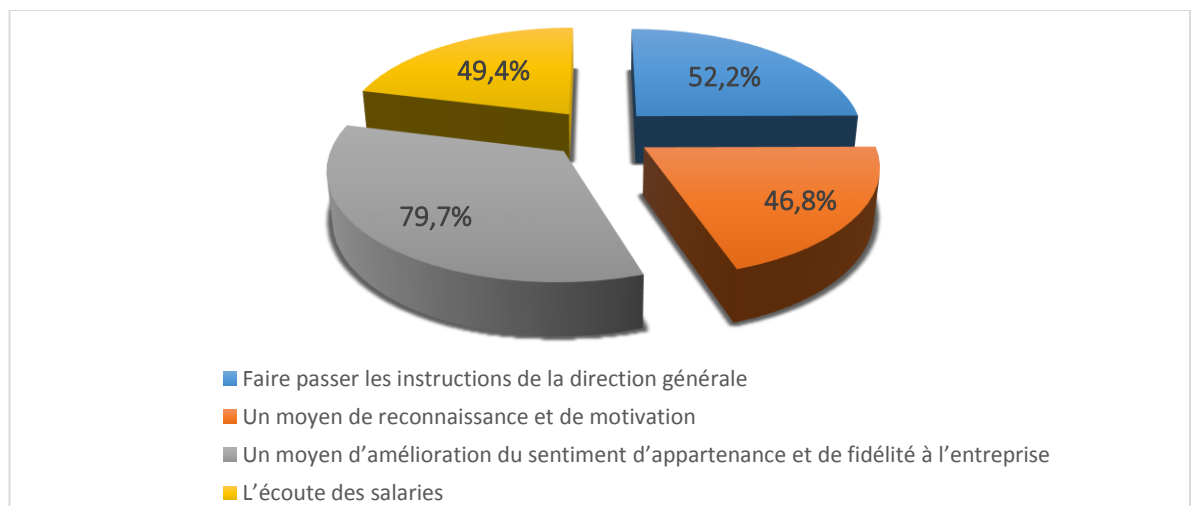
C'est une question à choix multiple

Tableau N°3.12 : La communication interne est :

		N	Pourcentage d'observations
La communication est :	Faire passer les instructions de la direction générale	46	58,2%
	Un moyen de reconnaissance et de motivation	37	46,8%
	Un moyen d'amélioration du sentiment d'appartenance et de la fidélité à l'entreprise	63	79,7%
	L'écoute des salaries	39	49,4%
Total		-	-

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.10 : La communication interne est :



Source : élaboré par l'étudiant à l'aide de logiciel EXCEL.

Selon 79,7% enquêtés la communication interne est un moyen d'amélioration du sentiment d'appartenance et de fidélité à l'entreprise, 52,2% la voient comme un moyen de faire passer les instructions de la direction générale. 49,4% et 46,8% la considèrent comme un moyen de reconnaissance et un moyen d'écoute aux salaries respectivement.

Les résultats montrent que presque la moitié des employés considèrent la communication interne comme un moyen d'amélioration le sentiment d'appartenance,

Donc la majorité des salariés de NAFTAL voit la communication comme un outil de fidélisation puisqu'elle permet d'entretenir de bonnes relations de travail et lorsque on communique sur l'entreprise, sa situation, ses objectifs, on augmente d'une façon indirecte la dépendance vis-à-vis l'entreprise.

Les résultats de cette question affirment la bonne relation entre les différents niveaux hiérarchiques vérifiée précédemment.

Cela nous permet d'infirmier partiellement la première hypothèse

5- Le niveau de satisfaction de vos besoins de communication interne :

Cette question est de type échelle de notation de 0 a10.

Tableau N°3.13 : Le niveau de satisfaction de la communication interne :

	N	Minim um	Maxim um	Somme	Moyenne	Ecart type
le niveau de satisfaction de vos besoins de communiquer en interne de NAFTAL	80	3	10	489	6,11	1,607

Source : élaboré par l'étudiant

D'après le tableau 3.12, le besoin de communiquer en interne est moyennement satisfaisant pour les enquêtées, avec une moyenne de 6,11 et un écart type de 1,607, sachant que le minimum est 3 et un maximum de 10. Et cela confirme que la communication interne de NAFTAL est bonne.

2. La fidélité des salariés de NAFTAL :

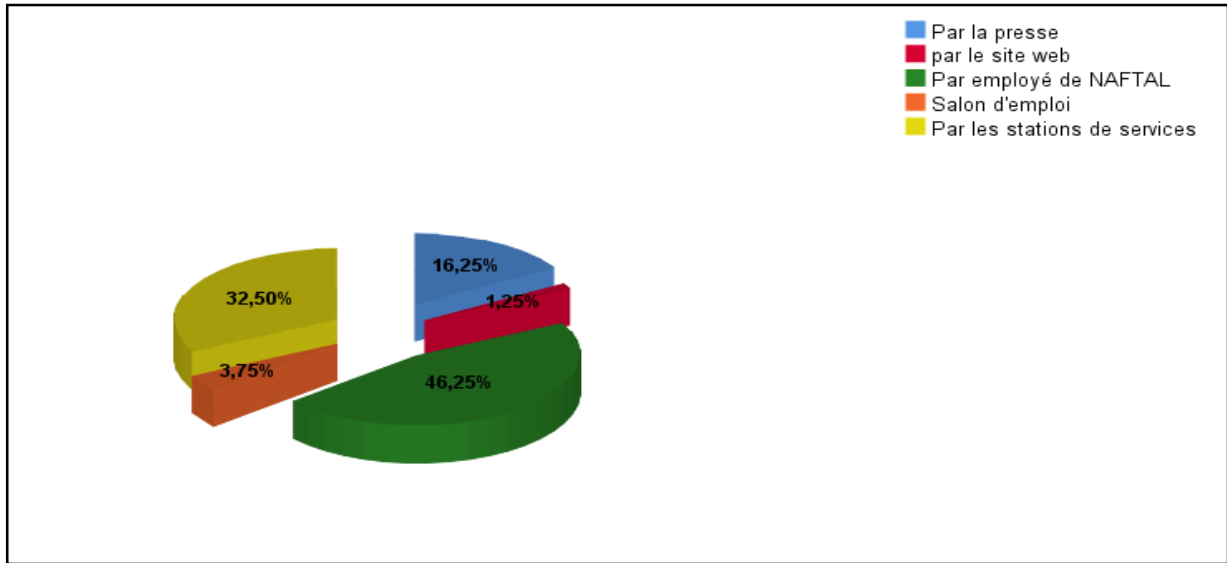
1- Comment avez-vous connu NAFTAL ?

Tableau N°3.14 : Les moyens aident à connaître NAFTAL selon l'ancienneté des salariés :

		Fréquence	Pourcentage%
Valide	Par la presse	13	16,3
	Par le site web	1	1,3
	Par employé de NAFTAL	37	46,3
	Salon d'emploi	3	3,8
	Par les stations de services	26	32,5
	Total	80	100

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.11 : Les moyens aident à connaître NAFTAL selon l'ancienneté des salariés :



Source : élaboré par l'étudiant

D'après la figure ci-dessus, nous observons que 46,25% (moitié) des enquêtés ont connu NAFTAL par les employés, 32,5% par les stations-services, 16,25% l'ont connu par la presse, 3,75 % par le salon d'emploi et en fin, 1,25% par le site web.

Nous constatons que les employés de NAFTAL conseillent les gens à travailler avec eux et nous retenons un élément d'appréciation important à savoir que NAFTAL investie dans le domaine de la technologie pour une promotion efficace de sa marque employeur, dans le but d'attirer des talents nouveaux.

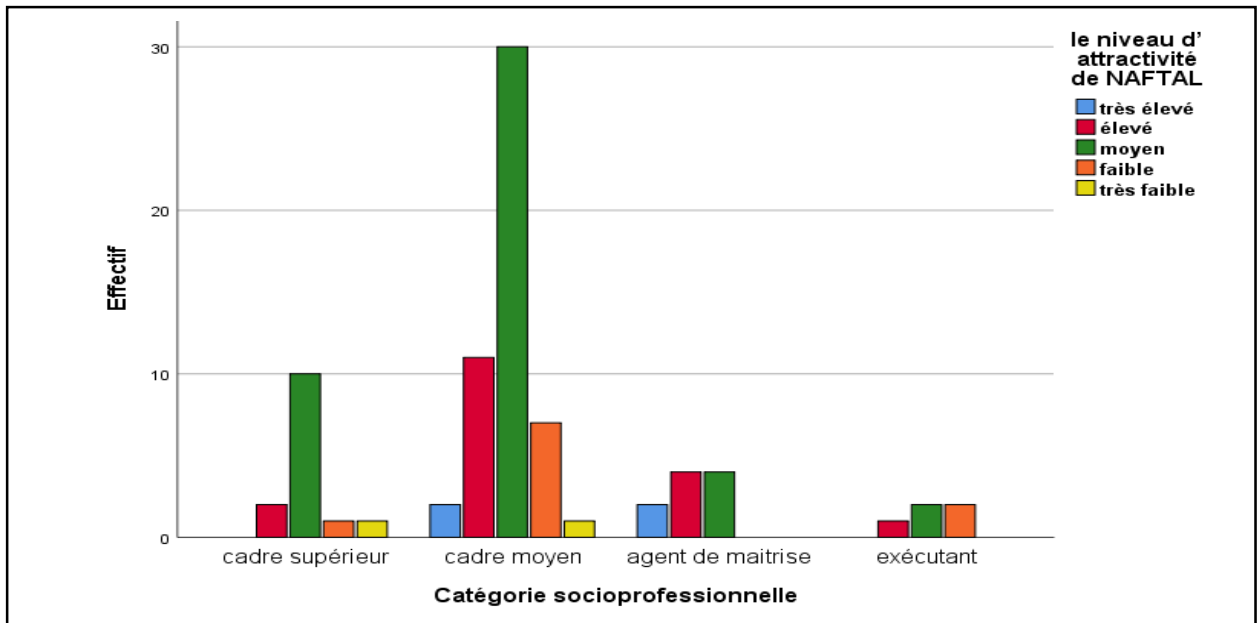
2- Le niveau d'attractivité de NAFTAL :

Tableau N°3.15 : Tableau croisé le niveau d'attractivité de NAFTAL avec la catégorie socioprofessionnelle :

		le niveau d'attractivité de NAFTAL					Total
		très élevé	élevé	moyen	faible	très faible	Total
Catégorie socioprofessionnelle	cadre supérieur	0	2	10	1	1	14
	cadre moyen	2	11	30	7	1	51
	agent de maîtrise	2	4	4	0	0	10
	exécutant	0	1	2	2	0	5
Total		4	18	46	10	2	80

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.12 : Représente le croisement entre le niveau d'attractivité de NAFTAL et la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par l'étudiant

On remarque que le niveau d'attractivité de NAFTAL est moyennement élevé.

Le travail est plus attirant pour les cadres moyens et supérieurs, que pour les agents de maitrise et les exécutants

Donc on constate l'attractivité de l'entreprise est liée à la catégorie socioprofessionnelle a causes des avantages de cette dernière comme le salaire, le pouvoir et la nature des taches effectuées.

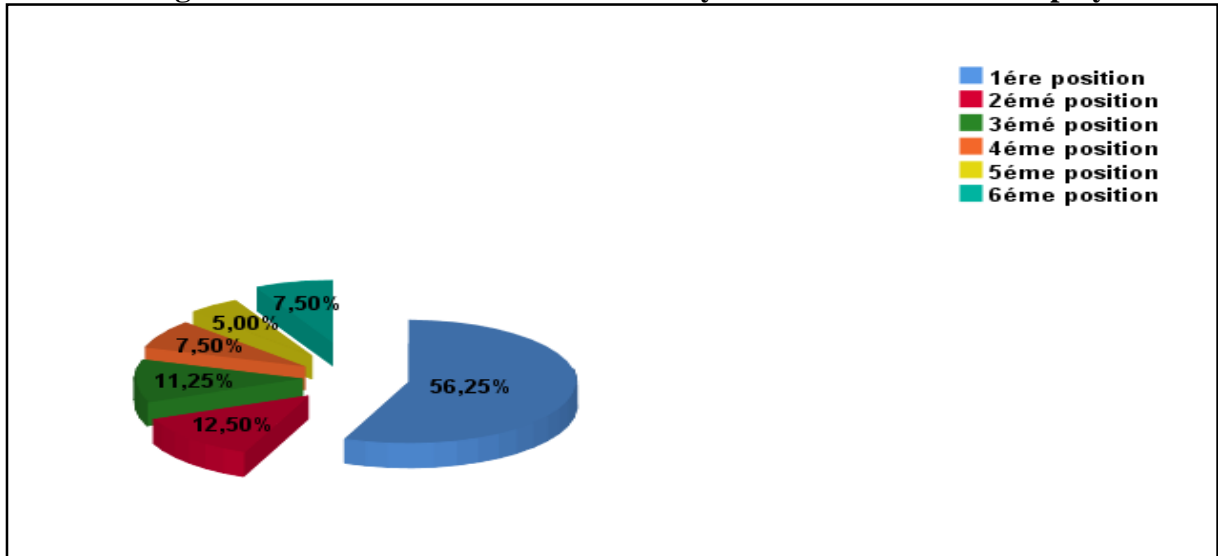
3- Le salaire comme un moyen de fidélisation des employés :

Tableau N°3.16 : Le salaire comme un moyen de fidélisation des employés :

		Fréquence	Pourcentage%
Le salaire	1ère position	45	56,3
	2ème position	10	12,5
	3ème position	9	11,3
	4ème position	6	7,5
	5ème position	4	5
	6ème position	6	7,5
	Total	80	100

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.13 : Le salaire comme un moyen de fidélisation des employés :



Source : élaboré par l'étudiant

56,25%es questionnés considèrent le salaire comme la première raison qui les empêche à quitter NAFTAL,12,5% le voient comme le deuxième facteur et le reste ont classé le salaire ans les autres classes.

Donc on conclue que le salaire est un facteur très important dans la fidélité de salariés.

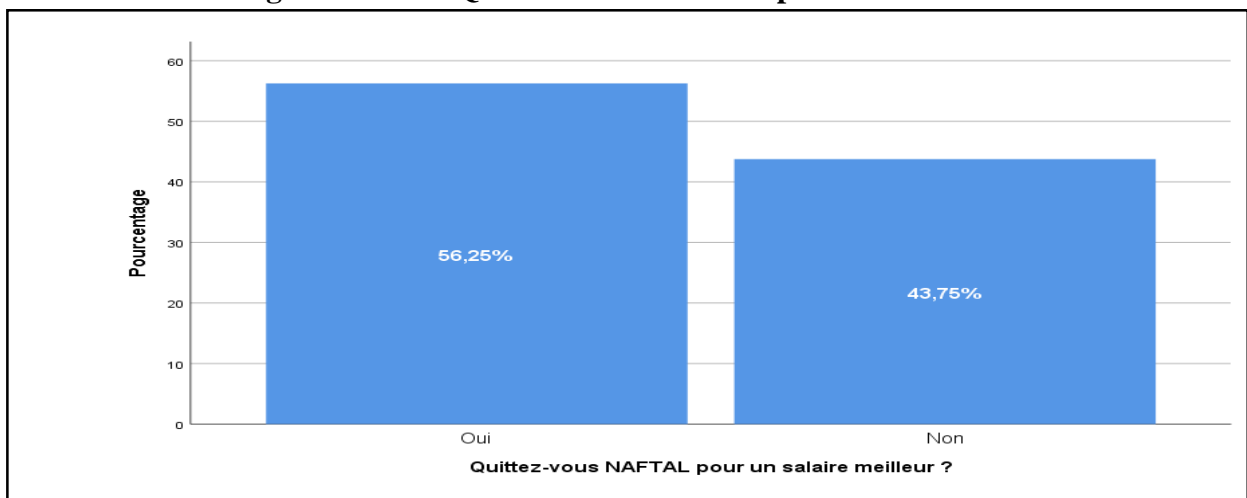
4- la fidélité par rapport au salaire :

Tableau N°3.17 : Quittez-vous NAFTAL pour un salaire meilleur ?

		Fréquence	Pourcentage%
Quittez-vous NAFTAL pour un salaire meilleur ?	Oui	45	56,3
	Non	35	43,8
	Total	80	100,0

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.14 : Quittez-vous NAFTAL pour un salaire meilleur ?



Source : élaboré par l'étudiant

Nous remarquons que 56,25% des enquêtés quitte NAFTAL pour un salaire meilleur et 43,75% préférer de rester malgré un salaire meilleur dans une autre entreprise.

On déduire que le salaire est moyen important qui empêche les salariés à quitter l'entreprise mais il ne suffit pas car la fidélité est basée sur plusieurs critères.

D'après les résultats de **tableau 3.16** et **tableau 3.17**, nous constatons que le salaire est un moyen très important dans fidélisation des salaires.

Ce qui confirme la 2^{ème} hypothèse.

3. La relation entre la communication interne et la fidélité des salariés de NAFTAL

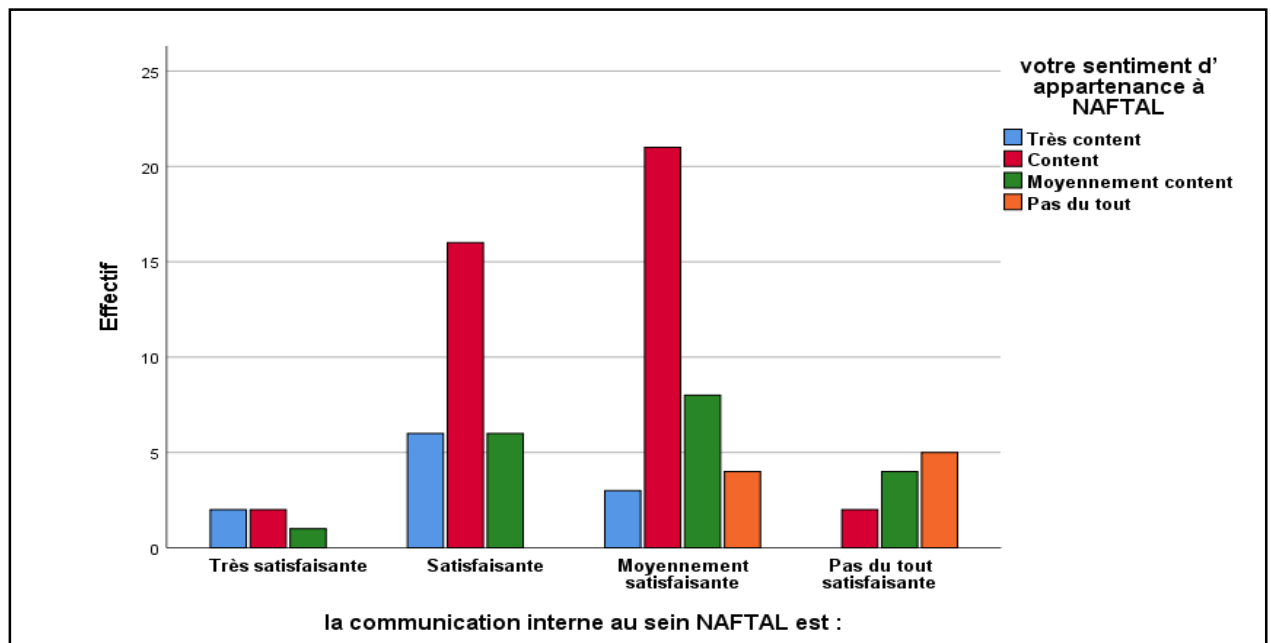
1- Le sentiment d'appartenance à NAFTAL :

Tableau N°3.18 : Le sentiment d'appartenance à NAFTAL* la communication interne :

		votre sentiment d'appartenance à NAFTAL				Total
		Très content	Content	Moyennement content	Pas du tout	
la communication interne au sein de NAFTAL est :	Très satisfaisante	2	2	1	0	5
	Satisfaisante	6	16	6	0	28
	Moyennement satisfaisante	3	21	8	4	36
	Pas du tout satisfaisante	0	2	4	5	11
Total		11	41	19	9	80

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.15 : Le sentiment d'appartenance à NAFTAL* la communication interne :



Source : élaboré par l'étudiant

On remarque que les enquêtés qui sont très satisfaits par la communication interne, sont repartis comme suit 40% très content, 40% content et 20% sont moyennement content d'appartenir à Naftal, les satisfaits sont 21,42% très content, 57,14% content et 21,42% sont moyennement content.

Alors que les moyennement satisfaits par la communication interne sont 58,33% content, 22,22% moyennement content, 8,33% très content et 11,12% qui ne sont pas content et enfin les gens qui ne sont pas satisfaits par la communication 18,18% content, 36,36% moyennement content, 0% très content et 45,46% qui ne sont pas content.

On constate que le niveau de satisfaction de communication interne a un impact sur la sentiment d'appartenance à l'entreprise,

Donc l'amélioration au niveau de la communication interne engendre une augmentation de sentiment d'appartenance et fidélité vis-à-vis l'entreprise c'est-à-dire une corrélation positive.

Ce qui confirme la théorie de PERETTI J-M qui a dit que la communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation des salariés, cité précédemment.

Test de khi deux

Tableau N°3.19 : Tester la relation entre la Communication interne et le sentiment d'appartenance à NAFTAL :

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	25,018 ^a	9	0,003
Rapport de vraisemblance	25,005	9	0,003
N d'observations valides	80		
a. 11 cellules (68,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,56.			

Source : élaboré par l'étudiant

D'après le test de khi-deux on remarque que le degré de signification '0.03', il est inférieur à '0.05' ce qui signifie qu'il y a une relation d'influence entre la communication interne et le sentiment d'appartenance.

Ce qui nous permet de confirmer la 3ème hypothèse

2- Véhiculez-vous à l'extérieur une bonne image de NAFTAL

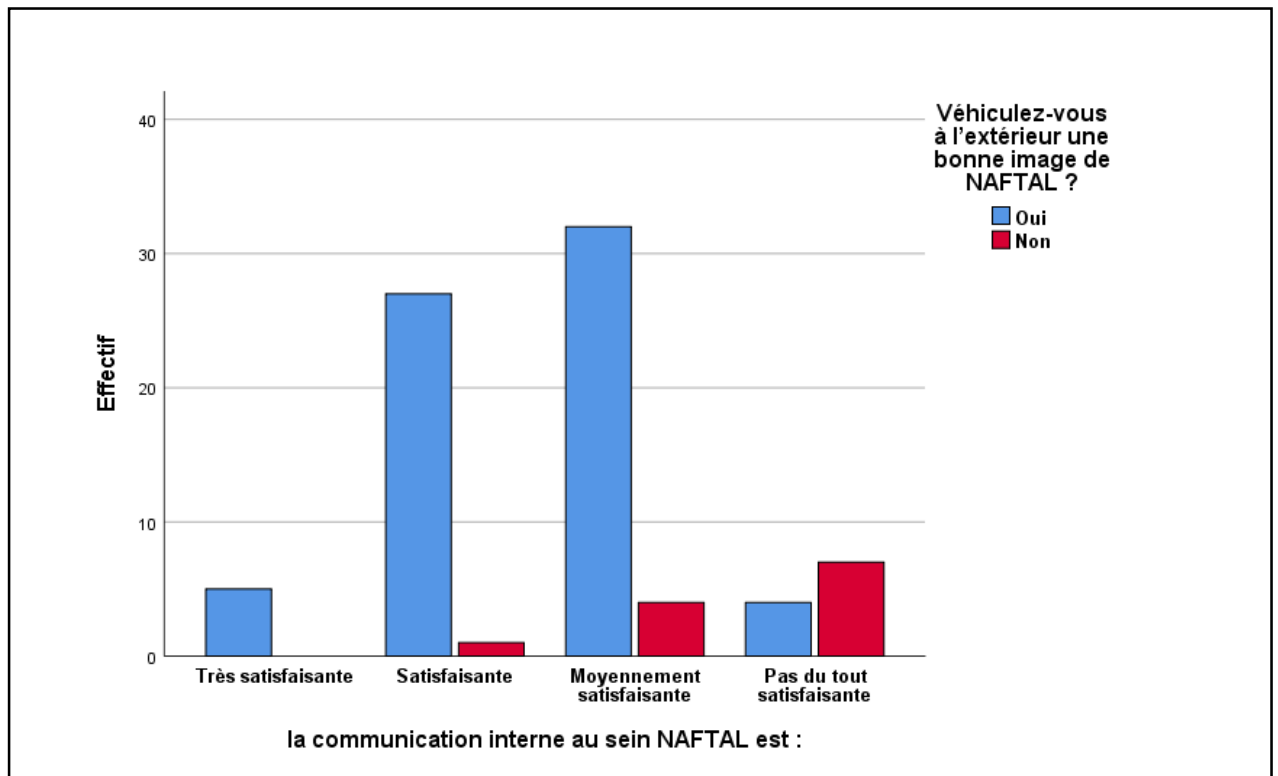
Tableau N°3.20 : Tableau croisé la communication interne au sein NAFTAL *

Véhiculez-vous à l'extérieur une bonne image de NAFTAL :

		L'image de NAFTAL est bonne		Total
		Oui	Non	
la communication interne au sein NAFTAL est :	Très satisfaisante	5	0	5
	Satisfaisante	27	1	28
	Moyennement satisfaisante	32	4	36
	Pas du tout satisfaisante	4	7	11
Total		68	12	80

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.16 : Représentation de données de tableau croisé la communication interne au sein NAFTAL * Véhiculez-vous à l'extérieur une bonne image de NAFTAL :



Source : élaboré par l'étudiant

D'après le tableau 3.17, 100% des enquêtés qui sont très satisfaits de la communication interne et 96,42% des satisfaits véhiculent une bonne image de NAFTAL à l'extérieur. Sachant que 88,88% des interrogés qui ont un niveau de satisfaction moyen de communication transmettent une bonne image et seulement 36,36% qui ne sont pas satisfaits.

Donc la communication interne contribue à l'amélioration de la marque employeur qu'est un moyen de fidélisation des salariés.

Tableau N°3.21 : Le sentiment d'appartenance à NAFTAL* la communication avec la responsable :

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	24,586 ^a	3	0,000
Rapport de vraisemblance	19,469	3	0,000
Association linéaire par linéaire	15,681	1	0,000
N d'observations valides	80		
a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,75.			

Source : élaboré par l'étudiant

D'après le test de khi-deux on remarque que le degré de signification '0.00', il est inférieur à '0.05' ce qui signifie que la communication interne impacte la perception de l'image de l'entreprise chez les employés.

Ce qui confirme les paroles de PANCZUK.S, POINT.S qui a dit que la marque va créer une relation et de fortes émotions et également de favoriser la fidélité par sa capacité à attirer les salariés.

Donc la communication a un impact positif sur la fidélité des employés. **Ce qui nous aide à confirmer la 3ème hypothèse**

3- L'évaluation de l'employés de sa motivation, de sa satisfaction, sa rémunération et de la qualité gestion de NAFTAL.

Tableau N°3.22 : L'évaluation de l'employés de sa motivation, de sa satisfaction, sa rémunération et de la qualité gestion de NAFTAL :

		Fréquence	Pourcentage%			Fréquence	Pourcentage%
la motivation	Très bonne	10	12,5	La satisfaction du travail	Très bonne	9	11,3
	Bonne	45	56,3		Bonne	46	57,5
	Moyenne	6	7,5		Moyenne	14	17,5
	Mauvaise	16	20		Mauvaise	10	12,5
	Très mauvaise	3	3,8		Très mauvaise	1	1,3
	Total	80	100		Total	80	100
		Fréquence	Pourcentage			Fréquence	Pourcentage
La rémunération	Très bonne	7	8,8	La qualité de gestion de NAFTAL	Très bonne	1	1,3
	Bonne	47	58,8		Bonne	19	23,8
	Moyenne	17	21,3		Moyenne	39	48,8
	Mauvaise	8	10		Mauvaise	17	21,3

	Très mauvaise	1	1,3		Très mauvaise	4	5
	Total	80	100		Total	80	100

Source : élaboré par l'étudiant

D'après le tableau ci-dessus on note ce qu'est à suivre :

- La motivation : 56.3% de notre échantillon la trouve bonne et 20% mauvaise.
- Rémunération : 58.8% des enquêtés la trouve bonne et 21.3% moyenne.
- La satisfaction du travail : 57.5% des personnes interrogés la trouvent bonne et 17.5% moyenne.
- La qualité de gestion de Naftal : 48.8% la trouvent moyenne et 21.3% mauvaise.

On conclue que la motivation, la satisfaction et la rémunération sont bonnes qui contribue dans la fidélité des salariés ce qui explique la qualité de communication interne alors que la qualité de gestion de NAFTAL est moyennement mauvaise

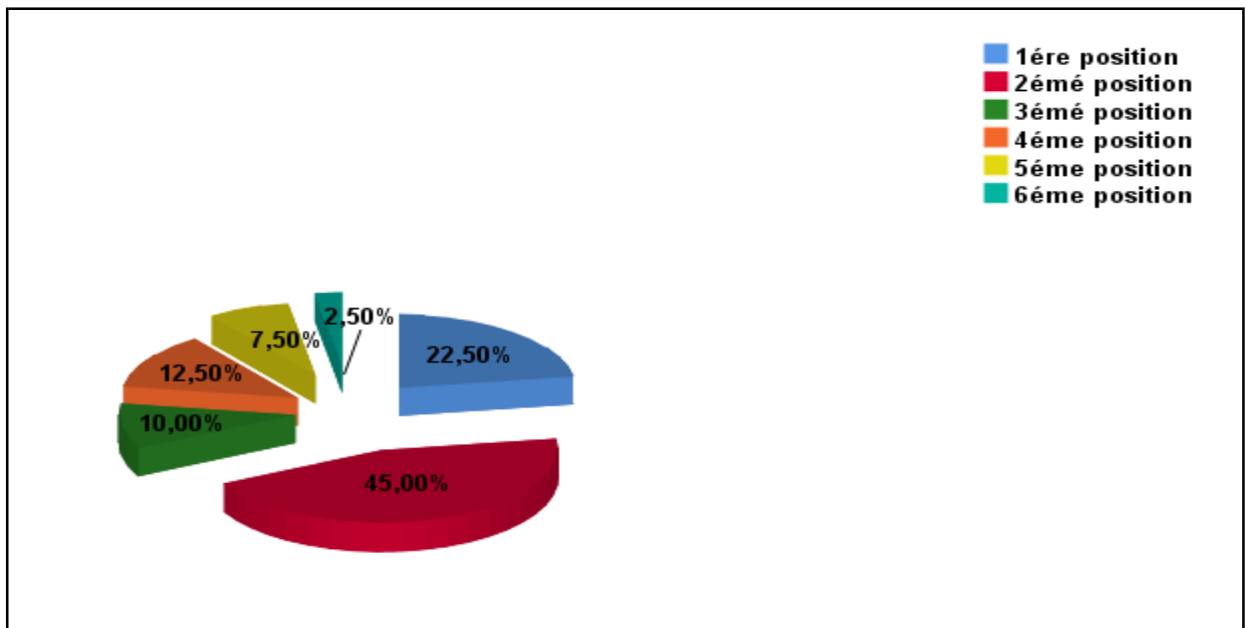
4 La communication interne comme un moyen de fidélisation des employés :

Tableau 3.23 : La communication interne comme un moyen de fidélisation des employés :

		Fréquence	Pourcentage%
La communication interne	1ère position	18	22,5
	2ème position	38	47,5
	3ème position	8	10
	4ème position	8	10
	5ème position	6	7,5
	6ème position	2	2,5
	Total	80	100

Source : élaboré par l'étudiant

Figure N°3.17 : La communication interne comme un moyen de fidélisation des employés :



Source : élaboré par l'étudiant

On remarque que 45% de notre échantillon considère la communication interne comme le deuxième facteur qui les incite à rester dans leur travail entreprise et 22,5% ce qui considèrent la CI comme la première raison pour rester fidèle à l'entreprise. Le reste de l'échantillon le voient dans les autres positions

Ce qui nous permet de déduire que la CI est un moyen important dans la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise.

5 Le rapport entre la communication interne et la fidélisation des salariés

Cette question vise à identifier la vision des salariés par rapport au lien entre la CI et la fidélisation des employés de NAFTAL.

Selon les réponses obtenues, une partie des équités voient que la CI veille à l'implication des salariés de l'entreprise et les faire adhérer aux valeurs et à la culture de l'entreprise et les amener à aimer et développer l'image interne de NAFTAL ce qui conduit à fidéliser et améliorer le sentiment d'appartenance. Une deuxième partie qui considère la CI outil stratégique dans l'atteinte de ses objectifs et la CI pour eux n'a aucune relation avec la fidélisation des salariés. Et enfin une partie qui ignorent l'importance de la CI et son lien avec la fidélité des employés.

Remarque :

18 Personne de notre échantillon n'ont pas répondu sur cette question.

On conclue que La communication n'est plus qu'un outil de transmission d'information au sien de l'entreprise, la communication interne est un moyen d'adhésion et de fidélisation des salaries

D'après les données statistiques et les analyses de notre questionnaire, on constate que la communication interne est importante dans la fidélité des salariés après le salaire 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.

**CONCLUSION
GENERALE**

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la communication interne. De manière plus détaillée ce travail révèle trois apports conceptuels majeurs, le premier est l'appréhension des concepts clés de la communication interne, ses moyens et ses objectifs, le second est la fidélisation des salariés, et enfin le troisième sert à étudier l'impact de la communication interne au sein de l'entreprise **NAFTAL** (Chéraga) sur la fidélité de ses salariés.

À travers cette recherche, nous avons essayé de répondre sur la problématique suivante :
Quel est l'impact de la communication interne sur la fidélisation des salariés ?

La communication interne est un outil utile dans les entreprises et les organisations parce qu'elle permet de simplifier le fonctionnement,

Faire usage d'une stratégie de communication interne, permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise, et la communication interne regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de la performance individuelle et collective. A une finalité organisationnelle, elle doit favoriser la coordination, la collaboration entre salariés et ce par la détermination d'un système adéquat d'interactions et de médiations intrinsèquement liée aux dimensions comportementales et psychologiques de la situation de travail, la communication interne doit permettre 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 de plus en plus importante dans le parcours de l'entreprise, elle est l'élément indispensable qui assure la survie et l'évolution de l'entreprise, aussi elle vielle à la coordination et la performance des employés dans la réalisation des objectifs.

Dans notre cas pratique, nous avons choisi l'entreprise **NAFTAL** pour compléter la partie théorique par une étude pratique tout en permettant d'apporter des éléments de réponse à la problématique de recherche et de vérifier les hypothèses. Dans ce cadre, une étude consiste à identifier la relation existante entre la communication et la fidélisation des employés au sein de la branche commercialisation de l'entreprise **NAFTAL**

Dans l'analyse de notre questionnaire, nous avons choisi un échantillon qui touche les deux sexes, tous les tranches d'âge et toutes les catégories socioprofessionnelles cela nous permet d'obtenir les résultats suivants :

En effet, après notre analyse des déterminants que nous avons choisis pour vérifier l'impact de la communication interne sur la fidélisation de ses salariés au sein de NAFTAL, nous pouvons présenter les points essentiels suivants :

- D'après les résultats des tableaux nous avons remarqué que la communication entre les employés soit avec leurs collègues ou bien leurs supérieurs est très bonne ce qui permet d'avoir des relations interpersonnelles solides et une bonne circulation des informations afin d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise.

- Les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de NAFTAL sont les moyens électroniques et le téléphone pour communiquer avec leurs employés à cause de leurs efficacités dans le partage de l'information.

Ceci qui confirme que les employés sont moyennement satisfaits par la communication interne et la majorité des salariés la voient comme un moyen de d'amélioration du sentiment d'appartenance et de fidélité à l'entreprise et seulement une petite partie qui la considère comme un moyen à l'écoute des salariés. **Cela qui nous permet d'infirmer partiellement la première hypothèse.**

- Les employés sont contents de travailler chez l'entreprise qui les accorde des avantages comme le pouvoir le bon salaire avec un climat social favorable et les salariés affirment que le salaire est la première raison qui les incite à travailler et les empêche à quitter l'entreprise. **Ce qui confirme la deuxième hypothèse.**

- Nous avons trouvé à travers l'analyse des résultats de questionnaire que la communication interne augmente la motivation, la satisfaction de travail le sentiment d'appartenance et améliore l'image interne de NAFTAL chez les employés, donc elle contribue à attirer et fidéliser les salariés. **Ce qui confirme la troisième hypothèse.**

À l'aide des résultats trouvés, nous pouvons déduire que la communication interne est un moyen très important dans la GRH, et qu'elle est un facteur qui permet de créer des relations sociales entre les employés capables de favoriser la fidélisation des salariés. Dont la fidélité des employés est le résultat d'un ensemble de composantes inter-reliées entre elles. **Ce qui confirme l'hypothèse principale.**

Donc pour répondre à notre problématique, notre étude précédente nous a confirmé que la communication interne engendre et améliore la fidélité des salariés.

Lors de notre travail de recherche nous avons rencontré quelques difficultés qui ont entravé et limité ses résultats :

- Le manque de bibliographie et d'écriture sur la communication interne et la fidélisation des salariés au sein des entreprises, car la fidélisation des salariés est un concept récent et la majorité des chercheurs traitent la fidélisation des salariés avec la marketing RH.

- Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre recherche (malgré les explications), parce qu'ils pensent que rien ne changera dans leurs situations au travail.

- Ils nous n'ont pas donné la répartition de l'effectif, car ils nous ont dit que la répartition est confidentielle.

- L'absence de tuteur bien formé en matière de communication interne.

- Le manque des études antérieures sur le sujet étudié, ce qui nous a conduit à effectuer notre analyse sur la base de données primaires collectées par nous-mêmes et l'insuffisance de moyens de déplacement.

Malgré les obstacles rencontrés, le travail accompli nous a donné l'opportunité d'avoir une idée plus claire sur le domaine professionnel et de compléter nos acquis théoriques par une expérience pratique. Ainsi, nous avons abordé, dans notre travail, les principaux liens entre la communication interne et la pratique de fidélisation des salariés dans les entreprises.

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

- Élargir l'activité de cellule de communication interne vers tous les niveaux hiérarchiques et organiser des événements en interne pour améliorer la notoriété de la cellule et pour motiver les employés.

- Sensibiliser les gens sur l'importance de la communication, et sur son rôle dans l'évolution de l'entreprise et lui faire connaître les moyens de communication existant dans 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 en place un plan de communication et d'information pour aider le personnel à construire une culture commune de l'entreprise qui donne l'esprit d'équipe et renforce la cohésion entre les employés.

-
- Lancer un processus de fidélisation et de développement de la marque employeur pour attirer les talents tout en basant sur les techniques de la communication interne et les pratiques de GRH pour réduire le turn-over.
 - Traiter les employés avec équité et assurer une bonne rotation des tâches et autonomie dans la réalisation de travail.
 - Lancer une démarche de marketing RH pour mieux fidéliser les employés.

Ce champ d'étude n'est pas limité et ouvre la porte à des perspectives d'études plus développées et plus approfondies. Notre travail a traité l'impact de la communication interne sur la fidélisation des salariés.

Ce travail est toujours complété par des futures recherches qui font avancer les réflexions sur le sujet et qui témoignent de la nature même de la connaissance scientifique.

Quel est le rôle du marketing RH dans la fidélisation ?

Comment lancer un processus de fidélisation au sein de l'entreprise ?

Quels sont les techniques de communication utilisés pour attirer les talents ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Allouche.Jet Sire.B : « Ressources Humaines ; une gestion éclatée », Edition Economica, Paris, 1998
- ALMEDIA.N et LIBAERT.T : la communication interne de l'entreprise, 3eme édition, édition, DUNOD, Paris, 2002
- ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, les éditions CEC.INC, Paris, 1998
- AUBERT.N et autres : Management aspects humains et organisationnels, édition presse universitaire de France, Paris, 1999
- BALLAND.S et autres : Management des entreprises, (en 24 fiches), édition DUNOD, Paris
- Brillet, F, Gavaille, F : Marketing RH (Réussir l'orientation marché de la politique RH),Edition, DUNOD, PARIS, 2017
- BUSSNAULT et PRETET : Organisation et gestion de l'entreprise, éditions Vuibert, 1990
- Chaminade.B : Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Edition AFNOR, St-Denis La Plaine Cedex, 2003
- D'ALMEIDA.Net LIBAET.T T : la communication interne de l'entreprise, 8ème édition, édition, DUNOD, Paris, 2018
- Dalton, Tordor et Krackhardt, Rewardcontingency, unemployment, and functional turnover, 1982
- Décaudin.J-M, Igalens.J : La communication interne, 3ème édition, Dunod, 2017
- DECAUDIN.J-M, La communication interne (stratégies et techniques), 2é édition, Dunod, Paris, 2009
- DECKER (J-F) : « Etre motivé et réussir », édition d'Organisation, Paris, 1988
- Fances(R) : « Motivation et satisfaction au travail », édition EAP, paris,1988
- François-XavierChenevat : Petit Dictionnaire illustré de l'Entreprise, Edition Les Editions Diateino, Strasbourg, 2014

- G. A. MILLER- langage et communication. PUF, Paris, 1956, CEPL, RETZ, Paris 1973
- LAETITIA.L : L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, 12^{ème} édition, Édition Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2018
- Landrieux-Kartochian.S, Josien.S : L'essentiel du management des entreprises, 7^{ème} édition, Édition Gualino, Issy-les-Moulineaux, 2019
- Lesca.E , Lesca.H :gestion de l'information,2^{ème} édition, Édition EMS, Paris, 2010
- LOCKE.E. A : « la nature et les causes de satisfaction », édition Handbook, Chicago, 1976
- Marie Camille DEBROURG « le marketing opérationnel, savoir gérer, savoir communiquer, savoir-faire », Berti éditions, Paris 2003,
- MOREL.P: la communication d'entreprise, 4^e édition, édition Vuibert. Paris. 2009
- Neveu J-P, L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi, Vuibert, Paris, 2002
- Neveu, J.P, La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire, Edition Economica, Paris, 1996, Recherche en Gestion
- Neveu, J.P, La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire, Edition Economica, Paris, 1996, Recherche en Gestion
- P. Miralles (2007) « Le management des talents », Entreprises et management
- PAILLE.P : La Fidélisation Des Ressources Humaines, Edition Economica, Paris, 2004
- PANCZUK.S, POINT.S : Enjeux et outils du marketing RH, Éditions d'Organisation, Paris, 2008
- PASTOR.P et BREAD.R : les treize clés du manager, éditions liaison, Paris, 2003
- Pennaforte. A, Guignard. J et Herbinier. J : Les fondamentaux de la GRH , Edition DUNOD, PARIS, 2018
- PERETTI J-M : Ressources humaines, 11^{ème} édition, Édition Vuibert, Paris, 2009
- PERETTI J-M. Tous DRH, 2^{ème} édition, Edition organisation, Paris, 2001
- ROBBINS.S, DECENZO.D et GABILLIET.P : Management l'essentiel des concepts et des pratiques, 6^{ème} édition, nouveaux horizons, Paris, 2008
- SEKIOU.L : gestion du personnel, édition ISBN, Montréal, 1986
- SEKIOU.L, et autre : « Gestion Des Ressources Humaines », deboeck, 2001
- SILEM.A et MARTINEZ.G : Information de salaires et stratégie de communication, édition des organisations, Paris, 1983
- Thevenet M, Impliquer les personnes dans l'entreprise, liaison, France, 1992

- Thierry.L, le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008

Article:

- Wiener Y, commitment in organizations. Academy of Management Review N°7, 1982
- APEC, bien intégrer pour mieux fidéliser, in DAMIEN LEDUC (consultant à l'APEC)
- CAPITAL RH. Les outils de fidélisation des salariés, n°44-juin-juillet 2007, chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2007

Theses:

- Ouyahia Z, Ouyahia Z. La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2014
- SWALHI.A, La mesure du sentiment de fidélité organisationnelle, thèse de doctorat en GRH, université de Corse, 2007

Document interne NAFTAL

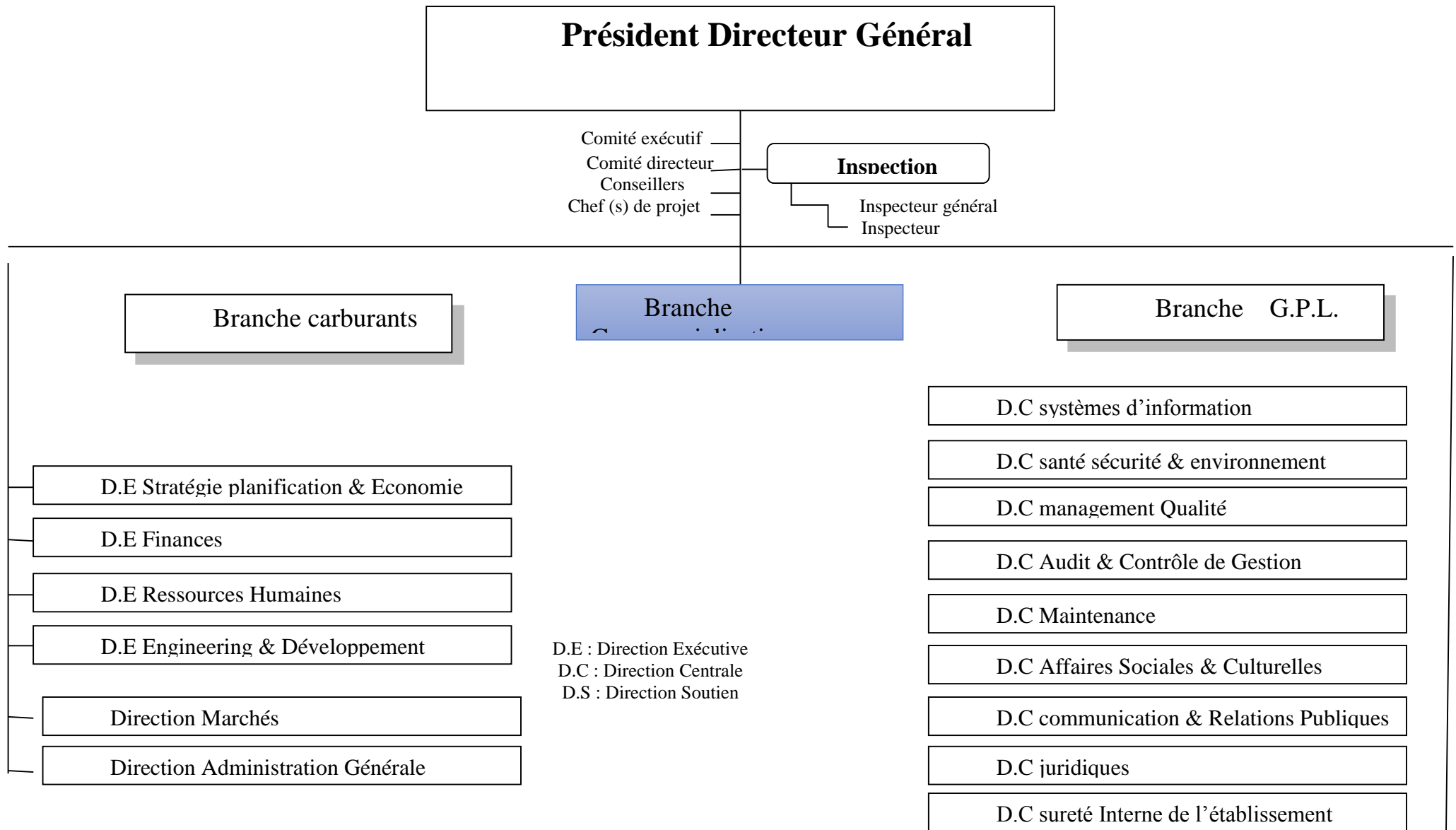
- • Source NAFTAL, Cellule de communication

Site web:

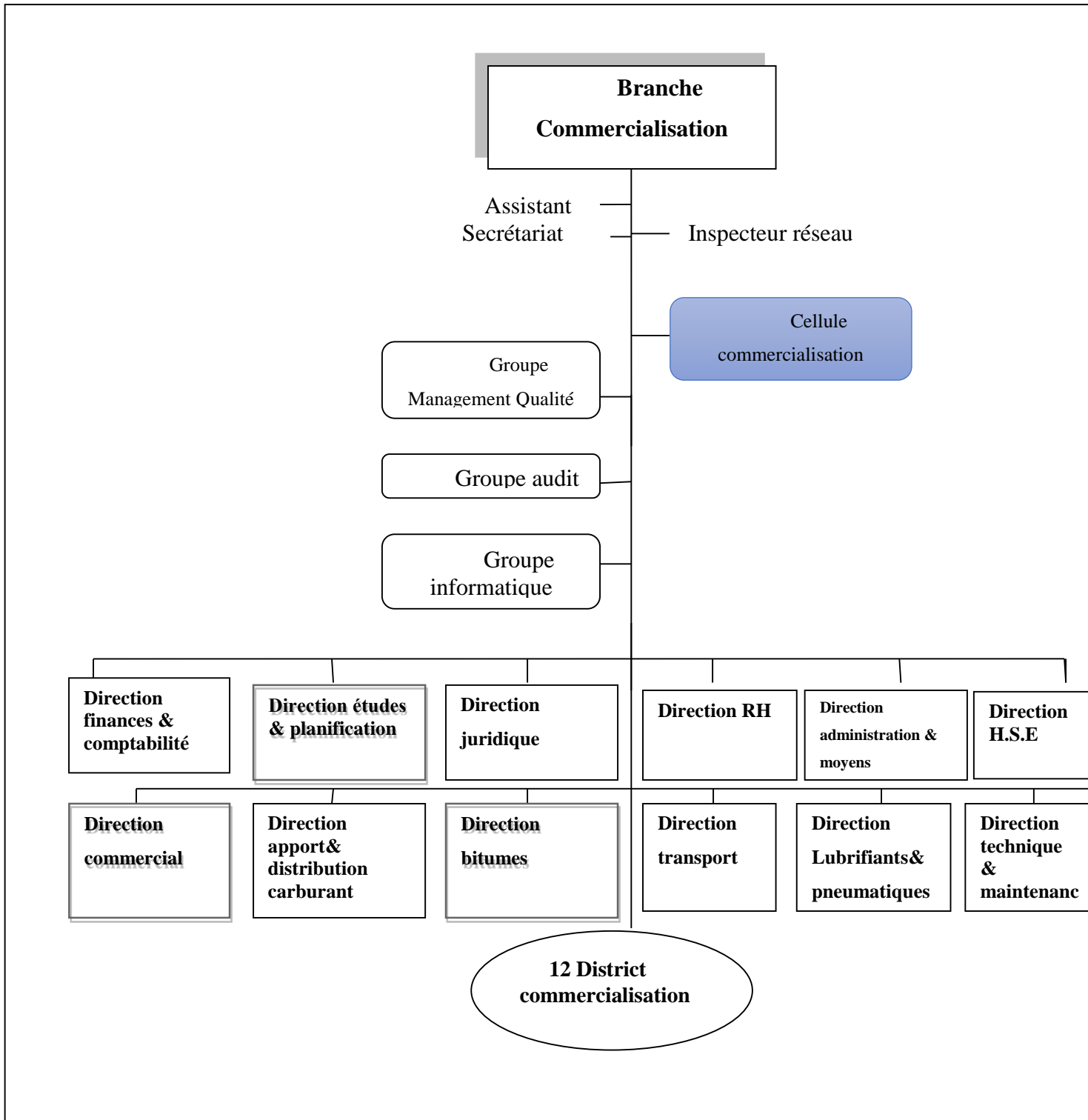
- <http://www.strategies.fr/communication-interne.html>
- <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/responsabilisation-des-employes-pas-difficile/>
- <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/responsabilisation-des-employes-pas-difficile/> <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-294.htm>
- <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2012-2-page-44.htm>, Consulté le 15/04/2019
- <https://www.olats.org/schoffer/archives/definfo.htm>
- <http://toupie.org/dictionnaire>
- <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/attitudeetemotions.pdf>
- <https://www.capital-image.com/blogue/plan-de-communication-interne-reussi>

ANNEXES

Annexe 01 : Organigramme de NAFTAL



Annexe 02 : Organigramme de la branche commerciale



Annexe 03 : Questionnaire de l'étude.

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option Organisation et Management des Entreprises, à l'école supérieure de commerce **ESC**, et dont le thème porte sur « **l'impact de la communication interne sur fidélisation des ressources humaines** ».

Nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en répandant aux questions ci-jointes, tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses. Nous vous remercions d'avance du temps que vous allez nous consacrer et de votre coopération fortement appréciée.

L'intéressé : l'étudiant GUESSOUM Mebarek

I) Partie d'identification

1. Êtes-vous :

Homme

Femme

2. Quel âge avez-vous ?

Moins de 25 ans

25-40 ans

40-50ans

Plus de 50 ans

3. Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

Moins de 5 ans

5 à 10 ans

10 à 20 ans

Plus de 20 ans

4. Quelle est votre Catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre supérieur

Cadre moyen

Agent de maitrise

Exécutant

5. Quel est votre niveau d'étude ?

Bac

Licence

Master

Technicien supérieur

Autre (précisez).....

II) SITUATION DE LA COMMUNICATION INTERNE

6. Communiquez-vous bien avec :

A) Votre responsable :

Oui Non

B) Vos collègues :

Oui Non

7. Recevez-vous les informations nécessaire à votre travail au bon moment ?

Oui Non

8. Quel sont les moyens utilisés pour diffuser les informations au sien de NAFTAL :

(Plusieurs choix possible)

- La messagerie (Internet) Le portrait intranet
 Le téléphone Le journal de l'entreprise
 L'affichage Les réunions
 Autres :

9. Selon vous la communication interne au sein NAFTAL est :

- Très satisfaisante Satisfaisante
 moyennement satisfaisante Pas de tout satisfaisante

10. Pour vous la communication interne c'est :

(Plusieurs choix possible)

<input type="checkbox"/>	Faire passer les instructions de la direction générale.
<input type="checkbox"/>	Un moyen de reconnaissance et de motivation
<input type="checkbox"/>	Un moyen d'amélioration du sentiment d'appartenance et de la fidélité à l'entreprise
<input type="checkbox"/>	L'écoute des salaries
<input type="checkbox"/>	Autre.

11. Quel est le niveau de satisfaction de vos besoins sur le plan de la communication interne (sur une échelle de 10).

.....

III) Fidélisation des salariés

12. Comment avez-vous connu NAFTAL ?

Par la presse

Par le site web

Par employé de NAFTAL

Salon d'emploi

Par les stations de services

13. Comment évaluez-vous le niveau d'attractivité de NAFTAL ?

Très élevé

Elevé

Moyen

Faible

Très faible

14. Quel est votre sentiment d'appartenance à NAFTAL ?

Très content

Content

Moyennement content

Pas du tout

15. Véhiculez-vous à l'extérieur une bonne image de NAFTAL ?

Oui

Non

16. Comment voyez-vous ?

(Cocher une colonne par ligne)

	Très bonne	bonne	moyenne	mauvaise	Très mauvaise
Votre motivation au travail					
Votre satisfaction du travail					
Votre rémunération					
La qualité de gestion de NAFTAL					

17. Pouvez-vous classer les raisons qui vous empêche de quitter l'entreprise du plus important au moins important selon l'ordre que vous voyez juste par des numéros de 1 à 6 :

Le salaire

Les conditions de travail

La communication interne

La motivation

La satisfaction au travail

L'intégration et l'implication

18. Quittez-vous NAFTAL pour un salaire meilleur ?

Oui

Non

19. Comment voyez-vous l'apport entre la communication interne et la fidélisation des salariés ?

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

TABLE DES MATIERES

Table des matières :

Résumé :.....	I
Abstract:.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Sommaire	VI
INTRODUCTION GENERALE	7
CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE DE L'ENTREPRISE	1
<i>Section 1 : Notions fondamentales de la communication.</i>	<i>3</i>
1. Origine du terme « communiquer » :	3
2. Communication et l'information :	3
2.1. Définitions de la communication :	3
2.2. Définitions de l'information :	4
2.2.1. Trois types d'information (en fonction de la finalité) :.....	5
2.2.2. Les sources de l'information :.....	6
2.3. Relation communication et information	7
2.4. La distinction entre communication et information	7
3. Le système de communication :	7
3.1. La source :	8
3.2. Le codage :.....	8
3.3. Le vecteur :.....	8
3.4. Le message :.....	9
3.5. Le décodage :.....	9
3.6. Le récepteur :	9
3.7. Le feed-back (retour d'information) :.....	9
4. Les niveaux de communication :.....	9
4.1. La communication interne (corporative) :	9
4.2. La communication externe (commerciale) :.....	10
<i>Section 2 : Le concept de la communication interne :</i>	<i>11</i>
1. Définition de la communication interne :.....	11

2.	Les moyens de communication interne :	12
2.1.	Les moyens écrits :	12
2.1.1.	Compte rendu de réunion :	12
2.1.2.	Le journal interne :	13
2.1.3.	La documentation :	13
2.1.4.	Flashes d'information :	13
2.1.5.	Lettre au personnel :	13
2.1.6.	Bulletins spécialisés :	13
2.1.7.	Boite à idées :	13
2.1.8.	Panneau d'affichage :	13
2.1.9.	La note de service :	14
2.2.	Les moyens oraux :	14
2.2.1.	L'entretien individuel :	14
2.2.2.	Les réunions :	14
2.2.3.	Journal téléphoné :	14
2.2.4.	Le stand de présentation :	14
2.2.5.	Journée « portes ouvertes » :	14
2.2.6.	Les conférences :	14
2.2.7.	Le séminaire :	15
2.3.	Les moyens électroniques :	15
2.3.1.	L'intranet :	15
2.3.2.	La newsletter :	15
2.3.3.	Forum de discussions :	15
2.4.	Les moyens audiovisuels :	15
2.4.1.	Les aides visuelles :	15
2.4.2.	Le film d'entreprise :	16
2.4.3.	Les événements audiovisuels :	16
2.5.	Les nouvelles tendances des moyens de communication :	16
2.5.1.	Le pilotage du bien-être :	16
2.5.2.	La création d'espaces de convivialité :	16
3.	Les différents types de la communication interne :	16
3.1.	La communication descendante :	16
3.2.	La communication ascendante :	17
3.3.	La communication latérale (ou horizontale) :	17
4.	Le plan de communication interne :	17
4.1.	Définition du plan de communication interne :	18
4.2.	Déontologie et plan de communication :	19
4.3.	Les étapes d'élaboration d'un plan de communication interne :	20

<i>Section 3 : objectifs et obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines</i> :.....	21
1. Les objectifs de la communication interne :.....	21
1.1. Au service du projet d'entreprise :.....	21
1.2. Accompagner et conseiller le management :.....	21
1.3. Relier et unifier :.....	22
2. Les obstacles de la communication interne :.....	22
2.1. Filtrage :.....	22
2.2. Perception sélective :.....	23
2.3. Surcharge d'informations :.....	23
2.4. Les émotions :.....	24
2.5. Le langage :.....	24
2.6. Le sexe :.....	24
2.7. Culture nationale :.....	25
3. La relation de la communication interne avec la gestion des ressources humaines :.....	26
 CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA FIDELISATION EN RESSOURCES HUMAINES	29
<i>Section 01 : la fidélisation des employés</i> :.....	31
1. Le roulement des employés :.....	31
1.1. Le roulement fonctionnel :.....	32
1.2. Le roulement non fonctionnel :.....	32
2. L'émergence de la fidélisation :.....	32
2.1.1. L'évolution de contrat de travail :.....	32
2.1.2. L'incertitude et la complexité de l'environnement :.....	33
2.1.3. La nouvelle relation entre l'homme et le travail :.....	33
2.1.4. La recherche des compétences :.....	33
2.1.5. Le salarié ne travaille plus pour son patron :.....	33
3. Définition de la fidélisation :.....	34
4. Les typologies de fidélité :.....	35
4.1. La fidélité de façade :.....	35
4.2. La fidélité conditionnelle :.....	35
4.3. La fidélité réelle :.....	36
<i>Section 2 : Typologie de la fidélisation des salariés</i> :.....	37
1. Les dimensions du sentiment de fidélité	37
1.1. La faible propension à rechercher un travail :.....	37
1.2. L'attachement affectif :.....	39
1.2.1. L'implication normative :.....	39
1.2.2. L'implication affective :.....	40
1.2.3. L'implication calculée :.....	40

1.3.	La réaction aux actions managériales :	41
2.	Les outils de la fidélisation :	41
2.1.	L'intégration :	42
2.2.	Améliorer la politique de communication :	42
2.3.	Offrir des perspectives d'évolution :	43
2.4.	Gérer les carrières :	43
2.5.	Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :	44
2.6.	Les associer à des projets novateurs :	44
2.7.	Créer ou développer une marque employeur :	44
2.8.	Autres moyens :	45
3.	Le choix de la population à fidéliser :	45
4.	Les enjeux de la fidélisation :	46
4.1.	Enjeu économique : la maîtrise de TURN-OVER.....	46
4.2.	Enjeu démographique : La guerre des talents :	47
4.3.	Enjeu social et le développement durable :	48
4.4.	Enjeu organisationnel :	49
<i>Section 3 : Le lien entre la fidélisation et les pratiques GRH :</i>		50
1.	La satisfaction et la fidélisation :	50
1.1.	Définition de la satisfaction :	50
1.2.	Les facteurs de satisfaction :	50
1.2.1.	Le travail lui-même :	51
1.2.2.	L'environnement physique :	51
1.2.3.	L'organisation :	51
1.2.4.	Les relations interpersonnelles :	51
2.	La motivation et la fidélisation :	51
2.1.	Définition de la motivation :	51
3.	L'implication et la fidélisation :	52
3.1.	Définition :	52
4.	Finalités de la Gestion des Ressources Humaines :	53
5.	La communication interne et fidélisation des salariés :	54
5.1.	Dans le cadre de l'offre RH :	55
5.1.1.	La publicité :	55
5.1.2.	La communication relationnelle :	55
5.1.3.	La communication numérique :	56
5.2.	La marque employeur :	56
5.3.	Autres liens entre communication interne et fidélisation :	57

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA FEDELISATION DES SALARIES AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL	59
---	----

<i>Section 01 : Présentation de l'entreprise :</i>	<i>61</i>
1. HISTORIQUE DE NAFTAL :	61
1.1. Objet social de NAFTAL :	62
1.2. Explication de la charte graphique :	62
2. Présentation de NAFTAL :	63
2.1. L'organisation générale de NAFTAL :	63
2.2. L'organigramme de NAFTAL : (voir annexe 01) :	63
2.2.1. La direction générale :	63
2.2.2. La structure fonctionnelle : est composée de trois direction :	63
2.2.3. Les structures opérationnelles :	64
2.3. Les avantages de cette organisation :	64
2.4. Les objectifs et les missions de cette organisation :	64
2.4.1. Objectifs :	64
2.4.2. Missions de La société :	64
2.5. La stratégie de NAFTAL :	65
2.6. Les Moyens de la société :	65
3. La communication interne au sein de la branche commercialisation :	66
3.1. Présentation de la branche commercialisation :	66
3.2. Structure et organigramme :	66
3.3. Moyens Humains :	67
3.4. Missions principales de la branche commercialisation :	67
3.5. La Cellule de Communication :	67
3.5.1. Tâches et responsabilités de la Cellule de Communication :	68
3.5.2. Les missions de la cellule de communication :	68
3.5.2.1. La communication interne :	68
3.5.2.2. La communication externe et Institutionnelle :	69
3.5.2.3. Les Relations Publiques :	70
3.6. Les moyens de communications utilisées à NAFTAL :	70
<i>Section 2 : l'enquête sur le terrain :</i>	<i>71</i>
1. Présentation de la méthodologie de recherche :	71
1.1. Lieu d'application :	71
1.2. Description de la population mère :	71
1.3. Description de l'échantillon :	72
2. L'élaboration et la distribution du questionnaire :	72
2.1. Définition et présentation du questionnaire distribué :	72
2.2. La structure de questionnaire :	72
2.3. La forme des questions :	73
2.4. Le déroulement de l'étude sur terrain :	73
2.5. Les méthodes de traitement de questionnaire :	73

2.6.	Test d'Alpha Cronbach :	74
2.7.	Les données sociodémographiques de la population :	74
<i>Section 3 : Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche.</i>		<i>80</i>
1.	Situation de communication interne :	80
2.	La fidélité des salariés de NAFTAL :	84
3.	La relation entre la communication interne et la fidélité des salariés de NAFTAL	88
CONCLUSION GENERALE		95