

Université Abderrahmane Mira - Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'Etude

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management

THEME :

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

Réalisé par :

**- BOUSSOUF Moncef
- MAOUCHE Amine**

Encadré par :

REDOUANE Abdallah

Année universitaire

2019-2020

REMERCIEMENTS :

Nous remercions tout d'abord notre Dieu pour la force, la volonté, la santé et la patience qu'il nous a donné durant toutes ces années d'études et le courage de réaliser ce travail.

Nos vifs remerciements sont également destinés à nos très chers parents Pour nous avoir soutenues tout au long de notre cursus.

Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui ont contribué de près ou de Loin à la réalisation de ce mémoire à commencer par :

Notre encadreur Monsieur REDOUANE Abdallah d'avoir mis à notre disposition sa disponibilité, ses conseils et recommandations qui nous ont été d'une réelle motivation. Soyez rassuré de notre profond respect.

Nous sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des Enseignants de la filière sciences de gestion.

Nous remercions également tous les membres de jury pour avoir D'accepter d'évaluer notre travail.

DEDICACE :

J'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études.

A mon père et ma mère

A mes grands parents

A mes frères et sœurs

A mon future épouse

A mon collègue

A mes amis

A tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce modeste travail et tous ceux qui me sont chers.

Moncef.

DEDICACE :

Afin d'être reconnaissante envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce mémoire :

A mes très chers parents et qui ont tant œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices consentis et leurs précieux conseils, pour toute leur assistance et leur présence dans ma vie.

A mes précieux frères «Hicham» et «Ayoub» et à ma bien aimée sœur Pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien tout au long de ce travail.

A tous mes amis, mes collègues, mes enseignants, et mes camarades. A tous ceux qui ont participé à ce travail et m'ont soutenu de prêt ou de loin.

Amine.

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre 01 : La Communication Interne de L'entreprise

Tableau N°01: Les rubriques de journal interne 11

Chapitre 03 : La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Tableau N° 01 : Population globales des PME à fin S1/2019 65

Tableau N° 02 : Répartition des PME privées par secteur d'activité 67

Tableau N° 03 : Concentration des PME privées (personnes morales) par région 68

Tableau N° 04 : L'état de communication interne au niveau de l'entreprise algérienne..... 74

Tableau N° 05 : Existence du service RH..... 75

Tableau N° 06 : La source de recrutement la plus efficace selon les entreprises algériennes 78

Tableau N° 07 : L'outil de sélection le plus utilisé 78

Tableau N° 08 : Existence de prime du rendement..... 82

LISTE DES FIGURES

Chapitre 01 : La Communication Interne de L'entreprise

- Figure N°01:** Les éléments de processus de communication..... 08
- Figure N°02:** Les objectifs opérationnels de communication 21

Chapitre 02 : La fidélisation des ressources humaine

- Figure N° 01:** Types de roulement du personnel 33
- Figure N° 02:** Les phases de recherche d'un travail 40
- Figure N° 03:** Les liens entre motivation, satisfaction, implication et fidélisation des salariés . 55

Chapitre 03 : La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

- Figure N° 01 :**Répartition des entreprises par type de PME 66

LISTE DES GRAPHES

Grappe N° 01 : Les moyens de communication interne utilisés dans l'entreprise algérienne ...	73
Grappe N° 02 : Répartition des entreprises selon les critères des habilités, connaissances et compétences avant le recrutement des employés ?	76
Grappe N° 03: Sources de recrutement	77
Grappe N° 04 : L'outil de sélection le plus utilisé.....	78
Grappe N° 05 : Les raisons qui empêchent les entreprises algériennes d'envoyer ces salariés en formation	81
Grappe N°06 : Le critère principal sur lequel se base la rémunération du personnel	82
Grappe N° 07 : les facteurs qui paraissent les plus motivants pour les chefs d'entreprises.....	83
Grappe N° 08 : Les critères pour lesquels se base la promotion	84

TABLE DES MATIERES

Introduction générale..... 1

Chapitre 01 : La Communication Interne de L'entreprise

Introduction 3

Section 1: Notions fondamentales de la communication 4

1.1. Etymologie du mot « communiquer »..... 4

1.2. Communication et l'information 4

1.2.1. Définition de la communication 4

1.2.2. Définition de l'information 5

1.2.2.1. Les type de l'information 5

1.2.2.2. Les sources de l'information 6

1.2.2.3. Relation communication et information..... 7

1.2.2.4. Différence entre communication et information 7

3. Le processus de communication 7

3.1. L'émetteur 7

3.2. Le codage 8

3.3. Le message 8

3.4. Le décodage..... 8

3.5. Le récepteur de la communication 8

3.6. La réponse 8

3.7. Le feed-back ou l'effet en retour 8

3.8. Le bruit 8

4. Les niveaux de communication..... 9

Section 2: La communication interne..... 10

1. Définition de la communication interne 10

2. Les moyens de communication interne	10
2.1. La communication écrite	10
2.1.1. Le journal interne	10
2.1.2. Le flash d'information.....	11
2.1.3. Les rapports annuels financiers et sociaux : quelle utilité communicationnelle ?	12
2.2. La communication orale.....	12
2.2.1. L'entretien	12
2.2.2. La réunion	13
2.2.3. Le théâtre d'entreprise (le business theater).....	13
2.3. La communication audiovisuelle	14
2.3.1. La vidéo d'entreprise.....	14
2.3.2. Les vidéos internes	14
2.3.3. Le journal téléphoné.....	14
2.4. La communication numérique.....	15
2.4.1. L'intranet ou l'entreprise interconnectée	15
2.4.2. Traitement journalistique et traçabilité de l'information	15
2.4.3. La newsletter	15
2.4.4. Les webzines	16
2.4.5. Les blogs dans l'entreprise	16
2.4.6. Les blogs collaboratifs	16
2.4.7. Les médias sociaux : Un nouveau canal de communication	17
3.5. La communication événementielle.....	17
3.6. La mise en synergie des supports de communication	17
3.7. Les techniques d'illustration	17
4. Les types de la communication interne	18
4.1. La communication descendante	18

4.2. La communication ascendante.....	18
4.3. La communication horizontale.....	19
5. Plan de communication interne.....	19
5.1. Définition de plan de communication interne.....	19
5.2. Elaborer un plan de communication interne.....	20
5.3. Les objectifs de plan de communication interne.....	23
Section 3: Objectifs et obstacles de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines.....	25
3.1. Les objectifs de la communication interne.....	25
3.2. Les obstacles de la communication interne.....	27
3.3. La relation de la communication interne avec la gestion des ressources humaines.....	28
Conclusion.....	31

Chapitre 02 : La fidélisation des ressources humaines

Introduction.....	32
Section 1: La fidélisation des employés.....	33
1.1 Le roulement des employés.....	33
1.1.1. Le roulement fonctionnel.....	34
1.1.2. Le roulement non fonctionnel.....	34
1.2. Distinction entre la fidélisation, la rétention et mobilisation des ressources humaines.....	34
1.2.1 Définition de la fidélisation.....	35
1.3. Les visions de fidélisation des employés.....	36
1.3.1. La fidélité de façade.....	37
1.3.2. La fidélité conditionnelle.....	38
1.3.3. La fidélité réelle.....	38
Section 2: Typologie de la fidélisation des salariés.....	39
2.1. Les dimensions du sentiment de fidélité.....	39
2.1.1. La faible propension à rechercher un travail.....	39

2.1.2. L'attachement affectif	40
2.1.2.1. L'implication normative	41
2.1.2.2. L'implication affective.....	41
2.1.2.3. L'implication calculée	41
2.1.3. La réaction aux actions managériales.....	42
2.2. Les outils de la fidélisation.....	43
2.2.1. L'intégration.....	43
2.2.2. Améliorer la politique de communication.....	43
2.2.3. Offrir des perspectives d'évolution	44
2.2.4. Gérer les carrières.....	44
2.2.5. Faire confiance aux salariés et les responsabiliser	45
2.2.6. Les associer à des projets novateurs.....	45
2.2.7. Créer ou développer une marque employeur	46
2.2.8. La rémunération	47
2.3. Le choix de la population à fidéliser	47
2.4. Les enjeux de la fidélisation.....	48
2.4.1. Dysfonctions sociales.....	49
2.4.2. L'enjeu organisationnel.....	50
Section 3: Le lien entre la fidélisation et les pratiques GRH.....	51
3.1. La satisfaction et la fidélisation.....	51
3.1.1. Définition de la satisfaction.....	51
3.1.2. Les sources de la satisfaction	51
3.1.2.1. L'activité objective comme source de satisfaction	51
3.1.2.2. La rétribution comme source de satisfaction.....	52
3.1.2.3. Le rapport social comme source de satisfaction.....	52
3.2. La motivation et la fidélisation.....	52

3.2.1 : Définition de la motivation	53
3.2.2. Les caractéristiques de la motivation	53
3.2.2.1. Le déclenchement du comportement.....	53
3.2.2.2. La direction du comportement	53
3.2.2.3. L'intensité du comportement	53
3.2.2.4. La persistance du comportement.....	53
3.3. L'implication et la fidélisation	54
3.3.1. Définition de l'implication	54
3.4. La communication interne et fidélisation des salariés.....	55
3.4.1 . Autres liens entre la communication interne et fidélisation	56
Conclusion.....	60

Chapitre 03 : La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Introduction	61
Section 1 : Quelques données sur l'entreprise algérienne	62
1.1. Définition et évolution de la population des PME en Algérie	62
1.2. Caractéristiques du secteur de la PME Algérienne	65
1.3. La place et le rôle des PME dans l'économie algérienne.....	67
1.3.1. La création d'emplois	68
1.3.2. La création de la valeur ajoutée.....	68
1.3.3. La distribution des revenus	69
Section 2: Communication interne dans l'entreprise algérienne.....	70
2.1. Les moyens de la communication utilisée dans les entreprises algériennes	70
2.2. Les moyennes électroniques : ces moyens correspondent à deux types	72
2.3. L'état de communication interne au niveau de l'entreprise algérienne.....	73
Section 3: Fidélisation et gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne....	74

3.1. Structure de GRH.....	74
3.2. Le Recrutement	75
3.3. La formation	78
4.3. La rémunération incitative	80
4.4. Gestion des carrières	83
Conclusion.....	84
Conclusion générale	85
Bibliographie.....	87



*Introduction
générale*

Introduction générale

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

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

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

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

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

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

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

humaines au niveau d'une entreprise. Autrement dit, la problématique de présent mémoire s'exprime par la question suivante : **Quel est le rôle de la communication interne dans la fidélisation des salariés au niveau d'une entreprise ?**

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

- Qu'est-ce que la communication interne dans l'organisation ?
- Quels sont les techniques de fidélisation des salariés ?
- Quels sont les pratiques de communication interne et de gestion des ressources humaines au niveau des entreprises algériennes ?

Pour réaliser ce mémoire, nous avons défini un plan fondé sur trois chapitres :

Le premier chapitre traite les notions fondamentales de la communication d'entreprise, la notion de la communication interne et les objectifs et obstacles de la mise en œuvre de la communication interne et sa relation avec la gestion des ressources humaines. Le deuxième chapitre développe la notion de la fidélisation des salariés, les typologies et les différents outils de fidélisation. Ainsi que les liens entre la communication interne et la fidélisation des salariés. Le troisième chapitre examine le rôle de la communication interne dans la fidélisation des employés au niveau de l'entreprise algérienne. Cet examen repose sur la revue de la littérature disponible et consiste à mettre en évidence les pratiques de l'entreprise algérienne en matière de la communication interne, et ses pratiques en termes de la fidélisation et de la gestion des ressources humaines.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both ending in rounded, curled ends.

Chapitre 01 :

*La Communication Interne de
L'entreprise*

Introduction :

On reconnaît aujourd'hui, que la communication interne contribue dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, et donc dans la réussite de celles-ci à travers son influence sur l'efficacité des personnes et la performance collective. La communication interne est d'ailleurs un outil indépassable pour l'ensemble des pratiques de la gestion des ressources humaines.

Ce chapitre est consacré à étudier les notions fondamentales de la communication dans la première section. L'explication de la communication interne dans la deuxième section, et les objectifs, les obstacles et la relation de la communication interne avec la GRH dans la troisième.

Section 1: Notions fondamentales de la communication :

De nos jours, les organisations évoluent dans des conditions où la communication est désormais considérée comme un facteur clé de succès. Dans ce qui suit, nous allons revenir sur la signification de la notion « communication » et les notions associées.

1.1. Etymologie du mot « communiquer » :

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

Au fur et à mesure que le temps passe, le terme « communiquer » signifie « transmettre ». Puis fut l'apparition du terme « communication » à la fin du 19^{ème} siècle.

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

1.2. Communication et l'information :

1.2.1. Définition de la communication :

Pour AGNES BUYS MAULEON et EMELIE GOODING « la communication, est une arme à la fois indispensable et infaillible. Indispensable, car sera le pont entre votre offre et vos futurs clients. Infaillible, parce que vous l'aurez construite avec des supports et des mots choisis et travaillés. Vous ferez ainsi savoir aux bonnes personnes ce que vous faites, et vous développerez votre activité ».²

Pour Thierry LIBAERT, la communication est « Le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant l'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts».³

¹- <http://toupie.org/dictionnaire/communication.htm> consulté le 14/03/2020 à 14 :54.

²- AGNES BUYS MAULEON et EMELIE GOODING : La communication d'entreprise pas à pas, Vuibert pratique, paris, 2015, P 05.

³- THIERRY LIBAERT : La communication d'entreprise, ECONOMICA, Paris, 2005, P07.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

Pour ARCAND et BOURBEAU, La communication est : « Un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe: gestes musiques, dessins...etc. La communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner ». ⁴

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

1.2.2. Définition de l'information :

Pour CLAUDE PINET « Le terme information vient du latin « informare » qui signifie mettre en forme. En fait le même mot désigne à la fois le message (communication, média) et les symboles codés (signes, alphabet) qui sont contenus dans le message. La notion d'information est étroitement liée à la relation des individus que nous sommes avec notre environnement. Ces messages, échangés sous la forme de signaux, sont véhiculés à notre niveau par nos cinq sens (vision, toucher, ouïe, goût, odorat). Dans notre civilisation technologique, les moyens de communication biologiques sont prolongés par des outils qui accélèrent la vitesse de transmission et réduisent les limites espace/temps. ». ⁵

Selon Le GUINGUAY-LAURET : « L'information est la signification que l'on attribue à une expression conventionnelle ou donnée de telle sorte qu'elle constitue pour l'observateur un élément de connaissance ». ⁶

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

1.2.2.1. Les type de l'information :

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

⁴- ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, Les éditions CEC.INC, Paris, 1998, P 13.

⁵- CLAUDE PINET : 10 clés pour la sécurité de l'information : ISO/CEI 27001, AFNOR éditions, Saint-Denis, 2012, P 07.

⁶- http://www.epi.asso.fr/fic_pdf/b67p077.pdf.html. Consulté le 24/03/2020 à 22 :53h.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

On peut subdiviser ce type d'informations en deux sous-types :

- **Les informations de commande** : C'est-à-dire pour commander, déclencher ou réaliser une opération (ou tâche).

- **Les informations de contrôle** : pour contrôler et suivre les résultats issus des opérations effectués (ou tâche).

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

b) Information d'influence : L'information d'influence est celle dont la finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents pour l'entreprise, que ces acteurs soient internes (le personnel) ou externes (clients, concurrents...), afin de les rendre aussi (coopérants) que possible. L'influence peut être exercée vis-à-vis de l'intérieur de l'entreprise (ou organisme), et/ou vis-à-vis de l'extérieur. Mais l'inverse existe aussi: l'influence exercée, par les acteurs extérieurs et le personnel interne sur l'entreprise.

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

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

L'information d'anticipation ne s'impose pas d'elle-même à l'entreprise et n'est pas imposée par une « autorité extérieure ». Elle n'existe que par la volonté des dirigeants de l'entreprise mais surtout aussi de ses managers.⁷

1.2.2.2. Les sources de l'information:

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

⁷- Elisabeth LESCA, Humbert LESCA : Gestion de l'information, 2ème édition, Édition EMS, paris, 2010, PP 18-27.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

- Internes: sont issues de l'entreprise elle-même. Exemples : documents administratifs (comptes rendus, notes de service), documents comptables (bons de commande, factures, bilans) ...
- Externes: proviennent de l'extérieur de l'entreprise (issues des clients, des fournisseurs, des syndicats professionnels, de la presse, d'Internet, de prestataires externes fournisseurs d'informations...).⁸

1.2.2.3. Relation communication et information:

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

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

1.2.2.4. Différence entre communication et information:

La communication est un échange entre deux ou plusieurs personnes. L'information est une transmission de données à sens unique. Lorsque vous regardez le journal télévisé, le présentateur vous transmet une information. Mais si vous ne la comprenez pas, vous ne pouvez pas interagir avec lui pour qu'il précise ses dires.⁹

3. Le processus de communication:

Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages. Le processus de communication est décrit à la figure N°1, où interviennent huit éléments :

3.1.L'émetteur: C'est-à-dire l'individu ou l'organisation qui est à l'origine de la communication.

⁸- Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Samuel JOSIEN: L'essentiel du management des entreprises, 7^{ème} édition, Édition Gualino, Paris, 2019, P 45.

⁹- <http://webcache.googleusercontent.com.html>, Consulté le 19/04/2020 à 18 :46.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

3.2. Le codage: Ou le processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, sons, langage, etc.

3.3. Le message: Les médias, ou les moyens et canaux par lesquels le message est véhiculé de l'émetteur au récepteur; le message, c'est-à-dire les informations et l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur.

3.4. Le décodage: Ou le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur;

3.5. Le récepteur de la communication: C'est-à-dire la personne ou l'ensemble de personnes à qui le message est destiné;

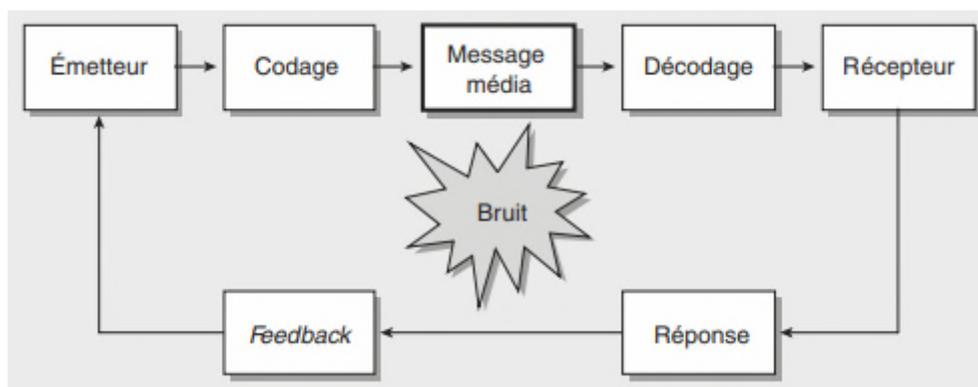
3.6. La réponse: Ou l'ensemble des réactions du récepteur après réception du message;

3.7. Le feed-back ou l'effet en retour: Ou la partie de la réponse du récepteur qui est communiquée à l'émetteur.

3.8. Le bruit: C'est-à-dire les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.

Le schéma ci-dessous représente l'enchaînement et les différentes composantes d'un processus de communication:

Figure N°01 : Les éléments de processus de communication:



Source: Jean-Jacques LAMBIN et Chantal de MOERLOOSE : Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, P 490.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

La figure N°1, décrit les facteurs clés propres à tout processus de communication, et permet d'identifier ainsi les conditions d'une communication efficace.¹⁰

4. Les niveaux de communication:

Alex MUCCHIELLI distingue deux types de communication à savoir:¹¹

La communication externe qui est l'ensemble des actions de communications institutionnelles et commerciales (administration publique, association) pour améliorer sa notoriété à l'extérieur auprès de ses différents publics, clients potentiels et effectifs, fournisseurs financiers, actionnaires potentiels et effectifs, pouvoir public, citoyen, hommes politiques et syndicats. Les moyens en sont les relations publiques, les opérateurs de mécénat et de parrainage, la réclame, la publicité, le marketing direct.¹²

La communication interne est l'ensemble des actions d'information et de communications réalisées par la hiérarchie, le responsable de la communication ou des consultants qui mettent en œuvre les principes d'une politique de communication de l'entreprise.

¹⁰- Jean-Jacques LAMBIN et Chantal de MOERLOOSE : Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, PP 489 : 490.

¹¹- Alex MUCCHIELLI : Les sciences de l'information et de la communication, 3^{ème} édition, Hachette Supérieur, Paris, 2001, P10.

¹² Alex MUCCHIELLI : Op.cité. P66.

Section 2: La communication interne:

Par cette section est consacrée à étudier les notions de la communication interne, c'est-à-dire la définition, les moyens, les types et le plan de communication interne.

1. Définition de la communication interne:

On peut distinguer plusieurs et différents définitions de la communication interne :

Selon D'ALMEIDA et LIBAERT « La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. Ainsi la communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante »¹³

La communication interne correspond à tous les outils utilisés pour faire passer l'information entre les différents acteurs à l'intérieur de l'entreprise, elle a pour objet d'établir et d'entretenir des relations avec les collaborateurs tout en favorisant les interactions entre eux.

2. Les moyens de communication interne :

Selon COBUT et DONJEAN¹⁴. On peut regrouper les moyens de communication interne en moyennes écrits, oraux, audiovisuelles, numériques, et techniques d'illustration.

2.1. La communication écrite: On en distingue:

2.1.1. Le journal interne :

Considéré comme l'un des grandes classiques de la communication d'entreprise, le journal interne permet de concilier les missions d'information et de communication, présente de nombreuses opportunités de traiter les faits marquants de l'organisation de manière journalistique (portraits, interviews, éditoriaux, brèves, reportages, articles historiques,...) et offre l'énorme avantage du visuel.

¹³- Nicole d'ALMEIDA et Thierry LIBAERT : La communication interne des entreprises, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014, P 07.

¹⁴- Eric COBUT et Christine DONJEAN : La communication interne, 2^{ème} édition, Edi pro, Belgique, 2015, P148.

Tableau N°01 : Les rubriques de journal interne

Les rubriques du journal interne	
Les incontournables	Les optionnelles
<ul style="list-style-type: none">. L'actualité de l'organisation (information). Les événements qui ponctuent la vie de l'organisation (communication). La stratégie de l'organisation. Les résultats et objectifs. La vie des salariés, les nominations et promotions. Les grands projets et leurs acteurs. Les innovations, nouveaux produits, marchés, contrats. Les projets et l'actualité des RH. L'environnement et la concurrence, la vie, du secteur d'activités	<ul style="list-style-type: none">. Les loisirs, les petites annonces, la détente. L'histoire de l'organisation. La responsabilité sociétale, le mécénat, le sponsoring. Le courrier des lecteurs. Le carnet familial (mariages, naissances,...)

Source : Eric COBUT et Christine DONJEAN : La communication interne, 2ème édition, Edi pro, Belgique, 2015, P152.

On note que si l'actualité de l'organisation bascule vers les flashes d'information et vers l'intranet vu leur nature factuelle et ponctuelle, le journal pour les commentaires et l'analyse de l'actualité.

2.1.2. Le flash d'information :

Appelé aussi lettre d'information ou newsletter, le flash est une formule complémentaire ou alternative du journal d'entreprise: c'est un support remarquable par sa souplesse, par sa facilité de réalisation, par la rapidité de sa diffusion et son prix très peu élevé. Il existe en format électronique ou en version imprimée.

Elle a pour vocation de répondre à des besoins d'information de manière rapide et factuelle. Beaucoup de PME y ont recours, pour des raisons évidentes d'effectifs et de budget,

et de nombreuses grandes organisations en font usage en complément au journal d'entreprise.¹⁵

2.1.3. Les rapports annuels financiers et sociaux : quelle utilité communicationnelle ?

Outre sa légitimité purement financière pour les sociétés cotées en bourse, le rapport annuel ou le rapport d'activités est devenu un outil essentiel dans la construction et la promotion d'une image de marque et d'une identité pour l'entreprise ou le service public.

En somme le rapport annuel est un vecteur majeur de communication. Il assure la transparence de l'organisation et lui procure légitimité et crédibilité car il rend accessibles et publiques des informations liées à ses activités, ses résultats et sa gestion. Il fournit aussi des informations sur son mode de fonctionnement, ses priorités, son management et l'intérêt que port l'organisation à son personnel. C'est en particulier dans la manière de présenter le rapport social que cette tendance se manifeste : on insistera par exemple sur les efforts de formation, sur la sécurité, sur la protection de l'environnement, sur les efforts développés en faveur de la communauté. Le rapport peut ainsi contribuer à motiver et à fédérer les membres du personnel et glisse insensiblement vers le rapport sociétal.

Aujourd'hui, la tendance est de placer le rapport annuel financier et social sur les sites internet et intranet des organisations de façon à en assurer une accessibilité permanente en externe et en interne.

2.2. La communication orale:

La communication orale est le moyen d'échange le plus naturel au sein d'une organisation. En permanence, ses membres sont en interaction et en relation. Ils échangent sur leur environnement, leur travail, sur eux-mêmes et leurs collègues.

La communication est à la fois formelle et informelle. A côté des discussions de couloir au cours desquelles de nombreuses informations circulent, existent différents canaux de communication au sein desquels les collaborateurs peuvent interagir et produire de sens.

2.2.1. L'entretien:

Il s'agit d'une situation d'interaction et d'influence verbale réciproque entre deux personnes ou plus qui se trouvent en contact directe en fonction d'un objectif préalablement fixé (évaluation, coaching, ...). C'est une opportunité pour faire comprendre et accepter un

¹⁵- Ibid., P 153, P154

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

message mais aussi pour créer un climat de confiance et pour (re)motiver les collaborateurs. ne perdons pas de vue que le responsable hiérarchique est le canal le plus crédible aux yeux des collaborateurs.

2.2.2. La réunion:

Il s'agit de lien par excellence ou l'interaction s'organise entre les participants. Elle permet de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans un laps de temps défini. Elle stimule l'interaction et l'adhésion aux messages.

On distingue différents types de réunions internes selon leur finalité :

- **Réunion d'échanges:** Un groupe de personnes s'y rassemblent sous la direction d'un responsable pour stimuler les échanges interpersonnels et résoudre des problèmes de manière à déboucher sur des actions concrètes.
- **Visite de relations:** Elle consiste en un déplacement organisé et planifié du responsable de services aux fins d'en rencontrer les membres, de créer le contact, de commenter l'information descendante et de recueillir l'information ascendante.
- **Réunion d'information:** Elle permet à un certain nombre de collaborateurs d'écouter une communication du responsable et de lui demander des clarifications.
- **Journée de réflexion:** Il s'agit d'une réunion de l'ensemble du service pour aborder de manière interactive les différents aspects de son fonctionnement mais aussi d'apporter un regard neuf sur certaines questions fondamentales liées à la réalisation du travail. Ce type de réunion peut combiner une partie informative et des ateliers de travail.
- **Centre d'appels:** Il s'agit d'un service dont le rôle consiste à répondre essentiellement par téléphone aux questions et demandes émanant des membres de l'organisation. Le système peut fonctionner aussi pour des clients. Chaque question posée fait l'objet d'un travail personnalisé ainsi que d'une réponse dans des délais rapprochés.

2.2.3. Le théâtre d'entreprise (le business theater):

Né au Québec dans les années 1980, le théâtre d'entreprise s'est popularisé en Europe. A mi-chemin entre la communication et la formation, cette formule a été fondée par des comédiens qui ont compris l'intérêt de mobiliser l'interactivité du théâtre pour illustrer des scènes de la vie quotidienne en entreprise, dont elles accentuent l'effet comique, de les mettre en scène et d'amener le personnel à y réfléchir. Le jeu poursuit un objectif et s'inscrit généralement dans un programme de changement. Il s'agit d'effectuer une sorte de catharsis

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

collective, qui met les problèmes sur la table de manière amusante et invite le personnel à réagir, à en discuter et à y apporter d'éventuelles solutions. Le cœur du théâtre d'entreprise reste, le théâtre. Avec le grand avantage qu'il permet de communiquer un message identique à de nombreuses personnes en même temps, réduisant d'autant le cout et le délai global de la formation ainsi que le risque de distorsion dans la diffusion de celle-ci. L'élément de la formule réside dans la participation effective de chaque membre de personnel. Le public est, en effet, régulièrement invité par un animateur spécialisé à commenter le spectacle, voire a manifester son (dés) accord avec les enseignements à en tirer.

2.3. La communication audiovisuelle: On en distingue :

2.3.1. La vidéo d'entreprise :

Il avait fait son apparition dans les grandes organisations au cours des années 80. Deux facteurs expliquaient ce phénomène : l'influence des techniques de publicité sur la communication d'entreprise et la transformation de l'image du manger à l'instar de ce que montraient les émissions d'information économique très à la mode à l'époque.

2.3.2. Les vidéos internes:

Les reportages vidéo internes se sont révélés être de puissants facteurs de communication interne. Il s'agit de séquences tournées à l'intérieur de l'entreprise, le plus souvent par les équipes de communication interne : elles illustrent l'actualité de l'entreprise, ses moments forts, dépeignent le portrait de collaborateurs qui se sont distingués par actions intéressantes, qui quittent l'entreprise ou y entrent, diffusent les messages managériaux ou des interviews, évoquent l'histoire de l'organisation à travers des figures emblématiques

Ces productions n'ont aucune vocation à être diffusées en dehors de l'organisation: elles font l'objet de projections internes lors des événements qui émaillent la vie de l'entreprise et rassemblent ses collaborateurs.

2.3.3. Le journal téléphoné:

Il s'agit d'une information audio, à laquelle chaque membre du personnel peut accéder par un numéro d'appel interne, ou qu'il soit. On voit l'intérêt de ce genre de média pour des entreprises qui comptent un grand nombre de personnes mobiles (représentants, chauffeurs, techniciens mobiles, ou pour des sociétés éclatées géographiquement). L'intérêt de ce média est que, outre sa légèreté, sa rapidité, son attractivité.

2.4. La communication numérique:

2.4.1. L'intranet ou l'entreprise interconnectée:

L'intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet (IP). Il est exclusivement réservé aux membres de la communauté de travail connectée au réseau et propose via une interface de navigateur web une série d'informations et de fonctionnalités en accès libre ou restreint.

Il faut considérer l'intranet comme une bibliothèque de données disponibles pour les utilisateurs qui y ont accès. Il fait gagner un temps précieux et garantit que l'information circule vers tous les utilisateurs concernés.

2.4.2. Traitement journalistique et traçabilité de l'information:

Il est particulièrement important de dater les documents et d'identifier l'origine de l'information que l'on publie sur intranet. Cela ne doit pas se faire de manière nécessairement visible pour le lecteur mais de manière à pouvoir retrouver à tout moment l'origine d'un document au cas où celui-ci doit être modifié.

La masse d'informations à gérer étant gigantesque et ne cessant de s'amplifier, une gestion professionnelle de l'information informatisée est d'autant plus importante que l'intranet devient parfois l'unique vecteur d'information. Il s'agira donc de mettre au point la constitution et l'organisation de la mémoire électronique de l'organisation, fondamentale en ces temps de rotation des effectifs.

Nombreuses d'entreprises choisissent donc de mettre en place un outil de gestion éditoriale de type CMS (Content Management System) qui ne nécessite pas de connaissance en programmation électronique et se gère à la manière d'un outil de traitement de texte, organisé selon des gabarits standardisés.

2.4.3. La newsletter:

Il s'agit d'un vecteur d'information qui connaît actuellement un développement considérable, aussi bien en communication interne qu'externe. De nombreuses organisations utilisent ce moyen pour informer régulièrement et efficacement leurs membres. En communication interne, il présente l'avantage d'être envoyé directement aux personnes concernées, sans qu'elles aient besoin de consulter l'intranet pour savoir s'il y a du neuf. La

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

newsletter électronique s'envoie donc comme un courriel mais bénéficie d'une mise en page et d'un canevas un peu plus élaborés. Généralement conçue sur format HTML, elle est dotée d'une maquette récurrente qui peut accueillir des images, des variations typographiques, des vidéos,...

La newsletter électronique permet aussi l'évaluation quasi en temps réel du nombre de personnes qui ouvrent le document et qui cliquent sur les liens présentés dans chaque paragraphe.

2.4.4. Les webzines:

Le webzine résout la quadrature du cercle, puisqu'il se présente exactement comme un magazine papier, qui dégage l'atmosphère d'un magazine, se feuillette, se parcourt, présente un sommaire, comporte des articles et des rebriques de tous les genres journalistiques (reportages, portraits, interviews, brèves, encadrés...), est illustré et mis en page comme un véritable magazine d'information. Il présente des opportunités d'interaction et de comptage en ligne (comme l'intranet) et que le lecteur parcourt le magazine à l'aide du scroll vertical. En voyant le sommaire, il peut choisir les articles qu'il lira en priorité. Certains articles sont suivis d'un onglet «en savoir plus». Le lecteur qui veut approfondir le sujet clique sur le bouton qui l'emmène au cœur du dossier. Techniquement, le webzine permet aussi de développer le riche media, c'est-à-dire la possibilité d'intégrer de petites vidéos, des photos (animées), des reportages et des interviews sonores. C'est une façon d'ajouter une autre dimension à l'information et de la rendre encore plus attrayante.

Le webzine s'archive sur l'intranet. Quand l'actualité de l'organisation l'exige, des numéros spéciaux du webzine sont réalisés en un temps record, en 24 heures ou parfois le jour même.

2.4.5. Les blogs dans l'entreprise:

Un blog est un site web clé en main pour une personne. Il se présente sous forme de journal (blog est d'ailleurs un mot-valise, né de la contraction de « web log »), sur lequel une ou plusieurs personnes s'expriment de façon libre selon la périodicité de leur choix.

2.4.6. Les blogs collaboratifs:

Dans certaines entreprises, des blogs collaboratifs sont mis en place afin de partager des informations et les divulguer au plus grand nombre.

2.4.7. Les médias sociaux: Un nouveau canal de communication :

Les médias sociaux constituent un terme générique qui couvre les applications internet et intranet utilisées pour échanger des informations et opinions (créer, partager et stocker). Ce sont les utilisateurs eux-mêmes qui créent le contenu et qui de manière continue, complètent celui-ci en ajoutent des informations. Ces applications se composent de textes, de fichiers audio et images.

3.5. La communication événementielle:

On considère la communication événementielle sous trois aspects fondamentaux (l'information rationnelle, la communication relationnelle, la communication émotionnelle et symbolique). Si l'on accepte le postulat selon lequel la communication n'est jamais aussi efficace que quand elle réunit ces trois aspects, on peut alors admettre que la gestion d'événements constitue le levier le plus efficace à cet égard.

Mais tous les événements ne ressemblent pas. Si l'on considère des journées de type ludique (par exemple une journée d'entreprise dans un parc d'attractions), de type motivationnel (journées de team building de nature sportive par exemple), on doit bien convenir du fait que l'on n'aborde ainsi qu'un seul aspect communicationnel. Par contre, si l'on organise des réunions du personnel ou se trouvent rassemblés des aspects relationnels (création d'équipes,...) et des aspects plus émotionnels (célébrations, souvenirs communs,...), on peut réussir une action de communication vraiment efficace et mémorable.

3.6. La mise en synergie des supports de communication:

Le choix d'un média de communication interne s'apprécie selon des critères tout à fait spécifiques et en fonction des besoins de l'organisation.

3.7. Les techniques d'illustration:

L'illustration interpelle directement le lecteur, éveille sa curiosité et contribue donc fortement à l'attrait des publications internes. L'illustration revêt plusieurs fonctions :

-Informative quand elle donne un supplément d'information et éclaire le propos

- Documentaire ou technique quand elle permet de visualiser le sujet ou de l'expliquer par l'image.
- Esthétique quand elle contribue à la lisibilité ou à l'équilibre de la mise en page.
- Humoristique quand elle apporte un éclairage décalé à l'information.

- Émotionnelle quand elle ajoute à l'information une dimension moins rationnelle et cartésienne

En procédant au choix des illustrations, le journaliste fait un choix nettement éditorial:

Il sélectionne en fonction de l'intérêt, du sens, de la portée, il hiérarchise. Force est de constater quand on observe la presse d'entreprise que cette fonction n'est pas assumée avec le sérieux qu'elle exige: trop de photos de complaisance émaillent les publications, trop de photos de groupe banales, trop de montages non identifiés comme tels ...¹⁶

4. Les types de la communication interne:

Pour toute organisation la communication interne s'avère nécessaire et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe et stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés. Chaque entreprise a de ce fait un type de communication propre à elle. On peut citer la «communication descendante», la «communication ascendante» ou alors la «communication horizontale». Chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

4.1. La communication descendante:

Appelé aussi « hiérarchique » s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication du « haut vers le bas ». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

Les supports utilisés dans ce type de communication sont le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur Internet, le mail ou le fax...

4.2. La communication ascendante:

La communication ascendante ou « salariale », part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du « bas vers le haut ». Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou toute autre comite, comme elle peut être

¹-ERIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN : La communication interne, 2^{ème} édition, EDI-PRO, Belgique, 2015, P 151.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

spontanée. La «communication ascendante» permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

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...

4.3. La communication horizontale:

Appelée aussi la communication latérale. Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.¹⁷

5. Plan de communication interne :

Il n'y a pas de communication d'entreprise sans plan de communication. Pour que la communication d'entreprise existe et soit reconnue comme un métier à part entière, il faut qu'elle repose sur un socle méthodologique incontestable. Si la communication peut être considérée comme un objectif, elle doit être appréhendée dans l'entreprise essentiellement comme une technique apte à soutenir une dynamique de développement.¹⁸

5.1. Définition de plan de communication interne :

Le plan de communication interne exprime la maturité et le professionnalisme de la fonction communication interne, il installe cette fonction dans la stratégie de l'entreprise et la hisse au même rang que les autres fonctions. Il est étroitement articulé sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise. Sa caractéristique essentielle est son réalisme c'est-à-dire son adaptation aux besoins et aux objectifs du moment. Il doit éviter ces deux écueils que sont une dimension réglementaire/carcan et un caractère incitatif/vœu pieux.

Le plan de communication interne doit être précis, stratégique et pragmatique, il est fondamentalement destiné à orienter l'action de production de messages (dans leur contenu et dans leurs supports), à clarifier les objectifs, à distinguer les cibles et à ventiler les moyens. Il

¹⁷-http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne_a1130.html, consulté le 8/03/2020 à 23 :35h.

¹⁸-Thierry LIBAERT, Le plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication, 3ème édition, DUNOD, paris, 2008, P 01.

ne saurait se réduire à une dimension purement technique (création ou perfectionnement d'outils d'information) qui réduirait sa dimension stratégique et managériale.¹⁹

5.2. Elaborer un plan de communication interne:

Quel que soit le niveau envisagé, organisationnel ou ad hoc, le plan de communication interne résulte d'une méthodologie. à 10 étapes:

✓ **Etape 1:** Déterminer le champ d'action :

Le communicateur, en charge du projet, examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes.

✓ **Etape 2:** Constituer un groupe de pilotage:

En fonction de l'ampleur du plan de communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication.

La composition de ce groupe varie selon la nature du projet de communication. Il peut comprendre, outre les responsables de communication les acteurs suivants :

- Un responsable du changement
- Un représentant de la direction des ressources humaines en raison souvent des implications sur le personnel
- Des experts de la thématique traitée

Selon le contexte et pour des motifs d'opportunité, il peut être envisagé d'y associer des représentants syndicaux. Leur rôle ultérieur en tant qu'élément adjuvant peut justifier leur intervention dans la préparation de la communication.

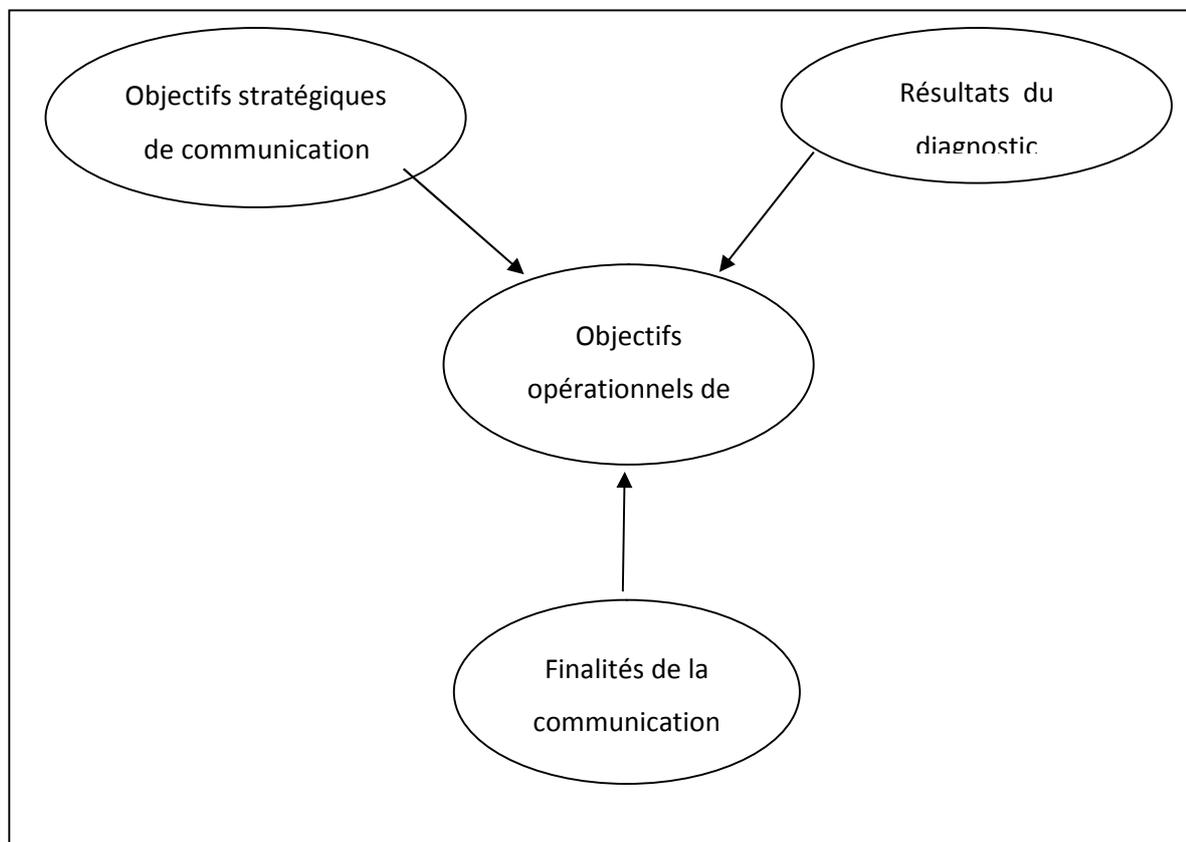
✓ **Etape 3:** Etablir le diagnostic : A ce stade, il s'agit d'identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistance au niveau des publics visés ainsi que leurs attentes. Parmi les outils utilisés pour effectuer le diagnostic, figurent la SWOT analysis, l'interview, l'enquête par questionnaire, le focus group, l'observation. Cette phase correspond en fait à l'étape « analyse » du processus de communication décrit précédemment.

✓ **Etape 4:** Déterminer les objectifs : Contrairement aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la stratégie de communication, il s'agit, en l'espèce, des objectifs opérationnels. Les objectifs opérationnels de communication interne sont déterminés à partir des objectifs

¹⁹- Ibid. P 189.

stratégiques de communication, des résultats du diagnostic obtenus lors de l'étape 3 ainsi que des finalités recherchées.

Figure N° 02: Les objectifs opérationnels de communication



Source : Eric COBUT et Christine DONJEAN : La communication interne, 2^{ème} édition, Edi-Pro, Belgique, 2015, p 41.

Les objectifs opérationnels de communication interne peuvent être de plusieurs natures (information, action, rectification, compréhension, attention, adhésion, sensibilisation ...) En même temps qu'il détermine les objectifs opérationnels de communications, le communicateur identifie déjà pour chaque objectif, les critères à utiliser pour l'évaluation.

✓ **Etape 5 :** identifier les publics cibles :

Cette étape est menée parallèlement à celle des objectifs.

Pour chaque objectif, un ou plusieurs public(s) est ainsi (sont) identifiés(s).

Les publics visés sont généralement, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonctions. Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

✓ **Etape 6** : définir le message :

En fonction des objectifs retenus, le communicateur définit les idées maitresses des messages à véhiculer vers les publics-cibles. L'identification de ces idées va contribuer, tout au long des processeurs de communication, à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectif et réaliste.

✓ **Etape 7** : Identifier les stratégies :

La stratégie à mettre en œuvre varie en fonction des objectifs fixés des caractéristiques des publics visés ainsi que du contexte, de sorte qu'il faille plutôt parler de stratégies plurielles.

Ainsi, pour une même problématique l'approche communicationnelle peut être différente selon qu'il s'agit des cadres, des salariés ou d'autres catégories de personnel même si le contenu reste identique.

Dans la communication, le moment (Quand) est aussi un facteur déterminant. Lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise ou qu'un événement d'une certaine ampleur intervient et qui a un impact direct sur les collaborateurs (ex : restructuration, fusion, mobilité...), le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus ou moins bien reçue.

En informant très tôt et de manière continue les collaborateurs sur la conduite d'un projet ou d'une réorganisation de leur entreprise ou d'un département, la probabilité de faire accepter la décision ainsi que sa mise en œuvre s'en trouve grandement facilitée.

✓ **Etape 8** : Décider des actions et choisir les canaux de communication :

A ce stade, le communicateur décide des actions concrètes à mener et des vecteurs à utiliser.

Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critères dont voici un aperçu non exhaustif :

- Effet recherché : s'il s'agit de convaincre, privilégier le vecteur oral
- Economie des moyens : chaque fois que cela est possible, recourir aux moyens électroniques
- Caractéristiques du public : s'il s'agit des cadres, utiliser le magazine qui leur est destiné

✓ **Etape 9** : Elaborer le tableau de bord :

Une fois que les actions ont été décidées, celles-ci sont mises en œuvre.

Pour assurer le suivi de ces actions, le communicateur les intègre dans un tableau de bord qui peut se présenter comme suit :

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

Pourquoi ?	Public ciblé Pour qui ?	Description des actions de communication Quoi ?	Personne(s) Service(s) Qui ?	Degré de priorité	Date de début et de fin Quand ?	Suivi de la mise en œuvre de la mesure Comment ?	Moyens nécessaires	Indicateur d'évaluation
------------	----------------------------	----------------------------------------------------	------------------------------------	-------------------	------------------------------------	-----------------------------------------------------	--------------------	-------------------------

✓ **Etape 10:** Evaluer le plan de communication :

L'évaluation poursuit un double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesurer les effets obtenus.

Pour vérifier la conformité du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés :

- Les indicateurs de processus (Throughput)
- Les indicateurs de prestations (Output)

Pour mesurer les effets produits tant durant la mise en œuvre du plan d'action qu'à l'issue de celui-ci, des indicateurs d'effets ou d'Out-come sont utilisés. On distingue aussi :

- Les indicateurs de résultats
- Les indicateurs de satisfaction ²⁰

5.3. Les objectifs de plan de communication interne:

Deux tentations existent : la première assimile la communication interne à une forme de marketing interne qui identifie le salarié à un client. Cette démarche connaît aujourd'hui ses limites, le salarié est en effet captif et ne paie pas. « Vendre » l'entreprise aux publics internes n'a plus guère de sens à une époque marquée par la multiplication des plans sociaux. La seconde tentation est fusionnelle et repose sur le présupposé de l'adhésion totale. Cette vision idyllique n'est plus d'actualité (mais l'a-t-elle jamais été ?) et il convient de la remplacer par une perspective plus réaliste de l'ajustement contribution/rétribution et de la démultiplication de l'efficacité collective.

Le plan de communication s'inscrit dans une démarche qui vise globalement à optimiser le couple demande/offre d'informations afin que chacun (l'organisation comme l'individu)

²⁰- ERIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN : La communication interne, 2ème édition, EDI-PRO, Belgique, 2015, P 40.

puisse situer au mieux son rôle, accroître son efficacité et ajuster sa place dans l'ensemble économique et humain que représente une entreprise.

Les vrais objectifs que se donne un plan de communication interne peuvent être les suivants, tout dépendant de la situation et des besoins de l'entreprise :

- Accompagner le projet de l'entreprise en présentant ses objectifs et ses modalités. Ce plan global de communication expose les choix et les contraintes de l'entreprise et les explique aux salariés.
- Accompagner le management en facilitant un climat de dialogue et d'écoute et en proposant aux managers un ensemble d'outils et de supports leur permettant de mieux faire comprendre les messages fondamentaux de l'entreprise. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans sa mission de communication et d'animation des équipes.
- Relier un groupe social de plus en plus éclaté dans le temps et dans l'espace. Le plan de communication interne permet de mettre en commun des informations stratégiques, opérationnelles et symboliques (un ensemble de valeurs et de principes d'action) qui renforce l'efficacité et l'unité de groupes souvent dispersés de par le monde.
- Intervenir ponctuellement sur des politiques précises qui doivent faire l'objet d'une large diffusion : plan de communication interne autour d'une démarche qualité, autour de l'installation ou développement de l'actionnariat interne, autour d'un événement (un anniversaire), une réussite (une commande importante), une difficulté (technique ou sociale) ou le lancement d'un produit.²¹

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

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

3.1. Les objectifs de la communication interne :

²¹- THIERRY LIBAERT : Le plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication, 3ème édition, DUNOD, Paris, 2008, P 190.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

Parmi l'ensemble des pratiques de communication d'une organisation, la communication interne se distingue en ce qu'elle poursuit différents objectifs qui lui sont spécifiques.

Si l'on se réfère aux travaux HENRIET et BONEU²², on en distingue a priori quatre : la compréhension, la circulation, la confrontation, la cohésion

✓ La compréhension :

La communication permet à chacun d'améliorer sa connaissance de l'organisation, de sa stratégie et de son fonctionnement. La communication interne doit contribuer à faire « comprendre le milieu »... «Comment on peut mettre en mouvement des enracinements » et doit viser la « compréhension stratégique des enjeux » de l'organisation dans un contexte d'incertitude de déséquilibre.

✓ La circulation de l'information :

L'organisation est un ensemble de flux d'informations que la communication interne a pour mission de coordonner et de réguler de sorte que chacun puisse effectuer ses activités avec la meilleure efficacité. C'est ainsi qu'elle permet :

- L'échange et le dialogue au sein des mêmes entités, des mêmes équipes.
- De savoir qui travaille avec qui, comment et qui doit être contacté dans quelle nécessité.
- D'échanger des expériences, des savoirs et de constituer l'entreprise en réseau de compétences.

✓ La confrontation :

Chacun a besoin de trouver sa place et ses repères au sein de l'organisation. Dans cette optique, la communication a un «rôle d'intermédiation sociale», de facilitateur de relation entre le haut et le bas de la hiérarchie, autant que de façon transversale qu'entre les métiers. Le rôle de la communication interne est alors de «développer de la relation, de la coopération entre les individus, favoriser l'engagement ».

✓ La cohésion :

Lorsque les messages émis par l'organisation sont compris et acceptés par les membres du personnel, ils contribuent à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.

²²- BRUNO HERNIET et FRANCOIS BONEU : Audit de la communication interne, Les éditions de l'organisation, Paris, 1990, PP 50-51.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

La communication interne vise ainsi à fédérer les collaborateurs, à les rassembler autour de valeurs, de principes et de symboles communs. Chaque organisation a ses propres normes (chartes, codes de déontologie ...), ses codes (comportementaux, vestimentaires ...), ses rites (fêtes, commémorations, récompenses ...). De la sorte, elle contribue à orienter les comportements des membres du personnel conformément aux attentes de l'organisation.

✓ La production de sens :

La communication interne a un rôle de traduction, de vulgarisation, de simplification. Sa mission consiste à « trouver l'équilibre entre ce qui fait sens pour le personnel et ce qui fait sens pour la direction » dans un contexte d'urgence permanente ou le communicateur doit percevoir les jeux et les enjeux des acteurs : « plus on se transforme, plus on évolue, plus la compréhension du sens, des contraintes et des finalités devient essentielle ».

Cette finalité est également mise en exergue par LIBAERT et WESTPHALEN qui observent une évolution des finalités de la communication interne dans le courant de la seconde décennie des années 2000. Aujourd'hui, « il s'agit moins de transmettre de l'information que d'en donner le sens. Le rôle de diffusion s'efface derrière un rôle de régulation »

Dans un contexte d'incertitude et d'instabilité permanente, ou les crises succèdent aux crises, la communication interne constitue ainsi un outil essentiel de rééquilibre et de réajustement permettant à la vie de continuer au sein de l'organisation.

S'il est légitime que la communication interne poursuive ces différentes finalités, on peut tout fois s'interroger sur sa capacité réelle à les réaliser pleinement.²³

3.2. Les obstacles de la communication interne :

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, la réalité reste souvent en deçà des espérances en raison de différents obstacles. On peut évoquer par exemple :

✓ La résistance à communiquer parmi les cadres :

L'information peut rester bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figure notamment, le manque d'implication des responsables dans leur mission de

²³- Eric COBUT et Christine DONJEAN : La communication interne, 2^{ème} édition, Edi pro, Belgique, 2015, PP 15-18.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

communication. On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership ...

✓ Le paradoxe de la communication :

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions. Tel est le cas, lorsqu'au nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. L'infobésité (surcharge informationnelle) qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous-information. Ou encore, lorsque ces mêmes parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et, en même temps, se montrent méfiantes à l'égard de son discours.

✓ Le coût de la communication interne :

En période de restriction budgétaire, force est de constater que la communication est un domaine d'activités où les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.

✓ La déspecialisation de la communication interne :

Contrairement aux métiers d'ingénieur, de médecin, de juriste ... celui de communicateur n'exige pas, dans les représentations collectives, d'expertise particulière. Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. La production de la communication n'est plus dans les seules mains des communicateurs professionnels. Elle est diluée au sein de l'organisation. Devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois, de manière contre-productive.

✓ Le décalage entre les messages et la réalité du terrain :

Plus grande est la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risques de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenantes sont nombreux.

✓ Une combinaison de causes :

A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. On distingue ainsi sept catégories de facteurs pouvant freiner la

communication interne (Environnement, Acteurs, Medias, Proximité, Structure, Objectifs, Contenu).²⁴

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

La communication interne est également liée à d'autres composantes de l'organisation. En matière de ressources humaines, elle présente un certain nombre de pratiques convergentes que nous examinerons globalement. La communication interne et pratiques RH sont interconnectés.

✓ Implication et communication interne :

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail et se sent bien au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée.

Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.

✓ Evaluation et communication interne :

Quelle que soit le système de notation mis en place, celui-ci est une opportunité pour l'évaluateur d'avoir un entretien avec son collaborateur sur ses prestations, ses aspirations ainsi que sur ses objectifs futurs. La procédure d'évaluation apparaît dès lors comme un moyen d'améliorer les relations interpersonnelles.

Toutefois, le succès de l'entretien dépend entre autres, de la capacité des participants à maîtriser les aptitudes à la communication.

Trop souvent encore, des réunions ou des échanges échouent ou tournent au conflit en raison du manque d'écoute et d'assertivité des protagonistes.

✓ Formation et communication interne :

²⁴- ERIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN : La communication interne, 2ème édition, EDI-PRO, Belgique, 2015, PP 26-29.

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

Lorsqu'elle a pour finalité d'informer, d'expliquer et de faire comprendre, la communication contribue à l'amélioration des compétences des membres de l'organisation. Elle s'inscrit dès lors dans une démarche de formation.

Par ailleurs, un personnel qualifié et compétent peut participer davantage au fonctionnement de son organisation et au processus de décision. Il peut de ce fait, plus facilement, interagir au sein de son équipe, de son service ou de sa direction.

✓ Gestion de stress et communication interne :

Dans le mécanisme du stress au travail, les « ressources » dans lesquelles le travailleur puise de l'énergie pour se sentir bien au travail jouent un rôle important. Plus les ressources ne sont larges, au mieux le stress peut se gérer.

Par ailleurs, lorsque le stress est bien géré au sein d'une entité, un climat positif de travail peut plus aisément se développer. Les collaborateurs se sentent alors mieux psychologiquement et les interactions interpersonnelles s'en trouvent renforcées.

✓ Gestion de conflits et communication interne :

Le conflit résulte d'une rupture de la communication. Il peut affecter les relations entre personnes, entre services voire entre directions.

Le conflit porte rarement sur le contenu mais plus souvent sur la position et l'attitude que les parties adoptent durant leurs échanges.

La solution du conflit devient alors source d'enrichissement et de plus-value pour les relations ultérieures.

✓ Leadership et communication interne :

Actuellement, les collaborateurs n'acceptent plus que les décisions et les tâches leur soient unilatéralement imposées. Ils attendent de leur hiérarchie que celle-ci les informe, explique le sens des décisions et les associe à leur mise en œuvre.

En contrepartie, lorsqu'ils se sentent impliqués, les collaborateurs se montrent plus enclins à faire remonter l'information vers le management, à suggérer des solutions et à prendre des initiatives. Ils influencent, de ce fait, le mode de leadership de leurs chefs.

✓ Absentéisme et communication interne :

Chapitre 01: La Communication Interne de L'entreprise

Les causes d'absentéisme au travail sont multiples. Certains d'entre elles trouvent leur origine dans des problèmes de communication (Ex: absence de feedback et de reconnaissance, conflits interpersonnels ou avec la hiérarchie...).

S'enquérir pour un responsable de l'état de santé d'un collaborateur durant son absence ou avoir un entretien avec celui-ci à l'issue de celle-ci, contribue ainsi à le remotiver, à le reconnaître et à prévenir de futures exemptions médicales.

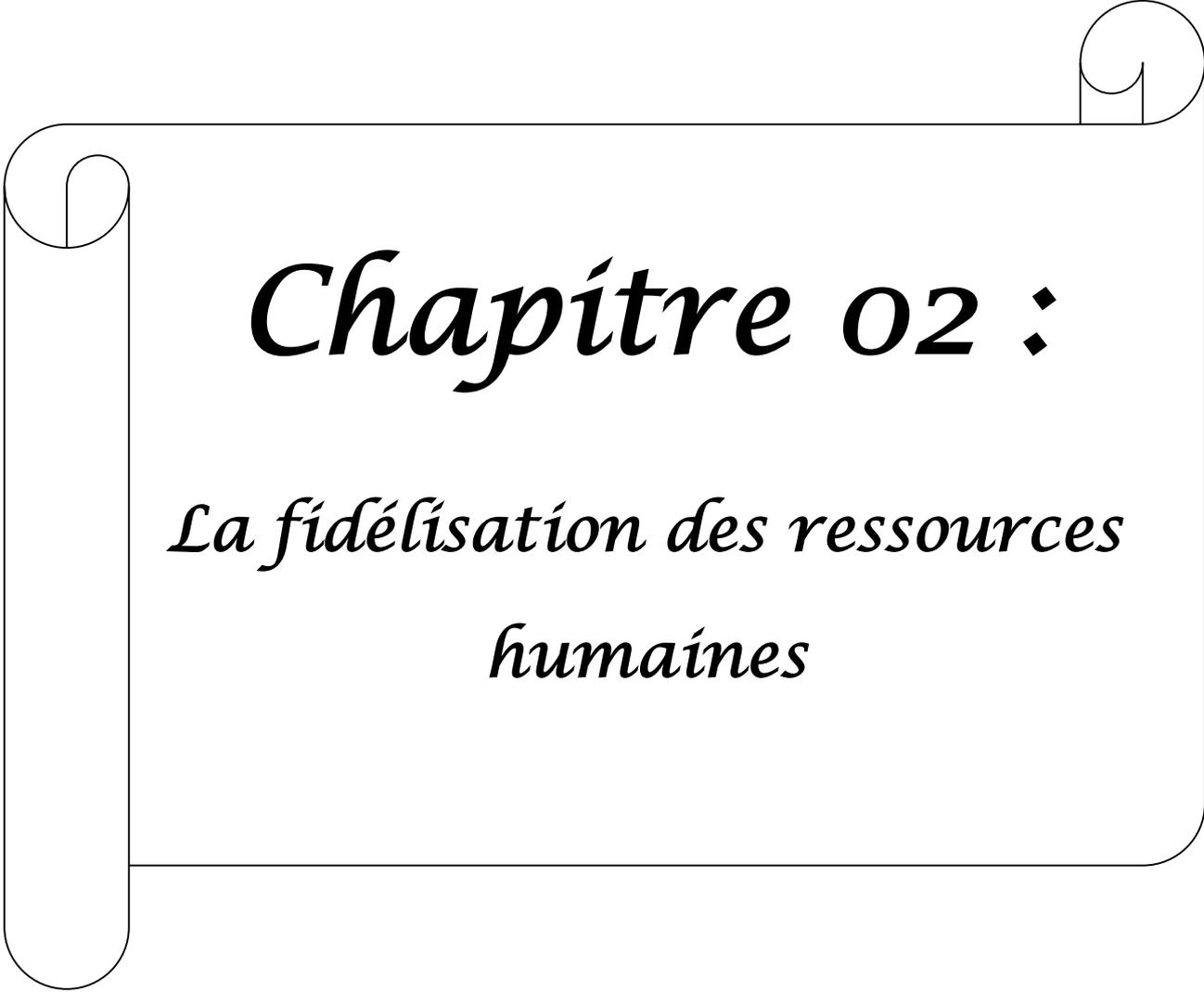
Inversement, ne pas s'intéresser à la lutte contre l'absentéisme suscite du découragement et de la démotivation auprès des collaborateurs présents. Les critiques et les situations conflictuelles émergent progressivement.²⁵

²⁵- Eric COBUT et Christine DONJEAN : La communication interne, 2ème édition, EDI PRO, Belgique, 2015, PP 51-54.

Conclusion :

La communication interne est un outil indépassable dans l'intégralité des pratiques de la gestion des ressources humaines. La communication interne est tout pour une entreprise. Elle peut contribuer à réaliser les objectifs de l'entreprise, qu'elle peut influencer sur l'efficacité des personnes, la performance collective et donc sur la réussite des organisations.

La communication interne a pour objectif, d'accompagner le projet socio-économique, de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs enfin de développer une appartenance à l'entreprise. Aussi Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter, et d'adapter son comportement professionnel.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both featuring rounded ends and a small circular detail at the top-left and top-right corners respectively.

Chapitre 02 :

*La fidélisation des ressources
humaines*

Introduction :

La fidélité d'un salarié à son entreprise correspond à la relation de confiance qui les unit et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe. C'est une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes.

La fidélisation des salariés est un enjeu important auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources, dans ce chapitre nous allons d'abord étudier la notion du roulement des salariés dans la première section. La deuxième section est consacrée à la présentation de la typologie de fidélisation des salariés. Puis la troisième section est consacrée à l'étude du lien entre la fidélisation et les pratiques GRH.

Section 1 : La fidélisation des employés :

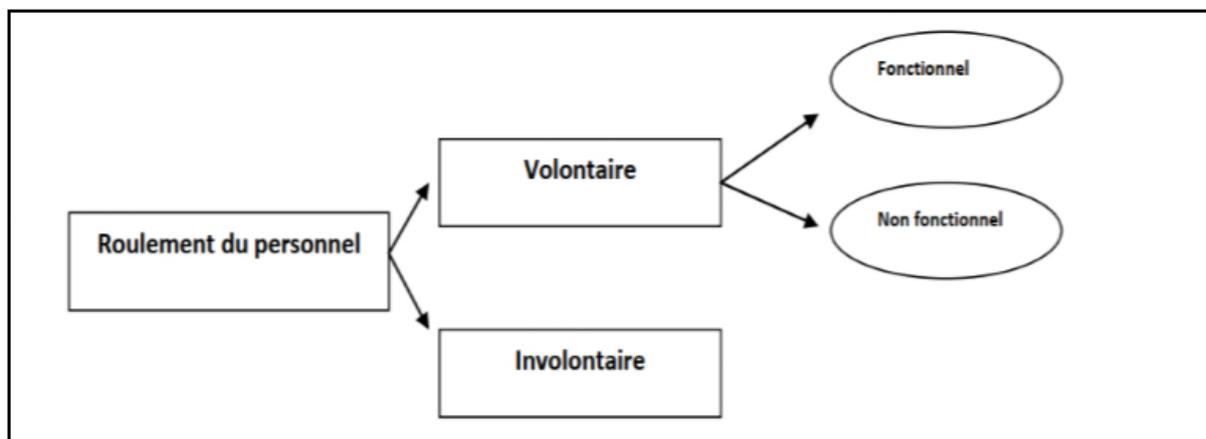
Il est important de préciser que la fidélisation concerne les employés dont on ne désire pas voir partir, ce qui nous conduit à faire d'abord la distinction entre le roulement volontaire et le roulement involontaire.

1.1. Le roulement des employés :

Le roulement de la main-d'œuvre est généralement associé aux départs des employés. Le roulement du personnel est caractérisé de différentes façons. Tout d'abord, la littérature scientifique distingue le roulement volontaire du roulement involontaire.

Des auteurs définissent le roulement volontaire comme découlant de la décision de l'employé de quitter son organisation, et le roulement involontaire comme découlant de la décision de l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi. Les motifs de départs volontaires peuvent être un autre emploi, le retour au système de formation, le retour au foyer pour s'occuper d'un enfant, un déménagement tenu nécessaire en raison du changement d'emploi du conjoint. Quant aux départs involontaires, ils concernent les licenciements et les retraites.²⁶

Figure N° 01 : Types de roulement du personnel



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

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

²⁶- Jean-Pierre NEVEU, La démission du cadre d'entreprise : Etude sur l'intention de départ volontaire, Edition Economica, Paris, 1996, Recherche en Gestion.

1.1.1. Le roulement fonctionnel :

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

1.1.2. Le roulement non fonctionnel :

Le départ volontaire d'un employé considéré performant peut s'avérer particulièrement néfaste à l'entreprise, puisqu'il est plus difficile de remplacer un employé-clé qu'un autre employé.²⁷

1.2. Distinction entre la fidélisation, la rétention et mobilisation des ressources humaines :

Bien que différentes, la fidélisation et la rétention sont souvent utilisées pour évoquer des stratégies de conservation des employés performants. Cependant, « retenir et fidéliser les salariés ne répondent pas aux mêmes objectifs et s'inscrivent dans des logiques temporelles différentes », et aussi « fidéliser un employé, c'est chercher à lui donner envie de rester dans l'organisation tandis que le retenir consiste à retarder son départ ».²⁸

Il existe deux principaux éléments permettant de faire la distinction entre les deux concepts (fidélisation et rétention des ressources humaines). La première distinction relève de la philosophie et de la logique dans lesquelles s'inscrivent ces politiques, tandis que la deuxième est en rapport avec les choix offerts à l'employé par les deux types de politiques de gestion des ressources humaines.

La fidélisation s'inscrit dans le cadre des politiques préventives de gestion des ressources humaines et dans une logique d'échange social, alors que la rétention relève, quant à elle, des politiques curatives de gestion des ressources humaines et s'inscrit dans une logique de transaction ou de marchandage. Même si la fidélisation et la rétention ont toutes les deux pour finalité la sauvegarde de la relation d'emploi, les deux stratégies ne répondent pas aux mêmes logiques en terme de choix.

²⁷-Dalton, TORDOR et KRACKHARDT, Reward contingency, unemployment, and functional turnover, 1982, p 122.

²⁸- Pascal PAILLE, La fidélisation des ressources humaines, Approches conceptuelles et recherches empiriques, Edition Presses De L'université Laval, Québec, 2011, P 122.

En effet, dans le cas de la fidélisation, le salarié décide de rester dans l'entreprise de son propre gré, tandis que dans le cas de la rétention, il reste dans l'organisation parce qu'il n'a guère d'autres choix. Il s'agit dans le cas de la fidélisation d'un choix libre et d'un choix plus ou moins imposé pour le cas de la rétention.

La mobilisation des ressources humaines est un autre concept proche de la fidélisation des ressources humaines. La mobilisation des ressources humaines consiste à « rassembler le personnel pour un temps donné autour d'un objectif commun, les pratiques de management utilisées pour mobiliser les employés sont collective set leur utilisation est limitée dans le temps »²⁹. Ainsi le premier élément de différence que soulève cette définition est la notion de durée.

Alors que les pratiques utilisées dans la mobilisation des ressources humaines s'inscrivent dans une logique de court terme car relevant du management, les stratégies de gestion des ressources humaines utilisées pour fidéliser les employés s'inscrivent, quant à elles, dans une optique de long terme. La fidélisation des ressources humaines s'est : « un ensemble de bonnes pratiques dépendant les unes des autres ».³⁰ Et montre que la fidélisation s'inscrit dans la durée et qu'elle correspond, par conséquent, à une solution de long terme.

La rétention et la mobilisation des ressources humaines, par contre, font beaucoup plus référence à des choix dont les apports sont de court terme.³¹

1.2.1. Définition de la fidélisation :

Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que les auteurs font varier en fonction des secteurs concernés des objectifs stratégiques poursuivis ou des courants de pensée auxquels ils se rattachent :

Pour LEHU « La fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la

²⁹- Ibid, P120.

³⁰- Benjamin CHAMINADE, Attirer et fidéliser les bons compétences, Créer votre marque d'employeur, Edition Afnor, 2010, P 248.

³¹- Serge NDAYIRATA, L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi, Thèse de doctorat, 2017, PP 23-24-25.

marque, et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité ».³²

Pour PAILLE « La fidélisation amène l'entreprise à mobiliser les dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés. Donc ; la fidélisation consiste en un ensemble de dispositifs à mettre en place dans une organisation afin d'inciter les salariés à rester dans leur entreprise ».³³

Pour PENNAFORTE, GUIGNARD et HERBINIER « La fidélisation est un processus visant à conserver les ressources clés d'une organisation, sans mesure de rétention, mais par le développement de conditions favorables à l'intention de rester dans l'organisation. La fidélisation repose à la fois sur le développement de la motivation, de la satisfaction et de l'implication. Elle est facilitée par les conditions de travail au sein de l'équipe, par le feedback, le soutien, l'appui et le challenge que propose le management, par le contenu du travail et le degré d'autonomie accordé aux individus ».³⁴

Pour BARLOW en 1992 « La fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme ».³⁵

De ces définitions, on comprend que la fidélisation c'est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés, est un attachement, une constance de la relation dans le temps par l'instauration d'une confiance. La fidélisation est considérée comme étant un concept de marketing.

1.3. Les visions de fidélisation des employés :

La fidélité au travail peut prendre trois formes différentes : une fidélité de façade, une fidélité conditionnelle et une fidélité réelle.³⁶

³²- Jean-Marc LEHU : Stratégie de fidélisation, 2^{ème} édition, Editions d'organisations, Paris, 2003, P 31.

³³- Pascal PAILLE : La fidélisation des ressources humaines, Edition Economica, Paris, 2004, P 05.

³⁴- Antoine PENNAFORTE, Jean-Louis GUIGNARD et Jean-Pierre HERBINIER : Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés, DUNOD, Paris, 2018, P 72.

³⁵CLAEYSSSEN Yan ; DEYDIER Anthony ; RIQUET Yves «Le marketing Client Multicanal », Prospection, fidélisation et reconquête du client, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2011, P 129.

³⁶- La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation Pascal Paillé, Maître de Conférences, Université du Maine, GREGUM – UMR CNRS 6590, Le Mans, France.

1.3.1. La fidélité de façade :

La fidélité de façade caractérise les salariés qui cumulent une insatisfaction globale à l'engagement de continuité. L'insatisfaction encourage le salarié à ne pas rester membre de son organisation. Comme son engagement repose sur le calcul (ou sur la continuité pour reprendre le vocabulaire du modèle de Meyer et ses collaborateurs) la décision de rechercher un nouvel emploi est activée. Toutefois, cette décision n'entraîne pas nécessairement la démission du salarié. Conformément à la nature de l'engagement de continuité, le départ réel dépend, d'une part, de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi.

La perception de coûts faibles conjuguée au sentiment que le marché de l'emploi est favorable, accroît la probabilité que le salarié démissionne. En revanche, si la perte des différents avantages représente pour le salarié des coûts élevés, elle a pour effet d'alimenter le sentiment de sacrifice personnel. De même, un nombre réduit d'alternatives professionnelles constitue un obstacle sérieux à la mobilité externe.

Cette forme de fidélité au travail renvoie à cette situation particulière où le salarié reste membre de son entreprise plus par contrainte que par volonté. La frustration engendrée par la contrainte peut amener le salarié à la violence envers les collègues, l'utilisation des ressources de l'entreprise à des fins personnelles, le sabotage, etc.

La fidélité de façade trouve une variante lorsque l'engagement du salarié repose sur l'affect. Le sentiment d'insatisfaction stimule le salarié à quitter son organisation. Néanmoins, le fait que son engagement repose sur l'affect, et non sur la continuité, a une incidence considérable sur les comportements.

Contrairement à la configuration précédente, l'adhésion aux valeurs et buts de son organisation a un effet direct sur les modalités comportementales retenues par le salarié pour réguler son insatisfaction. Si l'engagement affectif préserve l'organisation des comportements contreproductifs et déviants, il n'empêche pas le salarié insatisfait de s'absenter volontairement. Dans cette situation, le comportement d'absence est alors analysé comme dysfonctionnel car il permet au salarié de compenser l'insatisfaction par une prise de recul momentanée, sans que celle-ci ne remette en cause son sentiment d'appartenance à son organisation.

1.3.2. La fidélité conditionnelle :

La fidélité conditionnelle articule satisfaction globale et engagement de continuité. Bien que les modalités soient sensiblement différentes, l'organisation peut tirer des avantages de cette forme de fidélité au travail. Le sentiment de satisfaction généralisée résulte d'une évaluation positive, qui incite le salarié à rester à membre de son organisation. L'engagement de continuité renforce cette décision tant que le salarié estime que les gratifications matérielles, reçues en contrepartie de ses efforts, sont conformes à ses attentes. En somme, le salarié reste fidèle à son organisation tant que celle-ci lui apporte les garanties suffisantes en termes de développement professionnel et d'employabilité. En d'autres termes, le salarié montre de la fidélité envers son organisation tant que l'équilibre entre les contributions et les rétributions sont maintenues.

1.3.3. La fidélité réelle :

La fidélité réelle conjugue satisfaction globale et engagement affectif. Elle caractérise une configuration relationnelle recherchée par les organisations : c'est-à-dire une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail. Il est montré que l'intention de faire des efforts pour délivrer un bon service à la clientèle est intimement liée, chez les salariés en contact avec la clientèle, à l'articulation de la satisfaction procurée par le travail à l'engagement affectif envers l'organisation. Cette articulation encourage donc les salariés à développer des conduites efficaces dans le cours de leur travail. Elle favorise également la production de comportements de citoyenneté envers l'organisation et envers ses membres. Sous le terme de comportements de citoyenneté organisationnelle, sont rassemblées des conduites discrétionnaires qui ne nécessitent aucune politique d'incitation. Longtemps supposé, leur impact sur l'efficacité des organisations est désormais empiriquement étayé. L'efficacité ne porte pas seulement sur les critères objectifs en termes, par exemple, de quantité de produits manufacturés ou de ventes réalisées. Les gains d'efficacité générés résultent également de la salubrité du climat de travail engendrée. En effet, les comportements de citoyenneté organisationnelle favorisent la coopération entre les salariés à plu- 304 sieurs niveaux. Ils forgent la cohésion entre pairs au sein des groupes de travail ainsi qu'au sein de la ligne hiérarchique. De sorte qu'en favorisant un climat de travail positif, les comportements de

citoyenneté organisationnelle sont supposés accroître significativement le désir des personnes de rester membre de leur organisation.³⁷

Section 2 : Typologie de la fidélisation des salariés :

Dans cette section nous aborderons quatre points importants liés à la fidélisation, nous nous adresserons dans le premier point à les dimensions du sentiment de fidélité, qui contient trois points secondaires : la faible propension à rechercher un travail, l'attachement affectif et la réaction aux actions managériales. Ensuite dans le deuxième point, nous présentons les outils de la fidélisation et le choix de la population à fidéliser, dans le troisième point. Et en fin nous verrons les enjeux de la fidélisation dans le dernier point.

2.1. Les dimensions du sentiment de fidélité :

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

2.1.1. La faible propension à rechercher un travail :

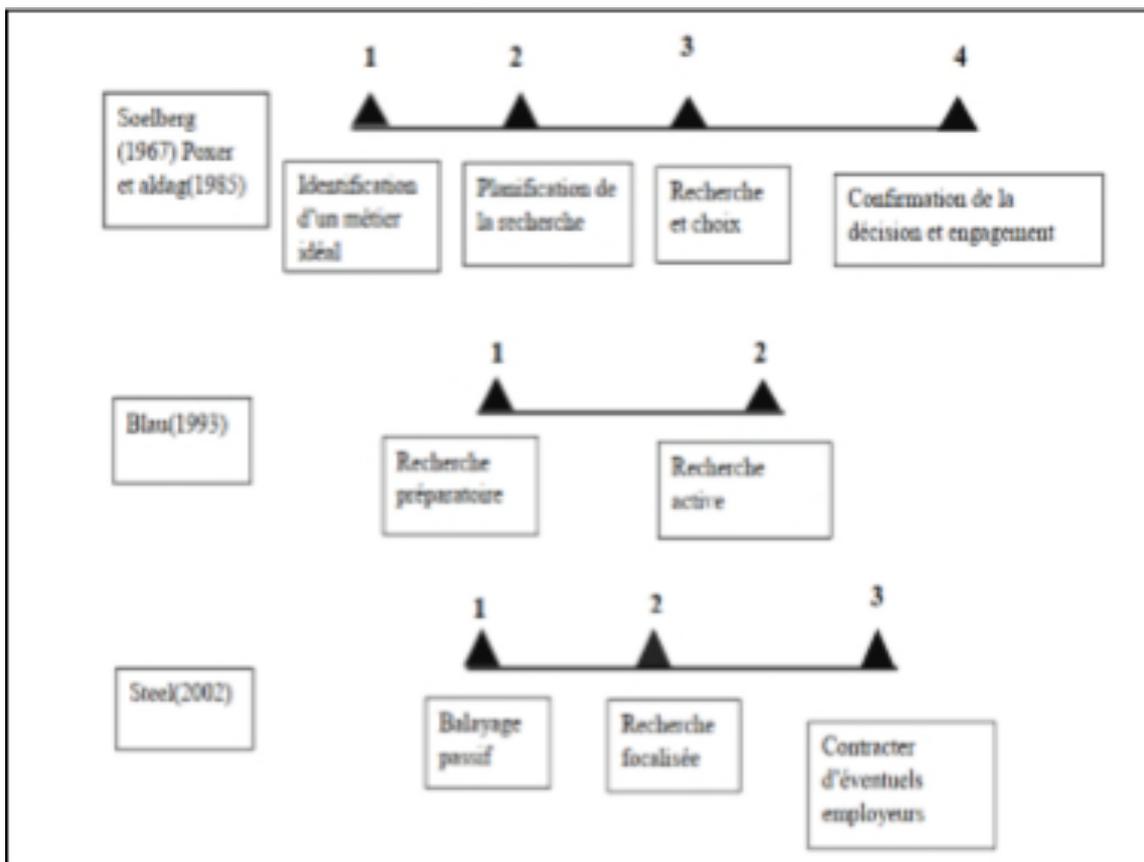
La recherche d'un travail est un processus décisionnel évolutif, c'est-à-dire une suite d'étapes échelonnées dans le temps, commençant par un balayage passif du marché du travail et s'acheminant vers la décision de l'individu de quitter (ou de rester dans) l'entreprise. Les personnes sont classées tout au long de ce processus selon diverses phases. Plusieurs études ont affirmé la primauté de la recherche d'un travail dans la prédiction des démissions. En effet, les personnes sont classées en fonction de leur connaissance des offres d'emploi et des informations qu'elles ont au sujet du marché du travail. Ainsi, « les individus les plus proches de la décision de quitter devraient, dans un sens relatif, Avoir une meilleure information à leur disposition que les individus qui sont loin d'une telle décision ».³⁸

La figure suivante représente le processus de recherche d'un travail.

³⁷- La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation Pascal Paillé, Maître de Conférences, Université du Maine, GREGUM – UMR CNRS 6590, Le Mans, France.

³⁸- SWALHI.A, La mesure du sentiment de fidélité organisationnelle, thèse de doctorat en GRH, université de Corse, 2007, p.75.

Figure N° 02 : Les phases de recherche d'un travail :



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

Des personnes occupant un emploi peuvent chercher en même temps des occasions de travail à l'extérieur de l'entreprise. Un salarié fidèle devrait avoir une faible tendance ou propension à chercher un travail ailleurs, et devrait donc avoir une quantité et une qualité d'information moindre au sujet des offres d'emploi et du marché du travail.

2.1.2. L'attachement affectif :

Pour appréhender cette dimension de la fidélité, l'accent est mis sur le concept d'implication organisationnelle, qui mesure l'attachement émotionnel du salarié, son identification à l'organisation, son engagement dans celle-ci et sa volonté d'en rester membre.

L'interprétation de l'implication comme une force qui lie l'individu à une ligne de conduite appropriée pour une ou plusieurs cibles pose la question de la nature des cibles dans lesquelles la personne s'implique. Le modèle de l'attachement professionnel de Wiener, identifie

plusieurs entités ou cibles dans lesquelles l'individu peut s'impliquer : le travail, le syndicat, les valeurs du travail, la carrière ou la profession, et l'organisation.³⁹

La cible étant fixée (l'organisation), l'individu adopte une ligne de conduite accompagnée par différentes mentalités qui déterminent la direction de son comportement. La mentalité selon Meyer et Herscovitch est « un état d'esprit ou un état psychologique qui contraint l'individu à suivre une ligne de conduite ».⁴⁰ La mentalité accompagnant l'implication peut prendre diverses formes y compris le désir, le coût perçu, ou l'obligation de suivre une ligne de conduite. Ce qui permet de distinguer les trois formes d'implication affective, calculée, normative. Chaque forme d'implication est caractérisée par un état d'esprit.

2.1.2.1. L'implication normative :

Pour Wiener, c'est « la totalité des pressions normatives internalisées agissant d'une manière qui correspond à des intérêts de l'organisation ».⁴¹ Autrement dit, ce sont les normes organisationnelles qui obligent la personne à s'engager dans une certaine ligne de conduite. Ainsi le salarié reste dans l'organisation parce qu'il considère que c'est moralement bien de faire ainsi. De ce fait le lien entre le salarié et son organisation est perçu comme une obligation, alors qu'il ne peut y avoir fidélité que librement partagée.

2.1.2.2. L'implication affective :

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

2.1.2.3. L'implication calculée :

Ici le salarié reste dans l'organisation par besoin, et non pas par choix, c'est parce que les sacrifices consentis en termes d'investissements en temps et en énergie dans son entreprise ne peuvent pas être transférables dans une autre organisation, ou parce qu'il n'y a pas d'opportunités ailleurs. Dans ce cas, nous parlons d'une implication organisationnelle calculée

³⁹- Wiener Y, commitment in organizations. Academy of Management Review N°7, 1982, P 413.

⁴⁰- Swalhi, op.cit, P. 41

⁴¹- Wiener Y, op.cit, P 418.

et opportuniste, en vue de finaliser un gain. Cette notion d'opportunisme et de recherche d'intérêt personnel est contradictoire avec la fidélité qui résiste à tout comportement opportuniste. Nous pouvons donc dire que, les conséquences comportementales de l'implication sont tributaires d'une ligne de conduite (affective, normative, calculée). Une explication de cette variation dans les engagements comportementaux est que la force engageante n'est pas la même pour toutes les mentalités de l'implication. Un salarié qui est impliqué pour une raison de calcul peut trouver une façon de se désengager en cherchant d'autres opportunités de travail dans d'autres entreprises au moment où ses compétences seront transférables. De même pour les salariés qui sont impliqués par obligation morale pour finir une tâche particulière, ils peuvent être enclins à chercher une façon d'accomplir leur tâche en employant le minimum de temps et d'effort. « Il est probable que les salariés qui veulent appartenir à l'organisation (implication affective) pourraient exercer un effort en sa faveur, plus que ceux qui ont un besoin d'appartenance (implication calculée), ou que ceux qui ont une obligation d'appartenance (implication normative) ». ⁴² L'implication affective reflète le mieux la fidélité d'un salarié.

2.1.3. La réaction aux actions managériales :

Les trois premières dimensions de la fidélité des salariés envers leur entreprise : la performance au travail, l'attachement affectif et la faible propension à rechercher un travail, partent du principe que chaque individu a des caractéristiques intrinsèques en lui qui influencent son sentiment de fidélité envers son organisation. Ainsi la fidélité correspond à une nature individuelle indépendante des efforts qu'avance l'organisation envers ses salariés. De ce fait on qualifie le salarié comme une source portant en lui ce sentiment de fidélité. La quatrième dimension quant à elle, part du principe que le sentiment de fidélité est une réaction à des actions managériales, le fruit est la contrepartie qu'engendre certaines techniques et méthodes engagées par la direction de l'organisation. Sur ce point de vue la relation entre le salarié et son entreprise peut être qualifiée comme une relation donnant/donnant. La meilleure compréhension à cette dimension de fidélité s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer la relation entre les efforts managériaux et le sentiment de fidélité ressenti par les salariés. ⁴³

⁴²- Neveu Jean-Pierre, L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi, Edition Vuibert, Paris, 2002, PP 35-36.

⁴³- Ouyahia Z, op.cit, p.13.

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

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

2.2. Les outils de la fidélisation :

Après avoir étudié les dimensions du sentiment de fidélité, nous allons dans ce qui suit nous intéresser aux outils actuels de fidélisation des salariés utilisés par les entreprises de nos jours de nos jours.

2.2.1. L'intégration :

L'intégration est la période pendant laquelle une impulsion positive est donnée au « candidat » devenu « salarié en période d'essai », cette impulsion devant initier une relation d'attachement entre lui et son entreprise. Mais initier l'engagement n'est pas le seul enjeu de l'intégration, il faut aussi le rassurer sur le fait que vous rejoindre a été la meilleure décision professionnelle qu'il ait jamais prise. Il doit être rapidement sûr d'avoir rejoint l'entreprise qui valorisera son parcours professionnel, pour y faire un travail intéressant.

La première phase de l'intégration, la présentation, est l'accueil du candidat, suivi de la présentation physique de l'organisation et de l'emploi au nouveau salarié. C'est-à-dire les conditions de travail, les moyens, les missions, etc. L'enjeu de l'intégration est de favoriser l'engagement du salarié en lui présentant la place de son emploi dans l'activité de l'entreprise. Le nouveau collaborateur doit se sentir attendu. L'accueil va ainsi constituer sa première impression. C'est à partir de cette première impression que va se forger son sentiment global envers sa nouvelle entreprise.⁴⁴

2.2.2. Améliorer la politique de communication :

La réussite d'un programme de fidélisation repose sur l'implication et l'engagement des salariés. Il faut donc comprendre et considérons la politique de communication d'une organisation comme l'ensemble des buts et des orientations d'actions en matière de communication fixés par la direction générale avec le service de communication et interprétés

⁴⁴-Benjamin CHAMINADE : Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Créer votre marque d'employeur, 3ème édition, Editions afnor, Paris, 2010, P 131.

par les différentes directions fonctionnelles et opérationnelles. La politique de communication vise à atteindre l'objectif général de l'organisation.⁴⁵

Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (à travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise), et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). Cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique), montante ou latérale (entre équipe ou entre collaborateurs). Tous les canaux peuvent être explorés : Réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel.

2.2.3. Offrir des perspectives d'évolution :

La formation du personnel, constitue le principal facteur de valorisation des ressources humaines. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprise.⁴⁶

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

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

2.2.4. Gérer les carrières :

Pour appréhender la gestion des carrières, les entreprises mettent en place des structures et des outils. Le responsable de la gestion des carrières pilote l'employabilité d'une population de salariés et sa mobilité en veillant à concilier les compétences et souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise. Il agrège les résultats formalisés des entretiens annuels des salariés afin d'évaluer leurs attentes en matière d'évolution, leur degré de satisfaction vis-à-vis du poste occupé et les axes de développement de leurs compétences.

⁴⁵- Eric COBUT et Christine DONJEAN : La communication interne, 2ème édition, Edition Edi-Pro, Belgique, 2015, P 36.

⁴⁶- Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER : Management des entreprises, en 24 fiches, 2ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2011, P 105.

Il participe à la définition des principes conditionnant l'évolution professionnelle des salariés. Met en œuvre les outils permettant de recenser les attentes des salariés, rencontre les salariés ayant exprimé un souhait de mobilité, étudie leurs projets professionnels, coordonne ou conduit les entretiens professionnels, dialogue avec les managers afin de détecter les potentiels, d'évaluer les performances et de mettre en place des plans d'accompagnement pour les collaborateurs en difficulté. Enfin, il établit des plans de succession (ou de relève) en repérant les remplaçants potentiels et anime les revues de personnel et les comités de carrière.⁴⁷

2.2.5. Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance de dirigeant ou de leurs managers. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y'arriver.

Le manager veillera à n'intervenir que lors de point de contrôle préalablement déterminés dans un planning. Au-delà de leur, faire confiance, il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ précis. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les confortent dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise.⁴⁸

2.2.6. Les associer à des projets novateurs :

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

⁴⁷- Jean-Marie PERETTI : Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, Edition VUIBERT, Paris, 2016, P 86.

⁴⁸-<https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/responsabilisation-des-employes-pas-difficile/> consulté le 28/04/2020 à 15 :04.

Cela peut passer par leur association à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, chèque cadeaux, soirée, repas).⁴⁹

2.2.7. Créer ou développer une marque employeur :

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

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

Avoir une marque d'employeur clairement identifiable est le meilleur moyen pour une entreprise de se faire connaître comme employeur de référence chez lequel il fait bon travailler. C'est une méthode directement empruntée au marketing : la marque d'un produit est créée pour développer dans l'esprit du consommateur un besoin de consommer et une image de qualité qui le poussera à passer à l'acte. Une marque d'employeur produit le même effet en créant une image sociale attractive qui met en valeur l'enrichissement que procure le fait de travailler dans une entreprise aux valeurs humaines solides qui incite les candidats évoluant sur son marché du travail cible à rejoindre ses rangs. Les RH commencent le marquage, le marketing avec autorisation et la gestion des relations avec les clients en les appliquant non pas aux clients potentiels mais bien aux employés potentiels.

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

⁴⁹- CAPITAL RH. Les outils de fidélisation des salariés, n°44-juin-juillet 2007, chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2007, PP 1, 2.

que cette image de marque est solidement implantée, un flux stable de candidatures se mettra en place naturellement.

Avoir une marque d'employeur solide permet à l'entreprise de communiquer sa différence non seulement à l'attention des candidats mais aussi auprès de ses salariés actuels. L'enjeu est de leur faire prendre conscience que leur employeur est différent de ses concurrents et qu'ils ne retrouveraient pas ailleurs d'environnement aussi favorable à leur épanouissement. Conscients que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs, les salariés deviendront prescripteurs de leur entreprise vis-à-vis de leurs relations personnelles et professionnelles.⁵⁰

2.2.8. La rémunération :

Élaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants est un défi majeur.

Les frais de personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général plus de la moitié. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion.

L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande influence sur l'implication.

La gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines. La politique et les pratiques des rémunérations doivent être en ligne avec les objectifs stratégiques.

La rétribution globale est composée de la rémunération et de la reconnaissance. Le système de reconnaissance complète le système de rémunération. La gestion de la rétribution globale est un levier très puissant de la création de valeur. Sa puissance explique que l'audit des rémunérations et de la reconnaissance soit une mission importante de l'audit social.⁵¹

2.3. Le choix de la population à fidéliser :

Il est important pour l'entreprise de cibler des catégories de population bien précises. Ce choix peut s'appuyer sur la contribution du salarié aux résultats de l'entreprise.

⁵⁰- Benjamin CHAMINADE, op cit, P 25-26-27.

⁵¹- Jean-Marie PERETTI, op cit, P 106.

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

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

Une fois les salariés à fidéliser sont bien identifiés, les mesures de fidélisation doivent être adaptées en fonction de leurs profils, l'entreprise mettra en place une gestion ajustée à leurs compétences et leurs évolutions au sein des différents postes. Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné, les attentes des salariés ne sont pas constantes elles varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle.⁵²

2.4. Les enjeux de la fidélisation :

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Elle doit néanmoins poursuivre un but complémentaire. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui peut se traduire par un sentiment de résignation et engendrer des recherches de compensation sous des formes diverses, tels les comportements sociaux dysfonctionnels.

Les coûts générés peuvent faire l'objet d'une évaluation directe en termes économiques. D'autres coûts sont dits cachés et restent difficiles à apprécier dans la mesure où les conséquences peuvent émerger sur une période de temps peuvent s'étaler sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La fidélisation des ressources humaines est aussi concernée par cette deuxième catégorie de coût.⁵³

De là, nous pouvons dire qu'il y a trois enjeux de la fidélisation sont :

⁵²- Paillé P, op.cit. P 144.

⁵³- Pascal PAILLE : La fidélisation des ressources humaines, Edition ECONOMICA, Paris, 2004, P 12.

2.4.1. Dysfonctions sociales :

Le dysfonctionnement social peut se définir à la suite de MARTORY et CROZET comme « une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve toutou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés». ⁵⁴Cette définition introduit implicitement l'existence d'une opposition entre ce qui relève de la normalité organisationnelle et de la pathologie organisationnelle. Selon cette définition, l'individu détient une part importante de responsabilité, dans la mesure où il est présenté comme un des artisans a l'origine des conditions qui conduisent à la pathologie.

L'image de l'employeur a un rôle déterminant pour attirer et conserver ses salariés.

La capacité à être une entreprise socialement responsable, à avoir à un sens éthique et aujourd'hui un facteur de réussite.

Les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leurs capacités à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante.

Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et apporter, de sa propre initiative, une contribution à amélioration et au développement de la société de façon responsable.

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

Elle occupe une place de plus en plus importante dans la préoccupation des dirigeants, qui désirent véhiculer une meilleure image. L'éthique fournit a l'entreprise une série de règles de conduite et de gestion, les politique de fidélisation font partie intégrante de cette gestion éthique des ressources humaines, il s'agit de développer un climat favorisant leur implication, leur engagement et la satisfaction dans une relation basée sur la confiance.

L'objectif est de créé une évolution professionnelle harmonieuse pour tout les collaborateurs en s'attaquant aux sources d'insatisfaction tout en répondant aux objectifs de l'entreprise.

⁵⁴- Bernard MARTORY et Daniel CROZET : Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, 9ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2016, P 201.

2.4.2. L'enjeu organisationnel :

L'évolution de la réflexion sur la place des ressources humaines dans la politique générale de l'entreprise, ainsi que sur la part de leurs contributions au développement de la valeur organisationnelle semble sinon délaisser les aspects purement économiques au moins réaffirmer le poids de la sphère sociale. Apprécier le facteur humain en termes de ressources procède d'un mouvement par lequel on lui permet de réinvestir une position centrale dans le processus économique de l'entreprise. Les ressources humaines sont bien plus qu'une simple variable d'ajustement.

Dans son modèle de la chaîne de valeur, Porter(1986)⁵⁵, classe les ressources humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction.

Les salariés interviennent à tous les degrés du processus de création de la valeur, Celle-ci trouve l'expression la plus affirmée dans les comportements producteurs d'efficacité au travail et dans ceux à l'origine de dysfonctions sociales. L'efficacité au travail constitue le premier niveau de participation des 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.

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.

Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines consistent pour les entreprises à ne pas perdre les bénéfices escomptés des efforts réalisés pour le maintien du niveau de la valeur de leur salarié.⁵⁶

⁵⁵- Michael PORTER : L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, DUNOD, 2003.

⁵⁶- Pascal PAILLE, op cit P 19-22.

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

Dans cette section nous parlons des différents liens qui existent entre la fidélisation et quelque pratique de la GRH

3.1. La satisfaction et la fidélisation :

L'intérêt suscité par le thème de la satisfaction du personnel n'est pas un fait nouveau. Selon PAUGAM (2000)⁵⁷, une recension complète est devenue impossible, en dépit de l'impressionnante quantité d'études réalisées.

3.1.1. Définition de la satisfaction :

Pascal PAILLE définit le terme de satisfaction comme un état psychologique particulier résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature peut être générée par des facteurs physiologique, matériel ou sociaux. « Une personne se déclare satisfaite lorsqu'elle a trouvé une solution à un état de tension ».⁵⁸

3.1.2. Les sources de la satisfaction :

Les travaux sur le concept de satisfaction s'organisent selon trois paradigmes, ces derniers envisagent le salarié comme étant principalement intéressé par le contenu de son travail, les récompenses matérielles ou la qualité relationnelle qu'il tire de ses rapports avec son activité professionnelle, ces derniers déterminent respectivement le paradigme de « l'homo faber », de « l'homo oeconomicus », et « l'homo sociologicus ».⁵⁹

3.1.2.1. L'activité objective comme source de satisfaction :

Si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelle au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue.

Ce faisant dans ce champ de connaissances on insiste sur le fait que les salariés puisent principalement leur satisfaction dans les actes se rapportant à ce qu'ils font objectivement dans leur travail.

⁵⁷- Serge PAUGAM : Le salarié de la précarité, 1^{er} édition, Edition PUF, Paris, 2000, P 356.

⁵⁸- Pascal PAILLE : La fidélisation des ressources humaines, Edition ECONOMICA, Paris, 2004, P 24.

⁵⁹- Serge PAUGAM : OP CIT : P 357.

3.1.2.2. La rétribution comme source de satisfaction :

On parle ici d'accorder une importance particulière et d'exclure toute autre forme d'intérêt outre que la rémunération et la promotion qui constituent bien deux formes de rétribution : « Il existe un lien de cause à effet solide entre la satisfaction et les gratifications de nature économique, telle que la rémunération perçue sous forme de salaire et de gratification matérielle diverses, et les perspectives de développement professionnel. Ces deux aspects assurent la fidélisation des salariés, selon des modalités diverses ». ⁶⁰

3.1.2.3. Le rapport social comme source de satisfaction :

Le rapport social peut être abordé de différentes façons, la relation entre les collègues et l'ambiance dans le travail en constituent les deux principales dimensions, « les relations entre les collègues touchent à ce qui relève de la convivialité du travail, le collègue est généralement du même statut, il occupe le plus souvent une fonction similaire ou complémentaire, l'ambiance dans le travail implique nécessairement d'autres équipes de travail ou d'autre niveau de la hiérarchie, les salariés peuvent se sentir solidaires de ceux qui partagent la même qualification ou la même culture professionnelle dans l'entreprise et être en désaccord avec la direction ou les équipes d'encadrement ». ⁶¹

3.2. La motivation et la fidélisation :

3.2.1. Définition de la motivation :

La motivation est considérée comme le moteur de comportement, et agit comme déclencheur de l'action. Elle constitue comme un phénomène tellement complexe que beaucoup de chercheurs en ont fait un sujet de leurs études et recherches.

Pour POTOCKI MALICET : «La motivation est un stimulant à l'action tant en quantité qu'en qualité d'action. Elle se traduit chez les salariés par une grande variété de comportements. La prise en compte des désirs et des aspirations par les entreprises leur impose à les considérer tels que les salariés cherchent à les vivre et non pas seulement tels que l'entreprise a intérêts qu'ils s'expriment». ⁶²

⁶⁰- Pascal PAILLE : OP CIT : P 59.

⁶¹- Pascal PAILLE, op cit P 24.

⁶²- POTOCKI MALICET Danielle : Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, Edition Economica, Paris, 1997, P27.

Par ailleurs, pour VALLE-RAND ET THIL « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les force interne et/ou externe produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance au comportement »⁶³

3.2.2. Les caractéristiques de la motivation :

On distingue quatre formes de motivation :

3.2.2.1. Le déclenchement du comportement :

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

3.2.2.2. La direction du comportement :

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

3.2.2.3. L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des 5 objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

3.2.2.4. La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.⁶⁴

3.3. L'implication et la fidélisation :

3.3.1. Définition de l'implication :

⁶³- ROJOT Jacques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1er édition, 2009, P. 166.

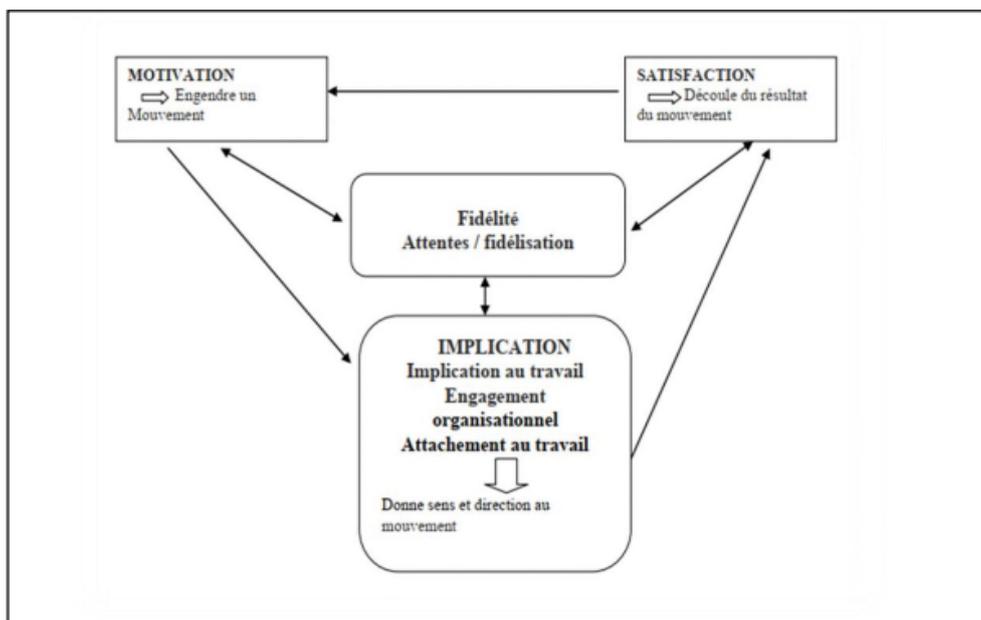
⁶⁴- Patrice ROUSSEL (2000) : La motivation au travail – Concepts théoriques, LIRHE. Université de Toulouse 1, France, PP 04,05.

Les définitions de l'implication sont nombreuses :

L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail.⁶⁵

Pour MOWDAY, PORTER et STEERS : « L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins : Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation et une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation ». ⁶⁶

Figure N° 03: Les liens entre motivation, satisfaction, implication et fidélisation des salariés



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

La motivation engendre un mouvement, et la satisfaction est la résultante de ce mouvement, qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement. Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés : pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes

⁶⁵- <http://andre.font.free.fr/Font/implication.html> .Consulté le 17/06/2020 à 14 :10.

⁶⁶- MOWDAY, PORTER et STREERS : Employee-organization linkages, Academic press, 1982, P 91.

motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs.

3.4. La communication interne et fidélisation des salariés :

La communication interne est l'un des outils majeurs pour fidéliser son personnel toute structure a besoin d'une énergie commune pour fidéliser l'ensemble des collaborateurs.

Pour cela, il faut développer chez chacun une volonté constante de faire toujours plus, cette motivation suppose que l'entreprise à su trouver l'énergie interne nécessaire en mobilisant les acteurs pour agir efficacement.

Nous prendrons ici l'exemple de deux outils important pour fidéliser son personnel :

- Le journal d'entreprise : Il est le produit institutionnel de chaque entreprise, auquel on apporte une attention particulière, ainsi on remarque qu'il correspond exactement à l'exigence du personnel qui est celle de l'implication. Le journal d'entreprise représente un signe électif d'observation, il est l'écho de l'identité de ses orientations stratégiques il est destiné directement au personnel et l'informe sur les valeurs de l'entreprise, le marché et l'environnement dans lequel elle se trouve. Le rôle du journal interne est d'établir un lien commun entre les salariés ceci en leur permettant de participer activement au développement de la culture de leurs structure. C'est susciter son désir de participer activement au bon développement de la diffusion de la communication interne auprès des autres collaborateurs.
- Le film d'entreprise : Il a pour objectif de fidéliser par l'information et la formation :

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

La formation : on peut présenter au nouvel arrivant un film d'entreprise, l'objectif ici sera de le féliciter d'avoir choisi de contribuer à la réussite de sa nouvelle entreprise et de le séduire par les qualités mis en avant dans le film.⁶⁷

3.4.1. Autres liens entre la communication interne et fidélisation :

- La responsabilisation des salariés :

⁶⁷- Angela MATUNDU (Années 2000 – 2001) : Les outils de vecteur de fidélisation interne, fidélisation ou manipulation, école supérieur de gestion * cours de communication d'entreprise*, Paris, PP 8,9.

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

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

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

L'entreprise communique donc de plus en plus sur sa gestion des ressources humaines en mettant en avant ses initiatives sociales. Dans cette optique, elle adopte de plus en plus une démarche marketing interne pour convaincre, fidéliser et séduire les salariés.

Le salarié est donc considéré comme un client de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins et les attentes.⁶⁸

- Internet autre vecteur de fidélisation :

L'entreprise moderne a rapidement compris l'intérêt d'exploiter les nouvelles technologies, désormais présentes partout, pour véhiculer la communication interne. L'objectif étant de suivre les tendances technologiques et d'en profiter pour améliorer la fidélisation des personnels. Différentes possibilités d'exploiter Internet à ces fins sont offertes à l'entreprise. Le choix peut dépendre des conditions financières, des enjeux concurrentiels, des impératifs d'organisation ou autres... . L'entreprise peut également opter à une démarche progressive, en plusieurs étapes, pour exploiter à fond les nouvelles technologies.

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

⁶⁸ - <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-249.html> Consulté le 13/06/2020 à 16:55.

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

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

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

Toutefois, donner au personnel accès à Internet, que ce soit un droit à la navigation et la messagerie ou à l'une des deux uniquement, représente pour le personnel une ouverture sur le monde externe. Encore faut-il préciser que les liens entre vie professionnelle et vie personnelle de l'employé deviennent à ce moment plus intense et plus solide.

L'un des exemples les plus répandus aujourd'hui est celui du cadre qui suit le cours de ses actions en bourse durant toute la journée, ou celui de l'autre qui profite de la pause matinale pour passer ses commandes alimentaires auprès d'un supermarché en ligne. Aujourd'hui, la plupart des entreprises connectées sur Internet ont publié leur site corporate. Ce site, qui d'ailleurs peut être consulté aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à son extérieur, permet aux employés de s'identifier dans une image sociale reconnaissable par tous. En fait, le site procure toutes les informations susceptibles de persuader le personnel et ce afin de lui faire adhérer à la culture d'entreprise. Or, de par son accessibilité universelle, le site permet au monde externe d'avoir une meilleure image sur l'entreprise et son personnel, ce qui constitue une forme de reconnaissance sociale pour ces derniers.

L'importance d'Internet comme outil de fidélisation augmente selon l'usage qu'en fait l'entreprise. Dans une mesure encore peu répandue aujourd'hui mais en croissance notamment aux Etats-Unis, des entreprises ont opté pour délocaliser quelques postes pour lesquels la présence physique des responsables dans l'entreprise n'est pas indispensable. C'est

en effet ce qu'on appelle « le télétravail ». Dans cette optique, l'employé n'est pas tenu de se présenter à l'entreprise pour effectuer son travail.

Depuis sa maison, il se connecte sur Internet et accède aux protocoles de communication définis par son entreprise (FTP, Tel Net, e-mail ou autres). Il récupère les directives ou consignes de ses supérieurs, réalise son travail et, une fois fini, le transmet à l'entreprise. Ceci représente pour l'employé un accès précieux à une autonomie et une liberté tellement recherchées de nos jours. En réalité, l'employé est tenu de réaliser son travail de la même manière auparavant, mais les conditions de travail sont radicalement différentes.

Il n'est plus sous la surveillance permanente de son supérieur, il n'est plus obligé à se déplacer chaque matin jusqu'à son bureau, non plus à travailler scrupuleusement selon l'horaire administratif. Il est tout à fait concevable, pour certaines tâches, qu'un employé travaille le soir plutôt que la journée.

Il peut également travailler dans sa chambre à coucher, son salon, sa terrasse, sa cuisine ou ailleurs. Encore, il peut travailler en pyjama, en tenue de sport ou en costume selon ses propres préférences... Tout cela permet à l'employé d'avoir un meilleur rendement et d'atténuer le stress. Cette forme de travail représente une valorisation incomparable pour l'employé du fait qu'a priori il y a moins de contrôle hiérarchique.

Elle peut également être source d'épanouissement du fait que la personne se sente beaucoup plus indépendante. Ainsi, elle devient une source d'auto-motivation : l'employé s'impliquera davantage pour garder ce « Privilège ».

Ce mécanisme est parfaitement adaptable à d'autres situations plus complexes et où l'Internet apporte des solutions beaucoup plus appréciées. C'est notamment le cas des entreprises multi-sites, internationales ou globales. Pour ces dernières, l'enjeu est d'instaurer une image globale pour ses différents personnels qui, du fait du caractère international, sont divisés en plusieurs cultures.

A l'ère de l'ouverture mondiale, les solutions d'adapter la communication de chaque site (unité industrielle ou commerciale) à chaque pays ou à chaque culture semblent peu viables. L'accès à l'information étant sans limites, les personnels doivent être mis en commun dans le cadre d'une même culture d'entreprise. Internet permet à ce niveau d'interconnecter les différents Intranets de la société pour créer un lien informatique entre les différents personnels, facilitant ainsi la connaissance et la communication entre les employés.

Chapitre 02: La fidélisation des ressources humaines

Aussi le télétravail acquiert une autre dimension : celle de permettre aux employés de travailler chez eux, dans n'importe quel pays où ils se trouvent.

Cela représente pour l'employé une ouverture internationale au niveau professionnel, mariée à une stabilité locale au niveau personnel. C'est sans doute un facteur de motivation sans égal.

A travers ces états de figure, on a vu comment Internet peut-être exploité par l'entreprise pour répondre à des besoins et des désirs particuliers de son personnel : mieux travailler, travailler un peu plus à l'aise, s'ouvrir sur l'extérieur de l'entreprise, s'identifier à une image sociale, s'ouvrir sur le monde et travailler sans limite géographique... La réponse à ses besoins et attentes constitue un facteur de satisfaction pour le personnel et à la fois une barrière à la sortie.

Ce peut être, par analogie avec le Marketing tribal, un niveau de connaissance des attentes et habitudes professionnelles, d'adaptation des conditions de travail aux particularités de chacun, et de par là le profit d'un certain nombre d'avantages difficilement voire rarement trouvables ailleurs. Ce qui permet à l'entreprise de bénéficier d'un avantage compétitif qui favorise la fidélité des personnes travaillant pour elle.⁶⁹

⁶⁹- Angela MATUNDU (Années 2000 – 2001) : Les outils de vecteur de fidélisation interne, fidélisation ou manipulation, école supérieure de gestion * cours de communication d'entreprise *, Paris, PP 27.31.

Conclusion :

La fidélisation des salariés a pour objectif final la rétention des salariés. Il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible de favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur le long terme. La notion de fidélisation des ressources humaines doit néanmoins être revisitée. Elle doit naturellement accorder une place importante à la problématique de la rétention des salariés, mais elle doit également tenir compte des effets délétères pour l'organisation de certaines conduites de retrait telles que les absences volontaires par lesquelles ils s'adaptent aux évolutions de leur environnement professionnel.

Chapitre 03 :

*La fidélisation et la
communication interne dans
l'entreprise algérienne, état
des lieux.*

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Introduction :

Ce chapitre a pour objet l'étude des comportements des entreprises algériennes en matière de la communication interne et de la fidélisation des employés. L'objectif en est de mettre en évidence l'importance accordée par l'entreprise algérienne à la communication interne comme moyen de fidélisation de ses employés et les pratiques développées en la matière. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la littérature disponible sur le sujet en nous servons des résultats des recherches de terrain réalisées par des chercheurs.

Avant de présenter les éléments de résultats relatifs à cet objectif, il convient de présenter, au préalable quelques données statistiques sur l'entreprise algérienne. L'objectif principal de ce chapitre est développé dans deux parties, la première porte sur la communication interne dans l'entreprise algérienne tandis que la deuxième traite la fidélisation et la gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Section 1 : Quelques données sur l'entreprise algérienne :

Les données du centre national du registre de commerce (CNRC), montrent que le nombre d'entreprises (commerçants) que compte l'Algérie s'élève, en 2016 à près de 2 millions (1 890 257). Il faut souligner que ce nombre était de moins de 1 200 000 en 2007, ce qui signifie que le tissu d'entreprise ne cesse d'augmenter. L'essentiel de ces entreprises sont des PME, c'est-à-dire des entreprises de petite taille. Ainsi, vu l'importance numérique des PME et le manque de données statistiques sur les grandes entreprises, cette section se limite à la présentation du seul secteur des PME dont les données statistiques disponibles à travers les bulletins d'information publiés par le ministère de l'industrie et de l'investissement.

1.1. Définition et évolution de la population des PME en Algérie :

En Algérie jusqu'à l'adoption de la loi d'orientation sur la PME en décembre 2001⁷⁰, il n'existe pas de définition officielle de ce type d'entreprise. Avant cette date, l'Office National des Statistiques a adopté le critère de l'effectif pour le classement des entreprises. La PME est définie comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, ce qui rend difficile la comparaison entre les périodes.

La loi d'orientation sur la PME de 2001 a conduit à une définition plus officielle. Cette définition s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. L'Algérie a adopté la charte de Bologne de juin 2000 sur la définition européenne des PME. La définition de la PME adoptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivants : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.⁷¹ La PME, quelque soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance. Cette loi distingue trois types d'entreprises :

✓ La moyenne entreprise : Toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est entre 100 et 500 millions de Dinars.

⁷⁰- Le JORA N° 77, du 15 décembre 2001.P4.

⁷¹- BOUYACOUB Ahmed ; « Les PME en Algérie : dynamique et limites institutionnelles, de la gouvernance des PME » ; l' harmattan, France, 2000, P 115.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

✓ La petite entreprise : Toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.

✓ La très petite entreprise (TPE) ou la micro entreprise : Toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

En ce qui concerne le critère de l'indépendance, le capital de l'entreprise ne doit pas être détenu à 25 % ou plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas elles même à la définition de la PME.

Le secteur de la PME connaît en Algérie un essor remarquable depuis les réformes économiques engagées vers la fin des années 80. Cet essor est favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aide de réglementation et de mise à niveau. La promulgation du code des investissements en 1993 et la création de L'APSI (Agence pour la promotion et le soutien à l'investissement) remplacée par l'ANDI en 2001(Agence national pour le développement de l'investissement) et de l'ANSEJ (Agence national de soutien à l'emploi de jeunes) en 1998 sont en grande partie à l'origine de la prolifération du tissu de petite et moyenne entreprises. Ces agences et d'autres accordent des avantages fiscaux douaniers aux projets répondant à certains critères qui semblent aiguïser l'esprit d'entrepreneuriat.

A la fin du 1er semestre 2019, la population globale des PME s'élève à 1 171 945entités dont plus de 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense244 PME de statut public. Le reste est composé de personnes physiques (44%), dont 21% deprofessions libérales et 23% d'activités artisanales.

Chapitre 03: La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Tableau N° 01 : Population globales des PME à fin S1/2019 :

	<i>Types de PME</i>	<i>Nbre de PME</i>	<i>Part (%)</i>
1.	PME privées		
	Personnes morales*	659 573	56,28
	Personnes physiques**	512128	43,70
	dont <i>Professions libérales</i>	243759	20,80
	dont <i>Activités artisanales</i>	268369	22,90
	S/Total 1	1 171 701	99,98
2	PME publiques ***		
	Personnes morales	244	0,02
	S/Total 2	244	0,02
	Total	1 171 945	100,00

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, N° 35, 2019, P07.

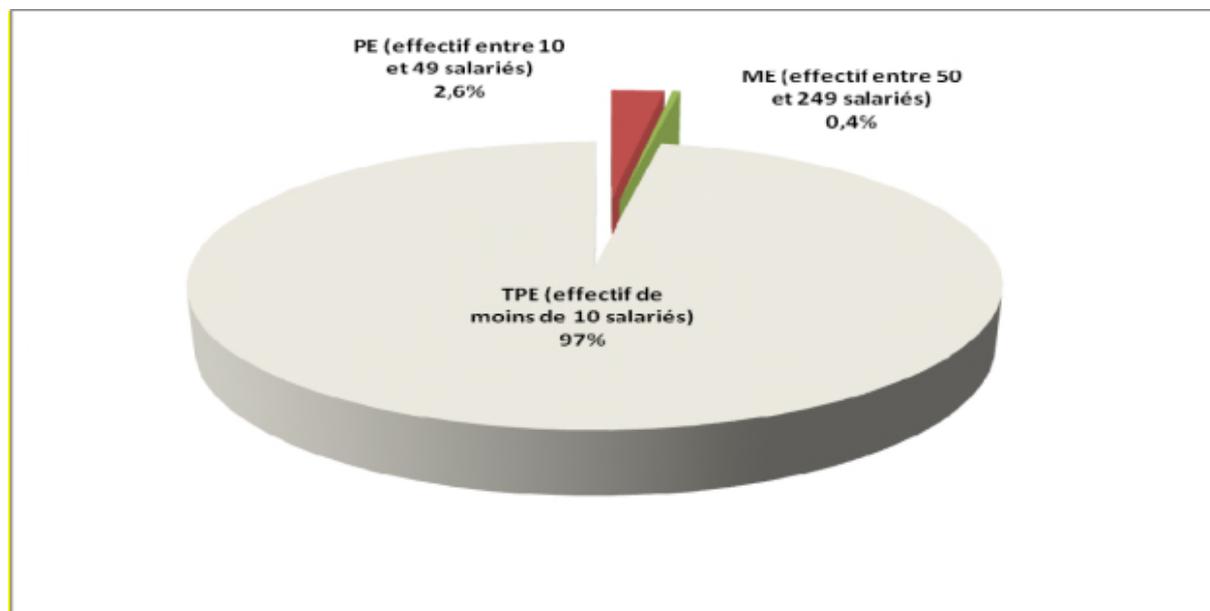
Cette population ne cesse d'augmenter, chaque année il y a la création de milliers de nouvelles PME. L'évolution de la population de la PME entre le 1er semestre 2018 et le 1^{er} semestre 2019 est de 7,2 % tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement et total de +78 775 PME. Pour les PME privées personnes morales, cette évolution est de 5%.⁷²

La quasi-totalité des PME (97%) sont de très petite entreprise (TPE) dont l'effectif employé est de moins de 10 salariés. La petite entreprise (PE) ne représente que 2,6% des PME alors que la moyenne entreprise ME est très rare avec seulement 0,4%.

⁷²- Bulletin d'information statistique de la PME, N°35, 2019, P 13.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Figure N° 01 : Répartition des entreprises par type de PME :



Source : Bulletin d'information statistique de la PME, N°35, 2019, P 08.

1.2 : Caractéristiques du secteur de la PME Algérienne :

D'après les recherches de certains chercheurs, les caractéristiques et singularités des PME algériennes, qui sont le produit de la triple décennie d'économie socialiste peuvent se résumer dans les points suivants :

- ✓ Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation.
- ✓ Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.
- ✓ La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée.
- ✓ Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

Si les caractéristiques des entreprises ont été dictées par un environnement institutionnel particulièrement rigide qui ne les poussait pas à prendre des risques à êtres compétitives, la mutation du système économique fait passer les PME d'un environnement stable et contraignant à un environnement turbulent où l'entreprise se retrouve brusquement dans un marché de plus en plus concurrentiel. En l'espace d'une dizaine d'années, les contraintes de

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

l'économie administrée laissent place aux contraintes de l'économie de marché. Les entreprises se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale depuis quelles autorités ont précipité l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre-échange avec l'Union Européenne et par l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce.

Les PME publiques représentent une part minimale dans la population globale des PME. Leur nombre est de 244 PME durant le 1er semestre 2019 contre 262 durant le premier semestre 2018 soit un recul de 6,87%. Cette baisse est due essentiellement à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public Marchand. Leur effectif a diminué de 22 073 en 1er semestre 2018 à 20 955 salariés au 1er semestre 2019. Par ailleurs, le nombre total des PME privées à la fin du 1er semestre 2019 est de 1171701. Elles sont concentrées au niveau du secteur des services (le transport en particulier), l'Artisanat et le BTPH (le Bâtiment en particulier).

Tableau N°02 : Répartition des PME privées par secteur d'activité :

	<i>Secteurs d'Activité</i>	<i>Nombre</i>	<i>Part en (%)</i>
I	Agriculture	7275	0,62
II	Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	3032	0,26
III	BTPH	188275	16,07
IV	Industries manufacturières	102055	8,71
V	Services y compris les professions libérales	602695	51,44
VI	Artisanat	268369	22,90
	Total Général	1171701	100,00

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, N° 35, 2019, P 11.

Sur le plan spatial, les PME se concentrent dans le Nord et, à un degré moindre, dans les hauts- Plateaux.

Chapitre 03: La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Tableau N°03 : Concentration des PME privées (personnes morales) par région :

Région	Nbre de PME S1/2019	Taux de concentration (%)
Nord	459 146	70
Hauts-Plateaux	144 836	22
Sud	55 591	8
Total Général	659 573	100

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, N° 35, 2019, P 11.

En termes de densité, la moyenne nationale des PME est de l'ordre de 28 PME (tous statuts confondus) pour 1.000 habitants. Mais elle présente un écart important d'une région à l'autre du pays :

- 31 PME privées pour 1000 habitants au Nord du pays.
- 21 PME privées pour 1000 habitants dans la région des Hauts Plateaux.
- 24 PME privées pour 1000 habitants dans la région du Sud.

Ce ratio national diminue à 16 pour 1.000 habitants pour les PME privées de type « personnes morales » et présente un écart important d'une région à l'autre du pays :

- 18 PME privées pour 1000 habitants au Nord du pays.
- 12 PME privées pour 1000 habitants dans la région des Hauts Plateaux.
- 14 PME privées pour 1000 habitants dans la région du Sud.⁷³

1.3. La place et le rôle des PME dans l'économie algérienne :

La place et le rôle des PME dans l'économie suscitent toujours un large débat. En Algérie, les PME longtemps marginalisées et reléguées au second rang derrière les grandes entreprises publiques, occupent depuis deux décennies une place importante dans le système économique. Si les grandes sociétés occupent une place capitale dans les systèmes industrialisés, les PME jouent un rôle essentiel et leur succès aura une incidence directe sur la santé de l'économie et

⁷³- Bulletin d'information statistique de la PME, N°35, 2019, P 11, 12.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

de la société algérienne, puisqu'elles sont le vecteur de la création d'emplois, de la valeur ajoutée et de la croissance économique.

Les PME jouent un rôle prépondérant dans la création de la valeur ajoutée, qui mesure la production créée et vendue par une entreprise. La valeur ajoutée à l'échelle nationale est désignée par le PIB algérien, qui est pour l'essentiel la somme des valeurs ajoutées de l'ensemble des entreprises dans différents secteurs, implantées sur le territoire national.

Nul ne peut nier le rôle et l'importance de la PME dans toutes les économies, car elle permet et contribue à la croissance et au développement économique par:

- ✓ La création d'emplois.
- ✓ La création de la valeur ajoutée.
- ✓ La participation à la distribution des revenus.

1.3.1. La création d'emplois :

La tendance constatée ces dernières années dans l'évolution du taux de chômage en Algérie continue à s'inscrire globalement à la baisse, en raison de la contribution du secteur PME à créer de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans.

Le dynamisme économique est dû principalement à des investissements dans le domaine de l'industrie, il se trouve devant plusieurs contraintes à savoir le manque de ressources financières, coûts élevés, centralisation de l'industrie, etc. Pour surmonter ces difficultés, il est judicieux de créer de petites filiales liées aux grandes entreprises, et faire appel à la sous-traitance, cette opération permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, en créant des postes permanents à moindre coût. L'Algérie comme beaucoup d'autre pays, a pris conscience de l'importance des PME et son apport important pour l'emploi, et a réalisé des parts considérables sur ce plan.

1.3.2. La création de la valeur ajoutée :

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces ventes.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

1.3.3. La distribution des revenus :

La valeur ajoutée créée par chaque PME recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à :

- Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il s'agira alors des salariés, de dividendes ou d'intérêts).
- Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

Il est clair donc que l'entreprise quelle que soit sa taille, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous des formes diverses aux autres agents, remplit un rôle essentiel dans l'activité d'un pays. Il faut aussi préciser que ses fonctions de nature strictement économique ne sont pas les seules que l'on attribue à cette catégorie d'entreprise, de plus en plus, et du fait de son importance dans les sociétés modernes, d'autres missions lui sont attribuées: sociales, humaines et culturelles...⁷⁴

⁷⁴-Samia GHARBI, Les PME/PMI en Algérie : Etat des lieux, Cahiers du LAB.RLL, N° 238, Mars 2011, P 8 – 9 – 10.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Section 2: Communication interne dans l'entreprise algérienne:

La communication interne est devenue un enjeu majeur pour le bon fonctionnement des entreprises et conditionne aussi la réussite et l'efficacité de la communication externe. La communication interne a pour rôle de développer le sens du collectif, dans le but de motiver les salariés et de les fédérer autour de valeurs communes qui les inciteront à s'impliquer d'avantage, à s'identifier et à se reconnaître dans l'entreprise.

L'objectif de cette section est de comprendre les comportements de l'entreprise algérienne en matière de la communication interne, en particulier en termes des outils utilisés.

2.1. Les moyens de la communication utilisée dans les entreprises algériennes :

Au moins trois types de moyens de la communication interne sont utilisés par l'entreprise algérienne : les moyens écrits, les moyens oraux et les moyens électroniques

1- Les moyens écrits : les moyens écrits exploités par l'entreprise algérienne se déclinent au moins en six types :

A- Les rapports écrits :

Ils correspondent aux les PV de réunions, aux comptes rendu de réunions, aux comptes rendu de missions, ces rapports servent d'aide à la prise de décision et faire face aux différents problèmes qui existent.

B- Les notes de services :

Ces notes sont généralement utilisées pour informer le personnel de toute modification ou changement d'horaire de travail selon les événements des fêtes religieuses, de toute modification organisationnelle ou structurelle et pour exprimer des compliments pour l'ensemble du personnel.

C- Tableau d'affichage :

Pour l'entreprisse algérienne, ce moyen lui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés sur les notes de services et autres directives.

D- Bulletin d'information interne :

Il sert de support d'informations concernant l'état des lieux , ainsi que l'état d'avancement des projets entrepris, et les différentes nouvelles.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

E- Revue de presse :

Elle est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

F- Publicité sur lieu de vente (PLV) :

La publicité sur point de vente (PLV) est l'ensemble des supports publicitaires présentés sur le lieu de vente. Elle représente, de ce fait, les moyens mis en œuvre ainsi que les outils employés pour faire la publicité d'un produit. La PLV est considérée comme un élément du merchandising (ensemble de techniques destinées à promouvoir un produit), a pour objectif d'attirer l'attention du client vers un produit ou une offre proposée. Elle permet d'encourager l'achat en se basant sur un argumentaire commercial et un discours publicitaire.⁷⁵

2- Les moyens oraux : Trois principaux moyens oraux sont employés dans les entreprises algériennes pour les leurs besoins de la communication interne.

A- Réunion :

Hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, et annuelle se sont des réunions auxquelles assistent le directeur technique et les délégués régionaux pour arrêter les chiffres et voir l'état d'avancement et le plan de charge et les différentes actions lancées.

B- FAX/ Téléphone :

Le téléphone est un moyen très utilisé au sein de l'entreprise algérienne grâce à sa simplicité et sa rapidité à transmettre l'information entre les employés.

C- Radio :

La radio d'entreprise un moyen plus sûr, plus rapide et plus incarné pour délivrer de l'information, cette dernière est donc accessible par tous les collaborateurs, même les plus mobiles. Cet outil de communication est en outre un gain de temps non négligeable pour les équipes de communication interne.

⁷⁵- <http://www.petite-entreprise.net/> P-2899-85-G1- Définition de La publicité-sur-point-de-vente-plv. Html Consulté le 22/07/2020, à 11 :26.

Chapitre 03: La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

2.2. Les moyennes électroniques : ces moyens correspondent à deux types :

A- L'intranet :

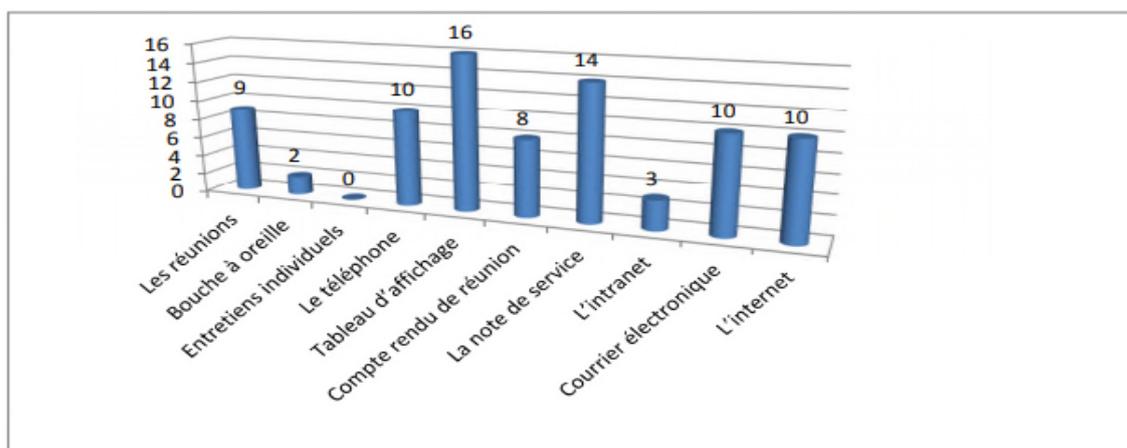
C'est une plateforme informatique interne destinée aux travailleurs et qui est un réel système d'information où l'on trouve les messages du PDG, la messagerie interne, l'actualité de la société, les textes réglementaires, la bourse interne de l'emploi...etc.

B- L'internet (Site web) :

Le site internet est un support qui permet de communiquer certaines informations et de présenter au différent public qui consulte le site.⁷⁶

En termes de la fréquence dans l'utilisation de ces moyennes dans l'entreprise algérienne, celle-ci semble préférer les tableaux d'affichage, comme le montre l'étude réalisée par (AIT-EL-HADI Riad et ASRADJ Abderahim)⁷⁷. Selon cette étude, le tableau d'affichage est l'outil le plus utilisé et le plus important en terme d'intérêt, la note de service est moins utilisée que le tableau d'affichage mais qui reste très important pour l'entreprise pour sa communication interne.

Graph N°1 : Les moyens de communication interne utilisés dans l'entreprise algérienne :



Source : AIT-EL-HADI Riad et ASRADJ Abderahim, thèse de master, 2018, P 98.

⁷⁶-NOURAOUI Abdelghani, 2017, P 109 – 110.

⁷⁷- AIT-EL-HADI Riad et ASRADJ Abderahim, 2018, P 98.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

2.3. L'état de communication interne au niveau de l'entreprise algérienne :

L'entreprise algérienne adopte et développe de plus en plus un système de communication performant qui lui assure un bon fonctionnement entre les différents acteurs en vue d'un objectif commun. Dans ce qui suit nous allons faire le point sur la situation de communication interne au sein d'une entreprise algérienne.

Selon les résultats obtenue par l'étude de cas d'entreprise algérienne⁷⁸,il semble celle-ci développe une communication interne souvent satisfaisante. En effet, 34.50 % des salariés de l'entreprise étudiée trouvent que l'état de communication de l'entreprise est très satisfaisant, 49.10% le trouve moyennement satisfaisant, plus de 16 % le trouve pas de tout satisfaisante.

Tableau N° 04 :L'état de communication interne au niveau de l'entreprise algérienne.

La qualité communicationnelle	Fréquences	Pourcentage
Très satisfaisante	19	34.5 %
Moyennement satisfaisante	27	49.1 %
Pas de tout satisfaisante	9	16.4 %
Totale	55	100 %

Source :MAZOUZEN Abdelhakim, 2014, P 70.

⁷⁸-MAZOUZEN Abdelhakim, 2014, P 70.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Section 3: Fidélisation et gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne:

La politique de fidélisation des ressources humaines est devenue un véritable axe stratégique de développement pour les entreprises, conscientes que les Ressources Humaines constituent le capital le plus précieux. Pour cela, l'entreprise doit travailler sur son attractivité. En veillant à répondre aux besoins et attentes de ses salariés par des moyens novateurs qui la distingue de ses concurrents, afin d'attirer les hauts potentiels et conserver ceux qu'elle détient déjà.

Dans cette section, nous allons examiner, sur la base de la littérature disponible l'importance de la gestion des ressources humaines et son rôle dans la fidélisation des salariés dans l'entreprise algérienne.

3.1. Structure de GRH :

L'entreprise algérienne semble avoir pris conscience de l'importance d'une politique de gestion des ressources humaines comme en témoigne l'étude réalisée par IASSAMEN Lynda.⁷⁹ Selon cette étude, la majorité des entreprises algériennes disposent d'un département dénommé « Ressources humaines» ou «service du personnel». (Tableau N° 1).

Dans les cas des petites entreprises, ce sont généralement les chefs d'entreprise qui s'occupent des activités RH comme le recrutement et la rémunération.

Tableau N°05 : Existence du service RH

Existence d'un département GRH dans l'entreprise	Fréquence	pourcentage
Oui	6	67 %
Non	3	33 %
Total	9	100 %

Source : IASSAMEN Lynda, Op. Cité, P 96.

⁷⁹- IASSAMEN Lynda, Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises, Thèse de magistère, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017, P 96.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Le recrutement, la formation, la rémunération incitative, la gestion de carrière sont autant d'éléments qui forment la politique de gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne.

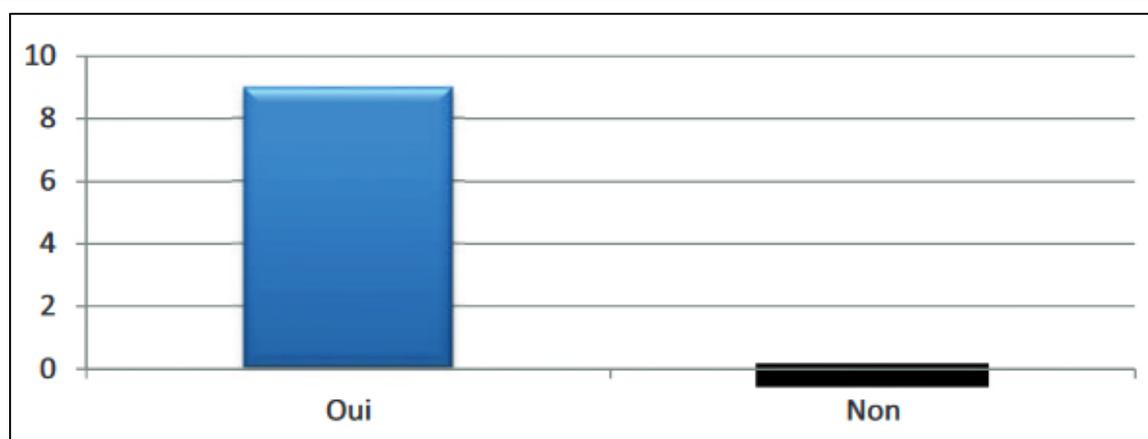
3.2. Le Recrutement :

Le recrutement est une pratique de gestion des ressources humaines qui est très importante pour la réussite de toute entreprise. En effet, le recrutement permet à l'entreprise d'attirer des ressources humaines compétentes.

Selon l'étude d'IASSAMEN Lynda l'entreprise algérienne tient compte des habilités, connaissances et compétences avant de recruter leur personnel.

En effet, toutes les entreprises étudiées veillent à ce que le nouveau recruté possède les connaissances et les compétences requises pour le poste vacant.

Graph N° 02:Répartition des entreprises selon les critères des habilités, connaissances et compétences avant le recrutement des employés ?

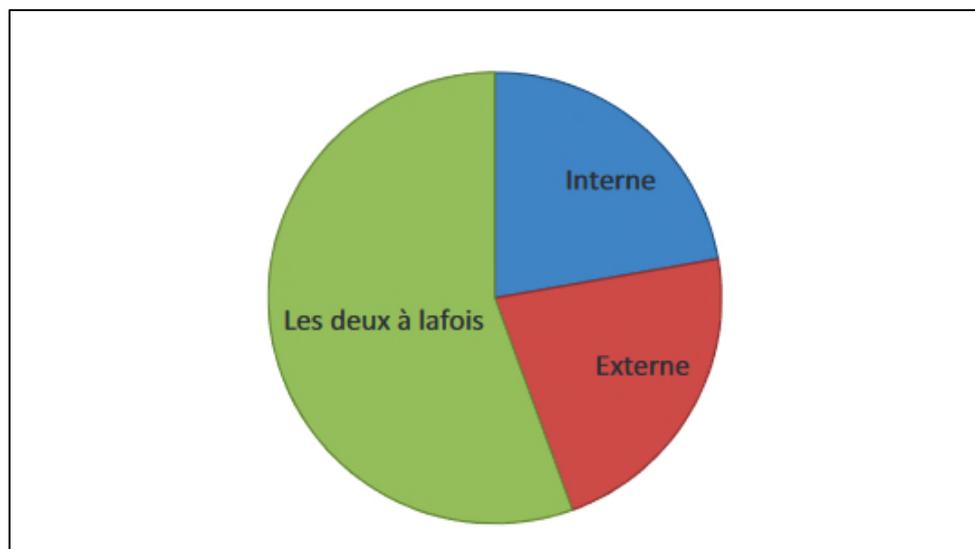


Source: IASSAMEN Lynda, Op. Cité, P 98.

Ces entreprises utilisent majoritairement les deux sources de recrutement (interne et externe). Le choix entre le recrutement interne et le recrutement externe se fait généralement selon le profil du candidat recherché, c'est-à-dire que le profil recherché correspond à un salarié de l'entreprise, ce dernier va être choisi, par contre, si le profil recherché ne se trouve pas à l'intérieur de l'entreprise alors le recrutement externe est, par conséquent privilégié.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Graphe N° 03: Sources de recrutement :



Source : IASSAMEN Lynda, Op. Cité, P 99.

Bien qu'elles se servent des deux sources, les entreprises algériennes voient, le plus souvent dans le recrutement interne (mobilité interne) la source la plus efficace que le recrutement externe. Les raisons en sont:

- ✓ Le candidat connaît l'entreprise ainsi que son fonctionnement.
- ✓ Il a acquis de l'expérience dans l'entreprise et donc il est plus formé.
- ✓ L'entreprise dispose d'importants moyens pour connaître le candidat.
- ✓ Le recrutement interne constitue un moyen efficace d'encourager la performance et de motiver le personnel.
- ✓ réduire les couts liés au recrutement

Mais, pour les autres entreprises, le recrutement externe bien qu'il est plus couteux, il présente plusieurs avantages dont :

- ✓ Il permet plus de choix et de qualité.
- ✓ Il permet de recruter des individus qui sont plus qualifié.
- ✓ Il permet d'apporter du sang neuf à l'entreprise

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Tableau N° 06: La source de recrutement la plus efficace selon les entreprises algériennes

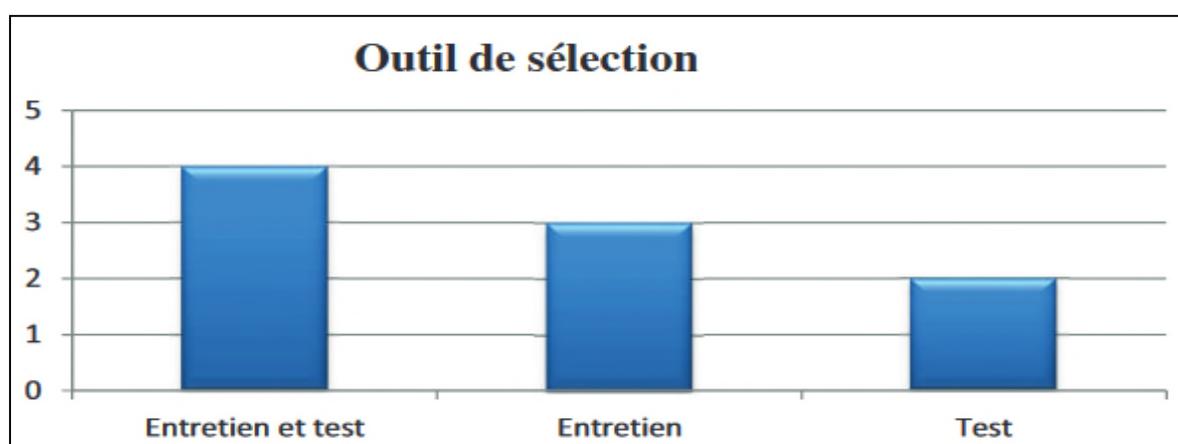
	Fréquence	Pourcentage
Interne	6	67 %
Externe	3	33 %
Total	9	100 %

Source : IASSAMEN Lynda, Op. Cité, P 99.

Différents outils de sélection des candidats sont employés lors de recrutement par l'entreprise algérienne dont des tests et des entretiens (qui sont généralement utilisés simultanément) dans le but de vérifier que le candidat retenu est « un bon candidat », et qu'il a les compétences requises pour l'emploi vacant.

Tableau N°07 et Graphe N°04 : L'outil de sélection le plus utilisé :

Outil de sélection	Fréquence	Pourcentage
Entretien et test	4	45 %
Entretien	3	33 %
Test	2	22%
Total	9	100 %



Source: IASSAMEN Lynda, Op. Cité, P 100 - 101.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Par ailleurs, les entreprises algériennes manquent, le plus souvent d'une vision de long terme dans la gestion de recrutement c'est-à-dire qu'elles n'ont pas une gestion prévisionnelle de leurs recrutements. En effet, la décision de recruter un nouveau salarié répond souvent à des besoins non prévus tel que le départ d'un employé et l'augmentation du volume de la production.

Les pratiques de recrutement des entreprises algériennes sont plus ou moins rigoureuses et elles obéissent à une certaine rigueur avec l'utilisation des entretiens et des tests de sélection. Par ailleurs, la majorité des entreprises favorise le recrutement interne (mobilité interne), parce qu'il constitue un moyen efficace d'encourager la performance et de motiver le personnel.

Les pratiques d'accueil et d'intégration des salariés apparaissent implantées moyennement dans les entreprises. En effet, certaines entreprises ont recours à une forme de tutorat, c'est à dire que l'entreprise désigne une personne qui va guider, aider le nouveau recruté à mieux s'adapter et faciliter son intégration dans l'entreprise.

3.3. La formation :

La pratique de formation est devenue un droit pour les employés et en même temps elle est aussi considérée comme une obligation pour eux et pour leur employeur. La formation est vue comme un élément de réponse aussi bien pour les grandes que pour les petites entreprises à un environnement changeant et incertain et à la nécessaire adaptation des salariés à leurs emplois. Depuis peu, la prise en compte de la formation dans les entreprises algériennes voit le jour en particulier chez les entreprises de grande taille, quel que soit leurs secteurs d'activité.⁸⁰

Toutefois, il reste que le développement de la pratique de formation fait face à divers obstacles, notamment dans les petites entreprises. Parmi ces obstacles, on cite : le coût élevé, l'attitude négative des dirigeants des PME à l'égard du changement et leurs capacités limitées à diagnostiquer les besoins en compétences de leur entreprise.

Selon l'étude d'IASSAMEN Lynda, les entreprises algériennes prennent en considération l'importance de la formation pour les salariés et l'employeur. En effet, la majorité des

⁸⁰-IASSAMEN Lynda, Op. Cité, P 102.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

entreprises enquêtées par l'étude (67 %) développent des programmes de formation pour leurs employés.

La formation est appliquée par les entreprises publiques mais aussi par les entreprises privées de grande taille et de taille moyenne qui réalisent des plans de formation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui n'est pas le cas pour les entreprises de petite taille où la formation est quasiment inexistante. L'absence de la pratique de formation dans ces entreprises s'explique par les ressources financières limitées de ces entreprises qui ne peuvent pas assumer les coûts nécessaires à la formation de leurs employés.

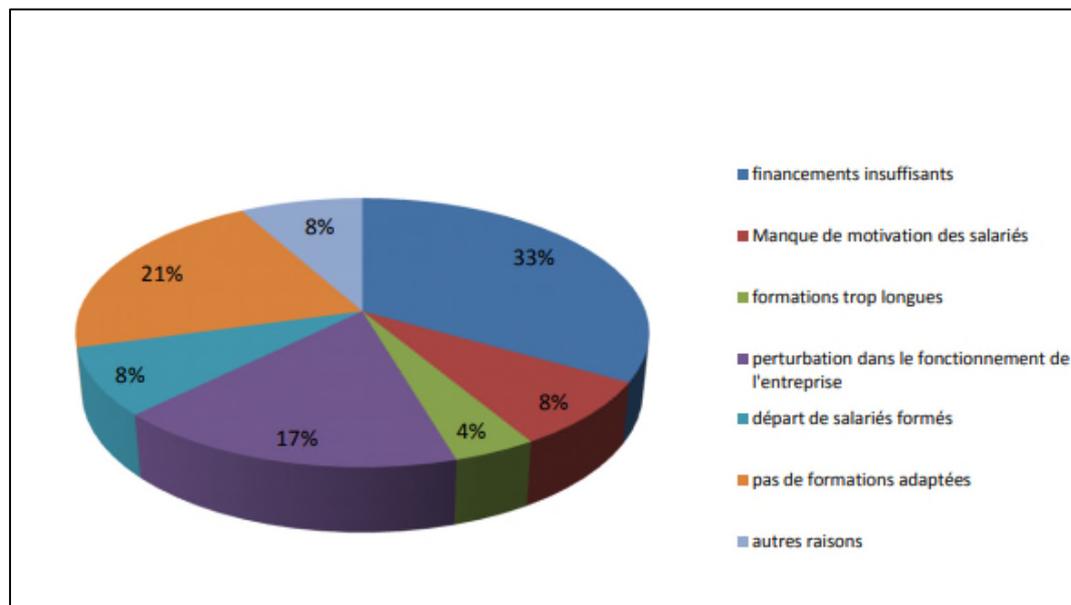
Dans le cas des entreprises qui pratiquent la formation, celle-ci concerne l'ensemble du personnel. En effet, ces entreprises essayent de former et de diffuser cette pratique à tous les niveaux de l'entreprise et à toutes les catégories socioprofessionnelles. Par ailleurs, les compétences développées, sont le plus souvent des compétences techniques liées aux exigences du poste du travail. Dans certains cas, les entreprises visent le développement des compétences comportementales de leurs personnes.

Les raisons qui empêchent les entreprises algériennes d'envoyer ces salariés en formation sont nombreuses, on cite : financement insuffisantes, manque de motivation des salariés, formation trop longues, perturbation dans le fonctionnement de l'entreprise, départs des salariés formés et pas de formations adaptés ...etc.⁸¹

⁸¹- OUYAHIA Zoubida, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, 2014, P 111.

Chapitre 03: La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Graphe N° 05 : Les raisons qui empêchent les entreprises algériennes d'envoyer ces salariés en formation



Source : OUYAHIA Zoubida, 2014, P 111.

Le financement insuffisants et la perturbation dans le fonctionnement de l'entreprise l'un des obstacles les plus populaires dans les entreprises algériennes, avec un pourcentage de (33 %) et (21 %) Successivement.

Y'a nombreuses moyennes utilisées pour la formation des salariés dans les entreprises algériennes sont : les entretiens individuelles est la moyenne la plus important et nécessaire pour les entreprise algériennes, puis en deuxième place référentiels des compétences et en fin les demandes des salariés.

3.4. La rémunération incitative :

La rémunération peut être vue comme un mécanisme de motivation des employés qui permet d'accroître la performance individuelle et collective des salariés et être un atout de taille qui pousse les salariés à rester dans l'entreprise.

Selon l'étude de L. IASSAMEN, La plus part des entreprise algérienne adopte la politique des primes de rendement, considérer comme un moyen de fidélisation et de motivation d'excellence des salariés.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Tableau N° 08 : Existence de prime du rendement

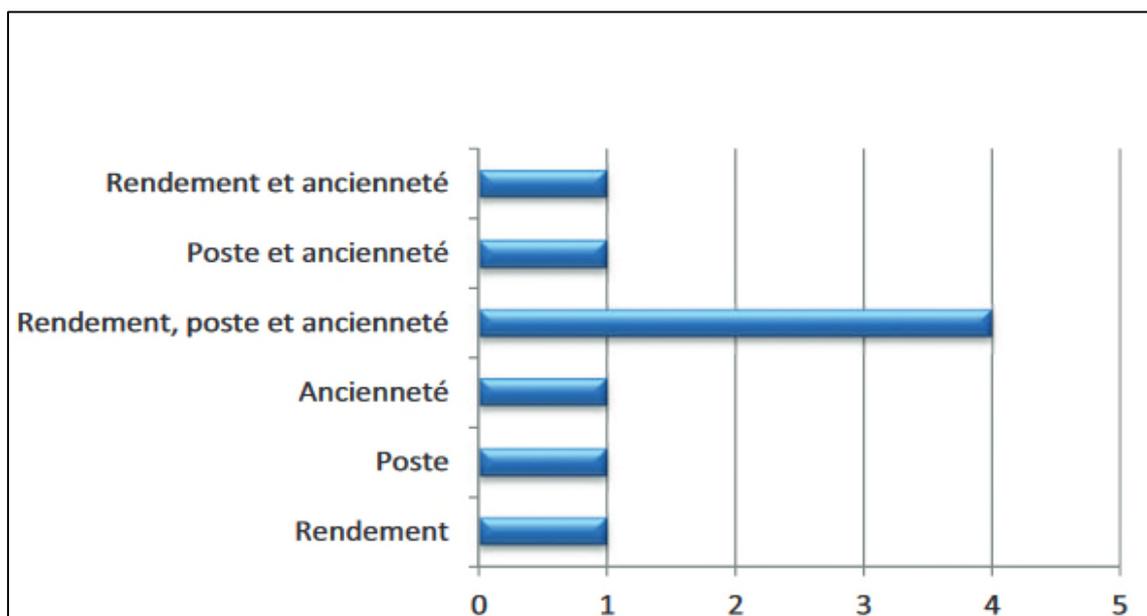
Promotion	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	89%
Non	1	11%
Totale	9	100%

Source : IASSAMEN Lynda, Op. Cité, P 106.

Beaucoup d'entreprise appliquant deux types de primes (individuelle et collective) en même temps, c'est-à-dire qu'ils récompensent le bon rendement individuelle et collectif de leurs employés. D'autres entreprises utilisent seulement un seul type de prime, soit la prime de rendement individuel soit la prime du rendement collectif, pour récompenser leurs salariés les plus performants.

Pour fixer la rémunération de leur personnel, l'utilisation de trois critères à la fois est, le plus souvent la méthode utilisée par les entreprises algériennes. D'autres entreprises se basent sur un seul critère comme l'ancienneté ou le poste ou le rendement et d'autres utilisent deux critères poste et ancienneté, l'ancienneté et le rendement.

Graphe N°06 : Le critère principal sur lequel se base la rémunération du personnel



Source: IASSAMEN Lynda, Op. Cité, P 106.

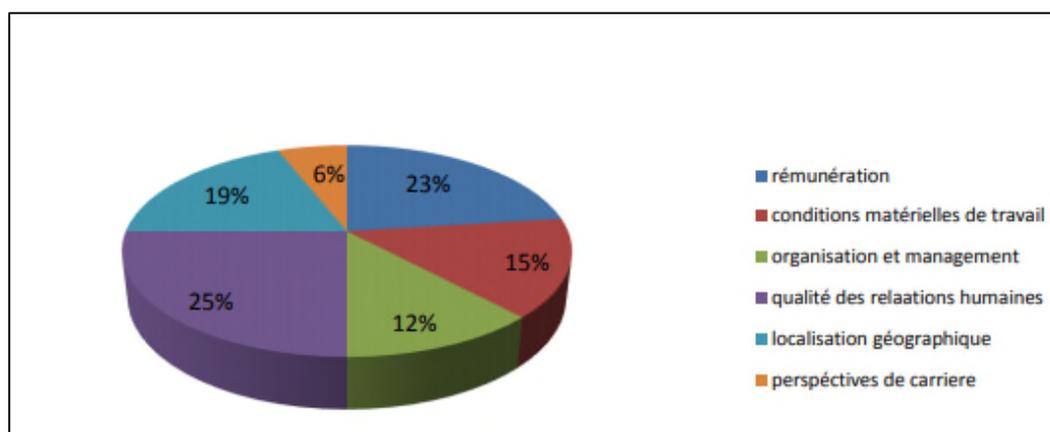
Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

La politique de rémunération des entreprises publiques est formée des composantes suivantes : un salaire de base défini à partir de la classification des postes, des primes statutaires et indemnités, des primes de performance individuelles et/ou collectives, des avantages sociaux. En ce qui concerne les entreprises privées, la majorité ne dispose pas d'un système de classification des salaires formel. Cependant, le système de rémunération de ces entreprises est généralement le même que celui des autres entreprises, il est composé d'un salaire de base et des primes de performance.

Pour fidéliser, il faut une bonne politique de rémunération, une valorisation des compétences et de l'ancienneté, un système de prévoyance, une complémentaire santé, voire des dispositifs d'épargne salariale. En effet la rémunération l'un des facteurs essentiel le plus motivant pour les chefs d'entreprises.

Attirer les talents uniquement par un axe salarial reste une orientation prisée car simple à mettre en place. Il s'avère que cette stratégie n'apporte pas de réponses aux attentes de salarié et par conséquent, elle ne peut être garante sa fidélité : ce que recherche un salarié déjà en poste sont les moyennes de développer son employabilité, ses compétences et s'épanouir. Même si le salarié est cité comme motivation au départ, il n'en est jamais la principale. Cependant, la réponse à lui opposer a l'avantage d'être immédiate et facile à mettre en place.⁸²

Graphe N° 07 : Les facteurs qui paraissent les plus motivants pour les chefs d'entreprises :



Source : OUYAHIA Zoubida, 2014, P 115.

Ce graphe, d'après une enquête faite par OUYAHIA Zoubida, sur 57 entreprises publiques et privées dans la partie ouest de l'Algérie. La qualité des relations humaines est le facteur le

⁸²- OUYAHIA Zoubida, Op. Cité, P 115.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

plus important avec un pourcentage de (25%), après la rémunération (23%), la localisation géographique (19%), puis les conditions matérielles de travail, organisation et management et perspectives de carrière avec un pourcentage successivement (15 %), (12 %) et (6 %).

3.5. Gestion des carrières :

La gestion des carrières constitue un domaine qui permet de conjuguer les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels contribuant ainsi à l'atteinte de la performance de l'entreprise.

L'étude réalisée par L. IASSAMEN L montre que la majorité des entreprises enquêtées (67%) développent une politique de gestion des carrières au profit de leurs employés. De même en ce qui concerne la promotion où la majorité des entreprises font bénéficier des promotions à leurs employés. En effet, les salariés peuvent avancer dans l'entreprise et aspirer à pouvoir occuper des postes ayant plus de responsabilités. Dans la majorité des cas, les entreprises algériennes utilisent plusieurs critères à la fois pour gérer les promotions et cela dans le but de donner la chance à l'ensemble des employés. Il faut souligner que, dans certains cas, la gestion des carrières se fait d'une manière non planifiée, c'est-à-dire que les promotions et les mutations se font au jour le jour et elles s'effectuent seulement à l'occasion de la vacance d'un poste.

Graphe N° 08 : Les critères pour lesquels se base la promotion

Les critères sur lesquels se base la promotion	Fréquence	Pourcentage
Rendement	1	11%
Compétence	2	22%
Ancienneté, rendement et compétence	3	34%
rendement et compétence	2	22%
Pratiques inexistantes	1	11%
Total	9	100 %

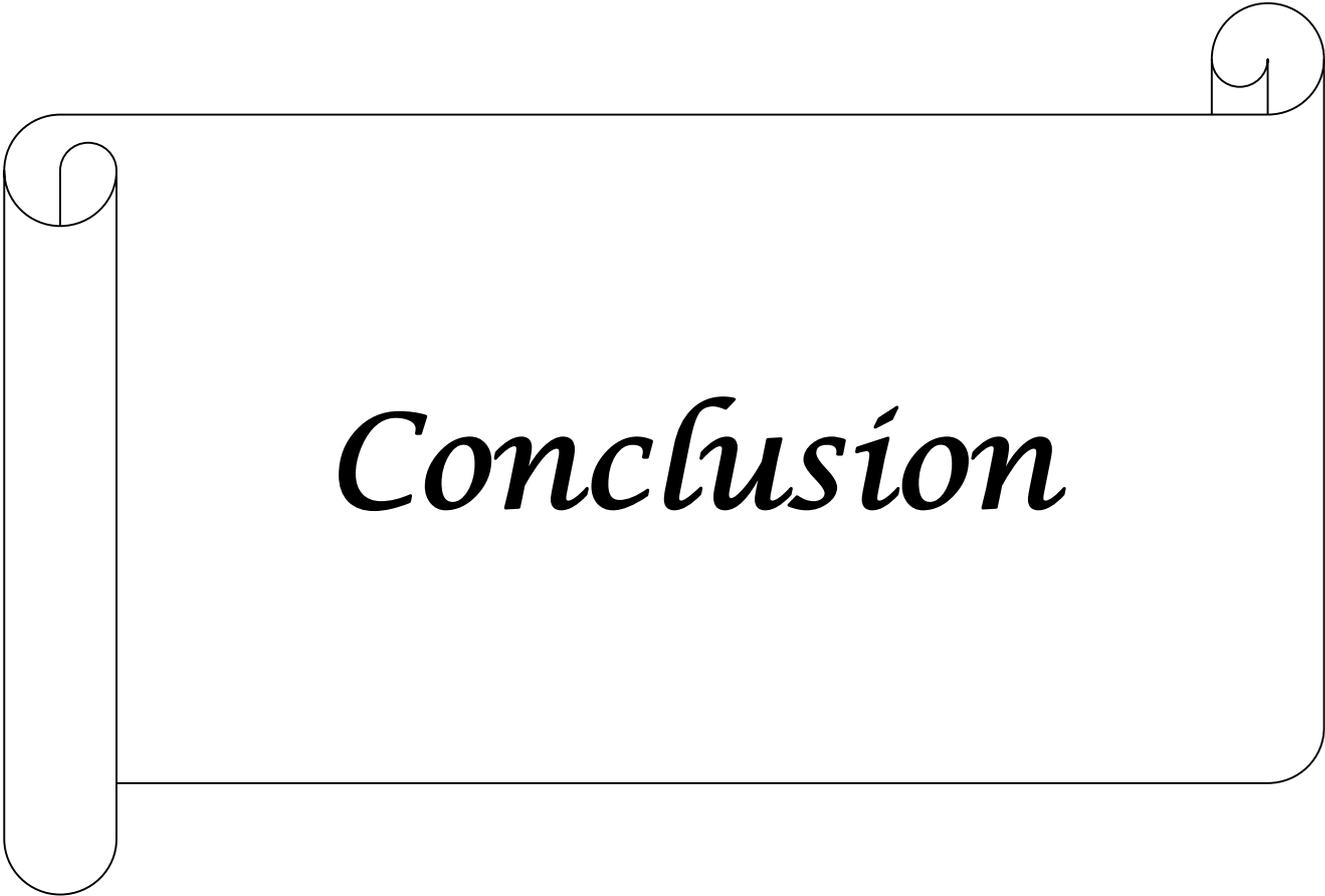
Source : IASSAMEN Lynda, Op. Cité P 113.

Chapitre 03:La fidélisation et la communication interne dans l'entreprise algérienne, état des lieux

Conclusion :

Nul doute que la communication interne dans l'entreprise algérienne de nos jours est indispensable dans sa vie car elle englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieure, il importe de cultiver un langage facile, dont sa vélocité ne fait que renforcé les relations interne, c'est un pilier de management dans le but est la réalisation des objectifs. La communication interne est un moyen important dans la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise.

En effet, on peut dire que le bon maintien des RH de la part de l'entreprise algériennes assure la stabilité du personnel tout en essayant de les retenir et les fidéliser à long terme ainsi que grâce à des différentes pratiques mises en œuvre par l'entreprise, les salariés attendra leur objectifs, garantir la croissance, la réussite et l'évolution.



Conclusion

Conclusion :

Faire usage d'une stratégie de communication interne, permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise. En effet, la communication interne, qui regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de la performance individuelle et collective. Doit favoriser la coordination, la collaboration entre salariés et doit permettre d'informer de manière factuelle sur ce qui existe, de produire du sens, de créer la cohésion et d'augmenter la fidélité des salariés.

Cette dernière (la fidélisation des salariés) devient de plus en plus importante dans le parcours de l'entreprise, elle est l'élément indispensable qui assure la survie et l'évolution de l'entreprise, puisqu'elle contribue à la coordination et la performance des employés dans la réalisation des objectifs.

Mais fidéliser les salariés d'une entreprise exige au service de RH qu'il soit capable à garantir le fonctionnement permanent de leurs 03 principales terminologies de la communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication horizontale. En effet, la fidélisation des employés de l'entreprise est toujours reliée au service des ressources humaines et à de sa manière de communiquer, d'échanger et d'adresser avec eux.

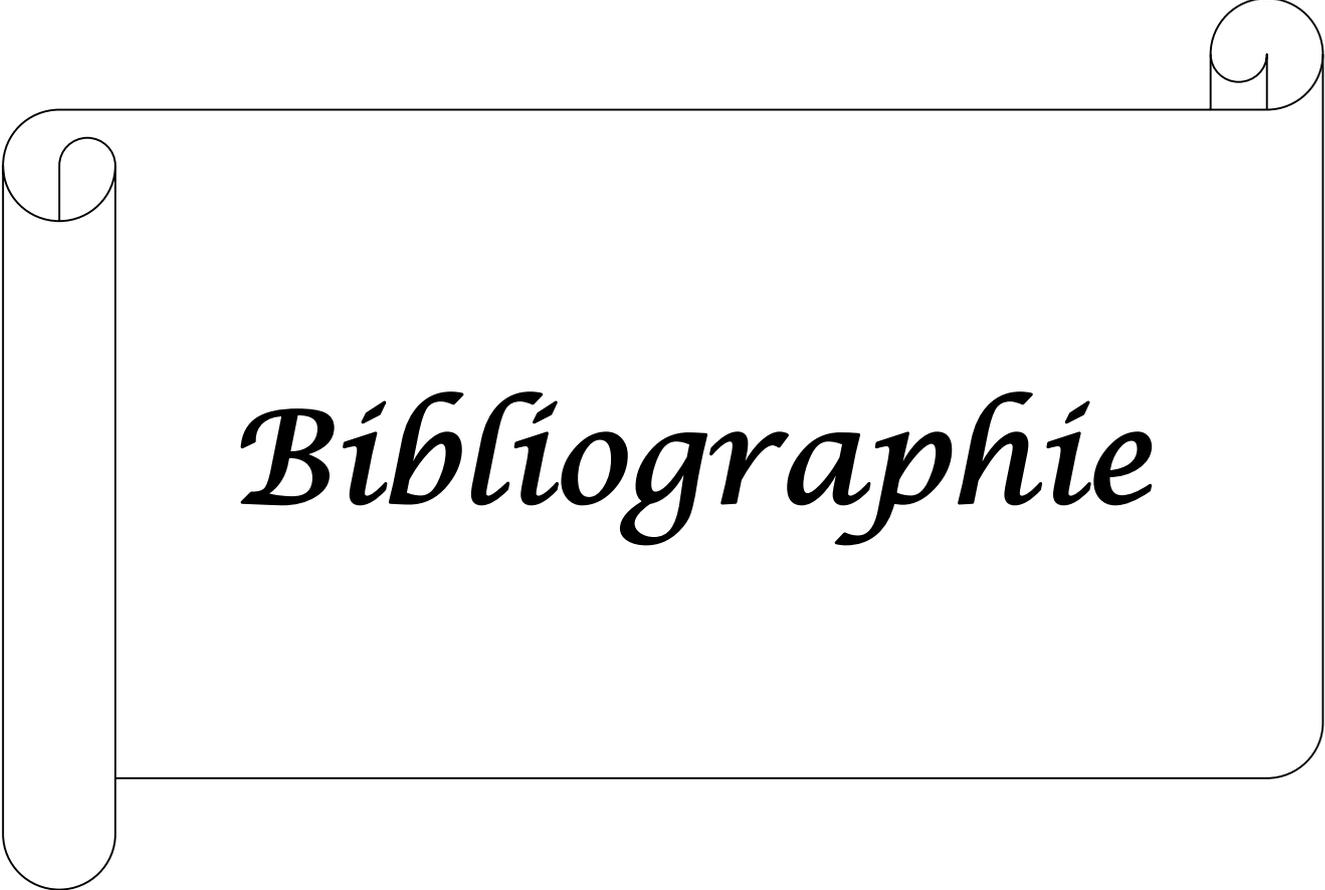
La qualité de la communication interne joue un rôle capital dans la dynamique d'une entreprise. La communication interne, c'est ce qui permet aux différentes composantes d'une entreprise de s'aligner sur un objectif commun, de marcher dans la même direction. La communication interne est un moyen très important dans la GRH. La communication interne veille à l'implication des salariés de l'entreprise et les faire adhérer aux valeurs et à la culture de l'entreprise et les amener à aimer et développe l'image interne de l'entreprise ce qui conduit à fidéliser et améliorer le sentiment d'appartenance.

L'objectif de cette recherche était d'étudier la notion de la communication interne et de la fidélisation des salariés au sein d'une organisation, et mesurer l'impact de la communication interne sur la fidélisation des salariés. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons réalisé une recherche documentaire où nous nous sommes servis des données de la littérature disponible sur le sujet de notre travail. Cette recherche nous a permis de relever plusieurs constats sur le sujet de la communication interne et la fidélisation des employés dont :

- Les moyens de la communication interne les plus utilisés au sein des entreprises algériennes sont les moyens écrits (la note de service et tableau d'affichage) jugés plus efficaces pour transmettre le message et dans le partage et la diffusion des informations.
- La communication interne au niveau de l'entreprise algérienne reste peu satisfaisante, ce qui ne permet d'avoir des relations interpersonnelles solides et une bonne circulation des informations afin d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise.
- Les principales pratiques de la gestion des ressources humaines qui incite les employés à travailler et les empêche et à ne pas à quitter l'entreprise sont : la formation et la rémunération.

Lors de la réalisation de notre travail nous avons fait face à certaines difficultés qui ont entravé et limité le bon déroulement du travail :

- Le manque de la documentation sur les sujets de la communication interne et de la fidélisation des salariés, en particulier dans le cas de l'entreprise algérienne, car la fidélisation des salariés est un concept récent et la majorité des chercheurs traitent la fidélisation des salariés avec le marketing RH.
- Le manque des études antérieures sur le sujet étudié.
- La crise sanitaire lié aux Covid-19 a conduit à tout arrêter (transport, fermeture des universités, les entreprises ...etc.) ce qui nous empêché de réaliser l'enquête de terrain que nous avons programmé initialement.



Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- AGNES BUYS MAULEON et EMELIE GOODING : La communication d'entreprise pas à pas, Vuibert pratique, paris, 2015, P 05.
- Alex MUCCHIELLI : Les sciences de l'information et de la communication, 3^{ème} édition, Hachette Supérieur, Paris, 2001, P10 – 66.
- Antoine PENNAFORTE, Jean-Louis GUIGNARD et Jean-Pierre HERBINIER : Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés, DUNOD, Paris, 2018, P 72.
- ARCAND et BOURBEAU : La communication efficace : de l'intention aux moyens d'expression, Les éditions CEC.INC, Paris, 1998, P 13.
- Benjamin CHAMINADE, Attirer et fidéliser les bons compétences, Créer votre marque d'employeur, 3^{ème} édition, Edition Afnor, 2010, P 248 – 131 – 25.
- Bernard MARTORY et Daniel CROZET : Gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2016, P 201.
- BRUNO HERNIET et FRANCOIS BONEU : Audit de la communication interne, Les éditions de l'organisation, Paris, 1990, PP 50-51.
- CLAEYSSEN Yan; DEYDIER Anthony; RIQUET Yves «Le marketingClient Multicanal », Prospection, fidélisation et reconquête du client, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2011, P 129.
- CLAUDE PINET : 10 clés pour la sécurité de l'information : ISO/CEI 27001, AFNOR éditions, Saint-Denis, 2012, P 07.
- Dalton, TORDOR et KRACKHARDT, Reward contingency, unemployment, and functional turnover, 1982, p 122.
- Elisabeth LESCA, Humbert LESCA: Gestion de l'information, 2^{ème} édition, Édition EMS, paris, 2010, PP 18-27.
- ERIC COBUT et CHRISTINE DONJEAN : La communication interne, 2^{ème} édition, EDI-PRO, Belgique, 2015, P 148 – 151 – 40 – 18 – 26 – 51 - 36.
- Jean-Jacques LAMBIN et Chantal de MOERLOOSE : Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, PP 489- 490.

- Jean-Marc LEHU : Stratégie de fidélisation, 2^{ème} édition, Editions d'organisations, Paris, 2003, P 31.
- Jean-Marie PERETTI : Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, Edition VUIBERT, Paris, 2016, P 86 – 106.
- Jean-Pierre NEVEU, La démission du cadre d'entreprise : Etude sur l'intention de départ volontaire, Edition Economica, Paris, 1996, Recherche en Gestion.
- Michael PORTER : L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, DUNOD, 2003.
- Neveu Jean-Pierre, L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi, Edition Vuibert, Paris, 2002, PP 35-36.
- Nicole d'ALMEIDA et Thierry LIBAERT : La communication interne des entreprises, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2014, P 07.
- Pascal PAILLE : La fidélisation des ressources humaines, Edition Economica, Paris, 2004, P 05 – 12 – 19 – 24.
- Pascal PAILLE, La fidélisation des ressources humaines, Approches conceptuelles et recherches empiriques, Edition Presses De L'université Laval, Québec, 2011, P 122.
- POTOCKI MALICET Danielle : Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, Edition Economica, Paris, 1997, P27.
- ROJOT Jacques et al, comportement organisationnel, théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, de Boeck éducation, 1^{er} édition, 2009, P 166.
- Serge PAUGAM : Le salarié de la précarité, 1^{er} édition, Edition PUF, Paris, 2000, P 356 – 357.
- Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Samuel JOSIEN: L'essentiel du management des entreprises, 7^{ème} édition, Édition Gualino, Paris, 2019, P 45.
- Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER : Management des entreprises, en 24 fiches, 2^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2011, P 105.
- THIERRY LIBAERT : La communication d'entreprise, ECONOMICA, Paris, 2005, P07.
- Thierry LIBAERT, Le plan de communication, Définir et organiser votre stratégie de communication, 3^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008, P 01- 189 – 190.

Articles et Revues :

- Wiener Y, commitment in organizations. Academy of Management Review N°7, 1982, P 413.
- Patrice ROUSSEL (2000) : La motivation au travail – Concepts théoriques, LIRHE. Université de Toulouse 1, France, PP 04,05.
- MOWDAY, PORTER et STREERS : Employee-organization linkages, Academic press, 1982, P 91.
- BOUYACOUB Ahmed ; « Les PME en Algérie : dynamique et limites institutionnelles, de la gouvernance des PME » ; l' harmattan, France, 2000, P 115.
- La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation Pascal Paillé, Maître de Conférences, Université du Maine, GREGUM – UMR CNRS 6590, Le Mans, France, P 303 – 304 – 305.
- Dahbia ACHOUR, Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel, Université de Tlemcen, 2016, P 54 – 61 – 62.
- Samia GHARBI, Les PME/PMI en Algérie : Etat des lieux, Cahiers du LAB.RLL, N° 238, Mars 2011, P 8 – 9 – 10.
- CAPITAL RH. Les outils de fidélisation des salariés, n°44-juin-juillet 2007, chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2007, PP 1, 2.
- Le JORA N° 77, du 15 décembre 2001.P4.

Communications et rapports :

- Angela MATUNDU (Années 2000 – 2001) : Les outils de vecteur de fidélisation interne, fidélisation ou manipulation, école supérieur de gestion * cours de communication d'entreprise*, Paris, PP 8 - 9. PP 26 – 27.
- Bulletin d'information statistique de la PME, N°35, P 07 – 08 – 11 – 12 – 13.

Thèses et mémoires :

- AIT-EL-HADI Riad et ASRADJ Abderahim, L'impact de la communication interne sur la motivation des salariés, thèse de master, 2018, P 94 - 98.
- IASSAMEN Lynda, Effet des pratiques de gestion des ressourceshumaines sur la performance des entreprises, Thèse de magistère, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017, P 96 – 98 – 99 – 101 – 103 – 106 – 111 – 113.

- MAZOUZEN Abdelhakim, L'impact de la communication interne sur l'image interne de l'entreprise, thèse de mémoire, 2014, P 68.
- NOURAOUI Abdelghani, Le rôle de la communication interne dans la performance globale des entreprises en Algérie, thèse de master, 2017, P 109 – 110.
- OUYAHIA Zoubida, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2014, P 60 – 111 – 115.
- SWALHI.A, La mesure du sentiment de fidélité organisationnelle, thèse de doctorat en GRH, université de Corse, 2007, p.75 – 78 – 41.

Site web :

- <http://andre.font.free.fr/Font/implication.html> .Consulté le 17/06/2020 à 14 :10.
- <http://toupie.org/dictionnaire/communication.html> consulté le 14/03/2020 à 14 :54.
- <http://webcache.googleusercontent.com.html>, Consulté le 19/04/2020 à 18 :46.
- <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-249.html> Consulté le 13/06/2020 à 16:55.
- http://www.epi.asso.fr/fic_pdf/b67p077.pdf.html. Consulté le 24/03/2020 à 22 :53h.
- [http://www.petite-entreprise.net/P-2899-85-G1- Définition de La publicité-sur-point-de-vente-plv. Html](http://www.petite-entreprise.net/P-2899-85-G1-Definition-de-La-publicite-sur-point-de-vente-plv.html) Consulté le 22/07/2020, à 11 :26.
- Http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne_a1130.html, consulté le 18/03/2020 à 23 :35h.
- <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/responsabilisation-des-employes-pas-difficile/> consulté le 28/04/2020 à 15 :04

Résumé :

Ce mémoire traite un des sujets de management des ressources humaines les plus importants : la communication interne et la fidélisation des salariés. Après avoir développé les éléments de base des notions qui sous-tendent ces deux sujets, nous nous sommes penchés sur le cas de l'entreprise algérienne pour mettre en évidence ses comportements en matière de la communication interne et la fidélisation des salariés.

La communication interne a pour objectif d'améliorer la cohésion du groupe et donc sa fidélisation, à travers le renforcement du sentiment d'appartenance. En effet, on constate que la communication interne est importante dans la fidélité des salariés qu'est la première raison qu'incite les gens à travailler au sein d'une entreprise, aussi elle contribue à augmenter l'efficacité du personnel et renforcer le sentiment d'appartenance chez eux.

Abstract :

This thesis deals with one of the most important human resources management topics: internal communication and employee loyalty. After developing the basic elements of the concepts underlying these two subjects, we looked at the case of the Algerian company to highlight its behavior in terms of internal communication and employee loyalty.

The aim of internal communication is to improve the group's cohesion and therefore its loyalty, by strengthening the feeling of belonging. Indeed, we see that internal communication is important in the loyalty of employees which is the first reason that encourages people to work within a company, also it helps to increase staff efficiency and strengthen the feeling of belonging to them.