

École des Hautes Études Commerciales



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master
en sciences commerciales

Option : Marketing

THÈME :

**Optimisation de la marque employeur à travers
l'amélioration de la communication interne
Étude de cas : Natixis Algérie**

Élaboré par :

Mme Narimène BOUZID

Mme Dalel KERKOUCHE

Encadré par :

Dr. Radia MECHTOUR

Maître de conférence A

11^{ème} promotion

Juin 2024

École des Hautes Études Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Marketing

THÈME :

**Optimisation de la marque employeur à travers
l'amélioration de la communication interne
Étude de cas : Natixis Algérie**

Élaboré par :

Mme Narimène BOUZID

Mme Dalel KERKOUCHE

Encadré par :

Dr. Radia MECHTOUR

Maître de conférence A

11^{ème} promotion

Juin 2024

Résumé

Dans un contexte de guerre des talents où la réputation d'une entreprise joue un rôle crucial dans la compétitivité d'un employeur sur le marché du travail, la marque employeur se distingue comme étant l'atout indispensable pour attirer les meilleurs candidats en externe et retenir les collaborateurs compétents en interne.

De plus, dans un contexte interne où il est nécessaire de fidéliser les meilleurs éléments, la communication interne reste un outil à exploiter par l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs de rétention et de fidélisation.

C'est avec cette optique d'association des deux concepts que ce mémoire explore le sujet de l'optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne avec le cas d'étude de Natixis Algérie.

La démarche qualitative de l'étude repose sur une recherche documentaire qui dresse le cadre conceptuel, des entretiens individuels qui décrivent les pratiques actuelles de la communication interne et de la marque employeur, des travaux d'amélioration de la communication interne qui explorent les bases de notre expérimentation, et enfin un focus groupe qui présente les résultats de l'effet de l'amélioration de cette communication interne sur la perception de la marque employeur chez les collaborateurs.

Les résultats obtenus montrent que des actions de communication interne axées sur la transparence et l'interaction, avec une diversification de canaux de communication favorisent l'engagement et la fidélité des collaborateurs renforçant ainsi leur perception de la marque employeur.

Mots clés : Marque employeur, Communication interne, Marketing RH, Amélioration

المخلص

في سياق الحرب على المواهب حيث تلعب سمعة الشركة دورًا حاسمًا في القدرة التنافسية لصاحب العمل في سوق العمل، تبرز العلامة التجارية لصاحب العمل باعتبارها العامل الأساسي لجذب أفضل المرشحين خارجيًا والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء داخليًا. بالإضافة إلى ذلك، في السياق الداخلي حيث يصبح من الضروري الاحتفاظ بأفضل العناصر، يظل التواصل الداخلي أداة يمكن للشركة استخدامها لتحقيق أهداف الاحتفاظ والولاء.

من خلال هذا المنظور المتمثل في الجمع بين المفهومين، تستكشف هذه الأطروحة موضوع تحسين العلامة التجارية لصاحب العمل من خلال تحسين التواصل الداخلي مع دراسة حالة نتكيس الجزائر.

يعتمد النهج النوعي للدراسة على البحث الوثائقي الذي يوفر الإطار المفاهيمي، والمقابلات الفردية التي تصف الممارسات الحالية في الاتصال الداخلي والعلامة التجارية لصاحب العمل، والأعمال المتعلقة بتحسين التواصل الداخلي التي تستكشف أسس تجربتنا، وأخيرًا مجموعة التركيز التي تعرض نتائج تأثير تحسين هذا التواصل الداخلي على تصور العلامة التجارية لصاحب العمل بين الموظفين.

تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن إجراءات الاتصال الداخلي التي تركز على الشفافية والتفاعل، مع تنويع قنوات الاتصال، تعزز مشاركة الموظفين وولائهم، وبالتالي تعزيز تصورهم للعلامة التجارية لصاحب العمل.

الكلمات المفتاحية: العلامة التجارية لصاحب العمل، الاتصال الداخلي، تسويق الموارد البشرية، التحسين

Abstract

In a context of war for talent where a company's reputation plays a crucial role in an employer's competitiveness in the job market, the employer branding stands out as the essential asset to attract the best candidates externally and retain competent employees internally. Additionally, in an internal context where it is necessary to retain top talent, internal communication remains a tool to be used by the company to achieve its retention and loyalty objectives.

It is with this view of combining the two concepts that this thesis explores the subject of employer brand optimization through the improvement of internal communication, using the case study of Natixis Algeria.

The qualitative approach of the study is based on documentary research that provides the conceptual framework, individual interviews that describe current practices in internal communication and employer branding, work to improve internal communication that explores the foundations of our experiment, and finally a focus group that presents the results of the effect of improving this internal communication on the perception of the employer brand among employees.

The results obtained show that internal communication actions focused on transparency and interaction, with a diversification of communication channels, promote employee engagement and loyalty, thus strengthening their perception of the employer brand.

Keywords: Employer branding, Internal communication, HR marketing, Improvement

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le Tout-Puissant et Miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience nécessaires pour accomplir ce travail de recherche.

Nos remerciements s'adressent également à Mme MECHTOUR Radia, pour ses efforts en tant qu'enseignante et encadrante.

Nous exprimons notre gratitude à toute l'équipe de NATIXIS Algérie, et particulièrement à notre tuteur de stage, M. MEGHLAOUI Sofiane, pour nous avoir accueillis, soutenus, et guidés dans notre travail de recherche.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à tous les professeurs de l'EHEC, qui ont partagé avec nous leur savoir avec passion et dévouement. Sans vous, nous ne serions pas là aujourd'hui.

Nos salutations vont également aux membres du jury. Nous vous remercions pour le temps et l'attention que vous avez accordés à la correction de notre mémoire de fin de cycle.

Nos plus profondes gratitudes vont à nos parents ainsi qu'à nos amis, qui nous ont accompagnés tout au long de cette aventure et ont été un soutien moral inestimable.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.

Du fond du cœur, Merci.

Dédicaces

« *J'ai appris qu'il suffit d'être avec ceux que j'aime pour être heureux.* » – Walt Whitman

À toi, ma maman, la lumière de ma vie, à toi la personne qui a toujours été à mes côtés dans les bons moments, comme dans les mauvais, à toi ma confidente, je te remercie pour tous ce que tu as fait pour moi jusqu'ici, sans toi, je ne serai pas arrivé où j'en suis aujourd'hui. Je t'aime infiniment.

À toi, mon cher papa, qui ton amour, tes encouragements et ta bienveillance ont façonné la personne que je suis aujourd'hui. Tu es mon premier amour, et tu le resteras pour toujours. J'espère que je te rends fier même si je sais qu'il est parfois difficile pour toi de le dire, je t'aime plus que tout au monde.

À toi, mon Papi, même après toutes ces années, ta mémoire résonne toujours en moi. Je ne t'oublierai jamais, je t'aime profondément.

À Titis, qui, même après toutes ses années, continue à veiller sur moi. Tu m'as appris ce qu'était réellement l'amour pur et sincère d'une grand-mère, pour cela j'en suis reconnaissante. Je t'aime tendrement.

À mes frères et à ma sœur, malgré nos différences, vous êtes mes piliers. Je suis chanceuse de vous avoir dans ma vie. Je vous aime.

À mes meilleures amies, mes sœurs de cœur, merci d'avoir toujours été là pour moi. Je vous aime de tout mon cœur, et je vous remercie de m'avoir aimé, même il était difficile de le faire.

Aux personnes qui ont fait de mes cinq années universitaires des années inoubliables, je vous remercie pour tous les moments de joies et de bonheur que nous avons partagés. Vous avez enrichi ma vie de souvenirs précieux, et pour cela je suis infiniment reconnaissante. Je vous aime.

À cette personne qui a toujours cru en moi, et qui m'a encouragée à être la meilleure version de moi-même pendant ces deux dernières années, je t'aime du plus profond de mon être.

À toi, ma binôme, comme on dit, le meilleur pour la fin. Je te dédie ce travail, car sans ton dévouement, ta passion et tes efforts inlassables, je n'aurais jamais pu le réaliser. Ces six derniers mois, tu as été ma meilleure amie, ma sœur et ma confidente. Ensemble, nous avons traversé des moments de doute, de stress, mais aussi de bonheur. Je chérirai à jamais cette expérience, et encore plus la personne exceptionnelle avec qui je l'ai partagée. Sache que tu es celle qui a rendu cette aventure véritablement inoubliable, et tout ce qu'on a accompli c'est grâce à toi et à nous deux. Je t'aime et je chérirai à jamais ces moments.

- *Narimène*

Dédicaces

« La partie que j'attends le plus à la fin de mon mémoire, c'est la partie des dédicaces. »

La Dalel, au début de ce mémoire, avait prononcé ces mots. Six mois après, je me retrouve à écrire ces dédicaces avec la tête remplie de souvenirs et le cœur rempli de gratitude pour les personnes chères à qui je dédie ce travail.

À mes parents, Sidali et Kenza, je ne saurais décrire la reconnaissance que je vous porte actuellement. Vous avez fait en sorte que je sois la femme épanouie que je suis aujourd'hui, comblée par l'amour et la tendresse de ses parents. Vous m'avez épaulée et soutenue même dans mes moments de doute et de peur. Je vous aime.

Ma petite Lynda, Comme on le dit toujours, sœurs par hasard, amies par choix, merci d'avoir été là pour moi depuis le début. Merci d'avoir joué le rôle de psychologue, de correctrice, de pharmacienne, mais surtout, merci d'avoir été la meilleure des petites sœurs.

À mes grands-parents, mes oncles, mes tantes, mes tatas, mes tontons, mes cousins et cousines, merci de m'avoir toujours soutenue et crue en moi durant toutes ces années d'études. Avoir une famille sur qui je peux compter est l'une de mes plus grandes fiertés.

Mes amis, que j'adore tant ! Je ne risquerai pas de vous mentionner un par un par peur d'oublier quelqu'un qui compte pour moi. Merci pour votre amitié qui me réchauffe le cœur avec chaque souvenir créé avec vous. Merci d'avoir cru en moi et d'embellir ma vie un peu plus chaque jour. Je vous adore et vous avez tous une place spéciale dans mon cœur. (Mention spéciale à mes meilleurs amis)

Ma famille Soleilliste, mes enfants, mon club de cœur ! SOLEIL HEC, beaucoup plus qu'un simple club étudiant, est l'endroit de mon évolution et épanouissement. J'ai passé les trois meilleures années de mes études dans un environnement qui m'a fait grandir autant professionnellement que personnellement avec des personnes toutes aussi formidables les unes que les autres. Vous avez tous marqué ma vie d'une manière ou d'une autre. Je vous aime et je vous souhaite à tous de continuer à briller et à faire briller le club pendant longtemps encore !

Ma petite Narry, ex-VPiya et ma binôme, Si je peux écrire ces mots actuellement, c'est grâce à toi. Des mois de travail et d'efforts ont fini par porter leurs fruits. Tu as été la meilleure binôme que j'aurais pu avoir. Merci de m'avoir supportée pendant mes moments de doute et de stress, merci d'avoir cru en nous, en moi et de nous avoir toujours hissées vers le haut. Je n'oublierai jamais cette expérience vécue avec toi. Tous nos moments de pleurs, de joie, de fous rires et surtout de reconnaissance resteront gravés dans ma tête pour toujours ! Je finis par te dire qu'on l'a fait. Malgré tous les obstacles, nous avons réalisé un travail dont nous serions fières pendant longtemps.

Liste des tableaux

Numéro	Intitulé du tableau	Page
Chapitre 1		
1	Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH	13
2	L'information motivationnelle	45
Chapitre 2		
1	Caractéristiques des trois types d'entretiens	82
2	Axes du guide d'entretien de l'état des lieux de la politique de la communication interne	83
3	Axes du guide d'entretien de l'état des lieux de la politique marque employeur	84
4	Profils des interviewés	85
5	Profils des participants du focus groupe	86
6	Axes du guide d'entretien du focus groupe	87
7	Fiche signalétique Natixis Algérie	95
8	Mesure de l'efficacité d'une communication interne	109
9	Actions adoptées dans le cadre de la rétention des collaborateurs	117
Chapitre 3		
1	Idées d'affichage	132
2	Idées d'affichage dynamique	135
3	Idées boîte à idées	136
4	Exemples de capsules audiovisuel	140

Liste des figures

Numéro	Intitulé de la figure	Page
Chapitre 1		
1	Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines.	11
2	Exemple d'annonce d'emploi dans les années 1960	18
3	Dimensions de la marque employeur	21
4	Objectifs de la marque employeur	23
5	Le schéma de la communication selon de Shannon	32
6	Schéma de la communication de Jakobson	34
7	Types de communication	36
8	Cibles et types de communication	39
9	Domaines de la communication	40
10	Exemple présentation nouveaux employés	62
11	Exemple d'affichage dynamique Damartex	64
12	Vidéo réalisée par le groupe Danone afin de promouvoir l'usage des agences de voyages agréées par l'entreprise.	65
13	Podcast « Total Refresh » de Coca-Cola	66
14	Marché aux idées semestrielles	68
15	Page d'accueil du programme « Innovation Ambassadors »	69
Chapitre 2		
1	Approche méthodologique adoptée	78
2	Organisation du Groupe BPCE	91
3	La Purple Touch	96
4	Les atouts de la marque Natixis	97
5	La personnalité de la marque	98
6	Transformation logo Natixis Algérie	99
7	Axes de l'état des lieux de la communication interne	102

8	Canaux utilisés dans le cadre de la communication interne de Natixis Algérie	106
9	Organisation des adresses d'envoi dans le cadre d'une communication interne.	107
10	Axes de l'état des lieux de la politique marque employeur	113
11	Objectifs de la marque employeur	115
Chapitre 3		
1	Uniformisation des adresses d'envoi	127
2	Forme générale des adresses emails	127
3	Modèle Uniformisation du format d'envoi.	129
4	Exemple d'email envoyé avec Template	130
5	Éléments de la charte de communication interne	131
6	Exemple d'affichage dynamique en entreprise	134
7	Exemple de boîte à idées	137
8	Exemple d'Intranet avec Microsoft Teams	138

Liste des abréviations et des sigles

Abréviation-Sigle	Signification
BAO	Bouche à oreille
BPCE	Banque populaire Caisse Épargne
CI	Communication interne
CRC	Centre relations clients
DAB	Distributeur automatique des billets
DG	Directeur général
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des Systèmes d'Information
DSPB	Direction sécurité des personnes et des biens
FRH	Fonction des ressources
Gen Y	Génération Y
Gen Z	Génération Z
ICS	Indicateurs clés de succès
KPI	Key Performance Indicator
ME	Marque employeur
MRH	Marketing des ressources humaines
PME	Petite et moyenne entreprise
PVE	Proposition de valeur employés
QVT	Qualité de vie au travail
RH	Ressources humaines
RS	Réseaux sociaux
RSI	Réseau social interne
SMS	Short message system
TPE	Terminal de paiement électronique

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL.....	6
Section 1 : Du Marketing des ressources humaines à la marque employeur	8
Section 2 : De la communication à la communication interne	31
Section 3 : Interaction stratégique entre marque employeur et communication interne	53
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....	74
Section 1 : Présentation de la méthodologie de l'étude.....	76
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	90
Section 3 : Présentation de l'état des lieux de la communication interne et de la marque employeur chez Natixis Algérie	101
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE.....	123
Section 1 : Nos suggestions d'amélioration de la communication interne	125
Section 2 : Analyse des données du focus groupe.....	142
Section 3 : Interprétation et synthèse des résultats	156
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	167

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Selon une étude d'**Universum Global** en 2023 « 78% des professionnels déclarent que la marque employeur est une priorité absolue, et est une stratégie essentielle pour rester compétitif dans le marché du travail actuel »¹

Aujourd'hui, il ne suffit plus pour une entreprise d'être seulement compétitive sur le marché des produits et des services pour attirer et garder les meilleurs clients, il est question de fournir tout autant d'efforts sur le marché du travail afin d'attirer et de garder les meilleurs talents, considérés comme ses clients internes.

Dans ce contexte de guerre des talents, la marque employeur représente un atout infaillible à développer afin de se démarquer en tant qu'employeur. Il s'agit de construire l'image et la réputation d'un Top employeur afin de conquérir les potentiels futurs collaborateurs, mais aussi de retenir et satisfaire les actuels. En effet, la mise en place d'une stratégie marque employeur contribue à 59% dans l'attrait des talents externes, à 63% dans la fidélisation des talents internes et à 58% dans la motivation de ces derniers.²

Au-delà de l'aspect externe, la marque employeur joue un rôle crucial en interne, une entreprise qui ne communique pas avec ses collaborateurs compromet sa pérennité et son évolution, surtout dans un environnement concurrentiel.

D'un autre côté, un outil stratégique souvent sous-estimé en entreprise est la communication interne, selon une étude figurant dans le rapport **The State of Business Communication** de 2023, « 72% des chefs d'entreprise estiment qu'une communication efficace a augmenté la productivité de leur équipe ³», une autre étude faite par **Achievers Workforce Institute** confirme que « 72% des collaborateurs interrogés seraient plus enclins à rester dans un emploi où ils se sentent soutenus, pris en charge et valorisés ⁴», démontrant ainsi le rôle non négligeable de cette communication interne dans le contexte professionnel.

¹ Universum Global, *Employer Branding Now*, rapport 2023, <https://universumglobal.com/resources/news-press/employer-branding-now-2023-pr/>

² Welcome to the jungle, *Marque Employeur : Attentes vs Réalités*, Octobre 2023 : <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:eu:22b159b7-cdc5-457f-96b0-e78f7270269a>

³ Grammarly, *The State of Business Communication*, rapport 2023

⁴ Achievers Workforce Institute, *Employee Engagement and Retention*, rapport 2024

C'est dans l'intersection de ces deux concepts que notre thème de recherche « **L'optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne** » se positionne.

Le choix du thème n'est pas une décision aléatoire, d'un point de vue personnel, notre vif intérêt pour le domaine du Marketing RH, d'où découle la marque employeur, a renforcé notre penchant pour ce genre de thématique. Sujet de plus en plus répandu, même dans un contexte tel que celui de l'Algérie, est en train de favoriser cette approche qui prend de l'ampleur dans la sphère professionnelle.

Nous pouvons constater que de nombreuses entreprises commencent à donner plus d'importance à la ressource humaine, considérant cette richesse comme un élément décisif dans la guerre des talents.

Parmi les entreprises qui sortent du lot dans ce milieu, une en particulier a attiré notre attention avec ses nombreuses initiatives dans le cadre des actions de marketing RH, surtout dans le monde étudiantin auquel nous appartenons, et c'est la banque Natixis Algérie.

Une entreprise qui, dans une optique d'amélioration continue, investit de plus en plus dans sa marque employeur tant en externe qu'en interne. C'est ce qui nous a poussé à postuler et à la choisir comme organisme d'accueil, et terrain d'étude pour la réalisation de notre partie pratique.

Et c'est donc à partir de cette base, que notre problématique a été élaborée comme suit :
« **Comment l'amélioration de la communication interne influence-t-elle la perception de la marque employeur ?** ».

De cette problématique principale, dérivent quelques questions secondaires qui nous permettent une meilleure compréhension et structuration de notre travail de recherche, et qui sont formulées comme suit :

Q1 : Comment les collaborateurs perçoivent-ils actuellement la communication interne au sein de l'entreprise ?

Q2 : Quels sont les canaux de communication interne privilégiés par les collaborateurs ?

Q3 : Quel rôle attribuent-ils à cette communication interne dans la construction de la marque employeur ?

Q4 : Quelles actions de la communication interne peuvent-elles être mises en place pour renforcer la perception de la marque employeur ?

Tout au long de notre travail de recherche, nous essayerons d'affirmer, ou d'infirmer un certain nombre d'hypothèses :

H1 : Les collaborateurs accordent une importance à la communication interne, qui selon eux est un élément clé qui influence leur engagement au travail.

H2 : Les collaborateurs privilégient les canaux de communication interactifs et les contenus personnalisés qui captent l'attention.

H3 : La mise en place d'actions de communication interne axées sur la transparence, la collaboration, et la diversification des canaux, peut contribuer à renforcer la perception positive de la marque employeur par les collaborateurs.

Afin de tester et de vérifier ces hypothèses, nous avons adopté une approche méthodologique complète avec une démarche descriptive, exploratoire et expérimentale.

La première méthode permet la description des pratiques actuelles concernant nos deux variables au niveau de l'entreprise.

La deuxième sert d'exploration de pistes de changement de notre variable indépendante, qui est la communication interne, et de réalisation d'actions d'amélioration dans ce sens.

Enfin, la troisième permet de savoir comment les changements opérés sur notre variable indépendante impactent notre variable dépendante, et qui est la marque employeur.

Ajouté à cela, notre étude est d'orientation qualitative, due au besoin d'analyser les perceptions et les comportements liés à notre sujet d'une manière profonde et complexe.

Ainsi, pour répondre à nos questions et vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé divers outils de collecte de données.

Tout d'abord, une recherche documentaire pour réaliser notre cadre conceptuel, cerner nos variables ainsi que notre sujet de recherche.

Ensuite, des guides d'entretiens individuels pour effectuer notre état des lieux auprès des responsables concernés par nos variables, et de se familiariser avec ces dernières dans le contexte de notre étude.

Enfin, un guide d'entretien de groupe a été élaboré afin de mener à bien un focus groupe de 5 collaborateurs, où nous avons exposé nos solutions d'améliorations, et ainsi recevoir leurs retours et leurs perceptions.

Enfin, afin de réaliser notre étude efficacement, nous avons divisé notre travail en 3 grands chapitres :

Le premier chapitre aborde les concepts clés de nos deux variables principales, la communication interne et la marque employeur, ainsi qu'un aperçu concret de la relation entre elles.

Le deuxième chapitre explique la méthodologie suivie, et contextualise en premier lieu l'étude en présentant l'organisme d'accueil, ainsi que l'état des lieux des deux variables observées à ce niveau.

Le dernier chapitre présente d'abord les travaux réalisés dans le cadre de l'amélioration de la communication interne et l'optimisation de la marque employeur, expose l'analyse et la synthèse des résultats obtenus à travers l'étude, et fournit les recommandations élaborées pour la suite de la démarche.

CHAPITRE 1
CADRE CONCEPTUEL

Introduction du chapitre 1

Avant de commencer tout travail de recherche, il est essentiel d'établir les fondements conceptuels de ce dernier.

C'est pourquoi nous commençons notre démarche avec ce premier chapitre, où nous présenterons d'abord les bases conceptuelles de nos deux variables dans deux sections distinctes.

La première section traitera de la marque employeur et de son contexte, et la deuxième se focalisera sur la communication interne et son environnement.

Nous clôturons ce chapitre par une troisième section qui reliera nos deux variables, donnant plus de concrétisation à la relation entre ces dernières.

Section 1 : Du Marketing des ressources humaines à la marque employeur

Dans cette première partie, nous allons commencer par la marque employeur et son rôle décisif dans le contexte de la guerre des talents qui est dominante aujourd'hui. Mais avant de commencer à parler de la marque employeur, il faut rappeler que cette dernière est une composante du marketing des ressources humaines, communément appelé marketing RH, et donc il est essentiel de passer par ce concept important en premier lieu.

C'est pour cela que nous allons dans cette section définir le marketing RH, parler de son importance et de ses stratégies, ensuite passer au vif du sujet avec la marque employeur, ses dimensions, ses objectifs, ses indicateurs, ainsi que les moyens déployés pour sa communication.

1.1 Introduction au marketing des ressources humaines

Bien que pendant longtemps et jusqu'à aujourd'hui, l'association Marketing et Ressources humaines semble étonner plus d'un, ces deux disciplines, bien que différentes, ont dû fusionner afin de faire face aux évolutions présentes dans le marché du travail.

Ce dernier, étant devenu très concurrentiel avec une guerre des talents omniprésente, des offreurs et des demandeurs d'emploi aux besoins et attentes multiples, cette révolution était nécessaire.

1.1.1 Naissance du Marketing RH

Avec les nouveaux challenges qui sont apparus, la fonction des ressources humaines a dû se transformer. Étant déjà une fonction primordiale au sein des organisations, il n'était plus question d'attirer, de retenir et de développer les meilleurs talents uniquement, elle devait à présent apprendre à se vendre¹. Les entreprises ont alors réalisé l'importance des ressources humaines et du capital humain, et donc de l'avantage compétitif qu'ils capitalisent².

Et c'est donc avec cette prise de conscience qu'est intervenu le marketing, qui souvent associé à l'art de se vendre permettait cette évolution, mais au-delà de cela, comme l'avait expliqué

¹ PANCZUK, (S) et POINT, (S) : *Enjeux et outils du marketing RH Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Eyrolles, Paris, 2008, p.2.

² GORRA DIALLO, (E) : *Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : Cas du groupe bancaire BGFIBank Gabon*, Thèse de doctorat en science de gestion, l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, 2021, p.23.

DRUCKER Peter : « *Le but du marketing consiste suffisamment à connaître et comprendre le client pour que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes* »¹.

Nous pouvons constater alors que si nous appliquons les principes du marketing sur la FRH, il s'agirait de comprendre le client interne comme nous pouvons le faire pour un client externe, lui concevoir la meilleure offre RH comme un produit ou un service lambda, et donc le conquérir comme un simple client, et surtout de le fidéliser par la suite.

Cette même démarche s'est avérée être finalement la solution logique aux défis auxquels faisait face la FRH, et c'est ainsi que la combinaison du marketing et des ressources humaines a vu le jour, et a donné naissance à ce qu'on appelle aujourd'hui le Marketing RH.

1.1.2 Définition du Marketing RH

Après avoir vu comment l'association du marketing et des ressources humaines a été établie, nous allons nous pencher vers la connaissance et la compréhension de la définition du MRH, mais avant d'arriver à cela, nous devons aborder un concept préliminaire qui est le marketing interne.

Ce sont **BERRY**, **HENSEL** et **BURKE**, des auteurs dans le domaine du marketing, qui étaient les premiers à s'être intéressés au marketing appliqué aux ressources humaines, en introduisant le concept de marketing interne à la littérature marketing, il a été défini comme étant le fait de mettre à disposition des produits internes, pour répondre aux besoins du marché interne donc les employés actuels, tout en atteignant les objectifs de l'organisation.²

¹ DRUCKER, (P) : *La Nouvelle Pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation, Paris, 1975, p.86.

² WIESEKE, (J) et autres: «*The Role of Leaders in Internal Marketing*», *Journal of Marketing*, Vol 73, Mars 2009, pp.123-145.

Dans ce même sens, **MORILLON** l'avait défini « *le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise...avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et en fin de compte, de favoriser leur implication dans l'entreprise* »¹

Nous pouvons déduire que le marketing interne s'intéresse aux employés actuels de l'entreprise, favorisant une optique de fidélisation pour créer de l'implication et atteindre la performance de l'organisation, et donc ses objectifs.

Quant au MRH, ce dernier est intervenu avec une vision plus large. C'est **LIGER Philippe**, l'un des spécialistes du domaine, qui a tout d'abord comparé le collaborateur avec une vision purement consommatrice d'emploi, à un client avec une vision purement consommatrice de produits, car comme un client qui est attiré par une marque de produit, un collaborateur va être attiré par une entreprise selon la promesse qu'elle renvoie en tant qu'employeur, et donc on est dans une optique attrait de plus de la rétention et fidélisation présente dans le marketing interne.

Et c'est à partir de ce constat qu'il définit justement le MRH comme étant : « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs [...] comme des clients au sens le plus noble, Il s'agit d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter, bien les intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués* »²

Cette définition exprime parfaitement l'apport du marketing dans la nouvelle approche de la FRH. Dans cette perspective, le collaborateur est au centre de toutes les actions réalisées, et est considéré comme un vrai client à prospector, à satisfaire et à fidéliser.

Dans un langage RH, ça se traduit comme étant le fait d'attirer un collaborateur, de le recruter, de bien l'intégrer et finalement de le retenir au niveau de l'entreprise. Nous remarquons que le MRH touche les deux aspects attrait du talent et rétention du collaborateur, contre l'aspect interne lié à la satisfaction des employés actuels uniquement dans le cas du marketing interne.

¹ MORILLON, (L) : « *Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet* », Market Management, N°4, 2006, pp.84-97.

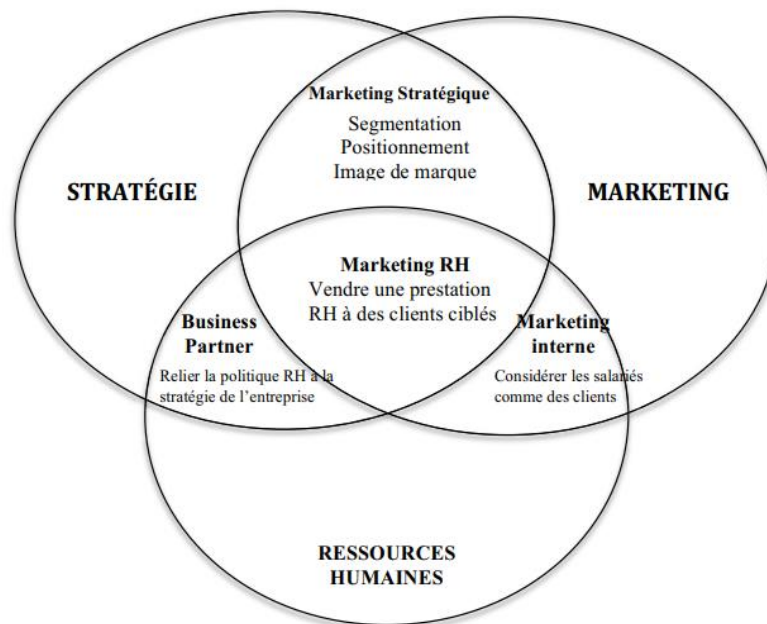
² LIGER, (P) : *Le marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Édition DUNOD, 2004, p.9

C'est aussi tout simplement : « Apporter la bonne valeur, à la bonne personne, au bon moment, et par le bon moyen ».¹

Et donc nous pouvons déduire que le marketing RH est comparable au système du marketing classique, c'est une démarche cohérente qui commence avec l'analyse du marché interne et externe, la détection des attentes et la création de produits et de services adéquats auprès de la cible.²

Maintenant, il est essentiel de rajouter un élément important qui ajoute du sens à l'approche du MRH, en rendant le processus comme étant une vraie démarche à suivre, et qui est « la stratégie ».

Figure 1 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines.



Source : PANCZUCK (S) et POINT (S) : « Enjeux et outils du marketing RH », Édition Eyrolles, 2008, p33.

¹ <https://blog.calexa-group.com/strategie-marketing-rh/#enjeux-marketing-RH> (Publié le 08/10/2023 consulté le 23/03/2024 à 17h24)

² PANCZUK, (S) et POINT, (S) : Op.cit, p.4

Nous remarquons que le MRH n'est finalement pas uniquement l'intersection du Marketing et des Ressources Humaines, mais c'est l'union de ces deux domaines avec la notion de stratégie, car il est primordial d'avoir une démarche et un plan pour atteindre les objectifs fixés, tout en restant aligné et cohérent avec la stratégie de l'entreprise.

Nous savons à présent que le MRH suit une démarche et un plan bien définis comme le marketing classique, et au-delà de la stratégie, nous pouvons parler aussi de la partie opérationnelle du marketing qui est le mix marketing ou les 4P, notion applicable au marketing RH, et que nous allons découvrir.

1.1.3 Mix Marketing RH

Inspiré du mix marketing classique, le mix marketing RH, ou comme l'a développé et nommé **PERETTI Jean-Marie**, le « Personnel-mix »¹, repose sur les mêmes pivots du marketing opérationnel standard et qui sont les 4P : le produit, le prix, la distribution (Place) et la communication (Promotion).

Des auteurs comme **PANCZUK** et **POINT**, ont insisté qu'il fallait travailler sur ces variables comme celles d'un vrai mix marketing, afin de vraiment appliquer la vraie stratégie de vente du produit, dans ce contexte le service RH.²

¹ PERETTI, (J.M) : *Ressources Humaines*, 10e Édition, Vuibert, 2006/2007, p.33.

² PANCZUK, (S) et POINT, (S) : Op.cit, p.5.

Tableau 1 : Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH

PRODUIT Savoir définir sa prestation	PRIX Savoir définir son prix
Recrutement Coaching Formation interne/externe Gestion de la paye Système de performance ...	Coût financier direct Coût financier indirect (immobilisation) Coût induit (risque) Coût transféré (impact sur les équipes) ...
PLACE Savoir diffuser sa prestation	PROMOTION Savoir recruter, fidéliser et le faire savoir
Service disponible « chez » le manager Service on-line Service disponible « chez » la DRH Service disponible à l'extérieur ...	Bouche à oreille Communication interne E-mails Intranet Affiches ...

Source : PANCZUK, (S) et POINT, (S) : *Enjeux et outils du marketing RH Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Eyrolles, 2008, p.6.

Nous pouvons apercevoir que comme pour le marketing classique, chaque variable du mix est définie par une consigne générale, exploitée et éclatée à travers des actions concrètes adaptées à la FRH.

Au-delà des 4P, d'autres auteurs comme **DUFOUR** et **REALE**, ont abordé la transformation du « Mix marketing » au « Mix stratégique des Ressources Humaines », et donc des 4P aux 5C+1¹

¹ REALE, (Y) et DUFOUR (B) : *Le DRH Stratège*, EYROLLES, 2009, p.35.

Ce concept des « **5C+1** » peut être éclaté comme suit :

- Compétences : Formation, développement des compétences...
- Carrières : Plan de carrière, promotion interne, mobilité...
- Compensation : Salaire, bonus et primes, avantages sociaux...
- Coopération : Travail d'équipe, ateliers de team-building, collaboration interservices...
- Communication : Réunions régulières, feedbacks, outils de communication...
- Changement : Gestion de changement, formation au changement, soutien au changement...

Nous pouvons déduire que nous parlons de « mix marketing RH » versus « mix stratégique des ressources humaines », ou bien les « 4P » versus les « 5C+1 », tous ces concepts convergent vers l'idée que la FRH a vraiment opté pour une approche marketing axée sur une démarche cohérente avec plan stratégique.

De plus, l'application cohérente du MRH, et son développement progressif au fil du temps soulignent l'existence d'une valeur ajoutée significative. Cependant, cette discipline rencontre des défis à relever, et c'est ce que nous allons examiner en détail dans le prochain point, qui se concentrera sur les enjeux du MRH.

1.1.4 Enjeux du Marketing RH

Bien que le MRH évolue constamment sur différents aspects, cette démarche rencontre des challenges permanents auxquels elle doit faire face.

Comme toute pratique marketing traditionnelle, les enjeux de la démarche marketing se concentrent sur trois grands axes ¹:

- L'attractivité
- La fidélisation
- La différenciation

En appliquant cette même logique sur le domaine des ressources humaines, nous pouvons illustrer les enjeux du MRH comme suit :

¹ <https://blog.calexagroup.com/strategie-marketing-rh/#enjeux-marketing-RH> (Publié le 08/10/2023 consulté le 23/03/2024 à 23h06)

- **L’attractivité** à travers le fait de faire connaître l’entreprise au grand public, assurer sa promotion, renforcer son attractivité, et recruter les profils avec les compétences clés nécessaires...
- **La fidélisation** à travers le fait de proposer une expérience candidat optimale, de favoriser l’intégration des nouvelles recrues, de conserver et fidéliser les talents, de transformer les collaborateurs en ambassadeur de l’entreprise...
- **La différenciation** à travers le fait de différencier l’entreprise des autres organisations, d’investir dans la technologie et l’innovation, de miser sur la diversité et l’inclusion...

Il existe aussi un défi supplémentaire qui représente à part entière un défi pour la FRH en général et le MRH en particulier, et qui est la différenciation générationnelle.¹

Rappelons d’abord les différentes générations² :

- **Les baby-boomers** (nés entre 1946 et 1964)
- **La génération X** (nés entre 1965 et 1979)
- **La génération Y** (les « millenials » nés entre 1980 et 1994)
- **La génération Z** (les « digital natives », nés entre 1995 et 2009)

Et la génération alpha quant à elle, née après 2010, n’est pas pertinente pour ce contexte d’étude, car ils ne sont pas encore des employés, ni ne peuvent être considérés comme de futurs employés sur le court terme.

Cette distinction est cruciale dans le cas du MRH, car chaque génération exprime des besoins différents en termes d’évolution, de communication, de management, de valorisation, de formation ou encore de rétribution³. Et donc ceci représente un grand enjeu pour le MRH, car comprendre chaque génération permet de personnaliser l’offre RH, et donc de satisfaire les employés actuels ou futurs.

Nous pouvons résumer cela dans le fait que l’objectif principal du MRH est finalement « *le fait de communiquer sur la politique RH de l’entreprise et de montrer quels sont les avantages mis*

¹ <https://blog.calexa-group.com/strategie-marketing-rh/#enjeux-marketing-RH> (Publié le 08/10/2023 consulté le 24/03/2024 à 00h15)

² <https://blog.hubspot.fr/marketing/baby-boomers-generations-x-y-z-alpha> (Publié le 08/06/2021 consulté le 24/03/2024 à 02h24)

³ <https://blog.calexa-group.com/strategie-marketing-rh/#enjeux-marketing-RH> (Publié le 08/10/2023 consulté le 24/03/2024 à 17h20)

en place pour ses salariés et s'assurer de ne pas avoir de décalage entre l'image que l'entreprise véhiculé et la réalité vécue par ses propres salarié »¹

Et c'est en relevant chaque enjeu et défi, qu'une entreprise pourra atteindre les objectifs et les buts fixés dans le cadre d'une démarche MRH, et pour ce faire, des leviers sont à mettre en place.

1.1.5 Leviers du Marketing RH

Afin de rester compétitive, innovante et performante, l'entreprise doit prendre des décisions stratégiques sur différents volets du MRH, en appliquant des actions précises sur différents leviers que nous allons énumérer, bien que la liste reste non exhaustive :

- **Campagne de recrutement** : Il est important d'utiliser le marketing dans cette phase primordiale du processus RH, et donc il s'agit de créer des offres attrayantes afin d'attirer les meilleurs profils et savoir communiquer cela à travers des canaux appropriés tout en ayant un esprit d'analyse et de contrôle par la suite.
- **Expérience candidat** : Il est décisif de faire vivre au candidat une expérience positive à travers la facilitation et la transparence de la phase de recrutement, car cela influencera sa décision de choisir l'entreprise, et surtout ça créera du bruit positif à propos de cette dernière, ce qui engendrera de la recommandation chez d'autres candidats.
- **Expérience employée** : Il est crucial d'aligner l'image véhiculée à l'extérieur aux candidats, avec l'image réelle à l'intérieur de l'entreprise, c'est pour cela qu'il faut travailler sur la création du meilleur environnement pour l'employé, avec des avantages qui contribuent à son engagement.
- **Formation et développement** : Il est indispensable d'investir dans le développement des compétences des employés, en instaurant un plan de formations qui assurera une amélioration de leur performance et de leur engagement.
- **Reconnaissance et récompense** : Il est nécessaire de reconnaître la performance et les efforts des employés, en mettant en place un système de récompense qui visera à les motiver et à les fidéliser.

¹ BOURAKKADI, (H) : « *Le marketing des ressources humaines, un outil d'innovation managériale pour les entreprises marocaines : cas des PME artisanales de la région FÈS BOULEMANE* », revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, janvier-juin, 2017, pp.155-175.

- **Marque employeur** : Il est primordial de créer une image positive et attrayante en tant qu'employeur, que ce soit en interne ou en externe, en définissant une proposition de valeur intéressante pour les employés qui les attire et les fidélise.¹

Nous pouvons voir que la marque employeur se distingue comme un levier décisif dans la stratégie MRH, et sur lequel il faut investir afin de mieux comprendre les enjeux et les objectifs de cette démarche.

1.2 Marque employeur

La marque employeur est une arme à double tranchant, une ME bien maîtrisée peut attirer et retenir les meilleurs candidats, alors qu'une ME négligée peut dissuader des candidats à postuler ou à rester.

C'est pour cela que c'est devenu un élément de différenciation sur lequel beaucoup d'entreprises misent dans leur stratégie RH.

1.2.1 Historique de la marque employeur

Bien avant l'apparition du concept de marque employeur, l'armée avait l'habitude et était parmi les premières institutions à utiliser une communication de recrutement pour attirer des militaires. Ensuite, en 1880, des services du personnel ont vu le jour au niveau des usines pour assurer le recrutement des ouvriers.

Avec la première guerre mondiale, la publicité a été utilisée afin de recruter des travailleuses féminines en raison de la pénurie de la main-d'œuvre.²

Dans les années 1960, des annonces sur les journaux étaient faites afin d'annoncer des offres d'emploi, et de mettre en relation des entreprises et des chercheurs d'emploi, mais à ce moment-là, il n'était ni question de promouvoir l'organisation ni de travailler sa marque employeur, les annonces étaient courtes avec les informations nécessaires.³

¹ <https://www.recrutementmtl.com/blogue/marketing-rh-guide-complet#1-campagne-de-recrutement> (Publié le 22/06/2023 consulté le 29/03/2024 à 5h36)

² CAZOTTES, (M.C) : *Management de la marque employeur*, PEARSON, France, 2019, p.3

³ Ibid, p.3.

Figure 2 : Exemple d'annonce d'emploi dans les années 1960

Exemple d'annonce dans les années 1960 :	Entreprise Bâtiment Lyon, recherche comptable, sérieuses références exigées, Ecrire N° 1367
--	---

Source : CAZOTTES, (M.C) : *Management de la marque employeur*, PEARSON, France, 2019, p.4

Juste après, entre les années 1970 et 1980, les crises et les chocs pétroliers de cette période ont créé un choc économique, engendrant un pic du taux de chômage, laissant ainsi les jeunes diplômés, même avec des BAC +5 en détresse, sacrifiés à leur sortie d'études à cause de la crise économique.¹

À la fin des années 1980, une communication qui vise les employés apparaît, c'est la communication institutionnelle dite corporate, l'un de ses buts est de valoriser l'image de l'entreprise en externe mais aussi en interne, en faisant en sorte de faire sentir aux employés qu'ils sont importants au sein de l'organisation.²

Et ce n'est qu'au milieu des années 1990 que les entreprises commencent à sortir de la crise, et toutes recommencent à vraiment recruter, cette fois-ci en utilisant Internet. Mais il n'était plus question d'embaucher seulement, il fallait fidéliser le personnel à présent car la concurrence était bien présente et les talents étaient rares, c'est une « **guerre des talents** » qui a été créée et c'est ainsi que le concept de « **marque employeur** », transféré du marketing, a émergé³.

Les entreprises étaient dans une situation où elles devaient mettre en avant les avantages proposés, et valoriser leur image pour attirer les meilleurs candidats et les garder.⁴

¹CAZOTTES, (M.C) : Op.cit, p.5.

²KAHN, (R) : *La marque employeur et les générations Y et Z à travers la communication digitale*, Master 2 Marketing et Gestion d'Événements, Université de Strasbourg, 2020, p.6.

³CAZOTTES, (M.C) : Op.cit, p.6.

⁴KAHN, (R) : Op.cit, p.7.

En ce qui concerne la dénomination « **Employer brand** », ou « **Marque employeur** » en français, elle a été employée la première fois en 1990, lors d'une conférence intitulée : « Transformer la publicité de recrutement en arme concurrentielle », faite par **Simon BARROW**, président de People in Business.

Ce mot « Employer Brand » est ressorti après une étude où la question « Quel mot utilisez-vous en interne pour décrire l'actif qui est la réputation des entreprises en tant qu'employeur ? » a été posée à plusieurs entreprises.¹

Nous pouvons remarquer que le concept de marque employeur a vraiment évolué, passant d'une communication de recrutement rigide, à une vraie question d'entreprise visant le public interne et externe de cette dernière.

Maintenant que nous avons découvert l'origine et l'évolution de la notion de marque employeur, nous allons passer à sa définition.

1.2.2 Définition de la marque employeur

Après avoir cité le mot « Employer brand » en 1990, **Simon BARROW** s'associe avec **Tim AMBLER** en 1996 pour définir le terme de marque employeur dans le **Journal of Brand Management** comme étant : « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur* »²

Juste après, en 1998, **Didier PITELET**, ce temps-là président de Guillaume TELL (Publicis), a déposé le mot « Marque Employeur » en lui donnant la définition de « *Le concept de marque employeur est la synthèse de ce que les Dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique RH* »³

En 2002, **Willibald RUSH**, met l'accent direct sur les salariés et les candidats en définissant la marque employeur comme : « *L'image de l'entreprise vu à travers les yeux des salariés et de*

¹ CAZOTTES, (M.C) : Op.cit, p.6.

² BARROW, (S) et AMBLER, (T) : « *The Employer Brand* », Journal of Brand Management, N°03, 1996, pp.185-206

³ DURONI, (A) : *De la marque employeur aux nouveaux enjeux ressources humaines*, Thèse professionnelle, HEC Paris, 2011, p.12.

ses candidats potentiels »¹ Cette image est reliée à des aspects tangibles comme le salaire perçu ou les avantages sociaux, ou bien des aspects intangibles comme les valeurs de l'entreprise.

Nous pouvons rajouter la définition établie par **Laila BENRAISS-NOAILLES** et **Catherine VIOT**, qui selon elles, la marque employeur : « *est une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur* »²

À partir de toutes les définitions citées, nous pouvons en faire ressortir une définition commune : « *La marque employeur fait référence à tous les atouts et avantages, que les employés actuels et potentiels perçoivent. Elle traduit la perspective et les principes de l'entreprise, dans le but de créer une relation durable et attrayante avec les employés pour les fidéliser, et de donner une image distinctive de l'entreprise sur le marché du travail auprès des candidats pour les attirer* ».

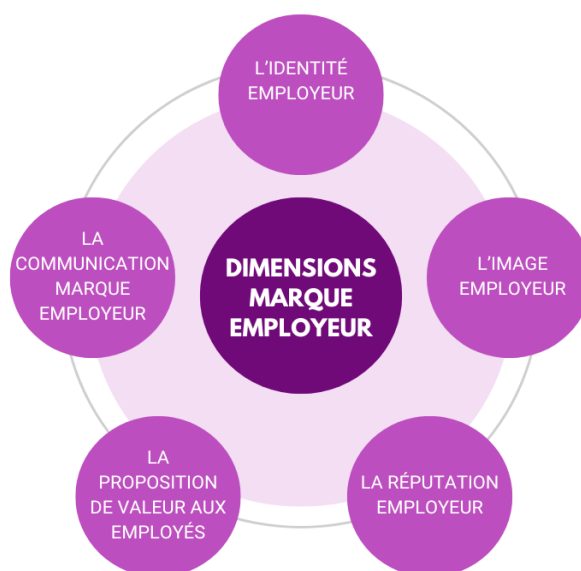
Après avoir exploré les différentes définitions de la marque employeur selon différents auteurs, et avoir dégagé une définition générale en distinguant les deux points essentiels de l'attrait et de la fidélisation, nous allons découvrir quelles sont les dimensions de cette marque employeur.

1.3 Dimensions de la marque employeur

Comme toute stratégie forte établie, il faut des piliers essentiels, dans le cas de la marque employeur nous pouvons distinguer cinq grandes composantes : **l'identité employeur**, **l'image employeur**, la **réputation employeur**, la **proposition de valeur aux employés** et la **communication marque employeur**.

¹ DURONI, (A) : Op.cit, p.13.

² BENRAISS-NOAILLES, (L) et VIOT, (C) : «*Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?*», Management international, N°03, 2014, pp.60-81

Figure 3 : Dimensions de la marque employeur

Source : Établie par nos soins à partir de notre recherche documentaire

- **L'identité employeur¹:** L'identité employeur représente tous les éléments qui permettent une distinction par rapport aux autres organisations, c'est l'ADN de l'entreprise, des items intrinsèques et intangibles qui font **son authenticité** en tant qu'employeur.

Cette identité se constitue de : la mission, les valeurs, l'histoire, les métiers, les différentes politiques, les rites, tabous et signes tels que partagés par la majorité des salariés de l'entreprise...

- **L'image employeur² :** L'image de l'employeur correspond à la manière dont les différentes parties prenantes, que ce soit des employés, des clients, des concurrents ou tout type de public de l'entreprise, perçoivent la relation qu'elle entretient avec ses employés.

Une entreprise peut avoir une image plus ou moins positive dans l'opinion publique en fonction de ses discours. Cependant, la perception de l'employeur par les candidats peut parfois différer de celle souhaitée par ses dirigeants, et donc l'enjeu est de rapprocher au maximum les deux images.

¹ <https://gorh.co/composantes-marque-employeur/> (Publié le 12/12/2022 consulté le 20/04/2024 à 15h42)

² <https://www.talentview.fr/blog/4-composantes-cles-d-une-marque-employeur-forte/> (Publié le 10/07/2023 consulté le 21/04/2024 à 2h41)

- **La réputation employeur¹ : Henry FORD** avait déclaré dès les années 1920 : « *Les deux éléments les plus essentiels ne sont pas visibles dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses employés.* » Aujourd'hui, 81 % des entreprises considèrent que **leur réputation est leur actif le plus précieux.**²

La réputation renvoie à la façon dont l'entreprise est évaluée et considérée par ses différentes parties prenantes, sur le volet de sa gouvernance, de sa politique, de ses pratiques RH et managériales. Dans le cas de la réputation employeur, c'est l'évaluation de la part des candidats et des collaborateurs, et cela influence le recrutement, la fidélisation et la performance.

*« Les entreprises ayant une faible réputation recevraient 50 % de candidatures en moins que les entreprises bénéficiant d'une forte réputation, mais également de moins bons profils »*³

- **La proposition de valeur aux employés⁴ :** La proposition de valeur aux employés ou la PVE, englobe tous les bénéfices et les opportunités proposés par l'entreprise en échange de l'implication et du travail de ses employés. Les bénéfices peuvent être pécuniaires (comme des gains d'argent, des bonus), ou non pécuniaires (comme une offre de formation, une progression, un équilibre entre travail et vie personnelle, une reconnaissance).

« La proposition de valeurs aux employés, c'est comme un coffret cadeau rempli de bonnes raisons pour lesquelles un candidat voudrait travailler pour l'employeur »

- **La communication marque employeur⁵ :** La communication de la marque employeur par l'entreprise aux parties internes et externes est essentielle, c'est quoi adresser, comment le faire et où le faire, elle englobe différentes approches de communication comme le marketing des ressources humaines, la publicité et les médias sociaux. Et « *Parce qu'une marque employeur forte, c'est aussi une histoire bien racontée ! La*

¹ CAZOTTES, (M.C) : Op.cit, p.16.

² ACE Limited, *European risks briefing*, rapport 2013.

³ TURBAN, (D.B). et CABLE, (D.M) : « *Firm reputation and applicant pool characteristics* », Journal of Organizational Behavior, vol. 24, 2003

⁴ <https://www.talentview.fr/blog/4-composantes-cles-d-une-marque-employeur-forte/> (Publié le 10/07/2023 consulté le 23/04/2024 à 10h32)

⁵ <https://www.talentview.fr/blog/4-composantes-cles-d-une-marque-employeur-forte/> (Publié le 10/07/2023 consulté le 23/04/2024 à 13h05)

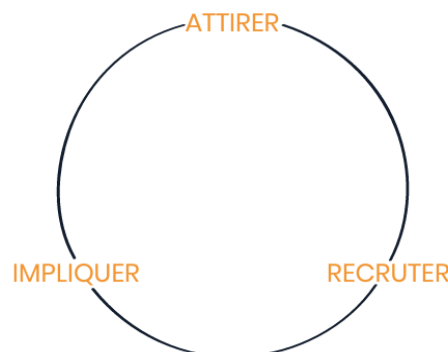
communication est le moyen par lequel l'entreprise raconte son histoire avec le monde.
»¹

Après avoir découvert les différentes dimensions de la marque employeur, il est essentiel de comprendre maintenant pourquoi nous appliquons cette dernière en découvrant les objectifs de ce concept et les finalités à atteindre en cas d'application de ce genre de stratégie.

1.4 Objectifs de la marque employeur

Nous pouvons résumer les objectifs de la marque employeur en trois points essentiels² qui sont représentés dans un cercle vertueux.

Figure 4 : Objectifs de la marque employeur



Source : Neojobs : “*La marque employeur décryptée avec simplicité*”, 2019, Paris, p.5. <https://www.neo-jobs.fr/Livre-blanc-neojobs.pdf>

- **Attirer :** Il est question d'attirer l'attention et de susciter l'intérêt des futurs potentiels collaborateurs. Ceci en mettant en avant l'environnement de travail et ses éléments attractifs, des valeurs et la culture de l'entreprise ainsi que ses avantages proposés, avec pour but d'encourager les talents à penser à intégrer l'équipe. Il est essentiel de

¹ <https://www.talentview.fr/blog/4-composantes-cles-d-une-marque-employeur-forte/> (Publié le 10/07/2023 consulté le 23/04/2024 à 14h23)

² Neojbs : “*La marque employeur décryptée avec simplicité*”, 2019, Paris, p.5. <https://www.neo-jobs.fr/Livre-blanc-neojobs.pdf>

développer une image positive et séduisante de l'entreprise afin d'attirer l'attention des candidats qualifiés et en accord avec la vision de cette dernière.

- **Recruter** : Après avoir attiré les profils potentiels, il est question de les recruter, l'objectif ici est de garantir une expérience positive à tous les candidats et ainsi choisir les futurs talents de l'entreprise. Il est primordial d'aligner l'image que l'entreprise souhaite donner à voir et la réalité qu'elle propose lors de sa procédure de recrutement, car ce processus joue un grand rôle dans la réputation de l'employeur et les candidats se créent une opinion sur l'organisation à travers ce dernier.

La fourniture d'une expérience candidat transparente, respectueuse et professionnelle est donc primordiale pour renforcer l'image de l'entreprise et attirer les meilleurs talents.

- **Impliquer et fidéliser** : Pour l'expérience des employés, il est essentiel de garantir une expérience positive dès la signature du contrat et tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise. Cela signifie encourager le bien-être des collaborateurs, leur proposer des avantages attrayants, et les encourager à s'engager activement dans leur travail, et avec cela favoriser leur fidélisation et leur rétention au niveau de l'entreprise.

Nous pouvons rajouter à cela :¹

- Faire connaître l'entreprise auprès des parties prenantes.
- Améliorer la réputation de l'entreprise en tant qu'acteur économique.
- Réduire le turnover et l'absentéisme.
- Redorer l'image des métiers négligés : Pour mettre en avant les avantages de chaque métier souvent délaissé ou ignoré par les chercheurs d'emploi, comme le secteur du bâtiment ou la sécurité.

¹ Bpifrance Le Lab: "Marque employeur : guide pratique à destination des dirigeants de PME-ETI", Juin 2018, France, p.13. https://www.partemps.fr/media/4166_marque-employeur-guide-pratique-a-destination-des-dirigeants-de-pme-eti.pdf

1.5 Démarche marque employeur

Afin d'arriver à la mise en place des actions pour atteindre les objectifs de la marque employeur, il est important de suivre une démarche rigoureuse en quatre étapes :

- **Détermination des enjeux** : Identification des priorités RH alignées avec la marque employeur sur lesquelles il faut travailler, en tenant compte de la croissance et de la vision stratégique.
- **Réalisation d'un diagnostic** : Quel que soit l'objectif à atteindre, il est nécessaire de réaliser une analyse de l'identité de l'entreprise, ainsi que de son image et réputation employeur, mais aussi un recensement de toutes les pratiques RH utilisées.
- **Développement d'une stratégie marque employeur** : Élaboration d'un plan d'action détaillé avec l'attribution des ressources financières ainsi qu'humaines nécessaires à sa réalisation, mais aussi l'identification des indicateurs clés de performance pour permettre une mesure de l'efficacité des actions réalisées.
- **Mise en place opérationnelle** : Effectuer les actions établies dans le plan d'action. ¹

En suivant cette démarche, l'entreprise pourra garantir le bon déploiement de sa marque employeur, et comme nous l'avons abordé, il est essentiel de mettre en place après cela des indicateurs clés de performance afin de contrôler l'efficacité du plan réalisé.

1.6 Indicateurs de l'impact des actions marque employeur

Les indicateurs qui nous permettent de mesurer l'impact des actions marque employeur sont tout simplement les indicateurs clés de succès, les ICS ou bien communément appelés les KPI, Key Performance Indicator, dans le cas de la marque employeur, nous allons présenter quelques-uns, bien que la liste ne soit pas exhaustive :

- **Pertinence des candidatures**² : Nombre de candidatures qualifiées reçues en fonction de la spécificité et l'orientation de l'offre d'emploi vers les cibles. Plus la proposition de valeur employé sera générique, moins les candidatures seront pertinentes.

¹ Bpifrance Le Lab : Op.cit, p.31

² <https://urlz.fr/qRZp> (Publié le 08/11/2022 consulté le 29/04/2024 à 14h10)

- **Nombre de candidatures spontanées**¹ : Nombre de candidatures reçues en dehors des offres d'emploi spécifiques. Plus le nombre est important, plus la marque employeur est attractive.
- **Taux de rétention**² : Pourcentage d'employés restés au niveau de l'entreprise durant une période donnée. Plus le taux est élevé, plus l'entreprise arrive à fidéliser ses employés.
- **Interaction avec le contenu marque employeur**³ : Mesure l'engagement obtenu avec les diverses publications liées à la marque employeur quel que soit le format. Plus les interactions sont nombreuses, plus le public cible est intéressé par l'employeur.
- **Nombre de visites site carrière**⁴ : Étant la vitrine de la marque employeur, le nombre de visites à travers le nombre de clics ou de rebond sur ce site reflète l'intérêt porté aux offres de l'entreprise, et à son profil en tant qu'employeur.
- **Taux d'ouverture de la newsletter candidats**⁵ : Mesure l'efficacité des campagnes d'emailing destinées aux candidats potentiels, et ce à travers le nombre d'ouvertures des e-mails envoyés. Un taux élevé indique que le contenu proposé est intéressant et suscite l'intérêt, et donc l'ouverture.
- **Taux de recommandation**⁶ : Le pourcentage de personnes qui recommandent l'entreprise comme lieu de travail. Un taux important reflétera la satisfaction et l'engagement des employés actuels ou passés de l'entreprise.
- **Taux de turnover**⁷ : Mesure le taux de rotation du personnel, c'est-à-dire le renouvellement des collaborateurs dans une entreprise. Plus le taux est élevé, plus la fidélisation des employés est faible.

Maintenant que nous avons identifié quelques indicateurs clés de performance qui nous permettent de mesurer l'efficacité des stratégies marque employeur, nous allons découvrir quelques outils qui permettent de diffuser la marque employeur et d'optimiser ces KPI.

¹ <https://laboiteaoutilsdesrh.fr/marque-employeur-quels-kpi-rh-suivre/> (Publié le 11/12/2021 consulté le 29/04/2024 à 14h30)

² <https://urlz.fr/qRZp> (Publié le 08/11/2022 consulté le 29/04/2024 à 14h50)

³ <https://urlz.fr/qRZp> (Publié le 08/11/2022 consulté le 29/04/2024 à 15h02)

⁴ <https://urlz.fr/qRZm> (Publié le 08/01/2024 consulté le 29/04/2024 à 15h13)

⁵ <https://laboiteaoutilsdesrh.fr/marque-employeur-quels-kpi-rh-suivre/> (Publié le 11/12/2021 consulté le 29/04/2024 à 15h26)

⁶ <https://urlz.fr/qRZm> ((Publié le 08/01/2024 consulté le 29/04/2024 à 15h34)

⁷ <https://review.jobs/blog/fr/turn-over-en-entreprise-impact/> (Publié le 11/08/2022 consulté le 29/04/2024 à 15h47)

1.7 Outils de la marque employeur

« La marque employeur, c'est le produit fini. De la même manière qu'on ne va pas vendre un produit avant de l'avoir conçu, avoir travaillé le packaging et tous les éléments du mix marketing »¹

Comme nous l'avons vu, tout comme le MRH, la logique du marketing mix peut être appliquée sur la marque employeur. Ainsi, si nous considérons l'offre de la marque employeur comme produit final, il est essentiel de passer par toutes les étapes du plan jusqu'à sa promotion. Cette dernière est cruciale dans la réussite de la stratégie de la marque employeur. D'un côté, les RH doivent réfléchir à l'offre à proposer, tandis que la communication doit valoriser cette offre à la fois en externe et en interne.

Et comme dans le cadre du produit conventionnel avec du marketing traditionnel, la marque employeur avec le MRH utilise les mêmes moyens de promotion, que ce soit en externe ou en interne, mais adaptés au contexte des ressources humaines.

1.7.1 Outils externes

- **Site internet** :² Il est question d'incrémenter le site de l'entreprise avec des aspects de la marque employeur comme les valeurs, des avis et témoignages, ainsi qu'une rubrique recrutement avec les offres d'emploi et un espace pour les candidatures spontanées.
- **Salons/Forums**³ : L'occasion de rencontrer directement de potentiels futurs collaborateurs et déployer d'une manière efficace la marque employeur avec les avantages d'être recruté chez l'entreprise.
- **Les relations écoles**⁴ : Des entreprises s'associent avec des écoles dans une relation « win-win », d'une part l'entreprise promouvoit sa marque employeur grâce à sa culture et valeurs pour recruter des étudiants, et d'autre part, l'école garantit un recrutement à ces derniers.

¹ CHARBONNIER-VOIRIN, (A) et VIGNOLLES, (A) : “Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts”, Recherches en Sciences de Gestion, N° 112, 2016, pp.153-172.

² <https://www.eurecia.com/blog/4-canaux-diffuser-marque-employeur/> (Publié le 09/05/2022 consulté le 02/05/2024 à 04h03)

³ <https://www.midway-com.com/quelles-solutions-pour-rendre-ma-marque-employeur-visible/> (Consulté le 02/05/2024 à 04h20)

⁴ KAHN, (R) : Op.cit, p.11

- **Réseaux sociaux**¹ : Considérés comme le moyen le plus utilisé pour assurer la diffusion de la marque employeur², les publications sur les RS représentent le miroir de la culture d'entreprise et l'outil privilégié pour l'attrait des meilleurs talents, surtout les nouvelles générations.
- **Sites de recrutements**³ : Des sites où l'entreprise peut déposer ses offres d'emploi, en mettant en avant les spécificités des postes qu'elle propose pour attirer les visiteurs des sites à postuler.
- **Journées portes ouvertes**⁴ : L'entreprise ouvre ses portes à des candidats intéressés, afin de s'immerger dans le quotidien des employés et refléter l'image de la transparence et l'authenticité, montrant qu'elle n'a rien à cacher.
- **Inbound recruiting**⁵ : Suivant le même principe que l'inbound marketing, l'inbound recruiting consiste à créer du contenu axé marque employeur avec comme but d'attirer les profils d'une manière directe.
- **Employee advocacy**⁶ : Les collaborateurs sont des ambassadeurs de l'entreprise, ils communiquent sur sa marque employeur et recommandent la marque aux potentiels profils pour plus de crédibilité.

1.7.2 Outils internes

- **Team building/Séminaires**⁷ : L'échange entre collaborateurs renforce la cohésion, le sentiment d'appartenance et encourage l'intelligence collective.
- **Newsletter interne**⁸ : Des e-mails réguliers pour partager l'actualité de l'entreprise, les succès des équipes, des conseils ainsi que toute information qui peut améliorer l'expérience collaborateur au quotidien.

¹ <https://www.eurecia.com/blog/4-canaux-diffuser-marque-employeur/> (Publié le 09/05/2022 consulté le 02/05/2024 à 06h15)

² Minchington, (B), *Employer branding global trends study report*, rapport 2014

³ KAHN, (R) : Op.cit, p.10

⁴ Ibid, p.11

⁵ <https://solutions.welcometothejungle.com/pp-outils-marque-employeur> (Consulté le 03/05/2024 à 14h21)

⁶ <https://solutions.welcometothejungle.com/pp-outils-marque-employeur> (Consulté le 03/05/2024 à 15h05)

⁷ Neojobs : Op.cit p.15.

⁸ <https://www.eurecia.com/blog/4-canaux-diffuser-marque-employeur/> (Consulté le 04/05/2024 à 01h07)

- **Culture d'entreprise**¹ : La raison d'un rassemblement autour d'un projet commun, grâce aux valeurs, objectifs, histoire ainsi que fonctionnement de l'entreprise, garantissant motivation et sentiment d'appartenance.
- **Qualité de vie au travail**² : Travailler la QVT, c'est être à l'écoute des besoins des employés en fournissant les meilleures conditions de travail, que ce soit sur le contenu du travail, le management, la santé au travail, l'inclusion ou le parcours professionnel.
- **Cadre de travail**³ : L'aménagement des locaux reflète la personnalité ainsi que la culture de l'entreprise, et contribue au bien être des collaborateurs et leur confort.
- **Cooptation**⁴ : Un recrutement à travers les collaborateurs qui deviennent des prescripteurs, et recommandent des potentiels candidats à l'entreprise, se sentant ainsi impliqués et valorisés.
- **Site internet**⁵ : Il existe des plateformes internes, qui mettent à disposition des rubriques « carrières et recrutement » où se trouvent des offres de recrutement interne, des retours d'expérience...
- **Communication interne**⁶ : L'utilisation des outils de travail collaboratif, les messageries instantanées, mais aussi le réseau social interne garantit une diffusion d'informations efficace qui favorise la transparence et la confiance.

De plus nous avons :

- **Bouche à oreille**⁷ : En dehors des outils marketing émettant directement de l'entreprise, le bouche à oreille traditionnel reste un atout privilégié pour la diffusion de la marque employeur, un BAO positif à propos de l'entreprise en tant qu'employeur, fait par les collaborateurs, est plus crédible aux yeux des candidats externes.
- **Labels « Employeurs »**⁸ : Plusieurs classements sont réalisés afin de déterminer les meilleurs employeurs selon différentes catégories comme le « Great Place to Work » pour les 100 meilleurs lieux de travail, ou bien le « Happy Trainees » pour les endroits

¹ <https://solutions.welcometothejungle.com/pp-outils-marque-employeur> (Consulté le 04/05/2024 à 01h07)

² <https://solutions.welcometothejungle.com/pp-outils-marque-employeur> (Consulté le 04/05/2024 à 01h07)

³ <https://solutions.welcometothejungle.com/pp-outils-marque-employeur> (Consulté le 04/05/2024 à 01h07)

⁴ <https://myrhline.com/type-article/favoriser-cooptation-developper-marque-employeur/> (Publié le 17/03/2018 consulté le 04/05/2024 à 01h07)

⁵ KAHN, (R) : Op.cit, p.10

⁶ <https://solutions.welcometothejungle.com/pp-outils-marque-employeur> (Consulté le 04/05/2024 à 01h07)

⁷ CHARBONNIER-VOIRIN, (A) et VIGNOLLES, (A) : Op.cit p.166.

⁸ CAZOTTES, (M.C) : Op.cit, p.8.

les plus appréciés par les stagiaires. Ces classements aident à faire connaître les entreprises auprès des candidats et à valoriser leur image et réputation d'employeurs.

Grâce à tous les éléments traités dans cette section, nous avons pu constater que la marque employeur est un atout indéniable pour une entreprise. En l'exploitant, elle pourra maximiser son potentiel afin d'attirer les meilleurs profils et les retenir.

Et c'est dans cette optique de rétention, que nous avons également identifié la communication interne comme outil important pour le renforcement de la marque employeur. Celle-ci garantit la cohésion et la transparence au sein de l'entreprise, et constitue le thème de la prochaine section.

Section 2 : De la communication à la communication interne

Dans cette partie, nous examinerons la communication interne et son rôle au sein de l'organisation. Cependant, avant d'atteindre ce point, il est essentiel de comprendre l'origine même de la communication et de la définir, afin de pouvoir comprendre à quel moment de l'histoire elle est devenue un élément essentiel pour l'entreprise.

Nous examinerons aussi au fil de cette section comment « la communication des organisations » a émergé jusqu'à ce qu'elle devienne un domaine à part entière, donnant ainsi à la communication interne un rôle essentiel au sein des organisations.

2.1 Introduction à la communication

L'histoire de la communication est aussi ancienne que l'histoire de l'humanité. En effet, l'être humain a toujours eu besoin de communiquer, et pour se faire, tous les moyens étaient bons, l'homme a alors inventé des codes, l'alphabet et des langages, et que ce soit avec la gestuelle, la parole ou l'écriture afin de faire passer des messages.¹

2.1.1 Définition de la communication

Avant de passer à la définition de la communication, il serait intéressant de découvrir l'origine des termes « Communication » et « communiquer », qui viennent du verbe latin *communicare* qui signifie « *Mettre ou avoir en commun* », selon la définition qu'en donne Gaffiot.²

Après avoir abordé l'origine de ce terme, nous allons maintenant passer à sa définition, d'après le sociologue américain **Charles COOLEY**, pionnier de la psychologie sociale.

En 1909, il définit la communication dans son livre « *Social organisation* » comme étant « *Le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit avec les moyens de les transmettre à travers le temps et à les maintenir dans le temps. Elle inclut l'expression du visage, les attitudes, les gestes, le ton de la voix, les*

¹ <https://strategiesdecommunication.wordpress.com/49-2/> (publié le /05/2012 consulté le 10/05/2024 à 18h00)

² BORNAND, (S) et LEGUY, (C) : *Anthropologie des pratiques langagières*, Édition DUNOD, collection U, 2013, p.43.

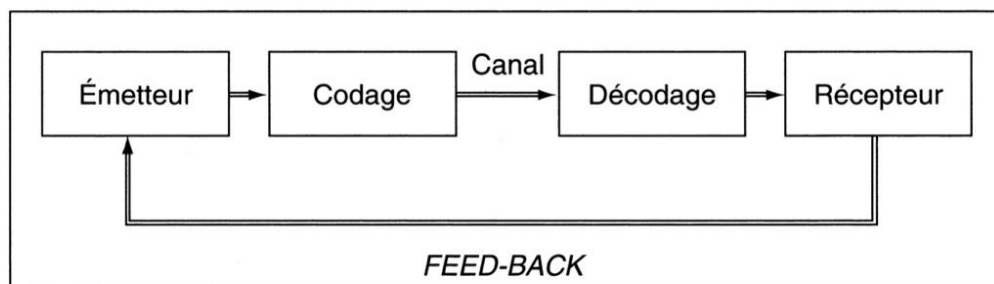
mots, les écrits, l'imprimé, les chemins de fer, le télégraphe, le téléphone et tout ce qui va jusqu'au tout dernier achèvement de la conquête de l'espace et du temps »¹

Afin d'explorer en détail un sujet, il est toujours essentiel de le définir et de saisir son origine, c'est pourquoi nous avons mentionné la définition de **COOLEY**, qui est une définition assez complète de la communication, car elle met en avant sa nécessité dans la construction des relations humaines, et nous a donc permis de saisir ce qu'est réellement cette dernière et son importance afin de pouvoir aborder ses différentes composantes par la suite.

2.1.2 Composantes de la communication

Selon **Claude SHANNON**, ingénieur américain en télécommunication, et souvent considéré comme le père de la théorie de l'information, la communication peut être définie comme « *la transmission d'un message d'un endroit à un autre* »². Elle est donc définie comme un processus qui met en relation un émetteur, qui émet l'information, et un récepteur, qui la reçoit. Nous pouvons représenter ce processus dans le graphique suivant :

Figure 5 : Le schéma de la communication selon SHANNON



Source : ABRIC, (J.C) : *Psychologie de La Communication Théories et Méthodes*, Édition DUNOD, Malakoff, 2019, p.3.

Le destinataire en émettant l'information doit faire en sorte qu'elle soit dans un langage compréhensible pour le destinataire, et compatible avec les canaux de communication utilisés, c'est ce qu'on appelle « le codage ». Le message va ensuite être transmis via un support matériel qui est le « canal », ce message, une fois parvenu au destinataire va être décodé afin de

¹ NGUYEN-THANTH, (F) : *la communication : une stratégie au service de l'entreprise*, Édition ECONOMICA, Paris, 1991, p.24.

² ABRIC, (J.C) : *Psychologie de La Communication Théories et Méthodes*, Édition DUNOD, Malakoff, 2019, p.3.

comprendre son contenu. Le système doit fournir un moyen par lequel le récepteur réagit aux informations transmises par l'émetteur, c'est ce qu'on appelle le feedback ou la rétroaction.

Ce modèle a connu un grand succès auprès des linguistes comme **JAKOBSON**, mais contrairement au modèle de **SHANNON** qui se concentre sur la transmission simpliste des informations à travers les canaux de communication, pour **JAKOBSON**, le sens du message devenait la priorité, et la parole et l'écriture prendraient le pas sur les modèles « télégraphiques » et à la transmission mécanique¹.

Le schéma de **JAKOBSON** devient alors un point de référence et un document historique qui indique des points que l'évolution des médias, des relations et des pratiques médiatiques mettent plus en évidence que d'autres.²

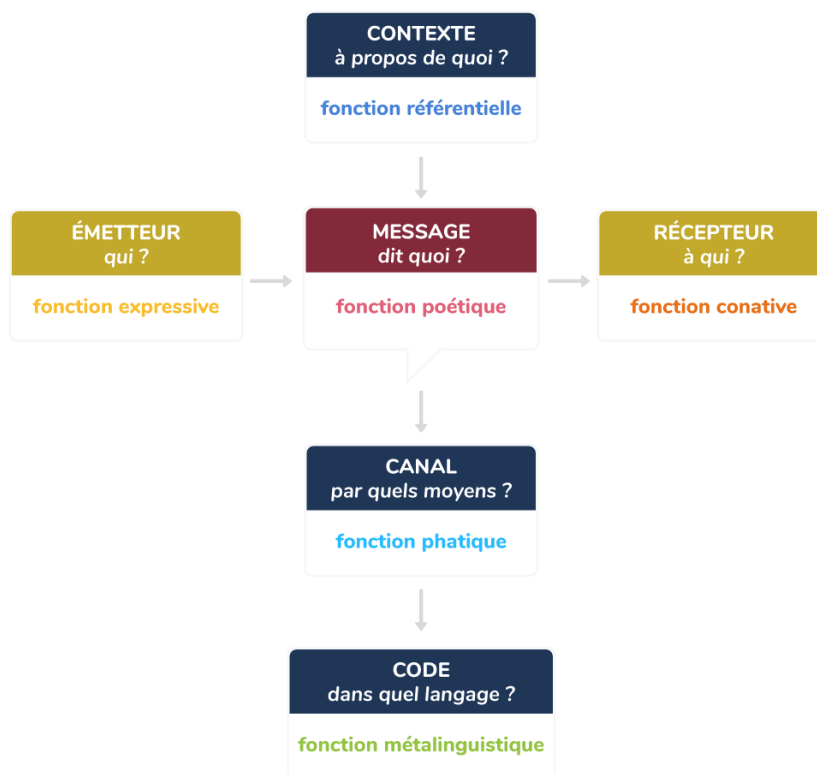
Les six composantes de la communication selon son modèle sont :

- **L'émetteur** (le destinataire) : Celui qui émet le message, ce dernier peut être écrit ou oral, et communiqué par une seule personne ou par un groupe.
- **Le récepteur** (le destinataire) : Celui qui reçoit le message, peut être un individu ou un groupe.
- **Le message** : Les informations transmises, en d'autres mots, l'objet de la communication.
- **Le contexte** : Fait référence à tout ce qui entoure la communication, cela inclut où et quand elle se produit, ainsi que les circonstances sociales, culturelles et historiques. De ce fait, il aide à donner du sens au message et à le comprendre correctement.
- **Le code** : Le moyen utilisé afin de transmettre le message, comme la langue française, le morse ou encore la langue des signes. Ce dernier doit être compréhensible par l'émetteur et le récepteur.
- **Un contact** : Un contact physique ainsi qu'une connexion physiologique entre l'émetteur et le récepteur sont nécessaires afin d'établir et de maintenir la communication entre eux.

¹ DEMEURE, (C) : *Marketing: Aide-mémoire*, Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2008, p.368

² AIM, (O) et BILLIET (S) : *Communication*, Édition DUNOD, Paris, 2015, p.7

Figure 6 : Schéma de la communication de JAKOBSON



Source : <https://www.kartable.fr/ressources/francais/cours/les-fonctions-du-langage/49839>

(consulté le 16/05/2024 à 16h09)

Tous les facteurs identifiés dans ce schéma ont un rôle à jouer dans le cadre d'une interaction, et ils influencent tous, à leur façon, le message qui est transmis.

De plus, selon la théorie de la communication décrite par **JAKOBSON**, le langage comporte six fonctions. La manière dont les mots sont arrangés et employés dans une phrase, ou la grammaire, nous indique certes le sens du message, tandis que les fonctions nous révèlent l'intention du destinataire qui utilise la langue en question. Il considère alors que ces fonctions « ne s'excluent pas les unes les autres, mais que souvent elles se superposent »¹

Voici les six fonctions de la communication identifiées par ce linguiste² :

- **Fonction expressive** : Également appelée fonction émotive, elle nous permet d'interpréter les sentiments de l'interlocuteur.

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Sch%C3%A9ma_de_Jakobson (consulté le 16/05/2024 à 16h09)

² <https://www.lucidchart.com/blog/fr/fonctions-du-langage-jakobson> (consulté le 16/05/2024 à 16h17)

- **Fonction conative** : Met l'accent sur le récepteur et vise à attirer son attention.
- **Fonction phatique** : Utilisée pour un lien social et maintenir la communication.
- **Fonction métalinguistique** : Renvoie au langage même et à ses caractéristiques, et sert à définir les mots et à clarifier les ambiguïtés.
- **Fonction référentielle** : Le langage utilisé pour transmettre le message au monde extérieur.
- **Fonction poétique** : La fonction dite « esthétique » du message, qui est centrée sur le message et la manière dont il est transmis.

Nous pouvons remarquer à travers ces modèles que chaque élément est important dans l'acte de la communication, et que l'absence d'une de ces composantes peut mener à la mauvaise interprétation du message, et donc à une mauvaise communication.

Maintenant que nous avons cité quelques modèles de communication et leurs composantes, nous pouvons passer à ses différentes formes.

2.1.3 Les formes de communication

Nous distinguons traditionnellement trois formes de communication : la communication interpersonnelle, la communication de groupe et la communication de masse.¹

- **La communication interpersonnelle** : Ce sont des échanges entre deux individus seulement, un émetteur et un récepteur, par exemple une discussion entre deux amis ou entre deux collègues.
- **La communication de masse** : cette communication vise la transmission d'un message à un public le plus large possible, son objectif est donc de toucher un maximum de personnes, et ceci à travers ce qu'on appelle les mass-médias (télévision, radio, internet), capables d'atteindre ce très large public.
- **La communication de groupe** : Contrairement à la communication interpersonnelle, la communication de groupe met en relation plusieurs personnes, mais elle se distingue aussi de la communication de masse car elle intègre une notion fondamentale qui est le « ciblage » de ses récepteurs en fonction d'un objectif précis et un intérêt commun.

¹ <https://blog.hubspot.fr/marketing/les-types-de-communication> (publié le 23/10/2020 consulté le 16/05/2024 à 17h08)

Figure 7 : Types de communication

La source : <https://blog.hubspot.fr/marketing/les-types-de-communication> (publié le 23/10/2020 consulté le 16/04/2024 à 17h08)

Mais avec l'avènement de la révolution industrielle et l'augmentation du nombre d'entreprises, une autre forme de communication s'est développée : la communication des organisations. Cette communication concerne les entreprises, les associations, les collectivités, etc. C'est cette forme que nous allons examiner plus en détail.

2.2 La communication des organisations

La communication est certes aussi ancienne que l'histoire de l'humanité, mais ce n'est qu'en 1960 que le métier de communication s'est professionnalisé, et que cette dernière est devenue un outil indispensable au service de l'entreprise. Elle devient alors un outil stratégique pour se différencier de la concurrence, surmonter les crises et même fédérer en interne.¹

¹<https://www.garance-et-moi.com/blog/petite-histoire-de-la-communication#:~:text=On%20peut%20dater%20l%27apparition,la%20t%C3%A9vision%20et%20a%20radio.> (publié le 24/05/2022 consulté le 17/05/2024 à 14h02)

2.2.1 Définition de la communication des organisations

Avant d'aborder la notion de communication des organisations, il serait judicieux de définir la notion d'organisation. **Any-Gbayere SAHOU** définit l'organisation comme une « *entité composite qui existe de par la volonté de ses membres* »¹ : « *Elle a une finalité prédéfinie qui conditionne toutes ses actions, dont les activités de communication. Ainsi, les entreprises, les institutions et associations à buts finalisés, quelle que soit leur forme, sont des organisations. (...) En effet, une organisation a toujours un but consigné dans ses actes de constitution, ses statuts et sa structuration (organigramme) qui répartissent les rôles et les charges des différents acteurs* »²

Maintenant que nous avons défini ce qu'est une organisation, nous pouvons parler de la communication des organisations, et sa définition selon différents auteurs.

Dans l'ouvrage « *Communicator, toute la communication d'entreprise* », **Thierry LIBAERT** et **Marie-Hélène WESTPHALEN** définissent la communication des organisations comme étant « *Le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers, visant à l'amélioration de l'image, au renforcement de leurs relations, à la promotion de leurs produits ou services, à la défense de leurs intérêts* ».³

Une autre définition, celle de **La Fédération nationale entreprise et performance**, qui la décrit comme étant « *L'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement* »⁴

Selon ces auteurs, le terme communication des organisations est relativement nouveau, et s'est substitué au terme de communication d'entreprise, « *L'idée majeure réside en ce que la stratégie de communication s'applique désormais selon les mêmes paramètres fondamentaux à tout type d'organisation et non aux seules entreprises* »⁵, et donc la communication des organisations est appliquée aujourd'hui dans les entreprises privées ou publiques, comme dans

¹ SAHOU (A.G) : *Communication externe des organisations*, Édition L'HARMATTAN, Paris, 2016, p.9

² Ibid., p.9

³ LIBAERT (T) et WESTPHALEN (M.H) : *Communicator: Toute la communication d'entreprise*, Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2012, p.13

⁴ Ibid., p.13

⁵ LIBAERT, (T) et WESTPHALEN, (M) : Op.cit , p.13

les administrations, les ministères, les écoles, et aussi dans les organisations non gouvernementales (ONG).

Une autre définition intéressante est celle de **Nicole D'ALMEIDA**, qui selon lui « *La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interfaces.* » ¹

Selon **Eric BIZOT**, **Maria-Hélène CHIMISANAS** et **Jean PIAU**, la communication globale d'une organisation définit son territoire de communication, et a pour vocation d'assurer la cohérence et l'efficacité des messages en externe, et en interne. Elle nécessite une démarche rigoureuse et une mise en œuvre exemplaire. Chaque prise de parole doit être l'occasion de décliner le message essentiel.²

La communication est présente partout dans notre vie quotidienne, et lorsqu'il s'agit de la communication au sein des organisations, elle revêt une importance encore plus importante en raison de la complexité des relations humaines et des objectifs organisationnels à atteindre.

2.2.2 Domaines de la communication des organisations

Selon **Thierry LIBAERT** et **Marie-Hélène WESTPHALEN** « *Depuis de nombreuses années, la communication était le plus souvent analysée en fonction des interlocuteurs auxquels elle s'adressait, des publics qu'elle cherchait à atte*³

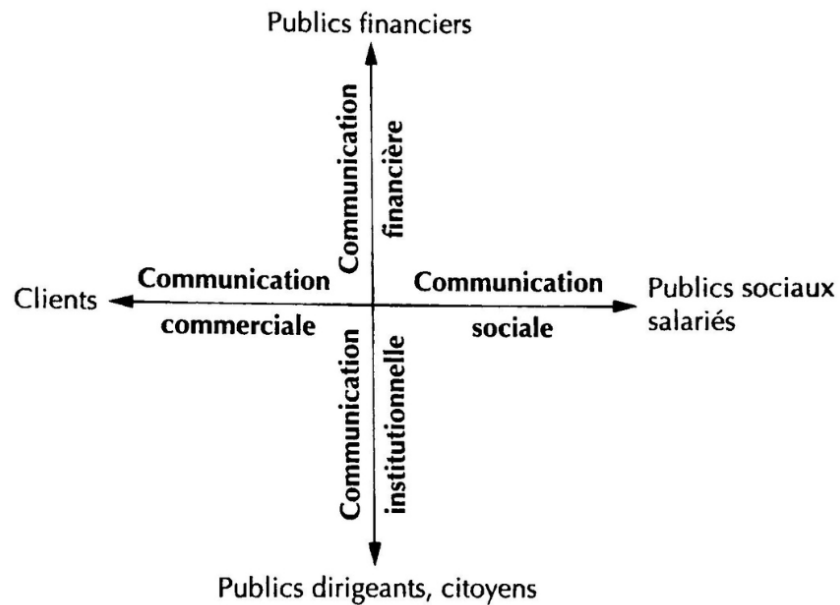
Patrick D'HUMIÈRES a ainsi défini quatre branches de communications selon les différents publics ciblés, nous retrouvons la communication financière, la communication commerciale, la communication sociale et enfin la communication institutionnelle.

¹ D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : *La Communication Interne des Entreprises*, Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2010, p.6

² BIZOT, (E), CHIMISANAS, (M.H) et PIAU, (J) : *Communication*, Édition DUNOD, Paris, 2014, p.2

³D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : Op.cit p.22

Figure 8 : Cibles et types de communication



Source : D'ALMEIDA (N) et LIBAERT (T) : *La Communication Interne des Entreprises*,
Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2010, p.22

LIBAERT et **WESTPHALEN** de leur côté, définissent seize domaines de la communication qu'une organisation peut mettre en œuvre, résumés dans une liste présente sur cette figure que nous avons nous-mêmes réalisée :

Figure 9 : Domaines de la communication

❶ Communication B to B	❹ Communication de proximité
❷ Communication produit	❺ Communication de recrutement
❸ Communication financière	❻ Communication interne
❹ Communication d'influence	❼ Communication internationale
❺ Communication corporate	❽ Communication non marchande
❻ Communication sensible	❾ Communication publiques
❼ Communication d'acceptabilité	❿ Communication politique
❽ Communication de crise	⓫ Communication sur le développement durable

Source : Établie par nos soins à travers l'ouvrage de D'ALMEIDA (N) et LIBAERT (T) : *La Communication Interne des Entreprises*, Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2010, p.22

Aussi, en revenant sur la définition de **BIZOT**, **CHIMISANAS** et **PIAU** concernant la communication globale d'une organisation, nous pouvons voir qu'ils parlent de communication externe destinée aux individus qui n'appartiennent pas à l'entreprise mais qui font partie de sa cible, par exemple, les fournisseurs, les journalistes, les clients...et de communication interne, qui s'adresse aux collaborateurs et employés de l'entreprise

Nous pouvons donc voir clairement que la communication interne revient souvent lorsqu'on parle de communication des organisations, elle est un domaine incontournable de cette dernière, ce qui souligne clairement l'importance de communiquer avec le public interne d'une organisation.

2.3 Communication interne

Peu importe l'organisation, sa taille ou son secteur, la communication est essentielle à son succès, tant en interne qu'en externe.

Une entreprise qui valorise la communication interne voit ses employés être plus engagés, et se transformer en véritables ambassadeurs de la marque.

2.3.1 Historique et évolution de la communication interne

L'avènement de l'ère industrielle, et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des informations opérationnelles à leurs salariés ont été à l'origine de l'apparition de la communication interne.¹

En 1890, les premiers journaux internes ont été édités, mais il faudra encore attendre un siècle pour qu'elle soit identifiée comme fonction à part entière de l'entreprise. C'est donc durant cette période que de nouveaux métiers voient le jour, on rencontre des « Responsables de communication interne » ou « Chargés de communication interne »².

Et c'est vraiment aux environs des années 1990 que la communication interne connaît une réelle évolution, et qui a en partie eu lieu grâce à la croissance technologique. On voit alors apparaître les newsletters internes, les séminaires, les revues internes... puis l'apparition des réseaux sociaux d'entreprise dans les années 2000.³

Cette évolution a finalement eu lieu suite à la prise de conscience des entreprises de l'importance de transmettre efficacement les informations aux employés, de véhiculer les objectifs et surtout d'engager et de motiver les collaborateurs avec comme finalité la création d'une réelle communauté.

2.3.2 Définition de la communication interne

Il est important de définir et de comprendre ce qu'est réellement la communication interne d'une organisation selon différents auteurs avant de s'approfondir sur le sujet.

¹ VALERIE, (S) : *Gestion des ressources humaines*, Édition Foucher, Paris, 2000, p.156

² Ibid., p.156

³<https://openclassrooms.com/en/courses/4752336-structurez-la-communication-interne-de-votre-entreprise/4752343-apprenez-le-champ-de-la-communication-interne#> (publié le 04/08/2020 consulté le 19/05/2024 à 11h19)

Selon **Marie Hélène WESTPHALEN** « *La communication interne est un outil de gestion stratégique des entreprises et indispensable dans les sociétés modernes. Il est l'aboutissement actuel de latente évolution des mentalités et des comportements qui s'est concrétisée par le passage des conceptions tayloristes aux conceptions modernes basée sur le développement de l'homme* »¹

Selon **Jean Pierre CITEAU** « *L'ensemble des mécanisme (formel et informel), favorisant les possibilités d'un échange au terme auquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ces objectifs d'informations et d'écoute de l'autre* »²

Selon **Jean Marc DECAUDIN** « *La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation, utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur* »³

Selon **Nicole D'ALMEIDA** et **Thierry 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'information 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. La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante* »⁴

Selon ces différentes définitions que nous venons de citer, nous pouvons faire sortir une définition commune : « *La communication interne est un outil stratégique important pour les organisations. Il est utilisé afin de faciliter l'échange d'informations et d'idées entre le public*

¹ WESTPHALEN, (M.H) : *Communicator: Le guide de la communication d'entreprise*, Édition DUNOD, 3e Édition, Paris, 2001, p.64.

² CITEAU, (J.P) : *Gestion des ressources humaines : Principes Généraux et Cas Pratiques*, Édition A.COLIN, Paris, 2002, p.78

³ DECAUDIN, (J.M), IGALENS, (J) et WALLER, (S) : *La communication interne, stratégie et techniques*, Édition DUNOD, 3e Édition, Paris, 2013, P 1.

⁴ D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : *Op.cit*, p.07

interne de l'organisation, favorisant ainsi la collaboration et la cohésion. Il vise à utiliser une gamme de médias et de canaux pour renforcer la reconnaissance par les salariés des valeurs de l'organisation et créer une culture d'entreprise positive »

Maintenant que nous avons compris ce que représente la communication interne au sein d'une organisation, nous pouvons citer les objectifs qu'elle souhaite atteindre à travers les actions mises en place dans ce cadre-là.

2.3.3 Objectifs de la communication interne

La communication interne vise à diffuser et à clarifier les orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que ses objectifs, tout en favorisant la cohésion et le sentiment d'appartenance au sein des équipes partageant des buts communs.

Dans l'ouvrage « Communication » de **LIBAERT**, il dit que généralement, elle poursuit trois objectifs traditionnels¹ :

- **La motivation du personnel** : La communication interne a pour objectif la motivation du personnel, en effet, des employés motivés sont plus susceptibles d'être engagés, mobilisés et performants au service de la stratégie de l'entreprise.
- **Le décloisonnement** : Afin de créer un lien entre les différentes fonctions de l'entreprise et fournir de la cohésion.
- **Knowledge management** : Ce dernier est un système de gestion des connaissances, qui garantit que toute l'entreprise ait accès à l'information². Ce dernier objectif vise donc à fournir toutes les informations dont les employés ont besoin pour un maximum d'efficacité professionnelle.

Cependant, selon cet auteur, de nouveaux objectifs se sont créés dans les années quatre-vingt-dix après la distanciation qui s'est opérée durant ces années, il dit alors « *On considère désormais que la communication interne outre ce but de recréer du lien et de la confiance, doit également devenir un catalyseur des passions et tensions dans l'entreprise* »³

¹ LIBAERT, (T) : *Introduction à la communication*, Édition DUNOD, Paris, 2014, p.56

² <https://blog.smart-tribune.com/fr/knowledge-management#one> (publié le 21/10/2021 consulté le 19/05/2024 à 18H17)

³ LIBAERT, (T) : *Op.cit* , p.56

Aussi, en faisant nos recherches, nous avons trouvé quatre objectifs de la communication interne qui apparaissent souvent ¹ :

- **Former** : Soutenir le développement professionnel et personnel des collaborateurs de l'entreprise en les accompagnant dans leur apprentissage et leur progression.
- **Informé** : Il est important de tenir les employés informés des dernières nouvelles de l'entreprise en utilisant différents outils de communication interne tels que la newsletter interne, les courriels ou encore l'intranet.
- **Motiver** : Impliquer les employés dans différents projets d'entreprise en reconnaissant leur contribution à ces derniers.
- **Fédérer** : Transmettre un sentiment d'appartenance et une solidarité d'équipe en partageant les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

En résumé, nous constatons que la communication interne ne se limite pas qu'à la transmission de l'information. Au contraire, elle a connu une évolution significative au fil des années, passant d'un outil de motivation du personnel à un outil de gestion des tensions. Elle aide en permanence à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise en renforçant le sentiment d'appartenance des employés, la cohésion d'équipe et leur engagement. Cela favorise également la création d'un environnement de travail harmonieux et dynamique favorable à la réussite collective.

Après avoir découvert les objectifs de la communication interne, nous pouvons présenter ses différents types.

2.3.4 Types de communication interne

Nous pouvons catégoriser les messages diffusés dans l'entreprise en trois catégories, l'information opérationnelle, l'information motivationnelle et l'information interpersonnelle. Cette catégorisation repose sur les objectifs et les effets attendus des messages que l'organisation a à communiquer à ses employés.

- **L'information opérationnelle** : Cette forme de communication est verticale, à double sens, et nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. Nous avons d'un côté une

¹ <https://www.manager-go.com/marketing/communication-interne.htm> (publié le 16/11/2023 consulté le 20/05/2024 à 8h09)

communication descendante qui émane des dirigeants qui transmettent des directives afin d'aider les employés à aller dans la bonne direction, et de l'autre côté, une communication ascendante avec les collaborateurs qui partagent leurs avis et proposent des solutions. Ces échanges visent à optimiser les processus de travail en tenant compte tant des instructions que du partage d'expériences.

- **L'information motivationnelle** : C'est une information descendante, avec pour but de partager aux employés les décisions stratégiques de l'entreprise, ainsi que ses valeurs et ses engagements afin de les motiver.

Tableau 2 : L'information motivationnelle

	Le contexte général	Le système de production	L'organisation interne
Objectif	Présenter l'entreprise comme un système ouvert et compétitif.	Donner aux salariés les moyens de comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne.	Mettre en valeur la politique managériale de l'entreprise.
Thème	<p>Insertion géographique : place dans la ville, la région, le pays.</p> <p>Position dans son secteur professionnel, par rapport à la concurrence.</p> <p>Pôle de développement, se manifestant par une stratégie globale (parts de marché, chiffre d'affaires, résultats financiers.)</p>	<p>Organisation technique : chaîne de production, travail, machine.</p> <p>Organisation fonctionnelle : définition des postes, organigramme, système d'organisation, mode de fonctionnement.</p>	<p>La gestion des ressources humaines sous toutes ses facettes.</p> <p>Conditions de travail.</p> <p>Avantages sociaux : aide au logement, facilités diverses (notamment pour les mères de famille), conseils fiscaux, organisation de voyages.</p> <p>Perspectives : évolution de carrière, formation.</p>

Source : Établi par nos soins selon la source LIBAERT (Thierry) et WESTPHALEN (Marie-Hélène) : *Communicator: Toute la communication d'entreprise*, Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2012, p.229

Comme indiqué sur ce tableau, ces messages, qui ont pour objectif de mobiliser les troupes, traitent trois domaines dans ce genre de contenu de l'information : l'entreprise, son environnement et ses objectifs ; le système de production et l'organisation interne.¹

- **L'information interpersonnelle** : Il s'agit là d'une communication transversale, et donc d'échanges entre collaborateurs sans prendre en compte l'échelle hiérarchique. Ces interactions renforcent la cohésion et l'esprit d'équipe au sein d'une organisation.²

Après avoir présenté les types d'informations communiquées dans l'organisation, nous pouvons maintenant voir les différents chemins de la communication interne.

2.3.5 Chemins de la communication interne

Les chemins de la communication désignent généralement les différents itinéraires par lesquels les informations circulent entre individus ou entités au sein d'une organisation.

En entreprise, la communication peut être ascendante, descendante, ou transversale.³

- **La communication descendante** : Ce sont des informations transmises d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau hiérarchique inférieur. Ce type de communication est le plus fréquent en entreprise car il est nécessaire au bon fonctionnement de cette dernière. Il a pour objectif d'informer, de former et de diriger le personnel. Par exemple, des informations opérationnelles, les chiffres réalisés par l'entreprise, ou encore les exploits d'une équipe ou d'un employé.
- **La communication ascendante** : Elle prend le chemin inverse de la communication descendante, c'est-à-dire d'un niveau hiérarchique inférieur à un niveau hiérarchique supérieur. C'est un moyen d'améliorer le climat social de l'entreprise et ses performances. Par exemple, des idées d'amélioration ou de projets à réaliser au sein de l'organisation, ou des questions destinées à la direction des ressources humaines.
- **La communication horizontale** : C'est un échange d'égal à égal, entre des personnes du même niveau hiérarchique. Elle est la plus difficile à gérer à maîtriser car c'est la

¹ LIBAERT, (T) et WESTPHALEN, (M) : Op.cit , p.229

²<https://haiilo.com/fr/blog/communication-interne-pourquoi-et-comment-la-developper-dans-votre-organisation/>
(publié le 28/03/2022 consulté le 20/05/2024 à 10h08)

³ LIBAERT, (T) et WESTPHALEN, (M) : Op.cit , p.229

plus porteuse du bruit, un élément qui est à l'origine des perturbations qui peuvent altérer la qualité de la communication et déformer le message communiqué.

Nous pouvons dire que, quels que soient les chemins par lesquels l'information circule, chacun a un besoin et un objectif spécifiques, et joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement de l'organisation.

Néanmoins, pour transmettre l'information à travers chaque chemin, différents moyens sont utilisés, et c'est ce que nous allons découvrir dans le titre qui suit.

2.3.6 Les moyens de la communication interne

Aujourd'hui, grâce aux progrès technologiques, les responsables de la communication interne bénéficient d'une variété de moyens de communication. Ces approches offrent des opportunités innovantes pour atteindre les membres de l'organisation et facilitent la diffusion d'informations importantes, renforçant ainsi la culture d'entreprise et l'engagement des employés.

Nous allons voir trois types de moyens de communication en détail, à savoir les moyens écrits, les moyens oraux, et les supports techniques.

2.3.6.1 Les moyens écrits :

L'écrit est l'un des outils de communication interne les plus anciens. Bien qu'il soit considéré comme l'un des éléments rendant la communication interne difficile, il contribue également à son succès, notamment grâce aux avancées technologiques et à leurs mises à jour, le faisant apparaître comme l'un des moyens les plus efficaces.

Voici les outils traditionnels de l'écrit, ainsi que les tendances récentes :

- **Le journal interne de l'entreprise** : Un des outils les plus répandus, et un des éléments majeurs de la communication interne, c'est un support périodique de communication interne d'une entreprise, avec pour objectif de tenir les collaborateurs au courant sur

l'actualité de l'entreprise, et qui peut se décliner sous plusieurs formats, par exemple un magazine ou une newsletter.¹

- **La revue de presse** : C'est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise, elle a pour objectif d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique, et de les sensibiliser à l'ensemble de l'activité de l'organisation.²
- **La note de service** : Outil indispensable de management de l'entreprise, qui émane d'un responsable habilité par le chef d'entreprise. Elle est utilisée pour fixer les règles du fonctionnement interne, tracer les directives ou encore donner des instructions sur l'utilisation d'un outil spécifique.³
- **La documentation**⁴ : Elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise, et peut être communiqué de trois manières aux collaborateurs : par un espace adapté, par une circulation de l'information ou par un envoi direct aux salariés.

Voici les outils inclus dans la documentation :

- **L'information circulante** : Elle consiste à mettre en circulation des informations de manière à ce que chacun puisse en disposer. Le listing de diffusion ne doit pas être trop long, une dizaine de noms est considérée comme étant le maximum pour un document de cinq pages. Chaque fiche de circulation doit comporter outre le nom du destinataire, la date de réception du document et accessoirement une colonne pour les observations éventuelles.
- **La plaquette de présentation** : Elle peut utiliser des formes diversifiées selon l'objectif poursuivi. Il peut s'agir d'un document régulier comme la présentation des résultats de fin d'année, d'un document exceptionnel à l'exemple de la publication du plan stratégique de l'entreprise, ou d'un document à finalité externe mais diffusé à une large fraction, voire à la totalité du personnel.
- **Le livret d'accueil** : il constitue un des premiers contacts du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi à l'impression initiale, et donc de la plus solide que celui-ci aura sur l'organisation.

¹ <https://www.doublepage.net/blog-2/le-journal-dentreprise-un-outil-de-communication-puissant> (publié le 3/05/2022 consulté le 21/05/2023 à 12h09)

² D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : Op.cit , p.38

³ <https://www.editions-tissot.fr/oe/content.aspx?idSGML=8a0b5f11-b0dc-4a02-90eb-d433c9b2be71&codeSpace=GLP&op=1&chapitre=C1&pageNumber=4§ion=P04C1F190&codeCategory=PME#:~:text=La%20note%20de%20service%20est,l'arriv%C3%A9e%20de%20nouveaux%20collaborateurs.> (consulté le 21/05/2024 à 13h00)

⁴D'ALMEIDA (N) et LIBAERT, (T) : Op.cit, p.38

- **Affichage** : C'est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise.
- **La boîte à idées** : Elle constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de la communication ascendante. Elle est matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations.¹

Maintenant que nous avons cité les moyens de communications écrits, nous pouvons passer aux moyens oraux.

2.3.6.2 Les moyens oraux

L'oral connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le moyen le plus efficace, cette tendance peut s'expliquer par une saturation de l'écrit, compte tenu des nombreuses informations sous formes écrites reçues quotidiennement par chaque salarié, qu'elles soient matérielles ou virtuelles. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation.

Voici les moyens oraux utilisés en entreprise :

- **Managing by walking around** : Le « management baladeur », évoqué afin de souligner l'importance de la présence sur le terrain des cadres d'entreprise échangeant avec les employés². Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct, mais également par le top management de l'entreprise dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain.
- **Les réunions**³ : L'outil le plus pratiqué en communication interne par la totalité des entreprises. C'est un lieu de diffusion de l'information et d'échanges. Nous retrouvons différents moyens utilisés dans la gestion des réunions, ces derniers sont :
 - **Les réunions de service** : Leur finalité première réside dans l'échange d'informations techniques en vue d'un objectif d'atteinte des résultats. Les

¹<https://www.superprof.fr/ressources/communication/communication-tous-niveaux/relations-au-travail-parler.html> (publié le 30/09/2011 consulté le 21/05/2024 à 13h09)

²LIBAERT, (T) : Op.cit , p.62

³D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : Op.cit , p.38

réunions de service restent un outil essentiel de communication, ne serait-ce qu'à l'égard de leur importance quotidienne.

- **Les réunions interservices** : Il s'agit ici de réunions entre l'ensemble des membres d'un nombre réduit de services de l'entreprise, par exemple, entre le service comptable et le service commercial, ou entre le service travaux et le service du personnel.
- **Les événements internes** : Cette communication peut prendre plusieurs formes¹ :
 - **Les conventions** : Regroupement d'un grand nombre de collaborateurs afin de marquer l'importance conférée à un événement qui peut être régulier, par exemple la présentation du rapport annuel, ou bien intervenir à l'occasion d'un événement majeur comme le lancement d'un nouveau produit.
 - **Les Incentives** : Souvent utilisés dans l'objectif de motiver les collaborateurs et de renforcer l'esprit d'équipe, les incentives sont des événements, généralement sportives, destinés aux employés de l'entreprise, plus souvent au service commercial.

2.3.6.3 Les supports techniques

Deux éléments caractérisent l'évolution actuelle de la communication interne : d'une part, une demande de sens exprimée par les employés, concernant leur travail, qui pousse la direction à créer de nouveaux outils, et d'autre part, l'utilisation croissante des nouvelles technologies de la communication pour favoriser le dialogue au sein de l'entreprise.

La combinaison de ces deux éléments a donné naissance aux supports techniques utilisés dans le cadre de la communication interne, parmi eux :

- **Le journal électronique** : Il se décompose en deux formes : celle du panneau lumineux d'information, qui est conçu pour diffuser les messages de l'organisation, et celle du journal vidéo où les messages sont affichés sur des écrans télévisés.²

¹LIBAERT, (T) : Op.cit, p.63

² D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : Op.cit, p.50

- **L'intranet** : Espace centralisé pour le partage des informations qui concernent l'entreprise, et des ressources. Les intranets modernes peuvent avoir des fonctionnalités qui permettent l'intégration des fonctionnalités sociales, comme des blogs ou des forums de discussions, pour encourager l'interaction de la part des employés et augmenter leur engagement.¹
- **La newsletter interne** : Version électronique du journal interne, généralement utilisée pour publier les mises à jour régulières sur l'entreprise et garder les employés informés. Elle est distribuée par e-mail ou publiée sur l'intranet de l'organisation.²
- **Les messageries instantanées** : Utilisées pour envoyer un message à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés, et ce à travers une messagerie connectée à la boîte e-mail.³
- **Le téléphone fixe** : Consiste à la mise à disposition d'une ligne téléphonique facilitant la communication entre les collaborateurs d'un même siège ou agence.
- **Les techniques au service des réunions**⁴ : Trois possibilités sont aujourd'hui utilisées par les entreprises dans l'objectif d'améliorer la productivité des réunions, la téléconférence, le forum électronique ainsi que la visioconférence.
- **L'audiovisuel**⁵ : De nos jours, c'est une technique efficace souvent utilisée en entreprise, une des pratiques les plus fréquentes est le film d'entreprise, généralement projeté en boucle dans des halls d'accueil, il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux collaborateurs. Il poursuit une double finalité interne-externe.

Après avoir cité tous les outils qui peuvent être utilisés par une entreprise dans sa communication interne, nous allons voir l'impact de cette communication avec ses différentes formes et aspects au niveau organisationnel.

¹ <https://powell-software.com/fr/resources/blog/outils-de-communication-interne/> (publié le 17/11/2023 consulté le 21/05/2024 à 14h)

² <https://powell-software.com/fr/resources/blog/outils-de-communication-interne/> (publié le 17/11/2023 consulté le 21/05/2024 à 15h03)

³ D'ALMEIDA (N) et LIBAERT (T) : Op.cit, p.54

⁴ <https://www.superprof.fr/ressources/communication/communication-tous-niveaux/rerelations-au-travail-parler.html> (publié le 30/09/2011 consulté le 21/05/2024 à 16h09)

⁵ <https://www.lumapps.com/fr/insights/blog/video-communication-interne/> (publié le 28/01/2022 consulté le 21/05/2024 à 16h19)

2.3.7 Impact de la communication interne

Une communication interne efficace constitue le pilier fondamental de toute organisation prospère. Elle façonne non seulement la manière dont les membres d'une équipe interagissent, mais également leur engagement envers les objectifs communs. Son impact va bien au-delà de la simple transmission d'informations ; elle renforce la cohésion, alimente le sentiment d'appartenance et, finalement, stimule la performance collective de l'entreprise. Nous allons citer quelques points de l'impact d'une bonne communication interne au sein d'une organisation¹ :

- Une plus grande implication individuelle.
- Un meilleur moral des troupes.
- Une fidélisation accrue de ses employés.
- Une amélioration du service client.
- Une meilleure productivité.
- Un même niveau d'information pour tout le monde.
- Un alignement réussi.
- Une amélioration de l'image de l'entreprise à l'extérieur.

À travers les différents éléments abordés dans cette section, nous concluons que la communication interne est aujourd'hui un élément essentiel du développement organisationnel. Elle est devenue un véritable outil de gestion stratégique qui facilite le transfert d'informations en interne, et contribue au développement de la communication entre les employés, ayant ainsi un impact positif sur l'organisation.

Maintenant que nous avons abordé ce que représente la marque employeur pour une entreprise, ainsi que l'importance de la communication interne pour les organisations, il est indispensable de faire le lien entre ces deux variables. Nous expliquerons alors comment la communication interne impacte la marque employeur interne d'une organisation, tout en présentant des exemples concrets.

¹ <https://www.manager-go.com/marketing/communication-interne.htm> (publié le 16/11/2023 consulté le 22/05/2024 à 20h15)

Section 3 : Interaction stratégique entre marque employeur et communication interne

Nous avons vu dans la première section que la marque employeur a gagné plus que jamais du terrain dans la société d'aujourd'hui, en particulier avec l'émergence de ce qu'on appelle la guerre des talents, ainsi que l'afflux de la Gen Y et de la Gen Z sur le marché du travail. Les entreprises actuelles misent beaucoup sur leur ME afin d'attirer les meilleurs talents, car ces générations-là s'intéressent à l'image de l'entreprise en tant qu'employeur, privilégiant leur épanouissement et satisfaction au travail. Il n'est pas non plus facile de les retenir car surnommés « Génération Nomade », ils ont tendance à changer d'entreprise plusieurs fois au cours de leur carrière professionnelle en quête d'évolution et de polyvalence, contrairement aux générations précédentes.

Aussi, comme discuté au cours de la deuxième section, le succès d'une organisation dépend en grande partie d'une communication interne efficace, et la prendre à la légère peut détériorer l'image interne d'une entreprise, et par la suite ternir son image externe « *ce qui se passe à l'intérieur se voit à l'extérieur, et vice versa...* »¹.

La communication interne ne cesse donc de prendre de l'ampleur dans les sociétés d'aujourd'hui, et s'est ainsi progressivement imposée comme une discipline managériale, avec une logique assez simple, qui est qu'elle permet de créer un esprit d'entreprise et de motiver les collaborateurs.²

Ce sont ces deux constatations qui ont fait que de nos jours, les organisations doivent investir et travailler sur leur marque employeur tant en externe qu'en interne, en exploitant la communication interne qui peut être un atout non négligeable, et qui estime les collaborateurs comme étant des clients internes.

Nous allons donc dans cette dernière section découvrir des aspects qui relient la marque employeur à la communication interne, en mettant l'accent sur l'importance de cette relation.

¹ <https://www.culture-rp.com/marketing-com/communication-interne-et-marque-employeur/> (Publié le 15/09/2022 consulté le 29/05/2024 à 17h05)

² LIBAERT, (T) et WESTPHALEN, (M.H) : Op.cit, p.226

3.1 Communication interne : Fondement de la marque employeur interne

Selon la littérature existante, nous pouvons voir que la communication interne et la marque employeur interne de l'entreprise sont étroitement liés, en effet, « *La communication interne doit permettre à chaque collaborateur de trouver du sens dans son emploi, de la motivation, de comprendre que quel que soit son niveau hiérarchique, il est un acteur de la réussite de l'entreprise.* »¹

La communication interne a donc pour objectif de non seulement diffuser l'information en interne, mais aussi d'améliorer l'expérience des collaborateurs en leur montrant l'intérêt que l'organisation leur porte, ce qui aura comme impact de retenir les meilleurs employés, de diminuer le taux de turnover, et de créer un sentiment d'appartenance, qui constitue un des objectifs phares de la marque employeur interne.

Pour ce titre, nous allons donc aborder les éléments suivants :

- Importance de la communication interne dans la transmission de la culture de l'entreprise.
- Impact de la communication interne transparente sur l'engagement des employés.
- Utilisation de la communication interne pour renforcer l'identité et l'image employeur, et créer un bon climat social.

Pour commencer, nous allons aborder l'importance de la communication interne, et son intervention dans l'entretien, le développement ainsi que dans la transmission de la culture de l'entreprise et de ses valeurs.

3.1.1 Rôle de la communication interne dans la transmission de la culture d'entreprise

La culture organisationnelle est considérée comme étant l'âme de l'organisation. En effet, la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de normes et de croyances qui caractérisent une entreprise, ce sont les éléments qui lui donnent son caractère unique, et qui déterminent la façon avec laquelle les collaborateurs se comportent entre eux et avec les clients.²

¹ <https://www.weadvocacy.fr/blog/le-role-de-la-culture-dentreprise-dans-la-communication-interne/> (Publié le 23/09/2019 consulté le 29/05/2024 à 18h12)

² <https://asana.com/fr/resources/corporate-culture> (Publié le 22/02/2024 consulté le 30/05/2024 à 02h41)

Et c'est au fil du temps que les processus, le style de gestion, les succès et les valeurs d'une entreprise façonnent sa culture. Ces éléments contribuent à la création d'un sentiment d'appartenance qui rejaillit le bien-être au travail, faisant de la culture de l'entreprise **le ciment** qui unit tous les employés d'une entreprise.¹

À cet effet, la communication interne n'est donc pas uniquement un outil de transmission des informations opérationnelles obligatoires top to down, mais c'est aussi un outil de diffusion de cette culture d'entreprise en interne. Elle rappelle l'alignement des valeurs de l'entreprise avec celles des collaborateurs, créant ainsi une motivation et un engagement de la part de ces derniers. Les employés se sentent donc forcément plus connectés, et par conséquent la marque employeur interne de l'entreprise se développera.

En résumé, la communication interne doit être utilisée pour communiquer sur les quatre grands axes de la culture d'entreprise² :

- Mettre en lumière l'histoire et les moments forts de l'organisation.
- Communiquer la réussite des actions et les exploits des équipes.
- Diffuser la vision de l'entreprise et exposer ses projections futures.
- Rappeler les principes et les valeurs communes.

De cette manière, il est rare qu'un collaborateur veuille quitter son emploi, car ce dernier est à la recherche d'une entreprise qui partage ses valeurs et sa vision, et qui est fidèle à l'image qu'elle communique en externe ainsi qu'à ses promesses. Et cette fidélité est en partie due à cette communication interne qui formalise et rappelle cette culture d'entreprise commune, établissant des repères indicatifs pour que les employés comprennent leur place au sein de l'organisation. Ils se sentent ainsi plus impliqués et engagés dans le développement de l'entreprise.

En conclusion, la culture d'entreprise représente un facteur et un moyen de rétention des collaborateurs. En effet selon une étude faite par **Robert HALF** « Ce que veulent les candidats »³, 23% des sondés peuvent changer d'entreprise pour une autre qui partage les

¹ <https://www.weadvocacy.fr/blog/le-role-de-la-culture-dentreprise-dans-la-communication-interne/> (Publié le 23/09/2019 consulté le 30/05/2024 à 13h47)

² <https://www.roberthalf.com/fr/fr/tendances/etudes/les-4-grands-elements-de-la-culture-dentreprise> (Publié le 11/04/2023 consulté le 30/05/2024 à 14h32)

³ HALF, (R) : *Ce que veulent les candidats*, rapport avril 2024

mêmes valeurs qu'eux, et 17% pour une culture d'entreprise actuelle qui n'est pas en adéquation avec leurs aspirations. De plus, 15% d'entre eux restent chez leur employeur actuel car la culture d'entreprise est en phase avec leurs attentes.

La communication interne demeure donc le meilleur moyen pour transmettre la culture, les valeurs et la vision de l'entreprise en interne, et qui sont finalement des éléments décisifs dans le renforcement de la marque employeur.

Maintenant que nous avons abordé le point de la communication interne et de la culture d'entreprise, nous allons parler un peu plus en détail de l'importance d'une communication interne transparente au sein d'une organisation.

3.1.2 Influence d'une communication interne transparente

Lorsqu'on communique au sein d'une organisation, il est toujours nécessaire d'être transparent, c'est-à-dire partager les informations avec les parties prenantes de la manière la plus honnête, ouverte et précise, qu'il s'agisse d'informations positives ou négatives. Une communication interne transparente représente le fondement d'une relation saine entre employeur et employés. Selon **Antoine DRAPEAU**, associé et directeur général pour le Canada Pro action International, « *La transparence positive et constructive est l'un des éléments qui aident les équipes à s'élever, à évoluer et à développer la cohésion d'équipe.* »¹

À l'inverse, une communication opaque brise la confiance chez les collaborateurs et crée une incompréhension de la trajectoire à suivre au niveau de l'organisation. Cela impacte négativement l'expérience collaborateur, l'engagement des employés et par conséquent la croissance de l'entreprise. C'est pourquoi la mise en place d'une communication interne régulière, basée sur la transparence et la clarté, est une tâche à effectuer avec le plus grand soin, et est cruciale dans le renforcement de la marque employeur interne.

¹ <https://blog.proactioninternational.com/fr/transparence-en-entreprise-guide-pour-les-managers> (Publié le 10/04/2023 consulté le 30/05/2024 à 18h21)

Nous pouvons déduire qu'une communication interne transparente joue un grand rôle dans l'amélioration de la marque employeur interne, et ainsi de sa perception notamment à travers ¹ :

- **L'amélioration de la collaboration au sein des équipes** : Une communication interne transparente favorise la cohésion et la réussite. Les collaborateurs étant clairement informés des objectifs de l'organisation, se sentent plus valorisés et motivés, et donc plus susceptibles de s'entraider dans la réalisation de ces derniers. Ils comprennent mieux les attentes et les enjeux de leurs tâches.
- **Le renforcement de la confiance entre les employés et la direction** : Informés des nouvelles de l'entreprise, de ses projets et de ses réalisations, les collaborateurs se sentiront plus considérés et estimés au sein de l'organisation, ce qui renforce la confiance entre les supérieurs hiérarchiques et les employés au sein de cette dernière.
- **L'amélioration du bien-être et de l'engagement des collaborateurs** : Un employé qui se sent écouté et informé par l'entreprise, sera plus confiant dans ses prises d'initiatives et sentira qu'il occupe une place importante au sein de l'organisation, contribuant à son développement et à l'atteinte de ses objectifs. Ce collaborateur sera non seulement fidèle à cette dernière, mais aussi plus à l'aise et engagé envers elle, ce qui le rendra plus productif dans ses missions quotidiennes.

Après avoir exploré l'importance de la communication interne dans la transmission de la culture d'entreprise, et l'impact d'une communication transparente sur les collaborateurs, nous allons enfin parler comment cette dernière peut être utilisée pour optimiser le climat social au sein d'une organisation.

3.1.3 Utilisation de la communication interne pour le renforcement du climat social

Tout d'abord, le climat social peut être défini comme étant « *le degré de satisfaction au travail des acteurs d'une organisation. Il repose sur les relations professionnelles et les relations sociales, ainsi que sur les conditions de travail dans l'ensemble.* »²

Un climat social positif est l'un des facteurs les plus importants dans la rétention des collaborateurs et surtout leur engagement au travail. En effet selon une étude faite par

¹ <https://entreprisetransparente.org/limpact-de-la-communication-interne-sur-le-succes-de-lentreprise/> (Consulté le 01/06/2024 à 04h05)

² <https://www.mrhq.fr/5-moyens-ameliorer-climat-social-entreprise/> (Consulté le 01/06/2024 à 14h23)

HARVARD et **MIT**¹, les salariés heureux et épanouis sont 31% plus productifs, et 55% plus créatifs que ceux qui ne le sont pas. Un collaborateur satisfait dans son travail est un collaborateur plus investi, qui restera en poste et qui surtout recommandera l'employeur en interne et en externe.

Et pour atteindre cette stabilité du climat social, la communication interne a un rôle majeur dans la diffusion des informations favorables, susceptibles de créer une atmosphère agréable et propice à l'évolution.

Et donc même dans une perspective d'amélioration de ce climat social, s'il n'y pas une logique de communication, de diffusion et de réception d'informations qui suit, cela n'aura aucune portée ni efficacité.

En effet, la communication interne doit permettre dans ce sens une culture de feedbacks qui améliore inévitablement le sentiment de valeur et d'estime au sein de l'entreprise.

C'est pour cette raison qu'il est essentiel pour une organisation de mettre en place dans sa communication interne des processus favorisant la remontée de l'information. Par exemple, en mettant en place des boîtes à idées ou des adresses e-mails dédiées qui permettent aux collaborateurs de partager leurs feedbacks, idées, ou leurs questions, permettant à l'entreprise de travailler constamment sur l'amélioration continue, contribuant ainsi à l'optimisation du climat social et donc à l'épanouissement de ses employés.

De nombreuses organisations adoptent encore une approche descendante seulement dans leur communication interne, où les informations sont transmises des supérieurs aux subordonnés sans établir de mécanisme pour recevoir des feedbacks, créant à travers ça un environnement rigide et malsain, qui nuit au climat social et à l'évolution des collaborateurs.

Cette absence de communication ascendante peut par la suite porter préjudice à l'image employeur de l'entreprise, car les employés ne se sentent pas impliqués dans le processus décisionnel de cette dernière, ils perçoivent un manque de valorisation et de reconnaissance. En

¹<https://www.supermood.com/fr-fr/blog/post/management/1-mettre-en-place-un-barometre-du-climat-social>
(Publié le 11/04/2024 consulté le 02/06/2024 à 01h08)

conséquence, le climat social de l'entreprise se dégrade, entraînant des conflits, une baisse du moral et de la motivation, et conduisant à un détachement des collaborateurs, brisant tout sentiment d'appartenance essentiel au bon fonctionnement de toute l'organisation.

Finalement, selon la même étude faite par **Robert HALF** « Ce que veulent les candidats »¹, 41% des répondants restent chez leur employeur actuel en raison de l'ambiance de travail bienveillante qui y règne.

Ainsi, si les équipes se sentent à l'aise dans un environnement favorable, cela cultivera une image positive en interne pour l'employeur. Naturellement, cela agit comme un aimant externe pour les meilleurs talents, car ils verront un climat social d'une entreprise où les gens aiment ce qu'ils font, et sont donc désireux de s'impliquer dans la construction de quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes.

3.2 Stratégies de communication interne pour renforcer la marque employeur

La théorie est certes importante, mais au-delà de ça, il est toujours nécessaire et intéressant de voir les actions qui ont été mises en place par différentes entreprises partout dans le monde, afin d'avoir un réel retour d'expérience et de s'inspirer de ce qui s'est fait dans le passé, et ce qui se fait actuellement en termes de communication interne et de marque employeur.

Et c'est exactement notre objectif à travers ce titre, où nous allons à présent présenter des pratiques qui ont été adoptées par les organisations, et qui ont eu un impact positif.

Nous allons commencer par parler des canaux de communication adaptés pour atteindre efficacement les employés.

3.2.1 Sélection des canaux de communication adaptés pour atteindre efficacement les employés.

Il est nécessaire pour chaque entreprise de sélectionner les meilleurs outils à utiliser pour atteindre ses objectifs en termes de communication interne, pour garder ses collaborateurs informés, renforcer leur engagement envers l'organisation, et fleurir une culture d'entreprise

¹ HALF, (R) : *Ce que veulent les candidats*, rapport avril 2024

positive. L'atteinte de ses objectifs impactera par la suite positivement la marque employeur de l'organisation.

Pour les canaux utilisés, l'entreprise a le choix entre des supports **oraux**, **écrits**, ou **techniques**, comme cité dans la section reliée à la communication interne, qui peuvent être associés aux outils internes de la marque employeur cités dans la section marque employeur.

Le choix du canal dépend en général de trois éléments¹ :

- La nature du message (quoi ?)
- La personnalité de l'émetteur (qui ?)
- La qualité du récepteur (à qui ?)

En répondant à ces questions d'une manière efficace, il est possible de sélectionner le meilleur ou les meilleurs canaux de diffusion.

Commençons par **l'intranet**, un outil de plus en plus convoité par les entreprises ces dernières années. Véritable monde interne à l'entreprise, il favorise le partage et la fluidité de la communication interne de tout type, tout en offrant une plateforme de connexion et de discussion entre collaborateurs. Nous citerons quelques exemples :

Arkance system : Depuis son rachat, l'entreprise a repensé toute sa stratégie de communication interne pour créer une image de marque européenne, et faire adhérer les collaborateurs à sa nouvelle culture. L'une de ses premières initiatives a été de mettre en place un **intranet** avec pour objectif de faciliter le partage d'informations et de connaissances.

Cet outil permet de rassembler des documents « froids », comme des brochures, des modèles de présentations ou encore des raccourcis vers des ressources ; ainsi que des informations « chaudes », comme l'arrivée d'un nouveau collaborateur ou la signature d'un partenariat ; et enfin d'encourager l'interaction en organisant des concours et des quizz.²

Simply Market : filiale du groupe Auchan, a également innové en décidant de modifier son intranet en y intégrant son propre réseau social interne (RSI) où les employés peuvent s'exprimer avec ou sans pseudonyme.

¹ LIBAERT, (T) et WESTPHALEN, (M.H) : Op.cit, p.241

²<https://blog.talkspirit.com/parole-expert-communication-interne-exemples-entreprises-2/>(Publié le 02/01/2023 consulté le 03/06/2024 à 16h23)

Quatre espaces collaboratifs y ont été créés :

- « **Trucs et astuces** » pour échanger les bonnes pratiques avec des employés d'autres magasins.
- « **Le client m'a dit** » pour partager les remontées et retours clients.
- « **Questions/réponses** » pour poser des questions sur différents sujets.
- « **Actualités** » pour recevoir et interagir avec les actualités de l'entreprise.

D'autres fonctionnalités apparaissent aussi, par exemple des possibilités de chat avec des managers, des espaces où des quizz et concours sont partagés, ou encore des espaces thématiques, comme pour les 50 ans du groupe Auchan.¹

Nous pouvons remarquer à travers ces deux exemples que l'utilisation de l'intranet est un atout dans la stratégie de communication interne. Il permet une grande flexibilité dans les actions entreprises en interne, renforçant ainsi l'expérience collaborateur et sa perception de la marque employeur interne.

Passons maintenant à un autre canal populaire en entreprise, qui permet une création de contenu régulière appréciée par les collaborateurs, la **newsletter**.

La newsletter interne est un excellent moyen pour tenir les collaborateurs informés de toutes les nouvelles de l'entreprise. Grâce à ce rendez-vous régulier, qu'il soit hebdomadaire, mensuel ou trimestriel, les collaborateurs peuvent se tenir au courant des événements importants de l'entreprise mais aussi des informations utiles pour leur travail.

Par exemple, une newsletter peut contenir des mises à jour par rapport aux projets en cours et des annonces particulières, mais elle peut aussi inclure des sujets plus larges, comme les tendances du secteur d'activité ou des informations sur les entreprises concurrentes.

Ces éléments aident les collaborateurs à mieux comprendre le contexte dans lequel l'entreprise évolue, et à se sentir mieux préparés dans leur travail quotidien.

Elle peut aussi mettre en lumière les nouvelles recrues, ou les réussites des équipes et les contributions individuelles, et peut donc servir de plateforme de reconnaissance et de

¹ LIBAERT, (T) et WESTPHALEN, (M.H) : Op.cit, p.294

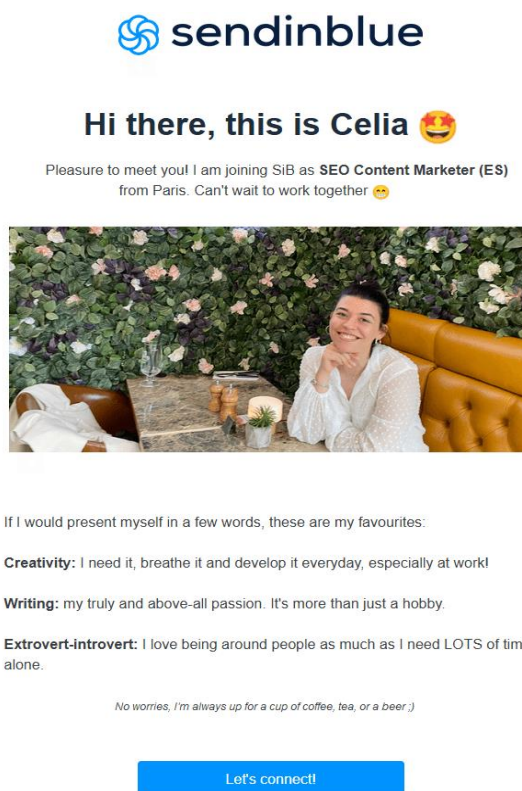
motivation. Par exemple, elle peut inclure des rubriques avec des interviews de collaborateurs, des témoignages de clients satisfaits, ou des récits de réussite de projets spécifiques. Cela crée une atmosphère positive et valorise les efforts de chacun.

Ainsi, la newsletter interne contribue non seulement à l'efficacité de la communication interne, mais aussi au renforcement de la marque employeur interne.

En tenant les collaborateurs informés et engagés, elle aide à renforcer les liens entre les membres de l'équipe et créer ce sentiment de communauté, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Nous pouvons citer l'exemple de **BREVO (Ex SENDINBLUE)**, qui essaye de rendre les nouveaux collaborateurs visibles à travers la newsletter envoyée, encourageant le sentiment de communauté et « *rappelant que derrière chaque poste, il y a un humain* »¹

Figure 10 : Exemple présentation nouveaux employés



Source : <https://urlz.fr/qW3E> (Consulté le 03/06/2024 à 17h12)

¹ <https://urlz.fr/qW3E> (Publié le 25/05/2024 consulté le 03/06/2024 à 17h12)

Parlons à présent d'un canal utilisé par toutes les entreprises, quel que soit la taille ou le type, et qui est **l'affichage**. Qu'il soit classique ou dynamique, il a un impact fort sur les collaborateurs.

Il est important de savoir que contrairement à l'affichage obligatoire, l'affichage **informatif**, qui porte sur la vie de l'entreprise, veille à valoriser son image de marque auprès de ses employés, à augmenter la productivité des équipes, et à motiver et à fidéliser les collaborateurs.¹

Nous aborderons dans notre exemple l'affichage moderne, dit dynamique. À l'ère du numérique, l'affichage papier reste traditionnel et classique, voire parfois peu efficace avec l'obsolescence rapide des informations diffusées, c'est pour cette raison que l'affichage dynamique à travers des écrans, parfois même interactifs, est de plus en plus privilégié.

Selon une étude menée en 2021, par l'institut de recherche en neurosciences **Neuro-Insight pour l'Outdoor Media Association (OMA)**, « *les communications diffusées sur des écrans d'affichage dynamique ont 63 % plus d'impact que sur des panneaux traditionnels.* »²

Nous pouvons proposer un exemple pour renforcer nos propos.

Groupe Damartex³: le groupe Damartex, qui possède plusieurs sites et filiales en Europe, devait résoudre le défi de diffuser une culture et des valeurs communes, tout en respectant les spécificités de chaque marque à travers l'Europe. De plus, il était crucial d'interconnecter instantanément ses équipes, malgré la distance entre les structures et filiales.

Pour assurer une stratégie de communication interne harmonisée et vivante, Damartex a choisi l'affichage dynamique. 35 écrans ont été déployés sur douze sites pour véhiculer une marque dynamique à l'ensemble des salariés.

¹ <https://www.mrhq.fr/utiliser-affichage-ameliorer-communication-interne/> (Publié le 25/11/2021 consulté le 03/06/2024 à 17h45)

² <https://blog.cenareo.com/chiffres-affichage-dynamique-entreprise> (Consulté le 03/06/2024 à 18h04)

³ <https://cenareo.com/fr/nouvelles-ressources/cas-clients/comment-damartex-a-rassemble-ses-equipes-avec-l-affichage-dynamique> (Publié le 09/01/2020 consulté le 03/06/2024 à 18h12)

Figure 11 : Exemple affichage dynamique Damartex

Source : <https://cenareo.com/fr/nouvelles-ressources/cas-clients/comment-damartex-a-rassemble-ses-equipes-avec-l-affichage-dynamique> (Consulté le 03/06/2024 à 18h12)

Grâce à ces panneaux dynamiques installés dans les espaces de travail communs, Damartex a pu présenter les nouvelles collections et communiquer la vie des marques. Cette solution a été très appréciée par les salariés, et est considérée comme un élément informatif fédérateur, permettant une transparence et un partage de culture d'entreprise efficace.

Aussi, l'un des outils les plus populaires à l'ère du digital est l'exploitation de tout ce qui est **audiovisuel**, une étude montre que 75% des collaborateurs préfèrent regarder une vidéo plutôt que de lire un texte, surtout lorsqu'on sait qu'un employé reçoit en moyenne 94 e-mails par jour, ce qui fait beaucoup de texte et beaucoup d'informations, et qui en plus de cela passent souvent inaperçu.¹

C'est pour cette raison qu'un grand nombre d'entreprises se sont dirigés vers ce support, car en effet, selon **Charlotte GARIN** « *les générations d'aujourd'hui aiment consommer du contenu 'snackable' (c'est-à-dire, qui peut être lu et consommé rapidement)*² », c'est alors que les vidéos permettent de³ :

- Donner une impression de dynamisme et attirer l'attention des collaborateurs.

¹<https://urlz.fr/qVRM> (Publié le 01/07/2022 consulté le 03/06/2024 à 19h12)

²<https://urlz.fr/pl4G> (Publié le 02/01/2023 consulté le 03/06/2024 à 19h30)

³<https://urlz.fr/qVRM> (Publié le 01/07/2022 consulté le 03/06/2024 à 19h49)

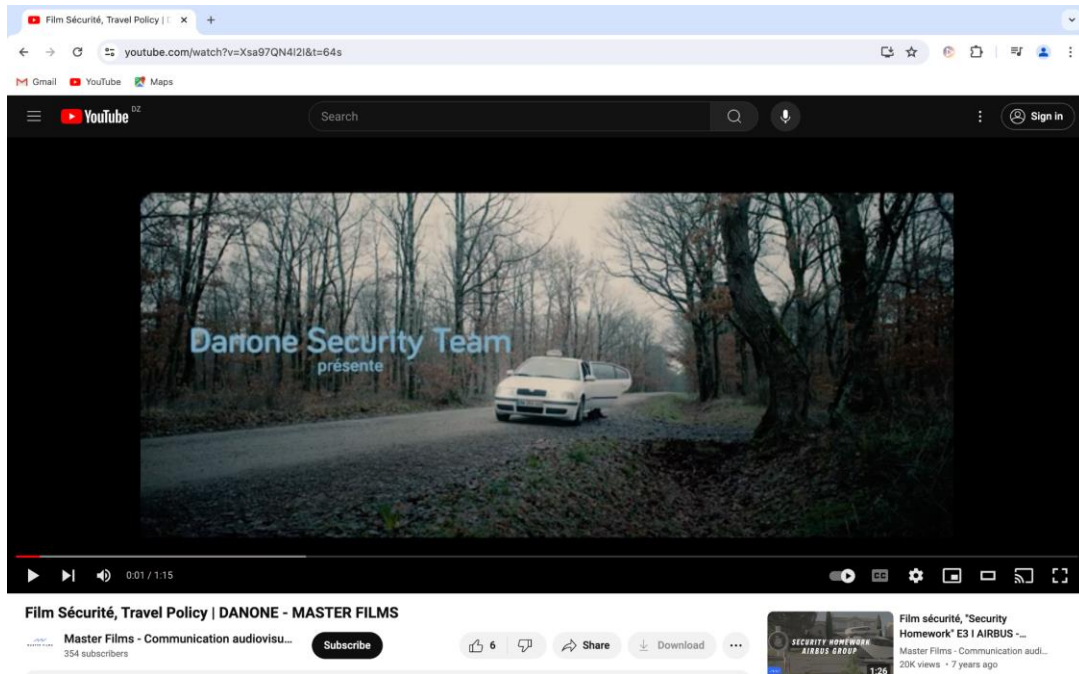
- Expliquer plus efficacement et plus facilement qu'à l'écrit, ce qui accélère l'apprentissage et diminue le risque de malentendus.
- La vidéo permet de gagner du temps et de la flexibilité, en remplaçant les réunions par des messages que les collaborateurs peuvent visionner à tout moment et n'importe où.

Nous pouvons citer l'exemple du groupe **Danone**¹, qui, afin de promouvoir l'usage des agences de voyages agréées par l'entreprise, a réalisé une vidéo avec humour qui sensibilise ses collaborateurs aux règles de sécurité à suivre lors de leurs déplacements professionnels.

Elle cherchait à travers cette communication interne à réaliser un effet impactant, en privilégiant une narration très visuelle, sans dialogue et avec une musique très cinématographique.

Cette vidéo a eu un tel impact tant en interne qu'en externe, que cette campagne de sécurité a reçu le Dauphin d'Or aux Cannes Corporate Media & TV Awards en 2018.

Figure 12 : Vidéo réalisée par le groupe Danone afin de promouvoir l'usage des agences de voyages agréées par l'entreprise.

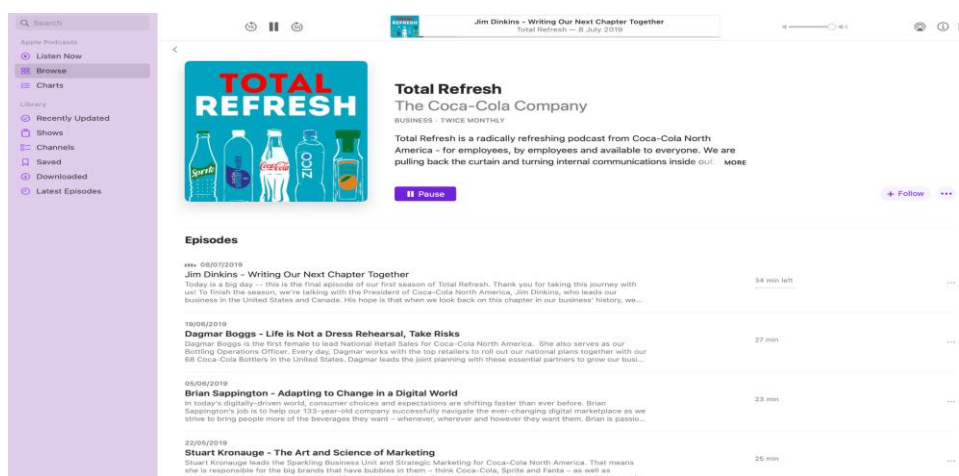


Source : <https://www.youtube.com/watch?v=Xsa97QN4I2I&t=64s> (consulté le 03/06/2024 à 20h10)

¹<https://urlz.fr/qVRM> (Publié le 01/07/2022 consulté le 03/06/2024 à 20h03)

Une autre pratique, peut-être un peu plus rare mais qui porte toujours ses fruits, est le **podcast interne**. Nous citons le cas de **Coca-Cola**, avec « **Total Refresh** », fait par les employés de l'entreprise pour les employés, et qui interview les différents seniors leaders sur différents sujets. L'objectif de ce podcast est de montrer un côté plus humain du management aux employés de l'entreprise et renforcer leur sentiment d'appartenance et de valorisation.¹

Figure 13 : Podcast « Total Refresh » de Coca-Cola



Source : Apple podcast <https://podcasts.apple.com/dz/podcast/total-refresh/id1458420405>

(consulté le 03/06/2024 à 20h20)

Maintenant que nous avons présenté des exemples de différents canaux de communication adoptés dans un contexte interne par les entreprises afin d'atteindre efficacement les collaborateurs et renforcer la marque employeur, nous pouvons passer aux initiatives de communication interne mises en place par les organisations afin d'encourager la participation des employés dans l'évolution de l'entreprise.

3.2.2 Promotion de la participation des employés à travers des initiatives de communication interne interactives

Quand on parle des initiatives d'intégration des collaborateurs dans les différents processus de l'entreprise, on parle très souvent du concept d'innovation participative.

¹<https://www.companywebcast.com/internal-communications/communications-examples-good-internal-communications/> (Publié le 29/11/2022 consulté le 03/06/2024 à 20h20)

Selon l'association **INNOVACTEURS**, l'innovation participative est une démarche managériale d'intelligence collective, qui, dans un écosystème ouvert, favorise l'échange d'idées, ainsi que la mise en place et la diffusion de solutions innovantes par tous les employés.

¹

Elle encourage donc la création de valeur et l'épanouissement au travail, selon **Murel GARCIA** et **Nadège DE PEGANOW** « *Dans l'Innovation Participative, il y a deux mots, le mot **innovation** qui invite à l'audace, la curiosité et à l'esprit entrepreneur, et aussi le mot **participative** qui évoque le management, les hommes et les femmes, leur motivation, leur envie de progresser et de s'impliquer dans leur entreprise* » ²

Que ce soit des innovations réelles ou des améliorations, tout le monde peut jouer un rôle dans le processus de changement au sein de son entreprise. Certaines organisations évoquent alors la notion de « **collabor'acteurs** ».

Les entreprises audacieuses qui accordent une grande importance à leur capital humain, qui considèrent chaque employé comme une source d'innovation et de développement, sont indéniablement plus préparées que les autres pour faire face aux défis actuels et futurs³, nous pouvons citer quelques exemples :

Orange⁴ : L'entreprise Orange a lancé en 2007 un dispositif de collecte des idées des collaborateurs appelé « **idClic** » avec un mot d'ordre : « une idée, un clic ».

Ce dernier a été mis en place afin de donner l'envie de déposer des idées, le concept étant que l'on saisit son idée, puis qu'on l'enregistre en un clic facilitant ainsi la démarche aux collaborateurs de s'impliquer.

L'objectif de ce dispositif n'est pas de découvrir de grandes innovations, mais que la participation d'un employé à un dispositif d'innovation participative démontre qu'il croit en la

¹<https://www.innovateurs.asso.fr/linnovation-participative/decouvrir-et-comprendre/innovation-participative/#:~:text=Centenaire%2C%201%27innovation%20participative%20est,et%201%27%C3%A9panouissement%20au%20travail.>(Consulté le 03/06/2024 à 22h03)

²<https://urlz.fr/qVTG> (Consulté le 03/06/2024 à 22h29)

³ <https://www.humanperf.com/fr/blog/innovation/articles/innovation-participative-dossier-complet> (Publié le 22/11/2022 consulté le 03/06/2024 à 23h03)

⁴ LIBAERT, (T) et WESTPHALEN, (M.H) : Op.cit, p.251

possibilité d'apporter sa contribution à l'entreprise, mais aussi en la capacité de l'organisation à détecter la valeur de son idée, lui prouvant sa place au sein de l'organisation.

En résumé, le but recherché ici est directement relié à la performance de l'entreprise et son envie d'améliorer sa marque employeur interne, avec une démarche de communication interne qui vise à impliquer les collaborateurs au maximum.

Dans la continuité de cette pratique, deux fois par an, un marché aux idées est organisé, où une trentaine de collaborateurs présentent leurs idées qui ont été remarquées comme étant particulièrement innovantes à leurs collègues, et aux membres du comité de direction Orange France.

Figure 14 : Marché aux idées semestrielles



Source : LIBAERT (T) et WESTPHALEN (M.H) : *Communicator: Toute la communication d'entreprise*, Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2012, p.253

À l'échelle du Groupe, un évènement annuel est organisé, le festival international des idées, qui permet le partage et la récompenses des idées, avec les même objectifs qu'idClic, susciter l'engagement des collaborateurs à travers trois leviers :

- Appartenir à une même communauté.
- Se sentir reconnu.
- Créer de la valeur.

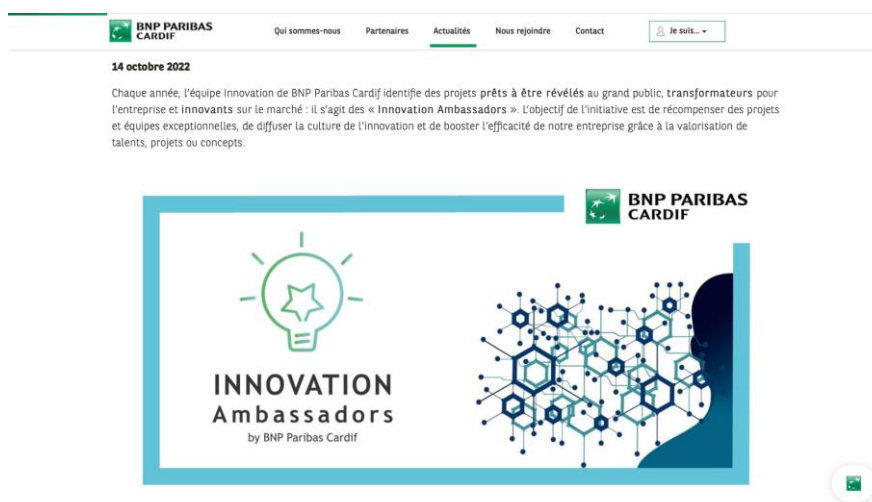
Orange démontre qu'elle vise à renforcer la communication interne et à améliorer la marque employeur en engageant les collaborateurs dans une démarche participative. Cette initiative

permet aux employés de se sentir reconnus et valorisés, favorisant ainsi leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

BNP Paribas : en 2007, BNP Paribas lance un concours interne « Innovation Ambassadors », qui concerne treize domaines de l'innovation, et ce pour ses 140 000 employés.

Une année après, ce dispositif s'est élargi et concerne maintenant une quinzaine de domaines ¹. Selon **Nicolas DULMAN**, responsable de l'innovation chez BNP Paribas Cardif, « *C'est lorsqu'elle est mise en œuvre que l'innovation prend toute sa valeur.* ² »

Figure 15 : Page d'accueil du programme « Innovation Ambassadors »



Source : <https://www.bnpparibascardif.com/fr/article/-/article/-innovation-ambassadors-10-projets-valorises> (Consulté le 03/06/2024 à 23h30)

Toutes ces actions mettent en évidence comment la communication interne, lorsqu'elle est interactive et bidirectionnelle, peut renforcer le sentiment d'appartenance et de reconnaissance des employés, ces derniers se sentent alors plus impliqués dans le processus décisionnel de l'entreprise, ce qui favorise par la suite leur engagement, et améliore également la vie au sein de l'organisation.

¹ LIBAERT (T) et WESTPHALEN (M.H) : Op.cit, p.253

² <https://www.bnpparibascardif.com/fr/article/-/article/-innovation-ambassadors-10-projets-valorises> (Publié le 14/10/2022 consulté le 03/06/2024 à 23h30)

En donnant la parole aux collaborateurs et en valorisant leurs idées, la société crée un environnement de travail plus participatif et plus inclusif, démontrant ainsi l'importance d'une communication interne efficace pour assurer le succès de l'entreprise.

Maintenant que nous avons parlé de l'innovation participative, de son impact et du rôle de la communication interne dans cette dernière, nous pouvons aborder la gestion proactive des informations pour influencer positivement la perception externe de l'entreprise.

3.2.3 Gestion proactive des informations pour influencer positivement la perception externe de l'entreprise

La gestion proactive est une approche stratégique qui consiste à détecter les besoins, les défis, et les faiblesses d'une organisation avant qu'ils ne deviennent des problèmes majeurs, et donc prendre des mesures préventives ou de préparation pour atténuer les risques et améliorer les performances globales.¹

En entreprise, la gestion proactive des informations joue un rôle crucial dans la perception externe de l'organisation. En effet, en faisant en sorte que les collaborateurs soient informés des actualités de l'entreprise en temps réel, engagés et alignés avec ses objectifs, une communication interne peut transformer un employé en un ambassadeur de la marque.

Cette approche, en plus de renforcer la cohésion d'équipe, projette une image positive en interne, renforçant ainsi l'ambiance générale, ce qui influence favorablement la réputation de l'entreprise auprès du public externe.

Nous pouvons citer le cas de **Starbucks**, avec une stratégie de communication interne proactive et structurée, centrée sur plusieurs programmes et initiatives clés, par exemple le **Starbucks Partner Hub**, une plateforme intranet utilisée pour communiquer des informations en interne, et qui sert de ressources pour les employés de l'entreprise, surnommés « Partners ». ²

¹ <https://fastercapital.com/fr/mots-cle/gestion-proactive.html> (Consulté le 04/06/2024 à 01h20)

² <https://sbuxpartnerhours.com/starbucks-partner-hub/> (Consulté le 04/06/2024 à 01h30)

Nous allons parler de quelques caractéristiques proposées par cette plateforme, ainsi que sa contribution à la gestion proactive de l'information et son influence sur la perception de la marque employeur, tant en interne qu'en externe.

Pour les fonctionnalités proposées par le Starbucks Partner Hub, nous avons :

- La diffusion des informations et des communiqués, permettant aux employés d'être informés en permanence des nouvelles initiatives, objectifs, et des changements organisationnels de l'entreprise.
- Amélioration de leurs compétences et acquisition des connaissances spécifiques en accédant facilement à des ressources de formation et de développement.
- Accès rapide aux informations concernant les avantages sociaux auxquels les employés ont droit directement à travers le Partner Hub.
- Les « Partners » peuvent communiquer entre eux sur différents thèmes concernant le travail, et cela grâce aux forums et aux espaces de discussion mis en place par la plateforme.

De cette façon, Starbucks maintient ses partenaires informés sur ces initiatives, ses ambitions ainsi que sur ces objectifs, et cela grâce à la simplification de l'accès aux informations et aux ressources pertinentes, favorisant et renforçant ainsi la connexion des collaborateurs aux missions et aux valeurs de l'entreprise.

L'impact de ce sentiment de transparence et d'engagement peut se manifester dans la manière dont les employés interagissent avec les clients, ce qui aura des retombées positives à l'extérieur.

Aussi, grâce à l'accès des employés aux différentes ressources de formations proposées par l'entreprise, un service client de qualité est garanti, ce qui aura un impact positif sur l'image de l'entreprise en créant des expériences positives pour les clients.

Finalement, la gestion proactive des informations se révèle être bien plus qu'une simple stratégie de communication interne ; elle constitue un pilier fondamental pour influencer positivement la perception de l'entreprise et renforcer sa marque employeur, à la fois en interne et en externe.

En conclusion, nous avons examiné lors de cette section l'étroite relation entre la communication interne et la marque employeur de l'entreprise.

Tout d'abord, nous avons mis en évidence l'importance grandissante de la marque employeur dans un contexte où la lutte pour les talents est devenue constante, notamment avec l'émergence des générations Y et Z.

Par la suite, nous avons commencé par étudier comment une communication interne performante peut renforcer la culture d'entreprise, encourager la transparence et l'implication des employés, et améliorer le climat social, et qui représentent tous des éléments de la ME.

Enfin, nous avons examiné les diverses stratégies concrètes appliquées par des entreprises dans le cadre de la communication interne, ainsi que des initiatives comme l'innovation participative, toutes dans le but de renforcer la réputation de l'employeur interne et d'influencer positivement la perception externe de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 1

Nous concluons ce premier chapitre en ayant acquis les connaissances théoriques indispensables à la compréhension de notre étude.

Nous avons tout d'abord abordé l'aspect de la marque employeur, en soulignant les points clés essentiels pour maîtriser cette variable, confirmant son importance dans le contexte professionnel actuel.

Ensuite, nous avons examiné la notion de communication interne, avec ses différentes facettes pour cerner cette variable au maximum, faisant ressortir son rôle crucial au sein des organisations.

Enfin, nous avons analysé la relation entre la ME et la CI en essayant d'illustrer cela avec des exemples concrets d'initiatives confirmant l'importance de la combinaison de ces deux variables.

Ainsi, nous avons obtenu à travers ce chapitre les fondements conceptuels nécessaires pour progresser vers l'analyse empirique de notre recherche.

CHAPITRE 2
CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET
CONTEXTUEL

Introduction du chapitre 2

Pour chaque travail académique rigoureux, il est primordial de suivre une démarche méthodologique adaptée permettant une atteinte des objectifs fixés.

De plus, cette approche méthodologique est également pertinente dans un contexte professionnel, notamment au sein d'un organisme d'accueil où les connaissances théoriques peuvent être mises en pratique.

Nous allons aborder dans ce deuxième chapitre, le cadre méthodologique et contextuel de notre recherche à travers 3 sections.

Dans la première section, nous exposerons notre démarche méthodologique détaillée avec les approches utilisées, les outils employés, mais aussi les limites de notre approche.

Dans la deuxième section nous présenterons notre organisme d'accueil Natixis Algérie, en soulignant son évolution et en précisant le département où s'est déroulé notre stage.

Enfin nous réaliserons à travers la troisième section un état des lieux de nos deux variables au sein de Natixis Algérie, afin de contextualiser notre étude avant d'entamer l'aspect empirique de cette dernière.

Section 1 : Présentation de la méthodologique de l'étude

Pour toute recherche scientifique, il est nécessaire pour les chercheurs de mettre en place une démarche méthodologique qui soit en accord avec la nature de l'étude réalisée. C'est donc une étape cruciale à préparer minutieusement avant de commencer le processus de la recherche.

Nous allons donc au cours de cette section, expliquer en détail l'objectif de notre étude, l'approche méthodologique choisie, les outils utilisés pour collecter les données et pourquoi nous les avons sélectionnés, et pour terminer comment nous allons traiter les données recueillies au cours de notre enquête.

1.1 Objectifs de l'étude

La base de toute recherche scientifique est le « Pourquoi ? », c'est pour cela que nous allons commencer par définir les objectifs de notre étude pour comprendre pourquoi nous faisons ce travail, structurer notre recherche, et avoir les résultats attendus.

Tout d'abord, pour aborder notre thème principal « **L'optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne** », notre étude adoptera une démarche en trois étapes :

- Diagnostic de l'état actuel de la communication interne et de la marque employeur.
- Élaboration d'actions d'amélioration de la communication interne
- Analyse de l'impact des initiatives d'amélioration sur la perception de la marque employeur chez les collaborateurs

Notre problématique étant « **Comment l'amélioration de la communication interne influence-t-elle la perception de la marque employeur ?** », sa résolution vise aussi plusieurs objectifs, certains d'un ordre académique, et d'autres pour concorder avec les besoins de l'organisme d'accueil.

Premièrement, pour les objectifs en relation avec notre mémoire, il est question de résoudre la problématique de recherche en répondant aux sous-questions, et par la même occasion affirmer ou infirmer les hypothèses liées à notre sujet de recherche, et qui sont les suivantes :

- **H1** : Les collaborateurs accordent une importance à la communication interne, qui selon eux est un élément clé qui influence leur engagement au travail.
- **H2** : Les collaborateurs privilégient les canaux de communications interactifs et les contenus personnalisés qui captent l'attention.
- **H3** : La mise en place d'actions de communication interne axées sur la transparence, la collaboration, et la diversification des canaux peut contribuer à renforcer la perception positive de la marque employeur par les collaborateurs.

Deuxièmement, d'autres objectifs ont été fixés pour s'aligner à une problématique concrète pratique concernant l'organisation reliée à notre stage.

En effet, notre thème de recherche a été certes fixé suite à un réel intérêt pour le sujet du marketing RH et de la marque employeur, mais c'est aussi un thème qui a été ajusté pour venir avec des solutions à un besoin réel exprimé au sein de Natixis Algérie.

Suite à des échanges avec notre responsable au niveau de notre entreprise d'accueil, nous avons pu identifier certains points qu'il souhaite améliorer au niveau de la communication interne de l'entreprise, et étant donné que celle-ci est étroitement lié à la marque employeur, notre intervention réside à ce niveau.

Notre travail est donc de contribuer à la résolution de ces dysfonctionnements, en proposant des suggestions qui peuvent servir de solutions pour l'amélioration de la communication interne, et que nous pourrons par la suite utiliser pour analyser leur impact sur la perception de la marque employeur.

Nous pouvons alors dire que notre étude s'aligne avec des objectifs liés à des hypothèses théoriques pour notre mémoire de fin de cycle, mais aussi à des objectifs pratiques opérationnels pour l'entreprise.

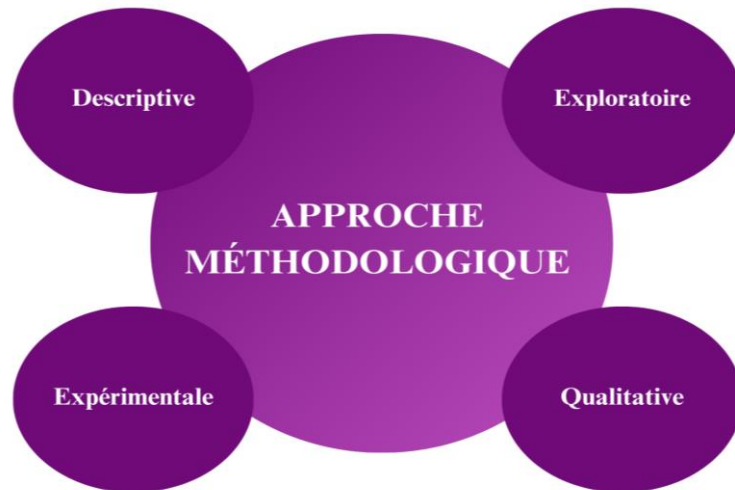
Maintenant que nous avons identifié les objectifs de notre recherche, nous devons à présent déterminer quelle approche méthodologique utiliser et justifier ce choix.

1.2 Approche méthodologique

Afin d'atteindre nos objectifs d'une manière optimale, il nous faut suivre une démarche organisée mais surtout adéquate à notre thème de recherche, c'est pour cette raison que nous

avons privilégié une approche assez complète regroupant différentes approches complémentaires, et qui sont : **la qualitative, la descriptive, l'exploratoire et l'expérimentale** comme méthodologie générale de terrain.

Figure 1 : Approche méthodologique adoptée



Source : Établie par nos soins

Tout d'abord, nous avons opté pour une approche **qualitative**, car elle est utilisée lorsque le chercheur veut comprendre en profondeur son sujet, les comportements et laisser place à l'expression des idées et des perspectives. « *L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond* »¹ et donc aller dans la compréhension du phénomène étudié et l'interprétation au lieu de la quantification et de la généralisation.

Dans le cas de notre étude, nous cherchons à comprendre d'une manière approfondie la relation entre l'amélioration de la communication interne au niveau d'une entreprise, ainsi que son influence et son impact sur la perception de la marque employeur chez les collaborateurs.

« La recherche qualitative vise à comprendre non seulement « ce » que les gens pensent, mais aussi « pourquoi » pensent-ils d'une manière particulière. Les participants eux-mêmes

¹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/> (Publié le 22/10/2019 consulté le 15/05/2024 à 15:18)

expliquent leur processus de réflexion derrière un choix ou des opinions particulières dans leurs réponses »¹.

Pour l'aspect **descriptif**, nous l'avons utilisé pour décrire les pratiques actuelles de la communication interne, ainsi que celles liées à la marque employeur, à travers un état des lieux réalisé de ces deux variables, et ce sans leur manipulation, en d'autres termes, avant d'appliquer une quelconque amélioration.

Nous justifions ce choix d'approche par le fait que ce sont des données existantes au préalable, mais dont nous avons besoin pour la suite de notre recherche. Nous n'avons donc fait que des recherches pour accéder à ces données préexistantes, et réaliser un état des lieux initial qui nous servira de base pour la suite de notre étude.²

Pour l'aspect **exploratoire**, nous l'avons utilisé lors de notre phase de recherche de solutions pour l'amélioration de la communication interne. En nous basant sur les informations obtenues lors de l'état des lieux et notre cadre conceptuel, nous avons exploré de nouvelles approches d'amélioration de la communication interne, et proposé des suggestions dans ce sens.

Nous justifions ce choix par le fait d'avoir exploré des pistes d'amélioration possibles, permettant ainsi de formuler des hypothèses d'actions et des stratégies innovantes pour améliorer la communication interne.³

Pour l'aspect **expérimental**, nous l'avons utilisé lors de l'exposition des suggestions d'amélioration de la communication interne à notre population cible. L'objectif était de récolter leurs avis sur ces changements, et voir comment cela influence leurs perceptions de la marque employeur.

Nous justifions cette approche par le fait que nous avons manipulé une variable indépendante qui est la communication interne en y apportant une amélioration, pour constater l'effet de ces changements sur la variable dépendante, qui est la marque employeur.⁴

¹ <https://www.voxco.com/fr/blog/methodologie-de-recherche-qualitative-definition-types-et-exemples/> (Consulté le 16/05/2024 à 04:05)

² <https://www.scribbr.fr/methodologie/differentes-methodes-de-recherche/> (Publié le 22/03/2018 consulté le 16/05/2024 à 04h15)

³ <https://www.scribbr.fr/methodologie/differentes-methodes-de-recherche/> (Publié le 22/03/2018 consulté le 17/05/2024 à 14h12)

⁴ <https://www.scribbr.fr/methodologie/differentes-methodes-de-recherche/> (Publié le 22/03/2018 consulté le 17/05/2024 à 15h06)

Et donc, c'est en combinant les trois approches méthodologiques, descriptive exploratoire ainsi qu'expérimentale, avec une optique qualitative que nous avons pu mener notre étude d'une manière optimale et complète.

À présent, après avoir précisé l'approche à suivre, nous allons passer aux différents outils de collecte de données utilisés afin d'atteindre nos objectifs de recherche.

1.3 Outils de collecte de données

Tout d'abord, un outil de recherche est un ensemble de méthodes spécifiques que le chercheur doit généralement élaborer afin de satisfaire les besoins d'informations spécifiques de sa recherche, et dont le traitement aboutira aux objectifs qu'il se fixe.

Ainsi, les chercheurs doivent prendre en considération l'objet de la recherche, les hypothèses ainsi que la qualité des données recueillies lors de la sélection des outils analytiques.¹

Le choix de nos outils de collecte de données a été fait suite à une longue réflexion, où nous avons jugé que pour l'exploration complète de notre thème de recherche, il était primordial d'aborder l'aspect conceptuel de nos deux variables grâce à une **recherche documentaire**. Ensuite de réaliser un état des lieux de l'existant concernant nos deux variables grâce à des **entretiens semi-directifs**.

Et enfin nous avons exposé ces travaux élaborés à notre cible : Des récepteurs de la communication interne au niveau de l'entreprise à travers un **focus groupe**.

1.3.1 Recherche documentaire :

Avant de commencer notre étude de terrain, nous avons réalisé une recherche documentaire pour mieux saisir notre thème de recherche, les variables impliquées dans notre problématique, ainsi que pour obtenir des pistes pour la résolution de cette dernière.

¹OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2ème Édition, Taleb Impression, 2018, p.66

« La recherche documentaire est une étape de travail à réaliser avant de se lancer dans une étude empirique. Elle permet de collecter des données informatives grâce à de la documentation. »¹.

L'objectif est donc de récolter des informations déjà existantes sur le sujet abordé afin de le comprendre en profondeur, et de rédiger grâce à cela notre partie conceptuelle, qui nous aidera pour notre partie empirique.

Nous avons dans cette démarche cherché, collecté et trié toutes les informations indispensables à notre étude, et ce en consultant diverses sources, que ce soit à travers l'école grâce au compte SNDL ou la bibliothèque, ainsi que des ressources personnelles.

Tout document utilisé peu importe qu'il s'agisse d'un ouvrage, une revue périodique, un travail universitaire, un site web ou autre, a été mentionné en bibliographie.

1.3.2 Entretiens individuels :

L'entretien de recherche est l'une des méthodes les plus utilisées dans les études qualitatives, il permet de recueillir des informations à propos du sujet de recherche.

L'utilisation de cette approche permet de collecter et d'étudier divers éléments tels que l'opinion, l'attitude, les émotions et les représentations de la ou les personne(s) interrogée(s).

Contrairement au questionnaire utilisé dans les études quantitatives, l'entretien de recherche crée une relation spécifique entre le chercheur et l'interviewé. Son utilité réside dans la confirmation ou l'infirmité des hypothèses et dans l'émergence de nouvelles.²

Il existe trois types d'entretiens³ :

- **Entretien non directif ou libre** : Ici, nous avons généralement un thème principal décomposé en quelques sous thèmes principaux préétablis, où on fait parler l'interviewé

¹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/la-recherche-documentaire/> (Publié le 26/12/2019 consulté le 16/05/2024 à 01:46)

² <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/> (Publié le 25/10/2019 consulté le 20/05/2024 à 03h48)

³ OUACHERINE, (H) et CHABANI, (S) : Op.cit, p.73

et où on le laisse s'exprimer. Ce type est utilisé pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général.

- **Entretien semi-directif** ou **semi-dirigé** : Ce type d'entretien est à mi-chemin entre le directif et le non directif. Dans ce cas, l'interviewé doit répondre à des questions précises (mais qui restent tout de même un peu larges) le plus directement possible sans s'éloigner du thème. Le but recherché ici est de s'informer, mais en même temps de vérifier des points particuliers liés aux hypothèses préétablies.
- **Entretien directif** ou **dirigé** : C'est un entretien avec le degré de liberté le plus réduit, où il faut suivre l'ordre des questions qui sont établis au préalable. Ce type d'entretiens est comme un questionnaire sauf qu'il est présenté oralement, et les réponses sont souvent réduites à un oui ou à un non.

Tableau 1 : Caractéristiques des trois types d'entretiens

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

Source : KETELE, (J.M) et ROEGIERS, (X) : *Méthodologie du recueil d'informations*, De Boeck Université, 1996, p.172

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour le type d'entretien semi-directif afin de réaliser **notre état des lieux** de la communication interne et de la marque employeur au sein de l'entreprise.

1.3.2.1 État des lieux de la communication interne

Nous avons réalisé un **entretien semi-directif** d’une durée de **1h30** avec la responsable de la communication chez Natixis Algérie au niveau du pôle marketing, communication et data, afin de se familiariser avec la communication interne de l’entreprise.

Pour collecter les informations d’une manière optimale, nous avons préparé un guide d’entretien (**Annexe 1**) qui est un outil indispensable pour organiser et classer les thèmes et les questions à aborder lors d'un entretien de recherche. ¹

Dans ce cas, le guide d’entretien comporte trois axes principaux.

Tableau 2 : Axes du guide d’entretien de l’état des lieux de la communication interne

Axe 1 : Positionnement de la communication interne	Pour chercher à situer la communication interne au niveau de la hiérarchie de l’entreprise, identifier ses objectifs, ses points forts ainsi que ses points à améliorer.
Axe 2 : Types et canaux de communication interne utilisés	Afin de déterminer les types et canaux de communication utilisés afin de relayer l’information en interne.
Axe 3 : Évaluation de la communication interne	Afin de savoir si la communication interne au niveau de l’entreprise est mesurée, et si oui comment.

Source : Établi par nos soins

1.3.2.2 État des lieux de la marque employeur

Comme pour l’état des lieux de la communication interne, nous avons réalisé un **entretien semi directif** d’une durée de **1h30** avec la responsable formations et stages au niveau de la direction des ressources humaines de Natixis Algérie, afin de se familiariser avec la marque employeur de l’entreprise, élaborée au niveau de la DRH.

¹ <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/> (publié le 12/11/2019 consulté le 25/05/2024 à 19h02)

Pour collecter les informations d’une manière organisée, nous avons préparé un guide d’entretien (**Annexe 2**) comportant trois axes principaux.

Tableau 3 : Axes du guide d’entretien de l’état des lieux de la marque employeur

Axe 1 : Définition de la marque employeur	Afin de détecter le périmètre d’exploitation de la marque employeur, ses éléments et ses caractéristiques.
Axe 2 : Objectifs et stratégies de la marque employeur	Afin de déterminer les stratégies mises en place dans le cadre de la marque employeur ainsi que les objectifs derrière.
Axe 3 : Déploiement de la marque employeur	Afin de lister les outils utilisés dans la promotion de la marque employés et les actions réalisées dans ce sens.

Source : Établi par nos soins

1.3.2.3 Informations supplémentaires

En réalisant l’état des lieux de la communication interne, nous avons découvert que le pôle communication n’était pas le seul émetteur de communication interne au niveau de l’entreprise. C’est pour cette raison que nous avons voulu enrichir cet état des lieux avec quelques informations supplémentaires obtenus chez les autres émetteurs de la communication interne.

Nous avons donc réalisé **5 entretiens** d’une durée moyenne de **15-20 minutes** avec les **responsables** des différentes directions, **émettrices** d’informations au niveau de l’entreprise, où nous avons posé des questions à travers un guide d’entretien élaboré (**Annexe 3**) pour **récolter des informations sur les communications internes réalisées à leur niveau.**

Nous avons contacté nous-mêmes les interviewés à travers le téléphone fixe disponible au niveau de notre direction, et les entretiens se sont déroulés en **présentiel**, au niveau des bureaux respectifs de chaque responsable, sur une période d’une **semaine.**

Le tableau ci-dessous récapitule les informations concernant le profil des personnes Interrogées ainsi que leur direction :

Tableau 4 : Profils des interviewés

Numéro entretien	Direction
01	Direction sécurité des personnes et des biens
02	Direction des ressources humaines.
03	Direction des risques et de la conformité.
04	Direction des systèmes d'information.
05	Direction générale (Volet ambitions stratégiques)

Source : Établi par nos soins

1.3.3 Focus groupe

Le focus groupe, ou l’entretien de groupe, consiste à réunir un groupe de personnes, et leur demander de prononcer un discours sur un sujet précis. Le modérateur, généralement assisté d'un spécialiste du sujet, dirige le débat, permettant à tous les participants de s'exprimer et réorganise la discussion si nécessaire.

Ce type d'entretien est plus productif que les entretiens individuels car la diversité des personnes qui composent le groupe favorise la créativité et la liberté d'expression.¹

Pour notre étude, nous avons réalisé un focus groupe semi-directif avec les récepteurs de l’information, représentés par **5 collaborateurs** de Natixis Algérie.

¹ DEMEURE, (C) et BERTELOOT (S) : *Marketing: Aide-mémoire*, 6ème Édition, Édition DUNOD, Paris, 2015, p.58

Pour la sélection des personnes, nous avons contacté diverses personnes de différentes directions pour avoir un groupe hétérogène. Le contact a été fait via le téléphone fixe disponible au niveau de notre direction. Mais le plus gros challenge était la contrainte de disponibilité, et donc de trouver un créneau qui pouvait arranger les différentes personnes contactées.

Finalement, nous avons pu confirmer avec 5 participants, ainsi que la présence de la responsable communication (spécialiste du domaine), et le focus groupe s’est déroulé en **présentiel** le **28/05/2024** de **10h30** à **11h30**, soit d’une durée d’une **heure** au niveau de **la salle de réunion ATLAS** au niveau du siège de **Natixis Algérie**.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des profils du focus groupe, montrant la diversification des départements auxquels ils appartiennent (Toute autre information rentre dans le cadre de la confidentialité).

Tableau 5 : Profils des participants du focus groupe

Participant	Département
P1	Ressources humaines
P2	Monétique
P3	Centre relations clients
P4	Audit
P5	Marketing

Source : Établi par nos soins

Lors de cette rencontre, nous avons essayé de comprendre comment ces collaborateurs percevaient actuellement la communication interne de l’entreprise, comment elle contribue, et à quel degré elle influence la marque employeur interne.

Nous leur avons ensuite exposé une **présentation** contenant quelques actions d’amélioration que nous avons élaborées, qui touchent en premier lieu les pratiques actuelles appliquées en communication interne, et en deuxième lieu de nouveaux dispositifs à mettre en place.

Et ce, afin de récolter leurs avis, ressentis et réflexions et donc répondre à notre problématique de comment l'amélioration de la communication interne influence-t-elle la perception de la marque employeur.

En ce qui concerne le guide d'entretien pour ce focus groupe (**Annexe 4**), il a été conçu pour aborder deux principaux axes :

Tableau 6 : Axes du guide d'entretien du focus groupe.

<p>Axe 1 : Perception de la communication interne et son impact sur la marque employeur.</p>	<p>Chercher à comprendre la perception de la communication interne de l'entreprise, et son rôle dans la construction de la marque employeur selon les participants.</p>
<p>Axe 2 : Suggestions des travaux d'amélioration de la communication interne.</p>	<p>Présenter aux participants les travaux que nous avons réalisés, afin de recevoir leurs avis et leurs feedbacks, et voir si ces pratiques peuvent améliorer la communication interne de l'organisation, impacter la marque employeur, mais aussi afin de récolter leurs recommandations.</p>

Source : Établi par nos soins

De plus, en supplément des questions préétablies dans le guide d'entretien, pour diriger le focus groupe, nous avons insisté sur la relance afin de recevoir des réflexions profondes et éviter les réponses brèves et superficielles qui ne sont pas dans le sens de notre démarche qualitative.

Pour ce faire nous avons utilisé, les approches suivantes :

- Reformulation de **relance** (« Et puis ? », « Mais encore ? »).
- Reformulation de **contrôle** (« Si j'ai bien compris... »).
- Reformulation **d'approfondissement** (« Peux-tu me réexpliquer ? »).

1.4 Modalités pratiques de l'enquête

- **Test :**

Avant la réalisation du focus groupe, nous avons fait un **essai** afin de déterminer approximativement la durée de la rencontre, d'améliorer le contenu et de s'assurer que les points abordés sont compréhensibles et clairs, et ainsi pouvoir recueillir tous les renseignements dont nous avons besoin pour notre étude lors de la réalisation du focus groupe final.

Le **pré-test du focus groupe** a donc été réalisé le 20/05/2024 avec 5 collaborateurs de notre direction (En dehors des participants principaux du focus groupe prévu), et a duré 50 minutes.

- **Consentement :**

Afin de garantir la transparence et la confidentialité, nous avons préparé un formulaire de consentement (**Annexe 5**) qui a été envoyé aux participants avant le **focus groupe**, pour s'assurer qu'ils comprennent les objectifs de l'étude, leurs droits en tant que participants, la procédure suivie ainsi que la finalité de l'utilisation des informations qui vont être recueillies lors de la rencontre.

Cela garantit leur accord éclairé et volontaire à participer, protégeant ainsi leurs droits et leur confidentialité.

- **Enregistrement :**

Afin de saisir toutes les informations partagées lors du focus groupe ainsi que les entretiens individuels, nous avons procédé à des enregistrements audio grâce à un smartphone avec l'autorisation et l'accord des participants.

Nous avons également fait une prise de notes durant tout le long des rencontres afin de mentionner l'apparition de réactions non verbales ou autres.

1.5 Analyse et interprétation des données

Nous retrouvons trois étapes essentielles pour réaliser une analyse de données qualitatives :

- **La retranscription des données :** Avant de procéder à l'analyse, il est essentiel de retranscrire fidèlement et objectivement mot pour mot les données de l'échange qui a eu lieu lors des rencontres. Cette étape nous permet d'obtenir une représentation écrite et concrète des discussions, qui nous aide ensuite à organiser et classer les informations.

- **Analyse des données** : Une fois la retranscription terminée, nous passons à l'étape de l'analyse, cette étape inclut :
 - Une analyse descriptive : Exposition brute des synthèses des réponses obtenues à travers nos entretiens selon les axes et les thématiques de nos guides d'entretiens.
- **Interprétation des données** : Après l'analyse, nous avons interprété nos données afin de donner du sens aux données brutes recueillies.
- **Synthèse des données** : Après avoir terminé l'interprétation, nous avons synthétisé les informations récoltées afin de tirer des conclusions générales de notre cas d'étude. Ces conclusions nous ont aidé à affirmer ou infirmer nos hypothèses, et à répondre à la problématique de notre recherche.

1.6 Limites de l'approche

Malgré les avantages de notre approche qualitative à travers les entretiens et le focus groupe, il existe de nombreuses limites¹ aux recherches qualitatives d'une manière générale, nous citerons :

- **Incapacité de généralisation** : Une des contraintes les plus fréquentes des hypothèses de recherche qualitative réside dans leur incapacité à être généralisées à d'autres populations ou contextes. Les informations tirées reposent sur le contexte spécifique et les participants de l'étude, et ne peuvent donc pas être applicables à d'autres situations ou groupes.
- **Subjectivité et préjugés** : Le point de vue, les hypothèses et les valeurs du chercheur sont également des contraintes. Les recherches qualitatives ne sont ni neutres ni objectives, mais représentent plutôt l'interprétation et la compréhension du phénomène ou du problème étudié.
- **Complexité et ambiguïté** : une autre contrainte réside dans la complexité et l'ambiguïté des recherches qualitatives, car elles cherchent à comprendre la diversité et la richesse du phénomène ou du problème étudié, elles ne se présentent pas comme simples ou évidentes, mais englobent plutôt de nombreuses dimensions, variables et relations qui peuvent être complexes à évaluer ou à mettre en pratique.

¹<https://www.linkedin.com/advice/3/what-limitations-should-you-consider-when-using-qualitative-sdjsc?lang=fr&originalSubdomain=fr> (Consulté le 25/05/2024 à 15h08)

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil

Pour comprendre l'importance de la communication interne au sein d'une organisation et sa relation avec sa marque employeur interne, nous avons choisi d'étudier le cas de l'entreprise NATIXIS Algérie.

Nous allons d'abord dans cette section présenter le groupe BPCE et sa filiale NATIXIS Corporate & Investment Banking. Ensuite, nous allons nous concentrer sur la branche locale de NATIXIS en Algérie, qui est notre organisme d'accueil.

Le choix de l'entreprise d'accueil a été une étape cruciale pour notre mémoire, et cette banque a été pour nous le choix évident car elle accorde une grande importance au bien-être de ses employés, et travaille constamment sur l'amélioration de sa communication interne, ce qui coïncide parfaitement avec le thème que nous avons choisi.

2.1 Présentation du groupe BPCE

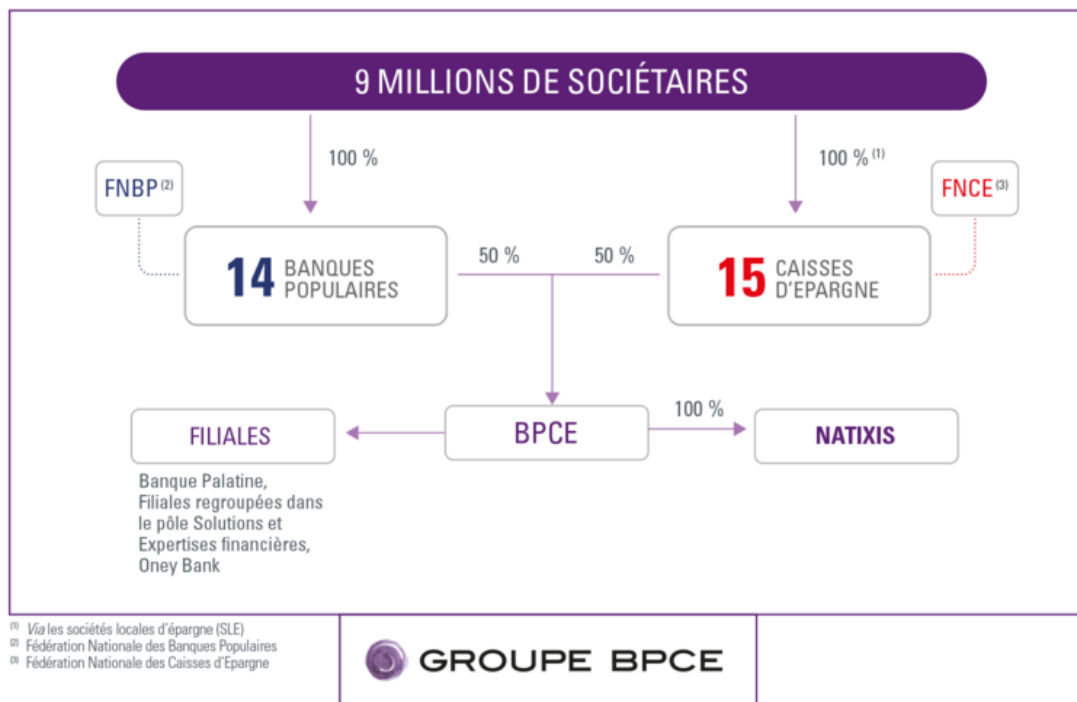
Tout d'abord, nous allons présenter le groupe français BPCE, qui est le résultat d'une fusion entre la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne, et est le groupe auquel appartient notre entreprise d'accueil. Il occupe la deuxième place parmi les acteurs bancaires en France et finance plus de 22 % de l'économie française.

Grâce à ses 100 000 employés, il offre son assistance à 35 millions de clients à travers le monde, qu'ils soient des particuliers, des professionnels, des entreprises, des investisseurs ou des groupes locaux.

2.1.1 Organisation du groupe BPCE

Il est organisé sous forme d'un groupe coopératif avec plusieurs niveaux d'entités. Avec ses deux réseaux coopératifs Banque Populaire et Caisse d'Épargne, le Groupe BPCE est présent dans le domaine de la banque de proximité et de l'assurance en France. Il développe également à l'échelle mondiale les activités de gestion d'actifs et de fortune, avec Natixis Investment Managers, et de banque de grande clientèle avec Natixis Corporate & Investment Banking

Figure 2 : Organisation du Groupe BPCE



Source : <https://groupebpce.com/le-groupe/organisation> (Consulté le 03/05/2024 à 17h09)

Nous avons su à travers nos recherches, et notamment sur le site du groupe, que les 9 millions de sociétaires qui sont les clients, mais aussi membres ou actionnaires de la banque coopérative, sont au socle de ce modèle coopératif car ils détiennent 100% du capital des 14 Banques Populaires et des 15 Caisses d'Épargne, et leurs représentants constituent les conseils d'administration des Banques Populaires et les conseils d'orientation et de surveillance des Caisses d'Épargne.

Les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne quant à elles, détiennent à parité veut dire 50% 50% du capital de BPCE

BPCE est donc comme montré dans la figure l'organe central du groupe et c'est à partir de ce groupe que découle les filiales de BPCE et qui sont Natixis, la Banque Palatine, Oney et les filiales regroupées dans le pôle Solutions et Expertises financières.

> Concept pyramide inversée

L'organisation que nous venons d'aborder rappelle le concept de la pyramide inversée sur lequel repose le modèle coopératif du groupe. Les sociétaires ont un contrôle majoritaire sur les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne. À leur tour, ces deux entités dirigent conjointement BPCE, qui lui exerce un contrôle sur ses filiales. Et donc, le pouvoir au lieu de partir du sommet, donc du groupe et partir vers la base où sont les sociétaires, la gouvernance du groupe BPCE repose sur un système inverse qui va de la base vers le sommet, d'où la dénomination de la pyramide inversée.

2.1.2 Métiers du groupe BPCE

Le groupe BPCE opère dans deux grands métiers :

- La banque de proximité : À travers ses deux réseaux majeurs Banque Populaire et les Caisse d'Épargne, en fournissant des services bancaires et financiers, des conseils et financements spécialisés, des assurances et des services en digital et paiements
- Les métiers mondiaux du groupe : Notamment la gestion d'actifs et de fortune grâce à Natixis Investment Managers et la banque de grande clientèle avec Natixis Corporate & Investment Banking.

2.2 Présentation de la banque Natixis Corporate & Investment Banking.

Natixis est la banque internationale de financement, d'investissement, de gestion d'actifs, d'assurance et de services financiers du Groupe BPCE.

Aujourd'hui Natixis vise à créer un dialogue stratégique à long terme avec chaque client et à maintenir une relation de proximité avec eux grâce à une forte présence régionale et internationale.

Elle est notamment présente dans diverses industries, les plus importantes sont : l'Environnement, l'Assurance, l'Énergie (pétrole et gaz, électricité et renouvelables), l'Immobilier, le Transport, la Santé, les Métaux et extraction minière ainsi que les Télécoms et la Tech.

2.2.1 Services de Natixis Corporate & Investment Banking

Natixis Corporate & Investment Banking avec sa politique de création de relations stratégiques durables et fortes avec ses clients qu'ils soient des entreprises, des institutions financières, des sponsors financiers, des souverains et supranationaux, propose une large gamme de services financiers de qualité qui assurent son expertise et sa capacité d'innovation.

Parmi ces services nous citerons :

- **Global Markets** : Marchés mondiaux ou Marchés financiers mondiaux. Ce service est représenté par les transactions liées aux marchés financiers internationaux, notamment le trading de devises, d'obligations, de produits dérivés...
- **Investment Banking** : Banque d'investissement. Ce service consiste à conseiller les entreprises et les investisseurs sur les transactions financières complexes telles que les fusions-acquisitions, les introductions en bourse, les émissions d'obligations...
- **Real Assets** : Actifs réels. Ce terme fait référence aux investissements dans des actifs physiques tangibles tels que l'immobilier, les infrastructures, les matières premières...
- **Global Trade** : Commerce international. Ce service concerne les activités liées aux échanges commerciaux internationaux, y compris le financement du commerce, les services de paiement international, les garanties...
- **Mergers and acquisitions (M&A)** : Fusions et acquisitions. Ce domaine d'activité concerne les transactions impliquant l'achat, la vente ou la fusion d'entreprises.

2.2.2 Historique de Natixis Corporate & Investment Banking

Natexis S.A. a été créée en 1996, suite à l'union du Crédit National et de la BFCE (Banque Française du Commerce Extérieur), qui représente la première fusion bancaire dans le paysage français depuis près de 30 ans.

En 1998, la CCBP (Caisse Centrale des Banques Populaires) rachète Natexis S.A. qui devient le véhicule coté du Groupe Banque Populaire.

Une année après, en 1999, Natexis S.A. devient Natexis Banques Populaires après le transfert des activités opérationnelles de la CCBP à Natexis S.A.

Ce n'est qu'en 2006 que Natexis voit le jour, à la suite du regroupement des activités d'IXIS et de Natexis Banques populaires.

2.3 Natixis Algérie

Après avoir présenté le groupe BPCE, ainsi que sa filiale Natixis, nous allons maintenant procéder à la présentation de Natixis Algérie.

2.3.1 Présentation de NATIXIS Algérie

Natixis Algérie, filiale du Groupe BPCE, soutenue par Natixis Corporate & Investment Banking, est l'une des plus anciennes banques françaises implantée en Algérie, présente depuis plus de 20 ans.

Elle est reconnue comme une filiale de la banque populaire sous le nom de El Amana Banque, et ce n'est qu'en 2007 qu'elle change de dénomination et devient officiellement Natixis Algérie.

Elle est considérée comme une banque universelle, avec près de 800 salariés et 25 établissements en Algérie, elle propose une large gamme de produits et services financiers aux grandes entreprises, PME, professionnels et particuliers algériens.

En 2018, Natixis Algérie lance BANXY, la première banque mobile en Algérie.

Les services bancaires à distance sont dorénavant accessibles à tous grâce à un compte sécurisé, mobile et disponible depuis un smartphone, n'importe où et à tout moment. BANXY, est une expérience bancaire innovante pour simplifier la vie quotidienne !

Nous pouvons résumer les informations importantes de l'entreprise à travers cette fiche signalétique que nous avons élaborée.

Tableau 7 : Fiche signalétique Natixis Algérie

Date d'implémentation	1999
DG	Michel Delepine
Siège social	Zone d'affaires Mercure, Immeuble Le Ksar, Direction Générale, 34 35, Bab Ezzouar 16312
Forme juridique	SPA
Secteur d'activité	Services financiers et bancaires
Effectif	800 collaborateurs
Slogan	BEYOND BANKING
Logo	Annexe 6
Site	https://www.natixis.dz/

Source : établi par nos soins à partir du site de natixis <https://www.natixis.dz/>

(Consulté le 03/05/2024 à 17h20)

2.3.2 Les missions et services de la banque

Natixis Algérie est une banque proche de ses clients, leur fournissant des services financiers adaptés à leurs besoins basés sur une approche qui repose sur :

- Des expertises métiers reconnues.
- Des conseils à forte valeur ajoutée pour apporter des solutions sur mesure.
- Un accompagnement de proximité grâce à leur réseau de centres d'affaires, d'agences Retail et d'agences mixtes.
- Une personnalisation de la relation client et le développement de solutions adaptées à chaque client.

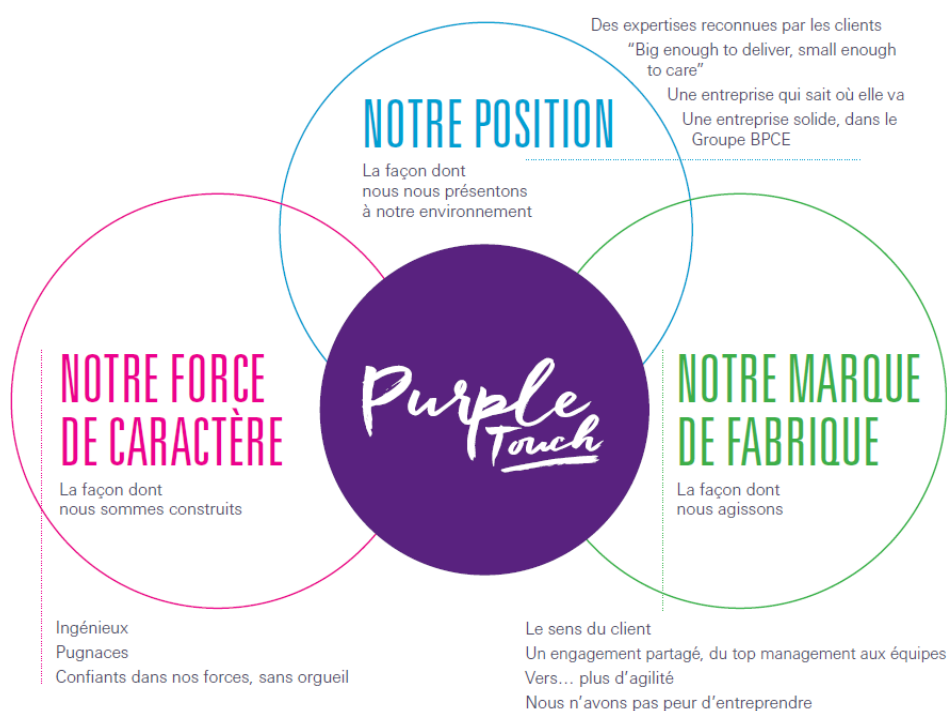
2.3.3 Natixis Algérie, la marque

Natixis Algérie n'est pas seulement connue pour les produits et services qu'elle offre, mais aussi de par sa forte culture d'entreprise.

En 2015, cette dernière s'engage dans une démarche interne participative et collaborative dans l'objectif d'identifier leurs singularités et définir la personnalité de l'entreprise, et cela à travers « **La purple touch** ».

➤ La purple touch

Figure 3 : La Purple Touch



Source : <https://www.natixis.dz/notre-marque/> (Consulté le 07/05/2024 à 14h05)

Nous pouvons apercevoir que la purple touch est une combinaison de trois grands axes qui font la personnalité unique de Natixis Algérie. D'abord une image externe solide à travers une position d'expertise et de direction claire, ensuite une construction de caractère fondée sur la force, l'ingéniosité, la persévérance ainsi que la confiance au potentiel de l'entreprise, et enfin une signature propre à elle, qui définit toute l'approche des actions qu'elle entreprend comme son orientation client, l'agilité et l'engagement ainsi que la soif d'entrepreneuriat.

Ces caractéristiques font de Natixis Algérie ce qu'elle est aujourd'hui.

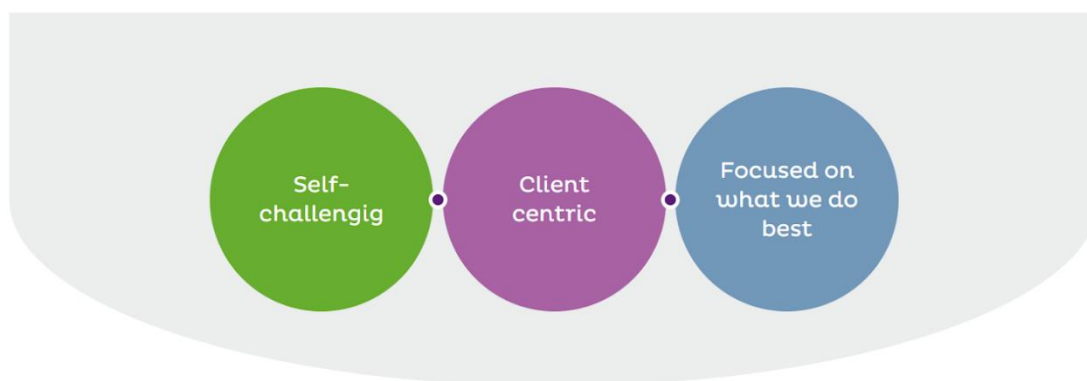
D'ailleurs, elle met en avant sa **promesse** qui est « *La réussite de nos clients est au cœur de notre engagement. C'est en étant au plus près de leurs besoins que nous contribuons à leurs succès* »

Cette promesse renforce l'unicité de la marque, en exposant ses atouts, sa personnalité et son caractère.

➤ **Les atouts**

Figure 4 : Les atouts de la marque Natixis

Nos atouts



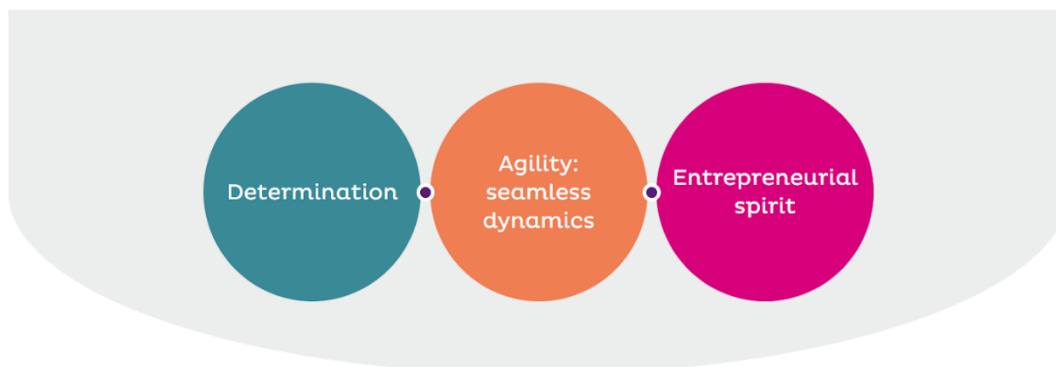
Source : <https://www.natixis.dz/notre-marque/> (Consulté le 07/05/2024 à 14h29)

Nous pouvons constater que les atouts de la marque se résument en trois adjectifs « *Self-challenging* » donc l'auto challenge constant en interne pour réaliser les meilleurs prestations, et qui est d'ailleurs le deuxième adjectif « *Focused on what we do best* » pour insister sur le fait que la marque se concentre sur l'expertise dont elle fait preuve pour ses clients qui sont au centre de toute la promesse de l'entreprise, et c'est bien évidemment le troisième atout le « *Client centric* », qui démontre sa volonté de mettre le client au centre de ses préoccupations.

➤ **La personnalité**

Figure 5: La personnalité de la marque

Notre personnalité



Source : <https://www.natixis.dz/notre-marque/> (Consulté le 07/05/2024 à 18h12)

Nous pouvons remarquer que la personnalité de la marque présente dans le « purple touch » repose sur trois points importants, d'abord « *Détermination* » pour rappeler la volonté de Natixis Algérie à proposer les meilleurs services à ses clients, ensuite « *Agilité* » pour faire référence à la flexibilité de la marque à travers son système coopératif et sociétaires, et enfin le « *Entrepreneurial spirit* » qui renvoie à l'esprit d'initiative et d'innovation dans l'entrepreneuriat qu'elle encourage et qui est au centre de sa personnalité.

➤ **La signature**

La signature de Natixis Algérie ? « **BEYOND BANKING** », conçue dans la continuité des travaux de déploiement de la *Purple touch* notamment dans l'expression de la singularité du territoire de la marque.

Cette signature fait même son apparition dans le relooking du logo de Natixis Algérie.

Figure 6 : Transformation logo Natixis Algérie

Source: <https://www.natixis.dz/notre-marque/> (Consulté le 08/05/2024 à 17h12)

Nous remarquons que la nouvelle signature de Natixis Algérie représente une grande importance dans la personnalité de la marque au point de figurer sur le logo de Natixis Algérie.

Cette signature facile à retenir grâce à sa facilité de mémorisation et sa brièveté reflète parfaitement les 3 traits de la personnalité de Natixis Algérie.

BEYOND BANKING à travers la détermination car elle est capable de toujours se démarquer pour ses clients. Les collaborateurs mettent tout en œuvre pour concevoir les meilleures propositions. De plus, en dehors de l'entreprise, elle s'implique également en participant au soutien des causes sociales comme la lutte contre le cancer du sein, un magnifique exemple de cette détermination.

BEYOND BANKING à travers l'agilité et la fluidité du dynamisme interne, grâce à sa capacité de combiner les compétences et les talents des collaborateurs dans une dynamique collective. Ils n'ont pas une combinaison de talents individuels, mais ils sont capables de mettre tous leurs talents au service de l'ensemble.

BEYOND BANKING à travers l'esprit entrepreneurial car chaque collaborateur est prêt à devenir entrepreneur en allant découvrir de nouveaux horizons, et en développant de nouvelles solutions.

2.3.4 Direction d'accueil

Afin de mener à bien notre étude, nous avons effectué notre stage au niveau de la direction du digital au niveau du siège de Natixis Algérie.

Cette direction est divisée en trois pôles principaux :

- **Pôle Monétique** : Le Pôle Monétique supervise les opérations liées aux cartes de paiement et aux dispositifs de paiement électronique comme les DAB et les TPE. Il développe des systèmes de paiement sécurisés, collabore avec les réseaux de cartes internationales, innove en matière de solutions de paiement et analyse les tendances du marché pour répondre aux besoins des clients avec de nouveaux produits monétiques.
- **Pôle CRC (Centre Relations Clients)** : le Pôle CRC gère les interactions avec les clients afin d'offrir un service clientèle de qualité. Il vise à améliorer la satisfaction client en fournissant un support rapide et personnalisé, gère les plateformes de service clientèle, recueille et analyse les retours des clients pour identifier des opportunités d'amélioration, et forme le personnel pour garantir des interactions positives avec les clients.
- **Pôle Marketing, Communication & Data** : Le Pôle Marketing, Communication & Data développe et met en œuvre les stratégies de communication interne et externe pour promouvoir les produits et services de la banque. En interne, il assure une communication efficace pour aligner les employés sur les objectifs stratégiques. En externe, il gère la communication avec les clients et les parties prenantes à travers divers canaux (publicité, relations publiques, médias sociaux) pour renforcer la visibilité et la réputation de la banque sur le marché.

Étant donné que la communication interne est localisée au niveau du pôle marketing, communication & data, nous avons principalement commencé à ce niveau, avant de migrer vers d'autres directions pour des besoins liés à notre recherche.

Section 3 : Présentation de l'état des lieux de la communication interne et de la marque employeur chez Natixis Algérie

Avant de procéder à n'importe quel changement en entreprise, il est toujours nécessaire de faire un diagnostic de toutes les fonctions impliquées avec la variable de changement, afin de prendre connaissance de la situation actuelle et de pouvoir détecter les éléments à maintenir ou à corriger, et donc travailler efficacement sur les actions à mettre en place pour effectuer du changement et améliorer la situation.

C'est dans cette optique là que nous avons décidé de réaliser un état des lieux de la communication interne et de la marque employeur chez Natixis Algérie, dans l'objectif d'effectuer une analyse de l'existant, décortiquer la situation et en faire ressortir les éléments nécessaires pour les propositions d'amélioration au niveau de notre partie empirique.

N'ayant pas de documents déjà existants et disponibles au niveau de l'entreprise pour la réalisation de cet état des lieux, nous avons effectué des entretiens pour poser des questions aux responsables de ces volets et collecter les données dont nous avons besoin.

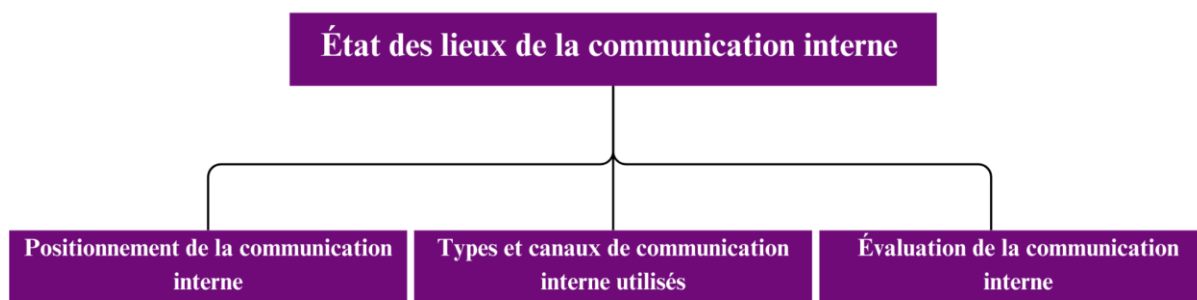
3.1 État des lieux de la communication interne

Pour le diagnostic de la communication interne de l'entreprise, nous nous sommes entretenues avec la responsable communication¹ de Natixis Algérie, et ce au niveau de la direction du digital, afin qu'elle nous fournisse les informations liées à la création de ce genre de communication au niveau de l'entreprise.

Et c'est dans le cadre d'une analyse approfondie du sujet que nous avons sectionné le sujet en trois grands axes :

1. Positionnement de la communication interne.
2. Types et canaux de communication interne utilisés.
3. Évaluation de la communication interne.

¹ Entretien avec la responsable communication de Natixis Algérie, pôle Marketing, Communication et Data, 04/03/2024, 11h30.

Figure 7 : Axes de l'état des lieux de la communication interne

Source : Établie par nos soins à partir de l'entretien avec la responsable communication interne de Natixis Algérie

3.1.1 Positionnement de la communication interne

Dans cet axe, nous avons essayé de positionner la communication interne au niveau de la hiérarchie de l'entreprise, de déceler ses objectifs mais aussi de détecter les points positifs et les points à améliorer.

➤ Hiérarchie de la communication interne

Tout d'abord, la communication interne de Natixis Algérie se fait principalement au niveau de la direction du Digital, plus précisément au pôle Marketing, Communication et Data. Elle est réalisée par la responsable communication, car tout comme la communication externe, la communication interne est une mission à part entière de la fonction communication au sein d'une entreprise, qui considère un collaborateur comme étant un client interne avec qui on doit communiquer au même titre qu'un client externe, cependant, la différenciation se remarque au niveau du sujet et de l'approche, qui sont propres au domaine interne de l'organisation.

Cependant, il existe certaines communications qui sont émises directement par les directions responsables de l'information communiquée, comme par exemple lorsque la direction de la sécurité des personnes et des biens émet un rappel sur les premiers gestes à faire en cas d'incendie.

➤ Objectifs de la communication interne

Ensuite, comme toute communication faite, qu'elle soit en externe ou en interne, des objectifs sont à atteindre. Dans le cas de la communication interne au sein de notre entreprise d'accueil, nous avons appris que la communication est faite principalement pour **informer** et **diffuser** des messages aux collaborateurs, tout en maximisant la **visibilité** et l'efficacité de ces messages, et en assurant une **cohérence** entre les différents besoins exprimés et les ressources disponibles.

➤ Types d'informations communiquées

En ce qui concerne le contenu et le type d'informations transmises en interne, elles sont de différentes natures, toutes avec le but **d'informer**, de **motiver**, de **rassurer** ou de **booster** l'ensemble des collaborateurs.

Même si la liste n'est pas exhaustive, ces dernières peuvent être :

- Annonce de signature de partenariats importants.
- Mise en lumière des événements auxquels les équipes ont pu participer en externe, ou organiser en interne.
- Annonce des bons chiffres ou résultats réalisés par l'entreprise...

➤ Communication interne et agences

De plus, étant donné que Natixis Algérie possède 25 agences au niveau national, il est nécessaire de communiquer avec eux au même titre que les collaborateurs présents au niveau du siège de l'entreprise.

Et donc, les communications générales destinées à l'ensemble des collaborateurs de Natixis Algérie sont communiquées tant aux employés des agences qu'à ceux du siège. Nous pouvons par exemple citer : Pour la journée internationale des droits de la femme, un concours a été lancé où tous les collaborateurs, qu'ils soient au niveau des directions du siège ou bien au niveau des différentes agences au niveau national, pouvaient participer.

Cependant, si ce sont des informations opérationnelles qui touchent directement le métier des agences, par exemple une note provenant de la banque d'Algérie, la communication se fait à travers une personne responsable de tout le réseau des agences en dehors de la structure de communication de l'entreprise.

➤ **Points positifs et points à améliorer**

Maintenant, avant de se pencher sur les points à améliorer, il était important pour nous d'identifier d'abord les aspects positifs à maintenir dans le cadre de la communication interne déjà existante. Nous avons constaté que la **réactivité** constitue l'atout principal de cette communication. En effet, très souvent les informations sont transmises rapidement aux parties concernées, par exemple le jour même pour les condoléances en cas de décès d'un proche d'un collaborateur, ou dans les jours qui suivent une action, pour maintenir l'information actualisée et éviter son obsolescence.

Nous nous sommes intéressées ensuite aux éléments clés de la résolution de notre étude, et qui sont les points à améliorer, parmi eux nous avons :

- Une saturation des messages envoyés, car beaucoup d'e-mails sont reçus par les collaborateurs quotidiennement, ce qui engendre par la suite un manque de visibilité de tout e-mail important.
- Un manque de structuration de la gouvernance de la fonction communication, cela veut dire que c'est très difficile pour l'instant de différencier les messages qui doivent être envoyés par la communication et ceux par les directions concernées. De plus, il y a une absence de règles à suivre dans le cas de la deuxième situation.
- Absence d'un processus de vérification clair des messages envoyés en dehors du département communication.
- Le manque de diversification des canaux de diffusion, au-delà de l'e-mail basique, les webinaires, les réunions et l'affichage minimum.
- Absence de standards de forme et de fond sur l'envoi des e-mails.

Et c'est à partir de ces éléments détectés que nous avons commencé à explorer des pistes d'amélioration.

Après avoir fait ressortir tous ces premiers éléments permettant un premier aperçu de l'état de la communication interne, nous nous sommes dirigés vers l'analyse des types et des canaux de cette dernière.

3.1.2 Types et canaux de communication interne utilisés

Très souvent, lorsqu'on parle de communication, on parle d'un élément très important qui est le canal utilisé pour la transmission du message. En effet, la qualité du message et son impact sont grandement influencés par les outils utilisés lors de sa diffusion quel que soit le type de communication que nous sommes en train de faire.

C'est pour cette raison qu'il est essentiel de sélectionner les moyens appropriés pour transmettre les messages, même dans un contexte de communication interne comme le nôtre.

Pour ce deuxième axe, nous avons donc collecté des données sur les types et les canaux de communication utilisés au sein de Natixis Algérie pour relayer les informations en interne.

➤ Types de communications appliquées

Tout d'abord, en ce qui concerne le type de communication, c'est principalement une communication **descendante**, du haut de la pyramide vers la base, cela veut dire une communication qui provient des supérieurs hiérarchiques comme le DG ou les managers, vers des niveaux inférieurs comme l'ensemble des collaborateurs ou bien les membres d'une équipe particulière, par exemple pour l'annonce d'une assemblée générale, d'une nomination ou des informations sur un avantage social.

Par contre, dans certains cas, une communication **ascendante** est pratiquée, veut dire les niveaux inférieurs côté hiérarchie communiquent aux niveaux supérieurs, par exemple comme dans le cas d'un retour attendu de la part des collaborateurs dans le cadre d'une interaction, ou bien lorsqu'un collaborateur a des questions ou des remarques, dans ce cas, une adresse e-mail est mise à disposition afin de faire parvenir l'information à la direction ou le pôle concerné.

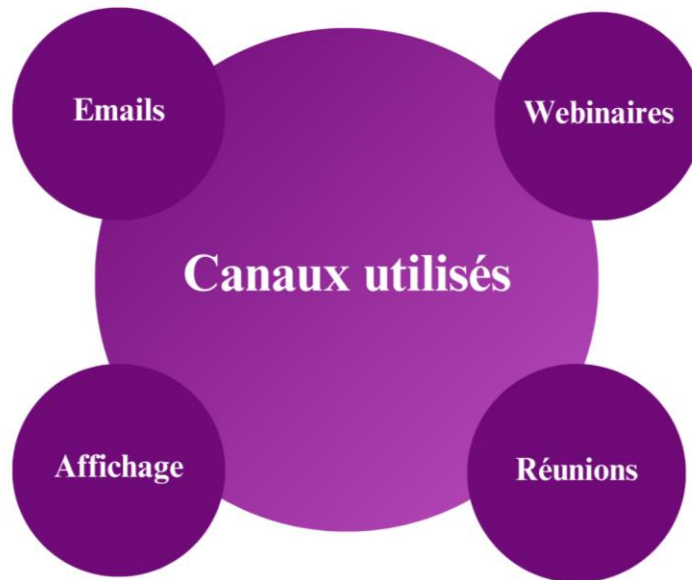
➤ Canaux de communications utilisés

Pour tout ce qui est canaux utilisés dans la diffusion de la communication interne, le plus exploité reste l'**e-mail**, facile à utiliser et en plus rapide, il permet une efficacité de transmission. Il existe aussi quelques formes d'**affichage** qui sont utilisées dans le cadre de cette communication, par exemple des affiches dans des lieux communs comme les kitchenettes, pour informer et rappeler aux collaborateurs des avantages santé auxquels ils ont droit grâce aux partenariats de l'entreprise.

Sans oublier, les **réunions** qui, quel que soit le sujet, peuvent être efficaces pour tout ce qui est brainstorming et état d'avancement.

Et enfin, les **webinaires** occasionnellement, quand il s'agit de communiquer une note qui nécessite des explications à un large spectre de collaborateurs.

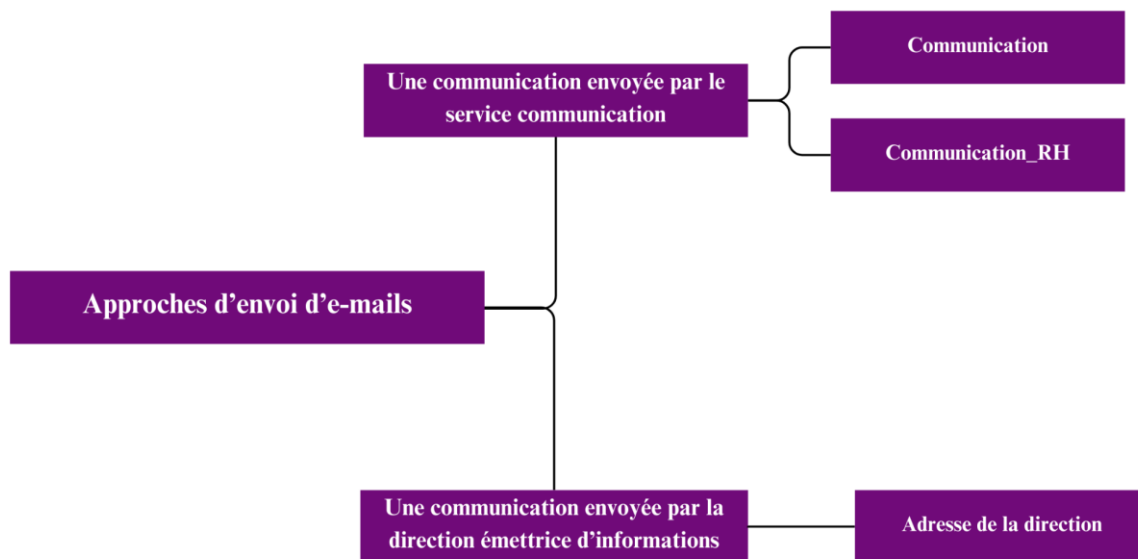
Figure 8 : Canaux utilisés dans le cadre de la communication interne de Natixis Algérie.



Source : Établie par nos soins à partir de l'entretien avec la responsable communication interne de Natixis Algérie

➤ Adresses d'envoi de la communication

Figure 9 : Organisation des adresses d'envoi dans le cadre de la communication interne.



Source : Établie par nos soins à partir de l'entretien avec la responsable communication interne de Natixis Algérie

Dans le cadre d'une communication interne réalisée à travers les e-mails, il existe deux grandes approches :

- Une communication envoyée par le service communication : il existe plusieurs adresses e-mails à travers lesquelles la fonction communication transmet ses messages, et ce selon le thème de la communication, par exemple :
 - Une adresse « Communication_RH » où les RHs interviennent dans l'élaboration du contenu fait pour la communication qui doit être communiquée à l'ensemble des collaborateurs.
 - Une adresse « Communication » pour toute information liée à l'entreprise d'une manière générale comme par exemple pour les vœux de fin d'année, les bons chiffres réalisés...
- Une communication envoyée par la direction émettrice de l'information : si une direction a un besoin particulier en termes de communication liée à son cœur de métier, l'adresse propre à la direction va être utilisée pour communiquer soit directement ou bien avec validation du pôle communication. Nous avons comme exemple le cas de la

direction des systèmes d'informations à travers ses annonces techniques de maintenance, mais aussi la direction compliance qui informe de toute actualisation en termes de procédure...

De plus, une nouvelle adresse e-mail a été créée récemment, l'adresse « Communauté » qui a pour but de remplacer les différentes adresses utilisées par la fonction communication et les fusionner dans une seule qui va s'adresser directement à l'ensemble de la communauté Natixis Algérie.

➤ **Taux d'ouverture et de lecture**

Toujours pour rester dans le sujet des e-mails, nous avons pu savoir grâce à la responsable qu'il n'existait pas un taux d'ouverture des e-mails connu et disponible à son niveau. Par contre, ce qu'elle pense c'est que même si ce taux est élevé, cela impliquerait uniquement l'ouverture de l'e-mail et pas forcément sa lecture complète.

➤ **Relation communication interne et marque employeur**

Finalement, étant donné que notre travail de recherche se concentre sur la relation entre la communication interne et la marque employeur, il était naturel pour nous de nous demander dans cet axe s'il existait des canaux spécifiques pour la diffusion des messages liés à la marque employeur.

Il s'est avéré qu'il n'existait pas d'abord de contenus spécifiques destinés à la diffusion de la marque employeur en interne, en effet :

- Aucune communication directe n'est faite pour parler des valeurs de l'entreprise, c'est plus des rappels subtils comme l'esprit collaboratif qui est véhiculé à travers les messages envoyés, par exemple l'évocation du travail d'équipe dans la réalisation d'une bonne négociation commerciale.
- Des retours en images sont parfois communiqués sur les Team Building réalisés par les RHs exclusivement aux nouvelles recrues de l'entreprise pour une meilleure intégration.
- Une newsletter est en phase de préparation avec plusieurs rubriques afin d'aborder différents aspects de la vie en entreprise chez Natixis Algérie.

Après avoir découvert les différents types de communications faits en interne, ainsi que les canaux utilisés et comment ils sont utilisés, nous nous sommes intéressées aux moyens ou techniques d'évaluation de l'efficacité de cette communication interne.

3.1.3 Évaluation de la communication interne

Afin d'être dans une optique d'amélioration continue, il est important de mesurer l'efficacité d'une stratégie mise en place, et ce même dans le cadre de la communication interne. C'est pour cette raison que pour cet axe nous voulons analyser si cette dernière est mesurée au niveau de l'entreprise et si c'est le cas, comment cela est fait.

Pour répondre à la question, nous avons appris qu'il n'y avait pas de **KPIs** bien précis et définis qui sont déterminés afin de mesurer l'efficacité de la communication interne réalisée, néanmoins, l'évaluation de cette efficacité se fait à travers quelques indicateurs simples comme l'exécution ou les retours.

➤ **Indicateurs de l'efficacité de la communication interne**

Tableau 8 : Mesure de l'efficacité d'une communication interne

L'exécution	Les retours
Si une communication est faite pour évoquer des consignes à suivre ou bien des tâches à effectuer, l'efficacité est constatée à travers l'exécution ou non par les collaborateurs.	Pour certaines communications faites, notamment par les RHs, une adresse e-mail est parfois jointe afin de réceptionner des retours ou des questions, et donc l'efficacité est constatée à travers le nombre de retours réceptionnés.

Source : Établi par nos soins à partir de l'entretien avec la responsable communication interne de Natixis Algérie

Et c'est en clôturant ce troisième axe que nous finissons notre état des lieux de la communication interne, où nous avons tout d'abord pu positionner cette dernière au niveau de

la hiérarchie de l'entreprise et donc savoir à quel niveau on peut opérer du changement, connaître les contenus et les canaux utilisés, pour proposer une nouvelle diversification ainsi qu'une exploitation optimale de l'existant, mais aussi détecter les points à améliorer qui nous serviront de base pour les actions correctrices à suggérer par la suite.

Maintenant, après avoir collecté les informations chez la responsable communication pour les communications qui découlent de la direction du digital, il était nécessaire de les enrichir par des données sur les communications qui découlent des autres directions, et ce à travers nos entretiens avec les différents responsables des directions émettrices de communications au niveau de Natixis Algérie.

3.2 Informations complémentaires

Dans cette optique d'enrichissement de l'état des lieux de la communication interne, nous nous sommes tournés vers les différentes directions émettrices en dehors du pôle communication principal. Nous avons discuté avec les responsables des diverses communications effectuées afin de collecter toutes les informations susceptibles de nous aider dans notre phase d'amélioration de la communication interne.

À la fin de ces entretiens, nous avons établi le bilan suivant :

➤ Types et contenus de communications envoyées

Nous avons tout d'abord identifié les différents types de contenus communiqués :

- Sensibilisation aux risques de non-conformité, d'éthique, et de déontologie.
- Partage des informations stratégiques et des avancées des projets en cours de réalisation au sein de la banque.
- Prévention des risques et sécurité liés aux personnes et aux biens, avec rappels réglementaires obligatoires, comme par exemple le port du masque lors du COVID19.
- Partage d'informations techniques informatiques comme les maintenances des systèmes, et rappels de procédures.
- Notes d'informations provenant de la DRH, annonces de postes, et partage des nouveautés RH.
- Communication pour assurer l'équité, le bon climat social et le développement interne...

➤ Appellations spécifiques

Nous avons voulu repérer s'il existait des dénominations spécifiques pour les types de communications réalisées, cette liste n'est pas exhaustive, mais nous citerons :

- Communication compliance
- Ambitions stratégiques
- Note de service
- Note de rappel
- Flash info
- Communication RH ...

➤ Distinction entre communication interne et pôle communication

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la communication interne n'est pas uniquement conçue et envoyée par le pôle communication de l'entreprise. Comme vu précédemment dans notre analyse, certaines communications sont envoyées directement par les directions émettrices de l'information, il existe donc une certaine diversité à ce niveau.

Cependant, cela peut varier selon les situations d'après les propos des responsables des directions :

- En cas de communication **urgente** : Pour un message à caractère urgent, instantané et non programmé, c'est la direction émettrice qui se charge de l'envoi direct par e-mail sans passer par le pôle communication.
- Pour une communication **non urgente** : Pour des rappels ou autres, la direction peut passer par le pôle communication pour des validations de forme.

Même s'il est quand même parfois difficile de distinguer entre les communications qui peuvent être directement envoyées et celles qui nécessitent une validation.

➤ Problèmes rencontrés dans la diffusion des messages

Additionnellement aux points à améliorer détectés auparavant, il était nécessaire de chercher si les problèmes recensés par les émetteurs sont alignés avec les problèmes globaux cités.

Les points les plus souvent mentionnés sont :

- Les collaborateurs ne prêtent pas toujours attention aux messages importants envoyés.

- La communication est parfois faite sous pression et sous contrainte de temps.
- L'e-mail n'est pas suffisant pour la diffusion de certains messages.
- Le besoin de plus de clarté dans la définition des rôles du pôle communication : quand est ce qu'il faut passer par ce dernier et quand est ce que non.

➤ **Moyens pour mieux communiquer**

Enfin, nous avons reçu quelques propositions de leur part en termes de besoins communicationnels afin de procéder aux améliorations :

- Utilisation de l'affichage permanent pour les messages à long terme.
- Utilisation de nouveaux formats de communication comme des mini films préventifs ou des messages sonores.
- Création d'un espace collaboratif centralisé pour faciliter l'accessibilité.
- Adoption de formats attrayants et agréables à lire pour encourager la lecture des e-mails.

Avec cette analyse complémentaire, nous avons une vue complète de la communication interne au niveau de l'entreprise, nous permettant d'avoir des bases solides pour les axes d'amélioration de la communication interne que nous allons élaborer.

Nous allons passer à présent à l'état des lieux de notre deuxième variable qui est la marque employeur.

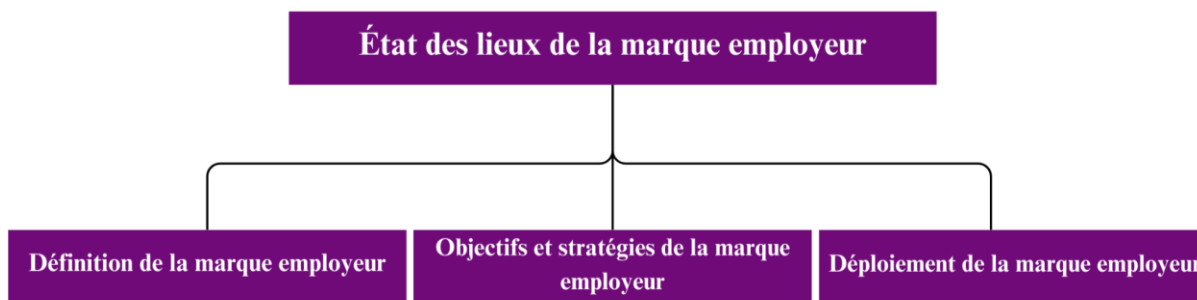
3.3 État des lieux de la marque employeur.

Pour ce deuxième diagnostic, nous nous sommes dirigées vers la direction des ressources humaines afin de nous entretenir avec l'une des responsables¹ à ce niveau, et collecter toutes les informations liées à la marque employeur de Natixis Algérie que ce soit en interne ou en externe.

Et pour effectuer cet état des lieux, nous avons découpé le sujet en trois grands axes :

1. Définition de la marque employeur.
2. Objectifs et stratégies de la marque employeur.
3. Déploiement de la marque employeur.

¹ Entretien avec la responsable formations et stages de Natixis Algérie, direction des ressources humaines, 18/03/2024, 14h

Figure 10 : Axes de l'état des lieux de la marque employeur

Source : Établie par nos soins à partir de l'entretien avec la responsable de la marque employeur de Natixis Algérie

3.3.1 Définition de la marque employeur

Tout d'abord, il est important de commencer par définir le périmètre de la marque employeur, ses caractéristiques et les éléments qui la définissent au niveau de Natixis Algérie, et c'est ce qu'on va découvrir dans ce premier axe.

➤ Marque employeur externe

Nous avons appris que Natixis Algérie a été très discrète depuis sa création, dans ses actions publiques comme dans ses apparitions externes. Jusqu'à très récemment où elle a commencé à devenir de plus en plus visible sur le marché algérien, à apparaître dans différents événements, et à mettre en place des actions à échelle publique, notamment en travaillant sur sa marque employeur, chose qui ne figurait pas dans ses objectifs auparavant.

➤ Marque employeur interne

En interne, c'est un peu différent, car même s'il n'existait pas de stratégie bien précise et cadrée qui définissait clairement la marque employeur, l'entreprise a toujours communiqué en interne, que ce soit sur des sujets RHs, des sujets stratégiques ou même des sujets d'actualité. De plus avec la participation récurrente de l'entreprise dans divers salons, la communication sur ces derniers est fréquente en interne pour mettre en valeur les réalisations de l'entreprise, surtout que ce n'est pas tous les collaborateurs qui ont une visibilité sur ces exploits.

➤ **Valeurs de l'entreprise**

Naturellement, nous nous sommes aussi orientées vers la quête des valeurs de l'entreprise, sachant que ce sont l'une des caractéristiques fondamentales de la marque employeur que ce soit en interne ou en externe, et qui représentent un élément décisif pour cette dernière.

En ce qui concerne Natixis Algérie, il n'existe pas à priori des valeurs écrites noir sur blanc sur lesquelles ils peuvent communiquer clairement, c'est beaucoup plus des valeurs et une culture ressenties et vécues par les collaborateurs au quotidien au sein de l'entreprise.

Néanmoins, il paraît qu'en interrogeant les collaborateurs lors d'occasions/événements internes à quoi ils associent l'entreprise et sa culture, les réponses « Top of mind » ont permis de faire ressortir que les valeurs de l'entreprise se capitalisent sur : **l'Excellence, l'Innovation, le Partage et la Proximité**, valeurs qui, malgré qu'elles ne soient pas écrites, se ressentent et permettent la création de la culture d'entreprise de Natixis Algérie.

Maintenant que nous avons introduit brièvement la marque employeur avec ce premier axe, et comment elle est définie au sein de l'entreprise, nous allons découvrir à présent s'il existe actuellement une stratégie élaborée dans le cadre de la marque employeur et ses objectifs grâce au deuxième axe.

3.3.2 Objectifs et stratégies de la marque employeur

Il est important de prendre connaissance de la stratégie ainsi que des objectifs de la marque employeur, afin d'avoir une vision claire de la trajectoire à suivre, et ainsi exploiter au maximum le potentiel de l'entreprise, et de mettre en place par la suite des actions concrètes dans ce sens.

➤ **Stratégie marque employeur**

Tout d'abord, étant donné que l'entreprise ne travaille que depuis peu sur sa marque employeur, il n'existe pas un plan détaillé d'une stratégie dans le cadre de cette dernière, néanmoins, les grandes lignes sont présentes et dictent pour l'instant les actions à réaliser dans cette optique.

C'est donc très souvent de la communication **systematique**, cela veut dire que dès qu'une action est réalisée, comme la signature d'un contrat de parrainage avec une école ou la

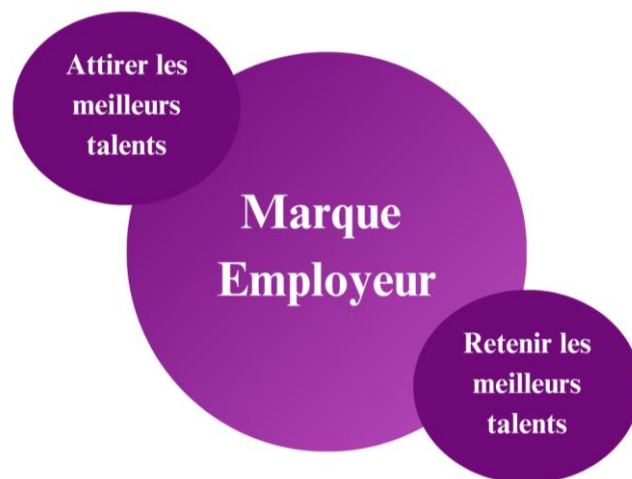
participation à un salon de l'emploi, cela est partagée systématiquement en externe notamment sur les réseaux sociaux, et parfois en interne à travers les e-mails.

➤ **Objectifs de la marque employeur**

En ce qui concerne les objectifs de la mise en œuvre d'actions liées à la marque employeur, ils peuvent être résumés en deux grands points selon la responsable :

- Attirer les meilleurs talents.
- Retenir les meilleurs collaborateurs

Figure 11 : Objectifs de la marque employeur



Source : Établie par nos soins à partir de l'entretien avec la responsable de la marque employeur de Natixis Algérie

Ainsi, pour Natixis Algérie, son objectif est de se faire connaître déjà en externe, en donnant de la visibilité sur ce qu'elle fait, et en insistant particulièrement sur l'aspect de la réalisation d'impact, car de nos jours, c'est un élément crucial dans l'attrait de la génération Z, cette dernière voulant avant tout donner du sens à ce qu'elle fait. Ensuite pour tout ce qui est interne et donc la rétention de talents, il est toujours question d'appliquer la même logique qu'en externe, tout en maintenant un climat social et une atmosphère agréable qui garantissent finalement un faible taux de turnover.

Maintenant que nous avons détecté les objectifs de la mise en place d'une vision marque employeur, nous allons découvrir dans le dernier axe comment nous pouvons déployer tout ça grâce à des actions concrètes.

3.3.3 Déploiement de la marque employeur

Dans ce dernier axe, nous allons découvrir les outils utilisés pour promouvoir la marque employeur ainsi que quelques actions de déploiement de la partie interne de cette dernière pour concorder avec notre étude.

➤ Outils de promotion de la marque employeur

Tout d'abord, nous avons pu savoir qu'en termes d'outils de promotion de la marque employeur, l'entreprise n'est pas vraiment outillée. En interne c'est principalement l'utilisation des e-mails, alors qu'en externe c'est grâce aux réseaux sociaux.

Nous pouvons aussi remarquer un début d'affichage en interne, qui est intéressant à exploiter.

Natixis Algérie prend aussi très au sérieux les retours des collaborateurs, cela veut dire que dans le cadre d'un échange, s'il y a réception de questions, d'avis ou autres, ceci est pris en considération dans le but d'ajuster l'approche marque employeur. De plus, des questionnaires sont diffusés, afin de récolter les feedbacks et les faire rentrer dans le cercle vertueux de l'amélioration continue.

➤ Actions internes du déploiement de la marque employeur

Nous avons su aussi que parmi les meilleurs facteurs de rétention des collaborateurs, c'est la création d'un sentiment d'appartenance et de fierté chez ces derniers, c'est pour cela que dans le cadre des actions axées marque employeur en interne, il existe des programmes et des initiatives mises en place afin de favoriser ce sentiment et gagner l'intérêt du collaborateur.

Par exemple, les séminaires d'intégration, le parcours d'immersion ou des actions d'optimisation du climat social font partie des initiatives prises dans cette optique.

Tableau 9 : Actions adoptées dans le cadre de la rétention des collaborateurs

Séminaires D'intégration	Parcours D'immersion	Construction du climat social
Des Teams Building organisés pour les nouvelles recrues afin de leur présenter la banque, ses structures, ses objectifs ainsi que sa culture. Ils permettent un rapprochement entre les collaborateurs, tout en créant un sentiment d'appartenance et d'inclusion dès leur début de parcours en entreprise.	Pour les nouvelles recrues mais pas uniquement, il intervient à différentes étapes de la vie du collaborateur en entreprise. Il consiste à faire une découverte totale des différentes directions et métiers de la banque, afin d'offrir une vue plus approfondie de toutes les fonctions et équipes et permettre une meilleure compréhension des différentes tâches et favorisant ainsi le développement professionnel.	L'entreprise met en place un climat social bienveillant et inclusif, où chaque collaborateur est à l'aise, et surtout imprégné par les valeurs et la culture d'entreprise en mettant en avant l'intégration et l'appartenance.

Source : Établi par nos soins à partir de l'entretien avec la responsable de la marque employeur de Natixis Algérie

En faisant vivre ce sentiment d'appartenance chez les collaborateurs, ces derniers peuvent se transformer en ambassadeurs de la marque, des représentants des valeurs, de la mission ainsi que de la culture de l'entreprise, ce qui va automatiquement valoriser l'image de cette dernière tant en interne, qu'en externe.

➤ **Ambassadeurs de l'entreprise**

En ce qui concerne les ambassadeurs, nous avons noté que dans le cas de Natixis Algérie, il est délicat de laisser carte blanche aux collaborateurs même aux potentiels ambassadeurs afin qu'ils s'expriment librement sur la banque. Il est souvent nécessaire de savoir ce qu'un collaborateur dit, à qui il le dit et quand il le dit. C'est pour cette raison que ce concept n'existe pas

actuellement au sein de la banque, car les employés ne peuvent pas partager tout ce qu'ils veulent sur le sujet, et donc même si cette action était envisageable, ça serait d'une manière assez cadrée.

➤ **Marque employeur et communication interne**

Nous avons compris qu'il était également essentiel de relier les deux variables, et de déterminer si la réalisation d'une communication interne impacte la marque employeur interne, surtout qu'auparavant l'entreprise communiquait peu et donc les collaborateurs se posaient des questions. Aujourd'hui, selon la responsable, avec une communication plus fréquente, il y a une meilleure visibilité sur les activités de l'entreprise, et cette transparence favorise la confiance et l'engagement des collaborateurs, et donc renforce la marque employeur interne.

➤ **Indicateurs de l'efficacité de la marque employeur interne**

Cependant, même si à priori les actions faites dans le but d'améliorer la marque employeur interne semblent efficaces, il n'existe pas de KPI formels et fixes sur lesquels nous pouvons nous appuyer. Et donc, la seule référence reste les retours et feedbacks ressentis des collaborateurs.

C'est ainsi que nous finalisons cet état des lieux. Nous avons pu comprendre que même si Natixis Algérie n'a pas de stratégie bien définie en ce qui concerne la marque employeur, elle met quand même en place des actions qui ont pour but de conquérir de nouveaux talents et de retenir les collaborateurs actuels. De plus, elle accorde une grande importance à la rétention de ses talents, sur laquelle elle travaille inconsciemment depuis longtemps.

En conclusion, maintenant que les deux diagnostics ont été réalisés, où nous avons pu explorer en détails les volets de la communication interne ainsi que de la marque employeur au niveau de Natixis Algérie, nous pouvons à présent entamer notre travail pratique en proposant des suggestions d'amélioration, qui toucheront les problèmes existants au niveau de la communication interne, comme par exemple la saturation de l'e-mail et le manque de structuration et d'uniformisation, mais aussi proposer des recommandations pour plus d'efficacité comme la diversification des canaux ou des suggestions d'outils à exploiter, et finalement constater si cela optimise la perception de la marque employeur interne des collaborateurs.

Conclusion du chapitre 2

Nous clôturons ce deuxième chapitre en traçant la trajectoire méthodologique de notre travail et en établissant les bases organisationnelles nécessaires pour la suite de notre étude.

Dans un premier temps, nous avons développé en détails notre démarche méthodologique, justifiant chaque aspect de notre travail et soulignant l'importance de la procédure établie. Nous avons décrit en détail les différentes étapes suivies afin d'arriver à la résolution de notre problématique et la vérification de nos hypothèses, tout en générant de la valeur ajoutée en entreprise.

Ensuite, nous avons présenté notre entreprise d'accueil Natixis Algérie, afin de découvrir le contexte professionnel dans lequel nous avons évolué lors de notre période de stage.

Enfin, nous avons dressé un état des lieux de la communication interne et de la marque employeur. Ces analyses préliminaires nous ont fourni les prérequis nécessaires pour aborder notre sujet avec assurance par la suite.

Ainsi, nous avons établi à travers ce chapitre les assises nécessaires à la poursuite de notre travail du côté méthodologique, et organisationnel.

CHAPITRE 3
CADRE EMPIRIQUE

Introduction du chapitre 3

Le cadre empirique, étant la partie pratique d'un travail de recherche, représente une étape cruciale dans la résolution de la problématique et la vérification des hypothèses initiales. Cette démarche empirique permet de collecter, analyser et interpréter des données concrètes issues de la recherche sur le terrain, permettant l'atteinte des objectifs fixés de l'étude.

Pour expliquer clairement notre démarche, ce chapitre empirique sera divisé en trois sections principales.

Dans la première section nous décrirons en détail les initiatives mises en place pour améliorer la communication interne. Nous y inclurons une description des actions entreprises, des outils utilisés, et des objectifs spécifiques pour chaque proposition.

La deuxième section, nous nous concentrerons sur l'analyse des données obtenues après la présentation de ces initiatives à notre échantillon cible lors du focus groupe. Nous fournirons une analyse brute des insights et des perceptions recueillies, en mettant en avant l'impact de ces améliorations sur la perception de la marque employeur interne de Natixis Algérie.

Enfin la troisième section, nous présenterons une synthèse des principales conclusions faites, et nous suggérerons des recommandations pour permettre une meilleure efficacité de la démarche entreprise.

En suivant cette structure, nous visons à fournir une compréhension complète de l'influence de nos initiatives d'amélioration de la communication interne sur la perception de la marque employeur interne de Natixis Algérie.

Section 1 : Nos suggestions d'amélioration de la communication interne

Notre problématique, étant centrée sur une optique d'amélioration et de changement, nous avons travaillé durant tout le long de notre étude de terrain sur des propositions pratiques visant l'amélioration de la communication interne et le renforcement de la perception de la marque employeur.

Ces suggestions d'amélioration ont été élaborées à partir d'une exploration approfondie de notre sujet, et en nous appuyant sur des bases solides sur le thème de notre recherche. D'abord, notre recherche documentaire nous a permis de comprendre en profondeur nos variables de recherche ainsi que les bonnes pratiques relatives à leur interaction. Ensuite, nos constatations issues de l'état des lieux de la communication interne et de la marque employeur au sein de l'entreprise ont enrichi notre approche.

L'objectif étant de faire ressortir les pratiques existantes en termes de CI, et de détecter les axes d'amélioration de cette dernière, afin de constater par la suite comment l'application d'un changement sur ces axes peut influencer la perception de la marque employeur interne.

Suite à cette phase d'exploration et de recherche, nous avons élaboré une série de propositions de travaux visant à améliorer les pratiques actuelles de la communication interne, ainsi que des suggestions pour de nouvelles approches destinées à perfectionner cette communication interne. Ces initiatives ont été conçues pour répondre aux attentes à la fois des émetteurs et des récepteurs, avec pour objectif d'améliorer leur expérience avec la communication interne de l'entreprise.

À la fin de cette étape d'élaboration, nous avons présenté ces travaux à notre tuteur de stage, qui est un expert en communication, et qui a validé les actions suggérées en termes de faisabilité et de pertinence.

Finalement, nous avons exposé ces actions à des collaborateurs de Natixis Algérie, récepteurs de cette communication interne, lors d'un focus groupe.

Cela nous a permis d'analyser leurs impressions et d'évaluer l'impact de ces changements sur leur perception de la marque employeur.

Nous avons suivi ce processus afin de répondre à notre problématique principale : « Comment l'amélioration de la communication interne influence-t-elle la perception de la marque employeur ? », et de vérifier nos hypothèses de recherche.

Nous allons donc au cours de cette section détailler les différentes étapes de la démarche que nous avons suivie, pour élaborer nos actions clés visant l'amélioration de la communication interne.

1.1 Amélioration de l'e-mail

Nous avons découvert à travers notre état des lieux que l'e-mail est le canal le plus utilisé dans la communication interne chez Natixis Algérie. C'est pourquoi nous avons décidé de nous concentrer en priorité sur son amélioration.

Suite à cet état des lieux, ainsi qu'à nos observations durant toute la durée de notre stage, nous avons détecté les quelques problèmes suivants :

- Les adresses e-mail utilisées sont trop longues.
- Une multiplicité d'adresses e-mails utilisées par chaque direction.
- Un manque de structuration dans l'envoi des communications : Les e-mails ne proviennent pas tout le temps de la même adresse e-mail, par exemple, une communication sur un certain sujet peut parfois être envoyée par une adresse reliée au pôle communication, et parfois elle peut être envoyée par l'adresse de la direction voulant communiquer, ce qui peut être perçu comme un signe d'incohérence et de désorganisation chez les collaborateurs.
- Certaines communications sont envoyées à partir d'une adresse e-mail propre au responsable d'une direction et non de l'adresse de la direction elle-même, ce qui peut créer de la confusion chez les collaborateurs sur le type d'informations reçues.
- Le contenu des e-mails est parfois long et technique.
- Le manque d'éléments attractifs dans les e-mails.

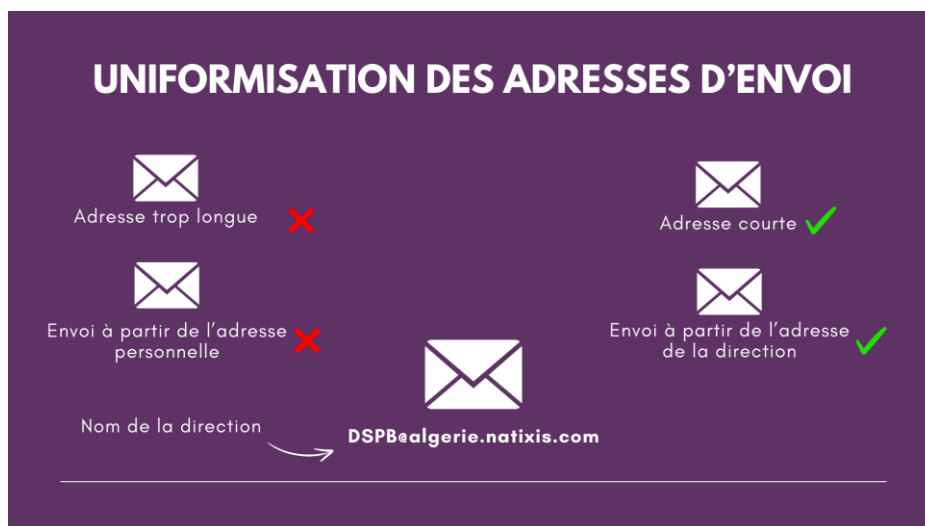
➤ Uniformisation des adresses d'envoi

Afin de remédier aux problèmes liés à la multiplicité des adresses e-mails et à leur longueur, nous avons proposé la solution de la mise en place d'une seule boîte e-mail générique et concise pour chaque direction, accompagnée de la consigne de toujours choisir un objet clairement indicatif du sujet de la communication.

Cette uniformisation des adresses permettra aux collaborateurs de reconnaître plus facilement la source et le sujet des communications dès leur réception dans leur boîte e-mail.

En instaurant ces règles, nous visons à éliminer les problèmes d'identification et de confusion rencontrés précédemment.

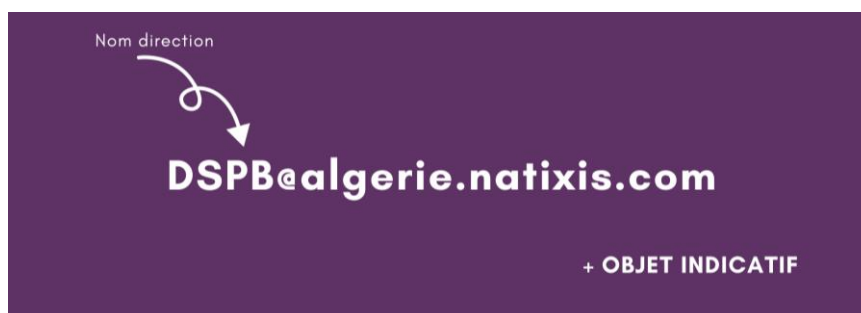
Figure 1 : Uniformisation des adresses d'envoi



Source : Établie par nos soins

Ainsi, nous aurons des adresses e-mails génériques associées à chaque direction, facilement détectables.

Figure 2 : Forme générale des adresses e-mails



Source : Établie par nos soins

➤ Structuration de la hiérarchie d'envoi

Afin de remédier au problème de la confusion d'envoi liée au manque de structuration de la communication interne, qui résulte de l'absence de règles précises sur qui doit envoyer les communications, depuis quelle boîte e-mail, et à qui. Nous avons alors proposé une nouvelle organisation sous forme d'un schéma de procédures.

Ce schéma est un condensé des informations qui nous permettent de connaître pas à pas le déroulement du processus d'envoi des communications.

Ce schéma détaille toutes les situations possibles d'envoi en fonction de certains critères :

- Le nombre de collaborateurs destinataires de la communication.
- Le degré de spécification et la généralité de la communication envoyée.
- Les cas particuliers.

Ainsi, chaque direction saura précisément quand est ce qu'elle devra directement envoyer une communication sans passer par l'intermédiaire du pôle communication, quand est ce qu'il sera nécessaire d'avoir une validation avant l'envoi et quand est ce qu'il est nécessaire de déléguer directement cette tâche au pôle communication, le tout grâce au schéma de procédures préalablement défini.

Cependant, pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas partager ce schéma ou les détails de cette proposition d'amélioration dans notre travail d'étude.

➤ Uniformisation du format d'envoi

En examinant le contenu des communications envoyées de plus près, nous avons observé que les e-mails étaient effectivement souvent longs, techniques et dépourvus d'éléments visuels, ce qui les rend peu attrayants à lire et difficiles à comprendre, surtout compte tenu du flux important d'e-mails reçus chaque jour par les collaborateurs.

De plus, lors de nos échanges avec les émetteurs, nous leur avons présenté ces observations et leur avons proposé l'idée d'uniformiser le format d'envoi, une proposition inspirée de nos recherches sur le sujet. Ils ont accueilli cette idée favorablement. Ils ont souligné que l'utilisation d'un format attrayant et agréable à lire pourrait inciter davantage les collaborateurs à consulter les e-mails, permettant ainsi aux communications faites d'atteindre leur objectif de partage d'information.

Et c'est dans cette optique, que nous avons pensé à créer un template standard pour uniformiser toute la communication interne (**Annexe 7**), utilisable par chaque direction.

Cette réalisation repose sur quelques règles d'utilisation :

- L'insertion d'un résumé regroupant les points importants de la communication faite.
- La mention de la direction émettrice.
- La précision du type de communication (L'appellation spécifique).
- L'utilisation d'un code couleur propre à chaque direction.
- La mise à disposition d'un espace où une image en relation avec le contenu de la communication peut être insérée.

Le concept de ce template a été élaboré afin d'être utilisé dans les situations où la direction souhaite et doit communiquer sans passer par le pôle communication, elle a donc à sa disposition un format standard où elle doit juste remplir le template pré-préparé.

Si elle veut fournir plus de détails, la direction aura le choix entre les mettre dans le reste du corps de l'e-mail, ou en pièce jointe pour ceux qui souhaitent en savoir plus.

Voici un exemple concret de l'utilisation du modèle que nous avons proposé :

Figure 3 : Modèle d'une communication interne envoyée avec le template



Source : Établie par nos soins

Figure 4 : Exemple d'e-mail envoyé avec le template



Source : Établie par nos soins

Ainsi, de plus de rendre l'e-mail plus attrayant, la communication interne sera uniformisée, permettant aux collaborateurs de mieux se repérer à travers tous les e-mails reçus, et avoir ainsi des résumés pour une plus grande rapidité d'assimilation de l'information et une possibilité de consultation des détails en cas de besoin.

➤ Charte de communication interne

Comme mentionné précédemment, la communication interne n'est pas toujours assurée par le pôle communication. Par conséquent, les personnes rédigeant cette communication ne sont pas nécessairement des experts en la matière, et ne connaissent pas toujours les bonnes pratiques à adopter afin d'optimiser la communication et atteindre leurs objectifs.

De plus, il n'est pas toujours possible de passer par le pôle communication pour obtenir des directives ou une validation.

Suite à ces deux constats, et après des recherches, nous avons élaboré un document sous forme d'une « charte de la communication interne » (**Annexe 8**) destinée à être partagée avec les différents émetteurs de la communication interne.

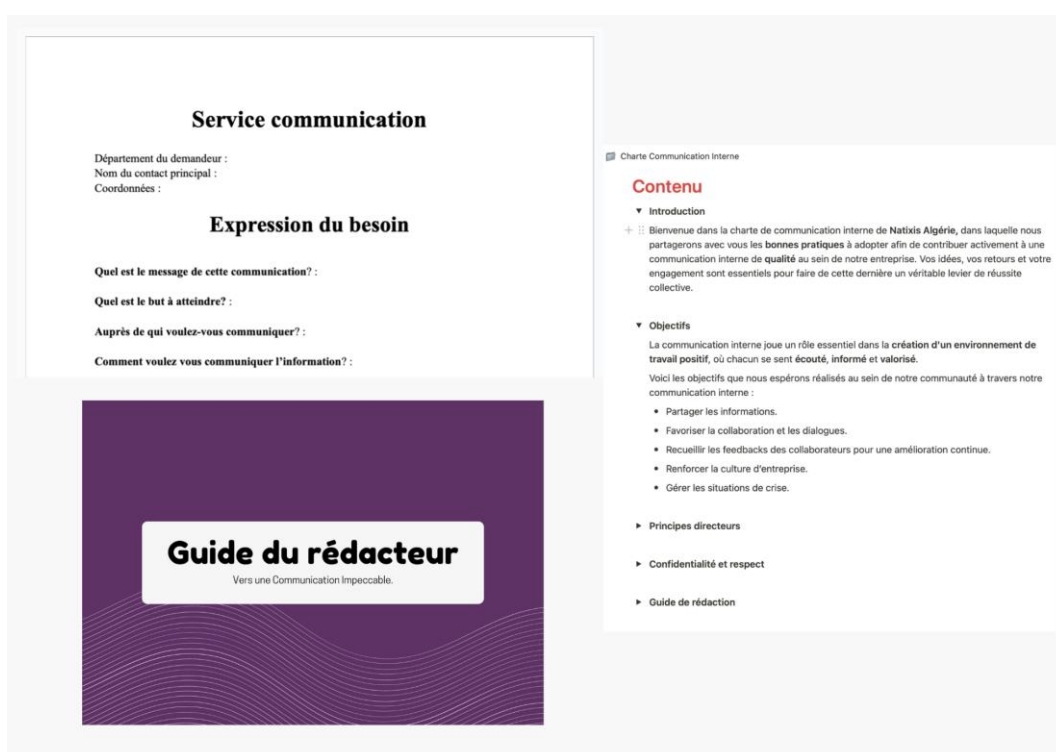
Ce document décrit les bonnes pratiques à suivre pour garantir une communication efficace.

Cette charte a été mise en place dans l'objectif d'avoir une communication uniforme et standardisée permettant ainsi aux directions de communiquer d'une manière optimale.

Nous retrouvons dans ce document :

- Les objectifs de la communication interne.
- Les principes directeurs de la communication interne.
- Les aspects de confidentialité et de respect.
- Un brief de communication interne : Un document à remplir et à transférer au pôle communication si une direction souhaite communiquer par cet intermédiaire (**Annexe 9**).
- Un guide du rédacteur : Une présentation mettant en avant les bonnes pratiques à adopter lors de l'élaboration d'une communication en interne (**Annexe 10**).

Figure 5 : Éléments de la charte de communication interne



Source : Établie par nos soins

Une autre observation que nous avons faite à travers l'état des lieux de la communication interne est le manque de diversification des canaux de diffusion. En effet, mise à part quelques

rencontres via des Webinars, et l'utilisation limitée de l'affichage, nous pouvons dire que l'e-mail est le seul canal utilisé pour relayer l'information en interne.

Ce même constat a été confirmé lors de nos discussions avec les personnes qui émettent l'information au sein de Natixis Algérie. La plupart ont déclaré : « *Si l'utilisation d'un autre canal peut mieux faire passer les messages, nous sommes preneurs* ».

Nous pouvons donc déduire qu'ils sont favorables à une diversification des canaux de communication.

C'est pour cette raison, que nous allons à présent présenter quelques idées d'exploitation de différents canaux de communication au-delà de l'e-mail traditionnel.

1.2 Exploitation de l'affichage

Les systèmes d'affichage permettent de limiter le recours à l'emailing utilisé initialement au niveau de l'entreprise. Nous pouvons remarquer que lorsque les informations sont envoyées par e-mail, le collaborateur en prend connaissance une fois, lorsqu'il l'ouvre, mais il n'a pas spécialement l'occasion de le consulter régulièrement. Alors qu'avec l'affichage, il va y être confronté à chaque fois qu'il passe devant le panneau. Les collaborateurs perdent ainsi moins de temps à traquer l'information s'ils savent où se trouve le panneau prévu à cet effet.

Et donc, au-delà de l'affichage peu présent mais appliqué au niveau du siège de Natixis Algérie comme déjà évoqué, nous avons pensé à l'exploiter davantage pour améliorer la transmission du message.

Tableau 1 : Idées d'affichage

Quoi afficher	Où afficher	Explication
Informations RH.	Au niveau de chaque département (espaces communs)	Partager des informations importantes et les avantages à disposition des collaborateurs + Questions/

		réponses récurrentes
Valeurs de l'entreprise.	Les salles de réunions et bureaux, entrées principales de Natixis (agence + siège)	Partager les valeurs du groupe (Liberté des terrains de jeux, vitalité d'un écosystème ouvert + Diversité des engagements)
Motivation collaborateurs.	Salles communes/de réunions, Open spaces (bureaux)	Citations motivantes + témoignages retraités + Portraits « Get to know the team »+exploits collaborateurs/équipes
Réalisations entreprise/Groupe	Salles communes	Chiffres clés + Retours anciens événements ou prochains
Mots aux collaborateurs	Hall d'entrée + Hall ascenseur	Affiche avec la photo du directeur général et le message direct destiné aux collaborateurs/
Décorations personnalisées	Salles communes, cafétéria et couloirs	Décoration conviviale pour apprécier dans les moments communs + Signalisation des salles pour plus de repérage.
Activités attractives	Au niveau de chaque département	Tableau en liège (Tableau d'affichage) : Pour poser des post-it, et créer de l'interaction (Humeur du jour, remarques ...)

Source : Établi par nos soins à partir de nos recherches

Cependant, l'un des inconvénients de l'affichage traditionnel en papier est l'obsolescence rapide des informations affichées, ce genre d'affichage convient aux communications qui durent dans le temps, mais si on parle d'informations courtes dans le temps, éphémères et occasionnelles, nous avons trouvé que l'affichage dynamique, aussi appelé digital ou numérique était plus adapté, surtout que « *L'affichage digital génère 10 fois plus de contacts visuels que l'affichage papier. L'information est ainsi plus visible et plus facilement mémorisée par les collaborateurs* »¹

Figure 6 : Exemple d'affichage dynamique en entreprise



Source : <https://maborne.com/affichage-dynamique/> (Consulté le 05/06/2024 à 01h11)

¹<https://www.id2son.fr/nos-conseils/comment-l-affichage-dynamique-peut-ameliorer-votre-communication-interne/> (Consulté le 01/06/2024)

L'idée est de mettre des écrans au niveau des endroits convoités par les collaborateurs pour diffuser par exemple :

Tableau 2 : Idées d'affichage dynamique

Idées d'affichage dynamique	La diffusion des KPI
	Les photos des derniers temps forts des derniers événements de l'entreprise
	Les informations sur les risques d'accident du travail fournies par la DSPB
	La diffusion des chiffres clés
	Rappel des objectifs fixés
	Rappel des réunions d'informations
	Les prochains événements
	La mise en avant d'un service en particulier par exemple la présentation des différents métiers de la banque et les directions
	Mise en information d'une nouvelle mise à jour appliquée par la DSI

Source : Établi par nos soins à partir de nos recherches

1.3 Refonte de la boîte à idées

Pour le concept de la boîte à idées, comme nous l'avons vu dans notre cadre conceptuel à travers l'innovation participative, nous avons découvert que ce concept existe déjà au sein de Natixis

Algérie. L'idée est que les collaborateurs peuvent présenter une idée d'amélioration continue, sous forme d'un cahier de charges bien précis et des livrables concrets à élaborer.

Cette démarche est assez cadrée et structurée, et donc exige une certaine rigueur ainsi que du temps et des efforts pour bien contextualiser l'idée et ainsi la présenter d'une manière officielle et concrète à un comité de direction, qui décidera de la faisabilité de la mise en œuvre de l'idée ou du projet proposé.

Cependant, cette procédure complexe peut décourager les collaborateurs ayant des idées un peu plus simples à proposer ou à adopter, et qui ne s'inscrivent pas dans ce processus d'amélioration avancée.

C'est pour cela que nous avons pensé à exploiter ce concept mais d'une manière plus simple et accessible. En mettant en place une boîte à idées, où les collaborateurs peuvent s'exprimer librement et soumettre leurs propositions d'amélioration rapidement.

Tableau 3 : Idées boîte à idées

Sujet	Emplacement	Explication
Questions RHs	Chaque direction	Chaque collaborateur peut faire remonter ses questions, suggestions ou autre aux RHs
Amélioration continue	Chaque direction	Chaque collaborateur peut proposer des idées de projets, des prises d'initiatives dans le but d'améliorer la méthode de travail, ou le cadre de travail d'une manière générale (Climat social)

Source : Établie par nos soins à partir de nos recherches

Voici une inspiration que nous avons trouvé lors de nos recherches :

Figure 7 : Exemple de boîte à idées



Source : <https://ie.pinterest.com/pin/353954851954819518/>. (Consulté le 05/06/2024 à 01h36)

1.4 Adoption de l'intranet

Un autre canal très populaire en entreprise, et qui permet à cette dernière un bond en productivité est l'intranet.

Une étude menée par Prescient Digital Media révèle que **47 %** des entreprises ont constaté une hausse de leur productivité après la mise en place d'un Intranet.¹

Comme un réseau social traditionnel, l'intranet permet aux collaborateurs en interne de s'exprimer via des textes, des images ou photos et même à travers des vidéos grâce à une plateforme commune entre ces derniers, garantissant une certaine confidentialité interne et offrant une facilité d'expression que l'e-mail ne permet pas toujours.

Lancer des débats, réaliser un sondage ou partager des photos, est du contenu pas toujours conforme à la forme de l'e-mail, mais ceci sera possible avec l'intranet qui permet de résoudre de nombreux problèmes présents dans la communication interne.

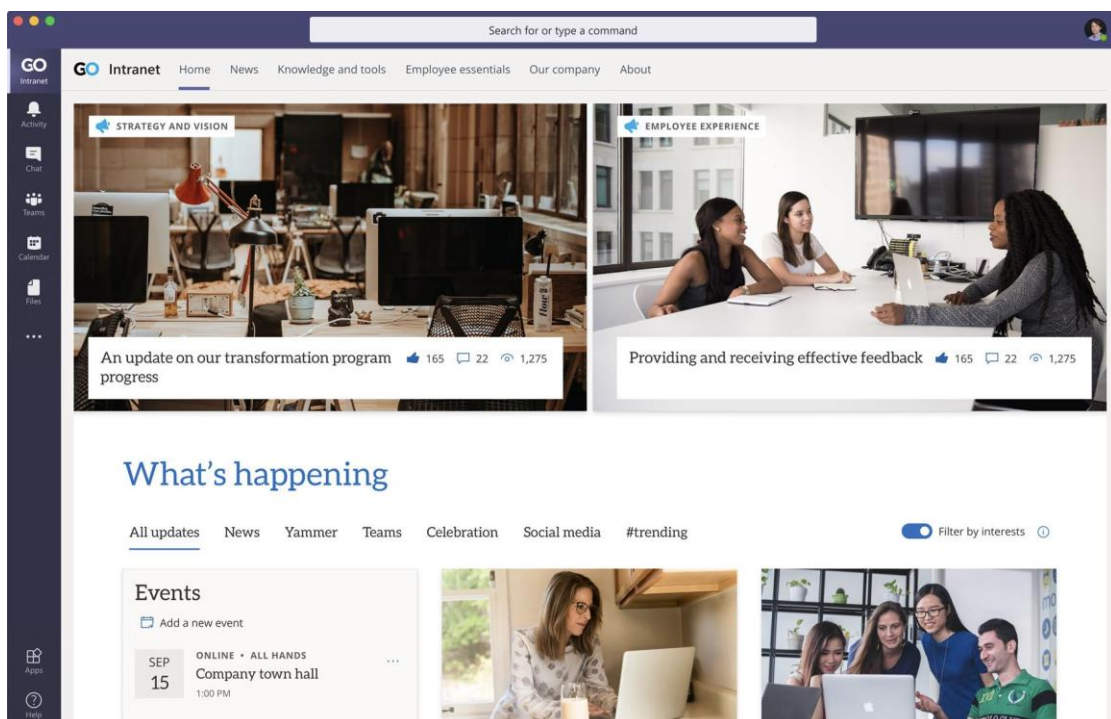
¹ https://www.jalios.com/jcms/prod_2002813/fr/les-fonctionnalites-d-un-intranet-pour-ameliorer-la-communication-interne#:~:text=Pour%20r%C3%A9sumer%2C%20l'Intranet%20se,un%20espace%20dynamique%20et%20interactif. (Consulté le 05/06/2024 à 02h36)

Surtout que selon les responsables émetteurs de communication interne, il est essentiel d'interagir avec les collaborateurs. L'un d'entre eux a même déclaré « *Il est important pour nous de recevoir les retours des collaborateurs pour savoir si notre message est passé* ».

L'adoption de ce nouvel outil optimisera la communication descendante d'abord, en facilitant la diffusion d'informations des supérieurs hiérarchiques aux collaborateurs, mais améliorera aussi la communication ascendante, en favorisant l'interaction et la remontée facile et rapide de l'information. Le collaborateur ressentira cette accessibilité de communication, se sentira écouté et donc sa perception de la marque employeur sera renforcée.

C'est donc pour cette raison que dans le cadre de nos propositions d'amélioration de la communication interne, nous avons suggéré l'adoption d'un intranet, plus précisément l'outil **Teams en entreprise**, afin de dépasser les limites actuelles et améliorer ainsi la communication en interne.

Figure 8 : Exemple d'Intranet avec Microsoft Teams



Source : <https://www.habaneroconsulting.com/stories/insights/2020/go-sharepoint-intranet-and-microsoft-teams-app> (Consulté le 05/06/2024 à 03h05)

1.5 Emploi de la messagerie instantanée

Un autre point que nous avons remarqué est que souvent, les e-mails sont utilisés pour divers contenus et sujets, allant des grandes annonces et des communications importantes à de simples questions ou rappels.

Cette utilisation excessive de l'e-mail provoque l'accumulation d'un flux important d'e-mails reçus par les collaborateurs, ce qui entraîne parfois une négligence des communications importantes.

Pour résoudre ce problème, nous avons proposé de mettre à disposition des collaborateurs une plateforme de messagerie instantanée, souvent intégrée à l'intranet déjà suggéré.

D'une part les collaborateurs pourront communiquer entre eux dans le cadre d'échanges simples et routiniers comme une demande d'informations ou une question. D'autre part, les responsables hiérarchiques pourront créer des groupes pour les équipes des différents projets ou pour cibler des catégories spécifiques, facilitant les rappels ou les flashes d'information.

L'aspect instantané de cette messagerie permettra une interaction rapide et accessible.

De cette manière, l'e-mail sera réservé uniquement aux communications conséquentes aux sujets généraux, tandis que la messagerie instantanée deviendra le moyen de communication régulier pour des échanges primaires.

Ainsi, les collaborateurs pourront filtrer et distinguer les différentes communications reçues selon leur degré de priorité, garantissant une gestion optimale des messages accusés.

1.6 Utilisation de l'audiovisuel

L'une de nos suggestions pour améliorer la communication interne est aussi d'utiliser l'audiovisuel au lieu de l'écrit textuel habituel.

Comme nous l'avons abordé dans notre cadre conceptuel : « Une étude montre que 75% des collaborateurs préfèrent regarder une vidéo plutôt que de lire un texte, surtout lorsqu'on sait qu'un employé reçoit en moyenne 94 e-mails par jour, ce qui fait beaucoup de texte et beaucoup d'informations »¹

¹ <https://urlz.fr/qVRM> (Consulté le 06/06/2024 à 04h23)

En plus, comme nous le savons l’e-mail est le moyen de communication prédominant chez Natixis Algérie, et parfois certains sujets, certaines communications nécessitent une captation d’attention et de ne pas passer inaperçu, comme par exemple le contenu lié à la sécurité des personnes et des biens, un point souligné par le responsable de cette direction lors de notre entretien.

Et donc pour répondre à ce besoin, et pour inciter les collaborateurs à prêter plus d’attention à la communication interne reçue quotidiennement, nous avons proposé d’introduire des contenus audiovisuels à cette communication interne de l’entreprise.

En utilisant l’audiovisuel, nous pourrions aborder différents sujets qui intéressent les collaborateurs à travers multiples rubriques, qui ne pouvaient peut-être pas être exploitées efficacement par e-mail.

Nous avons proposé quelques capsules vidéo à réaliser pour alimenter la communication interne.

Tableau 4 : Exemples capsules audiovisuel

Capsule	Explication concept
Parlons RH !	Expliquer les concepts RHs qui concernent les collaborateurs, facilement et rapidement, comme le système des congés.
Le saviez-vous ?	Donner des informations utiles à savoir à propos du groupe BPCE, Natixis Algérie, ou même des exploits ou réalisations faites.
How to do in 30 seconds	Expliquer en 30 secondes une fonctionnalité simple d’utilisation mais pourtant inconnue dans le travail quotidien des collaborateurs comme l’utilisation du système de “règles” et “Folders” dans la boîte e-mail de ces derniers.

Source : Établi par nos soins à partir de nos recherches

Ces contenus variés et dynamiques permettront de rendre la communication interne de Natixis Algérie plus engageante et adaptée aux préférences de ses collaborateurs.

Nous arrivons ainsi à la fin de cette section, où nous avons présenté toutes les propositions d'actions d'amélioration de la communication interne, couvrant l'amélioration de l'existant ainsi que la proposition de nouvelles idées.

Certaines de ces suggestions d'amélioration ont été introduites par la suite lors du focus groupe, à travers une présentation diffusée détaillant chaque action, et ce dans l'objectif de recueillir les feedbacks des participants, ainsi que leurs recommandations.

Section 2 : Analyse des données du focus groupe

Nous allons dans cette section, procéder à l'exposition des résumés des différentes données récoltées à travers notre focus groupe, réalisé avec les récepteurs de la communication interne de Natixis Algérie.

Les données ont été classifiées et analysées selon les axes de notre guide d'entretien, à savoir :

- **Axe 1** : Perception de la communication interne et son impact sur la marque employeur.
- **Axe 2** : Suggestions des travaux réalisés pour l'amélioration de la communication interne et recommandations.

Chaque axe comporte une série de questions, et chaque question a été éclatée en plusieurs aspects d'analyse selon les réponses obtenues.

2.1 Analyse axe 1 : Perception de la communication interne et son impact sur la marque employeur

Nous allons commencer par l'analyse descriptive des données du premier axe du focus groupe, qui aborde la perception de la communication interne de Natixis Algérie selon les participants, ainsi que son degré d'impact sur la marque employeur.

2.1.1 Qualité de la communication interne de Natixis Algérie

Nous avons ici tenté de découvrir comment les participants perçoivent la qualité de la communication interne de Natixis Algérie, en abordant le contenu communiqué et les canaux de diffusions utilisés.

➤ Perception Générale et Dysfonctionnements

Les avis concernant la communication interne au sein de Natixis Algérie varient selon les participants. Il a été généralement dit que cette communication peut être améliorée.

Certains participants estiment que le contenu des communications est globalement clair, sans problèmes majeurs, P2 a mentionné dans ce sens : « *Contenu **clair**, par rapport aux annonces, etc..., je ne vois pas de dysfonctionnements* ».

Cependant, d'autres mentionnent la présence de quelques problèmes. Parmi les principales défaillances identifiées, le manque de diversité des canaux de communication est le motif le plus ressorti, avec une dépendance excessive à l'e-mail comme principal moyen de communication. P1 a souligné : « *La communication interne est à **perfectionner**, et il faut penser à **diversifier les canaux de communication**, car l' emailing à lui seul est **limité** »*

P5 a ajouté : « *Si on est au bureau, on reçoit l'e-mail et donc l'information, mais si on ne l'est pas, on ne reçoit rien* » insistant sur l'handicap d'accessibilité à l'information et l'utilisation unique de l'e-mail pour ceux qui ne sont pas physiquement présents au siège.

Une lacune importante identifiée est le sentiment de déconnexion ressenti par certains collaborateurs à l'égard du groupe BPCE auquel ils appartiennent « *Certains collaborateurs ne savent pas qu'ils appartiennent au groupe BPCE, ce qui peut être problématique* » a noté P3. Ce manque de communication sur l'appartenance au groupe peut compromettre le sentiment d'engagement et d'identification des collaborateurs.

➤ **Réception des e-mails**

Les participants ont avoué que sous la pression d'une forte charge de travail, ils ont parfois tendance à ne lire que le titre des e-mails ou à ignorer complètement les communications internes dans certaines situations, P4 a déclaré : « *Souvent on ne s'attarde pas sur la communication interne, on lit juste le titre de la communication et on retourne à nos tâches* » .

Certains mentionnent que les e-mails sont parfois **longs** et **techniques**, ce qui peut être perçu comme une corvée plutôt qu'une pause d'informations, comme a confirmé P5 : « *Les e-mails sont parfois **trop longs**, avec **trop de texte** et souvent **techniques**, ils sont donc difficiles à lire dans certains cas* ».

En revanche, P2 a fait remarquer un élément intéressant : « *Un point que j'ai vraiment aimé, et qui a commencé à se faire récemment, c'est le partage de la stratégie de l'entreprise, être transparent sur les actions de l'entreprise c'est très important car un employé doit comprendre les enjeux de où il travaille* » Une pratique appliquée récemment dans la communication interne de l'entreprise qui consiste à l'envoi d'e-mails concernant la stratégie de Natixis Algérie, une initiative **validée** par tous les participants car cela aide les collaborateurs à comprendre leur **rôle**, les **valeurs** de l'entreprise et sa **vision**.

➤ **Suggestions d'amélioration proposées**

Parmi les initiatives appréciées, il a été recommandé par tous les participants de diversifier les canaux de communication. P5 a proposé d'utiliser des numéros professionnels afin de recevoir des SMS pour les communications urgentes et importantes liées à la sécurité ou autre, et ce afin de remédier au problème de mobilité mentionné dans les dysfonctionnements.

De plus, l'idée d'organiser des rencontres en personne, avec des groupes mixtes a été mentionnée plusieurs fois, surtout l'inclusion des membres des agences, des opérationnels avec ceux du siège, afin d'améliorer la transmission d'informations et renforcer les liens humains « *Il serait utile de faire plus de rencontres en personne, avec une population mixte pour vraiment travailler sur l'aspect humain et dénouer des tensions* » a suggéré P2.

En résumé, même si certains considèrent que la communication interne de Natixis Algérie est claire, les dysfonctionnements présents conduisent à plusieurs suggestions d'amélioration proposées afin de la rendre plus efficace et captivante. Des propositions sont avancées dans ce sens, telles que la diversification des canaux de communication, la simplification des e-mails et l'organisation de rencontres en personne.

2.1.2 Degré d'impact de la communication interne sur la marque employeur interne

Nous avons ici comme objectif de comprendre si pour les collaborateurs la communication interne impactait la marque employeur interne de l'entreprise, et si oui, à quel degré.

➤ **Renforcement de la transparence et du sentiment d'appartenance**

Une idée récurrente parmi les réponses des participants, est que la communication interne, spécialement celle qui évoque la culture, l'identité de l'entreprise en particulier et les valeurs du groupe en général, crée ce sentiment d'appartenance. P4 a déclaré dans ce sens : « *Pour moi, la communication, par exemple sur la culture, sur l'identité, de Natixis va surtout renforcer la transparence et surtout le sentiment d'appartenance. Un collaborateur qui se sent appartenir à un groupe, là, c'est clair que ça va le motiver, ça va l'engager...* » .

➤ **Valorisation et confiance des collaborateurs**

Un autre aspect crucial identifié par les participants est que l'utilisation régulière de la communication interne valorise les collaborateurs et renforce leur confiance envers l'entreprise. Selon P1 : « *En fait, un collaborateur **informé**, c'est un collaborateur qui va se sentir **valorisé**, qui va mettre de la **confiance** en son entreprise et être plus **engagé**, je pense que c'est un cercle vertueux* », Cette réponse met en avant le lien entre l'information transparente et constante, et le niveau d'engagement des employés, soulignant que cela crée un cercle vertueux où la valorisation et la confiance mutuelles se renforcent.

➤ **Cadre et engagement**

Par ailleurs, la communication interne offre un cadre clair aux collaborateurs, les empêchant ainsi de se sentir perdus et isolés dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Comme l'a noté P2 : « *C'est parce que t'es en train de donner un cadre au collaborateur, qu' il ne va pas se sentir perdu et rester dans son petit coin à faire son travail* » Cette observation souligne l'importance de fournir des directives et des informations claires, pour favoriser un environnement de travail structuré et encourageant, renforçant ainsi le climat social.

En résumé, les réponses des participants indiquent que d'une manière générale la communication interne participe à un certain degré à la perception de la marque employeur de Natixis Algérie, elle joue un rôle important dans le renforcement de la transparence, du sentiment d'appartenance et de la valorisation des collaborateurs. Ces éléments contribuent positivement à l'engagement des employés et à la construction d'une marque employeur forte et attrayante.

2.2 Analyse axe 2 : Suggestions des travaux réalisés pour l'amélioration de la communication interne et recommandations

Après avoir établi les constats du premier axe, nous abordons maintenant le deuxième axe, au cours duquel nous avons présenté lors de notre focus groupe des suggestions des travaux réalisés dans le cadre de l'amélioration de la communication interne, afin de recevoir leurs retours et impressions, et où nous avons également recueilli leurs recommandations.

2.2.1 Uniformisation du format d'envoi de l'e-mail

Nous avons présenté aux participants du focus groupe une slide de notre présentation contenant le template réalisé afin d'uniformiser la forme de la communication interne.

➤ Aspect visuel et attrait

Les participants à l'étude ont exprimé un soutien unanime en faveur du template proposé dans le but d'uniformiser le format d'envoi des communications internes, soulignant son utilité et son efficacité. P3 a dit : « *Nous, on a tendance à vouloir être capté, donc l'image est le premier truc qu'on regarde, pour moi, c'est **parfait**, et je trouve que c'est vraiment **utile**, surtout avec les jeunes d'aujourd'hui* ».

Selon eux, intégrer des éléments visuels tels que des images dans le template proposé était crucial pour rendre les e-mails plus **attractifs** et plus **accessibles**. P1 a affirmé : « *De nos jours, les gens ont besoin de mettre une image à ce qu'ils sont en train de lire* », et « *On est toujours attiré par l'image quand on ouvre un e-mail, on a envie de voir une image et comprendre directement le sujet* » soulignant ainsi l'importance de l'aspect visuel dans la communication moderne.

➤ Clarté et lisibilité

Le template uniformisé a été aussi perçu comme bénéfique car il améliore la **clarté**, la **lisibilité** et rend l'e-mail plus **agréable à lire**. Les participants ont remarqué que ce format permettait de **capter** rapidement l'attention et de **faciliter** la compréhension du contenu surtout l'aspect « **résumé des informations principales sur le template** » qui permet de régler les problèmes liés au temps et à l'effort évoqués précédemment. Cela contribue à renforcer l'impact des communications internes en les rendant plus **compréhensibles et efficaces**.

➤ Adaptation du canal au contenu de communication

Cependant, P3 a souligné qu'il ne suffisait pas de se limiter au format e-mail même si ce dernier est optimisé. Il a suggéré d'explorer d'autres formats, comme les vidéos, pour captiver davantage les destinataires : « *Il y a des sujets qu'on peut utiliser autrement que dans un e-mail avec des couleurs et une image pour captiver la personne qui reçoit l'information, par exemple sous forme de vidéo* ». Il affirme que la diffusion de certains contenus n'est pas efficace par e-

mail écrit même si ce dernier est bien utilisé, et qu'il faut explorer de nouveaux formats ainsi que de nouveaux canaux pour s'assurer que le message passe.

➤ **Charte de communication et identité d'entreprise**

Aussi, P4 a rappelé l'importance de suivre une charte bien définie qui reflète l'**identité** de l'entreprise. Que c'était intéressant de proposer un template **uniforme** coloré, mais ce dernier doit garantir une **cohérence visuelle** et un respect des standards de l'entreprise, tout en renforçant la **reconnaissance** de la marque même en interne.

En résumé, l'uniformisation du format d'envoi de l'e-mail dans le cadre de la communication interne chez Natixis Algérie est largement soutenue par les participants, qui reconnaissent ses avantages en termes de clarté, de lisibilité et d'attractivité. Toutefois, pour maximiser l'efficacité de ces communications, il est essentiel de ne pas se limiter uniquement à cette uniformisation de l'e-mail, en intégrant d'autres supports comme des vidéos. Cela contribuera à renforcer l'engagement des employés et à améliorer la réception des messages au sein de l'organisation.

2.2.2 Régularité d'envoi d'e-mails (Newsletter)

Nous avons présenté aux participants du focus groupe une slide de notre présentation parlant de l'idée de l'application d'une régularité dans l'envoi des e-mails à travers la mise en place d'une newsletter.

➤ **Appréciation de la régularité**

Certains participants ont exprimé un avis favorable à l'idée de maintenir une certaine régularité dans les communications internes envoyées. Par exemple, P2 a mentionné : « *L'entreprise où je travaillais avait une petite newsletter qui couvrait divers aspects comme les nouvelles, les mouvements au sein de la direction générale, les nouveaux arrivants, et d'autres événements réalisés. C'était une initiative du département marketing et c'était très apprécié* » Cette régularité mensuelle était perçue comme un moyen efficace de tenir les employés informés et engagés dans les activités de l'entreprise selon lui.

En comparant avec d'autres organisations, P4 a souligné l'utilité des newsletters : « *Si je compare avec d'autres banques, je sais que dans certaines il y a une newsletter **régulière** programmée chaque semaine ou chaque mois. Le contenu est adapté en fonction des activités importantes telles que les rappels, les réunions, les séminaires, les formations, ainsi que des informations économiques générales et une veille concurrentielle synthétique pour éviter la nécessité de lire plusieurs journaux, un format similaire ici en entreprise m'intéresse vraiment* » Ce verbatim accentue l'idée favorable de la mise en place d'une newsletter suite à une expérience vécue.

➤ **Confiance et valorisation**

La régularité dans la diffusion d'informations est également perçue comme un moyen pour renforcer la confiance des collaborateurs et de les valoriser, P1 a expliqué : « *Ces informations sont conçues pour inspirer la **confiance** parmi les collaborateurs. On a le sentiment que quelqu'un suit et met tout le monde au courant. Cela contribue indirectement à une certaine **valorisation**, car on sait que les informations présentes au niveau supérieur ou dans d'autres structures, sont surveillées et partagées même si on ne le fait pas forcément nous-mêmes* » .

➤ **Défis liés à la régularité**

Toutefois, selon un participant, maintenir une régularité dans les communications internes est un réel défi pour la structure qui sera chargée de cela. P2 a souligné : « *Il est toujours important d'avoir l'information et de la **diversifier**. Maintenant, c'est une question de temps, de ressources humaines et de contenu à proposer, et surtout, assurer le maintien d'une régularité après* » Cette remarque rappelle la rigueur qui doit être appliquée en cas de mise en place d'une newsletter ou d'un contenu régulier.

En résumé, les participants reconnaissent les avantages de la mise en place d'une newsletter à travers une communication interne régulière chez Natixis Algérie pour maintenir les employés informés, engagés et valorisés. Cependant, ils soulignent également la nécessité de faire attention aux difficultés liées au maintien de cette régularité.

2.2.3 Proposition de canaux interactifs et collaboratifs

Nous avons présenté aux participants du focus groupe une slide de notre présentation parlant de l'idée d'intégrer l'intranet grâce à Microsoft Teams ainsi que la messagerie instantanée comme canaux de la communication interne.

➤ **Facilitation de la communication interne**

Certains participants insistent sur la facilitation des échanges entre collègues que ces outils interactifs et collaboratifs pourraient apporter en étant adoptés. Par exemple, P1 souligne que « *ça va fluidifier déjà la communication entre les collaborateurs, ça va nous rapprocher* ». Cette remarque montre que l'adoption de canaux collaboratifs peut améliorer le quotidien des collaborateurs, et renforcer ce sentiment de faire partie d'une équipe.

De plus, P2 a déclaré : « *Il y a des personnes avec qui on a l'habitude d'échanger par e-mail, mais qu'on a jamais rencontré, comme ça je pourrai mettre un visage à un nom* », en parlant de la possibilité de mettre des photos des collaborateurs sur l'intranet et donc avoir une reconnaissance de avec qui on communique.

➤ **Adaptabilité et intimité dans les échanges**

Un autre point important évoqué est l'adaptabilité de ces outils pour les communications sensibles. Certains participants ont souligné que ces moyens de communication sont particulièrement utiles pour aborder ces sujets d'une manière plus discrète et appropriée. Comme le note P1, « *parfois, on a besoin de communiquer avec des personnes sur des sujets un peu, je dirais, sensibles. Donc, du coup, au contraire, ces moyens-là, il faut les utiliser, pourquoi pas* ». Cette intervention met en évidence l'importance de canaux instantanés privés, comme la messagerie facile d'utilisation entre deux personnes ou un groupe de personnes pour éviter le téléphone utilisé en open space qui ne garantit pas l'intimité.

➤ **Renforcement de la communauté interne**

De plus, P3 aborde les avantages sociaux et communautaires de l'utilisation de ces outils, selon lui « *Teams serait vraiment parfait pour communiquer autrement avec les collaborateurs* » mentionnant que ces outils pourraient faciliter des initiatives d'aide régulières comme les propositions de covoiturage qui peuvent être faites comme un simple poste sur l'intranet, la réalisation de sondages sur divers sujets, les propositions de sorties entre collaborateurs, ou des

bons plans et de nombreux autres sujets qui selon eux renforcent la collaboration professionnellement et personnellement/humainement parlant, P2 confirme avec : « *On est une communauté, autant s'entraider entre nous via ce genre de canaux. Pour moi, ça ne peut être qu'un plus pour tous les collaborateurs* »

En résumé, les réponses des participants indiquent que l'adoption d'un intranet et d'une messagerie instantanée pourraient significativement améliorer la fluidité des communications internes, faciliter la gestion des informations sensibles, et renforcer la cohésion communautaire au sein de l'entreprise.

2.2.4 Mise en place d'une boîte à idées physique

Nous avons présenté aux participants du focus groupe une slide de notre présentation montrant un visuel de la boîte à idées que nous imaginons mettre au niveau de l'entreprise avec des exemples de thématiques pouvant être abordées.

> **Transparence et accessibilité**

Tous les participants étaient d'accord sur le fait que Natixis Algérie maîtrise déjà l'aspect idées-échange sans avoir besoin d'une boîte à idées physique. P4 a déclaré : « *Natixis est une des banques en Algérie qui, justement, sur la partie idée-échange est **la meilleure, aucune barrière. Si vous avez une idée, que vous avez besoin de l'exprimer à la hiérarchie, à la DRH, à l'audit, au commercial, franchement, **transparence totale***** », cette idée met en avant que l'entreprise n'a pas de réticence vis-à-vis de la réception des idées.

> **Esprit amical et familial**

P5 souligne que l'ouverture d'esprit au sein de Natixis Algérie contribue à un esprit amical et familial parmi les collaborateurs « *Ils n'hésitent pas à prendre nos idées, nous laisser l'opportunité de nous exprimer, il n'y a vraiment pas de **réticence** et je n'ai jamais entendu quelqu'un dire non, et c'est pour cette raison qu'il y a un esprit assez **amical**, voire même **familial** et c'est un point très très fort* ».

➤ **Accessibilité des directeurs**

Il a été également dit que l'accessibilité des directeurs et leur écoute attentive sont des aspects non négligeables dans la prise d'initiatives et les propositions des idées. P3 a déclaré « *C'est l'esprit de Natixis, qui est vraiment dans l'échange, il n'y a pas de barrières entre les gens, les directeurs sont très très **accessibles**, et très à l'écoute* ». Cela illustre l'approche collaborative et l'ouverture des directeurs à la réception des idées.

➤ **Boîte à idées fictive**

Certains participants reconnaissent que la culture d'échange est déjà bien ancrée, même si elle se manifeste de manière non officielle. P1 affirme : « *C'est la culture de la banque, le fond y est, peut-être pas la forme* ». Cela montre que, bien que la boîte physique n'existe pas, mais l'échange d'idées, la remontée d'informations, et la prise d'initiative sont déjà présents au niveau de la banque.

En résumé, les participants estiment que la mise en place d'une boîte à idées physique n'est pas nécessaire au sein de Natixis Algérie en raison de la facilité de la proposition d'idées déjà présente au niveau du siège avec une culture d'ouverture et de transparence.

L'accessibilité des dirigeants, l'esprit amical et familial, et la culture d'échange virtuelle sont des caractéristiques distinctives de l'entreprise qui favorisent un environnement où les idées peuvent être librement partagées et prises en compte.

2.2.5 Proposition d'affichage classique et dynamique

Nous avons présenté aux participants du focus groupe une slide de notre présentation exposant des écrans d'affichage dynamique avec des idées de son exploitation, ainsi que des idées à exploiter sous forme d'affichage traditionnel d'une manière générale.

➤ **Rappel des valeurs et motivation des collaborateurs**

Selon les participants, l'affichage peut être perçu comme un outil **efficace** pour rappeler les valeurs de la banque et motiver les collaborateurs. P4 a noté : « *Sur la partie affichage, on peut rappeler un petit peu les **valeurs** de la banque, des mots des managers pour **motiver** les*

collaborateurs, les projets, l'état d'avancement des projets » L'affichage peut donc être exploité d'une manière significative afin de motiver les collaborateurs et les laisser informés.

➤ **Partage d'événements marquants et les nominations**

L'affichage dynamique représente également un bon moyen pour partager des événements marquants et des nominations. P1 a proposé : « *Sur la partie RH, on peut aussi partager certains événements marquants de la période, du mois, du trim... . Concernant nos collaborateurs, les nominations, ce qu'on envoie actuellement par e-mail, peut-être parfois on peut même le faire passer sur l'affichage dynamique.* » Cette idée renvoie au fait de pouvoir remplacer l'e-mail sur quelques communications par l'affichage, notamment le dynamique.

➤ **Choix du type d'affichage selon le contenu**

Selon les participants, le choix entre l'affichage dynamique et l'affichage classique doit se faire en fonction de la nature du contenu, « *Si c'est des informations qui **durent dans le temps** comme les valeurs de l'entreprise, l'affichage classique peut être utilisé dans ce cas, mais si ce sont des informations **éphémères**, il est préférable d'utiliser l'affichage dynamique* » Cette différenciation permet de maximiser l'efficacité de chaque type d'affichage en fonction de la durée et de la pertinence des informations.

➤ **Digitalisation et captation de l'attention**

La digitalisation de l'affichage est considérée comme une amélioration par rapport à l'affichage classique, qui est souvent moins efficace pour capter l'attention. « *Même quand on digitalise le truc, c'est beaucoup mieux. Par exemple, l'affichage classique en bas ne capte pas l'attention* » a affirmé P5. Cette remarque souligne que le collaborateur ne trouve pas que l'affichage actuel est captivant, et que l'affichage dynamique bien présenté peut être plus efficace s'il capte l'intérêt.

➤ **Communication en temps réel**

L'affichage dynamique peut également servir de moyen de communication en temps réel, particulièrement utile en cas de problèmes système ou d'urgence. « *Si on avait un petit écran au niveau des agences, on aurait pu afficher un message aux collaborateurs présents là-bas directement sur place pour les informer des soucis techniques en temps réel* » a noté P4. Cette

capacité à diffuser rapidement des informations critiques renforce l'efficacité de la communication interne.

En résumé, l'adoption de l'affichage dynamique chez Natixis Algérie pourrait significativement améliorer la communication interne, renforcer l'engagement des employés et célébrer les événements marquants. Les collaborateurs trouvent que l'affichage traditionnel est obsolète, et peut être utilisé dans des situations bien précises, mais en intégrant des messages motivants, des annonces importantes grâce à l'affichage dynamique, l'entreprise peut assurer une communication plus fluide répondant aux besoins des collaborateurs de manière moderne et efficace.

2.2.6 Utilisation de la communication interne dans la personnalisation des espaces de travail

Un point important a été suggéré par l'un des participants, celui de personnaliser les espaces de travail au sein de Natixis Algérie.

➤ **Rendre les espaces plus conviviaux**

La personnalisation des espaces de travail a été une idée reçue favorablement par le reste des collaborateurs, elle est perçue comme un moyen de rendre les lieux de travail plus accueillants et agréables. P1 a détaillé dans ce sens : « *Rendre les espaces un peu plus conviviaux avec des photos et des décorations, personnaliser les espaces où les gens passent un peu plus de huit heures par jour* » Cette initiative contribue selon eux à créer un environnement de travail plus **confortable**, ce qui peut améliorer le **bien-être** et la **satisfaction** des collaborateurs.

➤ **Renforcement de la marque employeur**

La personnalisation des espaces de travail joue également un rôle crucial dans le renforcement de leur perception de la marque employeur, sujet qu'on a évoqué au début. « *Ce qui renforce directement la marque employeur* » a mentionné P2 en parlant de la décoration du lieu de travail. En rendant les bureaux plus personnels et agréables, l'expérience quotidienne des collaborateurs va s'améliorer.

➤ **Impact sur le moral et la productivité**

Les participants confirment aussi que les espaces de travail bien décorés et personnalisés peuvent avoir un **impact positif** sur leur moral, ce qui peut se traduire par une **hausse de productivité**. En créant un environnement de travail où les collaborateurs se sentent plus à l'**aise et estimés**, ceci va stimuler leur **motivation** et leur **engagement**.

En résumé, la personnalisation des espaces de travail chez Natixis Algérie est perçue comme une initiative bénéfique pour améliorer le quotidien des employés. En rendant les espaces plus conviviaux, l'entreprise peut améliorer le bien-être et la satisfaction des employés.

2.2.7 Proposition de contenus divers

Nous avons présenté aux participants du focus groupe une slide de notre présentation exposant nos idées d'exploitation de l'audiovisuel à travers des idées de rubriques et de capsules vidéos.

➤ **Problème du canal de diffusion**

P1 a souligné que les idées de contenu étaient très **intéressantes**, mais que justement le principal problème est comment exploiter ce canal, il a déclaré : « *Aujourd'hui on a la matière, mais le problème est dans le canal de diffusion* »

➤ **Rubriques audiovisuelles variées**

Les participants ont apprécié les idées de capsules vidéo proposées, telles que les explications RHs et les tutoriels sur l'utilisation des outils.

Ils ont tout de même suggéré de diversifier les sujets abordés pour inclure toutes les directions de la banque. P3 a mentionné : « *Faire des petites rubriques sur les différents métiers de la banque ça peut être une très bonne idée aussi, il n'y pas que les RHs au niveau de l'entreprise* » Cette suggestion reflète le désir de rendre le contenu plus **varié** et **parlant** pour tous les collaborateurs, couvrant une gamme plus large de sujets pertinents.

➤ **Accessibilité via l'intranet**

Certains participants ont souligné l'importance de rendre ces capsules vidéo facilement accessibles « *Ça sera aussi plus accessible si on a un intranet* », a noté P1. L'idée est donc

reçue positivement, mais ce genre de contenu doit être partagé sur une plateforme comme l'intranet pour centraliser et diffuser ce type de contenu, permettant aux collaborateurs de consulter les informations de manière facile, et à tout moment.

De plus, il a été souligné que l'utilisation d'intranet peut être un atout pour la diffusion de ce genre de contenu, et surmonter donc les difficultés actuels, P5 a déclaré : « *Diversifier les canaux de communication en intégrant l'intranet peut vraiment ouvrir des portes et faciliter la création de contenu* »

En résumé, les rubriques audiovisuelles variées et accessibles via des outils comme l'intranet peuvent non seulement rendre le contenu plus intéressant et pertinent pour les collaborateurs, mais aussi améliorer la communication et l'engagement au sein de l'entreprise.

C'est donc à partir de la retranscription, que nous avons décortiqué les diverses réponses des participants du focus groupe en exposant des synthèses et en mettant en évidence les aspects clés à exploiter dans notre étude.

À présent, après avoir présenté les données brutes, nous allons passer à la phase d'interprétation pour approfondir les résultats obtenus et formuler des conclusions qui nous guideront vers l'atteinte des objectifs de notre étude.

Section 3 : Interprétation et synthèse des résultats

Maintenant que notre focus groupe a été analysé d'une façon brute, nous allons passer à l'interprétation des résultats obtenus, puis la synthèse des principales conclusions tirées.

Pour finir, nous présenterons quelques modestes recommandations qui pourront servir l'entreprise et apporter une valeur ajoutée à son projet d'amélioration de la communication interne.

3.1 Interprétation des résultats

Nous allons commencer par interpréter les données collectées après l'analyse brute du focus groupe réalisé avec quelques récepteurs de la communication interne de Natixis Algérie.

3.1.1 Importance de la communication interne

Après avoir réalisé l'analyse des différents résultats du focus groupe, nous pouvons dire que la communication interne joue un rôle important chez Natixis Algérie, qu'elle soit déjà efficace pour certains collaborateurs ou qu'elle comporte encore des lacunes pour d'autres.

En effet, même si comme observé lors de notre état des lieux elle est principalement utilisée dans la diffusion d'informations opérationnelles, il s'avère qu'elle est tout autant importante dans le renforcement du sentiment d'appartenance et la valorisation des collaborateurs, et ce à travers la création de divers contenus communiqués, comme par exemple les communications sur la stratégie, la vision ou les réalisations de l'entreprise.

Nous pouvons également confirmer, comme mentionné dans notre cadre conceptuel, que la communication interne est privilégiée pour transmettre les valeurs, la vision et les ambitions de l'entreprise. En effet, à travers le focus groupe, nous avons appris que ce type de contenu est très apprécié par les collaborateurs. Nous pouvons donc conclure que l'intégration de ce contenu dans la communication interne peut favoriser l'engagement et la motivation des employés.

Nous pouvons aussi dire que cette communication interne joue un rôle encore plus crucial dans le cas où l'entreprise appartient à un plus grand groupe comme c'est le cas de Natixis Algérie avec le groupe BPCE. Cette dernière permet de créer une certaine connexion entre les collaborateurs, rappelant et renforçant ce lien et ce sentiment d'appartenance. Nous avons donc

compris lors de notre focus groupe qu'une communication axée sur ce sujet est un élément à exploiter car l'absence de rappel de l'appartenance au groupe peut compromettre le sentiment d'engagement et d'identification des collaborateurs.

3.1.2 Canaux de communication interne

> Diversification des canaux de communication

Nous pouvons clairement affirmer, suite à l'analyse des résultats de notre focus groupe, que le manque de diversification des canaux de communication au niveau de la communication interne au sein de Natixis Algérie représente l'une de ses principales lacunes, et donc nos propositions d'amélioration de la communication interne axées sur l'adoption de nouveaux canaux ont été largement appréciées.

En effet, nous avons pu déjà comprendre et supposé à travers notre état des lieux que l'utilisation prédominante de l'e-mail représentait un point à améliorer, et cela a été confirmé à travers les retours des participants qui, à plusieurs reprises, ont affirmé que cette limitation était un obstacle dans l'efficacité de la communication interne.

En proposant l'idée de diversifier les canaux de communication, nous avons remarqué que les collaborateurs semblent plus attirés par des supports comme les écrans d'affichage dynamique ou les vidéos postées sur l'intranet, et expriment un intérêt réel pour les messages diffusés à travers ces canaux.

Cependant, l'idée de la boîte à idée physique, même si elle peut être efficace dans d'autres contextes, nous pouvons conclure que dans le contexte de Natixis Algérie, elle n'est pas forcément nécessaire selon les résultats du focus groupe. En effet nous pouvons expliquer cela par le fait que parfois, certains concepts n'existent pas en termes de forme mais l'idée et le fond sont présents, comme c'est le cas ici, où le principe de proposer des idées et la prise d'initiatives est déjà ancré dans la culture de l'entreprise sans contextualiser la boîte à idées proprement dit.

Tout cela renforce l'utilité de certaines de nos propositions et encourage leur mise en œuvre. De plus, lors de notre état des lieux, les responsables de la communication ont exprimé le besoin de canaux efficaces pour transmettre les messages. En combinant cette observation avec nos

propositions, nous pouvons conclure que les canaux suggérés peuvent être la solution idéale, tant du côté des émetteurs que des récepteurs.

➤ **Adoption des canaux interactifs et collaboratifs**

Au-delà de la simple proposition de diversifier les canaux de communication, nous avons constaté que l'adoption de canaux interactifs, tels que l'intranet et la messagerie instantanée, que nous avons initialement proposés pour leur facilité d'utilisation, leur accessibilité et leur interactivité à tous les niveaux, permettent également de renforcer le sentiment de communauté et d'entraide au sein de l'entreprise selon les participants du focus groupe. En effet, à travers leurs témoignages, nous avons compris que le fait d'interagir librement avec d'autres collaborateurs, sans barrières de fonction ou de localisation (qu'ils soient au siège ou en agences), permet de ressentir cet esprit de famille et ce sentiment de communauté souvent mentionnés.

➤ **Digitalisation de la communication interne**

De plus, cette optique de digitalisation de la communication interne, grâce à l'adoption de canaux numériques tels que l'intranet ou l'affichage dynamique, en complément de l'e-mail déjà utilisé mais considéré comme ancien par rapport aux autres, permet une certaine attraction dans la diffusion de la communication interne. En effet, les collaborateurs d'aujourd'hui et de demain sont des jeunes appartenant à une génération née et ayant évolué avec les nouvelles technologies. Se limiter aux outils traditionnels non évolutifs, c'est risquer de tomber dans l'obsolescence.

Cependant, ce que nous avons noté aussi, c'est qu'il existe ce besoin d'identification et d'humanisation à travers l'adoption de ces nouveaux canaux.

Par exemple l'intérêt porté à la fonctionnalité d'ajouter des photos aux profils des collaborateurs à travers l'intranet afin de reconnaître les personnes au-delà de l'aspect robotique des canaux technologiques. Mais aussi l'incitation à l'organisation de rencontres réelles qui permettent la fluidité des échanges et le rappel de l'aspect humain du travail.

3.1.3 Contenu de communication interne**> Qualité du contenu**

En complément de l'importance de l'utilisation de nouveaux canaux adaptés à la communication, il est crucial de bien choisir le contenu diffusé en interne. Les réponses des participants nous ont permis de déduire que, pour être efficace, ce contenu doit répondre aux besoins des collaborateurs. En d'autres termes, il doit être captivant, attirer leur attention dès le premier aperçu, susciter leur envie de continuer à visualiser la suite, et être facile à consommer. En effet, en raison de la charge de travail, la lecture des communications internes est parfois négligée par les collaborateurs, donc nous pouvons conclure que :

- Il faut éviter les messages trop longs qui prennent du temps et ne sont pas captivants comme exprimé lors du focus groupe.
- Il faut privilégier un format avec un résumé, comme le template que nous avons proposé avec nos suggestions d'amélioration et qui a été apprécié par les participants.
- Il faut régler le problème de l'incompréhension présent avec certains messages très techniques, comme par exemple pour le volet compliance, en essayant une certaine simplification au niveau du contenu qui sera accessible à tout type de collaborateur quel que soit la direction à laquelle il appartient.

> Régularité du contenu

De plus, nous avons constaté une certaine appréciation pour la proposition de mettre en place un contenu régulier via une newsletter. Cela s'explique par le besoin des collaborateurs de vouloir rester constamment informés, particulièrement sur l'entreprise et le groupe, des nouveautés les concernant ainsi que de la culture, des valeurs et de la vision de ces derniers. Comme nous l'avons compris lors du focus groupe, les collaborateurs ont beaucoup apprécié lorsque l'entreprise a communiqué sur ses ambitions stratégiques. Nous pouvons justifier cela par le fait que cette communication crée un sentiment de confiance grâce à la transparence des échanges.

Un autre aspect intéressant que nous avons remarqué est le désir des collaborateurs de rester informés sur ce qui se passe autour de l'entreprise et dans son environnement. Ils semblent avoir besoin d'une forme de veille informationnelle constamment disponible pour eux.

Ces actions visant à informer le collaborateur peuvent lui faire ressentir une certaine valorisation. Nous pouvons dire qu'il perçoit cela comme un réel suivi et engagement de la part de l'entreprise envers ses employés, démontrant un intérêt à les maintenir informés sur ce qui se passe autour d'eux.

3.1.4 Contraintes liées à l'amélioration de la communication interne

Cependant, nous avons pu déduire à la fin de la réalisation de notre focus groupe que l'application de certaines de nos suggestions d'amélioration de la communication interne fait face à des contraintes.

Tout d'abord, il a été souligné que le respect d'une certaine charte lors de l'élaboration de la communication interne est nécessaire, nous pouvons expliquer cela par le fait que tout comme la communication externe, il faut insister sur l'identité de la marque en respectant certaines règles d'image et de visuels pour maintenir une cohérence tant en externe qu'en interne.

De plus, nous avons compris que l'adaptation de la nature du contenu au canal utilisé pour sa diffusion est un élément nécessaire qui impacte réellement la qualité de la communication interne. En effet, si on veut que la communication interne soit efficace et qu'elle atteigne ses objectifs, il faut prendre en considération que ce n'est pas n'importe quel canal qui correspond à n'importe quel contenu, et la réalisation soignée de ce choix peut optimiser la communication interne.

Enfin, nous pouvons conclure que certains contenus comme la newsletter interne, nécessitent une certaine régularité, ce qui implique que les personnes chargées de l'élaboration de ce genre de contenu doivent faire preuve de rigueur pour maintenir le rythme et exploiter l'efficacité de la méthode, ce qui peut décourager l'adoption de ce genre de contenu.

3.1.5 Renforcement de la marque employeur (ME)

À travers toutes les réponses obtenues lors de notre focus groupe, nous pouvons dire qu'il y a une relation positive entre l'amélioration de la communication interne et le renforcement de la marque employeur.

En effet, nous avons remarqué qu'en proposant des actions d'amélioration de la communication interne, comme la diversification des canaux de communication ou l'enrichissement du contenu proposé, les collaborateurs se sentent informés, valorisés, mis en confiance et captivés. Cela les rend plus enclins à s'engager envers cette communication interne, créant ainsi un lien solide entre les collaborateurs et l'entreprise.

De plus, l'engagement actuel et l'initiative du responsable marketing envers cette amélioration continue, et la mention lors du focus groupe de la proximité des directeurs envers toute initiative de communication, encouragent une culture d'entreprise basée sur l'écoute et la prise d'initiative comme on l'a su à travers notre analyse.

Les employés perçoivent qu'ils font partie d'une entité qui valorise leurs idées, et prend en considération leurs besoins et feedbacks ce qui renforce leur engagement. Ainsi, ce sentiment d'intérêt et d'estime de la part de l'entreprise conduit inévitablement à un renforcement de la perception de la marque employeur et, par conséquent, de la marque employeur elle-même.

Maintenant que nous avons interprété les résultats du focus groupe, nous pouvons les synthétiser en quelques points.

3.2 Synthèse des résultats

Nous pouvons synthétiser les données issues de l'interprétation comme suit :

Importance et rôle de la communication interne

- La communication interne est cruciale au sein de Natixis Algérie, et ce malgré ses quelques imperfections.
- Elle permet à travers son contenu informationnel, motivationnel ainsi qu'opérationnel de garder les collaborateurs informés, valorisés et de renforcer leur sentiment d'appartenance.

Connexion au groupe

- L'appartenance de Natixis Algérie au groupe BPCE est un élément qui doit être constamment intégré dans la communication interne pour rappeler ce lien à une communauté, et maintenir cette relation d'intégration.

Insuffisance de l'unicité du canal de communication et le besoin de diversification

- Malgré ses atouts actuels, l'e-mail présente des limites, et son utilisation prédominante chez Natixis Algérie constitue un frein à une exploitation optimale des communications internes au sein de l'entreprise. C'est pourquoi il est nécessaire d'envisager une diversification des canaux tels que l'intranet ou l'affichage dynamique, pour répondre efficacement aux besoins des collaborateurs.

Interactivité et collaboration des canaux utilisés

- L'idée d'adopter des canaux de communication interactifs et collaboratifs au sein de Natixis Algérie est largement appréciée par les participants, car elle renforce le sentiment de communauté et favorise une meilleure fluidité des échanges entre collaborateurs.

Numérisation des canaux utilisés

- L'adoption de canaux numériques modernes est perçue comme nécessaire pour éviter l'obsolescence, et attirer l'attention des jeunes générations.

Alignement besoins et contenu

- Natixis Algérie doit prendre en considération les besoins des récepteurs de la communication interne en leur offrant un contenu captivant et facilement consommable, tout en évitant les messages longs et complexes.
- Un contenu constant et transparent dans la communication interne favorise la proximité et l'implication des collaborateurs dans la vision de l'entreprise, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et de confiance.
- L'adoption d'un contenu régulier à travers une newsletter par exemple, sous forme d'une veille informationnelle est un élément intéressant afin de maintenir l'intérêt des employés, et éveiller un sentiment de valorisation et de suivi.

Limitations des suggestions proposées

- Il est primordial de respecter la charte et l'identité de Natixis Algérie même dans la création du contenu de sa communication interne.
- L'adaptation du contenu au canal de communication est un élément à ne pas négliger.
- Une bonne communication interne demande une certaine rigueur pour maintenir la régularité (surtout dans le cas de l'adoption de la newsletter).

Impact sur la marque employeur

- Il existe une relation positive entre l'amélioration de la communication interne et le renforcement de la marque employeur de Natixis Algérie.
- La proximité des managers ainsi que les efforts de l'entreprise envers une meilleure communication interne favorisent une forte culture d'entreprise basée sur l'écoute et la prise d'initiatives, renforçant ainsi l'engagement des collaborateurs, ce qui contribue par la suite à l'amélioration de la perception de la marque employeur.

En résumé, la mise en place d'actions visant à améliorer la communication interne chez Natixis Algérie contribue positivement au renforcement de sa marque employeur selon notre étude.

L'amélioration des pratiques actuelles et l'adoption de nouvelles approches à travers l'utilisation de nouveaux canaux de communication et un contenu plus riche permettent aux collaborateurs de se sentir plus engagés et valorisés par l'entreprise, ce qui se traduit par une amélioration de la perception de Natixis Algérie en tant qu'employeur.

3.3 Recommandations

En nous basant sur nos résultats, nous pouvons proposer les recommandations suivantes :

- **Exposition des suggestions d'amélioration de la communication interne aux autres cibles** : Par contrainte de temps, nous n'avons pas pu récolter les retours et feedbacks des autres parties prenantes de la communication interne, notamment les émetteurs et les collaborateurs des agences, nous recommandons alors à Natixis Algérie de prendre cette initiative afin d'optimiser la démarche d'amélioration de la communication interne à tous les niveaux de l'entreprise.

- **Mise en place des suggestions proposées** : Afin de continuer dans cette démarche d'amélioration de la communication interne, nous recommandons à l'entreprise d'essayer de mettre en place d'une manière concrète les actions reçues favorablement par les collaborateurs du focus groupe tout en les adaptant selon leurs feedbacks.
- **Prendre en considération la charge de travail des collaborateurs** : Afin d'adapter la quantité et la qualité des communications faites, et optimiser ainsi l'expérience des collaborateurs, nous recommandons à l'entreprise d'utiliser l'e-mail que pour les communications à caractère urgent pour éviter de surcharger la boîte e-mail des collaborateurs, et de diversifier ses canaux de communications en intégrant des canaux collaboratifs (Messagerie instantanée) et interactifs (Intranet).
- **La mise en place de canaux permettant une diffusion de l'information en dehors des locaux** : Il est important pour l'entreprise de ne pas se limiter qu'aux canaux de communication qui nécessitent que le collaborateur soit présent sur son lieu de travail pour qu'il reçoive l'information. Il est également crucial pour une communication efficace de mettre en place des canaux qui permettent au collaborateur de recevoir l'information n'importe où et de les consulter à n'importe quel moment, par exemple des numéros professionnels où ils pourront recevoir dessus des SMS pour les communications urgentes.
- **La personnalisation des espaces de travail** : Ce point ayant été abordé et suggéré par l'un des participants du focus groupe, nous recommandons à l'entreprise d'encourager cette pratique au sein de ses locaux car cela peut améliorer le climat social de l'entreprise et le sentiment de bien-être des collaborateurs, et ce en éveillant un certain sentiment d'appartenance envers l'environnement dans lequel ils travaillent et passent 8 heures par jour.

- **La mise en place de KPI fiables** : Après avoir effectué un état des lieux initial pour analyser la communication interne et la marque employeur, nous avons relevé que l'entreprise ne se sert pas de KPI précis et définis pour évaluer leur impact. Nous recommandons donc à l'entreprise d'adopter certains indicateurs clés de performance. Ces derniers permettront non seulement de mesurer efficacement sa performance en matière de marque employeur et de communication interne, mais également de définir des objectifs clairs et d'identifier les éventuels problèmes, facilitant ainsi la prise de décision.

Conclusion du chapitre 3

Nous concluons donc ce chapitre en ayant analysé, synthétisé et interprété les résultats de notre cadre empirique.

Nous avons tout d'abord commencé par présenter les suggestions d'actions d'amélioration de la communication interne, en suivant un cheminement logique qui est d'exposer le problème ou le besoin, puis décrire la solution et expliquer comment elle nous permettra de le résoudre.

Ensuite, ces actions d'améliorations ont été exposées lors du focus groupe aux récepteurs de la communication interne afin de récolter leurs feedbacks vis-à-vis de ces suggestions, ainsi que leurs recommandations. Nous avons donc analysé leurs propos d'une manière brute en décrivant leurs points de vue.

Enfin, nous avons terminé en synthétisant et en interprétant les propos des participants, et le tout afin de pouvoir ressortir avec des résultats pour notre problématique et faire ressortir des recommandations pour l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

L'une des principales difficultés auxquelles les entreprises modernes sont confrontées aujourd'hui, est de maintenir leur compétitivité dans un contexte marqué par une guerre des talents intense sur le marché du travail, où attirer les candidats qualifiés et les retenir devient une tâche de plus en plus compliquée pour les employeurs.

La marque employeur se distingue comme étant un levier nécessaire pour la différenciation des entreprises qui veulent sortir du lot, et être perçues comme l'employeur de choix par les meilleurs candidats sur le marché. Travailler son image et sa réputation auprès des futurs collaborateurs mais aussi les actuels, c'est devenir la meilleure alternative en tant que lieu de travail, garantissant l'obtention des profils idéaux, et leur rétention pour l'épanouissement de l'entreprise.

Tout aussi importante que la communication externe, la communication interne représente un outil stratégique et crucial à la pérennité de l'organisation. Utilisée d'une manière permanente en entreprise, elle a pour objectif de faciliter et de fluidifier l'échange d'informations et d'idées en interne, favorisant ainsi la collaboration et la cohésion. Cette dernière, exploitée efficacement, vise également à travers ses différents canaux et contenus à partager les valeurs et la vision de l'organisation, créant une culture d'entreprise positive et un bon climat social.

Ainsi une communication interne efficace contribue au renforcement de la marque employeur, permettant une relation employé - employeur optimale.

Et c'est donc autour de cette idée que notre travail de recherche s'est articulé en abordant l'aspect de l'optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne avec comme terrain d'étude Natixis Algérie, et ce en suivant un plan en trois étapes principales :

- Diagnostic de l'état actuel de la communication interne et de la marque employeur chez Natixis Algérie.
- Élaboration d'actions d'amélioration de la communication interne.
- Analyse de l'impact des initiatives d'amélioration sur la perception de la marque employeur chez les collaborateurs.

Nous avons ainsi emprunté une méthode qualitative descriptive à travers l'état des lieux, exploratoire en élaborant les actions d'améliorations, ainsi qu'expérimentale en effectuant le focus groupe.

Et c'est en adoptant cette démarche que nous avons pu répondre à notre problématique intitulée : « **Comment l'amélioration de la communication interne influence-t-elle la perception de la marque employeur ?** », appliquée au cas de Natixis Algérie.

Par la même occasion, en collectant, analysant et interprétant les données obtenues à travers la recherche documentaire, l'état des lieux avec les entretiens individuels, l'exploration des actions d'amélioration, et le focus groupe, nous avons pu vérifier les hypothèses préétablies au début de notre recherche.

H1: Les collaborateurs accordent une importance à la communication interne, qui selon eux est un élément clé qui influence leur engagement au travail. **(Hypothèse confirmée)**

À travers notre recherche, et principalement grâce aux réponses obtenues lors de notre focus groupe, nous pouvons affirmer que dans le contexte de notre étude, la communication interne représente pour les collaborateurs un élément important en entreprise. Selon la qualité de cette communication, que ce soit à travers les contenus qu'elle diffuse ou les canaux qu'elle utilise, elle impacte le quotidien de travail des collaborateurs, leur mise en information, leur motivation ainsi que leur engagement. Nous pouvons citer le verbatim suivant qui résume parfaitement l'ensemble de cette conclusion : « *En fait, un collaborateur informé, c'est un collaborateur qui va se sentir valorisé, qui va mettre de la confiance en son entreprise et va être plus engagé, je pense que c'est un cercle vertueux* » .

H2: Les collaborateurs privilégient les canaux de communications interactifs, et les contenus personnalisés qui captent l'attention. **(Hypothèse confirmée)**

Nous avons confirmé lors de l'exposition des travaux d'amélioration durant notre focus groupe, que les collaborateurs de notre étude étaient réceptifs aux propositions de communication aux formats et contenus attractifs comme par exemple l'idée du template proposé avec des communications personnalisées adaptées à leurs besoins et préférences spécifiques comme les communications sur la vision de l'entreprise mais encore les informations sur l'environnement dans lequel elle évolue, insistant sur la captation d'attention, le verbatim le justifiant « *on a tendance à vouloir être capté* ». De plus les collaborateurs encouragent la migration vers des

outils comme l'intranet avec son option de messagerie instantanée, favorisant ainsi les canaux interactifs, qui selon eux fluidifient la communication entre les collaborateurs et les équipes, renforçant ainsi la cohésion d'équipe et facilitant les échanges au quotidien dans le cadre du travail « *ça va fluidifier déjà la communication entre les collaborateurs, ça va nous rapprocher* ».

H3: La mise en place d'actions de communication interne axées sur la transparence, la collaboration, et la diversification des canaux peut contribuer à renforcer la perception positive de la marque employeur par les collaborateurs. **(Hypothèse confirmée)**

Les retours des participants du focus groupe confirment que la transparence, par exemple, renforce la confiance, la valorisation et l'engagement d'un collaborateur, on confirme cela avec le verbatim : « *Un point que j'ai vraiment aimé, et qui a commencé à se faire récemment, c'est le partage de la stratégie de l'entreprise, être transparent sur les actions de l'entreprise c'est très important car un employé doit comprendre les enjeux de où il travaille*»

Les participants affirment aussi privilégier la mise en place de canaux collaboratifs, surtout que selon eux, cela renforce le sentiment de communauté et d'appartenance à l'entreprise, car ils leur permettent de partager leur expérience avec leurs collègues, à donner leurs avis, et à rester constamment informés sur les activités de l'entreprise « *On est une communauté, autant s'entraider entre nous via ce genre de canaux* »

Il a été mentionné plusieurs fois, et d'une manière unanime que la diversification des canaux de communication était la solution qui permettait une meilleure communication interne, et donc une meilleure estime de l'entreprise : « *La communication interne est à perfectionner, et il faut penser à diversifier les canaux de communication* »

Et donc les conséquences de ces actions qui se manifestent à travers la confiance, l'engagement, la motivation, le sentiment d'appartenance et d'entraide, sont des indicateurs de la perception positive de la marque employeur.

À travers nos résultats, nous pouvons donc affirmer que toutes nos hypothèses ont été confirmées. Ainsi, pour répondre à notre problématique, nous avons pu tirer grâce aux résultats de notre recherche, qu'en améliorant la communication interne de l'entreprise, notamment par la diversification des canaux, la création d'un contenu riche, transparent et captivant, ainsi que

l'intégration de canaux collaboratifs et interactifs. Nous pouvons engager, motiver, valoriser et captiver les collaborateurs de l'entreprise, contribuant ainsi d'une manière significative au renforcement de la perception positive de la marque employeur.

En ce qui concerne l'apport de ce travail, tout d'abord sur l'aspect personnel, travailler sur un projet concret sur le terrain nous a permis de sortir de notre cadre académique, et de s'insérer dans un contexte professionnel. Ensuite, pour notre entreprise d'accueil, l'apport a été de suggérer des actions d'amélioration de la communication interne, et d'analyser la perception des collaborateurs vis-à-vis de cette dernière, ainsi que leurs préférences. Enfin, pour la recherche scientifique, notre travail a pu apporter des réponses à une problématique concernant un sujet nouveau.

Cependant, nous avons fait face à certaines limites lors de la réalisation de ce travail, et qui sont principalement :

- Recueillir les besoins et exposer les suggestions d'amélioration de la communication interne aux collaborateurs présents sur le terrain, c'est-à-dire au niveau des agences, et cela par manque de temps.
- Pour des raisons internes à l'entreprise, nous n'avons pas pu approcher tous les collaborateurs pour avoir leurs perceptions.
- Exposer les suggestions d'amélioration de la communication interne aux émetteurs de cette dernière.
- Incapacité de généralisation due à la nature de l'étude qualitative et le nombre réduit des participants à l'étude.
- Les limitations de créativité et d'approche dans l'élaboration des propositions de l'amélioration de la communication interne dû à la sensibilité du secteur bancaire, même dans un contexte interne.

Aussi, nous avons rencontré quelques les difficultés :

- Le manque de ressources et de travaux traitant la relation entre nos deux variables.
- Trouver un créneau qui arrange les collaborateurs pour les entretiens individuels, ainsi que le focus groupe, et ce en raison de la charge au travail.
- Difficulté de coordination entre l'aspect académique et l'aspect professionnel de notre recherche.
- Le manque d'expérience dans le domaine de la recherche.

Finalement, lors de la réalisation de notre travail, nous avons identifié quelques pistes de recherches intéressantes à exploiter pour des travaux futurs :

- L'analyse de la relation entre l'utilisation d'autres pratiques marketing et leur influence sur la marque employeur, comme par exemple :
 - Dans quelle mesure les initiatives de marketing événementiel contribuent-elles à renforcer la marque employeur ?
 - Comment le bouche à oreille influence-t-il la perception de la marque employeur ?
- Optimisation de la marque employeur à travers l'alignement de la communication interne et externe.
 - Comment l'alignement entre la communication interne et externe influence-t-il la cohérence et l'efficacité de la marque employeur ?
 - Quels sont les impacts de l'alignement entre les stratégies de communication interne et externe sur la perception de la marque employeur par les employés et les candidats potentiels ?

Pour conclure, nous espérons que notre modeste travail de recherche a atteint ses objectifs. Néanmoins, il reste ouvert à d'autres pistes et travaux de recherches afin d'enrichir, perfectionner et compléter nos conclusions

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

❖ Ouvrages

1. ABRIC, (J.C) : Psychologie de La Communication Théories et Méthodes, Édition DUNOD, Malakoff, 2019
2. AIM, (O) et BILLIET (S) : Communication, Édition DUNOD, Paris, 2015
3. BIZOT, (E), CHIMISANAS, (M.H) et PIAU, (J) : Communication, Édition DUNOD, Paris, 2014
4. BORNAND, (S) et LEGUY (C) : Anthropologie des pratiques langagières, Édition DUNOD, collection U, 2013
5. CAZOTTES, (M.C) : Management de la marque employeur, PEARSON, France, 2019
6. CITEAU, (J.P) : Gestion des ressources humaines : Principes Généraux et Cas Pratiques, Édition A.COLIN, Paris, 2002
7. DECAUDIN, (J.M), IGALENS, (J) et WALLER (S) : La communication interne, stratégie et techniques, Édition DUNOD, 3e Édition, Paris, 2013
8. DEMEURE, (C) : Marketing: Aide-mémoire, Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2008
9. DRUCKER, (P) : La Nouvelle Pratique de la direction des entreprises, Éditions d'Organisation, Paris, 1975
10. KETELE, (J.M) et ROEGIERS (X) : Méthodologie du recueil d'informations, De Boeck Université, 1996
11. LIBAERT, (T) : Introduction à la communication, Édition DUNOD, Paris, 2014
12. LIBAERT, (T) et WESTPHALEN (M.H) : Communicator: Toute la communication d'entreprise, Édition DUNOD, 6e Édition, Paris, 2012
13. LIGER, (P) : Le marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Édition DUNOD, 2004
14. NGUYEN-THANTH, (F) : la communication : une stratégie au service de l'entreprise, Édition ECONOMICA, Paris, 1991
15. OUACHERINE, (H) et CHABANI (S) : guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2ème Édition, Taleb Impression, 2018
16. PANCZUK, (S) et POINT, (S) : Enjeux et outils du marketing RH Promouvoir et vendre les ressources humaines, Eyrolles, 2008
17. PERETTI, (J.M) : Ressources Humaines, 10e Édition, Vuibert, 2006/2007

18. REALE, (Y) et DUFOUR (B) : Le DRH Stratège, EYROLLES, 2009
19. SAHOU (A.G) : Communication externe des organisations, Édition L'HARMATTAN, Paris, 2016
20. [Universum Global](#) : "*Employer Branding Now*", 2023,
21. VALERIE (S) : Gestion des ressources humaines, Édition Foucher, Paris, 2000
22. WESTPHALEN, (M.H) : Communicator: Le guide de la communication d'entreprise, Édition DUNOD, 3e Édition, Paris, 2001

❖ **Revues et périodiques**

1. BARROW, (S) et AMBLER (T) : « The Employer Brand », *Journal of Brand Management*, N°03, 1996, pp.185-206
2. BENRAISS-NOAILLES, (L) et VIOT (C) : «Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?», *Management international*, N°03, 2014, pp.60-81
3. BOURAKKADI, (H) : « Le marketing des ressources humaines, un outil d'innovation managériale pour les entreprises marocaines : cas des PME artisanales de la région FÈS BOULEMANE », *revue marocaine de recherche en management et marketing*, N°16, janvier-juin, 2017, pp.155-175
4. CHARBONNIER-VOIRIN, (A) et VIGNOLLES, (A) : “Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts”, *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 112, 2016, pp.153-172
5. MORILLON, (L) : « Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet », *Market Management*, N°4, 2006, pp.84-97
6. TURBAN, (D.B). et CABLE, (D.M) : «Firm reputation and applicant pool characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 2003
7. WIESEKE, (J) et autres : «The Role of Leaders in Internal Marketing», *Journal of Marketing*, Vol 73, Mars 2009, pp.123-145

❖ **Travaux universitaires**

1. DURONI, (A) : De la marque employeur aux nouveaux enjeux ressources humaines, Thèse professionnelle, HEC Paris, 2011

2. GORRA DIALLO, (E) : Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon : Cas du groupe bancaire BGFI Bank Gabon, Thèse de doctorat en science de gestion, l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, 2021
3. KAHN, (R) : La marque employeur et les générations Y et Z à travers la communication digitale, Master 2 Marketing et Gestion d'Événements, Université de Strasbourg, 2020

❖ **Rapports et études**

1. ACE Limited, *European risks briefing*, rapport 2013.
2. Achievers Workforce Institute, *Employee Engagement and Retention*, rapport 2024
3. Grammarly, *The State of Business Communication*, rapport 2023
4. HALF, (R) , *Ce que veulent les candidats*, rapport avril 2024
5. Minchington, (B), *Employer branding global trends study report*, rapport 2014
6. Universum Global : *Employer Branding Now*, rapport 2023
7. Welcome to the jungle, *Marque Employeur : Attentes vs Réalités*, rapport octobre 2023

❖ **Livres blancs**

1. Bpifrance Le Lab: "[Marque employeur : guide pratique à destination des dirigeants de PME-ETI](#)", Juin 2018, Paris, France.
2. Neojbs : "[La marque employeur décryptée avec simplicité](#)", 2019, Paris, France

❖ **Sites web**

1. Asana: "Corporate culture". URL : [Asana](#)
2. Bang Marketing: "Comment évaluer le succès de votre marque employeur". URL : [Bang Marketing](#)
3. Banxy (Natixis Algérie) : "La première banque mobile en Algérie lancée par Natixis Algérie". URL : [Banxy](#)
4. Blog Calexa Group: "Stratégie marketing RH". URL : [Calexa Group](#)
5. Blog Cenareo: "Chiffres affichage dynamique en entreprise". URL : [Cenareo](#)
6. Blog HubSpot: "Baby Boomers, Generations X, Y, Z, Alpha". URL : [HubSpot](#)
7. Blog Kannelle: "Améliorer communication interne en vidéo". URL : [Kannelle](#)

8. Blog Mrhq: "5 moyens d'améliorer le climat social en entreprise". URL : [Mrhq](#)
9. Blog Supermood: "Mettre en place un baromètre du climat social". URL : [Supermood](#)
10. Blog Talkspirit: "Communication interne : exemples d'entreprises". URL : [Talkspirit](#)
11. BNP Paribas Cardif : "Innovation ambassadors". URL : [BNP Paribas Cardif](#)
12. Cenareo: "Comment Damartex a rassemblé ses équipes avec l'affichage dynamique". URL : [Cenareo](#)
13. Company Webcast: "Communications examples for good internal communications". URL : [Company Webcast](#)
14. Entreprisetransparente.org: "L'impact de la communication interne sur le succès de l'entreprise". URL : [Entreprisetransparente.org](#)
15. Eurecia: "4 canaux pour diffuser votre marque employeur". URL : [Eurecia](#)
16. Factorial: "Marque employeur : comment évaluer les KPI". URL : [Factorial](#)
17. FasterCapital : "Gestion proactive". URL : [FasterCapital](#)
18. Garance & Moi: "Petite histoire de la communication". URL : [Garance & Moi](#)
19. GoRH: "Composantes de la marque employeur". URL : [GoRH](#)
20. Groupe BPCE : "Natixis Corporate & Investment Banking". URL : [Natixis Corporate & Investment Banking](#)
21. Groupe BPCE : "Organisation". URL : [Groupe BPCE](#)
22. Groupe BPCE : "Profil". URL : [Groupe BPCE](#)
23. Habanero Consulting : "Go SharePoint : Intranet and Microsoft Teams app". URL : [Habanero Consulting](#)
24. Haiilo: "Communication interne : pourquoi et comment la développer". URL : [Haiilo](#)
25. Human Perf : "Dossier complet sur l'innovation participative". URL : [Human Perf](#)
26. ID2SON : "Comment l'affichage dynamique peut améliorer votre communication interne". URL : [ID2SON](#)
27. Innovacteurs : "Découvrir et comprendre l'innovation participative". URL : [Innovacteurs](#)
28. Jalios : "Les fonctionnalités d'un intranet pour améliorer la communication interne". URL : [Jalios](#)
29. LinkedIn : "Limitations de la recherche qualitative". URL : [LinkedIn](#)
30. Lucidchart : "Fonctions du langage selon Jakobson". URL : [Lucidchart](#)
31. LumApps: "Vidéo communication interne". URL : [LumApps](#)
32. Manager GO: "Communication interne". URL : [Manager GO](#)

33. Midway: "Quelles solutions pour rendre ma marque employeur visible". URL : [Midway](#)
34. Mrhq: "Utiliser l'affichage pour améliorer la communication interne". URL : [Mrhq](#)
35. My RH Line: "Favoriser la cooptation pour développer la marque employeur". URL : [My RH Line](#)
36. Natixis : "Notre histoire". URL : [Natixis](#)
37. Natixis Algérie : "Notre marque". URL : [Natixis Algérie](#)
38. Natixis Algérie : "Nous connaître". URL : [Natixis Algérie](#)
39. OpenClassrooms: "Appréhendez le champ de la communication interne". URL : [OpenClassrooms](#)
40. Powell Software: "Outils de communication interne". URL : [Powell Software](#)
41. Proaction International: "Transparence en entreprise : guide pour les managers". URL : [Proaction International](#)
42. Recrutement MTL: "Guide complet du marketing RH". URL : [Recrutement MTL](#)
43. Review Jobs: "Impact du turn-over en entreprise". URL : [Review Jobs](#)
44. Roberthalf: "Les 4 grands éléments de la culture d'entreprise". URL : [Roberthalf](#)
45. Scribbr : "Différentes méthodes de recherche". URL : [Scribbr](#)
46. Scribbr : "Étude qualitative". URL : [Scribbr](#)
47. Scribbr : "Guide d'entretien". URL : [Scribbr](#)
48. Scribbr : "La recherche documentaire". URL : [Scribbr](#)
49. Superprof: "Relations au travail : parler et communiquer". URL : [Superprof](#)
50. Voxco : "Méthodologie de recherche qualitative". URL : [Voxco](#)
51. We Advocacy: "Le rôle de la culture d'entreprise dans la communication interne". URL : [We Advocacy](#)
52. We Advocacy: "Le rôle de la culture d'entreprise dans la communication interne". URL : [We Advocacy](#)
53. Wikipedia : "Schéma de Jakobson". URL : [Wikipedia](#)

ANNEXES

Annexe 1

Guide d'entretien (1) : État des lieux de la communication interne

Nous nous présentons, Dalel KERKOUCHE et Narimane BOUZID.

Nous sommes deux étudiantes à l'École des Hautes Études Commerciales, Master 2 spécialité Marketing et nous réalisons notre mémoire de fin d'études autour du thème de l'optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne

Nous tenons d'abord à vous remercier de nous avoir accordé votre temps et d'avoir accepté de participer à cet entretien. Votre contribution sera très bénéfique et votre témoignage nous permettra de trouver des réponses à notre problématique

L'objectif de cet entretien est de collecter des données sur les pratiques actuelles de la communication interne afin d'en dresser un état des lieux.

Cet entretien va être divisé en 3 grands axes

- **Axe 1** : Positionnement de la communication interne.
- **Axe 2** : Types et canaux de communication interne utilisés.
- **Axe 3** : Évaluation de la communication interne.

Juste pour vous rappeler que cette conversation sera enregistrée afin de ne rien rater dans la collecte de données lors de la retranscription, mais vous êtes bien sûr libre de vous exprimer ouvertement car cet enregistrement sera utilisé dans le cadre de notre étude uniquement, et sera supprimé dès que la transcription sera faite.

- **Axe 1 : Positionnement de la communication interne**
 - À quel niveau de l'entreprise se fait la communication interne ?
 - Quels sont les objectifs de la communication interne actuelle ?
 - Quelles sont les informations transmises aux employés actuellement ?
 - Comment gérez-vous la communication en temps réel avec les employés sur le terrain ? (communication avec les agences)
 - Quels sont les points forts actuels et les points à améliorer de votre communication interne, selon vous ?

- **Axe 2 : Types et canaux de communication interne utilisés**
 - Quels sont les types de communication interne utilisés au sein de l'entreprise ?
 - Quels canaux de communication interne sont utilisés au sein de l'entreprise
 - Pour diffuser quel type d'information?
 - Dans le cas d'une communication via e-mail, quelles sont les adresses e-mails utilisées actuellement ?
 - Quel est le taux d'ouverture (messages reçus, lus ou consultés) des communications envoyées ?
 - Quels canaux de communication interne sont spécifiquement utilisés pour diffuser les messages liés à la marque employeur de l'entreprise ?

- **Axe 3 : Évaluation de la communication interne**
 - Comment évaluez-vous l'efficacité de vos communications internes ?

 - Quels sont les KPI qui sont mis en place afin de mesurer l'efficacité des communications internes ?

Nous sommes donc arrivées à la fin de cet entretien, nous vous remercions pour votre participation et pour le temps que vous nous avez accordé.

Annexe 2

Guide d'entretien (2) : État des lieux de la marque employeur

Nous nous présentons, Dalel Kerkouche et Narimane Bouzid.

Nous sommes deux étudiantes à l'École des Hautes Études Commerciales, Master 2 spécialité Marketing et nous réalisons notre mémoire de fin d'études autour du thème de l'optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne

Nous tenons d'abord à vous remercier de nous avoir accordé votre temps et d'avoir accepté de participer à cet entretien. Votre contribution sera très bénéfique et votre témoignage nous permettra de trouver des réponses à notre problématique

L'objectif de cet entretien est de collecter des données sur les pratiques actuelles de la marque employeur afin d'en dresser un état des lieux.

Cet entretien va être divisé en 3 grands axes :

- **Axe 1** : Définition de la marque employeur.
- **Axe 2** : Objectifs et stratégies de la marque employeur.
- **Axe 3** : Déploiement de la marque employeur.

Juste pour vous rappeler que cette conversation sera enregistrée afin de ne rien rater dans la collecte de données lors de la retranscription, mais vous êtes bien sûr libres de vous exprimer ouvertement car cet enregistrement sera utilisé dans le cadre de notre étude uniquement, et sera supprimé dès que la transcription sera faite.

- **Axe 1 : Définition de la marque employeur**
 - Comment l'entreprise définit-elle sa marque employeur externe et interne ?
 - Quelles sont ses principales caractéristiques (valeurs + identité de l'entreprise ?)
 - Est-ce que les valeurs, la culture et la vision de l'entreprise sont véhiculées en interne ?
- **Axe 2 : Objectifs et stratégies de la marque employeur**
 - Existe-t-il un plan détaillé pour renforcer la marque employeur en externe et en interne ?

- Si oui, quels en sont les principaux éléments ?
 - Quels sont les objectifs de la mise en place d'une stratégie marque employeur ?

- **Axe 3 : Déploiement de la marque employeur**
 - Quels outils sont utilisés pour promouvoir la marque employeur de l'entreprise ?
 - Est-ce que l'entreprise utilise-t-elle les retours d'expérience des employés pour ajuster et améliorer sa stratégie de marque employeur interne, si oui, comment ?
 - Quels sont les programmes ou initiatives spécifiques mises en place pour favoriser un sentiment d'appartenance et de fierté chez les employés ?
 - Existe-t-il un système d'ambassadeurs ?
 - Et est-ce que selon vous la communication interne impacte la perception des collaborateurs par rapport à tout ce qui se passe au niveau de NATIXIS?
 - Quels sont les indicateurs clés utilisés pour évaluer l'efficacité des initiatives de marque employeur interne ?

Nous sommes donc arrivées à la fin de cet entretien, nous vous remercions pour votre participation et pour le temps que vous nous avez accordé.

Annexe 3

Guide d'entretien (3) : Entretien avec les émetteurs

Nous nous présentons, Dalel Kerkouche et Narimane Bouzid.

Nous sommes deux étudiantes à l'École des Hautes Études Commerciales, Master 2 spécialité Marketing et nous réalisons notre mémoire de fin d'études autour du thème de l'optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne

Nous tenons d'abord à vous remercier de nous avoir accordé votre temps et d'avoir accepté de participer à cet entretien. Votre contribution sera très bénéfique et votre témoignage nous permettra de trouver des réponses à notre problématique

L'objectif de cet entretien est de collecter des données liées aux communications faites au niveau de votre direction, afin d'enrichir notre état des lieux de la communication interne au niveau de Natixis Algérie.

Juste pour vous rappeler que cette conversation sera enregistrée afin de ne rien rater dans la collecte de données lors de la retranscription, mais vous êtes bien sûr libres de vous exprimer ouvertement, car cet enregistrement sera utilisé dans le cadre de notre étude uniquement, et sera supprimé dès que la transcription sera faite.

- **Axe 1 : Informations complémentaires**

- Quelles sont les types de communications que vous faites (Le type de contenu envoyé)?
- Est-ce que vous avez des thématiques précises (Appellations précises : Flash info - note de service...)?
- Est-ce qu'il y a une distinction entre une communication envoyée par le pôle communication et une autre envoyée par vous ?
 - Est-ce que vous avez l'habitude de solliciter le pôle communication ?
- Est-ce que vous rencontrez des problèmes dans la diffusion de vos messages ?
- Pensez-vous qu'il y aurait des moyens pour mieux communiquer ? Des idées de nouveaux contenus, de nouveaux canaux ou des aides ?

Nous sommes donc arrivées à la fin de cet entretien, nous vous remercions pour votre participation et pour le temps que vous nous avez accordé.

Annexe 4

Guide d'entretien (4) : Focus groupe

Nous nous présentons, Dalel Kerkouche et Narimane Bouzid.

Nous sommes deux étudiantes à l'École des Hautes Études Commerciales, Master 2 spécialité Marketing et nous réalisons notre mémoire de fin d'études autour du thème de l'optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne

Nous tenons d'abord à vous remercier d'avoir pris le temps de venir assister à ce focus groupe, votre contribution nous sera très bénéfique et votre témoignage nous permettra de trouver réponse à notre problématique.

Pour vous expliquer un peu le concept, il s'agit d'une méthode de recherche qualitative donc on privilégie la qualité à la quantité des données recueillies, où nous réunissons un petit groupe de personnes comme vous, pour discuter d'un sujet spécifique. En l'occurrence la communication interne et sa relation avec la marque employeur et le but est de partager vos opinions, vos expériences et vos idées sur ce sujet.

Ce focus groupe va être divisé en 2 grands axes

- **Axe 1 : Perception de la communication interne et son impact sur la marque employeur** : pour chercher à comprendre en profondeur votre perception de la communication interne de l'entreprise, et son rôle dans la construction de la marque employeur.
- **Axe 2: Suggestions des travaux réalisés pour l'amélioration de la communication interne et recommandations** : pour vous présenter les travaux que nous avons réalisés, afin de recevoir vos feedbacks, et voir si ces pratiques-là pourraient améliorer la communication interne de l'organisation et impacter votre perception de la marque employeur, mais aussi afin de récolter vos recommandations supplémentaires

Juste pour vous rappeler que cette conversation sera enregistrée afin de ne rien rater dans la collecte de données lors de la retranscription mais vous êtes bien sûr libres de vous exprimer ouvertement car cet enregistrement sera utilisé dans le cadre de notre étude uniquement et sera supprimé dès que la transcription sera faite.

Axe 1 : Perception de la communication interne et son impact sur la marque employeur interne.

- Quelle est votre perception de la communication interne chez NATIXIS Algérie en ce moment ?
- Est-ce que vous pensez que cette communication interne a un rôle dans la construction de la marque employeur ? Par exemple votre sentiment de confiance et d'engagement au niveau au travail.
 - Si oui, à quel degré d'impact.

Axe 2 : Suggestion des travaux d'amélioration de la communication interne et recommandations

- Amélioration des e-mails :
 - Proposition du template [Recevoir feedbacks]
 - Qu'est-ce que vous en pensez ?
 - Est-ce que ça va améliorer la lisibilité (Indicatif) et la compréhension des e-mails internes et influencer votre motivation à les lire ?
- Régularité :
 - Proposition de la mise en place d'une newsletter
 - Est ce qu'il est important pour vous que les communications soient régulières ?
 - Comment une mise en place d'une newsletter peut influencer votre réception de communication interne?
- Améliorations générales :
 - Canaux de communication collaboratifs et interactifs
 - Que pensez-vous des canaux de communication interactifs comme l'intranet collaboratif ou encore les plateformes de messageries instantanées ?
 - De quelle manière ça peut renforcer votre quotidien au niveau du travail si vous basculez vers ce genre d'outils ?

- Boite à idées
 - Pensez-vous que les boîtes à idées physiques peuvent encourager l'innovation et les échanges de connaissances ? Pourquoi ? Dans quel sujet aimeriez-vous que ce soit (Thème RH, Amélioration continue).
 - Seriez-vous intéressé par la mise en place d'une boîte à idées ?
- Affichage
 - Que pensez-vous de l'affichage dynamique ou bien classique ?
 - Y a-t-il des types d'informations que vous aimeriez voir affichées plus souvent ou de manière plus visible ?
 - Pensez-vous que les tableaux d'affichage contribuent à renforcer le sentiment de communauté au sein de l'entreprise ?
- Propositions de contenu divers (Capsules Vidéo)
 - Que pensez-vous de ces idées de contenu audiovisuel ?
 - Quels types de contenus trouveriez-vous les plus pertinents et les plus utiles pour améliorer votre expérience en tant qu'employé ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce que vous aimeriez voir au-delà de ces suggestions, avez-vous des recommandations ?
- Avez-vous des remarques ou des questions à poser ?

Nous sommes donc arrivées à la fin de ce focus groupe, nous vous remercions pour votre participation et pour le temps que vous nous avez accordé.

Annexe 5

Formulaire de consentement

Thème de l'étude " Optimisation de la marque employeur à travers l'amélioration de la communication interne "

Objet de la rencontre :

Cher(e) participant(e), vous êtes invité à prendre part à une enquête qualitative dans le cadre de la réalisation d'un mémoire en Master 2 spécialité marketing, qui porte sur l'amélioration de la communication interne et son impact sur la perception de la marque employeur de l'entreprise. Votre contribution ainsi que votre retour d'expérience nous permettront d'avoir les informations nécessaires pour mener à bien la recherche.

Procédure :

À travers votre participation à ce focus groupe, vous aurez l'opportunité de partager vos opinions, vos expériences ainsi que vos recommandations concernant la communication interne de l'entreprise et de sa place en tant qu'employeur.

Durée :

La durée du focus groupe : Entre 45 et 60 minutes

Anonymat et confidentialité :

Les témoignages et les informations recueillis durant toute la durée de l'interview seront utilisés uniquement dans le cadre du travail de recherche. Les personnes impliquées s'engagent à respecter la confidentialité des autres participants et à ne pas divulguer les informations échangées pendant l'entrevue.

Enregistrement du contenu des discussions :

Afin de faciliter le travail et ne rien perdre du contenu de la discussion, un enregistrement audio va être fait. L'enregistrement ne sera accessible que par les personnes responsables de l'étude, et sera détruit tout de suite après l'analyse de ce dernier conformément aux règles éthiques établies.

Engagement et signature :

En signant ce formulaire, vous confirmez avoir lu et compris les informations fournies ci-dessus, et consentez à participer à cette étude.

Date :/...../2024

Signature : _____



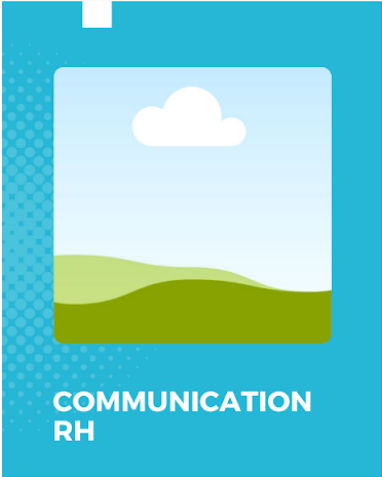

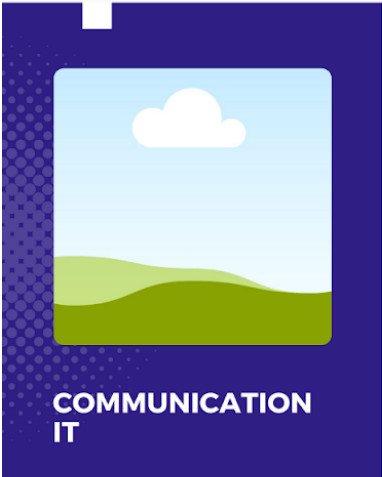

Annexe 6

Logo de NATIXIS Algérie



Annexe 7

Propositions de différents template pour l'uniformisation du format d'envoi

 <p>COMMUNICATION INTERNE</p>	 <p>TITRE INFORMATION</p> <p>TEXTE TEXTE</p> <p>SIGNATURE SI NÉCESSAIRE</p>
 <p>COMMUNICATION RH</p>	 <p>TITRE INFORMATION</p> <p>TEXTE TEXTE</p> <p>SIGNATURE SI NÉCESSAIRE</p>
 <p>COMMUNICATION IT</p>	 <p>TITRE INFORMATION</p> <p>TEXTE TEXTE</p> <p>SIGNATURE SI NÉCESSAIRE</p>

Annexe 8

Charte de communication interne

Sommaire

- Introduction
- Objectifs
- Principes directeurs
- Confidentialité et respect
- Guide du rédacteur
- Brief de communication

Contenu

> **Introduction**

Bienvenue dans la charte de communication interne de Natixis Algérie, dans laquelle nous partagerons avec vous les bonnes pratiques à adopter afin de contribuer activement à une communication interne de qualité au sein de notre entreprise. Vos idées, vos retours et votre engagement sont essentiels pour faire de cette dernière un véritable levier de réussite collective.

> **Objectifs**

La communication interne joue un rôle essentiel dans la création d'un environnement de travail positif, où chacun se sent écouté, informé et valorisé.

Voici les objectifs que nous espérons réalisés au sein de notre communauté à travers notre communication interne :

- Partager les informations utiles.
- Favoriser la collaboration et les dialogues.
- Recueillir les feedbacks des collaborateurs pour une amélioration continue.
- Renforcer la culture d'entreprise.
- Gérer les situations de crise.

> **Principes directeurs**

- La clarté : Les messages communiqués doivent être clairs afin d'éviter les malentendus et les mauvaises interprétations.
- La pertinence : Les informations communiquées doivent être significatives et adaptées.
- La tonalité et le langage utilisé : Les attentes et les besoins d'information ne sont pas les mêmes selon les directions, les niveaux hiérarchiques ou les générations. Une bonne communication interne s'adapte à son public cible.
- L'authenticité et la transparence : Ces principes composent le socle de la confiance en entreprise. Ils impliquent d'être honnête sur les succès, mais aussi sur les défis et les échecs. Une entreprise qui communique ouvertement sur ses difficultés et la manière dont elle compte les surmonter gagne en crédibilité et en solidarité.
- L'engagement : Nous incitons les collaborateurs à s'engager activement dans les échanges, à participer aux initiatives de communication interne et à contribuer à la culture d'entreprise.

➤ **Confidentialité et respect**

- Confidentialité des informations : il est important de s'engager à protéger les informations sensibles de l'entreprise en respectant les règles de confidentialité et en évitant toute divulgation non autorisée.
- Respect de la vie privée : Garantir le respect de la vie privée des employés en ne divulguant que les informations nécessaires à leur travail et en protégeant leurs données personnelles conformément aux réglementations en vigueur.
- Communication respectueuse : Éviter les propos offensants, discriminatoires et diffamatoires, et favoriser un langage professionnel et courtois.
- Gestion des conflits : Mettre en place des mécanismes pour gérer les conflits de manière constructive, en favorisant le dialogue et la résolution pacifique des différends pour maintenir un climat de travail sain et respectueux.

➤ **Guide du rédacteur**

[Informations communiquées directement de la direction concernée : Pas besoin de passer par le pôle communication]

Voici un guide de communication interne où vous trouverez des conseils pour la bonne réalisation de cette dernière.

[Cliquez ici pour accéder au guide](#)

➤ **Brief de communication**

[Informations communiquées par le pôle communication mais avec un contenu généré par la direction voulant émettre des informations]

Ce brief est à remplir dans le cas où vous souhaitez faire une communication avec l'aide du pôle communication.

L'objectif de ce brief est de permettre à la fonction communication de comprendre votre besoin de communication.

Les informations fournies à travers ces questions nous permettront de mettre en place une communication cohérente et précise pour une diffusion optimale du message et l'atteinte des objectifs visés par ce message.

[Cliquez ici pour accéder au template à remplir](#)

Annexe 9

Brief de communication interne

Service communication.

Direction du demandeur :

Nom du contact principal :

Coordonnées :

Expression du besoin

Les demandes doivent être envoyées minimum 48 heures à l'avance.

L'objectif de ce brief est de permettre au département communication de comprendre votre besoin de communication.

Les informations fournies à travers ces questions nous permettront de mettre en place une communication cohérente et précise pour une diffusion optimale du message et l'atteinte des objectifs visés par ce message.

1. Quel est le message de cette communication? :

Définissez le sujet principal de cette communication et ce que vous voulez que votre public cible retienne.

2. Quel est le but à atteindre?

Déterminez un objectif, ou voulez-vous diffuser une simple information ou bien résoudre un problème?

3. Auprès de qui voulez-vous communiquer ?

Identifiez la ou les cibles prioritaires afin d'envoyer l'information qu'aux personnes concernées.

4. Comment voulez-vous communiquer l'information? :

- Interne
 - E-mail
 - Affichage
 - Réunion
 - Webinaires

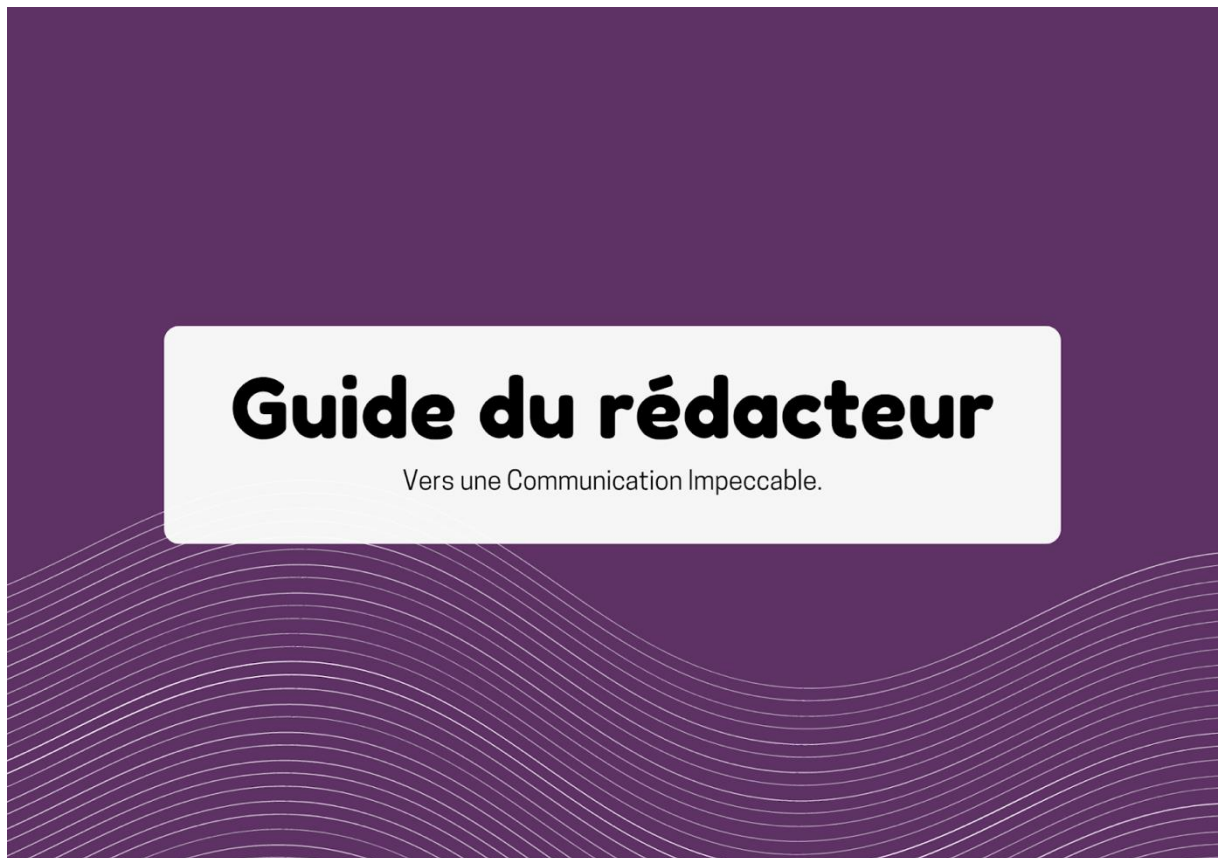
5. Planning de diffusion :

Privilégiez les communications en début de semaine, et pendant des horaires tels que tôt le matin ou bien pendant la pause déjeuner et évitez les jeudis après-midi.

- Date :
- Heure :

Annexe 10

Guide du rédacteur



[Cliquez ici pour accéder au guide](#)

Table des matières

Résumé	7
المُلخَص	7
Abstract.....	7
Remerciements	7
Dédicaces.....	7
Liste des tableaux	7
Liste des figures.....	7
Liste des abréviations et des sigles	7
Sommaire.....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	12
Introduction générale	2
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL.....	6
Introduction du chapitre 1.....	7
Section 1 : Du Marketing des ressources humaines à la marque employeur.....	8
1.1 Introduction au marketing des ressources humaines	8
1.1.1 Naissance du Marketing RH.....	8
1.1.2 Définition du Marketing RH	9
1.1.3 Mix Marketing RH	12
1.1.4 Enjeux du Marketing RH.....	14
1.1.5 Leviers du Marketing RH	16
1.2 Marque employeur.....	17
1.2.1 Historique de la marque employeur.....	17
1.2.2 Définition de la marque employeur	19
1.3 Dimensions de la marque employeur	20
1.4 Objectifs de la marque employeur.....	23
1.5 Démarche marque employeur.....	25
1.6 Indicateurs de l'impact des actions marque employeur.....	25
1.7 Outils de la marque employeur.....	27
1.7.1 Outils externes	27
1.7.2 Outils internes	28
Section 2 : De la communication à la communication interne	31
2.1 Introduction à la communication	31
2.1.1 Définition de la communication	31
2.1.2 Composantes de la communication	32
2.1.3 Les formes de communication.....	35
2.2 La communication des organisations	36
2.2.1 Définition de la communication des organisations.....	37
2.2.2 Domaines de la communication des organisations.....	38
2.3 Communication interne	40
2.3.1 Historique et évolution de la communication interne.....	41
2.3.2 Définition de la communication interne	41
2.3.3 Objectifs de la communication interne	43
2.3.4 Types de communication interne.....	44
2.3.5 Chemins de la communication interne	46
2.3.6 Les moyens de la communication interne	47
2.3.7 Impact de la communication interne	52

Section 3 : Interaction stratégique entre marque employeur et communication interne	53
3.1 Communication interne : Fondement de la marque employeur interne	54
3.1.1 Rôle de la communication interne dans la transmission de la culture d'entreprise	54
3.1.2 Influence d'une communication interne transparente	56
3.1.3 Utilisation de la communication interne pour le renforcement du climat social	57
3.2 Stratégies de communication interne pour renforcer la marque employeur	59
3.2.1 Sélection des canaux de communication adaptés pour atteindre efficacement les employés	59
3.2.2 Promotion de la participation des employés à travers des initiatives de communication interne interactives	66
3.2.3 Gestion proactive des informations pour influencer positivement la perception externe de l'entreprise	70
Conclusion du chapitre 1	73
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL	74
Introduction du chapitre 2	75
Section 1 : Présentation du cadre méthodologique	76
1.1 Objectifs de l'étude	76
1.2 Approche méthodologique	77
1.3 Outils de collecte de données	80
1.3.1 Recherche documentaire	80
1.3.2 Entretiens individuels	81
1.3.3 Focus groupe	85
1.4 Modalités pratiques de l'enquête	88
1.5 Analyse et interprétation des données	88
1.6 Limites de l'approche	89
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil	90
2.1 Présentation du groupe BPCE	90
2.1.1 Organisation du groupe BPCE	90
2.1.2 Métiers du groupe BPCE	92
2.2 Présentation de la banque Natixis Corporate & Investment Banking	92
2.2.1 Services de Natixis Corporate & Investment Banking	93
2.2.2 Historique de Natixis Corporate & Investment Banking	93
2.3 Natixis Algérie	94
2.3.1 Présentation de NATIXIS Algérie	94
2.3.2 Les missions et services de la banque	95
2.3.3 Natixis Algérie, la marque	96
2.3.4 Direction d'accueil	99
Section 3 : Présentation de l'état des lieux de la communication interne et de la marque employeur chez Natixis Algérie	101
3.1 État des lieux de la communication interne	101
3.1.1 Positionnement de la communication interne	102
3.1.2 Types et canaux de communication interne utilisés	105
3.1.3 Évaluation de la communication interne	109
3.2 Informations complémentaires	110
3.3 État des lieux de la marque employeur	112
3.3.1 Définition de la marque employeur	113

3.3.2 Objectifs et stratégies de la marque employeur.....	114
3.3.3 Déploiement de la marque employeur.....	116
Conclusion du chapitre 2	119
CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE.....	123
Introduction du chapitre 3.....	124
Section 1 : Nos suggestions d'amélioration de la communication interne	125
1.1 Amélioration de l'e-mail	126
1.2 Exploitation de l'affichage	132
1.3 Refonte de la boîte à idées.....	135
1.4 Adoption de l'intranet.....	137
1.5 Emploi de la messagerie instantanée.....	139
1.6 Utilisation de l'audiovisuel.....	139
Section 2 : Analyse des données du focus groupe	142
2.1 Analyse axe 1 : Perception de la communication interne et son impact sur la marque employeur	142
2.1.1 Qualité de la communication interne de Natixis Algérie	142
2.1.2 Degré d'impact de la communication interne sur la marque employeur interne	144
2.2 Analyse axe 2 : Suggestions des travaux réalisés pour l'amélioration de la communication interne et recommandations.....	145
2.2.1 Uniformisation du format d'envoi de l'e-mail	146
2.2.2 Régularité d'envoi d'e-mails (Newsletter)	147
2.2.3 Proposition de canaux interactifs et collaboratifs.....	149
2.2.4 Mise en place d'une boîte à idées physique	150
2.2.5 Proposition d'affichage classique et dynamique	151
2.2.6 Utilisation de la communication interne dans la personnalisation des espaces de travail.....	153
2.2.7 Proposition de contenus divers.....	154
Section 3 : Interprétation et synthèse des résultats	156
3.1 Interprétation des résultats.....	156
3.1.1 Importance de la communication interne	156
3.1.2 Canaux de communication interne	157
3.1.3 Contenu de communication interne.....	159
3.1.4 Contraintes liées à l'amélioration de la communication interne	160
3.2 Synthèse des résultats	161
3.3 Recommandations	163
Conclusion du chapitre 3	166
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	116
Conclusion générale	168
BIBLIOGRAPHIE	169
Bibliographie	165
ANNEXES	170
Guide d'entretien (1) : État des lieux de la communication interne.....	116
Guide d'entretien (2) : État des lieux de la marque employeur.....	118
Guide d'entretien (3) : Entretiens avec les émetteurs.....	120
Guide d'entretien (4) : Focus groupe.....	121

Formulaire de consentement.....	124
Logo NATIXIS Algérie.....	126
Template pour l'uniformisation du format d'envoi.....	127
Charte de communication interne.....	128
Brief de communication interne	131
Guide du rédacteur.....	133
Table des matières	134