

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE**

**ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Ecole supérieur de commerce à koléa**

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

**Spécialité : Organisation et Management des Entreprises**

**Thème :**

***Le rôle de la communication interne dans la  
fidélisation et performance des ressources  
humaines***

***Cas : SONELGAZ***

**Elaboré par : MOUMENINE KHEIRA**

**Encadrée par : Mr, BENCHAIB Rabah**

***Période de stage : du 05-08-2020 au 01-09-2020***

***Année universitaire 2019/2020***



## **Remerciements**

*Je remercie en premier lieu le bon dieu de m'avoir donné le courage, la volonté et la patience pour réaliser ce modeste travail.*

*Je remercie fortement **Mr Benchaib rabah** d'avoir accepté de m'encadrer, de m'avoir orienté par ses conseils dans le but de mener à bien ce travail.*

*Je tiens également à remercier **Mme Abd elwahab latifa** mon encadreur au sein de l'entreprise SONELGAZ pour son orientation tout au long de mon stage.*

*Nous remercions nos très chers parents qui ont toujours veillé à notre bien-être et qui ont fait de nous ce qu'on est aujourd'hui.*

*Sans oublier **Mr kechad rabah** pour son soutien, sa gentillesse, et son implication.*

## *Dédicaces*

*En signe de respect de reconnaissance, je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents les plus chers au monde qui m'ont tout donné, le courage, soutiens et surtout l'amour, que dieu le tout puissant les protègent*

*Ainsi qu'à toute ma belle famille*

*À mes très chères sœurs et mes frères.*

*Et à tous mes amis de près ou de loin*

*Kheira moumenine*

**Résumé :**

*Comprendre pour agir : en matière de gestion et de prise de décision dans l'entreprise, l'information et la communication sont la première matière pour déclencher l'action. La question du « pourquoi communiquer » est toujours d'actualité. Il s'agit aussi de définir par quels moyens communiquer, mais la communication à elle seule ne peut rien en dehors d'une volonté stratégiques et politique pour le bon fonctionnement de l'entreprise et son développement harmonieux avec son environnement*

*Mots clés : organisation, cohésion, ressources humaines, communication interne, gestion*

**Résumé (anglais)**

*Understand to do, in the management matter and decision making of an entreprise /firm information and communication are the first subject /matters for setting of the action. The question of « why communicate ?» is always the reality this is to say that by what means do we communicate, but communication alone can't do anything without a strategic desire/will and policy for the good functioning of the entreprise its harmonous development with its environmen.*

*Key words : organization, cohesion, human, resources, internal communication, management.*

<i>Liste des figures :</i>	<i>Page</i>
<i>Figure N°1.1 : le processus de la communication .....</i>	<i>5</i>
<i>Figure N°1.2 : les freins de la communication interne en 3 types.....</i>	<i>24</i>
<i>Figure N°1.3 : la répartition de l'effectif par sexe.....</i>	<i>72</i>
<i>Figure N°2.1 : répartition de l'effectif par âge.....</i>	<i>72</i>
<i>Figure N°2.2 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....</i>	<i>73</i>
<i>Figure N°2.3 : répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle .....</i>	<i>74</i>
<i>Figure N°3.1 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.....</i>	<i>75</i>
<i>Figure N°3.2 : la communication entre les employés.....</i>	<i>76</i>
<i>Figure N°3.3 : la communication avec les dirigeants.....</i>	<i>77</i>
<i>Figure N°3.4 : les moyens de communication utilisés au niveau de l'entreprise .....</i>	<i>78</i>
<i>Figure N°3.5 : la communication interne selon la vision des employés.....</i>	<i>79</i>
<i>Figure N° 3.6 : la perception de communication interne.....</i>	<i>80</i>
<i>Figure N°3.7 : la communication interne aide-t-elle à fidéliser le personnel ? .....</i>	<i>81</i>
<i>Figure N°3.8 : le degré d'appartenance à la culture de SONELGAZ .....</i>	<i>82</i>
<i>Figure N°3.9 :l'autorité exercée par les dirigeants de la société.....</i>	<i>83</i>
<i>Figure N°3.10 : l'importance de la communication dans l'accomplissement des tâches .....</i>	<i>84</i>
<i>Figure N°3.11 : est-ce que vous-êtes motivé pour le travail que vous effectuez ?.....</i>	<i>85</i>
<i>Figure N°3.12 : le sentiment d'appartenance *la motivation des salariés.....</i>	<i>86</i>
<i>Figure N°3.13 :véhiculez-vous une bonne image à l'extérieur ?.....</i>	<i>86</i>
<i>Figure N°3.14 : évaluation des employés selon des critères.....</i>	<i>88</i>
<i>Figure N°3.15 :quitter-vous sonelgaz pour un salaire meilleur ?.....</i>	<i>90</i>
<i>Figure N° 3.16 :êtes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?.....</i>	<i>91</i>

<b>Figure N°3.17</b> : test khi-deux de 'sentiment d'appartenance*êtes-vous informé des objectifs de l'entreprise ?' .....	<b>92</b>
<b>Figure N° 3.18</b> : graphique représente les deux variables 'fidélisation et performance' .....	<b>93</b>
<b>Figure N° 3.19</b> : graphique à barre représente les deux variables la fidélisation et Performance du personnel.....	<b>95</b>
<b>Figure N°3.20</b> : relation entre les trois variables 'com*fidélisation*performance' .....	<b>95</b>
<b>Figure N° 3.21</b> : test khi-carré.....	<b>95</b>

<i>Liste des tableaux</i>	<i>pages</i>
<i>Tableau N°1.1 : la répartition de l'effectif par sexe.....</i>	<i>71</i>
<i>Tableau N°1.2 : la répartition de l'effectif par âge.....</i>	<i>72</i>
<i>Tableau N°1.3 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....</i>	<i>73</i>
<i>Tableau N°2.1 : la répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle.....</i>	<i>74</i>
<i>Tableau N°2.2 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude .....</i>	<i>75</i>
<i>Tableau N°2.3 : la communication interne entre les employés.....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau N°3.1 : la communication interne avec les dirigeants.....</i>	<i>76</i>
<i>Tableau N° 3.2 : les moyens de communication les plus utilisés en interne .....</i>	<i>77</i>
<i>Tableau N°3.3 : la situation de communication interne selon la vision des employés.....</i>	<i>78</i>
<i>Tableau N°3.4 : la perception de communication interne.....</i>	<i>79</i>
<i>Tableau N°3.5 : La communication interne aide-t-elle à fidéliser le personnel.....</i>	<i>81</i>
<i>Tableau N°3.6 : est-ce que vous adhérez totalement à la culture de sonelgaz ?.....</i>	<i>82</i>
<i>Tableau N°3.7 : l'autorité exercée par les supérieurs .....</i>	<i>83</i>
<i>Tableau N°3.8 : l'importance de la communication interne dans l'accomplissement des tâches .....</i>	<i>84</i>
<i>Tableau N° 3.9 : est-ce que vous êtes motivés pour le travail que vous effectuez ?.....</i>	<i>85</i>
<i>Tableau N°3.10 : Le sentiment d'appartenance*êtes-vous motivés pour le travail que vous effectuez ?.....</i>	<i>86</i>
<i>Tableau N°3.11 : l'évaluation des employés selon les critères .....</i>	<i>89</i>
<i>Tableau N°3.12 : quittez-vous sonelgaz pour un salaire meilleur ?.....</i>	<i>90</i>
<i>Tableau N°3.13 : croyez-vous que la communication interne au sein sonelgaz augmente le degré d'efficacité du personnel ?.....</i>	<i>91</i>
<i>Tableau N°3.14 : êtes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?.....</i>	<i>92</i>
<i>Tableau N° 3.15 : relation entre les trois variables la communication et fidélisation et performance.....</i>	<i>95</i>

**Liste des abréviations :**

**CI** : communication interne

**SONELGAZ** : la Société Nationale de l'Electricité et de Gaz

**SPAS** : Société de Prévention et de Sécurité

**FOSC** : Fonds des Ouvres Sociales et Culturelles

**SMT** : Société de Médecine du Travail

**TRANSMEX** : Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des équipements industriels et électriques

**CAMEG** : Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier

**GRTG** : le Gestionnaire du Réseau de Transport du Gaz

**GRTE** : le Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Electricité

**SPE** : Société Algérienne de Production d'Electricité

**OP** : Opérateur système

**SDE** : Société de Distribution Est

**SDA** : Société de Distribution Alger

**SDO** : Société de Distribution Ouest

## **Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	<b>A_C</b>
<b>Chapitre 1 : la communication interne de l'entreprise</b>	
<b>Section 1 : notions fondamentales de la communication</b> .....	<b>2</b>
<b>Section 2 : le concept de la communication interne</b> .....	<b>8</b>
<b>Section 3 : objectifs et obstacles de la communication interne</b> .....	<b>21</b>
<b>Chapitre 2 : les fondements théoriques de la fidélisation et performance du personnel</b>	
<b>Section 1 : la fidélisation du personnel</b> .....	<b>31</b>
<b>Section 2 : la performance du personnel</b> .....	<b>46</b>
<b>Section 3 : le lien entre ces trois principaux concepts</b> .....	<b>50</b>
<b>Chapitre 3 : le rôle de la communication interne dans la fidélisation et performance des RH et de l'entreprise</b>	
<b>Section 1 : présentation de l'entreprise SONELGAZ</b> .....	<b>62</b>
<b>Section 2 : l'élaboration et distribution du questionnaire</b> .....	<b>69</b>
<b>Section 3 : analyses des résultats de notre recherche</b> .....	<b>76</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>98</b>

## **Introduction générale**

Pour toute entreprise la principale richesse est certainement son personnel. Le potentiel humain constitue l'élément majeur de son fonctionnement. C'est de lui que dépendent son efficacité, son succès et la qualité de son service.

Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière efficace, les dirigeants doivent planifier, organiser et mettre en oeuvre une politique qui leur permet de bien gérer et mobiliser le personnel, le développement de cette politique dépend essentiellement de plusieurs facteurs dans 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 structure et l'amélioration de la relation du travail.

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui, confrontées, on cite, souvent la problématique de la gestion de la ressource humaine. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

Les organisations ne se concentraient que sur la communication externe, or il s'est avéré qu'une communication interne était tout aussi importante et que c'était un facteur clé qui conditionne la réussite de l'entreprise et contribue simultanément à son bon fonctionnement, dans le sens où celle-ci s'inscrit dans une dynamique d'échanges informationnel. La communication interne s'inscrit alors comme l'un des enjeux majeurs de l'entreprise pour le nouveau millénaire.

La communication interne est l'un des composants de la communication d'entreprise, son enjeu est de créer l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. Dans le contexte actuel très mouvant, marqué par les nombreuses fusions, restructurations et innovations, la relation des salariés à l'entreprise a changé. Les salariés sont plus et mieux informés et sont ainsi devenus plus exigeants dans leur travail.

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

Afin de pouvoir montrer l'importance de la communication interne dans la fidélisation et la performance du personnel, notre choix s'est porté sur le thème de réflexion suivant : «le rôle de la communication interne dans la fidélité et la performance du personnel également de l'entreprise ».

Dans les entreprises la rémunération ne constitue plus la seule source de motivation. Les employés demandent de la reconnaissance et de l'écoute, ce qui passe forcément par la communication interne. Dès lors la problématique qui se pose est de savoir : « **Comment la communication interne contribue-t-elle à la fidélisation et performance du personnel ?** ».

De cette problématique générale découlent les questions suivantes :

1. Qu'est-ce que la communication interne ? Quelle est sa place au sein de l'entreprise ?
2. Que représente le facteur de la motivation pour l'entreprise ? Qu'est-ce qui contribue à l'atteinte de performance du personnel ?
3. Quel est le rôle de la communication interne dans la fidélisation et performance du personnel ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse n° 01:** La communication interne est un outil de fidélisation.
- **Hypothèse n° 02:** La motivation des personnels est un moyen de fidélité.
- **Hypothèse n° 03:** la fidélisation contribue à la performance des ressources humaines et ceci de l'entreprise à la fois.

**L'importance de cette étude :** Les raisons du choix de thème sont multiples :

1. Montrer l'importance de la communication interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
2. Identifier L'importance d'autres facteurs tels que la motivation dans la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise.

3. Déterminer le rôle de la communication interne dans la fidélisation et performance du personnel.

**Méthodologie de recherche et outils d'analyse :**

Pour répondre à nos questions de recherche et de tester ainsi nos hypothèses dans le cadre théorique, nous adopterons une démarche axée d'une part sur une recherche documentation et finir par une enquête interne caractérisé par un questionnaire auprès des employées de la direction de distribution de l'électricité et de gaz à Mascara

Notre travail est organisé en trois chapitres :

En premier lieu dans le premier chapitre, nous abordons la notion de communication d'entreprise puis la détermination de définition de la communication interne et enfin les objectifs et les obstacles de la communication interne et sa relation avec le personnel de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous abordons la notion de la fidélisation des salariés en premier lieu, ainsi la performance du personnel en deuxième lieu et enfin les différents liens entre la communication et fidélisation et performance du personnel et celle-ci de l'entreprise

Finalement, après avoir présenté l'entreprise d'accueil nous allons présenter les résultats du questionnaire distribué auprès l'entreprise SONELGAZ pour l'objectif d'étudier le rôle de la communication interne dans performance du personnel.

**Chapitre 1 : la communication  
interne de l'entreprise**

---

## **Section1** : aperçu sur la communication

La communication est un thème très large et qui a évolué très rapidement. Elle a de tout temps existe soit individuellement, soit collectivement entre les hommes. Nous allons essayer dans cette section de développer la définition de la communication, son origine, ainsi que ses différents types. Ensuite nous allons présenter la communication et sa relation avec l'information.

### **1-Origines du terme communiquer :**

La définition de La communication à évolué avec le temps selon l'importance accordée à ce terme « communiquer »

Le terme « communiquer », « être en relation », est apparu au cours du 14ème siècle et il signifiait à cette époque « participer à ». Cette expression est proche du terme latin « communicar », c'est-à-dire « partager » une idée. C'est seulement au 16ème siècle que le terme « partager » a engendré la signification « faire partager » une nouvelle. Au fur et à mesure que le temps ait passé, le terme « communiquer » a commencé à signifier « Transmettre ». C'est seulement au cours du 20ème siècle que le terme « communication » est apparu dans le vocabulaire scientifique. Dès lors, il y'a eu l'apparition de nouveaux termes dans le domaine des « moyens de communication », téléphone, train, route, cinéma, presse, etc.<sup>1</sup>

#### **1.1-Définitions de la Communication :**

**PASTOR et BREAD** définissent la communication comme suit : « la communication est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes. Ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients, intelligibles ou confus, explicites ou implicites, pertinents. C'est-à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise «

Selon **REIX ROBERT** dans son livre « systèmes d'information et management des organisations » : « la communication, c'est établir une relation en transmettant de

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, « Gestion des ressources humaines », édition , Québec, 2001, p.461.

---

l'information : cette information : cette transmission d'information a pour objectifs de : convaincre, former, séduire, coordonner...etc. »<sup>1</sup>

Pour **SEKIOU** : « La communication est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur »<sup>2</sup>

Aussi la communication **D'après Miller**. G.A « La communication est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand la communication se produit, nous disant que le parties composantes de cette transmission forment un système d'information »

Donc, nous pouvons déduire que la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de geste, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur.

## **2-Définition de l'information :**

**Robert** définit l'information comme étant : « l'ensemble des renseignements obtenus par quelqu'un, action de s'informer, de prendre renseignements ».<sup>3</sup>

Selon **Laudon. K** : « un système d'information est un ensemble de composantes inter reliées, qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent, afin de soutenir la prise de décision et le contrôle au sein de l'organisation »<sup>4</sup>

**Pour Bateson, G., (1973)** « l'information produit un nouveau point de vue sur des événements ou des objets, qui rend visible ce qui était invisible ».

Une information est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous forme visible, imagée, écrite ou orale.

---

<sup>1</sup> P. PASTOR, R. BREAD, « Les treize clés du manager », éditions LIAISON, Paris, 2003, p.135.

<sup>2</sup> R. Robert, « Systèmes d'information et management des organisations», 3ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2000, p.45.

<sup>3</sup> Le Robert de poche, Dictionnaire, édition SEJER, 1998, p379.

<sup>4</sup> Laudon, (K), les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques, édition Pearson Education, Paris, 2000, P 8.

---

### **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.
- Déhiérarchisation : création de structures plus plates, réduction du nombre d'échelons hiérarchique

### **4-La distinction entre communication et information :**

Pour expliquer la relation entre information et communication nous proposons les définitions suivantes :

L'information c'est : « Un ensemble de pratique qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements »<sup>1</sup>

La communication c'est : « Un ensemble de pratique qui cherche surtout à réaliser une mise en relation avec des événements »<sup>2</sup>

Selon ces courtes définitions nous avons trouvé qu'il y a une relation entre la communication interne et l'information est une relation complémentaire car l'information est incluse dans la communication

La communication est utilisée dans les relations humaines ; Donc, c'est un besoin <sup>1</sup>social nécessaire qui compte parmi ses caractères le Feedback

---

<sup>1</sup> M. DEGUY, «Politique des ressources humaines dans l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, 1989, p.121.

<sup>2</sup> Ibid., p122

---

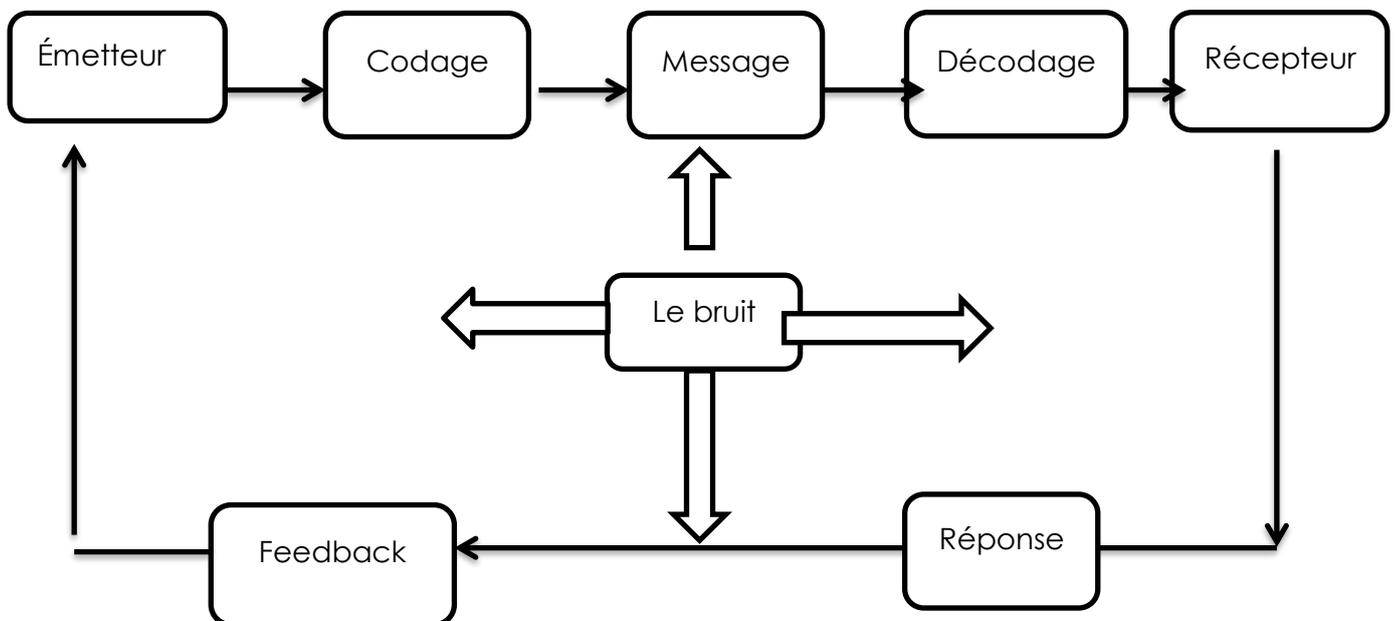
## 5-Le processus de communication :

Nous allons présenter dans ce qui suit le système de communication

Tout d'abord, Un processus peut être défini comme suit : « L'enchaînement ordonné des faits ou des phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé »<sup>2</sup>.

On dit qu'il y a communication lorsqu'une personne transmet une information a une autre personne, donc le processus de communication et la suite d'opération constituant la manière de transmettre une information ou d'en recevoir

**FigureN°1.1 : le processus de communication**



Source : KOTLER, (P) & DUBOIS, (B) et autres : Marketing Management, 12ème édition, édition Pearson, Paris, 2006, P.640

---

<sup>3</sup> Duran, (B), et autres : direction petit la rousse Montréal, édition BORDAS, Alger, 1998, P 825.

<sup>2</sup> Duran, (B), et autres : direction petit la rousse Montréal, édition BORDAS, Alger, 1998, P 825.

---

**L'émetteur** : C'est celui qui reçoit le message envoyé par l'émetteur. Le récepteur et l'émetteur peuvent ne pas se trouver en même temps dans le même lieu, on dira alors qu'il s'agit d'une communication différée.

**Le message** : C'est ce qu'on adresse à autrui pour lui faire parvenir une information. Phrase orale ou écrite, série de signaux. Le message est le facteur le plus important et le plus évident dans une communication, il est très facilement défini par celui qui veut parvenir.

**Le code** : C'est le point commun obligatoire entre l'émetteur et le récepteur qui leur permet de communiquer, il est appelé également répertoire. C'est l'ensemble des informations signes, langues...communes entre l'émetteur et le récepteur.

**Le canal** : C'est le moyen de transmission de l'information, il peut prendre diverses formes matérielles : supports papiers, bande magnétique, des téléphones, radio, télévision, le choix du support peut influencer énormément la forme du message, ainsi une information n'est pas traitée de la même manière lorsqu'elle est diffusée à travers les journaux ou à travers la télévision.

**Le récepteur** : Encore appelé destinataire, c'est le symétrique de l'émetteur. Il peut être à un individu ou un groupe.<sup>1</sup>

**Le bruit** : Correspond aux messages qui apparaissent dans une action de communication et qui ne font pas partie du message initial. Ces messages peuvent être des éléments perturbateurs de la communication.

**Le feed-back** : est l'ensemble des attitudes et comportements provoqués suite à la transmission d'un message à un récepteur donné. Ou bien c'est l'action qu'attend l'émetteur de la part du récepteur en fonction de sa personnalité, et qui lui permet de vérifier si son message a bien été reçu ou pas.

**La réponse** : c'est le réflexe immédiat et spontané de la part de l'audience visé.

## **6-Les types de communication en entreprise :**

---

<sup>1</sup> Sekiou, (L) : gestion du personnel, édition ISBN, Montréal, 1986, P356.

---

Puisque la communication est considérée comme un facteur important dans la continuité de l'activité de l'entreprise .donc on peut distinguer deux types de communication

### **6.1-La communication interne de l'entreprise :**

La communication interne de l'entreprise est la relation entre les différents départements de l'entreprise : diffusion d'information, coopération, communication interpersonnelle, intranet, internet.....etc.

**LENDREVIE (J) et LINDON (R)** considèrent que « la communication interne est dirigée vers le personnel de l'entreprise », où « elle a généralement pour but de l'informer de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social »

Elle est destinée aux salariés a pour but d'assurer la coopération entre les différents acteurs de l'entreprise et d'assurer la diffusion de l'information pertinente aux preneurs de décisions

### **6.2-La communication externe :**

Est l'ensemble de l'information destinée aux interlocuteurs externes à l'entreprise tels que les futurs clients les fournisseurs les concurrents la presse...etc.

Est le fait de promouvoir la société aux clients potentiels et de leur communiquer une bonne image de la société .se fait à travers la publicité télévisé brochures site web presse

Au niveau de la communication externe de l'entreprise.

**PASTOR (P) et BREARD (R)** 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 des stratégies et orientations de l'entreprise. Ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout évènement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat, etc. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> P.PASTOR & R.BREARD, Op.cit., p.143.

---

En bref, la communication externe a pour objectif d'assurer la notoriété de l'entreprise et ses services ou produits avec l'environnement extérieur, Pour augmenter la demande afin d'accroître les profits et de se différencier de la concurrence

## **Section 2 : la communication interne dans l'entreprise**

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

### **1-Définition de la communication interne :**

La communication interne « englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise »<sup>1</sup>

Selon **Philippe Détrie et Catherine broyez** la communication est « un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner de l'âme, pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun »<sup>2</sup>

Ainsi pour **Détrie et broyez** « la communication interne a pour finalité de créer l'adhésion, la cohésion l'esprit d'équipe et surtout à faciliter les échanges, **Thierry libaert** va dans le même sens en attribuant les objectifs suivant à la communication interne ; « faire participer les salariés, obtenir leur adhésion voire leur mobilisation »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Marie-Hélène Wesphalen, communicator : le guide pratique de la communication d'entreprise, paris, Dunod, 1999, p. 63.

<sup>2</sup> Philippe Détrie et Catherine broyez, la communication interne au service du management, paris éditions liaisons, 2002, p 42.

<sup>3</sup> Thierry LIBAERT, la communication d'entreprise ,2<sup>ème</sup> Edition, paris economica, 2005, p. 67

---

De cette définition on retient que la communication interne est considérée comme outil de motivation de salariés et permet de transmettre de l'information entre tous les services de l'entreprise

Selon **Pastor. (P) et Breard. (R)** : « 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<sup>1</sup> ».

Selon La définition précédente qui montre que la communication interne a pour but d'assurer la bonne relation et l'adhésion entre l'organisation et ses individus.

La définition suivante dit que : « Actions de communication menées en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise. Ces actions ont pour but d'informer et de renforcer la cohérence et le sentiment d'appartenance chez le personnel »<sup>2</sup>

A Partir les définitions précédentes on peut dire que la communication interne est l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sien de l'entreprise à destination des salariés tels que l'implication et l'écoute des membres aussi fournir un lieu de travail motivant agréable et associer l'ensemble des salariés pour échanger afin de communiquer à tous

## **2-Les principes de la communication interne :**

Une fois mise en place, et pour un bon fonctionnement, la communication interne exige le respect de la part de tous les acteurs le respect de certains principes<sup>3</sup> :

- **La volonté** : les responsables doivent avoir la volonté de constituer une structure responsable avec un budget permettant d'honorer le plan d'action.

---

<sup>1</sup> Pastor, (P) et Bread, (R) : les treize clés du manager, éditions Liaison, Paris, 2003, p.135.

<sup>2</sup> <https://emmanueldabo.wordpress.com> consulté le 1/04/2020 à 12 :30

<sup>3</sup> Morel, (P) : la communication d'entreprise, 2eme édition Ed, Vuibert, 2002, P 55.

- 
- **La transparence** : elle fait partie des gages de succès. Cependant, il est évident qu'il n'est toujours possible de tout dire, il vaut, tout de même, mieux annoncer un délai précis pour être en mesure de parler de tel sujet afin de ne pas perdre la crédibilité des managers.
  - **La clarté** : dans toute entreprise, il existe des catégories des personnes déférentes, en termes d'âge, de niveau socioprofessionnel, de formation, etc. La règle est de parler ou écrire clairement et de façon simple de manière à être compréhensible et accessible à tous et si possible d'agir de même.
  - **La rapidité** : en vue d'éviter bruits ou les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Les employés qui découvrent une information concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.
  - **Le long terme** : une polyptique de communication interne doit être pensée à long terme, au minimum une année et plus si possible. Le changement demande le temps, et les évolutions sont lentes.
  - **La ténacité** : compte tenu des critères précités, il est évident qu'il faut aussi faire preuve de persévérance pour faire passer les messages et obtenir les réactions souhaitées en retour. Il ne s'agit pas de matraquer les esprits par la répétition de messages mais plus tôt de s'assurer que le message ait touché la totalité de la cible surtout pour les entreprises à effectif important.
  - **Ecoute et échange** : pour atteindre les objectifs de la communication interne, il est indispensable d'être à l'écoute du personnel et développer l'échange. Ainsi, le personnel est considéré comme un client dont les attentes sont à satisfaire.
  - **Anticipation** : l'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie de mauvaises surprises toujours possibles, c'est le meilleur moyen pour gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux événements dont on peut mieux définir les objectifs et les moyens de communication. La mise en place des principes de communication précédents se résume à :
    - ✓ **Ecouter** : l'entreprise cherche à comprendre les attentes de ses employés en matière d'information par la méthode des enquêtes ; des sondages, etc.

- 
- ✓ **Informer** : les entreprises utilisent ses différents outils de communication comme l'écrit, l'oral et les supports techniques pour diffuser l'information.
  - ✓ **Composer** : la communication interne doit envoyer des messages simples et clairs. Elle doit avoir un langage motivant pour que les salariés se sentent bien.

### **3-Les différents types de la communication interne :**

Dans toute organisation, il y a réel besoin de message simple et cohérent 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.<sup>1</sup>

#### **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 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 feedback 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.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Morel, (P) : la communication d'entreprise, 4e édition, édition Vuibert. Paris, 2009, P91.

<sup>2</sup> Ibidem. P92.

---

### 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 des services différents. Toutes les études tendent à montrer le bon fonctionnement d'une organisation est fortement corrélé à l'existence de ces communications horizontales.<sup>1</sup>

### 4-Le plan de communication interne :

Le plan est le pivot central de la communication de l'entreprise il en indique les objectifs, définit les messages, sélectionne les cibles, délimite les moyens

#### 4.1-Définition de plan de communication :

Le plan de communication est une approche de management qui permet à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise et/ou de l'une de ses directions (ressources humaines, marketing, finances, contrôle de gestion juridiques....) de définir les actions de communication à mettre en œuvre pour les atteindre. Il détermine les objectifs de communication, définit les cibles et les messages, fixe les actions à engager, établit le calendrier et le budget. Il est ensuite un outil de pilotage de programmes, outil de communication, il sert également à guider et rendre cohérent le travail de chacune des équipes, de chacune des branches des filiales de l'entreprise<sup>2</sup>.

La démarche de construction d'un plan de communication s'applique :

- à tous les types de sources : entreprises, administrations, organisations, collectivités territoriales, associations fondations, ONG, institutions religieuses, partis politiques, syndicats, etc. ;
- A toutes les formes de communication : corporate (institutionnelle), interne, marketing, financières, d'influence, de crise, mécénat, sponsoring, lobby, campagnes, d'appel à la générosité du public, etc. :

---

<sup>1</sup> Aubert, (N) et autres : Management aspects humains et organisationnels, édition presse universitaire de France, Paris, 1999, P241.

<sup>2</sup> philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de christophe Benaroya ; opcit p73

- 
- A l'ensemble des cibles de ces communications internes et externes.

#### **4.2-Rôle du plan de communication**

##### **L'utilité de plan de communication :**

Définir et mettre en œuvre une stratégie de communication nécessite rigueur et professionnalisme, comme dans tout métier faisant appel à la création, l'intuition et l'imagination sont des qualités nécessaires et indispensables en communication, mais elles ne sont pas suffisantes, sans une mise en œuvre conçue et exécutée avec une précision méticuleuse et le souci de détail, les idées les brillantes ne seront performantes, elles ne peuvent atteindre efficacement leurs objectifs que si elles sont organisées dans un plan de communication, ce dernier comprend un ensemble ordonné d'actions et de dispositions destinées à y parvenir. C'est à la fois la définition d'une vision, d'une ambition, et une méthode de préparation et de gestion pour la conduite du projet de communication, la conception du plan est un moment particulier et essentiel où il s'agit de s'extraire du quotidien pour prendre le temps de la réflexion, de préférence équipes<sup>1</sup>

#### **4.3-Objectifs du plan de communication**

Le rôle du plan de communication est de définir les objectifs et les cibles à atteindre, de concevoir les moyens à mettre en œuvre pour chacun de ces objectifs, préciser les responsabilités des différents acteurs, de fixer le calendrier et les dates jalons, de budgéter chacune des opérations et de définir les indicateurs de mesure des résultats, le plan de communication est un outil de management qui sert aux responsables de l'organisation émettrice à fixer les objectifs communs, à gérer les techniques et les actions et à s'assurer qu'on est bien en ligne avec la stratégie de marche prévue, comme un plan de vol pour un commandant de bord, outil de communication, le plan sert également à guider et à rendre cohérent le travail de chacune des équipes, comme le plan architecturale d'un édifice dans la construction fait appel à différents corps de métiers, selon les enchainement précis.

---

<sup>1</sup> Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya, opcit p, 75

---

Une communication réussie repose rarement sur une seule action ou une seule technique, si marquante soit-elle. Elle est la résultante d'une série d'actions qui convergent vers le même objectif. Une bonne stratégie de communication associe donc différents vecteurs, intervenants chacun vers une cible spécifique, développent un message particulier, agissant à un moment choisi, de façon que l'impact de l'ensemble de ces actions soit supérieur à celui de la somme des actions de chacune des parties. Cet effet de synergie est essentiel à la qualité de stratégie de communication

Les objectifs attribués au plan de communication sont de trois ordres : cognitifs effectifs et conatifs.

#### **4.4-Les différents types de plan de communication :**

Les plans de communication diffèrent suivant leur nature, leur étendue géographique et leur durée d'application

##### **✓ Selon leur nature du plan de communication :**

Plan global de communication de l'organisation, il intègre les principaux éléments de toutes les composantes de la communication globale : communication interne, communication corporate, relations avec les médias, relations avec les pouvoirs (lobby), mécénat/sponsoring/parrainage, communication financières, communication marketing ..., mais aussi celles des différentes branches, filiales, pays, les objectifs prioritaires définis par le plan sont ainsi communs à toutes les composantes de l'organisation, qui agiront dans la même direction

- ✓ Plan de communication spécifiques de chacune des composantes du plan global : communication interne, communication marketing (communication de marque, communication de produit, communication de service), communication financière. Par nature plus détaillés, ils guideront les actions de chacun de ces domaines.
- ✓ Plans de branches, de filiales, de pays, d'unités, conçus à partir du cadrage du plan global, mais prenant en compte les objectifs propres à l'activité, à la structure ou au pays considérés.

- 
- ✓ Plan spécifique lié à un évènement précis : lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, campagne de publicité, OPA/OPE, acquisition, augmentation de capital, situation de crise...
  - ✓ **Selon la dimension géographique**

S'agit-il d'un plan de communication qui vise un seul pays, une région, ou même une ville, ou d'un plan international ? dans ce dernier cas, la communication peut-elle, et doit-elle, être standardisée, avec les mêmes messages, les mêmes medias les mêmes techniques, ou est-elle nécessaire de les adapter, de les moduler, en fonction de la culture locale, de la sensibilité, des comportements et de modes de vie particuliers selon les pays, mais aussi d'un historique différent de l'émetteur ? Une entreprise très connue en France ou une offre déjà bien en place sur un marché national ne communiqueront pas de la même façon dans un pays où ils sont encore inconnus. Un plan de communication doit prendre en compte ces spécificités tout en veillant à la cohérence de son expression internationale. Toute fois lorsque la stratégie est standardisée, la cohérence du discours devra être préservée. Bien que parlant des langues différentes toutes les filiales parleront d'une même voix

- ✓ **Selon la période couverte :**

Bien que la communication s'inscrive dans une vision à long terme et nécessite la durée pour réussir, les plans de communication sont souvent des plans annuels, préparés à l'occasion du budget de l'organisation. L'accélération des changements économiques sociaux et politiques rend de plus en plus difficile la programmation économiques, sociaux et politiques rend plus en plus difficile la programmation sur plusieurs années. Certains objectifs ou certains programmes font cependant l'objet de plans glissants, couvrant des périodes plus longues. Cela est également nécessaire quand une action spécifique ne coïncide pas avec l'exercice budgétaire. Les plans d'actions d'opérations particulières sont, quant eux, établis sur le calendrier relatif à l'objectifs considéré. ainsi, une entreprise devant faire face à une crise imprévue ou à une attaque concurrentielle d'envergure mettra en place un plan de d'action spécifique non inscrit au plan global et au budget annuel

---

Il est possible de résumer les questions relatives au plan de communication en soulignant que cinq types de communication peuvent être envisagés :

- Une communication corporate ou institutionnelle dont le sujet de discours est l'entreprise ou l'organisation elle-même et qui peut s'adresser à des publics très nombreux et très différents : les parties prenantes
- Une communication marketing qui cible le consommateur (b-to-b), dont le sujet de discours se compose des marques, des produits, des gammes de produits et des services (globalement, de l'offre de l'entreprise ou de l'organisation)
- Une communication b-to-b dont l'originalité est de concerner les entreprises et les organisations en tant que cibles mais qui peut parfois s'intéresser au marché final.
- Une communication interne qui s'adresse aux salariés, cadres et non cadres de l'organisation
- Une communication financière qui s'intéresse aux actionnaires, aux intermédiaires financières, aux investisseurs institutionnels et aux milieux financiers, cette communication est essentielle pour les entreprises cotées en bourse
- Ces cinq stratégies de communication peuvent être déclinées sur un seul marché national ou sur plusieurs pays (problématique de la standardisation de la communication) et à court ou à moyen terme (stratégie par les actions tactiques).

## **5-Les moyens de communication interne:**

Dans ce qui suit, nous présentons les différents outils de la communication interne :

### **5.1- Les outils de la communication interne :**

Les outils de la communication interne sont beaucoup diversifiés, principalement avec la culture de l'entreprise. **D'Almedia. N et Libaert. T<sup>1</sup>** classe les moyens de la communication en trois types qui sont les moyens écrit comme le journal et la documentation, les moyens oraux comme les réunions et les supports techniques comme l'intranet.

#### **5.1.1-Les moyens écrits :**

---

L'écrit est le vecteur le plus important de la communication interne, la plus part des messages de l'entreprise sont passés par les supports écrit, l'écrit permet de diffuser l'information et publier les résultats. **D'Almedia. N et Libaert.** T distinguent deux principaux moyens écrits, qu'ils sont les journaux de l'entreprise et les outils traditionnels.

### **-Le journal d'entreprise**

Le journal de l'entreprise est un support très favorisé dans la communication interne, il est utilisé par la majorité des grandes entreprises, le journal de l'entreprise est établies périodiquement, il consiste l'ensemble des informations concernant l'entreprise.

### **-Les outils traductionnels**

**D'Almedia. N et Libaert. T<sup>2</sup>** considèrent les outils traditionnels comme l'ensemble des moyens édités sur support papier. Parmi ces outils ils distinguent la revue de presse, La note de service, La documentation, Le panneau d'affichage, et La boîte à idées.

- La revue de presse : la revue de presse est un support de communication interne consiste à diffuser des informations dans l'intérieur de l'entreprise, ces information est publié par la presse externe concernant l'entreprise, elle contribue à sensibiliser les salariés à l'ensemble de l'activité de l'entreprise.
- La note de service : la note de service est un support permet d'informer sur tous les types des modifications (juridique, commerciales ou technique).
- La documentation : elle consiste l'ensemble des informations concernant les activités de l'entreprise<sup>1</sup>
  - Le panneau d'affichage : le panneau est un outil de diffusion de l'information, il permet d'informer les employés de l'entreprise, Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire.
  - La boîte à idées : la boite à idées consiste à installer une urne ou un registre dans lesquelles les salaries peuvent introduire leurs propositions ou interrogation.

---

<sup>1</sup> Almedia, (N) et Libaert, (T) : la communication interne des entreprises, 6 éditions Dunod, paris, 2010, P 31.

---

### 5.1.2-Les moyens oraux

L'oral est l'outil le plus ancien, le plus naturel et le plus immédiat. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

#### **-La communication de proximité**

La communication de proximité c'est l'ensemble des échanges des informations sur le lieu de travail<sup>1</sup>. Ces échanges sont effectués par les managers de l'entreprise.

Cette présence physique est importante à trois titres selon Almedia. **N et Libaert. T 1 :**

- l'écoute : permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.
- la diffusion des messages : faciliter l'expression des directives, celles-ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié.
- le symbole : la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. À défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise.

#### **-La gestion des réunions**

Les réunions sont des outils de communication interne, consiste à regroupe un ensemble des participant, pour but de transformer les idées et les informations.

Il existe plusieurs types de réunions qui différent selon la taille du groupe, la durée et les catégories de participants. Parmi ces types on distingue les Réunions d'informations, Réunions d'échange, Réunions pour résoudre des problèmes, conduite des projets et Réunions de négociation.

---

<sup>1</sup> Ibidem. P 53

---

### 5.1.3-Les supports techniques

Les supports techniques sont l'ensemble des technologies nouvelles utilisés au service du dialogue dans l'entreprise, parmi ces outils on trouve : les supports traditionnels, intranet, la communication électronique, le journal téléphoné, l'audiovisuel et les techniques au service des réunions.

#### **-Les supports traditionnels**

- Le journal électronique : il se décompose par les panneaux lumineux d'information et les journaux vidéo, leur fonction est de transformer des messages concernant l'entreprise.
- L'agence d'information : c'est un outil qui permet de diffuser les informations à l'ensemble des sites nationaux et internationaux, Elle est donc un outil très important pour les grandes entreprises.

#### **-Intranet et la communication électronique**

La communication électronique est l'ensemble des échanges d'information fait par un outil informatique. **Selon Almedia. N et Libaert. T 1** la communication électronique est composée par :

- Les formules Intranet : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs Internet la possibilité d'échange et de dialogue
- La newsletter : se présente comme une version électronique du journal interne mais sa souplesse de configuration lui permet aujourd'hui de revêtir des formes multiples
- Les messageries électroniques : les messages électroniques permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés
- Les forums de discussion ou de travail de groupe : ils permettent, moyennant l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même.

---

#### 5.1.4-Le journal téléphoné

Le journal téléphoné est un outil qui permet de diffuser l'information au salarié par un répondeur téléphonique, il est le complément d'un journal écrit. <sup>1</sup>

#### 5.1.5-L'audiovisuel

L'audiovisuel est un outil de la communication utilise à l'intérieure de l'entrepris, elle prend plusieurs forme comme le journal vidéo et le film d'entreprise. <sup>2</sup>

#### 5.1.6-Les techniques au service des réunions

- Selon Almedia. **N et Libaert T**<sup>1</sup> trois possibilités sont désormais utilisées par les entreprises : la télé réunion, le forum électronique et la visioconférence.

La télé réunion : consiste en une réunion téléphonique, où chacun compose un numéro d'appel et entre en connexion avec les autres participants.

- Le forum électronique : d'accès gratuit, puisqu'il suffit d'une connexion à l'Intranet de l'entreprise, souvent complémentaire de la télé réunion, le forum électronique permet un échange interactif total puisqu'il offre la possibilité d'envoyer instantanément tout document utile sur lequel chacun peut inscrire ses observations.

- La visioconférence : la visioconférence est basée sur le principe de la télé réunion, les images en plus. Chaque participant est équipé d'un écran sur lequel il visualise les autres membres de la réunion et d'une caméra qui le film.

---

<sup>1</sup> Ibidem. P 63.

<sup>2</sup> Ibidem.p66

---

### **Section 3 : les objectifs et obstacles de la communication interne :**

#### **1-Les objectifs de la communication interne :**

Définir l'objectif de la communication interne, c'est répondre à une problématique de demande et d'offre. D'une part, la demande du salarié, ce qu'il désire savoir, ses inquiétudes, ses objectifs. Ceux-ci peuvent être très différents d'un contexte à l'autre. D'autre part, l'offre de l'entreprise par son message, son projet et son image qu'elle désire partager avec ses employés. L'offre se doit d'être adaptée. Elle doit être régulière et fréquente.

Pour regrouper les objectifs de la communication interne en cinq grandes catégories :

#### **a /- Informer :**

C'est le premier objectif de toute communication. L'information, « matière première de la décision », doit circuler dans tous les sens. Elle doit pouvoir descendre et tout aussi bien remonter.

Les attentes des salariés face à la communication interne sont nombreuses. Elles sont surtout variées et différentes selon que l'on s'adresse à un cadre ou à un ouvrier, selon le secteur d'activité de l'entreprise, selon le pays... Il n'existe pas une communication interne unique mais une « multitude » de communications qui répondent chacune aux aspirations. Une démarche projet suppose une approche globale des problèmes et de leur traitement donc une réflexion commune de partenaires qui avaient souvent l'habitude de travailler séparément.

Des uns et des autres, et qui diffèrent et varient selon les cultures (cultures d'entreprises, de pays...etc.). L'information donc, doit être diffusée régulièrement, elle doit être adaptée et accessible à toutes les catégories de personnel, car un personnel informé est un personnel concerné par la vie courante de son entreprise, on doit savoir que, rien n'est plus dommageable pour une société qu'une mauvaise information en interne.

#### **b/- Motiver :**

---

Motiver le personnel reste un objectif commun et indispensable dans toutes les organisations, surtout le personnel du terrain (commerciaux par exemple) qui est souvent absent et loin de la vie de la société.

Améliorer la contribution des employés par le biais de la motivation constitue un des facteurs de la performance de la société, donc la création d'un climat propice à l'efficacité personnelle et la recherche d'une forte motivation ne peuvent être pertinentes qu'à condition d'être cohérentes avec la gestion des ressources humaines.

**c/- Fédérer :**

Rassembler les salariés autour de valeurs communes et d'un projet, est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer, est aujourd'hui essentiels à la performance économique.

**d/- Favoriser le dialogue et l'échange au sein des équipes :**

La communication interne se doit de favoriser les échanges et le dialogue au sein des mêmes équipes de la société, car savoir qui travaille avec qui, comment, qui doit être contacté et dans quelle nécessité, et échanger les expériences, les savoirs ; sont des conditions très importantes pour créer une harmonie et une synergie au sein de l'équipe. Bref, ne pas faire de l'entreprise un empilement de personnes mais un réseau de compétences. Cela se présente sous la forme de colloques d'échanges, de réunions, mais aussi sous la forme de bases de connaissances ou d'articles sur les méthodes de travail d'un tel ou d'un autre.

**e/- accompagner et conseiller le management :**

L'implication de la communication et management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail. Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication.

La recherche actuelle de modes de management plus participatif suppose le développement des relations, de dialogue et de l'écoute.

---

Information et communication son aujourd'hui des compétences exigés chez tous les cadre quel que soit leur métier ou leur secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes :

- Capacité à rechercher et à traiter de l'information.
- Capacité de travail en équipe et de dialogue.
- Capacité à écouter et à expliquer.
- Un des objectifs de la communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue, la communication interne aide le management à une communication adapté. <sup>1</sup>

## **2- Les obstacles de la communication interne :**

Les freins de la communication interne peuvent être divisés en 3 types : des freins spontanés causés par le personnel, des freins psychologiques, des freins sociaux et autre freins liées à la géographiques et la structure de l'organisation.

---

<sup>1</sup> P.MALAVAL, J-M.DECAUDIN, « Le pentacom », édition PEARSON, 2005, P 578.

**Figure N°1.2 : les freins de la communication interne en 3 types**

Obstacles personnels	Obstacles psychologiques.	Obstacles sociaux	Autres obstacles
Agressivité -Manque de sympathie - Degré peu élevé d’instruction - Degré peu élevé de compréhension - Monopolisation de l’information - Souci de cacher son ignorance -Négligence professionnelle - Manque du temps.	-Manque d’objectivité -Mauvaise perception - Attitude négative - Peur - Evaluation hâtive - Mauvaise sens de l’écoute - Instruction - Méfiance	- Sexe - Groupe - Groupe social -Groupe professionnel - Préjugés sociaux - Préjugés culturels - Différence dans le statut -Privation de la liberté d’expression : Verbale Ecrite	Géographiques : éloignement entre les installations de l’organisation -Insuffisance de supports de communication -Taille de l’organisation -Incapacité : - D’écrire - De parler -De sentir -D’entendre

Source : Sekiou, (L) et autres, Gestion des ressources humaines : édition ISBN 4L, Québec, 2001 .p.373.

## 2.1- Les obstacles personnels :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de christophe Benaroya, p76

---

Il existe de nombreux obstacles liés aux personnels qui limitent leur capacité à atteindre le récepteur de la manière dont l'expéditeur entend, parmi ces obstacles : la fausse interprétation.

### **-Les fausses interprétations**

Les fausses interprétations sont des erreurs de récepteur dans le traitement du message reçu, et dans cela le sens donné au message reçu ne soit pas ce que la source a prévu. La communication n'est pas un comportement à sens unique.

La fausse interprétation des messages par les récepteurs influence sur les résultats finals attendus par l'émetteur.

## **2.2-Les obstacles psychologiques :**

### **-Les jeux psychologiques**

Ils se définissent comme une technique qui mis un salarié dans une situation imaginaire et demander à cette personne de réagir comme si la situation était réelle.

### **-Le récepteur n'est pas prêt**

Le prêt de récepteur à recevoir et à accepter l'information est un élément très important pour que le message soit envoyé. Si le récepteur n'est pas prêt, il juge que ce n'est pas le moment, cela peut freiner la communication.

## **2.3- Les obstacles sociaux :**

### **-Obstacles socioculturels**

Cet obstacle est émergé dans les entreprises qui n'analyse pas les compositions de leur salariés (groupe, âge, sexe...), l'examen des différentes fonctions de l'entreprise, les différents modes de communication et le niveau de langue acceptable par les salariés.

Les conflits de pouvoir et les stratégies des chefs inefficaces créent des freins de communication.

---

## **2.4-Autres obstacles :**

Les problèmes de la communication ne sont pas que des problèmes généraux. Il existe également des facteurs propres à l'entreprise, et parmi ces obstacles on distingue :

### **2.4.1-Les obstacles liés à la conduite de la communication**

La liberté d'expression, même si elle est considérée comme bénéfique voir souhaitable par les managers, est souvent inconciliable avec les structures profondes de l'entreprise. Comme le souligne **Bruno, (H)**<sup>1</sup> dans son audit de communication interne : « Nombre de responsables imaginent que la communication interne va pouvoir être dynamisée en elle-même, sur son registre particulier, sans qu'eux-mêmes aient à se remettre en question, à modifier leurs pratiques et leur propre représentation de l'entreprise. Dans ces conditions, il y a une alliance objective entre les marchands d'outils de communication, les vendeurs de paillettes et les responsables d'entreprise qui pensent le changement du management d'abord pour les autres.»

### **2.4.2-Obstacle liés au contenu des informations communiquées**

L'information publiée doit informer les salariées sur les résultats, la situation, la place sur le marché, le plan de développement, les innovations, et le compte l'entreprise. Donc pour dire que l'information est efficace et satisfait les besoins des salariées il faut qu'elles respect les éléments précédent. En ce qui concerne plus directement les salariés en matière d'information : leurs droits, les stages, la formation, la politique des salaires, l'organisation du travail.

### **2.4.3-Obstacle liés à la structure**

La spécialisation des tâches au sein de l'organisation crée des entités de travail différent (des départements, services), cette différenciation est influence des valeurs et des objectifs différent, ce qui permet l'émergence des problèmes de coordination et des freins de communication.

---

#### **2.4.4 - Le message n'est pas reçu**

Dans les situations verbales l'écoute est l'un des éléments les plus importants dans la communication, elle n'est pas si facile comme on croit. L'absence de l'écoute est influencé négativement sur la communication, c.à.d. on ne peut pas répondre si on n'écoute pas.<sup>1</sup>

#### **2.4.5- Le message est mal envoyé**

A quoi sert de formuler un message si ce dernier ne sera pas envoyé ? Le mal envoi est liées aux canaux utilisés dans la communication et la perception des parties de la communication, parfois des salariés ne formulent même pas les demande et attendent les réponses ce qui est impossible

#### **2.4.6-Le message est inadapté**

Pour éviter l'inadaptation des messages, l'émetteur doit former des messages selon le niveau de récepteur (collègue, un supérieure ou un subordonne). Donc le message diffusé doit être personnalisé en fonction du récepteur.

#### **2.4.7- Le message est mal composé**

Le message est le noyau de la communication, il est très important de former des messages bien structuré qui présente bien les idées principales. Un bon message doit avoir une bonne structure.

Le message doit répond à toutes les questions des salariée et satisfait leur besoins. L'incomplets, l'inexactes et l'incompréhensibles, sont des erreurs qu'il faut éviter.

La présence de ces obstacles influence plusieurs problèmes pour l'entreprise, parmi ces problèmes on peut citer les plus importants :

- Le manque d'implication
- L'inadaptation aux changements
- La mauvaise ambiance

---

<sup>1</sup> Boneu, (F), et Bruno, (H), Audit de communication interne, édition d'Organisation, Paris, 1995, P 90.

- 
- L'apparition des rumeurs.

### **Conclusion du chapitre :**

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la communication est un élément de base, est devenue essentielle dans les organisations car elle permet à chaque salarié de situer son travail dans un ensemble plus vaste qui lui donne un sens.

Elle est aussi une condition de motivation et performance, ce qui permet d'avoir une meilleure conception des problèmes du personnel et de faciliter leur adhésion aux objectifs de l'organisation, à partir de suivre des règles et s'appuyer sur des pratiques pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre collaborateurs.

**Chapitre 2 : les fondements théoriques  
de la fidélisation et la performance des  
ressources humaines**

---

La théorie de la fidélisation consiste à créer un attachement, une confiance entre des parties, la fidélisation peut contribuer à la performance des du personnel, ces deux théories sont liées entre eux pour construire une efficacité et performance générale. Donc il s'agit de la motivation et la satisfaction au travail et également l'implication organisationnelle à partir de cela toute entreprise va tenter de développer 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. Donc dans chaque entreprise il faut qu'elle identifie et mettre en place une politique ou des méthodes permettant de stimuler la motivation, de satisfaire et de fidéliser le personnel de l'entreprise.

---

## **Section 1 : la fidélisation des salariés**

### **THEORIES DE LA FIDÉLISATION**

Une des principales dimensions de la Gestion des Ressources Humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions est la rétention des salariés.

Dans les lignes qui suivent, nous allons spécifier les différentes approches de définition, présenter les enjeux de la fidélisation et identifier les deux orientations conceptuelles de la fidélisation.

#### **1- Les différentes approches de définitions :**

Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jours le problème de définition. Elles peuvent être appréhendées suivant les approches étymologiques, courante, marketing et GRH.

Nous allons citer juste les approches qui nous intéressent.

##### **1.1- Approche étymologique :**

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

##### **1.2- Approche courante :**

D'après LE NOUVEAU PETIT ROBERT (1993), « fidéliser » est le fait de « rendre fidèle (un client) ; rendre (le consommateur) attaché à un produit ». Pour Le LAROUSSE (2003), « fidéliser » est le fait de « s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés ».

##### **1.3- Approche de la GRH :**

---

Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisés par : **LEWICKI, (1981)** ; **LOUART, (1991)** ; **PERETTI, (2001)**; **CHAMINADE, (2004)** ; **BRUNETEAUX, (2005)** ; et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés.

**LOUART (1991)** définit la fidélisation comme la « politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ». Autrement dit, la fidélisation serait l'« ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » (PERETTI, 2001).

Les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposés par les organisations, aux personnels à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés (LEWICKI, 1981).

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même (CHAMINADE, 2004).

En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » (basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation) plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » (qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise).

Pour **BRUNETEAUX, (2005)**, fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise <sup>1</sup>(\*).

CHAMINADE (2004) a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle :

**Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail**

**Finalemment**, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise.

---

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

---

## **2- Enjeux de la fidélisation des Ressources Humaines :**

Le départ des salariés performants, compétitifs, et compétents engendre pour toute organisation les coûts élevés. La fidélisation des RH 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, ce qui se traduit par un sentiment de résignation et engendre des recherches de compensation sous des formes diverses tels les comportements sociaux dysfonctionnels.

Réduction des dysfonctions sociales et développement de la valeur organisationnelle constituent l'ossature de ce sous paragraphe.

### **2.1- Réduction des dysfonctions sociales**

Le dysfonctionnement social peut se définir à la suite de MARTORY et CROZET (1988) comme « une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés ». Selon cette définition, l'individu détient une part importante de responsabilités dans la mesure où il est présenté comme un des artisans à l'origine des conditions qui conduisent à la « pathologie organisationnelle ».

Des disciplines comme la psychologie du travail ou l'ergonomie montrent que, les salariés identifient des sources de perturbations et prennent à leur charge, l'écart entre le prescrit et le réel en trouvant des solutions pour que le système fonctionne. Si le caractère social de la dysfonction renvoie aux aspects humains, celui-ci concerne non seulement les personnes dans leurs rapports à leur travail quotidien, mais également les liens des individus entre eux dans un univers de travail.

### **2.2- Développement de la valeur organisationnelle**

Apprécier le facteur humain en termes de ressource procède d'un mouvement par lequel on lui permet de réinvestir une position centrale dans le processus économique de l'entreprise. Les RH sont bien plus qu'une simple variable d'ajustement.

PORTER (1986), dans son modèle de chaîne de valeur, classe les Ressources Humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction. Le salarié intervient à tous les degrés du processus de création de la valeur.

---

L'efficacité au travail étant le premier niveau de participation de Ressources Humaines dans le développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime par le degré de participation dans l'acte de production proprement dit. Ainsi, dans leur travail, les employés peuvent se limiter au cadre prescrit ou le dépasser en recherchant des solutions propres pour assurer la continuité des processus de production.

L'apport des RH à la valeur organisationnelle se situe également à un second niveau. Celui expliqué par des comportements volontaires de retrait. Pour GUPTA et JENKINS (1986), ces comportements correspondent à « des réponses volontaires à des conditions d'emploi considérées comme nuisibles, destinées à accroître la distance physique et / ou psychologique entre l'employé et l'organisation »<sup>2</sup>.

Le rôle des pratiques de management des Ressources Humaines est ici essentiel. Elles contribuent à la création de la valeur organisationnelle en stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien du climat organisationnel en vue d'assurer leur bien être professionnel.

### **3- Différentes visions de la fidélisation du salarié à son entreprise :**

Nous avons identifié quatre formes possibles de fidélisation du salarié à partir des approches du marketing relationnel : la fidélité, la rétention, la dépendance et l'inertie. Nous aboutissons ainsi à une séparation des employés ayant des raisons différentes de fidélité à leur entreprise. Les deux principales raisons («Intérêt personnel» et « Valeurs de l'entreprise »)

Pour un salarié, maintenir une relation stable et durable avec son entreprise soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.

#### **✓ La vision « autonome » (pression interne)**

Dans une perspective attitudinale, cette première vision suppose que la fidélisation est voulue, et librement consentie. L'individu désire, après mûre réflexion, continuer la relation ; 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).

---

<sup>2</sup> Cité par PAILLE, P. (2004), La fidélisation des ressources humaines. Economica. p.19

---

Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutiennent la fidélisation. 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 ».

✓ **La vision « dépendance » (pression externe)**

Précisons que pour WEINER (1982), les objectifs de l'organisation se manifestent sous la forme des normes sociales internalisées par l'individu. 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 fidélisation à l'organisation décrive un état de « dépendance ».

D'autre part, comme le suggère le modèle de BLIEMEL et EGGERT (1998) sur les échanges durables client-fournisseur, l'inertie au changement peut être un facteur explicatif de la relation de long terme. Selon ces auteurs, le changement suppose des efforts ou des actions inhabituelles à entreprendre.

Dans le même sens, pour THEVENET (1992), l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voir béate. Ainsi, le salarié guidé parfois par l'habitude ou la routine, ne se pose pas de questions et poursuit la relation sans grande volonté, ni obligation. En raison de cette passivité, la fidélisation décrirait dans ce cas, un état d' « inertie ».

Nous retenons de ces paragraphes que l'intérêt personnel ou les valeurs de l'entreprise guident le salarié à développer une relation stable et durable avec l'organisation, ceci dans la mesure où les salariés peuvent être dans l'une ou l'autre de ces situations.

#### **4- ORIENTATIONS CONCEPTUELLES DE LA FIDELISATION ET CADRE REDUCTEUR DES THEORIES DE LA MOTIVATION**

Cette section vise dans un premier temps à présenter les orientations conceptuelles de la fidélisation, puis dans un second montrer la différence entre les théories de la fidélisation et les théories de la motivation, et en donner quelques éléments de différenciation de ces deux notions qui peuvent paraître ambiguës.

---

## **4.1- LES ORIENTATIONS CONCEPTUELLES DE LA FIDELISATION**

Les Sciences de Gestion analysent la problématique de la rotation du personnel, de leur relation avec l'organisation au travers des théories de la fidélisation centrées sur les théories de la satisfaction et de l'implication de salariés.

### **4.1.1- Théories de la satisfaction :**

La satisfaction est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est le « plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable » (LE ROBERT, 1993).

La satisfaction a des conséquences sur le comportement des individus. Elle influence les comportements de retrait (absentéisme, roulement, retard, départ volontaire de l'entreprise). Aussi, a-t-elle un impact sur la fidélité à l'entreprise.

Une bonne compréhension des théories passe par une analyse des sources de la satisfaction et des comportements de retrait.

#### **4.1.1.1- Sources de la satisfaction :**

La satisfaction au travail est « un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir » LOCKE (1976). Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi.

La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire.

Par rapport à son emploi, l'individu peut avoir des attentes, éprouver des souhaits ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail (ROUSSEL, 1994). La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses.

---

✓ **le contenu du travail comme source de satisfaction :**

Elle fait référence à l'épanouissement dans l'acte de travailler lui-même « se faire plaisir en travaillant ». On peut dire que l'ensemble des salariés sont aujourd'hui dans une meilleure situation, en effet, lorsque grandit la liberté d'initiative dans le travail, grandit également la chance du salarié de se reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre ses compétences au service d'œuvre individuelle ou collective en étant plus autonome.

Le travail appartient davantage à son auteur, néanmoins il y a un risque si cette autonomie s'accompagne d'une pression plus forte sur les contraintes de temps, de qualité. Le risque de valorisation des salariés les moins compétitifs augmente, l'autonomie n'est un facteur de satisfaction que si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettent réellement au salarié de réaliser le programme qui a été fixé d'un commun accord avec la hiérarchie. Au cas contraire, l'autonomie relève les défaillances de l'employé (son incompétence) et cela crée des formes de détresse psychologique.

✓ **la rétribution comme source de satisfaction :**

Elle lie la satisfaction au travail à sa rétribution et en fonction du marché. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car le surcroît des responsabilités n'est toujours pas compensé par les primes ou avantages supplémentaires. Ainsi, par exemple, on constate que pendant leur vie professionnelle certains salariés n'ont pas connus d'augmentation de salaire, cela signifie que l'entreprise n'attache aucune importance à l'expérience de son personnel et quelle offre aucune perspective de carrière, ce personnel n'éprouve que de l'amertume, de la désolation. Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielles (maison de fonction, voiture de service), et les perspectives de développement professionnel.

---

✓ **le rapport social comme source de satisfaction :**

La reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation. Dans un environnement concurrentiel tous les salariés deviennent sensibles à la reconnaissance de leur travail et de leurs compétences par leurs collègues et surtout par les supérieurs hiérarchiques. Cette reconnaissance devient plus difficile lorsque le rapport de travail s'individualise.

Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) conduisent à la disqualification sociale des salariés les moins aptes à relever les défis attendus. Les nouvelles méthodes de management renforcent la performance individuelle et créent un environnement qui favorise l'implication maximale dans le travail.

○ **Comportements de retrait :**

Les comportements de retrait correspondent à une prise de distance de la part d'un salarié à l'égard de son entreprise. L'absentéisme et le roulement des effectifs sont deux formes de retrait liées à la performance des organisations et à la satisfaction que les personnes impliquées retirent de leur participation au bon fonctionnement de ces organisations

○ **L'absentéisme :**

Est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non<sup>3</sup> (\*) il se traduit par des journées perdues qui autrement seraient productrices, d'où son impact sur la productivité de l'entreprise.

---

3 BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, (1970). « Absenteeism and its control ». Personnel Policies Forum. USA, Survey n°90, p1. Cité par BELANGER, L ; PETIT, A. et BERGERON, J.L. (1983)

---

BURKE et WILCOX (1972), signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise.<sup>4</sup> (\*) WEISS, D. (1978), voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie au choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée.

La maladie ou l'état d'incapacité physique temporaire due à des accidents de travail ou à des accidents routiers sont de façon générale comme étant les causes principales de l'absentéisme. D'autres facteurs peuvent expliquer l'absentéisme sans qu'on puisse le démontrer avec certitude, surtout les absences de courtes durées qui, sous le couvert de la maladie parfois bénigne, sont attribuables à une certaine désaffection des employés pour le travail, et les conditions financières ou physiques qui prévalent à un moment donné.

Les coûts cachés permettent d'avoir une meilleure idée de ses répercussions sur la productivité, puisque cela varie d'une entreprise à une autre.

○ **le roulement des effectifs :**

Le roulement du personnel « **turn-over** » traduit l'ampleur des mouvements d'entrées et de sorties des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée.

Les employés embauchés au cours d'une période donnée, soit pour remplacer ceux qui ont quitté, soit pour combler des nouveaux postes par suite d'une croissance de l'entreprise constituent les « entrées ».

Les employés qui ont quitté l'entreprise par suite d'un licenciement, d'un congédiement, d'un départ volontaire (évolution dans la carrière, meilleures conditions de travail...) ou involontaire (retraite, incapacité totale, décès) constituent les « sorties ».

Le « **turn-over** » n'est pourtant pas un mal absolu, les entreprises comme n'importe quel corps social ont besoin de « respirer », d'avoir régulièrement des personnes qui entrent et qui sortent. Le roulement du personnel étant un retrait définitif de la situation de travail.

---

<sup>4</sup> BURKE et WILCOX (1972) « Absenteeism and turnover among female telephone operator ». Personnel Psychology, vol 25.p.636-648. Cité par COPIN

---

les causes profondes qui accentuent son évolution sont endogènes et exogènes.

Les causes endogènes (internes à l'entreprise) peuvent être réparties en deux grandes catégories :

- les causes reliées à la nature du travail (nature des tâches, climat de travail, rémunération).
- les causes reliées à des facteurs d'hygiène ou de mécontentement (supervision, groupe de travail, conditions physiques de travail...).
- Les causes exogènes (externes à l'organisation) expliquent le taux de roulement (conjoncture économique, marché de travail, secteur d'activité).

Les deux phénomènes (**absentéisme et turn-over**) ont un lien très étroit, l'absentéisme constitue un retrait temporaire et épisodique, alors que le roulement traduit un retrait définitif. Ainsi, la satisfaction du personnel agit favorablement sur ces variables en les réduisant considérablement.

Les salariés satisfaits dans leur travail peuvent s'impliquer davantage et contribuer à l'atteinte des objectifs à long terme de l'entreprise.

#### **4.1.2- Théories de l'implication :**

L'implication a une influence considérable sur les comportements et attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa loyauté à l'entreprise.

La définition de l'implication nous permettra d'identifier les composantes de celle-ci, mais en plus d'en spécifier ses conditions.

##### **4.1.2.1- Qu'est-ce que l'implication ?**

L'implication peut être envisagée sous deux approches : l'approche comportementale (actions passées qui lie l'individu à l'organisation), et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation).

Très sollicitée dans les études sur la motivation et la satisfaction, l'attitude est généralement définie comme « une organisation durable des croyances à propos d'un objet ou

---

d'une situation prédisposant un individu à répondre d'une manière préférentielle» (ROKEACH, 1968)<sup>5</sup>

**ALLEN et MEYER (1996)** précisent que l'implication est « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation ».

De la même façon, pour **CHARLES-PAUVERS (1998)**, 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».

Ainsi, après de nombreux travaux de clarification, beaucoup d'auteurs admettent aujourd'hui que ce lien salarié-entreprise peut être de différentes natures : affective, instrumentale ou normative.

#### **4.1.2.2- Les conditions de l'implication**

L'implication demande trois conditions afin qu'elle soit effective. Il s'agit de la cohérence, de la réciprocité et de l'appropriation.

- **La cohérence :**

Les salariés doivent comprendre la cohérence des actions pour y adhérer. Pour ce faire, la communication apparaît comme un outil indispensable pour véhiculer l'information. Elle ne devrait pas servir qu'à faire connaître une décision en vue de la faire appliquer.

La communication doit permettre de véhiculer les orientations de l'entreprise et c'est un véritable outil de mobilisation des ressources humaines. Seule la cohérence de l'ensemble de la politique générale de l'entreprise pourrait générer les comportements adéquats et serait finalement gage de succès.

- **la réciprocité :**

L'implication du personnel dans l'entreprise dépend de l'implication de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. La réciprocité ne se traduit pas uniquement en terme de rémunération, le maximum exige, respect et reconnaissance. Elle dépendra donc des perceptions retirées par

---

<sup>5</sup> ROKEACH M. (1968) « Beliefs, Attitudes and Values», Jossey Bass Inc, San Francisco, cité dans COMMEIRAS N. (1994)

---

les salariés sur leur travail et se décline selon trois aspects : Les valeurs, les systèmes de gestion, la relation managériale.

○ **l'appropriation :**

L'expérience professionnelle acquise, le résultat obtenu par un personnel impliqué, lui appartiennent partiellement et forgent ce sentiment d'appropriation.

Elle est suscitée par le sentiment de maîtrise personnelle de la situation avec le possible soutien d'un manager. L'individu fait sien son lieu de travail, ses outils de travail ; et il en va de même pour les décisions ou son expertise a été requise, des politiques d'organisation du travail et de développement des modes de management.

L'appropriation au-delà du caractère personnel peut-être développée grâce à la participation du salarié aux résultats de l'entreprise. Celle-ci peut la susciter en présentant l'avenir, sa compréhension facilitera le lien à faire avec des stratégies et le passé, résultat d'une expérience, les questions ou les incertitudes.

#### **4.2- FIDELISATION ET MOTIVATION : ELEMENTS DE DIFFERENCE :**

Les théories de la fidélisation tendent à supplanter celles de la motivation, ce qui traduit une évolution des concepts. Considérons que la fidélisation se subdivise en deux courants : les théories de la satisfaction et les théories de l'implication, nous verrons successivement les relations satisfaction - motivation et implication - motivation afin de dégager les éléments de différences sous forme de tableau.

##### **4.2.1- Satisfaction et motivation :**

La théorie de la satisfaction est la résultante de nombreuses réflexions depuis le début du 20ème siècle. LOCKE (1969) définissait déjà la satisfaction du salarié comme un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation faite de son emploi ou de ses expériences de travail, sous leurs différentes facettes (la tâche, le travail, les relations avec les supérieurs et les collègues, les promotions, les rémunérations...).

LOCKE a mis en exergue trois étapes de développement qu'il attribue à des écoles de recherches distinctes.

· L'école physico-économique, qui pose au début du 20ème siècle les fondements d'une « ergonomie affective et physiologique » de la satisfaction au travail.

- 
- L'école psychosociologique, qui souligne l'importance des relations humaines au regard du sentiment de satisfaction.
  - L'école de développement qui fait dépendre la satisfaction des travailleurs non plus seulement de variables-stimulus, mais de la représentation de leur rôle de travail.

De manière générale, la satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui apporte en retour. Ainsi, la satisfaction implique aussi une confrontation aux résultats obtenus (MICHEL, 1989).

Motivation et satisfaction ont en commun plusieurs caractères. Elles puisent toutes leurs sources dans les théories de la psychologie cognitive, en partant du postulat qu'il est possible d'agir sur la personne, afin d'accroître la performance de l'entreprise.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont, et ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction (MICHEL 1989).

La motivation peut être vue comme un moteur de la performance, alors que la satisfaction peut être considérée comme une résultante de la performance.

#### **4.3- Implication et motivation :**

D'origine anglo-saxonne, la notion d'implication est apparue dans les années 1950 aux Etats-Unis. Elle est particulièrement novatrice pour étudier les rapports entre les hommes, les salariés et leur organisation. Elle tenterait d'explorer de façon générale, la multiplicité des liens qui se tissent entre l'individu et l'organisation (THEVENET, 1992).

Ce dernier souligne que, l'implication s'attache à un aspect particulier de la relation de l'individu et sa situation de travail. L'implication est tantôt vue dans une perspective d'échange entre l'individu et l'organisation, tantôt dans une perspective psychologique d'identification de l'individu dans l'organisation ; tantôt elle est envisagée sous un angle attitudinal, tantôt sous un angle comportemental.

Pour NEVEU (1996), l'implication comportementale renvoie aux actes effectués par les individus, elle est à l'origine d'un processus d'extériorisation. L'implication « committment » vue ici sous un angle organisationnel pour appréhender la fidélité des individus à

---

l'organisation, se distingue de l'engagement ou l'implication au travail « job involvement » qui caractérise l'adéquation homme / emploi (LODAHL et KEJNER, 1965).

Il est vrai que motivation et implication ont en commun plusieurs caractères, mais les théories qui s'y rapportent cherchent en effet à expliquer le niveau d'effort fourni par les individus dans l'accomplissement de leurs tâches en avançant des déterminants possibles.

Par ailleurs, si on est motivé pour un travail, on est impliqué dans une entreprise. Le rapport entre motivation et implication étant plus complexes qu'un lien de cause à effet.

L'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de recherche de satisfaction des besoins. L'implication attache une importance accrue aux valeurs des individus dans le processus les liant à l'entreprise.

### **Conclusion**

Ce chapitre avait pour objectif de mieux comprendre la préoccupation de la théorie de la fidélisation au sein des Ressources Humaines. Et pour atteindre cet objectif, il était louable d'appréhender la théorie des Ressources Humaines en suivant son évolution chronologique depuis 1850 jusqu'à nos jours. Aujourd'hui, les Ressources Humaines sont devenues stratégiques parce que, non seulement elles fournissent un avantage concurrentiel à l'entreprise, mais aussi c'est la ressource sans laquelle l'organisation ne connaîtrait point de performance.

La théorie de la fidélisation a également fait l'objet d'une réflexion. La fidélisation consiste à créer un attachement, une confiance entre les parties. Aussi, deux orientations incarnent cette théorie. 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.



---

## **Section 2 : la performance des ressources humaines**

Dans ce chapitre, il sera question de faire l'inventaire des outils dont disposent les directions des Ressources Humaines (DRH) et voir l'incidence de ces outils sur la fidélisation des salariés et sur la productivité des entreprises.

### **I. FACTEURS DE LA FIDELISATION DES SALARIES**

Aujourd'hui, fidéliser les personnes, c'est les inciter à rester, c'est rentabiliser l'investissement du recrutement, c'est créer les conditions pour que le salarié ne se laisse pas charmer par les sirènes de la concurrence si nombreuses de nos jours sur le marché de l'emploi. Les théories de la satisfaction et de l'implication constituent deux volets des théories de la fidélisation. C'est donc en agissant sur la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et surtout la rotation du personnel.

#### **1- La valorisation de la performance :**

La performance est le résultat dans un contexte de compétition. Ainsi, la gestion de la performance au sein de l'entreprise tend à régir la compétition entre les collaborateurs. Les DRH peuvent mener plusieurs actions afin de valoriser la notion de la performance. Quelques solutions à cet effet ont été prouvées.

- **Apprécier et récompenser :**

Depuis lors, on voit se développer au sein des sociétés des concours, des challenges des défis, ou encore ce que les anglo-saxon appellent des « incentives ». Encourager la compétition, apprécier la distinction « individuelle » sont autant de politiques qui valorisent la culture de la performance, le culte de l'effort, Mais, cela ne suffit pas. Après avoir encouragé et apprécié la performance individuelle ou collective, il faut songer à la récompenser. L'un des vecteurs est la rémunération. D'autres solutions attendues des collaborateurs existent : mise en place de certains services au sein de l'entreprise (salle de sport, crèche, pressing...), bons d'achat dans certains supermarchés...

- **Responsabiliser et considérer :**

Participation et responsabilités sont vectrices d'une implication accrue des salariés. La considération des collaborateurs est également un moyen de valoriser la performance. La considération relève d'un intérêt porté au collaborateur, mais également à ses rapports avec

---

des interlocuteurs. Sa place, son statut et son image au sein de l'entreprise à son environnement de travail, à son évolution de carrière (passée, actuelle et future). Les DRH se doivent de se questionner également sur les projets « personnel » du collaborateur.

- **Déléguer et responsabiliser :**

Parlant de délégation, c'est une opération qui consiste à confier temporairement une mission, un objectif ou un pouvoir particulier à un collaborateur. Bien évidemment que ce dernier dispose d'une certaine marge d'autonomie à préciser et qu'il doit à un moment donné dès la cessation de cette délégation rendre compte des résultats obtenus pendant cette période.

La délégation des pouvoirs et des missions à un collaborateur doit prendre en compte le niveau de compétence d'une part et le degré de motivation du collaborateur d'autre part. le manager se doit de connaître chacun des membres de son équipe. C'est une marque de confiance de mérite et peut constituer une réelle source de motivation.

Une délégation mal faite est synonyme de perte, de réduction des efforts fournis par l'ensemble du groupe, de catastrophe et de démotivation pour les autres collaborateurs.

La délégation permet au délégataire de se valoriser et de s'accomplir.

Déléguer et responsabiliser un collaborateur réduiraient ses intentions de départ et de démission de l'entreprise.

## **2- La performance sociale c'est quoi :**

La performance sociale, se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. La performance sociale peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire des effets sociaux externes de son activité. Sur ce point, certains auteurs parlent alors de performance sociétale pour appréhender l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe. L'élaboration d'une comptabilité sociale se heurte à des difficultés de valorisation monétaire des ressources humaines (D'ARCIMOLES, 1995).<sup>6</sup>(\*)

---

<sup>6</sup> D'ARCIMOLES C.H.(1995), Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social, Economica. Cité par Florence NOGUERA, Djamel KHOUATRA in Gestion des Ressources Humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure.

---

Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de GRH. Une entreprise socialement performante est une entreprise qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces.

### **3- LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE GRH ET LA PERFORMANCE :**

L'investissement dans les pratiques de GRH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise.

Des théories telles la théorie du capital humain (SCHULTZ, 1961; BECKER, 1962), la théorie de l'agence (JENSEN et MECKLING, 1976; JONES et WRIGHT, 1992), la théorie des coûts de transaction (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979, 1981) et, plus récemment, la théorie des ressources (BARNEY, 1991; PETERAF ET BARNEY, 2003; WERNERFELT, 1984) <sup>7</sup>(\*), contribuent chacune à sa façon, à expliquer comment les différentes pratiques de GRH peuvent exercer un effet positif sur la performance des individus, et partant celle des organisations.

#### **3.1- La fidélisation et la performance :**

Associer les deux orientations de la fidélisation (la satisfaction et l'implication) à la performance nous permet de mieux cerner cette relation.

- **La satisfaction et la performance :**

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des Ressources Humaines est de veiller à la satisfaction du personnel. LOCKE (1976) définit la satisfaction du salarié comme « état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite, de son emploi ou de ses expériences de travail ».

---

<sup>7</sup> LACOURSIERE1, R. B. FABI, Josée St-PIERRE3, M. ARCAND in Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières.

---

Généralement, les individus satisfaits ont un meilleur rendement que ceux qui sont insatisfaits. On note, souvent une relation positive entre satisfaction élevée et une amélioration du rendement. En effet, bon nombre de travailleurs satisfaits n'ont pas un rendement élevé, ils sont contents de ne produire que le minimum nécessaire. « Il semble que la satisfaction résulte d'un meilleur rendement plutôt que d'en être la cause ».

Un meilleur rendement amène de meilleure rétribution, si celles-ci sont considérées comme équitables, et équilibrée. Elles provoquent une augmentation de la satisfaction parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent les rétributions en fonction de leur rendement. Nous conviendrons avec (MICHEL 1989) qui pense que la satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui apporte. La satisfaction implique ainsi une confrontation aux résultats obtenus.

- **L'implication et la performance :**

(THEVENET, 1992) pense que l'implication n'a aucune influence positive sur la performance. Si les produits sont à la base mauvaise, si l'organisation est inadaptée et si les compétences manquent.

En effet, la divergence des intérêts conduit quelque fois à ne pas réaliser l'ambition préétablie. Pas de fusion totale entre attente de l'organisation et celle du personnel.

MOWDAY et AL ont répertorié cinq conséquences de l'implication organisationnelle à savoir : désir de rester ; intention de rester ; présentéisme ; maintien ; effort au travail.

Ces comportements engendrent un faible turnover, un absentéisme réduit, un fort désir de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et une amélioration de la performance dans la mesure où les salariés impliqués fournissent davantage d'efforts dans leur travail.

---

### **Section3 : la relation entre la communication interne et la fidélisation et performance du personnel et de l'entreprise à la fois :**

On va parler dans un premier temps que pourrait faire la bonne gestion des RH sur la performance de ces ressources humaines et sur celle-ci de l'entreprise. Puis nous allons voir le lien entre ces trois principaux concepts pour tout développement de toute entreprise

#### **1-Formation et développement des compétences : facteurs clés de succès de l'entreprise**

Aujourd'hui, la formation professionnelle est indispensable pour toute personne au sein de l'entreprise parce que la qualité des produits ou celle des services rendus aux clients est un facteur de pérennisation et de développement.

Toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle s'applique à gérer. Cela mène à :

- mettre en oeuvre une juste rétribution et une affectation optimale de ce patrimoine ;
- accroître ce patrimoine et assurer sa pérennité, non seulement par la formation, mais aussi, par la mise en oeuvre de la transmission systématique des savoir-faire et de l'expérience acquise : c'est le rôle des politiques de formation<sup>8</sup> (\*).

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

La formation professionnelle permet aux salariés des fonctions de production de suivre les évolutions technologiques et de s'y adapter. Elle permet aux salariés appartenant aux fonctions supports (administration, ressources humaines, comptabilité, etc...) de suivre les évolutions tant technologiques que législatives et donc d'améliorer leurs compétences et leur efficacité professionnelle.

---

<sup>8</sup> MARTORY B et CROZET D. (2002), Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances. Dunod. Paris, p.89.

---

De plus, au cours des stages de formation, les participants échangent et s'enrichissent de l'expérience professionnelle des autres. Des idées peuvent ainsi naître dans l'entreprise tant au niveau de la production que de l'organisation.

«Gravir les marches de l'escalier professionnel demande, pour le salarié, à la fois une part importante de travail mais également de l'implication et de la motivation. Il faut aussi qu'au niveau de l'entreprise, plusieurs conditions soient remplies en matière de formation :

- L'entreprise doit être « apprenante », c'est-à-dire qu'elle doit être un lieu où les salariés acquièrent toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme, et où ils exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux.
- Les formations ne peuvent pas se réaliser sans préparation préalable. Elles doivent être l'expression d'un projet qui reflète à la fois les besoins de l'entreprise et ceux du salarié.
- Les formations doivent être qualifiantes et permettre de capitaliser les connaissances acquises dans la pratique.
- Il doit exister une reconnaissance du développement personnel et professionnel et cela doit se traduire par une évolution de carrière ».

Sultats et à vérifier les hypothèses avec un souci de formuler des propositions aux managers, tendant à fidéliser le personnel, et à améliorer la rentabilité des Ressources Humaines.

La rotation et la polyvalence des postes. Elle est enrichissante et considérée comme une technique de formation pour améliorer les qualifications, les compétences des salariés et accroître leur rendement.

- Donner plus de responsabilités à l'employé en lui confiant des tâches qualifiantes, correspondantes à sa formation. Ceci lui permettra de prendre plus d'initiatives, d'assumer ses responsabilités, également de ressentir qu'il fait un travail utile et important, enfin d'accepter et de reconnaître les résultats et les conséquences de son travail : c'est l'enrichissement des postes. Il sera plus intéressant pour le salarié de se valoriser, d'avoir l'impression de faire un travail intéressant ce qui lui permettra de retrouver de l'harmonie et de l'envie de s'épanouir convenablement dans l'entreprise.

---

Toutes ces conditions ont des répercussions (positives et/ou négatives) sur la performance de l'entreprise, la mise en place des bonnes conditions physiques de travail permet à l'entreprise de conserver durablement son personnel.

## **2- Les conditions organisationnelles :**

C'est un ensemble de mécanismes mis en place au sein de l'organisation afin de renforcer et d'améliorer la productivité du personnel et de rentabiliser l'investissement du recrutement. Ces conditions sont régies, soit par le statut et le règlement intérieur de l'entreprise, soit par la convention collective.

Ces conditions organisationnelles sont généralement le temps de travail, les procédures.

### **2.1-Le temps de travail :**

Il permet au salarié de savoir l'heure de début et de fin du travail, la période et la durée de la pause. Ce budget de temps permet au salarié de pouvoir s'organiser à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée, de trouver un espace pour pouvoir échanger avec les collègues soit dans un restaurant ou cantine de l'entreprise pendant les pauses, soit alors dans un autre espace de convivialité (club, activités sportives, soit des réunions...) mis en place par l'organisation. Aussi, ces conditions lui donnent-elles toutes les conséquences relatives aux manquements.

### **2.2-Les procédures :**

Une procédure est un document qui indique aux membres d'un organisme comment mettre en oeuvre une politique. La politique, c'est le « quoi », et la procédure, le « comment ». Les procédures sont des directives écrites revêtant la forme d'étapes numérotées classées dans un ordre logique. Ces procédures visent également à améliorer le service, les rapports entre tous les collaborateurs de l'entreprise.

### **2.3- les conditions sociales et financières :**

C'est un ensemble de mécanismes qui visent entre autre à établir un climat d'équité et d'équilibre entre les collaborateurs, l'entreprise et les autres partenaires, et entre l'employé et l'employeur. On distingue par exemple les relations sociales, les conditions financières.

---

## **2.4-Le climat social :**

Le climat est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'environnement de travail joue certes un rôle important. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle... si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié. Dans ce domaine, la communication est le maître-mot, la transparence et le contact sont rois.

De plus en plus, les entreprises s'intéressent à leur climat social : réunions d'information, séminaires, week-end sportifs ou culturels par exemple... Nombreux sont les moyens d'impliquer les salariés, de les informer, et de renforcer la convivialité.

## **2.5-Les conditions financières :**

Ce sont des récompenses pécuniaires dont le but est d'inciter davantage un individu à toujours bien faire et mieux pour l'intérêt de la société et de la collectivité.

Nous distinguerons deux types de conditions financières, le premier est relatif à la rétribution, le second a trait à la participation des salariés au capital de l'entreprise.

## **2.6-La rétribution :**

La rétribution est ce qu'un individu gagne au terme d'un travail ou d'une mission effectuée. La rétribution est vue sous deux aspects, l'un matériel et l'autre immatériel.

### **- L'aspect matériel de la rétribution :**

Cet aspect matériel concerne beaucoup plus la rémunération qui est un paiement reçu pour des services rendus à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation. Elle est également la contrepartie monétaire d'un travail, d'un service rendu (CITEAU, J. 2003) <sup>9</sup>(\*). La politique de rémunération est aujourd'hui devenue un outil stratégique de la Gestion des Ressources Humaines pour les entreprises.

Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> CITEAU J (2003), Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques, 2ème édition Armand COLIN p.103

---

La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie des Ressources Humaines. Les systèmes et les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des Ressources Humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.

ADAMS, J.S. auteur de la théorie de l'équité, fait référence au ratio « contribution / rétribution ». La rémunération doit être équilibrée et équitable car la comparaison se fait sur deux plans :

- Par rapport aux collègues de la même entreprise, on parlera d'équité interne ;
- Par rapport aux collègues des entreprises concurrentes ou similaires, on parlera d'équité externe.

En situation de sous équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en trichant ou en faisant une utilisation personnelle des équipements de l'entreprise, de détournements de fournitures ou encore en réduisant sa contribution dans les activités de l'organisation par des absences, des retards et tandis qu'en situation de sur équité, la contribution est accrue avec une motivation inouïe.

Pour un personnel fidèle et motivé, l'organisation doit miser sur l'équité interne et externe, sans toutefois négliger le côté immatériel de la rétribution.

- **l'aspect immatériel de la rétribution :**

Cet aspect provient d'une certaine considération que les dirigeants ont vis-à-vis de leurs employés. Selon HELLRIEGEL et AL (1992), la considération est la « mesure dans laquelle les dirigeants sont enclins à entretenir avec les subordonnés des relations de travail caractérisées par une confiance mutuelle, une communication à double sens, le respect des idées émises par les employés, à l'attention portée aux sentiments de ces derniers »<sup>10</sup> (\*).

Considérer un individu en milieu professionnel revient à reconnaître, encourager ses efforts et les récompenser. Ainsi, quelques modes de considération sont distingués :

---

<sup>10</sup> HELLRIEGEL et al. (1992), Management des organisations, édition d'organisation. p 306

- 
- Les félicitations et les encouragements qui sont des messages adressés à un employé, un collègue, un collaborateur par la hiérarchie ou autres collègues pour un travail bien fait. Ils peuvent avoir lieu devant un auditoire (modèle à suivre) ou dans un cadre plus restreint.
  - Des primes (primes de rendement, de représentation, de suggestion...) représentant une rémunération incitative, compensatoire ou un intéressement supplémentaire.
  - Des avancements de grade ou promotions qui constituent un changement de catégorie professionnelle soit pour ancienneté, soit au terme d'une formation.

Egalement, c'est la confiance en un individu quant à sa capacité d'assurer une certaine responsabilité ; enfin, c'est une manière de donner les moyens aux salariés d'évoluer dans l'entreprise.

Pour le manager, la nécessité de considérer ses collaborateurs, quels qu'ils soient, comme des adultes responsables est importante et renforce davantage leur attachement à l'entreprise.

### **3-L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE :**

C'est une relation psychologique qui existe entre l'entreprise et le salarié, ce lien passe par une adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié.

Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle (psychologique) c'est-à-dire les salariés sont fidèles parce que ils adhèrent aux valeurs et buts de l'entreprise.

#### **3.1- Intégration et valorisation riment avec fidélisation :**

Pour l'organisation, les autres moyens de fidéliser ses jeunes collaborateurs sont : leur intégration et leur valorisation.

##### **3.1.1- L'intégration :**

La première étape dans une démarche visant à la fidélisation des salariés se situe au moment même de l'embauche. En effet, une bonne intégration du salarié dans l'entreprise conditionne sa motivation. Ainsi par exemple, le nouveau venu peut-il être pris en charge par un "parrain" qui lui fera découvrir le fonctionnement de l'entreprise et l'aidera à nouer des liens avec

---

l'équipe. Egalement, on impliquera suffisamment le nouveau salarié dès le début, afin qu'il n'ait aucun doute sur son utilité au sein de l'équipe.

### **3.1.2- La valorisation :**

Dans un deuxième temps, évidemment, l'intérêt et la valorisation du poste occupé, ainsi que les conditions mêmes de travail sont importants. L'intérêt d'un poste rime, incontestablement, avec la possibilité de développer ses qualités personnelles et professionnelles, autrement dit de s'épanouir. Mais pas seulement, des possibilités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise doivent être proposées. Ainsi, la gestion des compétences est essentielle dans toute entreprise : identifier, organiser, définir les compétences spécifiques que chaque poste implique mais, aussi les entretenir et les développer.

Ces démarches doivent donner lieu à un management où le transfert d'expérience et la formation ont leur place. Bref, il s'agit là d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel en leur montrant tout l'intérêt que l'entreprise porte à leur évolution.

### **3.1.3- Attachement des salariés :**

L'adhésion aux valeurs et l'identification à l'entreprise permettent aux salariés de développer des sentiments d'héritage et d'appartenance aux fins de s'approprier l'organisation.

#### **- Le sentiment d'héritage :**

Le « Knowledge management » et l'accompagnement de carrières contribuent à l'adhésion des salariés au projet d'entreprise. Le renfort de cette adhésion est efficace auprès de la « relève » (collaborateurs recensés comme tels, informés et formés pour prendre un jour la succession du titulaire actuel de la fonction clé) qui développe leur connaissance de l'entreprise et de ses enjeux, mais aussi considère leur rôle comme une valorisation de leur expertise, de leurs compétences.

L'héritage est gage de confiance en l'autre. Une société qui transmet est une société qui fait confiance à ses collaborateurs. Ils s'en trouvent valorisés et veulent à leur tour transmettre. Inclure les salariés dans l

#### **- Le sentiment d'appartenance :**

---

La culture d'entreprise, le style de management et l'ambiance au travail sont les vecteurs qui fidélisent aussi les collaborateurs.

### **3.2-la culture d'entreprise :**

C'est un ensemble de valeurs, de croyances, de modes de percevoir plus ou moins formalisé et partagé par les acteurs d'une même collectivité. Elle repose sur son histoire et sur ses valeurs.

Au regard de notre société, ces valeurs tendent vers la citoyenneté (respect de l'environnement, responsabilisation sociale, éthique,...) le salarié doit être fier de son organisation ; c'est pourquoi son manager doit au quotidien entretenir un sentiment d'appartenance. Il doit encourager le travail en équipe.

L'entreprise doit favoriser le temps de partage entre salariés, en organisant déjà quelques-uns des événements : débats autour des thèmes de la société, repas et échanges.

### **3.3-le style de management :**

C'est un mode de gestion qui est adopté par la direction en vue de mener à bien les activités de l'entreprise. DRUCKER, P. (2000) pense que, le management concerne les êtres humains et vise à rendre les individus capables des performances communes, à rendre leurs forces efficaces et leurs faiblesses insignifiantes<sup>11</sup>(\*).

Quant au management participatif, CITEAU, J. (2003) le définit comme l'« ensemble des démarches et des moyens promus dans l'entreprise pour impliquer plus concrètement les salariés dans un processus de décision ». <sup>12</sup>(\*). Ce type de management consiste à développer les sentiments d'héritage et d'appartenance à l'entreprise.

### **3.4-l'ambiance de travail :**

Les rapports entre les collaborateurs doivent être continuellement sous surveillance pour maintenir un sentiment d'appartenance. Les DRH doivent veiller aux impacts relationnels sur les équipes à chaque recrutement, promotion ou licenciement. Il s'agit d'identifier et d'acquiescer les compétences de l'entreprise de demain.

---

<sup>11</sup> DRUCKER, P. (2000), A propos du management, édition village mondial, Paris. p.192.

<sup>12</sup> CITEAU, J.P. (2003), Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques; 2ème édition Armand COLIN p.103.

---

### **3.5-L'employabilité :**

C'est un ensemble des compétences et des conditions de gestion des Ressources Humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. Il apparaît donc que l'employabilité peut être considérée comme un indicateur des conditions générales de GRH, et en particulier des conditions de gestion des compétences, même si elle demeure peu utilisée dans ce sens-là.

La notion d'employabilité définit cette capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Entretenir son employabilité revient à valoriser ses acquis et à apprendre son métier de façon permanente. Les collaborateurs sont conduits à faire valoir leurs compétences, et à les dépasser s'ils veulent être meilleurs dans leurs postes, et rester un élément utile à leur entreprise.

### **3.6-La valorisation des compétences :**

Le premier stade d'une gestion efficace est de communiquer et de mettre en avant les compétences nécessaires à l'activité. Pour favoriser leur employabilité les salariés doivent se situer sur l'échelle de la compétence nécessaire à l'entreprise. Par le biais des référentiels des métiers ; des descriptions des fonctions / postes, des systèmes d'appréciation ou d'évaluation.

Les DRH peuvent identifier, puis valoriser les compétences dont l'organisation aura besoin. Réaliser un audit des ressources dont dispose l'entreprise est l'étape obligatoire avant tout changement de cap.

### **3.7-L'adaptation des compétences :**

Adapter ses compétences consiste à ajuster les connaissances et les comportements des collaborateurs via des dispositifs de formation. Le concept de l'organisation apprenante et de « formation tout au long de la vie » comme le souligne Myriame DUBERTRAND dans un récent éditorial de l'hebdomadaire « Entreprise et Carrières ».

Vus comme un investissement à long terme, la formation est un vecteur important pour assurer l'employabilité des collaborateurs ; pour autant la mobilité professionnelle

---

(promotion, changement de poste...) et l'apprentissage par l'expérience restent également des vecteurs non négligeables.

Donc on voit que les politiques de gestion de l'employabilité et des compétences sont mises en oeuvre dans le but de favoriser une meilleure performance des salariés.

#### **4-Donc la relation entre ces trois principaux concepts :**

- ❖ Une bonne stratégie de communication interne permet de rapprocher les dirigeants et les salariés pour une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information,
- ❖ Instaurer un bon climat de confiance.
- ❖ Organiser régulièrement des réunions et encourager la prise de parole.
- ❖ Lorsque les employés se sentent valorisés, ils sont plus motivés et s'investissent davantage dans la vie de l'entreprise
- ❖ Garantir ainsi une hausse de productivité et une bonne performance de l'entreprise
- ❖ Utilisation des différents outils de communication pour échanger et partager avec les employés.
- ❖ Gérer la performance c-à-dire mettez l'accent sur les forces et les besoins de développement lots de l'évaluation des performances avec les collaborateurs dans un groupe de travail

Et enfin, nous pouvons dire que chaque éléments que nous avons cité au-dessus pourrais nous aider à développer ou accroître le rendement du personnel et ceci de l'entreprise à la fois

:

### **Chapitre 3 :**

**Le rôle de la communication interne dans la  
fidélisation et la performance des ressources  
humaines au sien de SONELGAZ**

---

Après une étude théorique de la communication interne, et de la fidélité des travailleurs qui les rendent efficaces et performants et la relation qui existe entre eux dans les chapitres qui précèdent, nous allons dans ce troisième chapitre essayer de cerner ce sujet sur le plan pratique.

Ce chapitre sera consacré à étudier la présentation de SONELGAZ, et l'explication de la méthodologie de recherche. Enfin, nous montrons et analyserons la relation entre la communication interne, la fidélité et performance des ressources humaines.

---

## **Section 01 : présentation de l'entreprise**

### **Cadre légal de la réforme**

#### **1. Historique de SONELGAZ :**

2. 1947: Création de l'EGA
3. Ord. n°69-59 portant dissolution de l'EGA et création de SONELGAZ
4. Loi n°85-07 relative à la production, au transport, à la distribution de l'énergie électrique et à la distribution publique de gaz
5. Décret exécutif n°91-475 : transformation de SONELGAZ en EPIC
6. Décret exécutif n°95-280 : Statuts de l'EPIC SONELGAZ
7. Loi n°02-01 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations : transformation de SONELGAZ en holding de sociétés
8. Décret présidentiel n°02-195 portant statuts de la société algérienne de l'électricité et du gaz « SONELGAZ. Spa »

#### **2- Organisation du groupe SONELGAZ :**

### **1<sup>ère</sup> étape 2002 – 2005 : Séparation des fonctions et mise en place de la régulation**

#### **1. janvier 2004 création de :**

- SONELGAZ Production de l'électricité : SPE
- SONELGAZ Gestionnaire du réseau de transport de l'électricité qui a intégré à titre transitoire l'opérateur du système et l'opérateur du marché : GRTE
- SONELGAZ Gestionnaire du réseau de transport du gaz qui a intégré l'opérateur du système et l'opérateur marché : GRTG

#### **2. juillet 2004 Création de :**

- Direction Générale Distribution Alger
- Direction Générale Distribution Centre
- Direction Générale Distribution Est
- Direction Générale Distribution Ouest

#### **3. En 2005 :**

Création du Centre de Recherche et de développement électrique et gazier : CREDEG

---

## 2<sup>ème</sup> étape 2006 - 2008 : Phase transitoire d'ouverture du marché

### 1. Janvier – décembre 2006 : Phase de consolidation

Création des filiales distribution

- SONELGAZ Distribution Alger
- SONELGAZ Distribution Centre
- SONELGAZ Distribution Est
- SONELGAZ Distribution Ouest

Mise en place de l'opérateur du système

### 2. Janvier 2007 – Janvier 2008 : Phase d'ouverture du marché

- **Le groupe SONELGAZ en 2008 (voir l'annexe 1)**
- **Organisation du groupe / Organigramme (Voir l'annexe 2)**

### 3- La présentation de SONELGAZ :

Sonelgaz est une société de commercialisation et de distribution de l'électricité et de gaz sur le marché national surtout

#### 3.1-La direction de distribution de Mascara :

- La direction de distribution de l'électricité et du gaz de Mascara couvre par ses réseaux 16 daïras à savoir:
- Mascara, Tizi, Ain Fares, Bouhanifia, Tighennif, El Bordj, O/Abtal, Hachem, Ghriss, Ain Fekan, O/Taria, Aouf, Mohammadia, Sig, Zahana, Oggaz.
- Elle a pour principale mission d'assurer la continuité et la bonne qualité de service.
- Elle emploie **532** agents de toutes catégories socioprofessionnelles.
- Elle gère **10** agences commerciales et **05** services techniques.

#### 3.2 - L'organigramme de la DD SONELGAZ (voir annexe 3)

---

L'organigramme correspondant à la société de distribution est présenté par une organisation fonctionnelle

Le schéma nous montre que SONELGAZ est organisée comme suit :

- La direction générale
- La structure fonctionnelle
- La structure opérationnelle

### **3.2.1- Le directeur général de distribution a pour mission de:**

- Représente et gère SONELGAZ
- Exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'agence dont la responsabilité lui a été confiée
- Répartir les tâches et objectifs de la société sur les différentes divisions
- S'occuper de la transmission à ses directeurs de divisions les objectifs et prérogatives dictées par la direction opérationnelle générale
- Organise des réunions périodiques avec les chefs de divisions

### **3.2.2- la structure fonctionnelle : compose**

Des directions fonctionnelles

Des divisions exécutives

### **3.3-Les missions de la société de distribution :**

**Elle est chargée :**

- Distribution d'Électricité : MT (30-10-5 kV); BT (380 V)
- Distribution de Gaz : MP (5 Bar) ; BP
- La gestion et du développement des réseaux et installations
- L'achat de l'énergie électrique et gazière et la vendre aux clients HT, MT, BT, HP, MP et BP.
- La satisfaction des demandes de raccordement MT/BT et MP/BP dans le cadre des cahiers et des règles en vigueur.

### **3.4-les objectifs de SONELGAZ :**

- 
- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale (en matière de prestations rendus aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances,.....).
  - Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôle l'application.
  - Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients MT/BT, MP/BP et leur apporte conseil et assistance.
  - Assurer la gestion (conduite, exploitation, et maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installations annexes.
  - Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
  - Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.
  - Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et les moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la Direction de Distribution.
  - Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.

### **3.5- La stratégie de SONEGAS :**

- Séparation des fonctions technique et commerciale.
- Séparation des deux énergies (élec et gaz).
- Réappropriation de la relève.
- Généralisation des laboratoires électricité et gaz.
- Généralisation des structures TST (Travaux Sous-tension).
- Généralisation des structures Télé conduite.
- Renforcement de l'encadrement à tous les niveaux de l'organisation

### 3.6- Nouvelle charte graphique SD<sup>1</sup> :

La Direction de Distribution de Mascara informe son aimable invités que Sonelgaz Distribution Ouest se dénomme désormais Société de Distribution de l'électricité et du Gaz de l'Ouest, par abréviation SDO.

Pour cela, nous demandons l'ensemble des présents et surtout la presse locale et la radio de procéder au changement de dénomination et que Sonelgaz ne devra plus figurer dans tous les articles.

Aussi, nous comptons sur votre collaboration pour l'application stricte de ce changement.

#### 3.6.1- Le nouveau logo pour la société SONELGAZ :



Explication de logo :

- Le feu qu'on voit signifie le feu de gaz exploité.
- Et le signe qui semble à la lettre 'S' signifie que étincelle et l'intensité de l'électricité.

### 3.7- Les moyens de communication interne de SONELGAZ :

#### 3.7.1- Les moyens de communication :

1. les réunions :

C'est l'un des supports qui favorise le plus l'échange. soit entre le directeur et les différents directeurs des divisions, ou bien entre les employés pour l'échange d'avis et les débats sur les sujets qui intéressent la direction.

2. Le téléphone :

C'est le support de la communication interne le plus utilisé au sein de la société.

<sup>1</sup> Document interne de la société

---

### 3. L'intranet :

C'est un mode de communication interne sous forme d'un internet interne, il lie les différents divisions et services de la SONELGAZ

### 4. Les supports écrits :

Les supports écrits utilisés au sein de la société sont : Tableaux d'affichage pour le volet hygiène et sécurité. Papier pour le reste des évènements.

### 5. Les rencontres de l'effectif de la société

### 6. La revue interne de la société

### **3.8- Objectifs de la communication interne :**

- Assurer la coordination entre les différentes divisions pour une meilleure circulation de l'information.
- Instaure une culture de la communication et de l'écoute.
- Développer le principe d'échange d'information et du travail d'équipe.
- Améliorer les compétences et faciliter les canaux de communication.
- Assurer la fluidité et la circulation de l'information en interne

---

Donc à la fin de cette section on peut déduire que SONELGAZ est une société grande et a été mise en place pour répondre aux besoins de ses abonnés fréquents, et est pour mission principale c'est d'assurer la meilleure continuité de service avec la qualité demandée et garantir au niveau interne une meilleure communication pour ne pas perdre les compétences existantes à cause d'un conflit interne et protéger le personnel parce que il est considéré comme le noyau interne de chaque société grande et elle vise à l'extension à long terme

---

## **Section 2 :**

En vue d'atteindre l'objectif de notre recherche et de renforcer les résultats obtenus nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la SONELGAZ

Dans cette section ou partie nous allons tout d'abord déterminer la méthodologie de l'enquête, ainsi que les outils utilisés pour l'enquête, Pour ensuite entamé la partie de l'étude et l'analyse des données, et enfin faire une synthèse et une conclusion pour les résultats obtenus.

Cette enquête a pour objectif de démontrer le rôle de la communication et son impact sur la fidélisation du personnel de la SONELGAZ

### **1. Questionnaire :**

Nous élaborons cette étude dans le but de voir l'impact de la communication interne sur la motivation au sein de la société de distribution de l'électricité et de gaz à Mascara

#### **2.1. Description de l'échantillon**

##### **2.1.1. Processus d'échantillonnage (à partir une population cible ou mère)**

###### **2.1.1.1. Définition de la population cible :**

La population cible pour notre étude est : les employées de la société SONELGAZ.

Les employées sont les individus qui représentent la personne physique de notre enquête.

Dans le cadre de cette enquête, nous avons restreint notre échantillon aux employées de la direction de distribution de l'électricité et du gaz à Mascara

###### **2.1.1.2. Méthode d'échantillonnage :**

La méthode que nous avons choisie pour la sélection de notre échantillon est la méthode aléatoire simple

###### **2.1.1.3- Taille de l'échantillon :**

La société dispose d'un effectif de 532 agents de toutes catégories socioprofessionnelles.

---

Nous avons pu réaliser 40 questionnaires avec les employées de la SONELGAZ. Donc notre échantillon est constitué de 40 employées. Et nous avons pris tout le nombre des personnes interrogées sans élimination des réponses à cause du manque du temps et des personnes.

## **2.2- L'élaboration et la distribution du questionnaire**

### **2.2.1- Définition et présentation du questionnaire distribué :**

Notre enquête se propose de recueillir des informations, auprès des employées de la société de distribution de l'électricité et du gaz à Mascara.

### **2.2.2- La structure de questionnaire :**

Le choix des types de questions pour l'élaboration de notre questionnaire a été difficile, vu qu'elles doivent être simples, claires et compréhensibles 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 vingt (22) questions dont onze (17) sont des questions fermées, une question ouverte et 5 questions sont à l'échelle.

### **2.2.3- La forme des questions :**

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

- Les questions ouvertes qui permettent à l'interviewé d'exprimer ses opinions en toute liberté,
  - A choix multiples une seule possibilité de réponses (ex : bac, licence, master)
  - A choix multiples plusieurs possibilité de réponses
- Les questions fermées avec une seule réponse (QCS), (oui, non)
- Les questions échelles de classement par préférence permettent de classer les réponses selon l'importance des critères ou des préférences. (très content, content, peu content)

Notre enquête est structurée sous trois sections :

- La première section c'est la partie d'identification

- La deuxième section représente la situation de la communication interne
- La dernière comporte des questions concerne la fidélité et la performance des ressources humaines.

#### 2.2.4- Le déroulement de l'étude terrain :

Nous avons distribué le questionnaire aux employées pendant 4 jours (du 31 août au 03 septembre 2020), pour réaliser notre enquête : distribution de questionnaire, récupération du questionnaire.

L'observation sur terrain, à enrichit notre observation et aidé l'étude pour la meilleure présentation des résultats

#### 2.2.5- Méthode de traitement de questionnaire :

- Les outils utilisés sont :
- le logiciel SPSS
- Tri à plat : fait l'objet d'un traitement individuel de chaque question qui permet de connaître les fréquences.
- Tri croisé : afin d'étudier les liens entre les questions et d'obtenir des résultats utiles
- Testes de khi-carré : afin de déterminer la relation entre les variables.

### 3. Présentation des résultats de notre recherche :

#### I. Partie d'identification

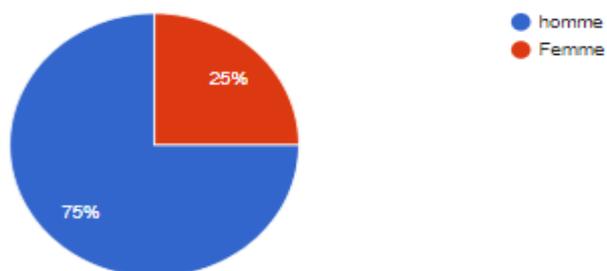
##### 1. Le sexe:

**Tableau N°1.1 : La répartition de l'effectif par sexe**

<b>Q1</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage%</b>
<b>Femme</b>	30	25 %
<b>Homme</b>	10	75%
<b>Total général</b>	40	100%

**Source : Elaboré par nous-mêmes**

**Figure N°1.3 : la répartition de l'échantillon selon le sexe**



**Source ; élaboré par nous-mêmes**

D'après le tableau, nous remarquons que (75%) du personnel constituant notre échantillon est le sexe masculin en contrepartie, nous trouvons que le sexe féminin occupe (25%). En résumé les hommes constituent la majorité au sein de la SONELGAZ

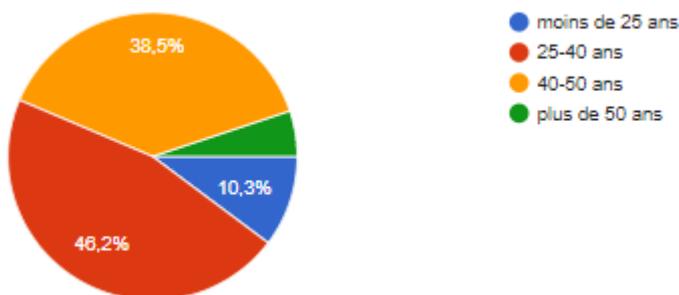
## **2- catégories d'âge**

**Tableau N°1.2 : répartition de l'effectif par âge**

	<b>Effectifs</b>	<b>Le taux des réponses</b>
<b>Moins de 25 ans</b>	4	10.25%
<b>25 à 40 ans</b>	18	46.15%
<b>40 à 50 ans</b>	15	38.46%
<b>Plus de 50 ans</b>	3	5.13%
<b>Total général</b>	40	100%

**Elaboré par nous-même**

**Figure N° 2.1 : répartition de l'échantillon par âge**



**Source : élaboré par nous-mêmes**

D'après le tableau et la figure, nous constatons que l'enquête touche tous les tranches d'âge et en grande partie, celle de 25-40 ans avec un taux de 46.2% ce qui nous amène à penser que l'effectif est majoritairement jeune, alors que 10.3% des personnes questionnés sont moins de 25 ans et 38.5% sont entre 40 ans et 50 ans et un pourcentage de 5.13% pour les plus âgés

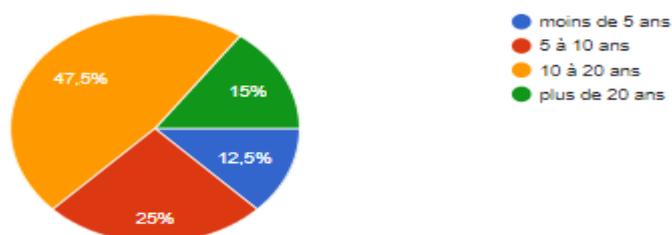
### 3- l'ancienneté :

**Tableau N°1.3 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :**

	Effectifs	Le taux des réponses
<b>Moins de 5 ans</b>	5	12.5%
<b>5 à 10 ans</b>	10	25 %
<b>10 à 20 ans</b>	19	47.5%
<b>Plus de 20 ans</b>	6	15 %
<b>Total général</b>	40	100%

**Source :  
Elaboré par  
nous-mêmes**

**Figure N° 2.2 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**



**Source élaboré par nous-mêmes**

D'après le schéma et le tableau au-dessus, on constate que 47.5% ont une ancienneté entre 10 et 20 ans suivit un pourcentage de 25% pour ceux qui ont une ancienneté entre 5 et 10 ans et le reste peut être équilibré entre ceux qui ont un ancienneté entre moins que 5 ans et plus que 20 ans.

Et à la fin on trouve que presque la moitié des employés ont une expérience interne.

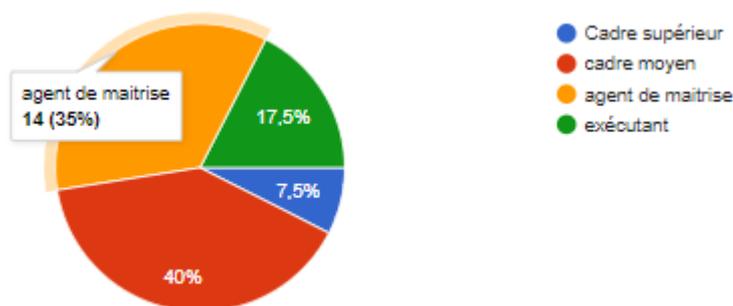
#### 4-la catégorie socioprofessionnelle :

**Tableau N°2.1: La répartition d'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Le taux de réponses
Agent de maitrise	14	35%
Cadre moyen	16	40%
Cadre supérieur	3	7.5%
Exécutant	7	17.5%
Total général	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

**Figure N°2.3 : la répartition de l'échantillon selon catégorie socioprofessionnelle :**



Source élaboré par nous-mêmes

D'après les résultats obtenus, nous constatons que notre enquête touche pratiquement l'ensemble des catégories socioprofessionnelles avec des pourcentages différentes, qui sont par ordre : les cadres moyens vient en première position avec un taux de 40%, puis les agents de maitrise qui vient en 2ème position avec 35%, alors que les exécutants requit 17.5%, Et un pourcentage minimum pour les cadres supérieurs

---

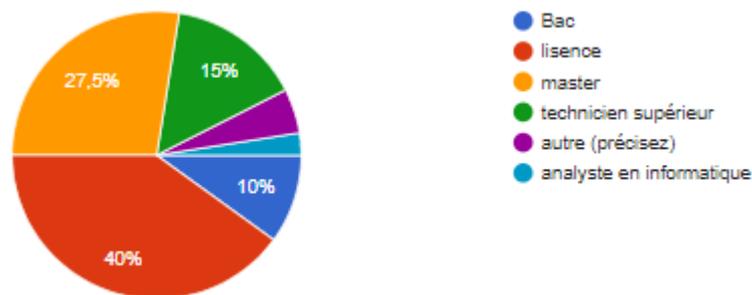
## 5- le niveau d'étude :

**Tableau N°2.2 : la répartition de l'échantillon selon niveau d'étude**

	<b>Effectifs</b>	<b>Le taux de réponses</b>
<b>Bac</b>	5	12.5%
<b>Licence</b>	16	40%
<b>Master</b>	11	27.5%
<b>Technicien supérieur</b>	6	15%
<b>Autres</b>	2	5%
<b>Total général</b>	40	100%

Source ; élaboré par nous-mêmes

**Figure N°3.1 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude :**



Source ; élaboré par nous-mêmes

Nous remarquons que la majorité des personnes questionnées sont licenciées avec un pourcentage de 40 %, et un pourcentage de 27.5% pour les masters ensuite on trouve le niveau technicien supérieur de 15% et enfin le niveau baccalauréat représente 10% et le reste pour les ingénieurs spécialisés dans l'exploitation du gaz au sien de l'entreprise

On remarque la majorité des employés sont des universitaires et ils ont des techniques et des compétences et ça pourrait être un facteur ou une clé pour réalisation des objectifs de l'entreprise.

---

### Section 3 : analyse des résultats concernant les questions principales de notre enquête

D'après l'analyse des résultats de questions concernant la répartition de l'échantillon nous allons passer aux questions centrales de notre recherche.

#### 6- Situation de communication interne : communiquez-vous bien avec vos collègues ?

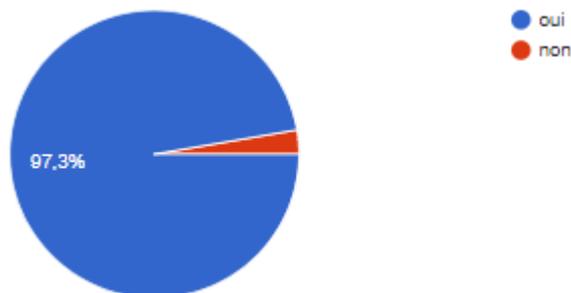
Tableau N° 2.3 : la communication entre employés :

	Effectifs	Le taux de réponses %
<b>Oui</b>	36	79.30%
<b>Non</b>	1	2.70%
<b>Total</b>	37	100%

Source élaboré par nous-mêmes

Remarque : 8% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question.

Figure N°3.2 : la communication avec les employés



selon les tableaux et le schémas on remarque la majorité des répondants montre que il y ait une bonne communication interne entre tous les employés et cela nous montre que il ya une excellente communication( horizontale) à SONELGAZ

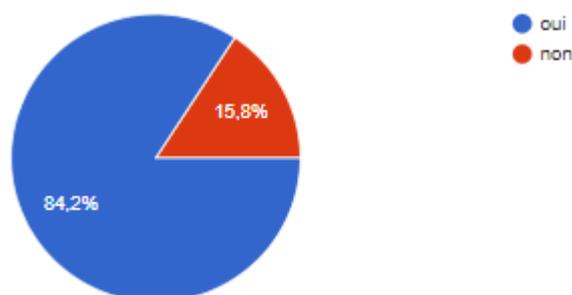
Tableau N°3.1 ; La communication avec responsables : communiquez-vous bien avec votre responsable ?

	Effectifs	Le taux de réponses %
<b>Oui</b>	32	84.21%
<b>Non</b>	6	15.79%
<b>Total</b>	38	100%

---

Sources ; élaboré par nous-mêmes.

Figure N°3.3 : la communication avec le responsable



Source : élaboré par nous-mêmes

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître La relation de travail avec les responsables.

En ce qui concerne les relations de travail, la plus grande majorité représentée par un pourcentage de 84.21%, par contre un pourcentage de 15.8 % qui considère que les relations avec leurs supérieurs sont " pas bonnes" ou mauvaise. Donc, la communication verticale à la société de distribution de l'électricité et du gaz est bonne quand même mais toujours il y a des problèmes.

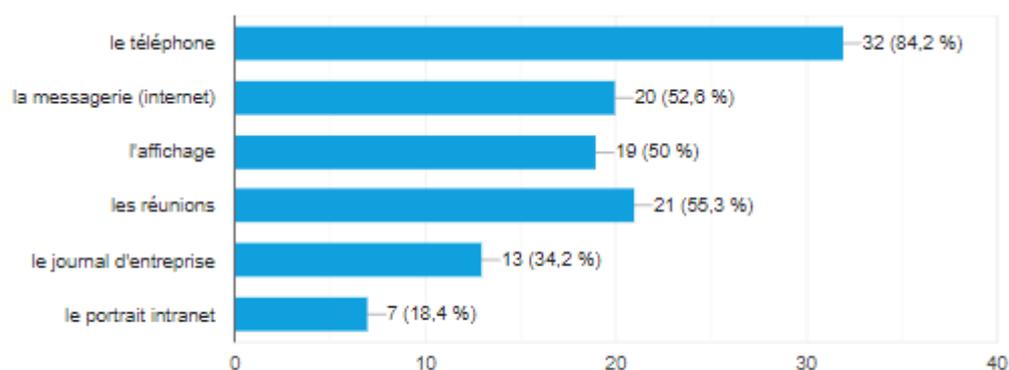
#### 8- les moyens de communication :

Tableau N°3.2 : les moyens de communication les plus utilisés au niveau de l'entreprise d'accueil :

	Effectifs	Le taux de réponses
Le téléphone	32	84.2%
La messagerie internet	20	52.6%
L'affichage	19	50%
Les réunions	21	55.3%
Le journal de l'entreprise	13	34.2%
Le portrait intranet	7	18.4%
Total général	-	-

Source : élaboré par nous-mêmes à l'ide de Google sheets

**Figure N°3.4 : les moyens de communication les plus utilisés au niveau de l'entreprise :**



**Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel**

**Remarque : 5.26% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question**

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à savoir les moyens de communication interne les plus utilisés au sein de la direction de distribution de l'électricité et de gaz

D'après les résultats obtenus nous constatons que les moyens de communication oraux les plus adoptés pour la transmission de l'information sont par ordre (le téléphone et les réunions) avec un pourcentage de 84.2% et 55.3%, les employés utilisent les moyens électroniques (la messagerie ou le courrier) avec un pourcentage de 52.6% et le téléphone plus que les autres.

### **9- la situation de communication interne selon la vision des employés :**

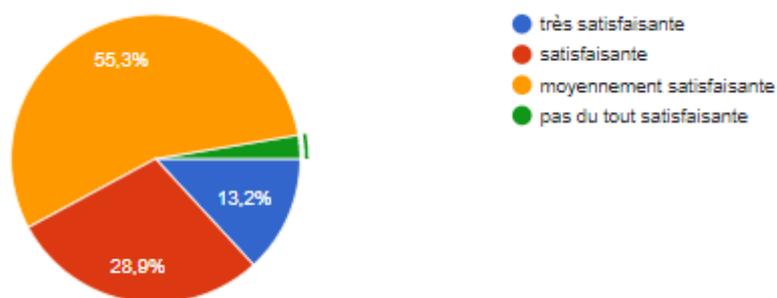
**Tableau N°3.3 : la communication interne est :**

	<b>Effectifs</b>	<b>Le taux de réponses</b>
<b>Très satisfaisant</b>	5	13.16%
<b>Satisfaisante</b>	11	28.95%
<b>Moyennement satisfaisante</b>	21	55.26%
<b>Pas du tout satisfaisante</b>	1	2.63%
<b>Total général</b>	38	100%

**Source : élaboré par nous-mêmes**

**Remarque : 5.26% des personnes n'ont pas répondu à cette question**

**Figure N° 3.5 : la communication interne selon la vision des employés**



### Elaboré par nous-mêmes

Cette question posée dans le cadre de ce questionnaire consiste à connaître le degré de la satisfaction de la communication interne au sein de la SONELGAZ

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que le degré de la satisfaction de la communication interne au sein de la SONELGAZ est comme suit :

- 28.9% des employées jugent quelle est satisfaisante ;
- 13.2% jugent qu'elle est très satisfaisante ;
- 55.3% jugent qu'elle est peu satisfaisante est c'est le pourcentage le plus intéressant contre 0% pour le critère pas du tout satisfaisant.

D'une manière générale, on peut dire que la communication interne au sein de la SONELGAZ est peu satisfaisante d'après l'ensemble des réponses recueillis des employés.

### 10- la perception de communication interne : c'est une question à choix multiple

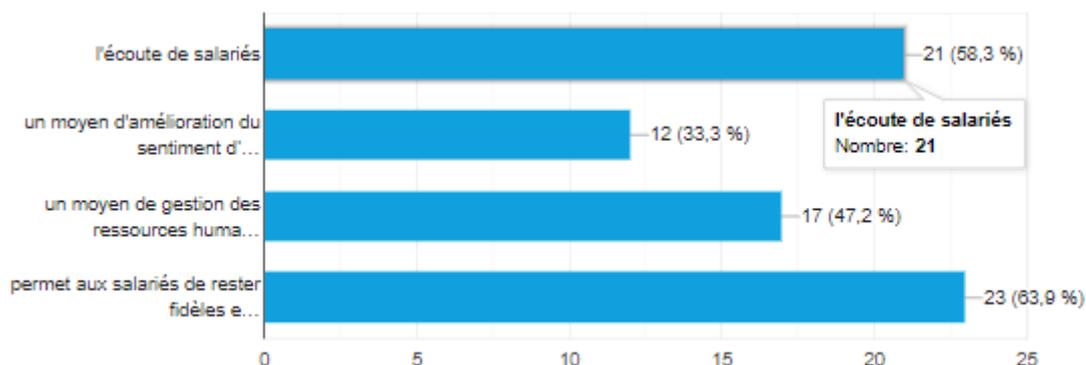
**Tableau N° 3.4 : la communication interne c'est :**

	Effectifs	Le taux de réponses
<b>L'écoute de salariés</b>	21	58.3%
<b>Un moyen d'amélioration du sentiment d'appartenance</b>	12	33.3%
<b>Un moyen de gestion des ressources humaines</b>	17	47.2%

<b>Permet aux salariés de rester fidèles et performants</b>	23	63.9%
<b>Autre</b>	0	<b>0</b>
<b>Total général</b>	-	-

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N°3.6 : la communication interne c'est :



Elaboré par nous-mêmes à l'aide de Google sheets

L'objectif de cette question est de faire ressortir les besoins en communication au sein

De SONELGAZ

Nous constatons que 63.9% des interrogés pensent que la communication interne permet aux salariés de rester fidèles et performants, 23% jugent qu'elle vise surtout à l'écoute des salariés. 47.2% pensent qu'elle est considéré comme un moyen de gestion du personnel, et faire mobiliser et dynamiser le personnel, 33.3% estiment qu'elle fasse adhérer le personnel aux valeurs et objectifs de l'entreprise dont le salarié sent qu'il est dépendant et qu'il fait partie de son entreprise

**Selon les employés de SONELGAZ on constate que ça peut nous confirmer la première hypothèse que nous avons mentionnée au début**

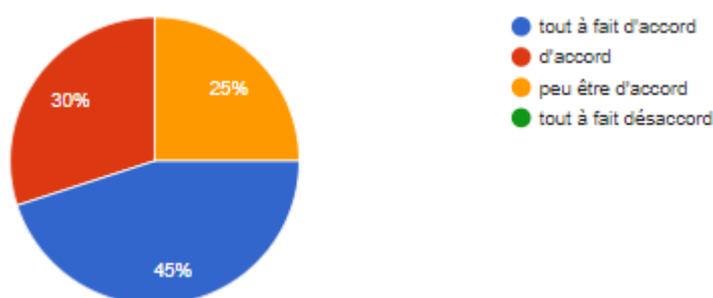
**11- questions N° 11 : communication interne aide-t-elle à fidéliser le personnel ?**

**Tableau N° 3.5 : la communication interne aide-t-elle à fidéliser le personnel ?**

	<b>Effectifs</b>	<b>Le taux de réponses</b>
<b>Tout à fait d'accord</b>	18	45%
<b>D'accord</b>	12	30%
<b>Peut-être d'accord</b>	10	25%
<b>Tout à fait désaccord</b>	0	0%
<b>Total</b>	40	100%

Elaboré par nous-mêmes

**FigureN°3.7 : la communication interne aide-t-elle à fidéliser le personnel**



Source ; élaboré par nous-mêmes

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

Nous constatons que plus que la moitié trouve que la communication interne aide à Fidéliser le personnel, le reste 25 % pense le contraire

On peut dire que la communication interne au sein de SONELGAZ améliore le degré de fidélisation du personnel en lui transmettant les bonnes informations au bon moment, d'être à l'écoute des attentes des salariés.

**Et cela aussi nous permet d'infirmer la première hypothèse**

**Question n°12 : Est-ce que vous adhérez totalement à la culture de SONELGAZ ?**

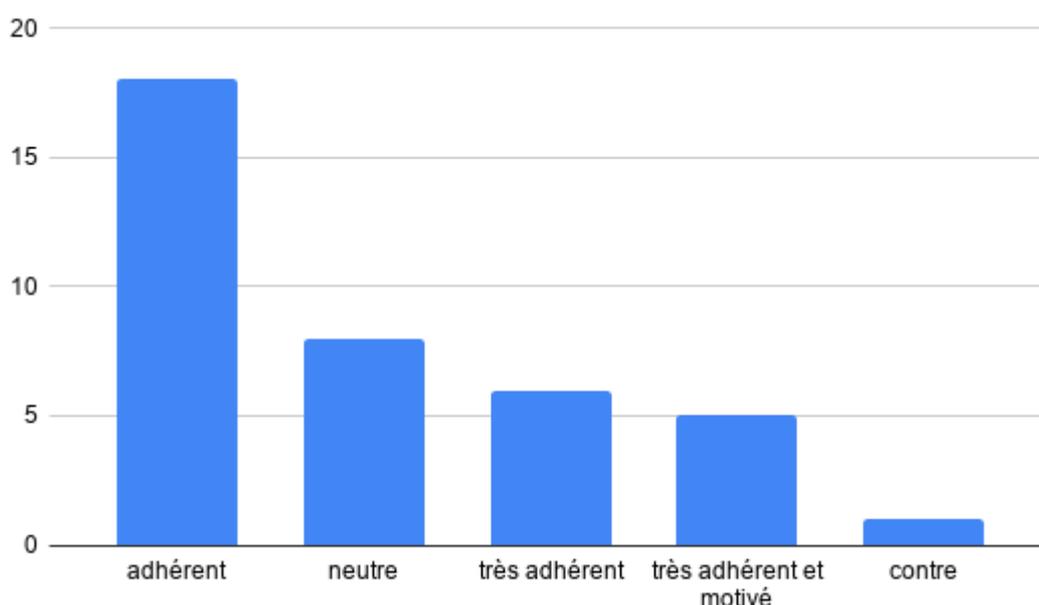
**Tableau N°3.6 : Le degré d'appartenance à la culture de SONELGAZ**

Q11	Effectifs	Le taux de réponses
Très adhérent et motivé	5	13.16%
Très adhérent	6	15.79%
Adhérent	18	47.37%
Neutre	8	21.05%
Contre	1	2.63%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Elaboré par nous-mêmes

Remarque : 5.26% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question

Figure N°3.8 : Le degré d'appartenance à la culture de SONELGAZ



Source : élaboré par nous-mêmes

Cette question vise à montrer si les employés de SONELGAZ adhèrent à la culture de leur entreprise.

La réponse à cette question montre que 2.63% des interrogés, n'adhèrent pas à la culture de SONELGAZ, par contre 47.3% ,15.79% des interrogés, sont respectivement adhérents et très adhérents à la culture de l'entreprise, 21.05% sont neutre, et le reste sont très adhérents en plus sont motivés.

Les employés n'adhèrent pas totalement à la culture d'entreprise de SONELGAZ, ce manque de sentiment d'appartenance signifie logiquement une non adéquation entre leurs objectifs individuels, et ceux de l'entreprise.

**Question n°13 : comment percevez-vous l'autorité exercée par vos responsables ?**

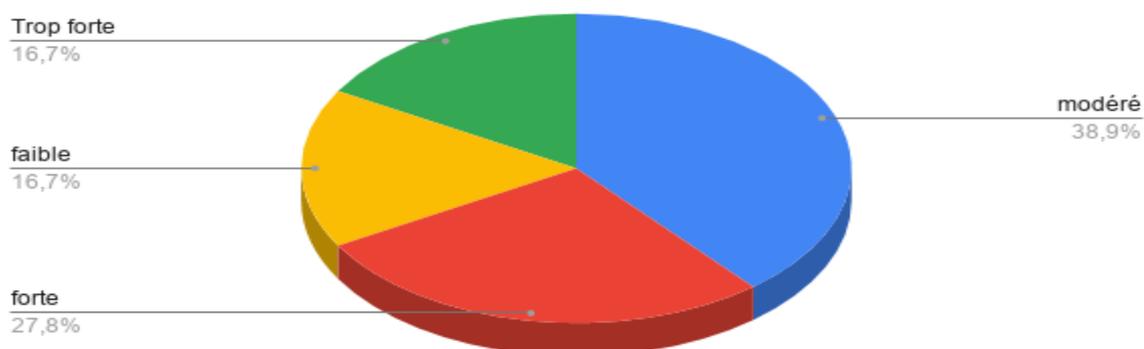
**Tableau N°3.7 : L'autorité exercée par les supérieurs**

Q12	Effectifs	Le taux de réponses
Trop forte	6	16.67%
Forte	10	27.78%
Modéré	14	38.89%
Faible	6	16.67%
Inexistante	0	0
Total	36	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Remarque : 11% des personnes questionnées n'ont pas répondu à cette question

**Figure N°3.9 : L'autorité exercée par les supérieurs.**



Source : élaboré par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de savoir le style de commandement exercé par les chefs de l'entreprise.

Les résultats de cette question nous indiquent que, un pourcentage de 38.9% des personnes questionnées disent que l'autorité exercée par leurs chefs est modérée, tandis que 27.8% et 16.7% l'ont trouvée forte, 16.7% faible, et juste 0% pour non existence de l'autorité.

Nous constatons alors que les chefs de SONELGAZ utilisent un style de direction modéré par fois et fort une autre fois car les résultats peuvent être caractérisés généralement par des notions telles que la négociation, le conseil et l'écoute.

## 6- la fidélité et performance des ressources humaines

### Question N°14 : qu'elle est l'importance de la communication interne dans

#### L'accomplissement de vos tâches ?

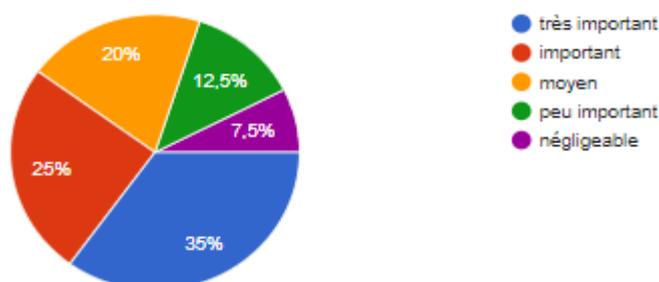
Tableau N° 3.8 : l'importance de la communication interne dans l'accomplissement de vos tâches ?

	Effectifs	Le taux de réponses
<b>Très important</b>	14	35%
<b>Important</b>	10	25%
<b>Moyen</b>	8	20%
<b>Peu important</b>	5	12.5%
<b>Négligeable</b>	3	7.5%
<b>Total</b>	40	100%

Elaboré par nous-mêmes

### Figure N°3.10 : qu'elle est l'importance de la communication interne dans

#### L'accomplissement de vos tâches ?



Source : élaboré par nous-mêmes

---

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

35% des personnes interrogées trouvent que la communication interne joue un rôle

Très important dans l'accomplissement des tâches, 25% des interrogés voient qu'elle est importante, tandis que 25% voient que son importance est moyenne et le reste voient qu'elle est peu importante.

Nous pouvons déduire que la communication interne joue un rôle essentiel dans

L'accomplissement des tâches vu qu'elle développe l'enthousiasme, stimule la motivation des employés dans l'entreprise

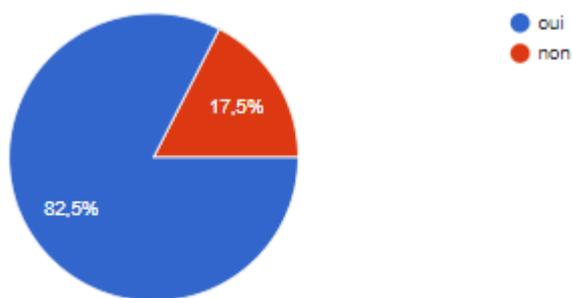
**Question N°15 : est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez ?**

**Tableau N° 3.9 : est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez ?**

	<b>Effectifs</b>	<b>Le taux de réponses</b>
<b>Oui</b>	33	17.50%
<b>Non</b>	7	82.5%
<b>Total</b>	40	100%

**Elaboré par nous-mêmes**

**Figure N° 3.11 : est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez ?**



---

**Elaboré par nous-mêmes**

D'après les réponses fournis, nous permet d'enregistrer que 82.5% des employées déclarent qu'ils sont motivé par leurs travail. Par contre 17.5% ne sont pas motivés par leurs postes.

Donc parmi les enquêtés qui sont motivé par leur postes déclarent qu'ils travaillent parce que le travail présente des avantages tels que la rémunération, la stabilité... etc, ou bien pour d'autres raisons tel que : le besoin de nourrir leurs familles, qu'ils n'ont pas trouvé mieux ailleurs. Surtout avec le problème d'emploi en Algérie (chômage).

**Question N° 16 : quel est votre sentiment d'appartenance ?**

**Tableau N° 3.10 : le sentiment d'appartenance à SONELGAZ :**

	Effectifs	Le taux de réponses
<b>Très content</b>	20	50%
<b>Content</b>	9	22.5%
<b>Moyennement content</b>	8	20%
<b>Pas du tout</b>	3	7.5%
<b>Total</b>	40	100%

Source élaboré par nous-mêmes

**Question : tester la relation entre la motivation et le sentiment d'appartenance**

**Figure N°3.12 : le sentiment d'appartenance \*la motivation au travail :**

**Tableau croisé quel est votre sentiment d'appartenance ? \* est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez?**

Effectif		est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez?		Total
		non	oui	
quel est votre sentiment d'appartenance ?	content	0	9	9
	moyennement content	4	4	8
	pas du tout	3	0	3
	très content	0	20	20
Total		7	33	40

Elaboré par nous-mêmes

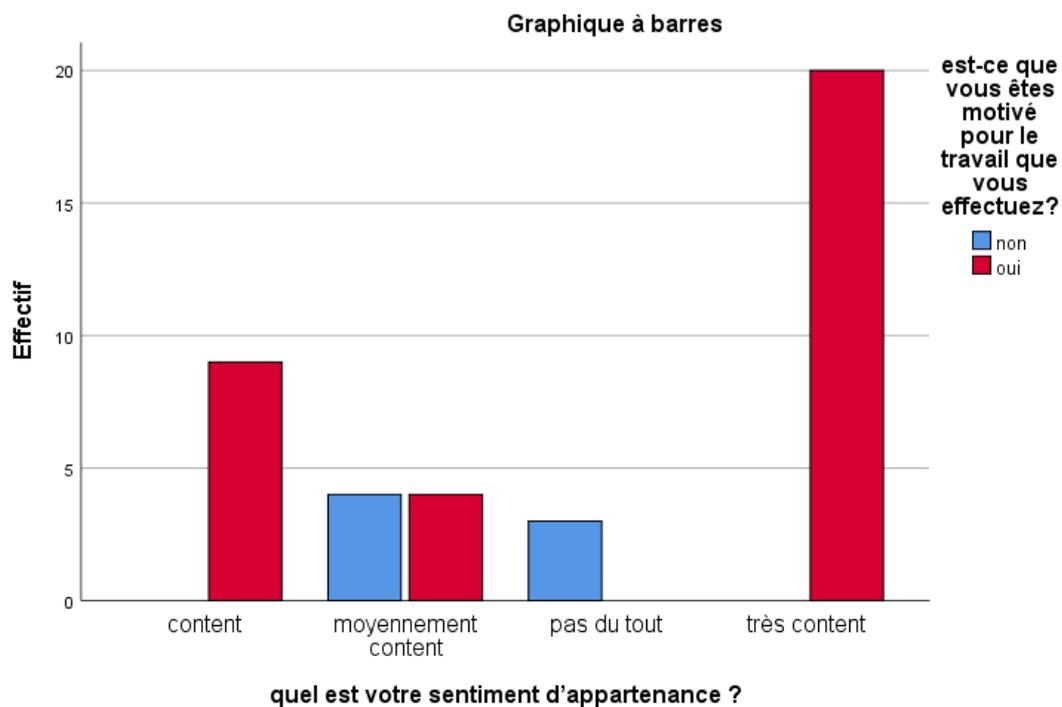
### Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	36,838 <sup>a</sup>	12	,000
Rapport de vraisemblance	34,334	12	,001
N d'observations valides	40		

a. 18 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.  
L'effectif théorique minimum est de ,08.

Elaboré par nous-mêmes

Figure N° 3.13 : le sentiment d'appartenance \*la motivation au travail



Elaboré par nous-mêmes

Cette question nous montre le sentiment d'appartenance à la société

D'après le test de khi-deux on remarque le degré de signification '0.00', il est inférieur à '0.05' ce qui signifie qu'il y a une relation entre la motivation du personnel et le sentiment d'appartenance.

Selon le tableau et le schéma on voit que un pourcentage de 20% représente les personnes qui sont un peu content suivit 7.5% pour ceux qui sont content peut être elles sont assez satisfait par la communication interne ou par d'autres facteurs de motivation.

Donc une amélioration au niveau de la communication interne aussi la motivation des salariés par une bonne information circulée et aussi ce qui concerne leur participation aux objectifs de l'entreprise et tout ça engendre un accroissement de sentiment d'appartenance et fidélité vis-à-vis l'entreprise.

**Tout ça va nous aider à confirmer la 2 ème hypothèse**

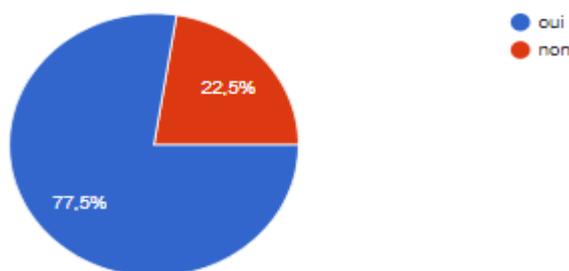
**Question 17 : véhiculez-vous une bonne image de SONELGAZ ?**

**TableauN°3.11 : véhiculez-vous une bonne image à l'extérieur ? :**

	<b>Effectifs</b>	<b>Le taux de réponses</b>
<b>Oui</b>	31	77.5%
<b>Non</b>	9	22.5%
<b>Total</b>	40	100%

**Source : Elaboré par nous-mêmes**

**Figure N° 3.14 : véhiculez-vous une bonne image à l'extérieur ?**



**Cette question vise à connaître l'image extérieure de SONELGAZ** Sur les 40 personnes interrogées, 77.5% véhiculent une image moyenne de leur entreprise à l'extérieur, 22.5% véhiculent une mauvaise image de l'entreprise.

On remarque que le personnel véhicule une image moyennement bonne de leur entreprise à l'extérieur cela peut être la cause des résultats de ce que l'on a vu précédemment sur la nature de relations entre collègues et supérieurs et le climat de travail qu'assure une entreprise.

---

Question N° 18 :

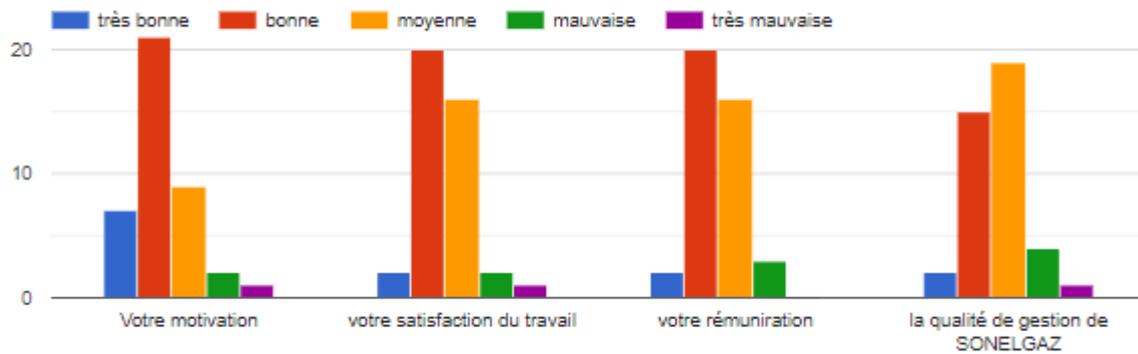
Tableau N°3.11 : l'évaluation des employés selon des critères suivants

la motivation			La satisfaction au travail		
	Effectifs	pourcentage		Effectifs	Pourcentage
Très bonne	7	17.5%	Très bonne	2	5%
Bonne	21	52.50%	Bonne	19	47.5%
Moyenne	9	22.5%	Moyenne	16	40%
Mauvaise	2	5%	Mauvaise	2	5%
Très mauvaise	1	2.5%	Très mauvaise	1	2.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

La rémunération			La qualité de gestion		
	Effectifs	Pourcentage		Effectifs	pourcentage
Très bonne	2	5%	Très bonne	2	5%
Bonne	19	47.5%	Bonne	14	35%
Moyenne	16	40%	Moyenne	19	47.5%
Mauvaise	1	2.5%	Mauvaise	4	10%
Très mauvaise	2	5%	Très mauvaise	1	2.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source ; élaboré par nous-mêmes

**Figure N° 3.15 : l'évaluation des employés selon des critères suivants ?**



Source : Elaboré par nous-mêmes

D'après le tableau ci-dessus on remarque que :

- La motivation : 52.5% de notre échantillon la trouve que bonne et 22.5% moyenne
- La satisfaction du travail : 47.5% des personnes la trouve bonne et 40% moyenne
- La rémunération : 47.5% la trouvent bonne et 40% moyenne
- La qualité de gestion de SONELGAZ : 47.5% la trouvent moyenne et 35% des enquêtées elles voient qu'elle est bonne

On conclue que la motivation, la satisfaction, et la rémunération sont bonne et tout ça peut contribuer dans la fidélité des salariés ce qui nous montre la qualité de communication interne alors que la qualité de gestion de SONELAGZ est moyenne.

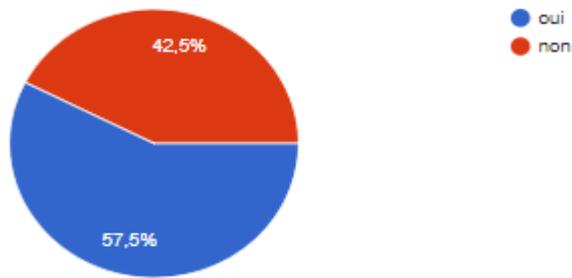
**Question N° 19 :quittez-vous SONELGAZ pour un salaire meilleur**

**Tableau N°3.12 : connaitre la fidélité des employés**

Q18 : quittez-vous SONELGAZ pour un salaire meilleur ?	Effectifs	Le taux de réponses
Oui	23	75.50%
Non	17	42.50%
<b>Total</b>	40	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

**Figure N°3.16 : quittez-vous SONELGAZ pour un salaire meilleur ?**



**Elaboré par nous-mêmes**

On remarque au-dessus le tableau représentatif que nous montre que parmi les enquêtés il y a des employés qui veulent quitter leur entreprise peut «être ils ont des problèmes avec certains de leurs collègues ou avec un responsable dans un temps passé mais jamais le salaire c'était le critère qui est suffisant pour toute situation de l'entreprise donc on ne pourrait pas juger directement il faut d'abord aussi voir les autres critères à coté de ceci.

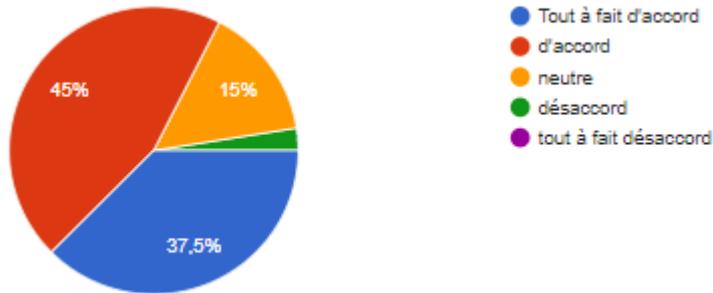
**Question 20 : Croyez-vous que la communication interne au sein de SONELGAZ augmente le degré d'efficacité du personnel ?**

**Tableau N°3.13 : croyez-vous que la communication interne augmente le degré D'efficacité du personnel ?**

	Effectifs	Le taux de réponses
<b>Tout à fait d'accord</b>	15	37.5%
<b>D'accord</b>	18	45%
<b>Neutre</b>	6	15%
<b>Désaccord</b>	1	2.5%
<b>Total</b>	40	100%

**Elaboré par nous-mêmes**

**Figure N° 3.17 : croyez-vous que la communication interne augmente le degré D'efficacité du personnel ?**



### Elaboré par nous-mêmes

Cette question vise à savoir si la communication interne contribue à l'augmentation de degré d'efficacité du personnel au sein de SONELGAZ

D'après ces résultats on remarque que la majorité des enquêtés 37.5% et 45% sont d'accord, que la communication interne augmente le degré de l'efficacité du personnel.

L'augmentation de l'efficacité du rendement du personnel est due à la bonne communication interne et le bon climat du travail, ainsi que l'acquisition et la conservation de ce dernier.

### Question N°21 : Etes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?

Tableau N°3.14 : êtes-vous informé des objectifs de l'entreprise ?

	Effectifs	Le taux de réponses
<b>Très informé</b>	24	60%
<b>Régulièrement informé</b>	8	20%
<b>Occasionnellement informé</b>	6	15%
<b>Faiblement informé</b>	1	2.5%
<b>Pas du tout informé</b>	1	2.5%
<b>Total</b>	40	100%

### Elaboré par nous-mêmes

**Question : tester la relation entre la fidélité du salarié sur sa performance et son efficacité**

**Figure N°3.17 : quel est votre sentiment d'appartenance ?\*êtes-vous informés objectifs De l'entreprise ?**

Elaboré par nous-mêmes

**Tableau croisé quel est votre sentiment d'appartenance ? \* Etes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?**

Effectif

		Etes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?				
		faiblement informé	occasionnellement informé	pas du tout informé	régulièrement informé	très informé
quel est votre sentiment d'appartenance ?	content	0	0	0	2	7
	moyennement content	1	3	1	2	1
	pas du tout	0	3	0	0	0
	très content	0	0	0	4	16
Total		1	6	1	8	24

Elaboré par nous-mêmes

**Figure N°3.18 : test khi-deux 'la relation entre le sentiment d'appartenance et la performance '**

**Tests du khi-carré**

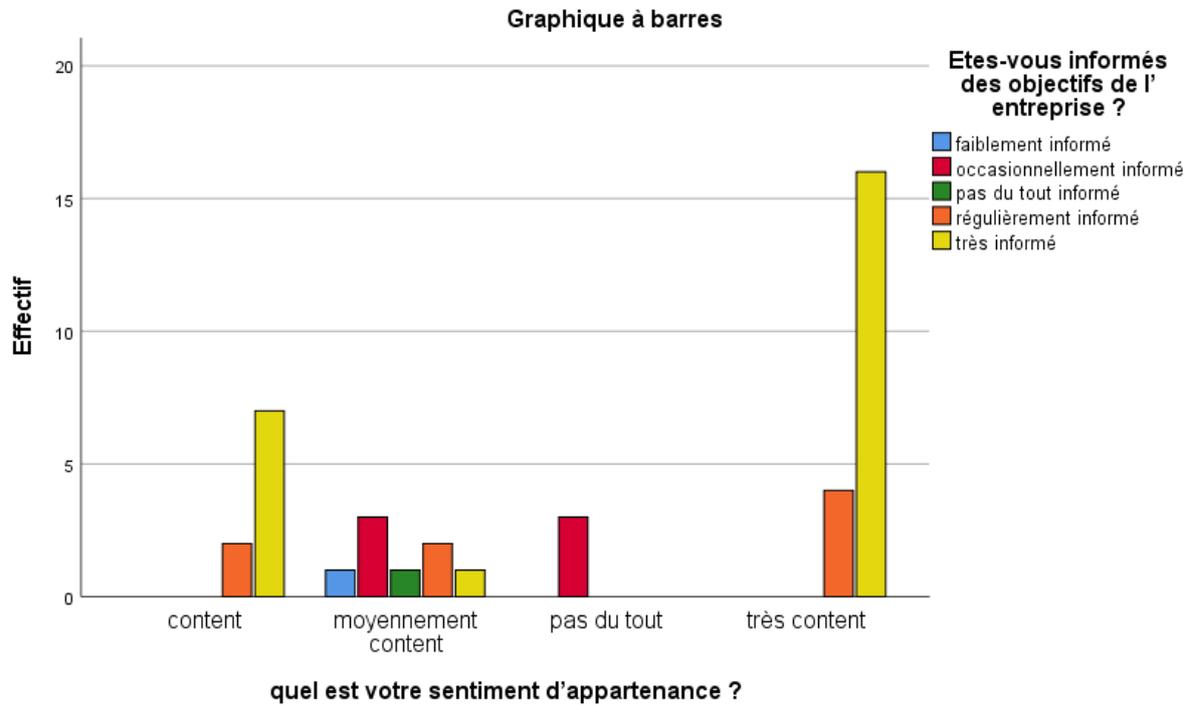
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	36,838 <sup>a</sup>	12	,000
Rapport de vraisemblance	34,334	12	,001
N d'observations valides	40		

a. 18 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

Elaboré par nous-mêmes

**Figure N° 3.19 : graphique à barre représente les deux variables la fidélisation et**

**Performance du personnel**



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

Selon le test khi-deux on remarque que ceux qui sont très informés sont très content avec un pourcentage de 60% et 20% sont régulièrement informés des objectifs de l'entreprise, le test khi-deux nous démontre que le degré de signification '0.00', il est inférieur à '0.05' ce qui signifie qu'il y a une relation d'influence entre la fidélité et la performance du personnel.

Plus que la moitié des enquêtés affirment qu'ils y ont très informés, le reste est réparti respectivement comme suit : 20% sont régulièrement informés, 15% sont informés occasionnellement, et 2.5% sont faiblement informés.

On constate que la fidélité du personnel a un impact sur l'atteinte de performance des ressources humaines et également la performance de l'entreprise.

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

**Ce qui nous confirme la 3 ème hypothèse de notre recherche.**

**Figure N° 3.20 : relation entre les trois variables 'com\*fidélisation\*performance'**

**Tableau croisé quel est votre sentiment d'appartenance ? \* Etes-vous informés des objectifs de l'entreprise ? \* est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez?**

			Etes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?					Total
			faiblement informé	occasionnellement informé	pas du tout informé	régulièrement informé	très informé	
Non	quel est votre sentiment d'appartenance ?	moyennement content	1	1	1	1		4
		pas du tout	0	3	0	0		3
	Total		1	4	1	1		7
Oui	quel est votre sentiment d'appartenance ?	content		0		2	7	9
		moyennement content		2		1	1	4
		très content		0		4	16	20
	Total		2		7	24	33	
Total	quel est votre sentiment d'appartenance ?	content	0	0	0	2	7	9
		moyennement content	1	3	1	2	1	8
		pas du tout	0	3	0	0	0	3
		très content	0	0	0	4	16	20
	Total		1	6	1	8	24	40

**Donc ça va nous montre que il y a une relation entre les trois variables**

**Figure N°3.21 : test khi-carré**

**Tests du khi-carré**

est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez?		Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Non	khi-carré de Pearson	3,938 <sup>b</sup>	3	,268
	Rapport de vraisemblance	5,062	3	,167
	N d'observations valides	7		
Oui	khi-carré de Pearson	15,975 <sup>c</sup>	4	,003
	Rapport de vraisemblance	10,339	4	,035
	N d'observations valides	33		
Total	khi-carré de Pearson	36,838 <sup>a</sup>	12	,000
	Rapport de vraisemblance	34,334	12	,001
	N d'observations valides	40		

a. 18 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

- 
- b. 8 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.
- c. 7 cellules (77,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,24.

A partir le tableau et le schéma au-dessus on veut savoir est ce que toujours la relation entre ces variables est toujours significative on veut voir l'effet de troisième variable représente la troisième question 'êtes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?' sur les deux premières variables 'êtes-vous motivés pour le travail que vous effectuez ?\*quel est votre sentiment d'appartenance ?' Et la dépendance est toujours significative pour la première et la deuxième.

Donc les questions 1 et 2 sont indépendantes pour la 3 ème hypothèse pour ceux qui ne sont pas motivés pour le travail qu'ils effectuent.

On voit que l'association **est forte**, persiste pour ceux qui sont motivés et l'inverse pour ceux qui sont pas motivé par une signification de **0.003 et 0.000 (voir tableau khi-carrée)**

On peut donc dire que la dernière question une variable parasite pour les employés qui sont pas motivé parce que en supprimant cette variable parasite en l'annulant on éliminant son effet on la contrôlons on a plus d'association alors que pour ceux qui sont motivés l'association existe toujours donc la variable dernière n'est pas parasite pour ces employés.

Parmi les employés, qui ne sont motivés ils sont moyennement content donc sont occasionnellement informés, et 4 personnes qui ne sont pas content ou du tout content ils sont aussi occasionnellement informés.

Et en fin, pour ceux qui sont motivés pour leur travail sont content et très content et ils représentent un nombre de 24 et 7 personnes. Donc ils sont très informés des objectifs de l'entreprise.

**Question N° 21: à votre avis, la fidélité des ressources humaines au niveau interne de l'entreprise peut contribuer-t-elle à l'efficacité et à la performance du personnel et de l'entreprise à la fois ?**

**Remarque : 45% des enquêtés n'ont pas répondu à cette question**

Selon le personnel sondé la communication interne au sein de SONELGAZ aide à attirer et fidéliser le personnel, ce qui peut contribuer à sa motivation et a son désir de se développer sur le plan professionnel.

---

Être à l'écoute des suggestions, et répond aux préoccupations des employés.

Si la nature des relations entre les collègues, et entre les supérieurs et les employés est plutôt bonne, cela conduit le personnel de SONELGAZ a véhiculé une image bonne à l'extérieur. L'explication de cette question est peut être due à l'existence d'un bon climat social, l'existence de participation de chacun des membres du groupe ce qui va renforcer la cohésion du groupe, construit un esprit d'équipe et de montrer la volonté des chefs directes à répondre aux besoins de leurs employés, et tout ça peut contribuer d'une façon indirecte à l'efficacité et la performance des ressources humaines et de l'entreprise à la fois.

### **Synthèse :**

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

- ❖ La communication interne n'est plus qu'un outil de transmission de l'information et de partage des valeurs de l'entreprise la communication c'est plus que ça elle est considéré comme un moyen de gestion et de fidélisation des salariés
- ❖ D'après les analyses et les résultats obtenus de notre étude, on trouve que la communication interne est élément indispensable dans la fidélisation des salariés et la motivation par les responsables ou par d'autres raisons qui peut incitent l'employé à ne pas sentir qu'il est démotivé tels que le salaire ou peut être le climat de travail motivant ou par l'implication et la sensibilisation du personnel aux enjeux de l'entreprise
- ❖ Donc la communication interne aussi la motivation peut rendre l'employé efficace et fidèle à son entreprise, alors d'une façon indirecte elles contribuent à augmenter l'efficacité et atteindre la performance générale.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

Le but de notre travail de recherche est de montrer l'importance et le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise, ainsi que sa contribution sur la fidélité et la performance des ressources humaines

La communication interne a pour objectifs d'améliorer la cohésion entre les salariés et leur donner un esprit d'équipe, grâce à un renforcement de la culture d'entreprise et de sentiment d'appartenance, et en améliorant la circulation de l'information afin de décloisonner les différents services

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une organisation mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectifs de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière que il le désire. Cette dernière est devenue un espace de feedback, de rapprochement des ressources humaines, de décloisonnement des structures, de l'implication et participation à la prise de décision, de renforcement identitaire, d'épanouissement professionnel concourant à la satisfaction et motivation des hommes.

Tout entreprise qui donne la fonction communication interne sa vraie valeur, aura réussi à engager le personnel, le rendre plus performant, en conséquence l'entreprise sera plus performante

Dans notre étude, nous avons essayé de mettre l'accent sur la place de la communication interne au sein de la direction de distribution de l'électricité et de gaz 'SONELGAZ' à Mascara et son impact sur la motivation du personnel. Notre travail consiste à analyser des informations recueillies dans l'entreprise à travers les observations et l'enquête par un questionnaire. Nous nous sommes résolus à tenter de répondre à la problématique suivante :

**Quel est le rôle de la communication interne dans la fidélisation et la performance des ressources humaines ?**

**Comment la communication contribue-t-elle à la fidélisation et performance du personnel ?**

Les résultats de notre étude empirique relatifs aux hypothèses de recherche émises se présentent comme suit :

**Nous confirmons l'hypothèse n°01**, qui suggère que la communication interne permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, grâce au sentiment d'appartenance et de collaboration, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre les personnes et les services. En effet, 55% des employés de la DD jugent que le degré de la satisfaction de la communication interne au sein de la DRT est satisfaisant, et ça renforce les relations entre les personnes et les services.

**Nous confirmons l'hypothèse n°02**, qui stipule que la motivation des personnels représente un facteur capital dans la réussite de l'entreprise pour cela plusieurs facteurs sont utilisés pour la motivation au travail ces facteurs sont : la rémunération, les conditions de travail, le rôle du manager, évolution de carrière, Esprit d'équipe .....etc. et tout cela influence sur le sentiment d'appartenance du personnel et le rendre fidèle et cela a été affirmé par la majorité des employés de la direction de distribution de l'électricité et de gaz à Mascara

**Nous confirmons l'hypothèse n°03**, qui suggère que la fidélité des salariés contribue à leur performance et la ceci de l'entreprise à la fois

La communication interne permet une nette amélioration de la motivation du personnel. En effet, plus de 50 % des employés de la **sonelgaz** confirment que la communication interne est considérée aujourd'hui comme un facteur clé dans la motivation de travail également la fidélisation

Tout au long de la préparation de ce travail de recherche, nous avons rencontré des contraintes Nous avons réussi à convaincre quelques employés de la **sonelgaz** pour répondre à notre questionnaire et d'autres ont refusé. Certain nous dit que ils ont la charge de travail et ils n'ont pas le temps même pas.

- Le manque de bibliographie et d'écritures sur la performance des ressources humaines
- Et le manque surtout dans le de document interne de l'entreprise d'accueil qui explique mieux ces concepts qui sont importants.
- Le manque d'ouvrages pour notre thème et des articles intéressants sur l'internet qui sont parfois payant en euro £ et ça vraiment ne nous aide du tout.
- A cause de cette pandémie on n'a pas pu aller à la bibliothèque et faire une recherche ou prendre des titres intéressants

## Conclusion générale

---

Malgré les efforts que nous avons fournis pour la réalisation de ce modeste travail, ce travail nous a donné l'opportunité d'avoir une idée plus claire sur le domaine professionnel et nos acquis par une expérience et connaître l'importance du lien qui relie entre ces concepts qui sont très intéressants dans le développement du personnel et de l'entreprise

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

- L'écoute des suggestions, et les réponses aux préoccupations des employés.
- La rénovation des moyens de communication existants, pour améliorer la rapidité, la Fiabilité et la clarté de l'information.
- La Mise en place des cellules de communication dans chaque département ceci Permet une bonne circulation de l'information entre les différents départements.
- L'amélioration de la culture commune de l'entreprise ce qui renforce l'esprit D'équipe et renforce la cohésion entre les agents.
- Former les gens sur l'importance de la communication, et son rôle sur l'évolution de l'entreprise
- lancer une démarche marketing RH pour mieux fidéliser le personnel

Et enfin, nous souhaitons que les prochaines recherches seront intéressées par les thèmes en ce qui concerne la performance du personnel et un lancement d'un processus de fidélisation et gérer ou maîtriser bien les nouvelles techniques de communication attirante des talents.

# *Bibliographie*

**Ouvrage :**

- SEKIOU, (Lakhdar) et autres, « Gestion des ressources humaines », édition, Québec, 2001, p.461.
- P. PASTOR, R. BREAD, « Les treize clés du manager », éditions LIAISON, Paris, 2003, p.135.
- R. Robert, « Systèmes d'information et management des organisations», 3<sup>ème</sup> édition, édition VUIBERT, Paris, 2000, p.45.
- Sekiou, (L) : gestion du personnel, édition ISBN, Montréal, 1986, P356.
- G.A .Miller- langage et communication. PUF. Paris, 1956, CEPL, RETZ, Paris 1973, P19.
- Le Robert de poche, Dictionnaire, édition SEJER, 1998, p379.
- Laudon, (K), les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques, édition Pearson Education, Paris, 2000, P 8.
- M. DEGUY, «Politique des ressources humaines dans l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, 1989, p.121.
- Ibid., p122.
- Duran, (B), et autres : direction petit la rousse Montréal, édition BORDAS, Alger, 1998, P 825.
- J.LENDREVIE & R.LINDON, « Mercator », 6<sup>é</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2000, p .443
- P.PASTOR & R.BREARD, Op.cit., p.143.
- Marie-Hélène Wesphalen, communicator : le guide pratique de la communication d'entreprise, paris, Dunod, 1999, p. 63.
- Philippe Détire et Catherine broyez, la communication interne au service du management, paris éditions liaisons, 2002, p 42
- Thierry LIBAERT, la communication d'entreprise ,2<sup>ème</sup> Edition, paris economica, 2005, p. 67
- Pastor, (P) et Bread, (R) : les treize clés du manager, éditions Liaison, Paris, 2003, p.135. 1
- <https://emmanueldabo.wordpress.com> consulté le 1/04/2020 à 12 :30
- Morel, (P) : la communication d'entreprise, 2eme édition Ed, Vuibert, 2002, P 55.

- *Morel, (P) : la communication d'entreprise, 4e édition, édition Vuibert. Paris, 2009, P91.*
- *Ibidem. P92.*
- *Aubert, (N) et autres : Management aspects humains et organisationnels, édition presse universitaire de France, Paris, 1999, P241.*
- *philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de christophe Benaroya ; opcit p73*
- *Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de Christophe Benaroya, opcit p, 75*
- *Almedia, (N) et Libaert, (T) : la communication interne des entreprises, 6 éditions Dunod, paris, 2010, P 31.*
- *Ibidem. P43*
- *Ibidem. P 53.*
- *Ibidem. P 63.*
- *Ibidem. P 66.*
- *P.MALAVAL, J-M.DECAUDIN, « Le pentacom », édition PEARSON, 2005, P 578.*
- *Source : Sekiou, (L) et autres, Gestion des ressources humaines : édition ISBN 4L, Québec, 2001 .p.373.*
- *Philippe Malaval, Jean Marc Decaudin avec la collaboration de christophe Benaroya, p76*
- *Boneu, (F), et Bruno, (H), Audit de communication interne, édition d'Organisation, Paris, 1995, P 90.*
- *Dr. LARS MEYER-WAARDEN, (2003) : « La Fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel ».*
- *Cité par PAILLE, P. (2004), La fidélisation des ressources humaines. Economica. p.19*
- *BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, (1970). « Absenteeism and its control ». Personnel Policies Forum. USA, Survey n°90, p1. Cité par BELANGER, L ; PETIT, A. et BERGERON, J.L. (1983)*

- *BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, (1970). « Absenteeism and its control ». Personnel Policies Forum. USA, Survey n°90, p1. Cité par BELANGER, L ; PETIT, A. et BERGERON, J.L. (1983)*
- *BURKE et WILCOX (1972) « Absenteeism and turnover among female telephone operator ». Personnel Psychology, vol 25.p.636-648. cité par COPIN*
- *ROKEACH M. (1968) « Beliefs, Attitudes and Values», Jossey Bass Inc, San Francisco, cité dans COMMEIRAS N. (1994)*
- *D'ARCIMOLES C.H. (1995), Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, nécessité et pertinence du bilan social, Economica. Cité par Florence NOGUERA, Djamel KHOUATRA in Gestion des Ressources Humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure.*
- *LACOURSIERE1, R. B. FABI, Josée St-PIERRE3, M. ARCAND in Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturières.*
- *MARTORY B et CROZET D. (2002), Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances. Dunod. Paris, p.89.*
- *CITEAU J (2003), Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques, 2ème édition Armand COLIN p.103*
- *HELLRIEGEL et al. (1992), Management des organisations, édition d'organisation. p 306*
- *DRUCKER, P. (2000), A propos du management, édition village mondial, Paris. p.192.*
- *CITEAU, J.P. (2003), Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques; 2ème édition Armand COLIN p.103.*

### **Articles :**

- *Wiener Y commitment in organizations, Academy of Review N°7,1982*
- *CAPITAL RH, les outils de fidélisation des salariés, n° 44-juin-juillet 2007, chambre de commerce et l'industrie de paris, 2007*

### **Document interne direction de distribution de l'électricité et de gaz :**

- *Documentation SONEGAS sadeg*

### **Site web :**

- <https://emmanueldabo.wordpress.com> consulté le 1/04/2020 à 12 :30
- <http://www.researchgete.net>
- <https://www.memoireonline.com/>
- <http://Management.savoir.fr/communication/>
- [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com) consulté le 17/08/2020
- <http://strategies.fr/communication-interne.html>

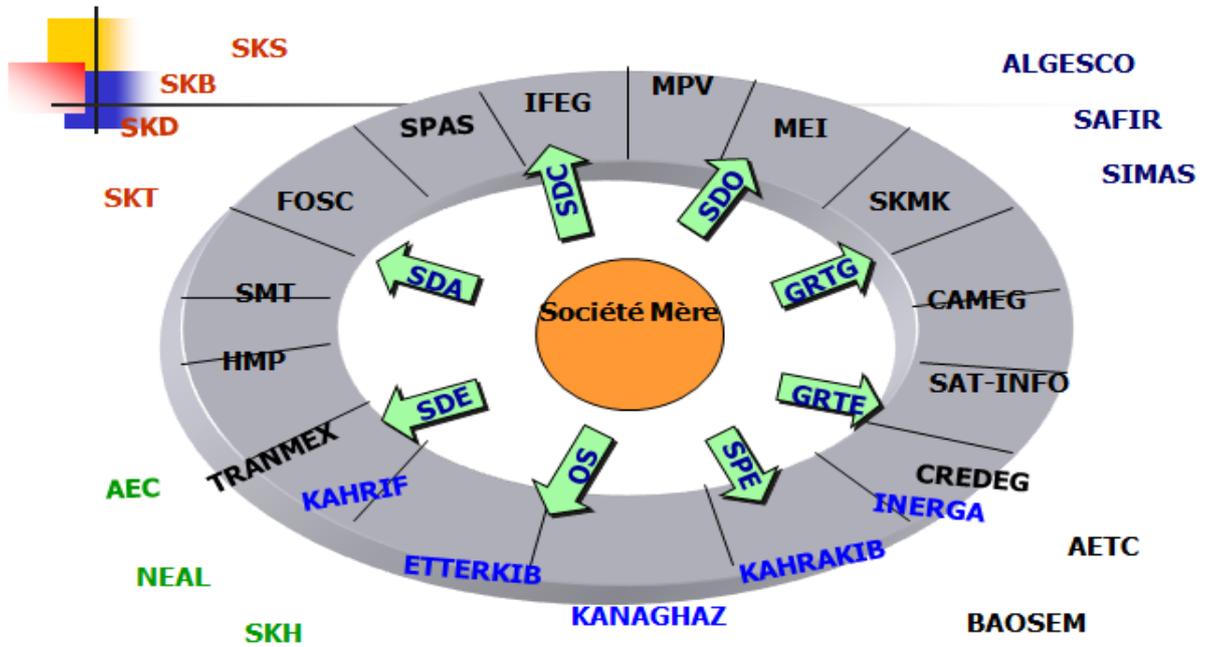
### ***Thèses :***

- *ouyahiya Z, Ouyahia Z, lafidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, université d'Oran, 2014*
- *Gessoum Mebarek, l'impact de la communication interne sur la fidélisation des salariés au sien de l'entreprise, mémoire de fin d'étude à l'école supérieur de commerce ESC, Alger, 2019*

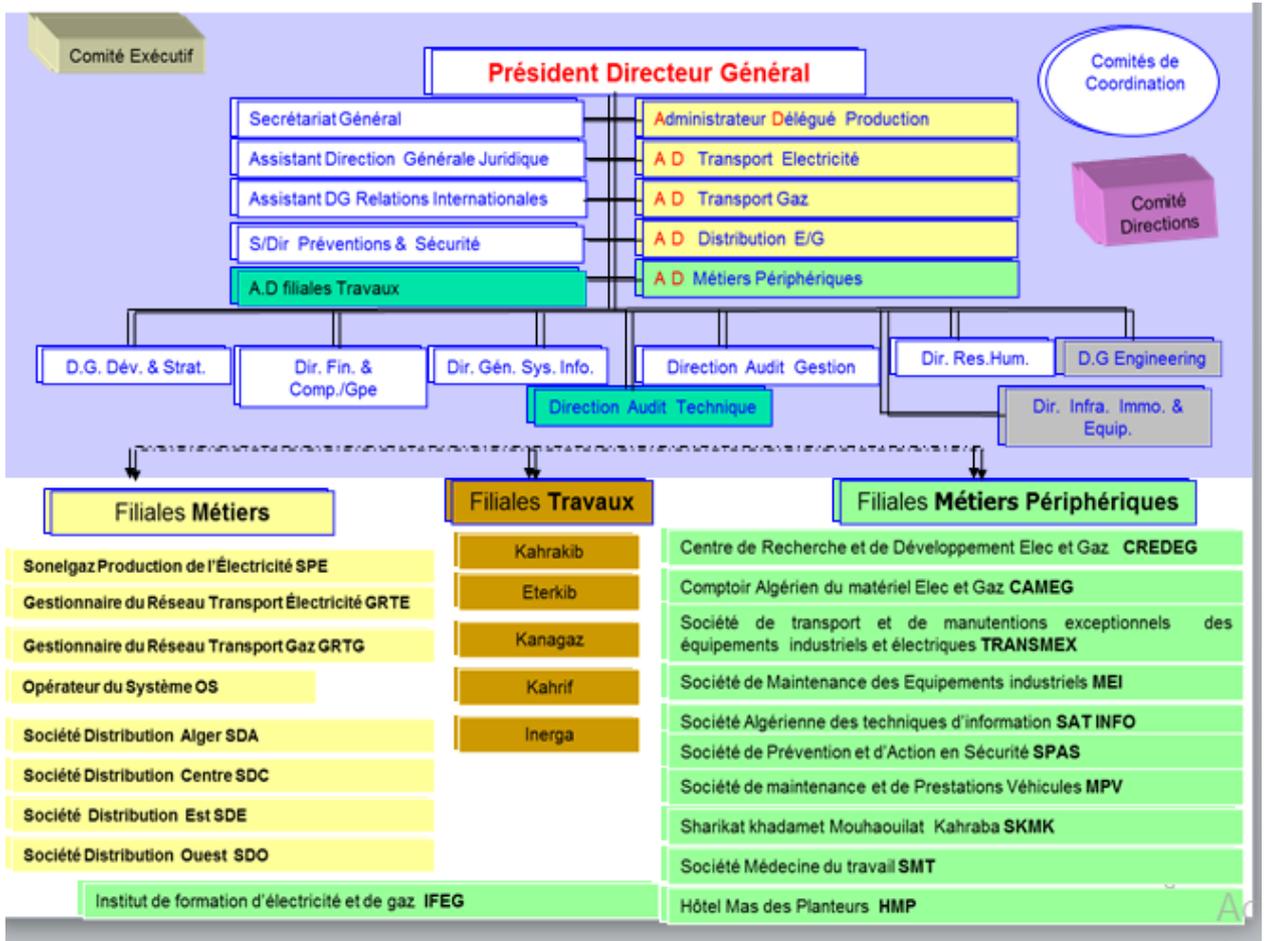
# *Annexes*

➤ Annexe1 : Le groupe SONELGAZ en 2008

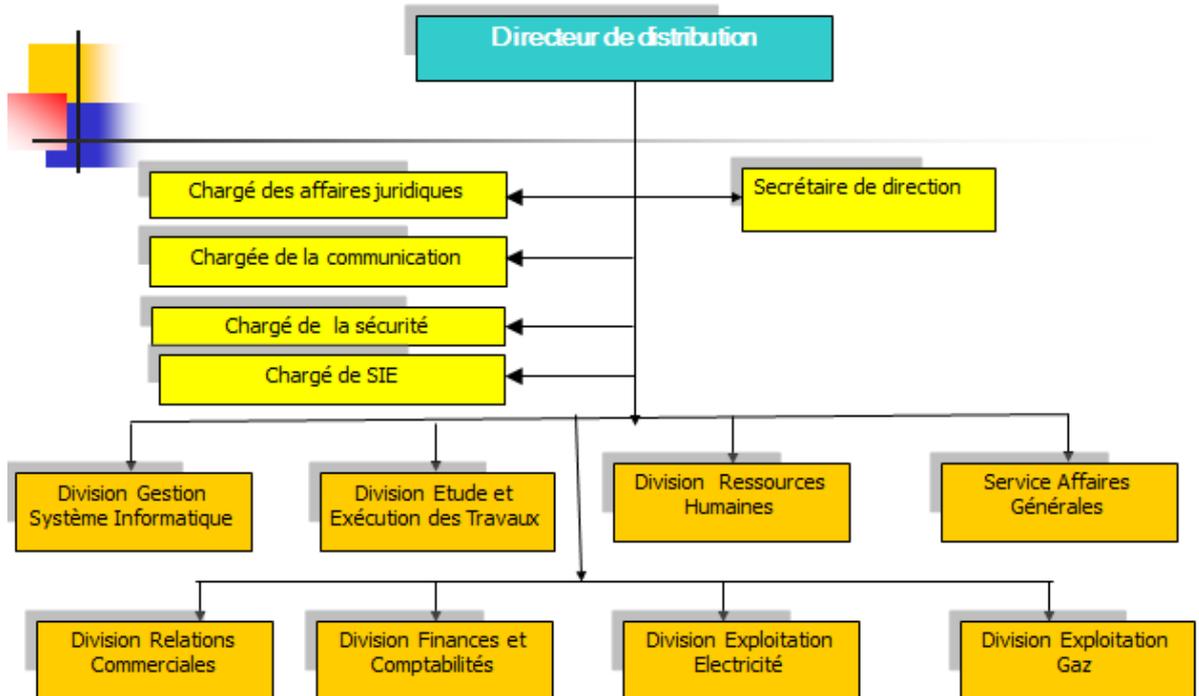
### Le Groupe Sonelgaz en 2008



➤ Annexe 2 : Organisation du groupe / Organigramme



➤ *Annexe 3 : l'organigramme de la DD sonelgaz*



## Table des matières

Résumé.....	II
Liste des figures .....	III
Liste des tableaux.....	V
Liste des abréviations.....	VI
Sommaire.....	VII
<i>Introduction générale</i>	
<i>Chapitre 1 : notions sur la communication .....</i>	<i>1</i>
<i>Section1 : aperçu sur la communication.....</i>	<i>2</i>
<i>1-origine du terme « communiquer ».....</i>	<i>2</i>
<i>1.1-Définition de la communication .....</i>	<i>2</i>
<i>2-Définition de l'information.....</i>	<i>3</i>
<i>3-Relation entre communication et l'information.....</i>	<i>4</i>
<i>4-Distinction entre communication et information.....</i>	<i>4</i>
<i>5-Le processus de communication.....</i>	<i>6</i>
<i>6-les types de communication :.....</i>	<i>7</i>
<i>6.1-La communication interne .....</i>	<i>7</i>
<i>6.2-La communication externe.....</i>	<i>7</i>
<i>Section 2 : la communication interne dans l'entreprise.....</i>	<i>8</i>
<i>1-Définition de la communication interne.....</i>	<i>8</i>
<i>2-Les principes de la communication interne.....</i>	<i>9</i>
<i>3-Les différents types de la com.....</i>	<i>10</i>
<i>3.1-La communication descendante.....</i>	<i>11</i>
<i>3.2- La communication ascendante.....</i>	<i>11</i>
<i>3.3- La com latéral horizontal.....</i>	<i>11</i>
<i>4-Le plan de communication.....</i>	<i>12</i>
<i>4.1- Définition du plan de com.....</i>	<i>12</i>
<i>4.2-Rôle du plan de com.....</i>	<i>13</i>
<i>4.3-Objectifs du plan de com.....</i>	<i>13</i>
<i>4.4-Les différents types du plan de communication.....</i>	<i>14</i>
<i>-Selon leur nature du plan de communication.....</i>	<i>14</i>
<i>-Selon la dimension géographique.....</i>	<i>14</i>
<i>-Selon la période couverte.....</i>	<i>15</i>
<i>5- Les moyens de communication.....</i>	<i>16</i>
<i>5.1-Les outils de communication :.....</i>	<i>16</i>
<i>5.1.1-Les moyens écrits :.....</i>	<i>16</i>
<i>-Le journal.....</i>	<i>16</i>

- Les outils traductionnels .....	17
5.1.2- Les moyens oraux : .....	17
- La communication de proximité .....	18
- La gestion des réunions .....	18
5.1.3- Les supports techniques .....	19
- Les supports traductionnels .....	19
- Intranet .....	19
5.1.4 Le journal téléphone .....	20
5.1.5- L'audiovisuel .....	20
5.1.6- Les techniques au service des réunions .....	20
Section 3 : les objectifs et les obstacles de la communication interne .....	21
1- Les objectifs de la communication interne .....	21
- Informé .....	21
- Motivé .....	21
- Fédéré .....	22
- Favoriser le dialogue et l'échange au sein des équipes .....	22
- Accompagner et conseiller le management .....	22
2- Les obstacles de la communication .....	23
2.1- Les obstacles personnels .....	23
- fausses interprétations .....	24
2.2- Les obstacles psychologiques .....	25
Les jeux psychologiques .....	25
Le récepteur n'est pas prêt .....	25
2.3- Les obstacles sociaux .....	25
Les obstacles socioculturels .....	25
2.4- Autres obstacles : .....	26
2.4.1- Les obstacles liés à la conduite de la communication .....	26
2.4.2- Obstacles liés au contenu des informations communiqués .....	26
2.4.3- Les obstacles liés à la structure .....	26
2.4.4- Le message n'est pas reçu .....	27
2.4.5- Le message est ou mal envoyé .....	27
2.4.6- Message est inadapté .....	27
2.4.7- Message est mal composé .....	27
Conclusion du chapitre .....	28

<i>Section1 : la fidélisation des salariés</i> .....	30
<i>Les théories de fidélisation</i> .....	31
1- <i>les différentes approches de définition</i> .....	31
<i>Approche étymologique</i> .....	31
<i>Approche courante</i> .....	31
<i>Approche grh</i> .....	31
2- <i>les enjeux de la fidélisation des RH</i> .....	32
2.1- <i>réduction des dysfonctions sociales</i> .....	33.
2.2- <i>développement de la valeur organisationnelle</i> .....	33
3- <i>différentes visions de la fidélisation du salarié à son entreprise</i> .....	34
<i>La vision autonome (pression interne)</i> .....	34
<i>La vision dépendance</i> .....	34
4- <i>orientations conceptuelles de la fidélisation et cadre réducteur des théories de la motivation</i> .....	35.
4.1- <i>les orientations conceptuelles de la fidélisation</i> .....	36
4.1.1- <i>théories de la satisfaction</i> .....	36
4.1.1.1- <i>source de satisfaction</i> .....	36
- <i>Le contenu de travail comme source de satisfaction</i> .....	37
- <i>La rétribution comme source de satisfaction</i> .....	37
- <i>le rapport social comme source de satisfaction</i> .....	38
- <i>le comportement de réduit</i> .....	38
- <i>L'absentéisme</i> .....	38
- <i>Le roulement des effectifs</i> .....	39
4.1.2- <i>théories de l'implication</i> .....	40
4.1.2.1- <i>qu'est-ce que l'implication ?</i> .....	40
4.1.2.2- <i>les conditions de l'implication</i> .....	41
- <i>La cohérence</i> .....	41
- <i>La réciprocité</i> .....	41
- <i>L'appropriation</i> .....	42
4.2- <i>fidélisation et motivation : éléments de différence</i> .....	42
4.2.1- <i>satisfaction et motivation</i> .....	42
4.3- <i>l'implication et motivation</i> .....	43
<i>Section 2 : la performance des RH</i> .....	45

<i>1-facteurs de la fidélisation des salariés</i> .....	45
<i>1.1-la valorisation de la performance</i> .....	45.
- <i>Apprécier et récompenser</i> .....	45
- <i>Responsabiliser et considérer</i> .....	45
- <i>Déléguer et responsabiliser</i> .....	46
<i>1.2-performance sociale c'est quoi ?</i> .....	46
<i>1.3-lien entre les pratiques de grh et la performance</i> .....	47
<i>1.3.1- la fidélisation et la performance</i> .....	47
- <i>La satisfaction et la performance</i> .....	47
<i>1.3.2-implication et performance</i> .....	48
<i>Section 3 : la relation entre la communication interne et la fidélisation et performance du personnel et de l'entreprise à la fois</i>	
<i>1-formations et développement des compétences facteur clés de succès de l'entreprise</i> .....	49
<i>2-conditions organisationnelles :</i> .....	51
2.1- <i>le temps de travail</i> .....	51
2.2- <i>les procédures</i> .....	51
2.3- <i>les conditions sociales et financières</i> .....	51
2.4- <i>le climat social</i> .....	52
2.5- <i>les conditions financières</i> .....	52
2.6- <i>la rétribution</i> .....	52
- <i>L'aspect matériel de la rétribution</i> .....	53
- <i>L'aspect immatériel de la rétribution</i> .....	54
<i>3-l'implication organisationnelle</i> .....	55.
<i>3.1-intégration et valorisation riment avec fidélisation</i> .....	55
3.1.1- <i>intégration</i> .....	55
3.1.2- <i>valorisation</i> .....	56
- <i>le sentiment d'héritage</i> .....	56
- <i>le sentiment d'appartenance</i> .....	56
<i>3.2-La culture de l'entreprise</i> .....	57
<i>3.3-le style de management</i> .....	57

3.4-l'ambiance de travail .....	57
3.5-l'employabilité .....	58
3.6-valorisation des compétences .....	58
3.7-adaptation des compétences .....	58
4-la relation entre ces trois principaux concepts .....	59

Chapitre 3 : le rôle de la communication interne dans la fidélisation et performance des RH et du l'entreprise

Section 1 : présentation de l'entreprise .....	61
Cadre l'égal de la réforme .....	61
1-Historique de sonelgaz.....	61
2-organisation du groupe sonelgaz.....	61
1 ère étape .....	61
2 ème étape .....	62
3-Présentation de sonelgaz.....	63
3.1- la direction de distribution de l'électricité et de gaz à Mascara.....	63
3.2- l'organigramme de la DD .....	63
3.2.1- le directeur général.....	64
3.2.2- la structure fonctionnelle.....	64
3.3-.les missions de la société .....	64
3.4-les objectifs de la DD .....	65
3.5-la stratégie de la DD .....	65.
3.6-nouvelle charte graphique SD.....	66
3.6.1-nouveau logo pour la DD .....	66
3.7- les moyens de communication interne .....	66
3.8-objectifs de la communication interne .....	67
Section 2 :.....	68
1-Questionnaire .....	69
2.1-description .....	69
2.1.1-processus d'échantillonnage .....	69
2.1.1.1-définition de la population cible .....	69
2.1.1.2-methode d'échantillonnage .....	69
2.1.1.3-taille de population.....	70
2.2-l'elaboration et distribution du questionnaire .....	70
2.2.1-définition et présentation du questionnaire distribué.....	70
2.2.2-la structure du questionnaire .....	70

<i>2.2.3-la forme des questions</i> .....	70
<i>2.2.4-le déroulement de l'étude terrain</i> .....	71
<i>2.2.5-méthode de traitement du questionnaire</i> .....	71
<i>3- la présentation des résultats de notre recherche</i> .....	71
<i>Partie d'identification</i> .....	72
<i>Section 3 : analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche</i> .....	76
<i>1-situation de communication interne</i> .....	76
<i>2-la fidélité et performance des RH</i> .....	84
<i>Conclusion générale</i> .....	99

## Questionnaire de l'étude

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude, pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option Organisation et Management des entreprises à l'école supérieur de commerce ESC, et dont le thème porte sur « le rôle de la communication interne dans la fidélisation et la performance des ressources humaines »

Nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en répondant 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'étudiante MOUMENINE kheira

### ✓ **Partie d'identification :**

#### **1. êtes-vous :**

Homme

femme

#### **2. quel âge avez-vous ?**

Moins de 25 ans.

25-40ans

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 maîtrise

exécutant

#### **5. Quel est votre niveau d'étude ?**

Bac

licence

Master

autre (précisez).....

✓ **Situation de la communication interne**

Communiquez-vous bien avec :

6. Vos collègues :

Oui

non

7. Votre responsable :

Oui

non

8. **Quels sont les moyens utilisés pour diffuser les informations au sien de SONELGAZ ?**

Le téléphone

la messagerie (internet)

L'affichage

le journal de l'entreprise

Les réunions

le portrait intranet

9. **Selon vous la communication interne au sien SONELGAZ est :**

Très satisfaisante

satisfaisante

Moyennement satisfaisante

pas du tout satisfaisante

10. **Selon vous la communication interne c'est (plusieurs choix possibles) :**

	<i>L'écoute des salariés</i>
	<i>Un moyen d'amélioration du sentiment d'appartenance</i>
	<i>Un moyen de gestion des ressources humaines</i>
	<i>Permet aux salariés de rester fidèles et performants</i>
	<i>Autre</i>

11. **La communication interne au sien SONELAGAZ aide-t-elle à Fidéliser le personnel ?**

*Tout à fait d'accord*

*d'accord*

*Peut être d'accord*

*tout à fait désaccord*

**12. Est-ce que vous adhérez totalement à la culture de SONELGAZ ?**

*Très adhérent et motivé*

*très adhérent*

*Adhérent*

*neutre*

*Contre*

**13. Comment percevez-vous l'autorité exercée par vos responsables ?**

*Trop forte*

*forte*

*Modéré*

*faible*

*Inexistante*

**✓ FIDELISATION ET PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES**

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

*Très important*

*Important*

*Moyen*

*Peut important*

*Négligeable*

**15. Est-ce que vous êtes motivé pour le travail que vous effectuez ?**

*Oui*

*non*

**16. Quel est votre sentiment d'appartenance à SONELGAZ ?**

*Très content*

*content*

*Moyennement content*

*Pas du tout*

**17. Véhiculez-vous une bonne image de SONELGAZ ?**

*Oui*

*non*

**18. Comment voyez-vous ? (Cocher une colonne par ligne)**

	<i>Très bonne</i>	<i>bonne</i>	<i>moyenne</i>	<i>mauvaise</i>	<i>Très mauvaise</i>
<i>Votre motivation</i>					
<i>Votre satisfaction du travail</i>					
<i>Votre r rémunération</i>					
<i>La qualité de gestion de sonelgaz</i>					

**19. Quittez-vous SONELGAZ pour un salaire meilleur ?**

*Oui*

*non*

**20. Croyez-vous que la communication interne au sein de SONELGAZ augmente le degré d'efficacité du personnel ?**

*Tout à fait d'accord*

*D'accord*

*Neutre*

*Désaccord*

*Tout à fait désaccord*

**21. Etes-vous informé des objectifs de l'entreprise ?**

*Très informé*

*régulièrement informé*

*Occasionnellement informé*

*faiblement informé*

*Pas du tout*

*22. à votre avis, la fidélité des ressources humaines au niveau interne de l'entreprise peut contribuer-t-elle à l'efficacité et à la performance du personnel et de l'entreprise à la fois ?*

.....

.....

.....