

École des Hautes Études Commerciales d'Alger EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales.**

**Option :
Marketing**

Thème

**L'Impact de la communication interne sur
la stratégie marketing des ressources
humaines au sein de l'entreprise.**

Cas d'étude : Tonic Industrie.

Présenté par :

M. Laid Houari KIES

Encadré par :

**Mme. Amel SAIDANI
Enseignante à EHEC Alger**

**3ème Promotion
Juin 2016**

Dédicaces

À celui qui m'a indiqué la bonne voie en me rappelant que la volonté fait toujours les grands hommes, à la source de ma persévérance

À mon Père.

À celle qui m'a donnée la vie, le symbole de tendresse qui s'est sacrifiée pour mon Bonheur et ma réussite

À ma mère.

Que dieu les garde et les protège.

À mes sœurs,

À ma copine,

À mes aimables amis, Billal Don, Bilal Touil , Kadiro , Nabil Sayko , Naimi Poli , Djimy , M'hamed , Brahim, Negrouz, Bouaza, Walid , Mouman ,Oussama ,Nacer, Islem, Cherif, Anis,Kamel, Amine ,Boyka .

À mes camarades du groupe 03 .Merci pour tous les moments qu'on a passé ensemble

Et à tous ceux qui nous ont aidées à réaliser ce travail De près ou de loin.

Remerciements

*Nous tenons à remercier en premier lieu « **Allah** », le tout Puissant, de nous avoir accordé santé, force et courage pour accomplir ce travail.*

*Nous souhaitons exprimer notre grande gratitude à notre encadreur, **AMEL SAIDANI**, qui nous a aidées à progresser dans notre réflexion grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche et sa confiance qui nous a encouragées à en arriver à ce stade.*

*Nos profonds remerciements s'adressent également à madame **NABILA AOUCHE**, assistante au près du PDG, chargé de la communication à **TONIC INDUSTRIE** pour ses précieux conseils, Recommandations et suivi.*

*Nous remercions également tout le personnel de **TONIC Industrie**, et particulièrement Monsieur **Mohamed LAMRAOUI**, Melle **HAYET** de la direction des ressources humains .*

*Nos vifs remerciements vont aussi à tous les enseignants de l'**EHEC** .*

Nous sommes par ailleurs reconnaissantes envers toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de cette recherche.

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
I.1	les types de la Communication Interne	12
I. 2	les Techniques de la communication Interne	13
I. 3	les dimensions d'un plan de Communication Interne	16
I. 4	les dix étapes pour planifier et mettre en œuvre la communication participative	19
II. 1	les dilemmes et tensions contradictoires de ces dernières décennies.	40
II. 2	les évolutions successives des attentes des salariés	41
II. 3	facteurs qui guident le choix de l'individu	42
II. 4	distinguer le Marketing RH du marketing interne et du marketing social	46
II. 5	démarche Client VS démarche technique	50
III. 1	les axes du guide d'entretien.	88
III. 2	le profil des interviewés	90
III. 3	la description de TONIC Industrie et son rôle stratégique	91
III. 4	la stratégie RH de TONIC Industrie	91
III. 5	le rôle de la communication interne	92
III. 6	les outils de la communication interne au sein de TONIC	93
III. 7	les contraintes des outils de la communication interne au sein de TONIC	94
III. 8	les contraintes des outils de la communication interne au sein de TONIC	95
III. 9	l'impact de MRH sur la fonction RH	95
III. 10	gestion des réclamations des employés au sein de TONIC Industrie	96
III. 11	impact de la CI et du MRH sur la satisfaction des ressources humaines	97
III. 12	la place de la CI dans la stratégie MRH de l'entreprise	98
III. 13	perceptive d'évolution	98
III. 14	récapitulatif du Sexe des enquêtés	102
III. 15	récapitulatif de l'âge des enquêtés	103
III. 16	récapitulatif du statut professionnel des enquêtés	104
III. 17	récapitulatif des années d'expériences des enquêtés	105
III. 18	récapitulatif des lieux de résidence des enquêtés	106
III. 19	L'avis des enquêtés sur l'importance de la communication interne	107
III. 20	récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'existence de la Communication interne au sein de TONIC	108
III. 21	récapitulatif des réponses des enquêtés sur la diffusion de l'information au sein de TONIC	109
III. 22	récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'information la plus utilisée au sein de TONIC	110
III. 23	récapitulatif des réponses des enquêtés sur le moyen de communication le plus utilisé au sein de TONIC	111

III. 24	récapitulatif des réponses des enquêtés sur le type d'information le plus présent au sein de TONIC	112
III. 25	récapitulatif des réponses des enquêtés sur ce qui est pour eux le meilleur moyen de communication	113
III. 26	récapitulatif des réponses des enquêtés sur ce qui est pour eux le meilleur moyen d'informer	114
III. 27	Récapitulatifs des motivations des enquêtés au travail	115
III. 28	récapitulatif de réponses des enquêtés dans le rôle que joue la notoriété de Tonic dans leur motivation	116
III. 29	récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'intensité de leur communication	117
III. 30	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de recrutement	118
III. 31	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de motivation	119
III. 32	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de formation	120
III. 33	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face à la qualité de l'information	121
III. 34	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de gestion	122
III. 35	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur avis de leur DRH	123
III. 36	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux avantages mis à leur disposition	124
III. 37	récapitulatif des motivations des enquêtés à rester chez TONIC Industrie	125

Liste des schémas et figures

Numéro	Titre	Page
I. 1	un modèle théorique pour la Communication Interne	10
I. 2	l'étoile de la Communication	27
II. 1	de la pensée « Produit » a la pensée « Client »	49
II. 2	Le radar Marketing RH	53
II. 3	choisir entre accès et conseil	61
III. 1	organigramme de TONIC Industrie	79
III. 2	Organigramme de la direction ressources humaines	80
III. 3	la description de TONIC Industrie et son rôle stratégique	91
III. 4	la stratégie RH de TONIC Industrie	92
III. 5	le rôle de la communication interne	92
III. 6	les outils de la communication interne au sein de TONIC	93
III. 7	les contraintes des outils de la communication interne au sein de TONIC	94
III. 8	les contraintes des outils de la communication interne au sein de TONIC	95
III. 9	l'impact de MRH sur la fonction RH	96
III. 10	gestion des réclamations des employés au sein de TONIC Industrie	96
III. 11	impact de la CI et du MRH sur la satisfaction des ressources humaines	97
III. 12	la place de la CI dans la stratégie MRH de l'entreprise	98
III. 13	perceptive d'évolution	99
III. 14	récapitulatif du Sexe des enquêtés	102
III. 15	récapitulatif de l'âge des enquêtés	103
III. 16	récapitulatif du statut professionnel des enquêtés	104
III. 17	récapitulatif des années d'expériences des enquêtés	105
III. 18	récapitulatif des lieux de résidence des enquêtés	106
III. 19	L'avis des enquêtés sur l'importance de la communication interne	107
III. 20	récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'existence de la Communication interne au sein de TONIC	108
III. 21	récapitulatif des réponses des enquêtés sur la diffusion de l'information au sein de TONIC	109
III. 22	récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'information la plus utilisée au sein de TONIC	110
III. 23	récapitulatif des réponses des enquêtés sur le moyen de	111

	communication le plus utilisé au sein de TONIC	
III. 24	récapitulatif des réponses des enquêtés sur le type d'information le plus présent au sein de TONIC	112
III. 25	récapitulatif des réponses des enquêtés sur ce qui est pour eux le meilleur moyen de communication	113
III. 26	récapitulatif des réponses des enquêtés sur ce qui est pour eux le meilleur moyen d'informer	114
III. 27	Récapitulatifs des motivations des enquêtés au travail	115
III. 28	récapitulatif de réponses des enquêtés dans le rôle que joue la notoriété de Tonic dans leur motivation	116
III. 29	récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'intensité de leur communication	117
III. 30	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de recrutement	118
III. 31	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de motivation	119
III. 32	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de formation	120
III. 33	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face à la qualité de l'information	121
III. 34	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de gestion	122
III. 35	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur avis de leur DRH	123
III. 36	récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux avantages mis à leur disposition	124
III. 37	récapitulatif des motivations des enquêtés à rester chez TONIC Industrie	125

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
CI	Communication Interne
DRH	Direction des Ressources Humaines
DG	Direction Générale
CP	Communication Participative
RH	Ressources Humaines
MRH	Marketing des Ressources Humaines

Résumé

Notre recherche vise à cerner l'impact de la communication interne sur le marketing des ressources humaines. Aussi, l'impact de ces derniers sur la satisfaction des employés.

Nous avons mené cette recherche grâce à approche qualitative, où nous avons utilisé l'Analyse du contenu a été notre outil d'analyse des données recueillis. Néanmoins, nous avons utilisé le questionnaire afin de renforcer les résultats obtenues de la construction préalable.

Les résultats obtenus ont révélés que la communication interne et le marketing des ressources humaines améliorent la satisfaction des employés au sein de l'entreprise. Aussi, que la communication interne permet de promouvoir et d'informer sur la stratégie marketing des ressources humaines.

Mot clés : fonction ressources humaines, communication interne, marketing des ressources humaines.

ملخص

يهدف بحثنا فهم تأثير الاتصال الداخلي على تسويق الموارد البشرية. وأثرهما هذا على رضا الموظفين.

أجرينا هذا البحث من خلال نهج نوعي، أين كان تحليل المحتوى أداة لتحليل البيانات التي تم جمعها. ومع ذلك، أضفنا الاستبيان لتعزيز النتائج التي تم الحصول عليها من البناء الأولي.

وقد كشفت النتائج أن الاتصالات الداخلية و التسويق الموارد البشرية يحسن رضا الموظفين داخل الشركة. أيضا، أن الاتصال الداخلي يساعد على تعزيز و إبلاغ عن إستراتيجية التسويق للموارد البشرية .

الكلمات الرئيسية: وظيفة الموارد البشرية، الاتصالات الداخلية، والتسويق، الموارد البشرية

Sommaire

	<u>Page</u>
Introduction Générale	02
 <u>Chapitre I : Cadre conceptuel de la Communication</u>	
<u>Interne</u>	06
Section 1 : Approche de la Communication Interne	07
Section 2 : Les enjeux de la Communication Interne au sein de l'entreprise	23
 <u>Chapitre II : Cadre conceptuel du Marketing</u>	
<u>des Ressources Humaines</u>	37
Section 1 : Approche du Marketing des Ressources Humaines	38
Section 2 : La mise en place d'une stratégie Marketing des Ressources Humaines	55
 <u>Chapitre III : Essai d'analyse de l'impact de la Communication</u>	
<u>Interne sur le Marketing des Ressources Humaines</u>	
<u>au sein de Tonic Industrie</u>	68
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
Section 2 : Méthodologie de recherche, Analyse et Interprétation des résultats	86
 Conclusion Générale	130

Introduction

Générale

La globalisation et la mondialisation ont permis l'ouverture des frontières existantes entre les différents pays, ce qui a été le début d'une concurrence très accrue entre les différentes entreprises. A l'ère du vingtième siècle, il a fallu alors être le meilleur dans tous, mais surtout savoir choisir les meilleurs employés, les recruter et le plus important les garder et les fidéliser.

La communication interne a fait ses premiers pas avec l'avènement de l'ère industrielle où, les dirigeants ont trouvé la nécessité de communiquer pour informer leurs subordonnés des différentes stratégies, informations et consignes nécessaires. Elle a toutefois grandement évolué à travers les siècles jusqu'à devenir un outil stratégique indispensable de management, En d'autres termes, elle est une réponse stratégique à l'évolution de ce dernier.

Le marché de l'emploi a lui aussi évolué, les entreprises sont de plus en plus en quête de main d'œuvre compétente qui, en parallèle est devenue plus exigeante surtout dans sa quête elle aussi de perspectives de carrière et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Un paradoxe très complexe qui exige une évolution de la fonction RH.

C'est dans cette logique que, le marketing des ressources humaines intervient pour permettre à la fonction RH l'utilisation des pratiques marketing dans la gestion des employés. Néanmoins, la CI reste toutefois l'outil indispensable de gestion et de management.

Malgré le taux de chômage important que connaît l'Algérie, les entreprises ont un énorme besoin de main d'œuvre qualifiée et compétente. Dans cette optique, nous avons choisi de traiter dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option Marketing le thème suivant : « L'Impact de la communication interne sur la stratégie marketing des ressources humaines de l'entreprise. Cas d'étude : Tonic Industrie».

Ce qui a motivé le choix de ce thème est sa relation avec notre spécialité, le désir de faire des recherches sur le MRH et surtout le fait d'attirer l'attention des entreprises algériennes sur l'importance de la CI. Bien évidemment, sans omettre de mettre en avant que c'est un sujet d'actualité incontournable.

Afin de cerner l'impact de la CI sur la stratégie MRH et de savoir si ces deux concepts permettent la satisfaction des ressources humaines, nous avons élaboré la problématique suivante : « Dans quelle mesure la communication interne contribue-t-elle à l'efficacité d'une stratégie marketing des ressources humaines chez Tonic Industrie ? »

Dans le but de structurer notre recherche afin de répondre à cette question principale à la fin de notre recherche, nous avons élaboré trois (03) questions :

- Qu'est-ce que la communication interne ?
- Qu'est-ce que le marketing des ressources humaines ?
- Comment Tonic Industrie valorise-t-elle les notions de communication interne et de marketing des ressources humaines ?

Nous avons aussi élaboré les hypothèses de recherche suivantes :

- H1: La communication interne permet la mise en place de la stratégie marketing des ressources humaines chez Tonic Industrie.
- H2 : La communication interne contribue à chaque niveau d'application de la stratégie Marketing des ressources humaines de Tonic Industrie.
- H3 : La communication interne et le marketing des ressources humaines influencent positivement sur la satisfaction des ressources humaines de Tonic Industrie.

Notre recherche a été menée d'un angle d'approche qualitatif ou nous avons utilisé principalement l'entretien comme outil de recueil de données et l'analyse du contenu comme outil d'analyse des données collectées.

Nous avons structuré notre recherche en trois (03) chapitres, à savoir :

Le premier chapitre intitulé « cadre conceptuel de la communication interne » où, nous allons traiter une approche de la CI en première section et, les enjeux de la CI au sein de l'entreprise en deuxième section.

Le chapitre deux intitulé : « cadre conceptuel du marketing des ressources humaines » traitera à son tour en premier lieu une approche de la notion de MRH, et en second lieu, la mise en place d'une stratégie MRH.

Enfin, le troisième chapitre intitulé : « Essai d'analyse de l'impact de la communication interne sur la stratégie marketing des ressources humaines au sein de tonic industrie » exposera la présentation de notre organisme d'accueil dans un premier temps et, notre méthodologie de recherche, l'analyse et interprétation des résultats de notre étude pratique dans un second temps.

Naturellement, nous commencerons par une introduction générale à notre recherche et nous finirons par une conclusion générale.

Chapitre I
Cadre conceptuel de
la Communication
Interne.

Depuis la venue de l'être humain sur terre il a ressenti le besoin de communiquer, il a donc mis en place des codes, des alphabets, des chiffres..., tout est acceptable pour faire passer le message.

La communication et ces canaux a été pendant longtemps le seul moyen de transmettre un message ou une information. Deux conceptions de la communication¹ se sont définies : La communication simple : qui suppose une simple transmission d'un message. Et, le « tous communication » : qui suggère que même si ce n'est pas sa finalité première toute action est communication.

Comme il convient aussi de mettre en avant la différence existante entre la communication et la simple information, qui pour cette dernière est le contenu d'un message alors que la communication est un système intégrant différents acteurs et actions entre autres éventuellement des informations.²

Durant les années 70-80 le rôle de la CI se limite à la transmission de message basique. C'est durant les années 90 que le concept de culture d'entreprise a vu le jour et où la nécessité de donner une bonne image de l'entreprise et du travail est devenue indispensable. « La CI apparaît donc comme l'outil de management idéal à cette contrainte d'optimisation du management et de participation à la création d'une culture d'entreprise ».³

Ce chapitre se compose de deux (02) sections dans le but d'apporter une synthèse à la Communication Interne, à savoir :

- Approche de la Communication Interne.
- Les enjeux de la Communication Interne au sein des entreprises.

¹DÉCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *la communication interne stratégie et techniques*, édition Dunod, Paris 2009, p.55.

² Ibid., p.55.

³ <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/A-chaque-cible-son-support-12726-1.htm>. (Publié le 01/03/2004 Consulté le 27/01/2016 à 22h30).

Section 1 : Approche de la Communication Interne.

Même si la communication interne au sein de l'entreprise se caractérise comme étant une science récente, elle a connue un développement très important, incluant des méthodes de plus en plus larges et personnalisées comme résultante d'un développement technologique, d'une économie à la fois exigeante et complexe mais surtout, pour répondre à une problématique de fidélisation et de conservation d'une ressource humaine compétente considérée aujourd'hui comme facteur clé de succès.

La CI est un outil que toute entreprise devra utiliser afin de réaliser un bon développement. Longtemps ignorée, elle a trouvé sa place qu'à partir des années 90, ou elle est devenue un aspect fondamental du management moderne et un point important vers lequel convergent toutes les politiques d'entreprise.

Nous avons divisé cette section en deux (02) sous-sections comme suit :

- La Communication Interne : Définition, Types et Cibles.
- La stratégie de Communication Interne.

1-1) La Communication Interne : Définition, Types et cibles.

Parmi les différentes communications d'entreprise, nous trouvons la CI qui se distingue par sa poursuite des différents objectifs qui lui sont propres. Elle est la plus complexe par ce qu'elle dispose de différentes facettes et exige de ces pratiquants des compétences et des qualités de haut niveau.

1-1-1) Définition et objectifs de la Communication Interne :

La CI doit se placer au centre de l'organisation, être capable de comprendre les enjeux stratégiques et, de lire les jeux de pouvoir¹. Cela

¹ COBUT, (E) et DONJON (C) : *la communication interne*, 2eme édition, édition professionnelle, 2015, p.13.

dans le but de mettre en place un message (ou une CI) fiable, claire et la plus persuasive possible.

► **Définition de la communication interne :**

La firme managériale a connu un développement à la fois complexe que rapide durant l'air industriel, on est passé d'un objectif de vente à celui de fidélisation du client en passant par des exigences de qualité de plus en plus fortes et soulignées.

De ce fait, les entreprises qui faisait tout afin de donné une bonne image de marque dans le but d'attirer le plus de client, à pendant longtemps investi dans la communication extérieur (externe) jusqu'au jour où, elle a compris qu'une bonne image de marque passe principalement par son personnel : leurs implications, leurs motivations et leurs adhésions aux objectifs de développements de l'entreprise. La nécessité de mise en place et de développement d'une CI qui a pour but « d'assurer la cohésion entre les différentes fonctions de l'entreprise, de motiver le personnel et de mettre en valeur le projet de l'entreprise quand il existe »¹ fut obligatoire pour justement, informer, fidéliser et fédérer une RH longtemps laissé à l'abondant. D'ailleurs, plusieurs entreprises adhèrent à l'idée que leurs salariés sont leurs premiers clients, du faite qu'ils sont consommateurs mais aussi parce qu'à travers eux se reflète l'image de l'entreprise toute entière.

La CI peut se définir dans un premier temps comme « l'ensemble des actions de communication destiné aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichages, les lettres aux personnels ou les téléconférences, mais aussi, les sites internet et les blogs, la CI 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 une implication des salariés par rapport à leur employeur² ».

¹ « Guide de management » édition de seuil. Cité par BOULKERARA, (M), *le rôle de la Communication Interne au sein de la banque étude de cas ; banque d'agriculture et de développement rurale (BADR)*, mémoire de Master en sciences commerciales option marketing, Écoles des Hautes Études Commerciales, Alger, 2012, p.05.

² DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *Op.cit*, PP.01-02.

Selon nous, cette définition donne un aperçu général sur la CI du faite que l'auteur a utilisé un langage très facile. C'est aussi, la définition la plus utilisé pour donner une définition simple et compréhensible de la CI.

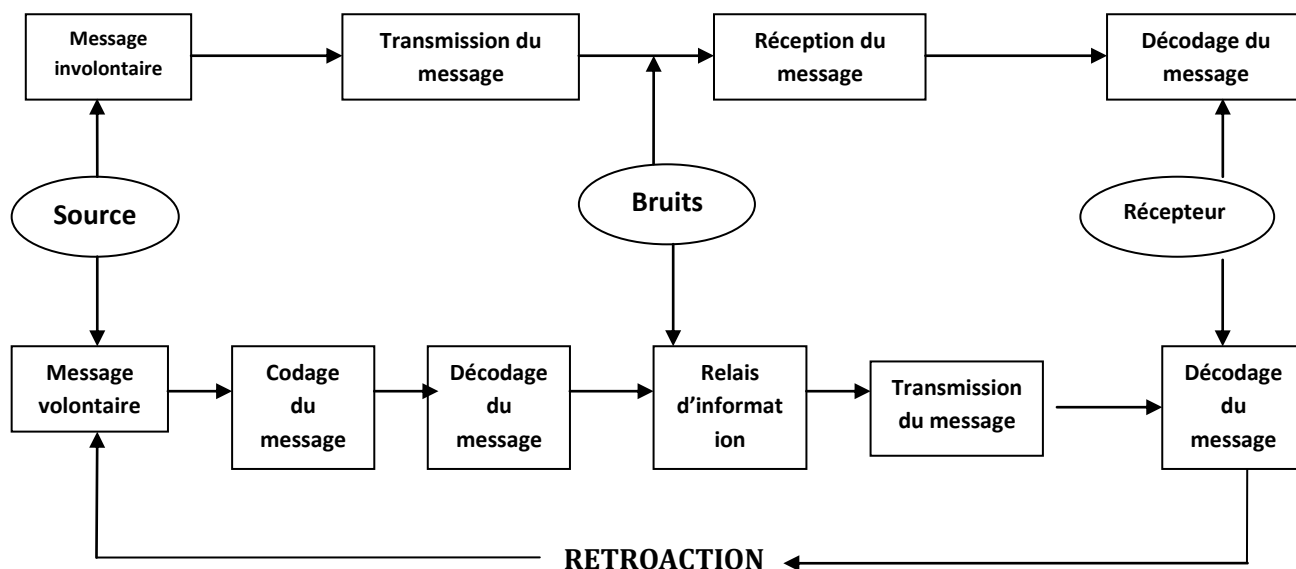
La CI se définit aussi comme suit : « elle constitue un service autonome ou un département de la direction de la communication, ou encore, qu'elle soit rattaché à la direction des ressources humaines, la CI est impliqué dans l'intégration sociale et organisationnelle de la collectivité de travail et sa contribution à la valeur ajoutée ; par la recherche d'excellence technologique, par la mise en œuvre de la communication nombreuse et ciblées sur les divers acteurs de leur environnement complexe par divers formes de soutien à l'activité commerciale de l'entreprise »¹.

Cette définition montre que le rôle et l'objectif de la CI ne change pas qu'elle soit rattaché à la DRH, à la DG ou autre, car, elle joue un rôle de dimension stratégique, sociale, culturel et organisationnel.

Au final, afin d'apporter des éléments de définition théorique nous exposerons le modèle théorique pour la CI de Lasswell (ou model de 5W : Who Say What to whom through Which channel with What affect?) mit en place en 1948 : modèle souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global intégrateur tenant compte des apports théoriques de différentes écoles.

¹ DETRICE, (P) et MESLIN Broyer (C): *la communication interne au service du management*, édition des organisations, Paris, 1995, p.132.

Figure N° I.1 : un modèle théorique pour la Communication Interne.¹



Source : DéCAUDIN, (J-M), IGALENS, (J) : Op.cit, p.61.

Ce modèle doit intégrer l'idée de communication involontaire que l'émetteur, c'est-à-dire le responsable de la CI, se doit de réduire le plus possible. Il permet ensuite de développer certaines réflexions sur les variables le composant : la source ou l'émetteur, le récepteur et les supports de communication. Enfin, il convient de ne pas oublier que la CI d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présente toutes sortes de communication, de message, d'informations de nature divers (commerciales, publicitaire...) souhaitée, désirée ou non. Cet ensemble de communication constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de la CI par les employés².

► Objectifs de la Communication Interne :

Gérer d'une manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation est l'objectif global de la CI. De ce faite ces objectifs principaux sont :

- **La communication interne au service du projet d'entreprise :** elle accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations

¹ DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : Op.cit, PP.60-61.

² Ibid., p.61.

stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

- **Accompagner le management :** la CI aide le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. Un style de management et de communication doit correspondre à chaque type d'organisation.
- **Relier et informer :** La CI permet la mise en place d'un langage, des valeurs et une culture d'entreprise afin de développer le besoin d'appartenance à l'entreprise qui passe par une formalisation des contours du poste sa nécessité existentielle ; Cette mise en forme écrite présente des avantages tel que¹ (conserver la mémoire de l'entreprise ; Permet une transmission du métier dans la clarté vis-à-vis du successeur ; et, permet une autoréflexion tout à fait salutare de la part des collaborateurs concernés).

En résumer, l'objectif de la CI en entreprise est de satisfaire pleinement le salarié pour le pousser à aimer son travail, à s'y impliquer en prenant conscience de sa fonction et de sa véritable place au sein de l'entreprise.

1-1-2) Types et techniques de la Communication Interne :

La CI compte trois types et trois techniques, tous dans le but majeur d'informer et de motiver. Nous allons exposer leurs définitions, leurs types et leurs objectifs dans ce qui suit.

► Types de la Communication Interne :

La CI est un outil d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise, de renforcement, de motivation et d'implication du personnel à ses taches et aux stratégies de développement de l'entreprise.

De ce fait, toute entreprise utilise des méthodes et des types de CI qui lui permettent d'atteindre le seuil d'efficience.

¹ D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : *la communication interne des entreprises*, 7ème édition, édition Dunod, Paris, 2014, p.27.

Nous pouvons cités trois (3) types de CI à savoir : la communication descendante, ascendante et horizontale.

Tableau N° I.1 : les types de la Communication Interne

	Communication verticale descendante (Hiérarchique)	Communication verticale ascendante (Salariale)	Communication horizontale (Latérale)
Définition	Selon Morel : « celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre le personnel en passant par des outils écrits, comme le journal interne ¹ ».	« ..., la communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie, elle peut être provoquée ou spontanée ² ».	Selon RENOV, « l'information latéral peut être recueillie à l'occasion de réunion des membres d'un même service de l'entreprise, en dehors de la présence du supérieur hiérarchique ³ »
Émetteur	DG	Salariés	Entre salariés
Récepteur	Salariés	DG	
Objectifs	Informers et expliquer les politiques, décisions...	Informers sur des anomalies ou des conflits organisationnels	Aide la réalisation d'un but commun entre les services.

Source : Elaborer par nous même à partir de DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *Op.cit.*

De ce qui suit, nous déduirons que chaque type de CI se déroule entre un récepteur et un émetteur et, dispose d'objectifs spécifiques : la communication hiérarchique (qui part de la DG aux salariés dans le but d'informer et d'expliquer sur les décisions, les politiques,...) ; la communication salariale (qui part des salariés a la DG dans le but d'informer sur des conflits organisationnels,...) et, la communication latérale (qui se passe entre les salariés pour aider la réalisation d'un but communs)

► **Les Techniques de la Communication Interne :**

Il existe trois (3) grands types de techniques (Outils) de CI : La communication orale, directe et médiatique.

¹ Morel, (P) : *la communication d'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2000, p.89.

² PERTTI (JM) : *gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1999, p.534.

³ FENTAZI, (N) : *analyse de système de communication interne au sein d'une institution bancaire, cas : CPA*, Mémoire de Master en sciences commerciales, école des Hautes Études Commerciales d' Alger, Alger, juin 2010, p.33.

Tableau N° I.2 : les Techniques de la communication Interne.

	Communication orale	Communication directe	Communication médiatique
Définition	Celle qui permet de développer une relation de proximité adapté pour des messages très personnalisés et très individuel comme le sont souvent les messages issus de la DRH ¹ .	Méthode permettant d'offrir une personnalisation et une individualisation des messages diffusés. Grace a des techniques qui nécessitent une base de données complète et actualisée sur l'ensemble des salariés. Tous en s'appuyant sur la méthode du marketing directe.	C'est l'ensemble des messages transmis par la voie électronique. C'est souvent grâce à elle que l'image de l'entreprise et sa capacité à maîtriser les NTIC se reflète.
Types	Entretien individuel, Réunion d'information, Réunion de dialogue, Téléréunion, Visioconférence, Web conférence, Séminaire et Convention.	Le courrier, Téléphone, SMS, E-mail.	Médias écrits. Médias audiovisuels. Médias électroniques. Communication par l'événement
Objectifs	Informar, Motiver, Rassembler autour d'une culture d'entreprise.	Informar d'une manière individuel.	Communiquer à une catégorie ciblée de salariés. Diffuser des idées avec précision et objectivité.

Source : Elaborer par nous même à partir de DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *Op.cit.*

Pour les trois (03) types de CI un type et des objectifs spécifiques : la communication orale (souvent issue de DRH, elle passe par l'entretien individuel, les réunions d'informations,...dans le but d'informer, motiver et rassembler les employés) ; la communication directe (permet une individualisation des messages, elle passe par le courrier, l'appel téléphonique,...) et la communication médiatique (reflète la capacité de l'entreprise à maîtriser les NTIC, est diffusée pour une clientèle ciblée par le biais des supports écrits, électroniques,... pour diffuser des idées précises et objectives).

1-1-3) Les cibles de la Communication Interne

La CI permet à chaque individu d'être connu et reconnu dans sa personne et dans sa mission. Elle permet de s'adresser aux employés ou, aux supérieurs hiérarchiques grâce aux types et outils cités ci-dessus.

¹ DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *Op.cit.*, p.150.

La CI s'adresse donc à deux cibles majeures¹ : les salariés et les étudiants ou future salariés.

- **Les salariés :**

Il est fréquent dans les entreprises de procéder à une segmentation du personnel en fonction du système organisationnel ou fonctionnel, grâce à laquelle nous pourrions adapter le message que nous voulons transmettre.

Afin de procéder à cette segmentation pertinente des techniques quantitatives et qualitatives sont donc nécessaires.

- **Les étudiants ou future salariés :**

Les étudiants en fin de cycle représentent pour les entreprises un client potentiel constituant un futur salarié de cette dernière. L'objectif est tant de recruter un personnel compétent et performant, la nécessité de donner une bonne image de l'entreprise sera obligatoire afin d'accroître le nombre des demandeurs d'emploi (et donc de Curriculum Vitae) qui lui donnera un large choix de candidats potentiels.

De ce fait la CI centrée sur cette cible procédera grâce à une communication de recrutement utilisant principalement les petites annonces ou le déplacement des employés vers les universités constitue le moyen le plus attractif d'atteindre cet objectif.

Pour résumer, le métier de la CI [le responsable de la communication interne, Assistant de communication, Chargé de la communication..] consiste à jouer le rôle d'animateur tout en assurant aux salariés une liberté d'expression et une capacité de réception des messages diffusés. En d'autres termes, il permet d'être à jour sur la vie de l'organisation, son actualité, ses problèmes, et les défis qu'elle relève.

Quelle soit rattaché à la DG, à la DRH, au département marketing ou celui de la communication, la CI constitue une dimension stratégique pour toute entreprise. La stratégie de CI nécessite donc une planification et se résume d'une manière formalisée dans un

¹ FENTAZI, (N) : *Op.cit*, PP.30-31.

document appelé : le plan de Communication interne. C'est justement ce que la deuxième sous-section de cette section va nous synthétiser.

1-2) : La stratégie de la Communication Interne.

Puisque la CI est considéré comme un outil managérial indispensable dont la nécessité a déjà été prouvée, la mise en place de sa stratégie doit passer par un plan de CI fondé sur la nécessité d'avoir une information construite.

1-2-1) Le Plan de Communication Interne :

Comme toute stratégie, la stratégie de CI est basée sur un plan stratégique. Nous allons dans ce qui suit le définir dans le fond et dans la forme.

► Définition d'un plan de Communication Interne :

Le plan de communication interne doit être approuvé par la direction et basé sur les objectifs de l'entreprise. C'est la traduction opérationnelle de la stratégie et, un instrument de management afin de traduire la politique de CI de l'entreprise en un ensemble d'actions cohérentes¹.

Le plan de communication réunit les programmes de CI et externe de l'entreprise qui poursuivent un même but : son développement. Il fixe donc, les objectifs, les messages, les cibles, une stratégie et des moyens d'actions. Le guide de communication récapitule les messages et les procédures de communication. Il expose les règles et explique comment les appliqués ou, les faire appliqués. Le plan de communication a sa contrepartie financière : un budget doit être défini en début d'exercice².

► Les dimensions d'un plan de Communication Interne :

Le plan de CI compte quatre (4) dimensions : objet, domaine, étendue géographique et la cible de communication interne.

² Durand, (A), DARTIGUES (S) et ROCHE (G) : *la communication d'entreprise*, Mémoire de Licence en science de gestion, Université de Perpignan via Dominitia institue Jacques Maillot, 2005, p.10.

Tableau N° I.3 : les dimensions d'un plan de Communication Interne.¹

Objet de la campagne de communication interne	La vie de l'entreprise ou du groupe industriel La philosophie et la culture d'entreprise Les valeurs de l'entreprise et de ses marques Une information sur la situation financière telle qu'une augmentation de capital, une OPA Une information précise sur la gestion des ressources humaines La relation entre salariés et direction La relation entre salariés La relation entre salariés et personne extérieur de l'organisation Une situation exceptionnelle ou de crise.
Domaine de la campagne de communication interne	Entreprise de production Entreprise de services Entreprise internet (pure Player) Entreprise internet +points de vente (click & montar) Organisation a but non lucratif Syndicat, association...
Étendue géographique de la campagne de communication interne	Un site (le siège social en général) Multi sites ou réseau sur un même pays Multi sites ou réseaux sur plusieurs pays de culture comparable Multi sites ou réseaux de plusieurs pays de cultures différentes.
Cible de la campagne de communication interne	L'ensemble du personnel Une partie du personnel homogène en statut et en culture Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture.

Source : DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : Op.cit, PP.72-73.

Dans la forme, le plan de communication interne comporte quatre parties : L'objet (l'information sur l'entreprise tels la culture, la situation financière, la relation entre les salariés...), le domaine (domaine d'activité : à but lucratif ou non, de service ou de production...), l'étendue géographique (nombre de site consterné, leur caractéristiques...) et la cible de la campagne de communication interne (tout le personnel ou une partie, leur caractéristiques...).

¹ DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : Op.cit, PP.72-73.

► Les principes fondamentaux d'un plan de Communication Interne :

Selon Variot (1982), le plan de CI doit répondre aux huit principes suivant¹ : Existence ; Continuité ; Différenciation ; Clarté ; Réalisme ; Déclinaison ; Cohérence ; Acceptabilité interne.

- **Existence** : même si au jour d'aujourd'hui la nécessité de la CI est devenu indiscutable, certaine entreprise préfère réagir au coup par coup. Le plan de CI est une nécessité qui doit être défini et formalisé.
- **Continuité** : un plan de communication interne doit être bien établie au préalable et se doit de procéder à des perspectives à long terme. Il est déconseillé de le modifier intégralement ou à plusieurs reprises car, cela nuira à la crédibilité des cadres supérieurs et créera une confusion dans les rangs des salariés.
- **Différenciation** : un plan de communication interne se doit d'être personnalisé à l'entreprise et adapté à ces besoins et stratégies que se soit dans la forme que dans le fond.
- **Clarté** : la CI doit être claire et facile à comprendre par ses destinataires.
- **Réalisme** : être faisable et réalisable la CI se doit de l'être pour permettre aux employées de s'identifier dans les messages qu'elle envoie.
- **Déclinaison** : « le plan de CI doit pouvoir se décliner sur l'ensemble des techniques (médias, communication directe, communication par l'événement, identité visuelle...) sans perdre sa force et sa clarté et en s'adaptant parfaitement aux contraintes techniques de chacune d'elles. Elle doit pouvoir également se décliner sur l'ensemble des pays ciblés si une décision de communication interne standardisée a été prise pour l'entreprise ».²
- **Cohérence** : étant donné que la CI est l'une des communications de l'entreprise : communication financière, corporatif, environnementale et marketing. Elles se doivent d'être cohérentes entre elles.
- **Acceptabilité interne** : puisque la CI est l'affaire de tous, elle doit être acceptée par le personnel dans le fond et la forme qui dans le cas contraire rencontrera un rejet global.

¹ DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *Op.cit*, p.78.

² Ibid., p.79.

1-2-2) La stratégie de Communication Interne :

Créer une bonne écoute bilatérale entre dirigeants et salariés et répondre aux besoins d'informations des collaborateurs (partie prenante de l'entreprise) c'est justement l'objectif de la stratégie de la CI au sein de l'entreprise.

► La mise en place de la stratégie de Communication Interne :

La mise en place d'une stratégie de CI passe par une planification qui permettra de mettre en pratique des outils, des méthodes et des scénarios afin d'encourager la communication participatives.

La CP pour le développement passe par un processus de développement participatif, comme tous processus, il suppose la succession d'étapes de procédés et de procédures qui dans ce cas de figure, il comporte quatre (04) phases dépendantes l'une de l'autre¹ : la définition du problème, la planification, l'intervention et l'évaluation. Une fois la dernière phase faite on pourra dans le meilleur des cas informer des résultats, ou, dans le cas échéant reprendre le processus dès le début, reprendre la planification ou procédé à une autre technique d'intervention.

La CP exige une implication des employés car, il constitue un élément important dans le processus de planification. Cette implication se fera justement dans les étapes suivantes :

- ✓ Définition de l'objectif à atteindre, ou en d'autre terme faire ressortir la problématique à résoudre.
- ✓ L'élaboration des scénarios de résolution.
- ✓ La mise en place d'un plan d'action concret a appliqué ou a expérimenté.

Le modèle de CP pour le développement supporte ce processus au moyen de dix étapes. Nous pouvons placer ces étapes autour d'un cercle représentant l'utilisation de la communication pour faciliter la participation. Ce processus se développe de manière continue

¹ Durand, (A), DARTIGUES (S) et ROCHE (G), *Op.cit.*, p.11.

à travers chacune de ces étapes, par les interactions entre les communicants et les membres de l'entreprise.

Tableau N° I.4 : les dix étapes pour planifier et mettre en œuvre la communication participative.

Étape 1	Établir une relation avec une communauté et approfondir sa compréhension du contexte local
Étape 2	Faire participer le personnel : cerner un problème, trouver des solutions potentielles, décidé de la mise en œuvre d'une initiative concrète
Étape 3	Identifier les groupes et les autres intervenants concernés par le problème et l'initiative de développement dans l'entreprise
Étape 4	Déterminer les besoins et établir les objectifs et les activités de communication
Étape 5	Choisir les outils de communication appropriés
Étape 6	Préparer et pré tester les contenus et le matériel de communication
Étape 7	Faciliter la mise en place de partenariats et réviser la planification
Étape 8	Établir un plan de suivi et mise en œuvre
Étape 9	Assurer le suivi et l'évaluation de la stratégie de communication et documenter le processus de recherche ou de développement
Étape10	Mettre au point une stratégie d'utilisation des résultats

Source : Durand, (A), DARTIGUES, (S) et ROCHE, (G) : Op.cit, P12.

Il est important de préciser que ces étapes doivent être considérer comme référentiel à l'élaboration d'une planification de la stratégie de CI passant par une CP de développement. Ces étapes peuvent être pratiquées dans un ordre différent ou même, d'une manière simultanée.

Les étapes de mise en place de la stratégie de CI résumer en 4étapes sont¹ : Diagnostic ; Segmentation ; Message et Retour.

1. **Diagnostic :** Procéder à une analyse de la situation en consultant les cadres dirigeants et les syndicats des travailleurs... se posent les questions nécessaires et pertinentes selon les trois (3) niveaux de l'analyse²:

¹ <http://publications.medef.com/MEDEF-rh/Fiche-pratique-La-communication-interne.pdf>; (Consulté le 27-01-2016 à 23h00).

² <https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/plan-de-communication-interne/methodologie>. (Consulté le 28-01-2016 à 00h00).

- a. **Connaitre les besoins de l'organisation** : Qu'es ce qu'on veut faire passer ?
- b. **La réelle volonté des dirigeants à communiquer avec les employés** :

Quel niveau de détail est-on prêt à transmettre à chacun des paliers hiérarchiques ?

Jusqu'à quel point la direction est-elle prête à partager des informations clés avec le personnel ?

- c. **Connaitre les besoins d'informations des employés.**

Que veulent savoir les employés ?

Sont-ils prêts à participer au processus ?

Ont-ils confiance en ceux qui communiqueront avec eux ?

- 2. **Segmentation** : Dans cette étape on procédera au choix des cibles afin d'arriver à formaliser un message personnalisé a chacune d'elle pour Ussé du moyen de communication adéquat.
- 3. **Message** : Étape à laquelle on procède à l'élaboration du plan de communication interne qui sera formulé en tableau répondant aux questions : quoi ? Pourquoi ? comment ? ou ? Et quand ?
- 4. **Retour** : Étape de contrôle, on procède à des enquêtes, sondagessur terrain afin de noter et de vérifier si les objectifs visés ont été atteints. Des questions très simples peuvent être utilisées : Est-ce que le projet d'entreprise est connu de tous ? ou encore Les actions mises en place sont-elles bien perçues et comprises ? et enfin, Les salariés adhèrent-ils au projet d'entreprise ?

Il est tout de fois nécessaire de noter qu'il est primordiale de se partager les responsabilités de retour et de ne pas les affiliez au seul service de la CI.

► **La communication en temps de crise** :

À chaque situation une Communication spécifique puisqu'à chaque situation des enjeux et un but précis qui la définit.

Vue la place que la CI occupe au niveau stratégique de l'entreprise, elle doit être faite en permanence sans coupure.

La stratégie de CI ne doit pas être seulement la juxtaposition de ces communications successives. Elle doit s'inscrire dans la durée, prendre ses racines dans l'identité culturelle de l'entreprise et articuler les temps morts et les temps forts¹, le temps de nature quotidienne et redondante (TM), et moment planifier et attendu (TF).

Il est important de préciser qu'il faudra communiquer d'une manière différente en temps de crise communément définie comme moment inattendu. Il s'agit dans ce cas de réduire l'impact négatif, voire de donner une impulsion positive, suite à un événement inopiné, à une rupture : état de choc, émotion, tensions, clans, lignes de fraction. Les mots d'ordre sont: ANTICIPATION et RAPIDITE².

► **Une Communication Interne réservé aux grandes entreprises**

La nécessité d'adoption d'une CI se fait sentir le plus souvent dans les grandes entreprises qui se caractérisent par un nombre de salariés très élevé et une organisation complexe. La communication directe en face à face fortement utilisé dans les petites entreprises ne pouvant pas être faite surtout avec des agents commerciaux souvent absents du siège social, la CI jouera le rôle d'informer l'ensemble du personnel d'une manière facile, fidele, rapide, permanente et flexible. En d'autre terme, dès que l'entreprise grandie, la mise en place d'une véritable stratégie de communication s'impose³. Et enfin, à chaque entreprise son plan de communication qui répond à des spécificités de taille. D'ailleurs, plus l'entreprise grandie plus sa CI devient complexe et l'existence de la communication devient plus indispensable et obligatoire car cette dernière lui assurera une continuité dans le temps.

Pour conclure nous dirons que la CI est au jour d'aujourd'hui un outil indispensable de management, elle permet d'informer le personnel, de répondre aux besoins d'informations,

¹ https://overdoc.files.wordpress.com/2009/07/cours_de_communication_interne_bouckaert_ucl.pdf.
(Publié le 07/2009 Consulté le 28/01/2016 à 17h30).

² https://overdoc.files.wordpress.com/2009/07/cours_de_communication_interne_bouckaert_ucl.pdf.
(Publié en 2009 Consulté le 28/01/2016 à 17h51).

³ MALAVAL, (P) et DÉCAUDIN (J-M) avec la collaboration de BÉNAROYA, (C) : *Pentacom théorie et pratique*, Education Pearson, France, 2005, p.576.

aider la hiérarchie à faire descendre l'information, construire un esprit d'équipe et encourager une culture d'entreprise commune. Son utilisation passe par un plan de CI et une nécessité de planification. Elle cible exclusivement les salariés de l'entreprise et leur permet le transfert d'un message personnalisé au segment ciblé. Néanmoins, elle fait face à un grand défi qui est la rétroaction. Comme il est aussi important de souligner que le circuit de passage de l'information n'est pas que la CI (ou formelle), mais elle passe aussi par un circuit informel : rumeurs, bruit de couloir... que l'entreprise doit envisager et y faire face.

Aussi, avec un objet de vente qui est l'entreprise et un client potentiel qui est le personnel, la CI se rapproche fortement de la communication marketing.

La CI ne veut donc pas seulement dire informer mais, c'est aussi expliquer, motiver et améliorer le climat général grâce au développement d'une culture d'entreprise.

Une problématique donc apparaît à ce stade : Quels sont les enjeux de la communication interne au sein des entreprises ? C'est la question à laquelle nous essayerons de répondre dans la prochaine section.

« L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir. »

Napoléon Bonaparte

Section 2 : Les enjeux de la Communication Interne au sein de l'entreprise.

Après avoir vu une synthèse sur la communication interne des entreprise et de sa stratégie, nous procèderons dans cette section à montrer ces enjeux au sein des entreprises en illustrant les raisons de la développer ainsi, que le rôle qu'elle joue au sein des entreprises.

Puisque travailler c'est communiquer et que communiquer c'est créer du lien, c'est prendre parti et rendre possible la performance globale, la communication interne doit se développer.

La CI, d'où part sa considération comme outil de management indispensable pour toute entreprise, elle joue le rôle d'informer le personnel, de le motiver et enfin de le fédérer.

Cette section se compose de deux (02) sous-sections :

- L'importance de développer la Communication Interne.
- Le rôle de la Communication Interne au sein de l'entreprise.

2-1) L'importance de développer la Communication Interne.

Comme nous l'avons dit précédemment, même si la CI est une science récente elle a connue un développement très grand. Aujourd'hui, grâce à elle les entreprises atteints l'omnipotence : « pouvoir communiquer en temps réel avec chaque salarié ou qu'il se trouve et obtenir ses réactions également sans délai¹ ». Ce développement c'est ressentie de plus en plus à travers les différents outils de la CI qui grâce au développement technologique notamment des NTIC ils se sont très diversifiés et ont fait gagner en performance à l'entreprise.

Il faut savoir que, l'avancement en matière de technologie et dans le domaine des NTIC ne représente pas le seul facteur qui oblige (ou qui amène) la CI à se développer, mais il est du à d'autres raisons que nous allons voir dans cette sous-section.

¹ DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *Op.cit*, p.06.

2-1-1) La Communication Interne : un paradoxe complexe.

Même si la CI compte dans son actif différentes méthodes, outils, techniques, chercheurs... elle n'arrive toujours pas à répondre (satisfaire) au besoin qui lui est assignée. C'est justement en ce point que se définit le paradoxe de la CI.

Afin d'expliquer ce dernier deux raisons doivent être privilégiées¹ : l'une à trait aux besoins de l'homme au travail, l'autre au statut même de la fonction qui lui fait souvent jouer le rôle de bouc émissaire.

En réalité, la nature même des besoins auxquelles la CI est supposé répondre sont très différents se qui créer un certain caractère de difficulté. Des besoins de natures très différentes à gérer pour un directeur de communication pris entre la nécessité de communiquer et l'incapacité de satisfaire l'ensemble des besoins.

2-1-2) Au travail on communique forcément :

Travailler sans communiquer est impossible. Aujourd'hui, le management encourage le travail en équipe pour justement faire adhérer les salariés à une culture de plus en plus participative. Justement, un groupe très diversifié travaillant ensemble aura une performance plus grande qu'une personne travaillant seule.

C'est justement cette obligation de communiquer au travail qui pousse la communication à se développer afin d'être à la hauteur.

2-1-3) La communication crée du lien :

Selon SHEIN (1985), la culture est définie comme : « un ensemble d'hypothèses de base et de croyances partagées qui façonnent inconsciemment les hommes et les femmes de l'entreprise et leur font considérer comme « allant de soi » aussi bien leur organisation que son environnement ». ²

¹ Ibid., p.07.

² Ibid., p.22.

C'est justement grâce au besoin d'appartenance que chaque être humain essaye de satisfaire que la CI vise à faire reconnaître les salariés dans leur métier / poste et même dans la place qu'il occupe au sein de l'entreprise. Ce lien très fort entre les salariés et leur entreprise qui découle sur la création d'un lien entre GRH et CI, cette dernière se doit de le créer.

2-1-4) Prendre parti c'est aussi communiquer :

La CI par la grandeur de ses enjeux se doit de prendre parti, elle doit prendre en compte le souci de la vérité et de la justice.

► La CI s'inscrit dans le projet d'entreprise¹ :

Selon Michon (1988) « La communication interne ne peut fonctionner à vide, elle est un levier qui doit contribuer à faire partager le devenir de l'entreprise par son personnel. La communication est un outil qui ne servira pas s'il n'y a pas derrière une main qui sait pourquoi et comment l'utiliser ».

Toute entreprise a un projet dans le quel la CI prend une grande place car, c'est l'outil indispensable pour le faire communiquer, expliquer et adhérer le personnel à se dernier. C'est tout simple, tout projet refuser par les employés est un projet à jeter.

► La communication interne au service de sa responsabilité sociale :

Grace au (Pacte mondial) lancé par Kofi Annan au forum économique de Davos en 1999, 300 entreprises françaises² ont compris la nécessité de faire de la responsabilité sociale un thème fort de la CI car l'enjeu est de faire comprendre et adhérer des équipes dispersées dans le monde entier à cette démarche³.

¹ Ibid., p.30.

² Dans leur ouvrage DÉCAUDIN, (J-M) et IGALÉNS (J) : *Op.cit*, p.38 disent : « Elles se sont engagés à prendre des mesures pour modifier leur fonctionnement de façon à intégrer les principes du pacte à leur stratégie, leur culture et leur activités quotidiennes ».

³ Ibid., p.38.

En réalité, communiquer sur la RSE est du ressort de la communication institutionnelle. Il est toutefois nécessaire de noter que pour cela communiquer en interne sur la RSE comporte des risques non négligeables. Un risque non négligeable, Pourquoi ? C'est justement car il peut prendre la forme d'un enjeu voire même d'un véritable défi pour la CI.

Quand nous parlons de RSE généralement cela découle sur des thèmes nouveaux, et quand c'est en interne, les actions engager présentent l'entreprise sous un nouveau jour ce qui risque de créer une dissonance cognitive avec d'autres actions de la CI¹.

2-1-5) Communiquer reflète la performance globale :

Aujourd'hui assurer la performance globale d'une entreprise revient à mesurer sa performance financière, commerciale, relationnel, organisationnel.... ce caractère multidimensionnel rend l'inclusion de la CI plus qu'indispensable.

Communiquer c'est rendre possible la performance globale ; Cela est du au fait que la CI assure une certaine redondance de l'information qui garantie sa transmission, mais aussi, elle assure un partage d'information qui est nécessaire pour deux raisons différentes : la première tien à la confiance, la seconde au pouvoir².

► L'importance du partage d'information tien a la confiance :

Partager une information (généralement détenue par les cadres supérieurs) aux salariés est un signe de confiance en eux, ca encouragera leurs implications et leurs sentiments d'appartenance à cette organisation.

Un personnel qui a confiance en son organisation est un personnel plus productif, impliqué dans son travail et dans la mission qu'on lui confie augmentera forcément sa performance et par relation réciproque la performance de l'entreprise.

¹ *Ibid., p.40.*

² *Ibid., p.44.*

► L'importance du partage d'information tien au pouvoir :

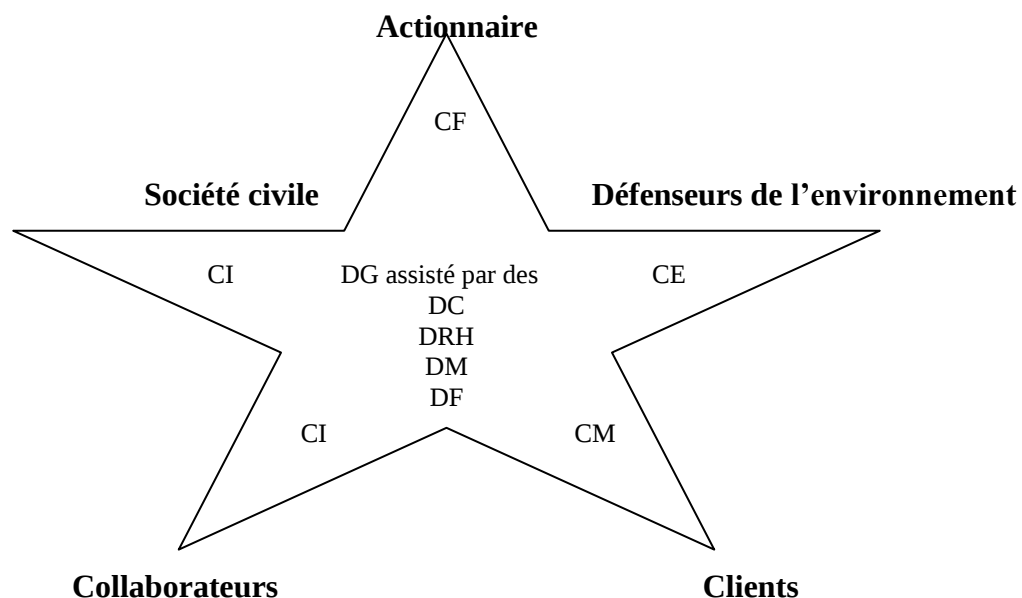
Avoir un pouvoir veut très souvent dire au sein d'une entreprise détenir une information qui créera une forme de communication centralisée au plus haut niveau hiérarchique. Cette forme de centralisation est fortement déconseillée car elle nuira à l'entreprise puisqu'elle encouragera une forme de différence entre les salariés.

Il est donc primordial d'opter pour une forme de communication décentralisée qui encourage le partage d'information afin de développer une certaine culture participative. C'est justement le rôle de la CI qui favorise d'opter pour une communication globale.

Actuellement il est devenu primordial de développer sa CI car elle constitue l'outil de mesure de la performance.

Même si la CI est l'affaire de la DRH, elle doit toutefois être le centre d'intérêt de toutes les autres directions. La figure ci après va justement dans ce sens de logique.

Figure N° I.2 : L'étoile de la Communication¹



Source : DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *Op.cit*, p.78.

¹ Ibid., p.50.

Il faut dire que la CI est aujourd'hui rattachée à la DRH, mais, la nécessité de la mettre au cœur de l'entreprise se fait très sentir et nous constatons une évolution des méthodes et même des mentalités ; d'ailleurs « l'étoile de la communication » (figure N° I.2) illustre l'intérêt qu'il peut y avoir à unifier les directions de la communication dans un véritable « Dircom » qui a pour vocation de s'adresser à chaque partie prenante de l'entreprise¹.

2-2) : Le rôle de la Communication Interne au sein de l'entreprise.

Après avoir mit en avant les raisons de développer une CI au sein de l'entreprise, nous allons développer le rôle de cette dernière qui par combinaison d'une fonction informative et une fonction managériale, la CI a le rôle de créatrice d'esprit d'entreprise en développant une culture et des valeurs communes, elle motive le personnel et encourage le travail en équipe mais aussi, elle développe une bonne image de l'entreprise.

2-2-1) Le rôle de la Communication Interne au sein de l'entreprise :

La CI améliore la performance de l'entreprise, son rôle est évalué au niveau de quatre dimensions : stratégique, systémique, structurelle et culturelle.

- **Dimension stratégique :** elle contribue à se faire appropriée par chaque collaborateur interne le projet en comprenant les enjeux qu'il en court.
- **Dimension systémique :** elle vise à faire circuler l'information et à encourager le retour.
- **Dimension structurelle :** la CI encourage l'appartenance de chacun au groupe et à l'entreprise en générale.
- **Dimension culturelle :** elle permet de valoriser les métiers et renforcer les valeurs communes et encourager une parole commune.

¹ Ibid., p.52.

La CI permet donc d'informer le personnel, de le motiver et de le fédérer.

▲ La Communication Interne : informe le personnel :

D'après ce qu'il a été vu précédemment nous pouvons distinguer trois (3) types d'information l'information descendante, ascendante et latérale. Le type de communication qui correspond au rôle joué par la CI dans cette partie correspond à la communication descendante (la communication du haut vers le bas), elle correspond à des messages à caractère autoritaire (donner un ordre), informatif ou explicatifs.

Informer = chercher, demander, prendre des renseignements des informations¹.

Informer c'est faire savoir quelque chose à quelqu'un, lui apporter quelque chose qui peut ne pas connaître ou, le contraire.

- Informatisation et l'action de changement :

L'informatisation est une action de changement², et comme toute action de changement, elle peut être appréhendée selon différentes dimensions : la dimension technique (qui inclut les processus et les outils d'analyse), la dimension humaine (qui inclut les besoins, désirs, attitudes et comportement des individus) et la dimension environnementale (qui inclut le monde extérieur à savoir les fournisseurs, l'état...).

Afin de conduire cette action de changement il est donc nécessaire d'informatiser l'information. Pour les gestionnaires ce n'est pas l'aspect technique de cette action qui compte, mais c'est l'action qui consiste à automatiser un ensemble d'opération de gestion afin d'en obtenir des gains d'efficacité.

Si la mise en œuvre de l'information dans un domaine de gestion soulève des difficultés, c'est parce que cette informatisation suppose une réflexion sur l'organisation elle-même. Or, il est bien connu qu'une clarification et un partage d'information ne vont jamais de soi (BALLE et PEAUCELLE 1972 ; PICHAULT 1990)

¹ Dictionnaire Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1998, P 521.

² DIMITRI, (W), Op.cit., pp.704-705.

Informatiser une information, c'est donc aussi conduire une action de changement¹.

- L'intranet d'information, un moyen d'informatisation :

C'est une méthode qui permet la mise en ligne d'information à la portée d'un large public qui souvent représente les salariés d'une organisation. L'information divulguée à travers ce support peut être à caractère général ou spécifique, redondante ou événementielle.

Dans un intranet nous trouvons par exemple :

- ✓ Un historique et une présentation de l'entreprise (redondante et qui nécessite une maintenance légère).
- ✓ L'actualité de l'entreprise (nécessite une maintenance plus poussée car elle peut s'agir de présenter la stratégie de l'entreprise, ces négociations en cours....
- ✓ L'offre de formation et ces différentes exigences.....

▲ La communication interne : motive le personnel.

Motiver le personnel c'est un défi de toute entreprise décentralisée ou le personnel commercial est souvent absent du siège social. D'ailleurs selon DIMITRI : la création d'un climat favorable à l'efficacité professionnelle et la recherche d'une forte motivation ne peuvent être pertinentes qu'à la condition d'être cohérentes avec la gestion des ressources humaines².

La motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou rétablir) un état d'équilibre³.

¹ Ibid., p.607.

² DIMITRI, (W), Op.cit, p.578.

³ Royaume du Maroc, Résumé théorique et guide de travaux pratiques, Secteur : tertiaire, spécialité : T.S.G.E, niveau 2ème année, Document préparé par : SENHADJI, (Y) et BEN AMAR (M), p 08.

De nombreux psychologues ont proposé des théories de la motivation. Les trois plus célèbres sont dues à Sigmund Freud, Abraham Maslow et Frederick Herzberg. Elles ont des implications fortes différentes pour les compréhensions du consommateur¹. [Voir annexe 03]

▲ La Communication Interne : fédère le personnel.

Une entreprise performante économiquement est une entreprise qui a le pouvoir de réunir son personnel autour de valeurs communes et un but collectifs. Faire fédérer le personnel et le faire adhérer à la stratégie planifiée par l'entreprise c'est justement le rôle que la CI joue.

Un personnel fédéré constituera l'ambassadeur de son entreprise devant un environnement externe parfois en quête des points faibles de ses concurrents.

La communication joue le rôle d'un lubrifiant à l'intérieur de la machine organisationnelle.

2-2-2) Communication interne et fonction RH :

Le rôle de la CI et les enjeux de la fonction RH sont en réel complémentarité. Les processus RH participent de la communication car ils se traduisent par des décisions que le salarié analyse comme : des signes de reconnaissance ou d'indifférence et, selon le cas, les messages de la communication seront ou non « crédibilisés ». Mais les processus RH dépendent également de la communication car sans elle, ils ne produisent pas les effets attendus, notamment l'effet d'implication².

Les enjeux de la fonction RH sont³ : Recruter, Fidéliser et Reconnaître.

- Recruter : puisque l'image de l'entreprise passe aussi par ses employés, un personnel fidèle et satisfait permet de construire une réputation qui, dans le marché du

¹ KOTLER, (P) et LANE KELLER (K) : *Marketing management*, 12^{ème} édition, Éducation Pearson, France, 2006, p.220-221.

² DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *Op.cit*, p.23.

³ LIBAERT, (T), RIO (A) et DARY (A) : *toute la fonction communication*, préface de Boris Eloy, édition Dunod, Paris, 2010, pp.167-168.

recrutement facilitera la communication de recrutement destiné au client potentiel au poste de futur salarié.

- Fidéliser : la CI contribue à construire un sentiment d'appartenance formalisé par une culture d'entreprise et des repères communs.
- Reconnaître : tout métier au sein de l'entreprise lui apportera une valeur ajoutée, il est essentiel de le faire connaître à ses salariés. Cela passe aussi par l'aspect valorisant des talents et compétences de chacun.

► **La Communication Interne est la formation :**

D'un point de vue indirect la CI par le rôle qu'elle joue améliore les compétences des employés. La CI s'inscrit dès lors dans une démarche de Formation¹.

Puisque la CI est une affaire de tous, elle nécessite donc l'implication du personnel dans sa stratégie ; Un personnel compétent et qualifié s'impliquera plus dans cette démarche et apportera d'avantage à la prise de décision.

Malheureusement le constat que nous pouvons faire aujourd'hui c'est que la CI et la formation sont en réel conflit, chacune d'entre elle essaye d'atteindre son objectif. Pourtant, en travaillant ensemble elle aurait tout les deux beaucoup à gagner.

Il faut noter que l'objectif des deux est en réalité un objectif commun car elles visent à orienter les ressources humaines. Cette orientation se fait par le transfert et la diffusion d'un message pour la CI, et par l'adaptation des compétences pour la seconde.

La CI donne donc du sens à la formation qui est souvent considérée comme de la perte de temps. Et, une formation bien menée devient un outil de CI pour la simple raison que toute formation est signifiante, elle communique sur les enjeux de l'entreprise, sa culture, ses valeurs...etc.

¹ COBUT, (E) et DONJON (C) : *Op.cit.*, p.52.

En d'autre terme, cohésion entre CI et formation profitera à double sens. Dans un sens allant de droite à gauche à faire accepter la formation, et, dans un sens allant de gauche à droite elle sera un prolongement à la stratégie de CI.

2-2-3) Les freins de la communication interne :

Comme il est aussi possible que la communication ne soit pas bien établie (un échec lors de sa planification par exemple), l'entreprise rencontrera des difficultés à faire transmettre le message de façon claire et compréhensible. Les obstacles (freins) à la CI sont :

✚ Manque d'implication des directeur de CI : Une enquête au prés d'un échantillon de 306 responsable communication à donner les résultats suivants¹ :

- C'est une profession bien installée et reconnu par les Directeurs Généraux.
- Elle a un objectif majeur aujourd'hui qui est de conduire le changement.
- C'est une profession bien outillée car ses derniers sont très complémentaire et permettent un ciblage global ou spécifique.
- Sauf que 65% du personnel interrogé déplorent qu'il y a un manque d'implication des managers dans la CI.

✚ Le jugement des emplyées : de nature l'être humain lui est difficile d'être objectifs c'est ce qui le conduit a jugé sans fondement.

✚ Le tri des informations : les personne ont tendance à prendre en compte que les informations qu'ils désirs.

✚ La crédibilité du message : les personnes ont tendance à croire que l'information qui vient de la sphère hiérarchique la plus haute est plus crédible.

¹ Inergie opinion, septembre 2005. Cité dans : <http://fr.slideshare.net/cciloiwet/rle-de-la-communication-interne-presentation>. (Consulté le 29/01/2016 a 22h30).

Pour résumer, communiquer est travailler, créer du lien, prendre parti et rendre possible la performance globale de l'entreprise, il faut donc la développer pour en faire sortir le meilleur.

Le rôle de la CI au sein de l'entreprise revient à informer le personnel, le motiver et le fédérer car il représente l'image de l'entreprise, ses valeurs, sa culture et ses désirs. Ce n'est pas une coïncidence que la CI soit rattaché à la DRH mais c'est du à la complémentarité existante en leurs différents objectifs.

La CI est l'outil par lequel l'entreprise véhicule son image à l'extérieur et pour toutes les parties prenantes. C'est pour cela qu'elle devra être autonome en organisationnel, rattaché en opérationnel avec toutes les autres directions.

Pour conclure, nous pouvons dire que la CI vise à susciter l'adhésion des salariés à un projet et, de développer un lien et une culture solide entre eux. C'est des raisons de

dimension stratégique qui permettent d'en assurer la survie de l'entreprise ; Elle devra donc communiquer en permanence.

La CI est un ensemble d'outils, de procédures et de procédures qui vise à créer un groupe de salariés qui travaillent dans une harmonie, qui partagent des valeurs et une culture commune dans le seul but de réaliser un objectif commun.

Nous pouvons distinguer deux formes de communication : une communication formelle (officielle) qui génère une circulation de l'information à trois (3) types : descendante, ascendante et horizontale ; et, une communication informelle qui existe dans toutes les entreprises et qui peut être spontanée ou programmée.

La CI répond à des besoins de natures très différents ce qui fait d'elle un paradoxe et une science qui se doit de se développer en permanence.

Elle joue un rôle très important au sein de l'organisation car c'est l'outil qui permet d'informer, de motiver et de fédérer une ressource humaine par laquelle l'image de l'entreprise et sa performance y sont mesurées.

D'après tout ce qui a suivi nous dirons que la CI s'inspire fortement des pratiques de marketing. Avec un passage d'une vision vente de produit à une vision de culture d'entreprise ou le produit à vendre est l'entreprise elle-même, un nouveau concept a vu le jour le « Marketing des Ressources Humaines » qu'on développera dans le second chapitre de notre travail.

Le deuxième chapitre s'intitule Cadre conceptuel du Marketing des Ressources Humaines. Ce dernier, nous donnera alors une vision de ce concept : sa définition et son rôle au sein de l'entreprise.

Chapitre II
Cadre conceptuel du
Marketing des
Ressources
Humaines

Dans l'environnement économique actuel, le marché de l'emploi subit des mutations de plus en plus accrus, les entreprises font face à de nouveaux besoins en matière de ressources humaines, elles « commencent à adopter – de manière plus an moins consciente – un marketing RH mais bien souvent par la partie la plus simple : la communication vers des cibles facilement identifiables, et aisément réceptrices, c'est à dire les candidats ».¹

En effet, il ne s'agit plus pour la fonction RH de recruter, motiver ou fidéliser les meilleurs talents ou compétences mais, elle doit aussi faire face à un enjeu majeur : il faut VENDRE. Justement, le marketing RH est fondé sur l'idée d'utiliser les techniques du marketing² afin de permettre à la RH d'atteindre ces objectifs.

Le marketing RH et ces outils est une base de réflexion pour la DRH dans l'optimisation de son plan de recrutement, de fidélisation des employés et d'enrichissement des relations externes de l'entreprise.

Dans ce chapitre intitulé : Cadre conceptuel du Marketing des Ressources Humaines, nous allons apportés une synthèse sur le MRH ainsi que l'impact de la Communication Interne sur ce dernier.

Ce chapitre se compose de deux (02) sections, à savoir :

- Approche de la notion de Marketing des Ressources humaines.
- La mise en place d'une stratégie de Marketing des Ressources Humaines.

¹ PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Enjeux et outils du marketing RH, édition d'organisation groupe Eyrolles, Paris 2008, p.01.

² Selon Philip KOTLER, le marketing est : « l'ensemble des techniques et études d'applications qui on pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commerciale aux besoins ainsi destinés ».

Section 1 : Approche du Marketing des Ressources Humaines.

La notion de Marketing RH n'est pas nouvelle, Philippe LIGER lui propose d'ailleurs une définition générale : « Il s'agit d'une volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés ».¹

De cette définition aussi générale soit-elle, on peut déduire que l'adoption d'un marketing RH dépend du vouloir et de la volonté d'une entreprise à introduire les techniques du Marketing dans sa gestion des RH.

Il se définit aussi comme : « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler ».²

Dans cette définition, il est clair que les auteurs ont voulu mettre en avant ce mariage étonnant entre ressources humaines et marketing qui vise l'atteinte des objectifs de la DRH.

Dans cette première section intitulé : Approche de la notion de Marketing RH, nous allons exposer ses piliers, mais aussi donner les raisons du passage d'une culture « Produit » à une culture « Client ».

Elle se compose de deux (02) sous-sections :

- Les piliers du Marketing des Ressources Humaines.
- Le passage d'une culture « Produit » à une culture « Client ».

¹ LIGER, (P) : « Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 3ème édition DUNOD, Paris, 2013, p.16.

² PANCZUK, (S) ET POINT (S): Op. Cit, p.04.

1-1) Les piliers du Marketing des Ressources Humaines

Il est tout d'abord important de souligner que : « les ressources humaines sont un ensemble de dispositifs qui gèrent la vie et l'activité d'un salarié en entreprise ».¹ La RH est alors là pour justement gérer et répondre au mieux aux besoins des employés de l'entreprise.

Le MRH est alors un des dispositifs qui va permettre justement à l'entreprise de renforcer sa relation avec ces employés présents ou potentiels en les considérant avant tout comme ses premiers clients. Philippe LIGER définit le MRH comme : « une approche salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer, et fidéliser les collaborateurs impliqués ».²

Panczuk et Point illustrent dans leur ouvrage les fondements du Marketing RH³ : Nouvel environnement, nouvelles attentes ; L'insuffisance du DRH comme Business Partner et enfin Conjuguer RH et Marketing.

1-1-1) Nouvel environnement, nouvelles attentes :

L'environnement économique actuel a fait apparaître dans les entreprises une génération dite « génération chômage »⁴, cette dernière a fait apparaître de nouvelles attentes et de nouveaux réflexes. L'entreprise ne peut plus ni promettre, ni exiger la stabilité et la loyauté de ses salariés.⁵

¹ AUTISSIER, (D), BENSEBAA (F) et BOUDIER (F) : l'Atlas du management, édition Eyrolles, 2010-2011, p. 296.

² LIGER, (P) : Op.Cit, p. 09.

³ PANCZUK, (S) ET POINT (S): Op. Cit, PP. 07- 36.

⁴ Ibid., p.07.

⁵ Pour illustrer cette baisse de loyauté, Mike Johnson cite dans son ouvrage sur la guerre des talents (Winning the people Wars) une étude menée par Gemini Consulting auprès de 10 000 salariés dans 13 pays industrialisés. A la question « Quitteriez-vous votre entreprise pour une opportunité d'avancement, une augmentation de salaire de 10% ou des horaires de travail plus flexibles ? », 64% des personnes interrogées répondent par l'affirmative.

➤ Les dilemmes et tensions sociales :

Les Ressources Humaines font face aujourd'hui à des dilemmes ou des tensions sociales qui se sont rajoutés à d'autres déjà existants.

Tableau N° II.1 : les dilemmes et tensions contradictoires de ces dernières décennies.

Fin des années 1980 (LEGGE, 1989)	Fin des années 1990 (BRABET, 1993)	Aujourd'hui
• Individualisme VS coopération. • Compétence VS flexibilité. • Culture forte VS adaptabilité.	• Universalité VS contingence. • Individualisation VS globalisation. • Organisation décentralisée VS développement du contrôle. • Flexibilité VS planification. • Implication VS exclusion. • Niveau éducatif VS type d'emplois offerts. • Détention diplômes VS attentes en termes savoir-faire. • GRH de croissance VS GRH de crise.	• Mondial VS local. • Performance VS bien-être. • Discours VS réalité. • Collectivismes VS individualisme. • Assimilation VS différenciation. • Innovation VS isomorphisme. • Consensus VS diversité. • Court terme VS long terme. • Capitalisme financier VS capitalisme industriel.

Source : PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p09.

Les déficit aux quels fait face la DRH sont : Vision locale VS vision mondiale, performance VS bien-être et court terme VS long terme.

➤ La culture du zapping professionnel :

Ce nouvel environnement et les différentes contraintes cités ci-dessus ont fait apparaître une nouvelle génération d'employés « plus réalistes, exigeants et, pour les meilleurs d'entre eux, plus conscient de leurs force (avoir des compétences, en avoir conscience et avoir une intelligence de la situation) », dirigées vers une culture de « Zapping professionnel ».

En d'autre terme, ce type de salariés aux caractéristiques nomades change d'entreprise lorsqu'il voit que sa carrière est bloquée.

➤ L'évolution des attentes des salariés :

En addition à cela, les attentes des salariés (actuels ou futures) a connu une évolution en trois (03) temps (tableau N° II.2) définissant alors les caractéristiques de l'emploi dit « Zapping professionnel ».

Tableau N° II.2 : les évolutions successives des attentes des salariés¹

	Attentes traditionnelles	Attentes des années 1990	Attentes Actuelles
Modèle	Emploi a vie	Fin de l'emploi a vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	Échange des compétences contre de la formation et l'acquisition d'expériences	Prise de control par salarié de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phases de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Système de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats a court terme.	Package de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme.
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur.	Méfiance totale a l'égard de l'employeur.
Hors travail	Loisirs	Équilibre vie privée/ vie professionnelle	Ambiance et cadre de travail

Source : PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p13.

Les attentes des salariés se sont développées très rapidement, cela en gagnant une vision à très court terme et plus d'exigences. L'employé a pris le contrôle de son employabilité, sa rémunération est fixée selon ses compétences. Pour sa relation avec son employeur elle se caractérise par une méfiance totale.

➤ Quand le salarié prend le contrôle de son employabilité :

Le salarié (ancien, actuel ou futur) est aujourd'hui capable de prendre le contrôle de son employabilité, c'est-à-dire cette capacité à être employé². Le salarié va donc cibler une entreprise pour y être embauché pour une période déterminée.

¹ D'après Peter Cappelli (1999) The New Deal at Work, Havard Business School Press, Boston; Mike Johnsson (2000) Winning the People Wars, Prentice Hall, Londres; Edward E.Lawler 3 Treat People Right!, Jossey-Bass, San Francisco.

² PANCZUK, (S) et POINT (S): Op.Cit, p.14.

Ce choix de la cible est construit principalement « sur quatre (04) critères professionnels, intrinsèques (directement liée à l'individu) ou extrinsèques (liés à l'entreprise) ».¹

Ces quatre (04) facteurs qui guident le choix de l'individu², sont³ illustrés dans le tableau (N° II.3)

Tableau N° II.3 : facteurs qui guident le choix de l'individu

	Critères intrinsèques	Critères extrinsèques
Les facteurs qui guident le choix de l'individu	- Nature du poste, et les responsabilités lui y sont attribuées. - Relation avec les tiers de l'entreprise (facteur qui détermine beaucoup plus la durée).	- Rémunération offerte. - L'image de marque de l'entreprise et les Potentiels de développement futurs (opportunités).

Source : Élaborer par nous même, adapté de PANCZUK, (S) et POINT (S), p.14-16.

Les facteurs qui guident le choix de l'individu se subdivisent en deux grands types de critères : critères intrinsèques et extrinsèques. Ces derniers comportent à leurs tours deux facteurs chacun.

Afin de répondre donc à ces quatre (04) nouvelles attentes, l'entreprise doit mettre prononcer des promesses, il s'agit donc de⁴ :

- Une promesse de rémunération : salaire et autres bénéfices à long terme (voiture, assurance, retraite)...

¹ Ibid., p.14.

² Les choix identifiés ici présentent de très grandes similitudes avec les nouvelles attentes identifiées par Mike Johnson, à savoir un package de rémunération attractive et complète, une valeur – future - sur le marché de l'emploi, une mobilité rapide d'un poste au suivant, un prestige du poste, et surtout de l'entreprise. Nous retrouvons également ici les quatre grandes variables extrinsèques et intrinsèques à la fidélisation retenues par Pascal Paillé.

³ Ibid., p.15.

⁴ Ibid., p.16.

- Une promesse de responsabilisation : autonomie dans les décisions...
- Une promesse de réputation : l'impact de l'image de marque de l'entreprise sur le salarié.
- Une promesse d'employabilité : « La garantie de l'employabilité est l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables ».¹

1-1-2) L'insuffisance du DRH comme business Partner :

Depuis l'apparition du terme 'ressources humaines' à la fin des années 1980, la fonction RH se cherche.² La fonction personnel (ou fonction RH) a connu 04 quatre stades d'évolutions³ : la phase d'administration du personnel, la phase des relations humaines, la phase du management stratégique des ressources humaines et la phase du développement du potentiel humain. Elle passe toutefois après s'être décliné sous un angle stratégique à une phase de business Partner.

➤ **Les multiples champs d'actions de la DRH :**

Même si la fonction RH a été longtemps considérée comme une fonction de soutien de l'entreprise, c'est une fonction qui couvre un vaste territoire qui va au-delà de l'ultra opérationnel pour atteindre l'ultra stratégique.

Le champ d'intervention du DRH à évoluer⁴ pour atteindre cinq (05), à savoir⁵ :

¹ Ibid., p.16.

² Ibid., p.17.

³ PLANE, (J-M) : « La gestion des ressources Humaines », Op- Cit. Par PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit. p117.

⁴ L'évolution même de la fonction RH qui va d'une dimension outil à une dimension stratégique, est liée selon PANCZUK, (S) ET POINT, (S) dans leur ouvrage « Enjeu et outils du Marketing RH » à l'origine et le besoin même d'une approche marketing RH.

⁵ Voir annexe afin d'expliquer les 5 champs d'intervention de la fonction RH.

1. La gestion administrative ;
2. Les relations sociales ;
3. La gestion opérationnelle ;
4. Le partenaire stratégique ;
5. Au service de clients.

La fonction RH est restée étroitement liée au concept de business Partner, qui limite son interaction avec le client, à son rôle de support de management.

Le marketing RH donne donc un nouvel état d'esprit permettant de remettre l'accent sur les priorités RH pour justement dépasser cette logique du business Partner.

➤ De la technicisation à la stratégie :

Il y a de cela plusieurs années Dave ULRICHE (1997), dans son ouvrage Human Resource Champions, a identifié quatre (04) rôles pour la RH : le partenaire stratégique, l'expert administratif, le champion des salariés et l'agent de changement. La RH devait donc créer de la valeur pour les salariés et clients de l'entreprise.

L'adoption d'un business Partner par les entreprises, permettait alors de s'éloigner de cette technicisation (l'accomplissement de tâches purement administratives) et laisser place à d'avantage de stratégie.

Cependant, ce positionnement de la DRH en tant que Business Partner par le modèle d'Ulrich est insuffisant¹. Ce dernier a connu en 2005 une mise à jour par Wayne BROCKBANK avec l'ajout d'un cinquième rôle « le Leadership ».

Malgré cette nouvelle approche, ce modèle reste insuffisant car il ne considère toujours pas une dimension fondamentale : la vente. La DRH doit donc vendre, se vendre, fidéliser et se renouveler ; c'est par l'apparition du MRH.

¹ Pour connaître les raisons de cette insuffisance voir l'ouvrage de PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p24.

1-1-3) Conjuguer RH et Marketing :

Même si le marketing et la RH sont deux fonctions distinctes de l'entreprise, le marketing dépend néanmoins du département RH afin de recruter, informer, motiver et fidéliser son personnel souligne Philip Kotler. En parallèle la RH puise sa satisfaction dans les services qu'elle rend au différent service de l'entreprise. Toutefois, ce simple échange ne s'arrête pas là, puisque ce mariage étonnant entre eux permet aux « Ressources Humaines de s'inspirer des stratégies, politiques et outils marketing pour créer un nouvel état d'esprit ».¹

Il est toutefois important de noter que ce mariage étonnant entre RH et Marketing à créer quelques ambiguïtés dans la compréhension de quelques notions tels que le marketing social ou le marketing interne qui, dans leur définition par la RH et le marketing sont assez divergents. Le MRH a été souvent confondu avec ces deux notions, il convient donc à ce stade de la réflexion de mettre fin à ses ambiguïtés (voir Tableau II.4).

Pitelet dit que : « d'un point de vue des ressources humaines, le Marketing social est un état d'esprit visant à aborder différemment la relation entre le salarié et son employeur. Le marketing social intègre les outils marketing pour aider l'entreprise à confronter en permanence ses points de vue avec ceux de ses différentes parties prenantes (essentiellement les salariés), jusqu'à jouer sur les émotions ».²

Pour Levionnois, le MI est : « Un ensemble de méthodes et de techniques qui, inscrites dans un plan d'action en trois (03) phases (compréhension du marché interne, mise en adéquation avec les exigences du marché externe, organisation du changement et mobilisation des hommes), vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement ». Le marketing interne repose ainsi sur une relation commerciale individu/organisation ».³

¹ PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p.26.

² Selon PITELET, (D) : « La nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social, édition media-livre, Paris, 2005, p.41.

³ Selon LEVIONNOIS, (M) : « Marketing interne et management des hommes », éditions d'organisation, Paris, 1987, p.30

Tableau N ° II.4 : distinguer le Marketing RH du marketing interne et du marketing social

	Marketing Interne	Marketing Social	Marketing RH centré sur la communication	Marketing RH
Points de départ	Considérer les salariés comme des clients.	Répondre aux nouvelles exigences sociales des salariés.	Attirer, intégrer et fidéliser les salariés.	Vendre, se vendre, fidéliser, se renouveler et s'adapter.
Objectifs	Accroître la satisfaction du consommateur à partir d'actions et de principes menés au près des salariés.	Animer et structurer une réputation et une marque employeur.	Considérer le salarié comme un véritable client en privilégiant l'individualisation tout en cherchant à se différencier des concurrents.	Mettre en place une démarche globale, et non partielle. Intégrer plusieurs dimensions du marketing.
Concept clés	Client	Corporate branding	Séduction	Les 4P
Philosophie	Instaurer une relation marchande avec le salarié.	Donner un sens au travail.	Travailler sur l'image de l'entreprise.	Une attitude globale au service de la performance de la fonction RH
Rôle de la fonction RH	Considérer le salarié dans une relation marchande et non plus hiérarchique.	Réconcilier le salarié avec la notion de travail et son environnement de travail.	Construire un plan de communication.	Prestataire de service et vendeur de produit RH.
Outil au cœur de la démarche	Système de récompense, formation ... pour améliorer la satisfaction des salariés. Politique de branding interne (le produit ciblant les clients et les salariés).	Internet, nombreux outils centré sur la communication et tous les outils permettant aux salariés de mieux se sentir dans l'entreprise.	Outils associés à la communication marketing (image de marque, employé branding...)	Nombreux outils issus du marketing (courbe de cycle de vie, matrice de positionnement, matrice de segmentation, analyse du système de distribution, pricing et valeur...)

Source : Elaborer par nous même, adapté de PANCZUK, (S) ET POINT, (S)

Le MRH n'est pas un Marketing social, ni du marketing interne, mais il s'en inspire¹ :

- Au MI : il empreinte cette réflexion de considérer le salarié- ainsi que toutes les parties prenantes – dans une relation marchande. Il s'agit pour la DRH de vendre et de se vendre.

¹ PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p.31.

- Au MS : il empreint cet esprit de bien-être et cette volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire. Mais les ressources humaines et la DRH doivent davantage mobiliser les outils marketing pour ne pas restreindre cette approche juste à la communication.

➤ **Le Marketing RH au croisement de la stratégie :**

Au delà d'un croisement entre Marketing et RH, le MRH possède une dimension stratégique qui, dans un croisement entre¹ :

- ✓ Marketing et Stratégie : nous trouvons le Marketing stratégique (segmentation, positionnement et image de marque...)
- ✓ RH et Stratégie : nous trouvons le Business Partner (Relier la politique RH à la stratégie de l'entreprise).
- ✓ Marketing et RH : nous trouvons le Marketing Interne (Considérer les salariés comme clients).
- ✓ Marketing, RH et Stratégie : nous trouvons le Marketing RH (Vendre une prestation RH à des clients ciblés).

Au final, nous pouvons dire que le MRH est un nouvel état d'esprit qui, par une démarche globale vise à construire et mettre en place une stratégie. Il est aussi considéré comme une approche complexe liée à des choix stratégiques et centrée sur des cibles. Il est en aucun cas « un effet de mode, un outil de communication, une technique stable, une démarche de surface ou une approche simple centrée sur le client ».²

Le MRH est un nouvel état d'esprit qui encourage une culture « client » plutôt qu'une culture « Produit », dans ce qui va suivre nous donnerons les raisons d'une telle pensée.

¹ Commentaire réalisé de la figure de BERG, (P-O) reprise par PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p33.

² PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p17.

1-2) Les raisons du passage d'une culture « Produit » a une culture « Client » :

Le marketing RH est un nouvel état d'esprit qui exige une pensée différente dans l'entreprise. Cette pensée vise le passage d'une culture « produit » à une culture « client ». Cette notion de client qui a connue elle aussi un développement important du fait qu'il occupe une place centrale dans le processus de toute entreprise en générale et de la fonction RH en particulier.

1-2-1) Culture « Produit » : Limites !

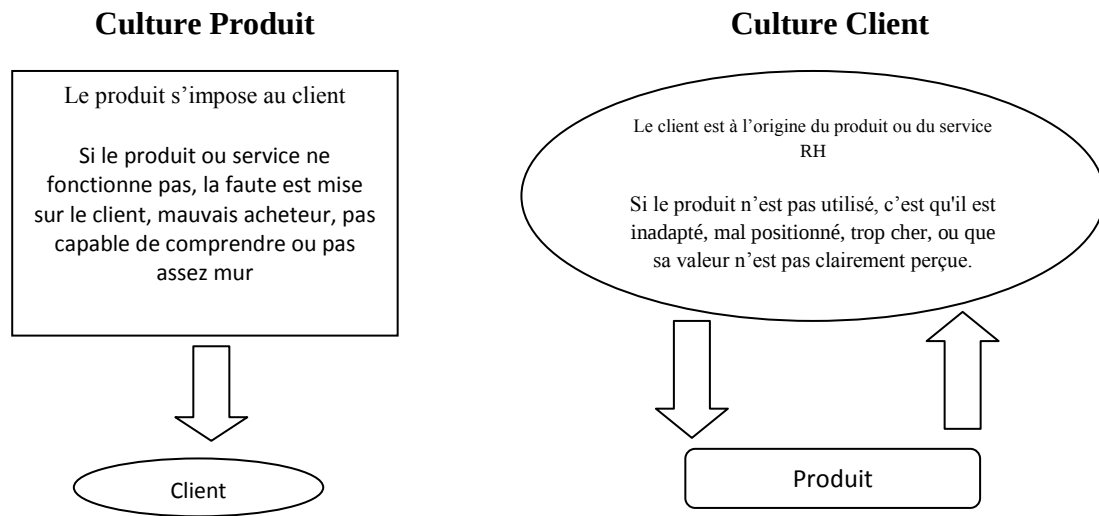
Pendant longtemps, ce qui importé les responsables RH été de mettre à la disposition des clients des produits ou services techniquement parfait plutôt que de l'efficace, de l'innovant plutôt que de l'utile, du technique plutôt que du vendable.

Les conséquences d'une telle recherche de l'excellence technique a été, l'accumulation des prestations RH au détriment de la dimension humaines à qui en réalité ces prestations lui été adressés. Il faut que ses prestations soit vendables.

Il est donc impératif de mettre les exigences du client au centre de la pensée de la DRH. Il ne s'agit plus pour le Responsable RH de briller techniquement mais, il faut aller vers une satisfaction dans la recherche d'un acte d'achat.

Le schéma suivant résume la différence entre une pensée « Produit » et une pensée « Client ».

Schémas II.1: de la pensée « Produit » a la pensée « Client »



Source : PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p47.

La culture « Produit » permet donc la mise en place du produit sur le marché sans souci de vente ou de satisfaction client, contrairement à la culture « Client », qui fait apparaître le produit par le client, qui par ces attentes et besoins est à l'origine de toutes les initiatives de développement de la DRH.

1-2-2) Pensée « Client » : un nouvel état d'esprit

L'idée de pensée « Client » n'est pas nouvelle, elle date des années 1980¹, et a connue un franc succès dans le domaine des services. Malgré un taux d'utilisation croissant de la notion de « Client » dans le domaine des RH, elle « n'est pas encore complètement intégrée, comprise ou encore acceptée ».²

Une expertise client permet grâce à un processus de mesure et d'achat de traduire et de rendre désirable des prestations RH, on appelle cela « phase de séduction ». L'expertise technique permet grâce à un ensemble de caractéristiques techniques de traduire et de rendre concret des prestations RH, appelé « phase de concertation ».

¹ Voir le chapitre de Léonard BERRY dans l'ouvrage de référence de Christophe Lovelock sur le marketing des services.

² PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p48.

En d'autre terme, une cible bien identifier permet de développer une offre adéquate. Puisque l'enjeu majeur de la DRH aujourd'hui est de vendre et de se faire vendre, le client est constitue donc le centre de la stratégie Marketing RH.

Il est possible de procéder à une comparaison entre une démarche client et une démarche technique grâce à deux (02) dimensions essentielles composant une démarche client qui se vaut complexe : l'espace et le temps.

Tableau N° II.5 : démarche Client VS démarche technique

	Démarche client	Démarche Technique
L'espace	Matricielle	Linéaire
Le temps	Mobile	Forme de pérennité illusoire

Source : Élaborer par nous même, adapté de PANCZUK, (S) ET POINT, (S), PP.48-49.

Dans cette perspective de compréhension, la fonction RH joue un rôle associé à celui du marketing et de la vente. Le Marketing RH a d'ailleurs insisté depuis son apparition sur l'obligation de considérer le salarié comme un client de l'entreprise en lui apportant des réponses de plus en plus individualisées.

Pour résumer, une culture « Client » se traduit alors « par la construction et la mise en œuvre d'une véritable démarche commerciales, qui constitue la finalité même du marketing RH ».¹

➤ Typologie de Clients :

Il existe deux types de MRH : Marketing RH Interne (visé à promouvoir les prestations RH au sein même de l'entreprise vis a vis des salaries), et, Le Marketing RH externe (qui vise à différencier et valoriser l'entreprise sur son marché aux yeux des candidats potentiels).

Dans leur ouvrage intitulé Enjeux et outils du Marketing RH, Panczuk et Point donnent trois (03) types de clients :

¹ Ibid. p50.

Typologie 1 : Client Interne VS Client Externe :

On parle de client interne quand il existe un contrat de travail qui lie la personne à l'entreprise, ou dans le cas d'une intégration à 100% pour une durée déterminée. Ils sont par la suite cartographiés selon des critères (leur statut, leur niveau hiérarchique, leur mode de relation à l'entreprise, leur participation à la performance de l'entreprise, leur potentiel futur, leur appartenance géographique, la nature de leur contrat de travail et leur particularité).

Par contre, on parle de client externe dans le cas d'absence de contrat de travail entre la personne et l'entreprise. Nous pouvons citer alors les salariés potentiels (nouveaux diplômés...), les organismes sociaux, les institutions, les acteurs de la vie économiques locale et les actionnaires.

Il est important de souligner à ce stade de la réflexion que, vue l'importance du rôle sociétal de l'entreprise, elle ne peut plus se limiter à formuler des prestations RH destinées que pour des futurs salariés.

Typologie 2 : les rôles des clients dans le système décisionnel de l'organisation :

On parle dans cette typologie du rôle réel que joue le client, un rôle lié directement à son pouvoir décisionnel. Nous dénombrons :

- Les décideurs : sont les détenteurs du choix final, ex : le PDG et DRH.
- Les prescripteurs : sont l'interface entre l'utilisateur final et le développeur du produit (DRH), ex : les managers.
- Les utilisateurs : sont ceux qui vont bénéficier des prestations RH, ex : les salariés (interne) ou les candidats (externe).
- Les payeurs : sont ceux qui détiennent le budget.

Typologie 3 : Client individuel VS Client organisationnel

Cette différence est très importante car elle « fait évoluer la nature du Marketing RH et lui permet de faire soit du B to C (Business to Customers), soit du B to B (Business to Business).

➤ Identifier les attentes du client

Identifier les attentes et besoins des clients sert à formuler des prestations RH bien ciblées, cette formulation passe par la réponse aux « questions suivantes »¹ (inspiré du schéma de LASSWELL²) :

- ✓ A qui? (on veut vendre à qui? Quel est notre segment et notre cible ?) ;
- ✓ Quoi ? (Quel sont les besoins de ma cible ? quel sont les objectifs et quel est le processus de développement de cette prestation RH ?) ;
- ✓ Comment ? (Par quel moyen on va atteindre cette cible ? Quel seront les composantes de ma prestation RH qui vont attirer, guider le choix ou faire acheter ma prestation ?) ;
- ✓ Ou ? (où mettre ma prestation RH à disposition de mes clients ?) ;
- ✓ Quand ? (À quel moment le client potentiel est le plus attentif ?).

De l'intersection des quatre premières questions, nous faisons ressortir des interrogations sur :

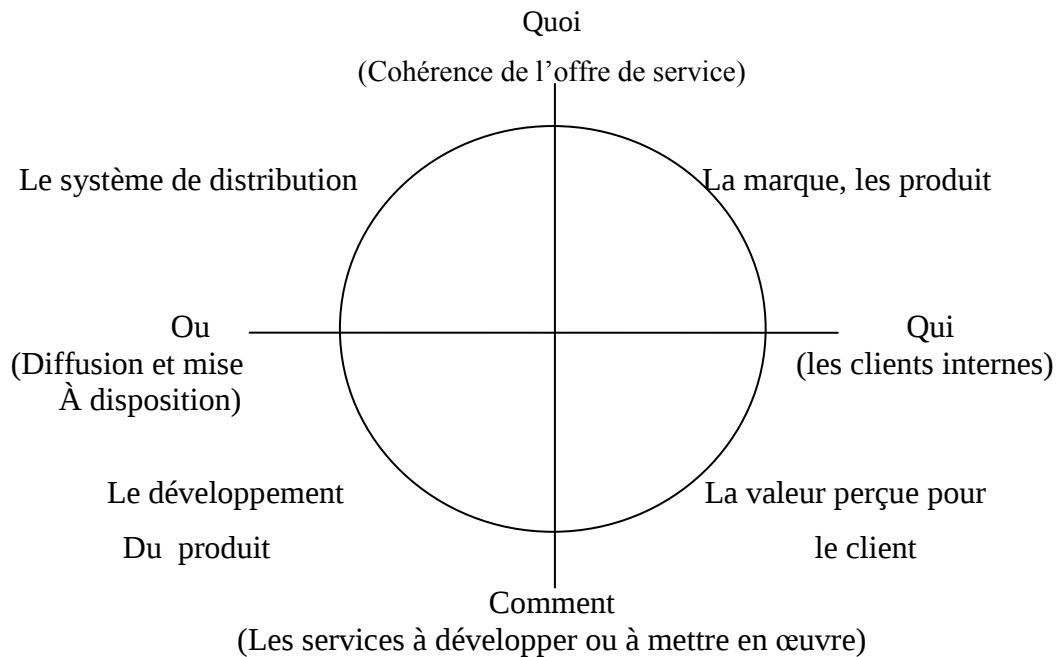
- Les produits RH ou les services RH.
- La notion de valeur (prix, bénéfices).
- La mise en place d'un système de distribution structuré et adapté.
- Le cycle de développement du ou des produit(s).

Nous résumons cela dans ce qu'on appelle : le radar marketing RH (Figure N° II.2)

¹ Ibid.p56.

² Le schéma de Lasswell décrit le processus de la communication à partir de questions clés (comme : qui ? dit quoi ? par quels canaux ? à qui ? avec quel effet ?) et qui permet de cerner un problème, généralement dans l'analyse des aspects d'une communication.

Figure N° II.2 : Le radar Marketing RH



Source : PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p58.

Dans ce cas de figure, nous remarquons qu'il y a positionnement des différentes dimensions du marketing mix, plus la prestation RH se rapproche du cercle centrale et plus il intègre les différentes dimensions (quoi, qui, comment et ou) il rentre donc dans une démarche globale. Plus il s'en éloigne, il reste donc dans une démarche simple favorisant l'aspect technique que stratégique.

Être orienté client est donc une stratégie nouvelle que les entreprises doivent adopter pour vendre, se vendre et fidéliser une clientèle différente l'une de l'autre. L'orientation client suppose une démarche individualisée inspiré du marketing mix, il faut donc savoir segmenter pour mieux cibler.

Pour conclure cette section nous dirons que le MRH est un mariage entre Marketing et ressources humaines ou, la DRH doit s'inspirer des outils et méthodes du marketing pour vendre des prestations RH (produits ou services), se vendre (image de marque de l'entreprise), fidéliser (salariés) et attirer (candidats potentiels)

Le MRH encourage le développement d'une pensée « Client » au dépit d'une pensée « Produit » qui a longtemps limité le rôle de la DRH, à un simple prestataire de services techniquement parfait mais souvent sans perspective d'acte d'achat.

Penser Client passe par une démarche individualisée pour laquelle le Marketing RH « permet une analyse structurée du marché, une segmentation de la clientèle efficace et un ciblage en phase avec la stratégie RH ».¹

La stratégie Marketing RH est inspirée du marketing mix, elle passe par une segmentation, un ciblage, un positionnement, C'est ce que nous allons voir dans la deuxième section de ce chapitre.

¹ PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p60.

Section 2 : La mise en place d'une stratégie Marketing des Ressources Humaines

La mise en œuvre d'une stratégie MRH est une démarche individualisée inspiré du marketing mix et utilisant comme outil la communication interne.

Pour réaliser son objectif de vendre et de se faire vendre, la fonction RH doit identifier ses acheteurs potentiels, et le marché à conquérir, elle doit pour cela segmenter. « La segmentation n'est pas une stratégie en soi, mais bien une manière d'appréhender son marché ». ¹

La segmentation permet un meilleur ciblage, car se dernier consiste à mener des actions sur tels ou tels segment de client ².

En d'autre terme, et comme toute stratégie marketing la stratégie MRH nécessite une SCP (segmentation, Ciblage et segmentation).

Une fois la segmentation et le ciblage terminé, la stratégie MRH passe par une définition de l'offre RH, la fixation de son prix, sa diffusion et le comment du passage à l'acte d'achat ; c'est la politique du Marketing Mix (ou des 4P).

Cette section se divise en deux (02) sous-sections :

- L'application du marketing mix dans une stratégie Marketing des ressources humaines.
- Le rôle du Marketing des Ressources Humaines au sein de l'entreprise.

¹ Ibid. p60.

² Selon Malcolm McDonald et Ian Dunbar, la segmentation est un processus visant à partitionner ses clients (ou clients potentiels) d'un marché en différents groupes ou segment.

2-1) L'application du marketing mix dans une stratégie Marketing des ressources humaines.

Comme toute stratégie marketing la stratégie MRH passe par une segmentation, un ciblage et un positionnement.

Il est tout fois important de noter qu'un bon ciblage nécessite une bonne segmentation, un bon positionnement réside dans la réalisation d'un bon ciblage, donc, ces trois (03) points son liés les uns aux autres.

Le rôle du MRH est de permettre à la DRH de vendre des prestations RH, et de se vendre a des clients de plus en plus exigeants, d'où la nécessité de se référer au marketing mix (Produit, Prix, Communication et distribution).

2-1-1) L'élaboration d'une stratégie Marketing RH :

La stratégie marketing RH comme toute autres stratégie Marketing passe par une segmentation ; un ciblage et un positionnement.

2-1-1-1) La segmentation :

La segmentation est le découpage de la population en groupes homogènes selon des critères bien définis. Elle constitue un support à un ciblage plus efficace en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Tout comme la direction marketing, la DRH devra segmenter ses clients en groupe ayant les même besoins et attentes pour justement répondre le mieux à leurs exigences.

Dans une segmentation traditionnelle¹, les critères pris en compte son généralement l'âge, le sexe, le statu professionnel, la région géographique... Pour la DRH la segmentation

¹ Le lecteur qui souhaite en savoir plus sur des méthodes de segmentation traditionnelles pourra se référer aux travaux de Victoria Mellor détaillant des précis à partir, par exemple, de la localisation géographique, ou encore des motivations des salariés.

se faisais d'une manière plus au moins volontaire selon les sites de travail, la nature des fonctions, l'expérience ou même la position hiérarchique ...

Nous pouvons distinguer trois (03) méthodes de segmentation¹ :

- La segmentation en fonction de la performance et du potentiel.
- La segmentation des individus selon leur engagement.
- La segmentation selon la visibilité et le volume de la population.

2-1-1-2) Le ciblage :

« Le ciblage est l'étape suivant la segmentation RH qui permet de concentrer l'énergie du MRH sur des segments « profitable » et des cibles adaptés à la réalité de l'entreprise, à ses enjeux et à sa stratégie pour, attirer et fidéliser les meilleurs ».²

En fonction du ciblage les experts de la fonction RH pourrons donc lancer ou actualiser une prestation RH (Produit ou service). En d'autre terme, le ciblage permet la mise en place d'action sur tel ou tels segment de salarié.

Afin de réaliser un bon ciblage, il faut réussir sa segmentation qui de son coté, nécessite une analyse très poussé du marché soit des salariés : leurs besoins et attentes.

2-1-1-3) Le positionnement :

Après avoir segmenté et ciblé, il serait nécessaire de se positionner sur le marché. Il s'agit donc de définir l'image que la DRH veut donner à ses clients internes (salariés), clients potentiels (nouveaux diplômés ou ceux de la concurrence) et a ses concurrents.

Selon Philippe Kotler, « le positionnement est le choix d'une stratégie marketing permettant de donner à une offre (Produit ou marque) une position crédible, différente et

¹ PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p67-69.

² Ibid. p74.

attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients visés ». ¹ Or, le positionnement permet la différenciation de l'offre RH par rapport à la concurrence dans le but de mieux vendre.

Les étapes de mise en œuvre d'une stratégie de positionnement RH ² :

- Comprendre et analyser les services RH proposés et les mettre en phase avec la stratégie de l'entreprise ;
- Identifier la population cible (par le ciblage) pour mieux cerner ses attentes, mais aussi ce que les futures utilisateurs valorisent – à savoir ce qu'ils mettent en avant dans leurs processus de choix (définition des priorités) et dans leur processus de décision ;
- Prendre en compte la concurrence (qui existe, même dans les prestations RH) et s'en démarquer ;
- Définir sa value proposition, qui caractérise le produit en le différenciant des autres (la concurrence) et en le rendant attractif par rapport à la population ciblé ;
- Formaliser ce positionnement et tester celui-ci auprès de clients choisis parmi la cible ;
- Lancer le produit RH ou le service RH.

2-1-2) L'application du marketing mix en Marketing RH :

Le marketing mix désigne la combinaison de quatre (04) paramètres déterminant de l'offre. Nous parlerons de : Produit, Prix, Distribution (vente) et de Communication.

2-1-2-1) Mettre en place l'offre RH (Produit) :

Pour pouvoir se positionner il est obligatoire pour une entreprise de définir ces produits. Dans une démarche de MRH, la DRH devra définir sa prestation RH selon un ciblage déjà établie.

¹ Ibid. p93.

² Ibid. p93

Afin de proposer une véritable offre de service RH, nous pouvons distinguer deux catégories de prestation RH¹ : les services standards (qui regroupe les prestations de base, prestations obligatoire...), et les services optionnels (qui permettent de s'adapter aux exigences stratégiques de l'entreprise, et aux attentes des clients internes (salariés) ou du marché externe (étudiants, et clients potentiels...).

Une fois le type d'offre identifier, il faut « lui associer une population cible (préalablement identifiée) pour aboutir à une offre standardisée, ciblée ou nouvelle ».² Après cela, il faudra prévoir une perspective d'évolution des prestations en croisant les cibles actuelles ou futures et les services existants ou nouveaux.

Au jour d'aujourd'hui, l'enjeu pour la DRH est de (se) vendre (après avoir été longtemps considéré comme une fonction administrative limité a la proposition de service techniquement parfait sans souci d'achat), elle doit donc définir des prestations orienté clients avec des perspectives stratégiques orienté achat/ vente .

2-1-2-2) Fixer le prix de l'offre RH :

Longtemps considéré comme une fonction administrative, la DRH se limité à couvrir l'aspect social souvent très loin de la notion de prix ce qui la souvent mis à l'écart des table de négociation). Aujourd'hui, allié prix et ressources humaines donnera du « pouvoir à la fonction RH ».³

Selon S. Panczuk et S. Point, « l'objectif n'est pas de déterminer un prix avec le même niveau d'acuité que pour un « véritable » produit, mais d'engager une démarche d'analyse de la valeur intégrée dans un processus de MRH ».⁴

Pour le Marketing RH, le prix ne se limite pas à une dimension financière mais doit intégrer des critères liés à la mise en place et à l'usage de la prestation.

¹ Ibid. p 85

² Ibid. p 112

³ Ibid. p116

⁴ Ibid. p 117

2-1-2-3) Mettre l'offre RH a la disposition du client (La distribution) :

Après avoir défini les deux (02) première dimensions (Produit et Prix) du marketing mix, il convient pour la stratégie MRH de choisir le circuit de distribution de l'offre RH mise précédemment défini. Le circuit de distribution ou la distribution est « l'ensemble des actions, processus et organisations favorisant la mise en contact du produit ou du service avec l'utilisateur final ».¹ Le choix du circuit de distribution se fait :

- ❖ Selon la présence ou non d'un intermédiaire : dans ce cas il convient de la volonté de l'entreprise de prendre ou non un intermédiaire qu'il soit interne à l'entreprise ou externe). La distribution sera donc directe en son absence et indirecte dans le cas contraire.
- ❖ Selon le positionnement du produit : dans ce cas nous pouvons distinguer :
 - Une distribution restreinte pour une prestation « sur mesure »,
 - Une distribution spécialisée pour une prestation « haut de gamme » souvent très proche de celle citée précédemment mais se caractérise par plus d'ouverture et largeur,
 - Une distribution facile et ouverte pour des prestations de large consommation et de service public.
- ❖ Selon la proximité :

La proximité définit ce qui rapproche un client d'un distributeur ou d'un produit, elle se décline sous différentes formes² : la proximité fonctionnelle, de processus, identitaire et de contact.
- ❖ Selon la complexité et la fréquence d'utilisation : quatre (04) cas possible :
 - Distribution facile : contacte fréquent avec un produit simple.

¹ Ibid. p148

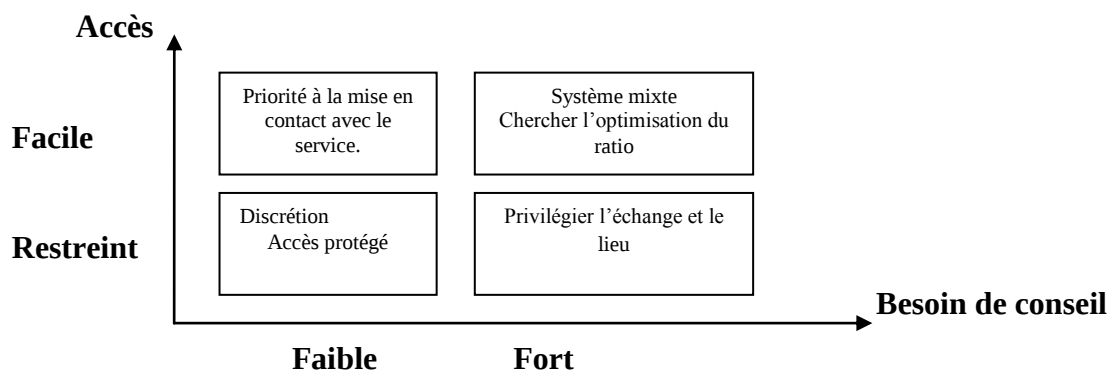
² Pour le lecteur souhaitant se renseigner sur la notion de proximité en générale, revenir à l'adapter d'OVSM HEC Genève, « L'interface commerciale. Simple lieu ou espace de rencontre avec le client », juin 2007. Dans l'ouvrage de PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p 159.

- Distribution complexe : contact fréquent avec un produit complexe.
- Distribution informative : produit simple qui ne nécessite pas un contact fréquent.
- Distribution d'expertise : produit complexe à usage limité

❖ Selon la facilité d'accès et le besoin de conseil : nous parlons de :

- Facilité d'accès à la prestation dans le cas d'une prestation connue, largement communiquée et aisément accessible.
- Pour ce qui est du besoin de conseil, c'est le besoin de se référer à une tierce personne (spécialiste ou généraliste en RH) pour bénéficier d'informations complémentaire à l'utilisation de la prestation. Le schéma suivant nous illustre les quatre (04) scénarios possibles émergents de l'intersection des deux dimensions.

Figure II.3 : choisir entre accès et conseil



Source : PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p 163.

Les quatre (04) scénarios possibles émanant de l'intersection entre accès et conseil sont : la discrétion dans le cas d'un besoin en conseil faible et un accès restreint ; Privilégier l'échange et le lieu dans le cas d'un fort besoin de conseil et d'un facile accès ; priorité à la mise en contact avec le service pour un accès facile et un faible besoin de conseil ; et enfin, le scénario de rechercher l'optimisation du ratio pour un fort besoin de conseil et un accès facile.

❖ Selon le contrôle et la couverture : selon le besoin de contrôle et de couverture désiré par l'entreprise, le réseau de distribution est dans l'obligation d'assurer le contact

entre le produit et le futur client. Nous trouvons donc : une diffusion libre, relais, centralisation et diffusion restreinte.

2-1-2-4) Communiquer son offre RH 'séduire et faire acheter' :

L'objectif de la DRH est de vendre, se vendre, attirer et fidéliser ; il est donc important de promouvoir les prestations RH. « La promotion RH n'est pas un acte unique mais regroupe un ensemble d'actions visant à favoriser la rencontre entre une population ciblée et des prestations développées pour celle-ci ».¹

La promotion RH se compose de :

- La construction des messages intégrant les caractéristiques, les avantages, les objections et les émotions.
- Le ciblage des messages en délivrant des messages clairs à la cible.
- Le choix du bon media « canal de l'action de promotion ».
- Le choix du bon timing associé à la qualité du message (cohérent, ciblé...).

Pour finir cette sous-section nous dirons que, la fonction RH devient une fonction de management de prestataire, plus qu'une fonction de mise en œuvre unique où, les responsables RH devront en plus de gérer, jouer le rôle d'animateur et favoriser la création d'un environnement de travail motivant. Il devra créer et manager la marque employeur qui servira à créer une relation émotionnelle entre l'employeur et le salarié.

2-2) Le rôle du Marketing des Ressources Humaines au sein de l'entreprise.

La notion de MRH a un lien fort avec la notion de « marque employeur ». Nous allons alors dans cette partie définir la marque employeur et illustrer le rôle du MRH au sein de l'entreprise.

¹ PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p 181.

2-2-1) Approche de « la marque employeur » :

Simon Barrow, président de People in Business cite pour la première fois en 1990 dans une conférence le terme « Employer brand », et c'est 8 ans après que Didier Pitelet, Président de Guillaume TELL (Publicis), introduit ce concept en France en définissant le marque employeur comme : « 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 ».¹

Comme toute marque qui sert à créer une relation forte et un sentiment d'affection entre le client (interne ou externe) et l'entreprise, la marque employeur permet de créer une relation émotionnelle entre le salarié (actuel ou futur) et l'employeur.

La marque employeur se définit comme : « un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles ».²

L'objectif de la marque employeur est d'attirer, retenir, fidéliser et faciliter les échanges, il est donc primordiale de ne pas essayer de plaire à tous et n'importe qui mais, il faut le faire pour la population qu'on veut cibler, attirer et retenir. Elle change donc la manière dont les entreprises créer, met à disposition et communique ses prestations RH.

Pour la DRH, la marque employeur est le moyen de (se) vendre et faire acheter ses prestations RH.

Au delà des objectifs cités, la marque employeur compte plusieurs avantages³ :

- ✓ Un recrutement plus ciblé ;

¹ DOURIN, (A) : de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Exécutive Mastère Management Stratégique des ressources humaine, HEC Paris, 2011, p.13.

² MILES, (S) et MANGOLD, (G) : "A conceptualization of the employee branding process", in Hartline M., Bejou D. (ed), Relationship Management : Linking Human Resources to Marketing Performance, Best Business Books, New York, p. 68.

³ PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Op. Cit, p 208-209.

- ✓ Une force d'attraction et de rétention ;
- ✓ Une diminution des couts (en se focalisant sur des salariés talentueux avec peu d'expérience).
- ✓ Une anticipation à moyen et à long terme sur le capital humain.
- ✓ Un buzz qui va permettre de faire joue le bouche à oreille.
- ✓ Une cohérence globale grâce à la communication, la DRH communique sur ce qu'elle vend, elle c'est se vendre et elle le fait savoir.

Il est tout aussi important d'attirer les talents et de les persuadés de travailler pour nous, que d'attirer les clients et les persuader d'acheter nos prestations RH, c'est pour cela que plus la marque employeur aura de la valeur, moins la rémunération apparaîtra comme critère important de choix de l'entreprise.

2-2-2) Le rôle du MRH dans l'entreprise :

Le Marketing RH est une approche qui vise à aider la DRH à vendre, se vendre, attirer et fidéliser des clients ciblés. En d'autre terme, le MRH est l'utilisation des outils et pratiques du marketing dans la gestion des ressources humaines.

L'utilisation du MRH au sein d'une entreprise fait de ce dernier une fonction qui permet :

- ✓ De renforcer la marque employeur de l'entreprise pour rester un « employeur of choice », cela lui accordera des avantages concurrentiels sur le marché du travail.
- ✓ La bonne sélection des employés de telle sorte a garder les « meilleurs » pour justement utiliser d'une manière optimale leur potentiel de création de valeur au profit de l'entreprise.
- ✓ De faire ressortir les besoins et attentes des collaborateurs pour y répondre grâce à des offres et programmes RH unique pour augmenter leur satisfaction et par conséquent de se démarquer de la concurrence sur le marché du travail.

- ✓ De répondre à un enjeu démographique par le biais de la communication sur les actions de la RH dans l'externe.

Principalement alors, le MRH permet de créer de la valeur. Cette dernière est justement la résultante du mariage étonnant entre RH et Marketing.

Pour P. Linger, l'entreprise devra prendre en compte les aspirations de chacun pour fédérer ses collaborateurs autour d'un système de valeur dans le quel ils puissent s'identifier.¹ Elle devra aussi, encourager la diversité et la confrontation des cultures et des générations et prendre en compte leurs aspirations pour justement analyser leur significativité par rapport à ses objectifs.

¹ LINGER, (P) : Op. Cit, p.15.

Le MRH est un concept apparu en 1980. C'est une approche qui permet aux entreprises de se vendre, vendre, fidéliser et fédérer des populations cibles avec des méthodes, outils et vision issue du marketing.

L'évolution du marché et des exigences, attentes et besoins des employés ont fait apparaître de nouvelles contraintes permettant au MRH de se développer. Se dernier, c'est fait d'une manière graduelle jusqu'à ce que le MRH est devenu une fonction indispensable dans l'entreprise qui dispose d'un véritable rôle à la fois opérationnelle et stratégique.

Le MRH grâce à une pensée « Client » place l'employé au cœur des préoccupations de l'entreprise. En le considérons comme premier client de cette dernière, le MRH permet de le recruter (grâce à des actions en externe) et de le fédérer (en interne) pour justement permettre à la marque employeur de se construire et par conséquent développer un avantage concurrentielle dans le marché du travail.

Il est toutefois important de souligner le rôle de la CI dans l'aboutissement de la politique de MRH. La CI permet à la fois de donner une bonne image de l'entreprise par le biais de ces employés qui se voient satisfaits de leur employeur ; et, de solidifier les relations entre les différents niveaux de l'entreprise se qui participe à fédérer les employés.

Chapitre III

Essai d'analyse de l'impact de la Communication Interne sur la stratégie Marketing des Ressources Humaines au sein de Tonic Industrie.

Après avoir donné un cadre théorique à la CI et au MRH, nous allons à ce stade de la réflexion passer à notre étude pratique.

Nous avons opté pour l'Entreprise Tonic Industrie afin de procéder à l'étude pratique de notre travail. C'est une entreprise Publique Algérienne qui exerce dans le domaine de l'industrie, de la distribution et de la prestation de service.

Dans ce chapitre, nous allons grâce à une petite étude documentaire présenter notre organisme d'accueil; Après cela, notre étude sur terrain sera exposer.

Ce troisième chapitre de notre recherche se compose de deux (02) sections, à savoir :

- Présentation de l'organisme d'accueil.
- Méthodologie de recherche, Analyse et interprétation des résultats.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

EPE Tonic Industrie spa, est une société par actions à capitaux publics. Ces activités sont la récupération, production, transformation et commercialisation de tous types de papier. Elle se situe dans la zone industrielle de Bou Ismail- Willaya de TIPAZA sur une superficie de 36,8 hectares.

Dans cette section, nous allons parler de Tonic Industrie, principalement de son historique, ses missions et son organisation. Aussi, nous parlerons de la communication interne en son sein.

Cette section se compose des deux sous-sections suivantes :

- Présentation de l'organisme d'accueil.
- Présentation de la Direction d'accueil

1-1) Présentation de l'organisme d'accueil

1-1-1) Présentation¹ :

L'EPE TONIC INDUSTRIE est installée sur deux sites, la zone industrie de Bou-Ismaïl et la zone de Chaïba dans la wilaya de Tipaza. Créée le 14/04/2011 suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion- absorption des dix SARL de l'ex TONIC Emballage (1997) ; elle est une entreprise de Publique Économique au capital social de 30 000 000 000 de Dinars.

La société de gestion des participations de l'État chimie-Pharmacie « SGP GEPHAC SPA » en est l'unique actionnaire. L'entreprise active dans le sous-secteur de l'industrie manufacturière.

¹ Document interne à l'entreprise.

De la récupération à la transformation du papier et à la production du carton en passant par l'édition et l'impression, elle couvre ainsi un large champ d'activités de productions intermédiaires et finales. L'entreprise se place comme partenaire majeur de la filière papetière de par son apport direct en produits d'emballages finis.

TONIC INDUSTRIE produit et commercialise des biens de consommation en leur fournissant une gamme complète de produits d'emballages ainsi que des produits domestiques et sanitaires pour grand publics. Aussi, elle dispose d'une unité de recyclage de vieux papiers collectés par ses moyens propres et par un vaste réseau externe couvrant le territoire national. Enfin, Tonic Industrie définit des objectifs tels que :

- ✓ la valorisation de l'environnement.
- ✓ L'Amélioration de l'image de l'entreprise.
- ✓ La fidélisation d'une clientèle.
- ✓ L'Amélioration des relations humaines au sein de l'entreprise et du cadre habituel de travail.

L'entreprise se doit de concrétiser les projets et études faites pour un meilleur rendement et une optimisation de la production et de réaliser le nouvel organigramme de l'organisation de l'entreprise pour décentraliser les départements et lui permettre ainsi, de contrôler la gestion et les résultats des unités.

Aussi, à long terme TONIC Industrie s'est fixé pour but de finaliser ses projets pour améliorer l'équilibre et la protection de l'environnement :

- ✓ Réalisation d'une station d'épuration des eaux usées industrielles pour les nouvelles unités de fabrication de papier TONIC Industrie site de Chaiba.
- ✓ Dotation d'une nouvelle ligne électrique pour stabiliser le courant.

De plus, et en fonction des objectifs à atteindre l'une d'elle et non des moindre et la diminution de la facture de l'importation nationale dans le domaine, du papier et de l'emballage ; par l'acquisition des investissements :

- ✓ machine à carton compact, Usine pour papier ondulé spécialisée dans la fabrication des couvertures pour carton ondulé.

1-1-2) HISTORIQUE 1:

1-1-2-1) De TONIC Emballage à TONIC Industrie :

En 1997. Un jeune entrepreneur Abd-Elghani Djerrar a crée SARL tonic Emballage comme grand complexe de dix SARL spécialisés dans tout type d'impression et fabrication de papier qui sont :

- SARL Model Emballage. (Imprimerie Standard et Personnalisée)
- SARL Alpine Board (Sacherie Standard et Personnalisée)
- SARL Poly Paper. (Gobelet Standard et Personnalisée)
- SARL Post Print. (Impression numérique / rame et ramette et fabrication de tube spiral)
- SARL haulotte Algérie (Prestation interne / location d'engins)
- SARL Ouate Industrie. (Fabrication de Bobine Tissue ouate et produits finis/récupération)
- SARL Alstra.
- SARL AD Bétan.
- SARL Générale TAKA.
- SARL Elite Impression (Impression sur tous types de papier)

La banque BADR (*La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural*) lui ouvre des lignes de crédits entre 2000 et 2005, elle mettra ainsi à la disposition de Tonic plus de 65,5 milliards de dinars (635 millions d'euros). TONIC Emballage assure près de 60 % du marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger. En 2005, Il emploie 3500 salariés, affiche une capacité de production de 300 000 tonnes par an de produits finis, réalise un chiffre d'affaires à l'export de l'ordre de 36 millions d'euros.

¹ Direction des ressources humaines de TONIC Industrie.

Par jugement rendu en 14 juin 2009, Suite à la mise en faillite des dix SARL Tonic Emballage, sous le N°2819/2009 à 2828/2009 par le tribunal de Blida, section commerciale, confirmé par les décisions rendues en date du 22 Décembre 2009 sous le N° 05709/2009 par la chambre commerciale de la cour de Blida, le 13 juillet 2009, le tribunal de Blida a désigné par ordonnance N° 147/2009, Deux syndicats administrateurs judiciaires pour assurer la mission de gestion de cette faillite.

A la date du 26 décembre 2010, cessions par action après avoir fait l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes de ces sociétés.

Par résolution N°06/109/06/012011 portant traitement des entreprises du groupe Tonic, le CPE a décidé de charger la BADR de mettre en place financements nécessaires à l'exploitation et aux investissements de la nouvelle EPE créée par la SGP-GEPHAC, Le 08 Mai 2011.

1-1-2-2) L'évolution de TONIC Industrie :

- ❖ 11 Avril 2011 : Création de l'EPE TONIC Industrie spa.
- ❖ 08 Mai 2011 : Enregistrement au CNRC d'Alger.
- ❖ 29 Mai 2011 : Certificat d'existence et enregistrement fiscale sur la Wilaya d'Alger.
- ❖ Le 24 Avril 2011 et 08 juin 2011 : Fusion absorption des dix (10) ex Sarl de Tonic.
- ❖ Le 26 Septembre 2011 : Reconfiguration du Conseil d'Administration.
- ❖ Le 14 Novembre 2011 : Désignation du Président Directeur Général de l'EPE TONIC INDUSTRIE Spa.
- ❖ Le 13 Janvier 2013 : Dossier de régularisation du RC. EPE TONIC INDUSTRIE et Radiation des RC des ex Sarl déposé au CNRC de Tipasa.

1-1-3) Les moyens de l'entreprise¹ :

1-1-3-1) Sites d'activités :

L'EPE Tonic Industrie Spa est érigée sur deux sites dans la wilaya de Tipaza :

- **1^{er} site** : d'une superficie de **12,2 ha** situé dans la zone industrielle de Bou Ismail n'est pas clôturé. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DG, DRH, DAG, DFC, DAC, DPCGI, la Structures Commerciale, le magasin central, le magasin de produits semis finis, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîtes pliantes, d'enveloppes, de sacs, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompiers.

A proximité se trouve aussi le magasin de stock de matières premières appelé communément hangar 18000.

Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres des voies d'accès à la zone industrielle, occasionnant ainsi des gênes à la production et des surcoûts importants pour assurer la sécurité.

- **2^{ème} site** : d'une superficie de **24,6 ha** situé dans la zone de Chaiba à environ 5 km du 1^{er} site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantés :

- L'unité de récupération et de tri de déchets de papier
- L'unité de fabrication de papier tissu (papier ouate)
- L'unité de fabrication de papier liner
- L'unité de transformation de papier tissue
- L'unité logistique et transport
- Le parc sous douane
- Les réservoirs d'eau
- La station d'épuration des eaux

¹ Document interne à l'entreprise.

- Un poste de pompier
- Il faut signaler que :
 - Les différents ateliers de production ne sont pas disposés de façon à constituer une chaîne continue de production.
 - Les produits semis finis sont ainsi transportés d'une unité à l'autre par des chariots élévateurs ou par des camions en fonction de la distance entre les deux unités de production. Ce qui génère des surcoûts importants de manutention et des pertes de produits semis finis lors des différentes opérations de manutention.

1-1-3-2) Ressources humaines :

Tonic Industrie à Investi dans les moyens humains qui représentent une force par rapport à la moyenne d'âge. L'effectif physique de 2653 employés contribue au développement et à la réalisation des objectifs fixés.

1-1-3-3) Ressources matérielles :

Parc roulant : + de 800 véhicules tous tonnages confondus, garantissant des livraisons rapides et ponctuelles.

L'outil de production est composé d'un parc machines dédiés à différentes activités de l'entreprise:

- Trois unités, avec trois << onduleuses >> complètes destinées à la fabrication des caisses américaines (moyen et grand format), de cannelure simple, et double.
- Deux unités complètes de fabrication des étuis (boîtes) compact et plat.
- Unités d'impression numérique sur carton ondulé.

1-1-4) Les Domaines de compétences ¹:

1-1-4-1) L'activité de production :

- Fabrication de papiers ouate (tissue)
- Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner)
- Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles)

1-1-4-2) L'activité de Transformation :

- Fabrication de caisses en carton ondulé ;
- Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés ;
- Fabrication de mandrins en carton gris –gris ;
- Fabrication de boîtes en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc ...) ;
- Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons) ;
- Fabrication de pots en plastique ;
- Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier ;
- Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires ;
- Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique...).

1-1-4-3) l'activité récupération de papier et carton.

L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

1-1-4-4) L'activité prestations de service :

- Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaires) ;
- location de moyens de transport, de levage et de manutention.

¹ Document interne à l'entreprise.

1-1-5) Domaines d'activité¹:

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoirement dans la location externe de moyens matériels excédentaires. Pour ce faire, le potentiel de Tonic Industrie Spa est organisé en 14 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton.

1-1-5-1) Unité Récupération :

Cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, la carton nette, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an.

1-1-5-2) Unité Alvéoles :

Cette unité qui produit à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.

1-1-5-3) Unité Liner :

D'une capacité théorique de 140.000 tonnes, l'unité Liner fabrique à partir de déchet de papier carton, carton nette et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

1-1-5-4) Unité Ouate :

Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.

¹ Document interne à l'entreprise.

1-1-5-5) Unité Mandrins :

Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm. La capacité de production est de 2 600 T/an.

1-1-5-6) Unité Caisses en carton ondulé :

Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaires, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc..). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

1-1-5-7) Unité Boîtes pliantes (KBA) :

Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boîtes de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

1-1-5-8) Unité Sacherie :

Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwiches, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

1-1-5-9) Unité Converting :

Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

1-1-5-10) Unité Gobelets :

Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.

1-1-5-11) Unité Pots :

Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.

1-1-5-12) Unité Complexage :

Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

1-1-5-13) Unité Hélios / Flexographie :

Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

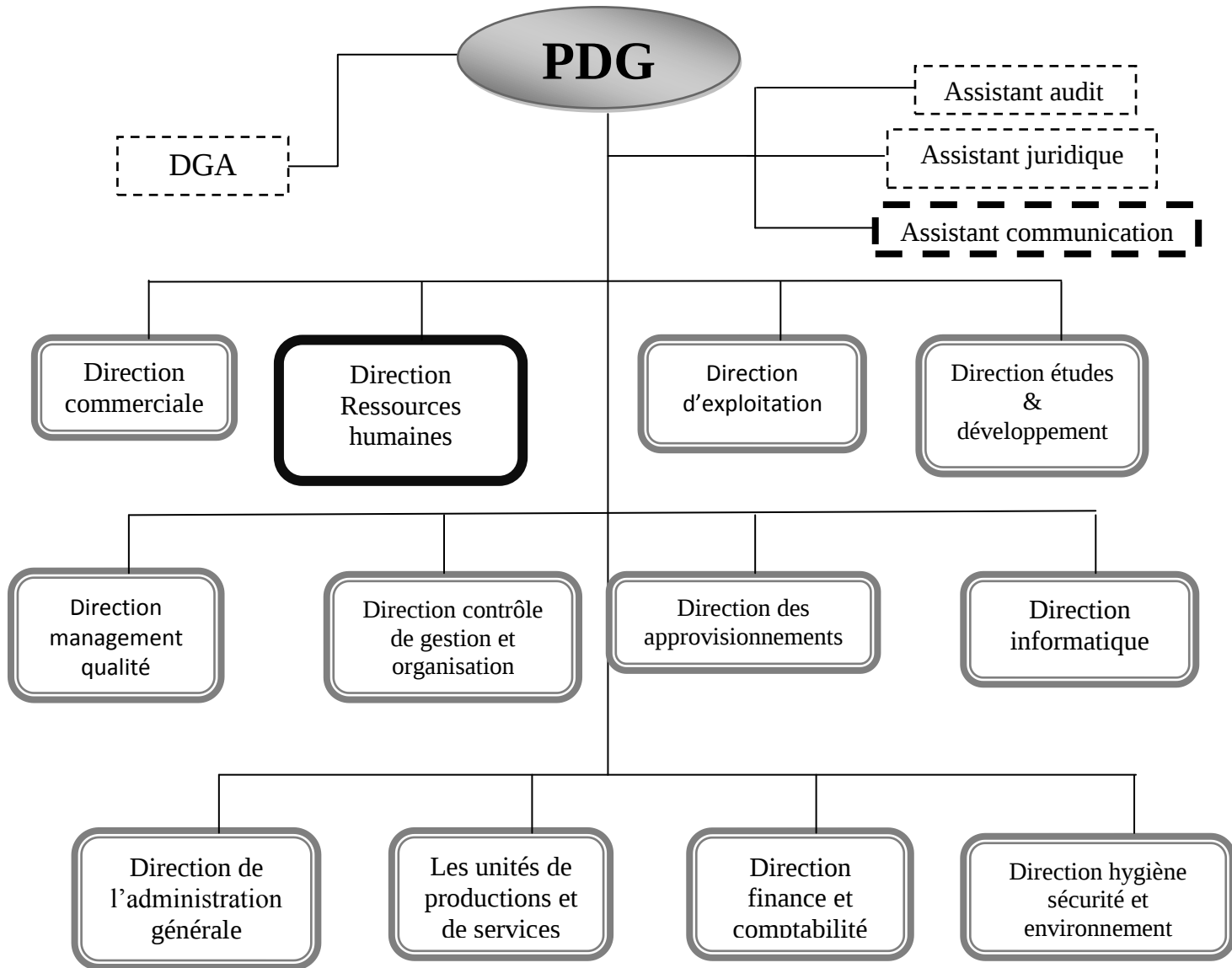
1-1-5-14) Unité Blaze :

Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 2000m²/an.

1-1-6) Organigramme de TONIC :

TONIC Industrie compte trois (03) assistants (communication, juridique et audit) qui accompagne le travail de la direction générale et, onze (11) directions comme le montre le schéma suivant (N° III.1) :

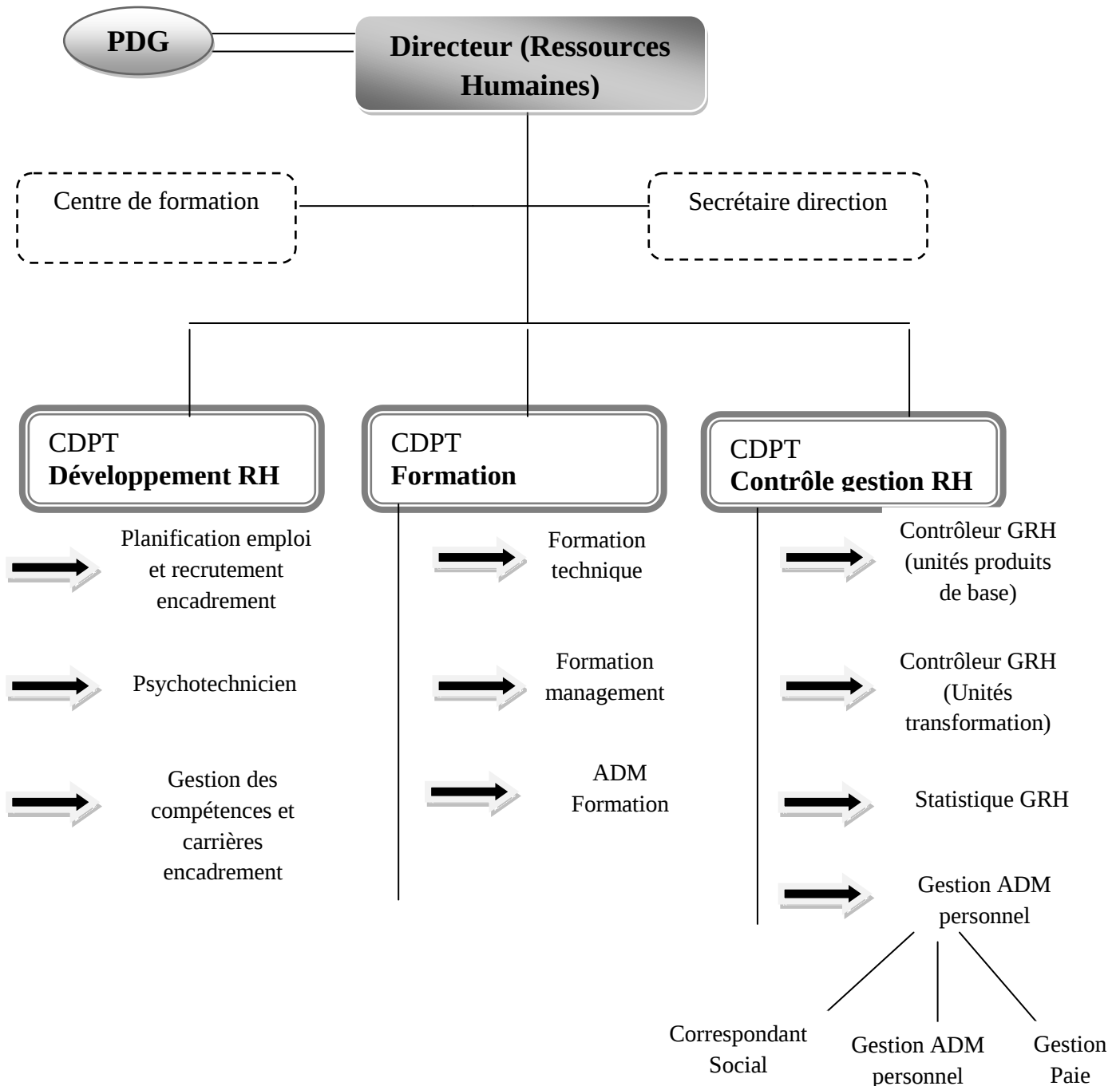
Schéma N° III.1 : organigramme de TONIC Industrie



Source : Direction de Contrôle de gestion et Organisation

1-1-7) Direction Ressources Humaines :

Schéma N° III.2 : Organigramme de la direction Ressources Humaines



Source : Direction de Contrôle de gestion et Organisation

➤ Les missions¹ :

Les effectifs de TONIC INDUSTRIE sont très importants de côté quantitatif ou qualitatif ce qui rend la mission de direction Ressources Humaines compliquée :

- Élaborer la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application une fois adoptée.
- Effectuer les analyses quantitatives et qualitatives nécessaires à une gestion adaptée à l'entreprise
- Élaborer et mettre en œuvre tous les systèmes de management des ressources humaines.
- Veiller au respect de la législation sociale, de la convention d'entreprise, du règlement intérieur et de procédures internes.
- Rechercher la motivation des personnels.
- Gérer l'évolution des ressources humaines (formation, gestion des carrières...etc.).
- Veiller à la sauvegarde du climat de travail par : L'application stricte des ordres admissibles en matière de gestion du personnel, l'étude de milieu de travail et les risques qui le suivent, l'élévation du niveau de participation des travailleurs aux activités de l'entreprise.
- Élaborer le bilan social périodique de l'entreprise.

1-2) La communication Interne au sein de TONIC Industrie :

TONIC Industrie a mis en place une politique de communication interne qui va en accord avec décisions et lui permet d'atteindre ses objectifs.

La CI est un outil indispensable de management, elle permet d'informer, de motiver et de fidéliser les employés. Elle participe de ce fait à leur satisfaction.

¹ Document interne à l'entreprise.

1-2-1) Les fondements et les objectifs de la communication interne au sein de TONIC Industrie :

➤ **Les fondements de la communication interne de TONIC Industrie :**

La politique de communication interne au sein de TONIC INDUSTRIE est fondée sur les points suivants¹:

- La publication des données et informations sur l'entreprise et les projets sont du ressort exclusif de la cellule Communication.
- Les managers devront utiliser tous les canaux appropriés pour informer les employés sur les objectifs, les politiques, les procédures et les niveaux de performance.
- La communication interne doit tenir compte des impératifs de confidentialité de certaines informations et chaque employé est responsable de la sécurité des informations.
- Les responsables hiérarchiques sont tenus de veiller au respect par chacun des employés des niveaux d'accès à l'information éventuellement définis par la société.
- La diffusion par un employé au-delà de sa sphère de responsabilité de certaines informations ayant un caractère confidentiel ne peut se faire que dans le respect des règles préétablies.

➤ **Les objectifs de la politique de communication interne au sein de TONIC Industrie :**

Le service Communication définit ses objectifs suivant les besoins et la stratégie de l'ensemble de l'entreprise. De ce fait, les objectifs de la communication interne visés par TONIC INDUSTRIE sont² :

- Favoriser l'adhésion et le plein appui du personnel aux objectifs et aux activités de la société.

¹ Document interne à l'entreprise.

² Service communication de TONIC Industrie

- Informer le personnel sur tout ce qui se passe dans l'entreprise.
- Favoriser à l'intérieur de l'entreprise une atmosphère de travail saine et productive.
- Entretenir un environnement propice au renforcement de l'image de TONIC INDUSTRIE auprès de son personnel.
- Afin d'élaborer ses messages, la Direction communication de TONIC INDUSTRIE dispose de plusieurs sources d'informations:
- Information verticale provenant de la hiérarchie, qui véhicule les messages officiels.
- Information horizontale provenant de diverses directions telle que la Direction des Ressources Humaines (note de service, formations).
- Information externe à l'organisation, issue de la presse quotidienne, Agence Algérienne d'informations, Algérie Presse Service...

1-2-2) Les moyens et outils de la communication interne de Tonic Industrie¹ :

Les responsables de Tonic diffusent les informations au personnel de l'entreprise à travers des moyens et outils importants, ces outils sont :

- **L'affichage :**

Dans les locaux de l'entreprise, nous retrouvons dans tout les couloirs des services des affichages TV et panneaux...

¹ BOUZID, (A) : l'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines. Cas d'étude : TONIC Industrie, mémoire de master en sciences commerciales option management et entrepreneuriat, École des hautes études commerciales, Alger, septembre 2015, PP. 73-75.

- **Le guide ou livret d'accueil :**

il sert de référence pour les nouvelles recrues tout au long de la période d'induction (durée allant du jour de recrutement jusqu'à la période d'essai).

Le rôle de ce livret est de les informer sur les politiques de TONIC Industrie, la durée hebdomadaire de travail, règlement intérieur, leur obligation ainsi que tout ce qui peut les aider à s'intégrer facilement.

- **E-mail:**

La hiérarchie ainsi que le personnel se communiquent des informations à travers la messagerie électronique.

- **La boîte à idées:**

Le principe de la boîte à idées au sein de tonic est d'inscrire sur une feuille de papier son idée, qu'on glisse par la suite dans la boîte à idées la plus proche de son unité. La structure de communication s'engage à remettre les idées des travailleurs à la Direction Générale qui se chargera du déploiement de l'idée.

- **Site Internet:**

Le site Internet : c'est le premier outil utilisé pour lancer des recherches, il reflète l'image de l'entreprise. On peut recueillir beaucoup d'informations sur l'entreprise, son historique, ses services, projets, clients, personnels, ses performances technologiques ainsi qu'une rubrique consacrée au recrutement.

- **Les réunions de la Direction Communication :**

Des réunions hebdomadaires sont organisées entre le Directeur Communication et les managers et également entre les managers et leurs équipes, Tous les 15 jours, une réunion à lieu entre les deux divisions (interne et externe).

Un PV de réunion contenant les décisions prises, les délais, les personnes concernées est remis après chaque réunion aux membres présents ou absents.

- **Les formations internes :**

TONIC possède deux salles de formations équipées ainsi que des salles de réunions pour former, entrainé et motivé le personnel aux objectifs de l'entreprise.

- **La signalétique:**

Il existe à l'intérieur de l'entreprise des indications (flèches, plaques d'information collées aux portes des bureaux et aux murs) qui facilitent la circulation à l'intérieur de l'entreprise et désignent les différentes directions et divisions.

- **Le téléphone:**

Une ligne de téléphone interne à quatre chiffres est installée au sein de l'entreprise et chaque bureau est équipé d'un poste téléphonique, ainsi que de lignes directes nationales et internationales selon la fonction de l'employé.

Pour conclure, nous dirons que TONIC Industrie dispose d'une stratégie de CI. Elle utilise pour cela des outils différents : support papier, électronique et la communication orale ou en face à face.

Le rôle de la CI au sein de TONIC Industrie est principalement d'informer les employés sur les décisions prises par les cadres supérieurs. Cela dans le but de créer un climat de confiance et une bonne harmonie au sein de l'entreprise.

Section 2 : Méthodologie de recherche, Analyse et Interprétation des résultats.

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de recherche suivie dans le but de répondre à notre problématique. Les objectifs de notre recherche et l'angle d'approche seront aussi présentés.

Elle comportera aussi, la présentation de la recherche pratique effectuée grâce aux différents outils d'analyse et de traitement des données. Et, l'apport de notre recherche à notre organisme d'accueil.

Cette section est composée des deux (02) sous-sections suivantes :

- Méthodologie de recherche.
- Analyse et Interprétation des résultats.

2- Méthodologie de recherche :

Dans cette sous-section, nous allons présenter l'objectif de notre recherche, l'approche choisie et les méthodes de recueil et d'analyse des données.

2-1-1) L'objectif de la recherche :

Notre recherche vise à analyser l'apport de la CI dans le bon déroulement de la stratégie MRH, et aussi, de comprendre si ces deux concepts constituent des facteurs qui augmentent la satisfaction des employés.

2-1-2) La méthode de recherche :

Afin de mener à bien notre recherche, nous nous sommes demandé de quelle manière allons nous l'aborder. Après avoir fait des recherches sur les méthodes d'enquêtes et demander l'avis des spécialistes en méthodologie, il en est ressortie que l'utilisation de

l'approche qualitative et de l'approche quantitative seraient celles qui conviennent le mieux à notre enquête.

2-1-3) L'étude qualitative :

2-1-3-1) Définition de l'étude qualitative :

La recherche qualitative est : « la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observable des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place ».¹

2-1-3-2) Les outils de recueil des données :

Nous avons choisi l'entretien comme méthode de recueil des données nécessaires à l'élaboration de notre travail de recherche.

➤ L'entretien :

L'entretien est : « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relations avec des objectifs fixés. Il consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche ».²

¹ http://www.carede.org/IMG/pdf/RECHERCHE_QUALITATIVE.pdf (Consulté le 15-05-2016 à 19h20)

² CHABANI, (S) et OUACHERINE (H) : Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1ère Edition Taleb impression, 2013, p.72.

Nous avons posé des questions en face à face dans le but de pouvoir observer les comportements de nos interviewés et de connaître leurs vraies opinions. Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien.

➤ Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien est : « une liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien ».¹

Notre entretien comporte cinq (05) axes comme le montre le tableau suivant (N°III.1) :

Tableau N° III.1 : les axes du guide d'entretien.

Axe	Objectif
Description du profil des interviewés	Cerner le profil de l'interviewé, sa fonction et ses missions au sein de l'entreprise.
La stratégie de communication interne	Connaitre la stratégie RH adoptée par l'entreprise et la place accordée à la CI par cette dernière. Mais aussi, leurs objectifs stratégiques.
La stratégie marketing des ressources humaines	Avec les questions de cet axe, nous avons voulu faire expliquer aux interviewés en quoi consiste le MRH et s'avoir si c'est une fonction existante dans l'entreprise.
L'impact de la communication interne sur le marketing des ressources humaines au sein de l'entreprise.	Dans cet axe, nous avons cerné l'apport de la CI comme l'un des outils du MRH dans la stratégie du MRH.
Conclusions et perspectives	Avec ce dernier axe, nous avons voulu connaître l'avis des interviewés sur l'entretien et, les perspectives de développement du MRH grâce à la CI

Source : Élaboré par nous-même

Pour ce qui est du déroulement des entretiens, nous avons prévu pour chaque entretien organisé un temps ne dépassant pas une trentaine (30) de minutes, ce dernier a été

¹ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien-238210.htm> (Consulté le 15-05-2016 à 17h20)

respecter puisque chacun des interviewés nous avez au préalable consacré ce moment. Ils se sont déroulés le 17-18/05-2016.

2-1-3-3) L'échantillon de recherche :

La taille de notre échantillon est de trois (03) interviewés : le directeur des ressources humaines, le responsable communication et le responsable marketing.

Nous avons bien évidemment ciblé les interviewés selon le poste occupé et leur expérience dans le domaine de la RH et la communication afin qu'ils puissent disposer de capacités leur permettant de répondre à notre sujet.

2-1-3-4) Les outils d'analyse et de traitement des données :

Pour analyser les données recueillis des entretiens, nous avons opté pour une « Analyse du contenu » qui se voit être : « une technique d'analyse dont l'objet est la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des données qualitatives ».¹

Afin de mener à bien notre analyse de contenu, nous avons suivi la démarche suivante :

1. Classer les informations de même nature dans des catégories.
2. Nous avons fait ressortir des idées générales en découpant les données en propositions.
3. Nous avons par la suite attribué une fréquence à chaque proposition qui seront par la suite additionnés dans le but de calculer les pourcentages.
4. Au final, nous avons regroupés toutes les informations dans des tableaux qui comportent les catégories, les fréquences et les pourcentages. Nous avons par la suite utilisé le Logiciel Excel pour faire ressortir les graphes.

¹ PELLEMANS (P) : recherche qualitatives en marketing, Boeck et Larcier, Paris, 1999, p.167.

2-1-3-5) Analyse et interprétation des résultats :

Pour chaque axe, nous allons sélectionner les questions à questions à traiter afin de pouvoir analyser les résultats.

➤ **Tri à plat des réponses :**

Axe 1 : Identification et Description du profil des interviewé

Les profils des interviewés sont classés dans le tableau suivant :

Tableau N° III.2 : le profil des interviewés

L'interviewé	Expériences	Missions	Date et lieu de l'entretien
Directeur des ressources humaines	3 ans et demi	Élaborer la politique de l'entreprise et veiller à son application une fois adaptée. Élaborer et mettre tous les systèmes de management des ressources humaines. Veiller au respect de la législation sociale et du règlement interne. Gérer l'évolution des ressources humaines (formations, gestion des carrières, source de motivation...) Élaborer le bilan social périodique de l'entreprise.	Son bureau le 17-05-2016 à 12h10
Responsable communication	1 année	Informé, former et accompagner	Son bureau le 17-05-2016 à 14h30
Responsable marketing	1 année	Réaliser les Étude de marché. Élaborer le plan marketing de l'entreprise. Suivi du portefeuille client	Son bureau le 18-05-2016 à 12h15

Source : Élaboré par nous même

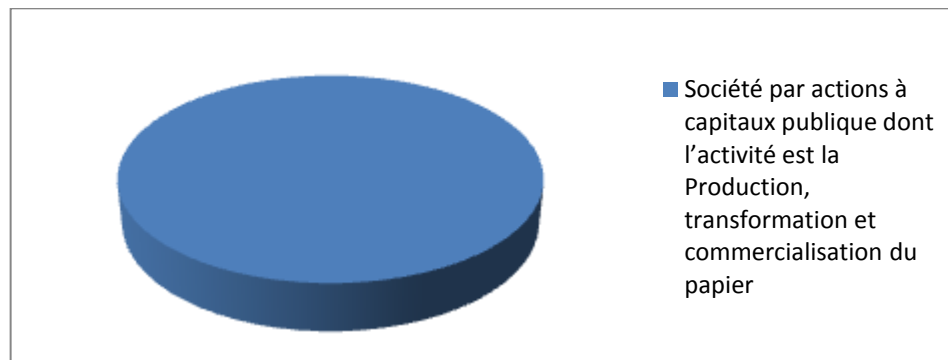
Nous allons pour la présentation de l'entreprise et ses objectifs stratégique prendre en considération la question n° 04.

Tableau N° III.3 : la description de TONIC Industrie et son rôle stratégique

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	Pourcentage %
Entreprise publique	Société par actions à capitaux publique dont l'activité est la Production, transformation et commercialisation du papier	03	100
Total		03	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 03 : la description de TONIC Industrie et son rôle stratégique



Source : Enquête de recherche

Commentaire : nous dirons à partir des résultats obtenus que pour l'ensemble des interviewés, TONIC Industrie est une société par actions à caractère publique dont l'activité est la production, la transformation et la commercialisation du papier.

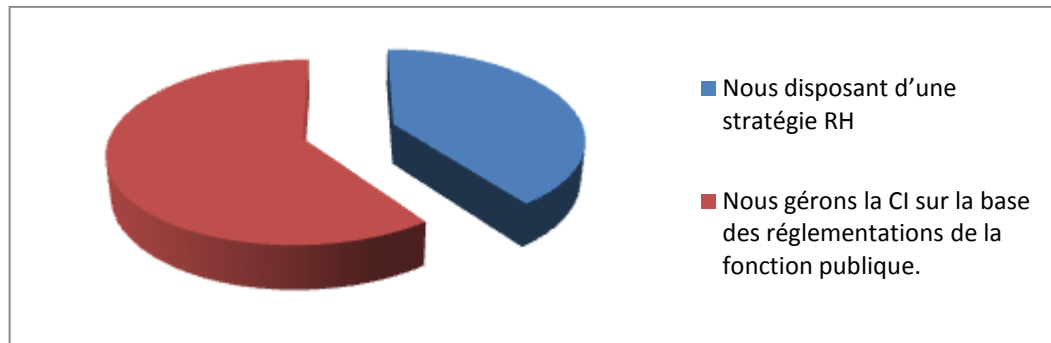
Axe 02 : La stratégie de communication interne.

Tableau N° III. 04: la stratégie RH de TONIC Industrie

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	Pourcentage %
Existence d'une stratégie RH	Nous disposant d'une stratégie RH	02	66.66
Sous total		02	66.66
Basée sur la réglementation	Nous gérons la CI sur la base des réglementations de la fonction publique.	03	100
Sous total		03	100
Total		03	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 04: la stratégie RH de TONIC Industrie :



Source : Enquête de recherche

Commentaire : nous constatons à partir des résultats que 66.66% des interviewés estiment que TONIC dispose d'une stratégie RH. Et que, pour l'ensemble affirme qu'elle est basée sur la réglementation et les lois de la fonction publique.

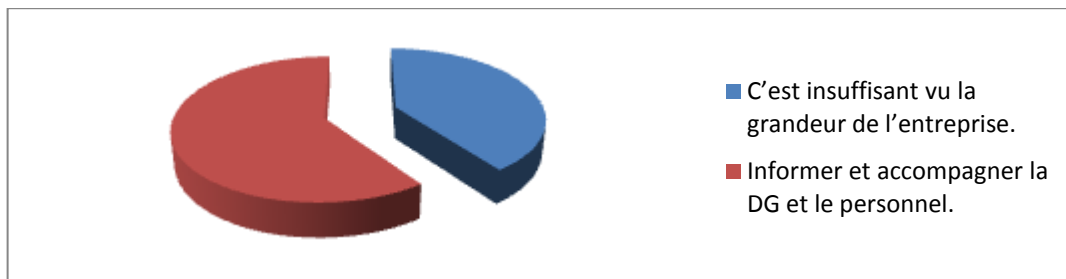
a) Le rôle de la communication interne :

Tableau N° III. 05: le rôle de la communication interne

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	Pourcentage %
Existence de la communication interne.	C'est insuffisant vu la grandeur de l'entreprise.	02	66.66
	Sous total	02	66.66
Rôle	Informer et accompagner la DG et le personnel.	03	100
	Sous total	03	100
Total		03	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 05: le rôle de la communication interne



Source : Enquête de recherche

Chapitre III : Essai d'analyse de l'impact de la communication interne sur la stratégie marketing des ressources humaines au sein de tonic industrie.

93

Commentaire : nous dirons à partir des résultats obtenus que 66.66% des interviewé estiment qu'au sein de TONIC il existe une CI et que pour l'ensemble son rôle est d'informer et d'accompagner la DG et le personnel

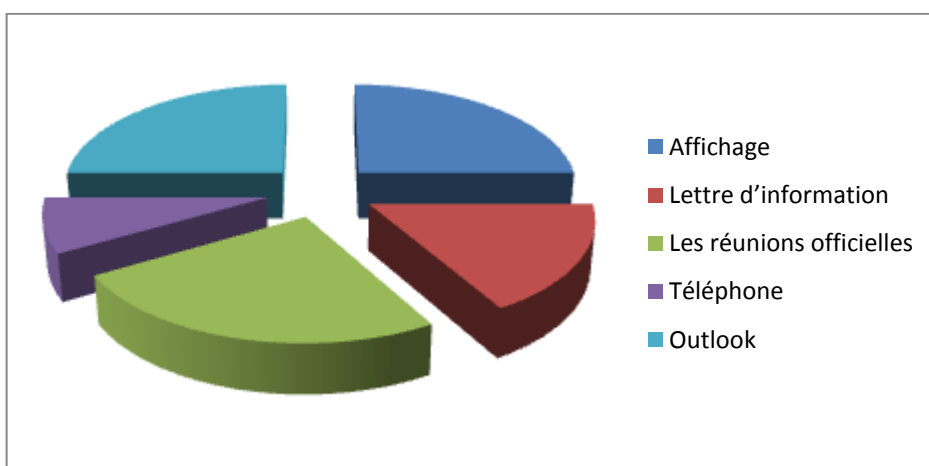
b) Les outils de la communication interne:

Tableau N° III. 06: les outils de la communication interne au sein de TONIC

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	Pourcentage %
Support papier	Affichage	03	100
	Lettre d'information	02	66.66
Communication orale	Les réunions officielles	03	100
	Téléphone	01	33.33
Support électronique	Outlook	03	100
Total		03	100

Source : Enquête de recherche

Tableau N° III. 06: les outils de la communication interne au sein de TONIC



Source : Enquête de recherche

Commentaire : Nous constatons des résultats de cette questions que l'ensemble des interviewé estiment que les outils de la communication interne au sein de TONIC sont l'affichage et les réunions officielles et l'outlook. Pour 66.66% se sont les lettres d'informations. Et aussi, pour 33.33% c'est le téléphone.

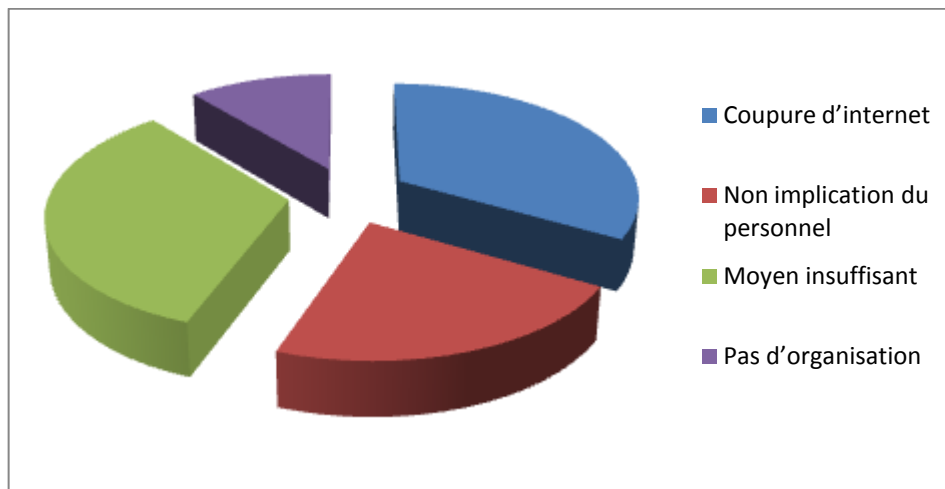
c) Les contraintes rencontrées avec les outils de la Communication interne.

Tableau N° III. 07: les contraintes des outils de la communication interne au sein de TONIC

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	Pourcentage %
Plusieurs contraintes	Coupure d'internet	03	100
	Non implication du personnel	02	66.66
	Moyen insuffisant	03	100
	Pas d'organisation	01	33.33
Total		03	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 07: les contraintes des outils de la communication interne au sein de TONIC



Source : Enquête de recherche

Commentaire : à travers cette question qui nous a permis de connaître les contraintes de TONIC face aux outils de communication interne utilisés, nous pouvons dire que pour 33.33% des interviewés c'est l'absence d'organisation, pour 66.66% c'est la non implication du personnel, et pour l'ensemble c'est le manque de moyens et les coupures d'internet.

Axe 03 : la stratégie marketing des ressources humaines :

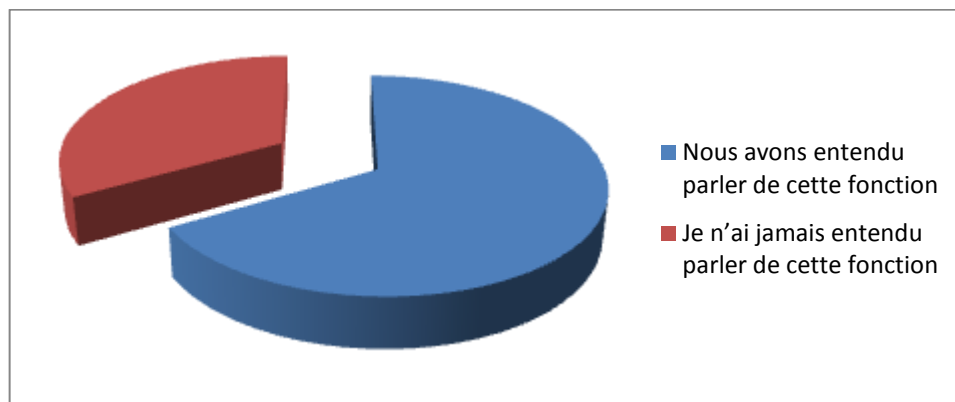
a) Connaissance du marketing RH :

Tableau N° III. 08 : les contraintes des outils de la communication interne au sein de TONIC

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	Pourcentage %
Connaissance du MRH	Nous avons entendu parler de cette fonction	02	66.66
	Je n'ai jamais entendu parler de cette fonction	01	33.33
Total		3	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 08 : les contraintes des outils de la communication interne au sein de TONIC



Source : Enquête de recherche

Commentaire : 66.66% des interviewé ont déjà entendu parler de la fonction du marketing des ressources humaines et, 33.33% affirme qu'ils n'ont jamais entendu parler de cette fonction.

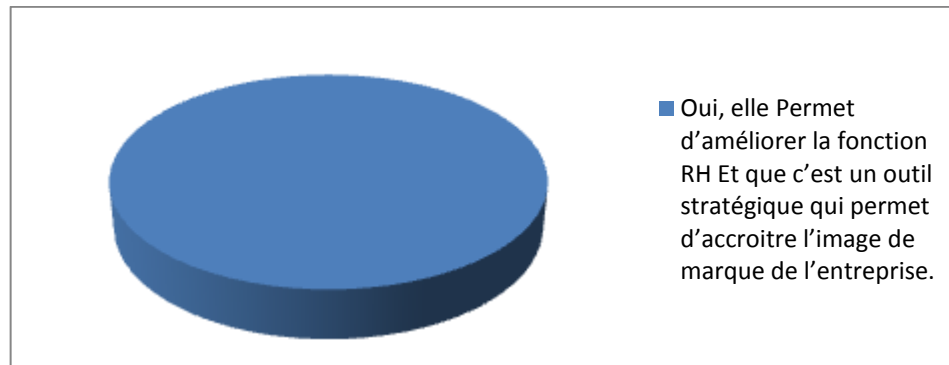
b) L'impact du MRH sur la fonction RH :

Tableau N° III. 09 : l'impact de MRH sur la fonction RH.

Impact	Fréquence	Pourcentage %
Oui, elle Permet d'améliorer la fonction RH Et que c'est un outil stratégique qui permet d'accroître l'image de marque de l'entreprise.	03	100
Total	03	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 09: l'impact de MRH sur la fonction RH.



Source : Enquête de recherche

Commentaire : Nous constatons à travers les résultats obtenus que l'ensemble des interviewé affirment que le MRH permet d'améliorer la fonction RH.et , qu'elle est un outil stratégique qui permet d'accroître l'image de marque de l'entreprise.

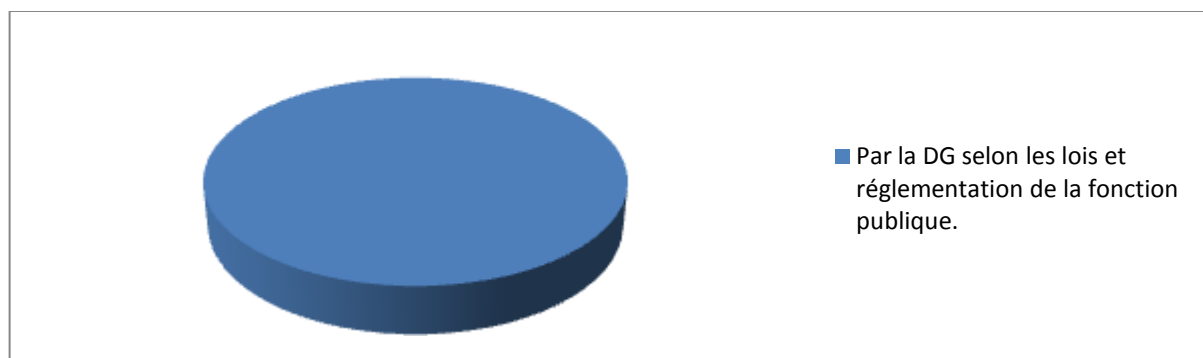
c) Gestion des réclamations des employés :

Tableau N° III. 10: gestion des réclamations des employés au sein de TONIC Industrie

Méthode de gestion	Fréquence	Pourcentage %
Par la DG selon les lois et réglementation de la fonction publique.	03	100
Total	03	100

Source : Enquête de recherche.

Figure N° III. 10: gestion des réclamations des employés au sein de TONIC Industrie



Source : Enquête de recherche.

Commentaire : nous constatons que l'ensemble des interviewé affirment que la gestion des réclamations des employées se fait au niveau de la DG selon les lois et réglementations de la fonction publique.

Axe 04 : l'impact de la CI sur le MRH au sein de l'entreprise.

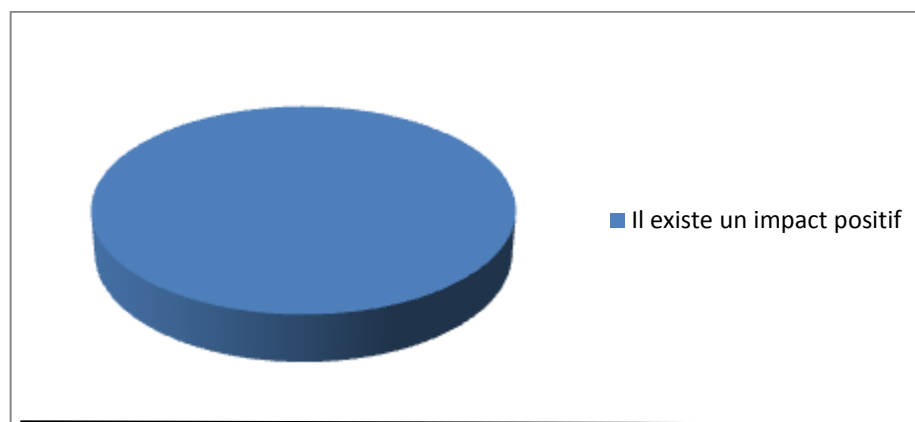
a) L'impact de la CI et du MRH sur la satisfaction des ressources humaines :

Tableau N° III. 11 : impact de la CI et du MRH sur la satisfaction des ressources humaines

Impact	Fréquence	Pourcentage %
Il existe un impact positif	03	100
Total	03	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 11 : impact de la CI et du MRH sur la satisfaction des ressources humaines



Source : Enquête de recherche

Commentaire : nous constatons que l'ensemble des interviewé affirment que la CI et le MRH participe a augmenté la satisfaction de la ressources humaines au sein de l'entreprise.

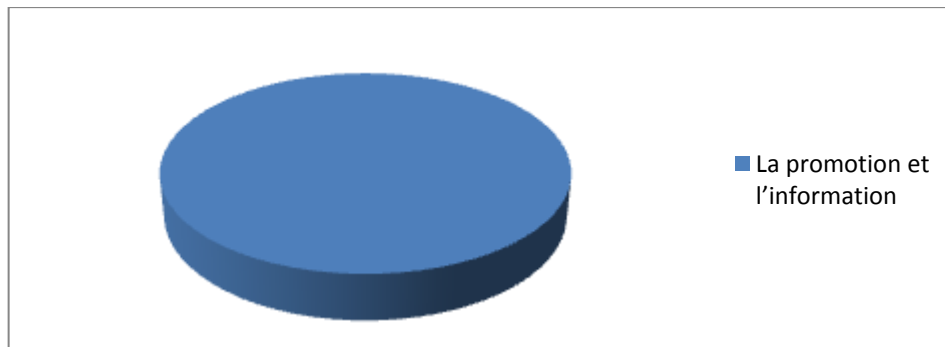
b) La place qu'occupe la CI dans la stratégie MRH :

Tableau N° III. 12 : la place de la CI dans la stratégie MRH de l'entreprise.

Place	Fréquence	Pourcentage %
La promotion et l'information	03	100
Total	03	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 12 : la place de la CI dans la stratégie MRH de l'entreprise.



Source : Enquête de recherche

Commentaire : nous constatons que l'ensemble des interviewé affirment que la CI permet de promouvoir et d'informer les employés sur la stratégie MRH de l'entreprise.

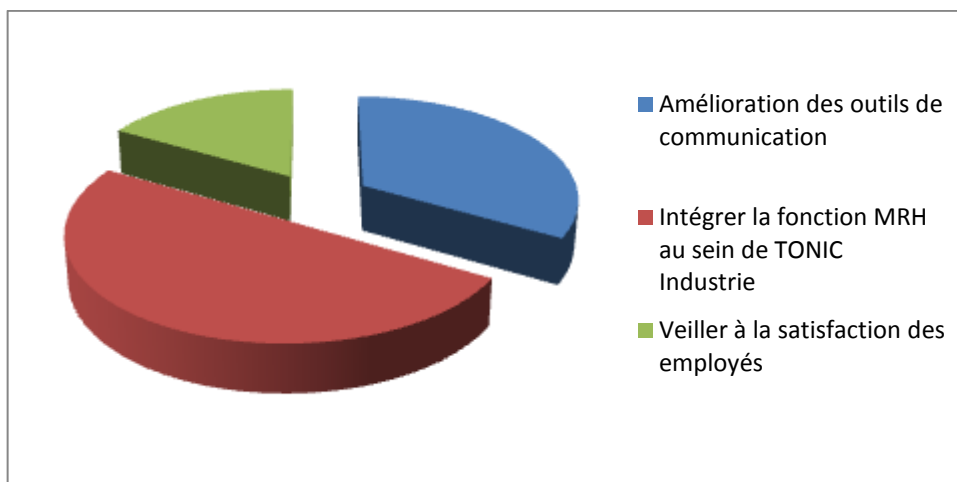
Axe 05 : conclusion et perspectives.

Tableau N° III. 13 : perceptive d'évolution.

Perspectives	Fréquence	Pourcentage %
Amélioration des outils de communication	02	66.66
Intégrer la fonction MRH au sein de TONIC Industrie	03	100
Veiller à la satisfaction des employés	01	33.33
Total	03	100

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 13 : perceptive d'évolution.



Source : Enquête de recherche

Commentaire : pour conclure l'entretien, nous constatons que 66.66% des interviewé ont mentionné comme perspectives de développement : l'amélioration des outils de la CI pour gagne la confiance des employés, l'ensemble pensent que le MRH est une fonction indispensable dans l'entreprise, et que 33.33% estiment travailler plus pour justement augmentés la satisfaction des employés.

Pour résumer, nous dirons que suite aux résultats obtenus, TONIC Industrie est une entreprise par actions à capitaux publique dont l'activité est la production, la transformation et la commercialisation du papier. Elle dispose d'une stratégie Rh qu'elle gère sur la base des réglementations et lois de la fonction publique.

En son sein, la CI existe, son rôle est d'informer et accompagner la DG et le personnel. L'entreprise utilise l'affichage, les lettres d'information, les réunions officielles, le téléphone et l'outlook comme outil de CI. Cependant, elle rencontre plusieurs contraintes : la coupure d'internet, la non implication des salariés, un manque de moyen et une absence d'organisation.

Le MRH est connu par la majorité de nos interviewés, ils affirment que c'est une fonction stratégique qui permet le développement de la fonction RH et accroître l'image de marque de l'entreprise.

Selon les interviewés, la CI influence positivement le MRH, elle permet par ailleurs de le promouvoir.

2-1-4) L'étude quantitative :

2-1-4-1) Définition de l'étude quantitative

Une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisés par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de cette dernière. Elles sont donc faites par sondage. Les études quantitatives sont généralement menées auprès de quelques centaines à quelques milliers d'individus et, sont souvent « opposées » aux études qualitatives bien qu'en fait, les deux techniques soient souvent complémentaires.¹

2-1-4-2) Les outils de recueil des données :

Pour les besoins et le bon déroulement de notre enquête, nous avons optés pour une enquête quantitative par sondage. Dans cette logique, nous avons choisi le questionnaire comme moyen de recueil des données nécessaires à l'élaboration de notre travail de recherche.

Le questionnaire est : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffres ».²

Notre questionnaire comporte cinq (05) pages et compte vingt (20) questions regroupé en trois (03) parties :

Partie 01 : correspond à une fiche signalétique qui permet de cerner le profil des enquêtés.

¹ <http://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative> (consulté le 15-05-2016 à 18h45)

² CHABANI, (S) et OUACHERINE (H) : Op. Cit, p.77.

Partie 02 : comporte des questions permettant de cerner la stratégie RH et CI développé au sein de l'entreprise.

Partie 03 : les questions de cette partie nous permettent principalement de connaître les facteurs motivationnelles des employées à travailler chez Tonic Industrie.

Pour ce qui est de l'administration du questionnaire, nous avons opté pour une distribution en face à face du 24/04/2016 au 29/04/2016 dans les différentes directions de l'entreprise. Chacun prenez 5 à 10 minutes pour y répondre.

2-1-4-3) L'échantillon de recherche :

Pour l'administration du questionnaire, nous avons opté pour la méthode de convenance pour identifier les profils susceptibles de représenter fidèlement notre population cible. La taille de notre échantillon est de n=131 enquêtés.

2-1-4-4) Les outils de traitement et d'analyse des données :

Pour ce qui est de l'analyse des données recueillis du questionnaire, nous avons opté pour un traitement par le Logiciel SPSS où, nous avons saisi manuellement les réponses des enquêtés afin d'en obtenir notre feuille de calcul et le résumé de nos réponses sous forme de tableaux.

2-1-4-5) L'analyse et interprétation des résultats :

➤ Tri à plat des réponses :

Question 01 :

Sexe : ☐ Femme

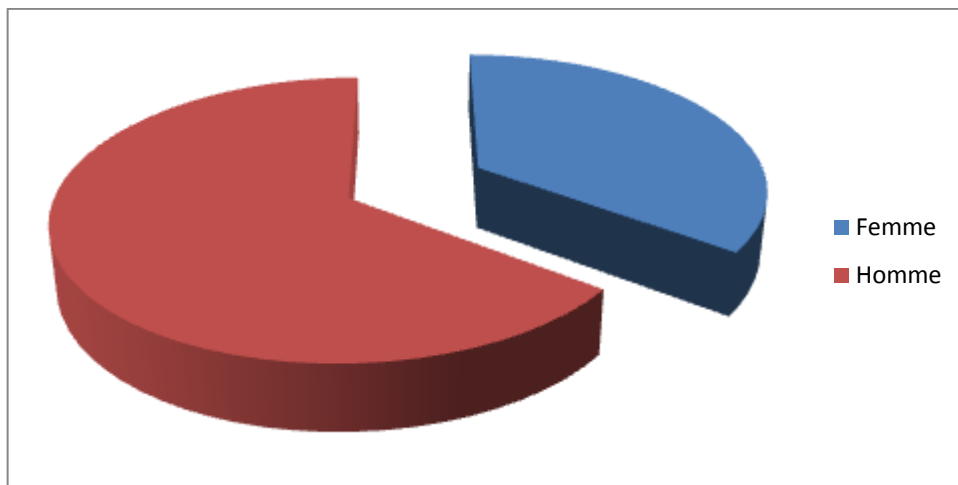
☐ Homme

Tableau N° III. 14 : récapitulatif du Sexe des enquêtés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage Valide
Valide	Femme	46	35.1	35.1
	Homme	85	64.9	64.9
	Total	131	100.0	100.0

Source : Enquête de recherche.

Figure N° III. 14 : récapitulatif du Sexe des enquêtés



Source : Enquête de recherche

Commentaire : Cette question nous permet de connaître les spécificités des enquêtés. Les résultats montrent que notre échantillon est composé majoritairement d'Hommes à 64,9% et que 34.1% sont des femmes.

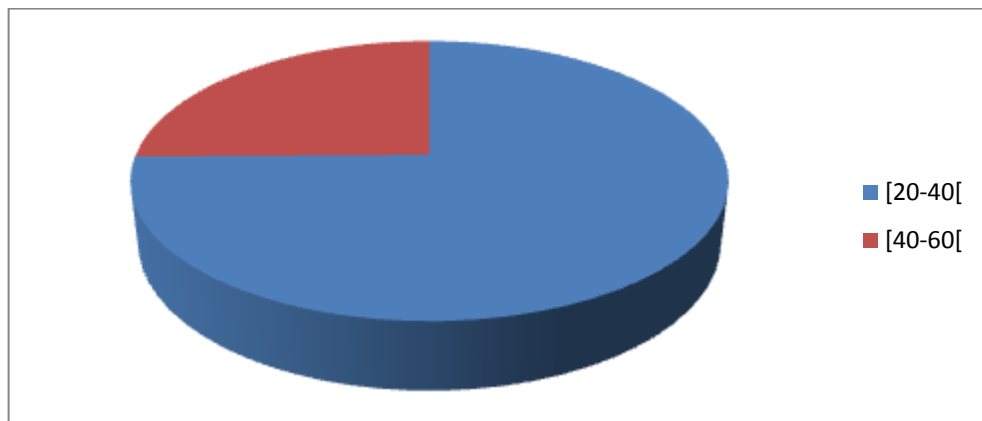
Question 02 : Age ☐ [20-40[☐ [40-60[☐ Plus de 60 ans

Tableau N° III. 15 : récapitulatif de l'âge des enquêtés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage e Valide	Pourcentage e Cumulé
Valide	[20-40[	98	74.8	74.8	74.8
	[40-60[	33	25.2	25.2	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Source : Enquête de recherche.

Figure N° III. 15 : récapitulatif de l'âge des enquêtés



Source : Enquête de recherche.

Commentaire : Les résultats de cette question qui permet de décrire nos enquêtés montrent que : 74,8% ont entre 20 et 40 ans et que 25,2% ont entre 40 et 60ans.

Question 3 : Statut professionnel :

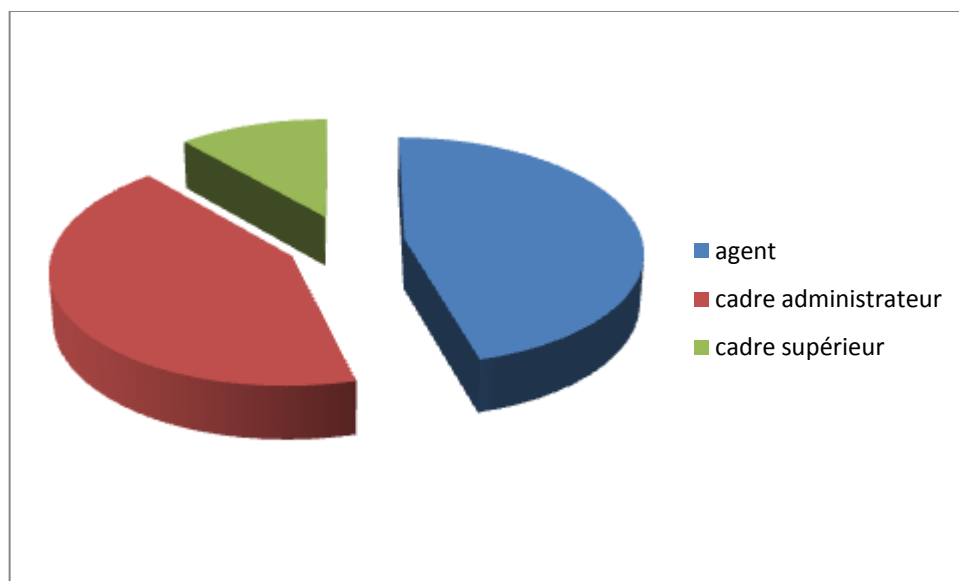
- ☐ Agent
- ☐ Cadre Administrateur
- ☐ Cadre supérieur

Tableau N° III. 16 : récapitulatif du statut professionnel des enquêtés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	agent	60	45,8	45,8	45,8
	cadre administrateur	56	42,7	42,7	88,5
	cadre supérieur	15	11,5	11,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 16 : récapitulatif du statut professionnel des enquêtés



Source : Enquête de recherche

Commentaire : A partir des résultats de cette question, nous pouvons dire que nos enquêtés sont à 45,8% des agents, à 42,7% des cadres administratives et à 11,5% cadres supérieures.

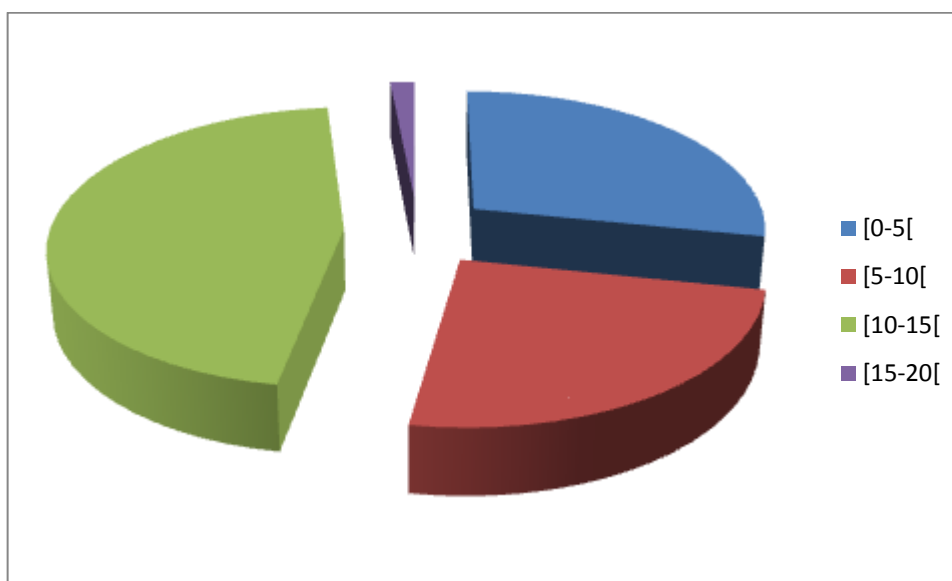
Question 04 : Année de service au sein de Tonic Industrie :

Tableau N° III. 17 : récapitulatif des années d'expériences des enquêtés.

		Fréquenc e	Pourcentag e	Pourcentag e valide %
Valid e	[0-5[	37	28,2	28,2
	[5-10[	32	24,4	24,4
	[10-15[	60	45,8	45,8
	[15-20[	2	1,5	1,5
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche.

Tableau N° III. 17 : récapitulatif des années d'expériences des enquêtés.



Source : Enquête de recherche.

Commentaire : A partir de cette question, nous pouvons dire que 28,2% des enquêtés ont une expérience professionnelle de moins de 5 ans, pour 24,4% elle est entre 5 et 10 ans, pour 45,8% elle est entre 10 et 15 ans et enfin un très faible pourcentage (1,5) pour qui elle est entre 15 et 20 ans.

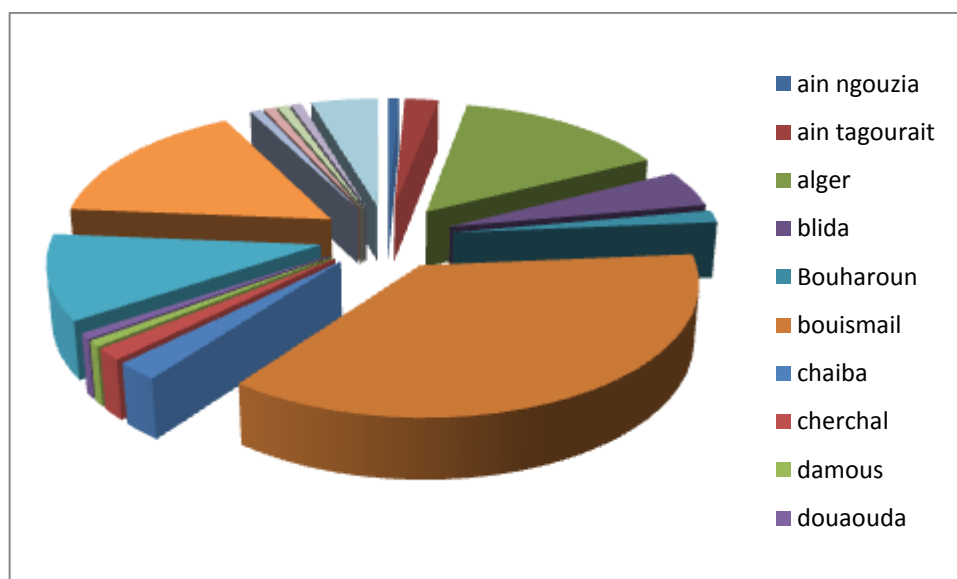
Question 05 : Lieu de résidence :

Tableau N° III. 18 : récapitulatif des lieux de résidence des enquêtés

		Fréquence	Pourcentage %	Pourcentage valide
Valid e	ain ngouzia	1	0,8	0,8
	ain tagourait	3	2,3	2,3
	alger	19	14,5	14,5
	blida	6	4,6	4,6
	Bouharoun	2	1,5	1,5
	bouismail	48	36,6	36,6
	chaiba	3	2,3	2,3
	cherchal	2	1,5	1,5
	damous	1	0,8	0,8
	douaouda	1	0,8	0,8
	fouka	14	10,7	10,7
	kolea	21	16,0	16,0
	mafteh	1	0,8	0,8
	oued romane	1	0,8	0,8
	sidi rachad	1	0,8	0,8
	staoueli	1	0,8	0,8
	tipaza	6	4,6	4,6
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 18 : récapitulatif des lieux de résidence des enquêtés



Source : Enquête de recherche

Chapitre III : Essai d'analyse de l'impact de la communication interne sur la stratégie marketing des ressources humaines au sein de tonic industrie.

107

Commentaire : Nous remarquons qu'en général les enquêtés résident dans la wilaya de Tipaza, ils sont plus au moins pas loin de leur lieu de travail.

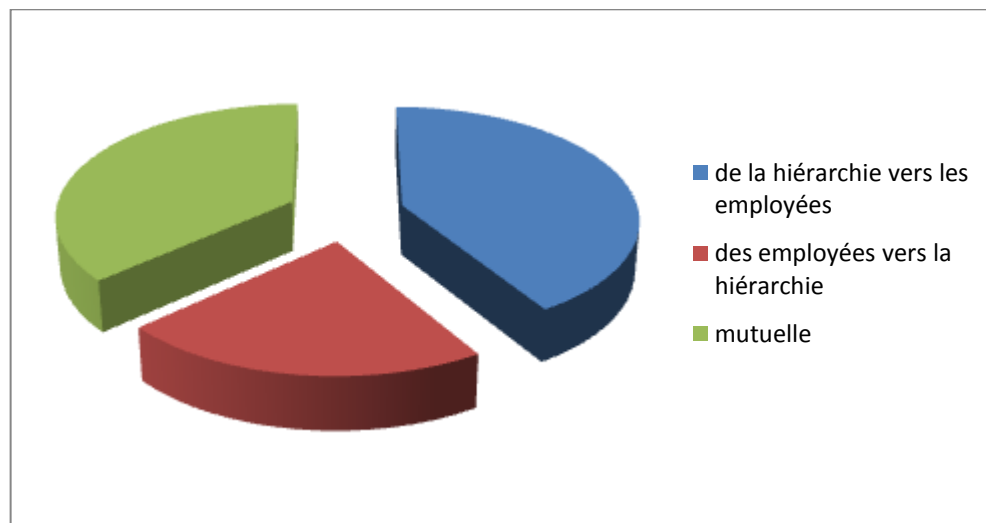
Question 06 : Pensez-vous que la communication interne est importante ?

Tableau N° III. 19 : L'avis des enquêtés sur l'importance de la communication interne

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Non	5	3,8	3,8
	Oui	126	96,2	96,2
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 19 : L'avis des enquêtés sur l'importance de la communication interne



Source : Enquête de recherche

Commentaire : cette question nous a permis de connaître l'avis des enquêtés sur l'importance de la communication interne. Les résultats montrent que 96,2% d'eux pensent qu'elle est importante.

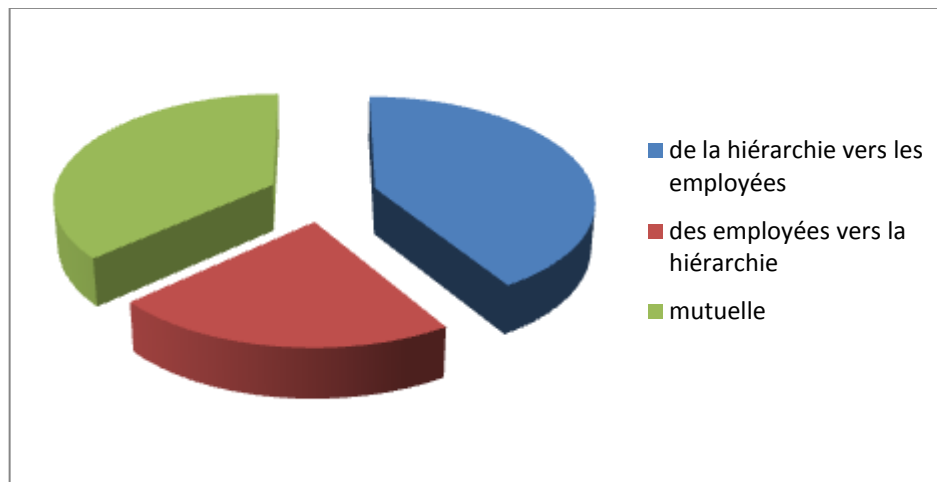
Question 07 : Pensez-vous que la communication interne existe au sein de Tonic Industrie ?

Tableau N° III. 20 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'existence de la Communication interne au sein de TONIC

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide%
Valid e	Non	73	55,7	55,7
	Oui	58	44,3	44,3
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 20 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'existence de la Communication interne au sein de TONIC



Source : Enquête de recherche

Commentaire : les résultats obtenues montrent que pour les enquêtés, la communication interne est inexistante à un taux de 55,7% au sein de TONIC Industrie, cependant, 44,3% des enquêtés pensent qu'elle est existante.

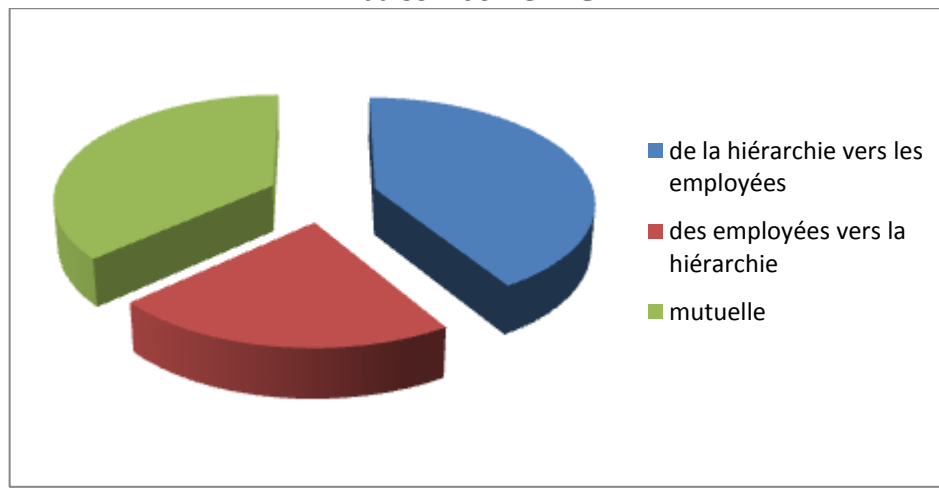
Question 08 : Pensez-vous que l'information est bien diffusée au sein de Tonic Industrie ?

Tableau N° III. 21 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur la diffusion de l'information au sein de TONIC

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Non	95	72,5	72,5	72,5
	Oui	36	27,5	27,5	100,0
	Total	131	100,0	100,0	

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 21 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur la diffusion de l'information au sein de TONIC



Source : Enquête de recherche

Commentaire : les résultats montrent que 72,5% des enquêtés pensent que l'information n'est pas bien diffusée au sein de Tonic.

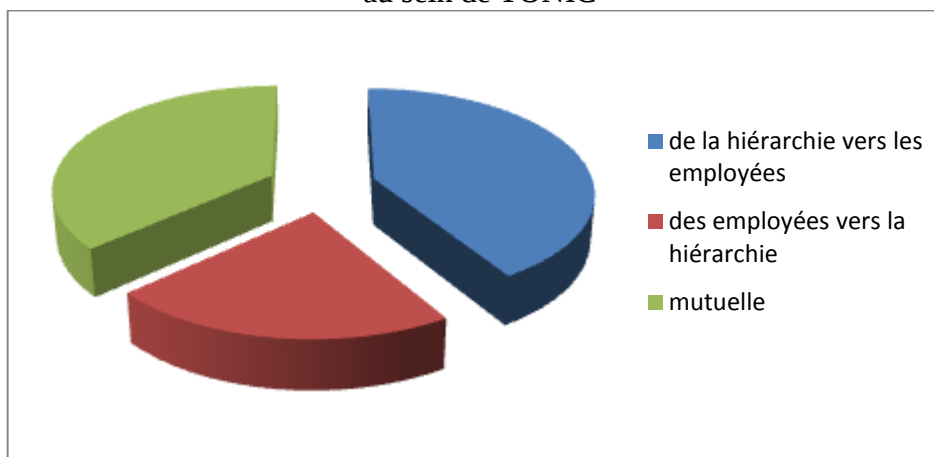
Question 09 : Qu'elle est selon vous l'information qui se fait le plus au sein de Tonic Industrie?

Tableau N° III. 22 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'information la plus utilisée au sein de TONIC

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	de la hiérarchie vers les employés	54	41,2	41,2
	des employés vers la hiérarchie	29	22,1	22,1
	mutuelle	48	36,6	36,6
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 22 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'information la plus utilisée au sein de TONIC



Source : Enquête de recherche

Commentaire : avec cette question, nous avons voulu cerner le type de communication le plus répondu au sein de TONIC. Les résultats montrent que l'information la plus utilisée est celle qui va de la hiérarchie vers les employés (41,2%), suivie par l'information allant d'employés à employés (36,6%) et en dernier celle qui va des employés vers la hiérarchie. Nous pouvons dire que la communication verticales descendantes est le type de communication interne le plus utilisée à Tonic Industrie.

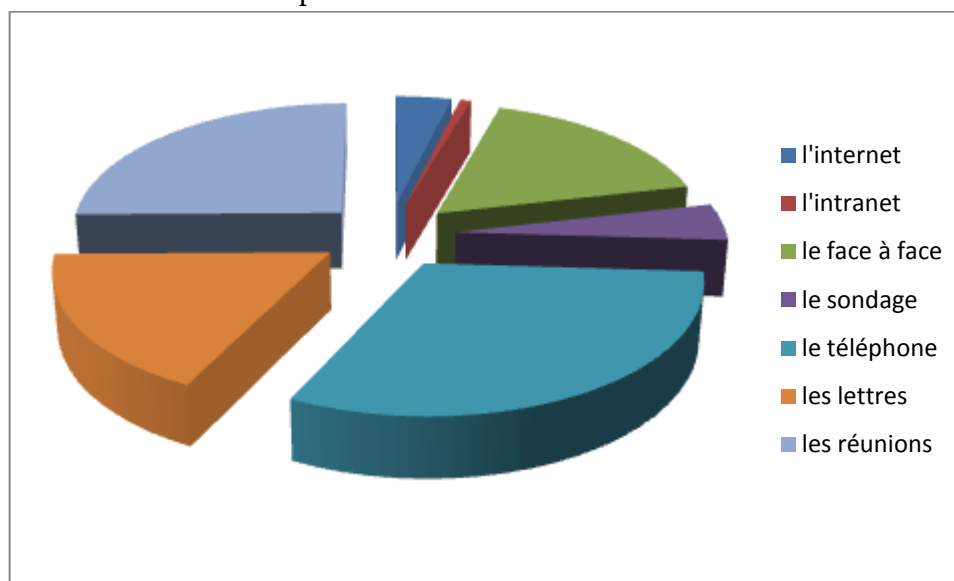
Question 10 : Selon vous, quel est le moyen de communication le plus utilisé au sein de TONIC Industrie ?

Tableau N° III. 23 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur le moyen de communication le plus utilisé au sein de TONIC

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	l'internet	5	3,8	3,8
	l'intranet	1	,8	,8
	le face à face	22	16,8	16,8
	le sondage	6	4,6	4,6
	le téléphone	41	31,3	31,3
	les lettres	23	17,6	17,6
	les réunions	33	25,2	25,2
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 23 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur le moyen de communication le plus utilisé au sein de TONIC



Source : Enquête de recherche

Commentaire : A partir des résultats, le moyen de communication le plus utilisé au sein de TONIC Industrie est le téléphone (31,3%). L'intranet se voit par contre pas du tout utilisée (0,8%).

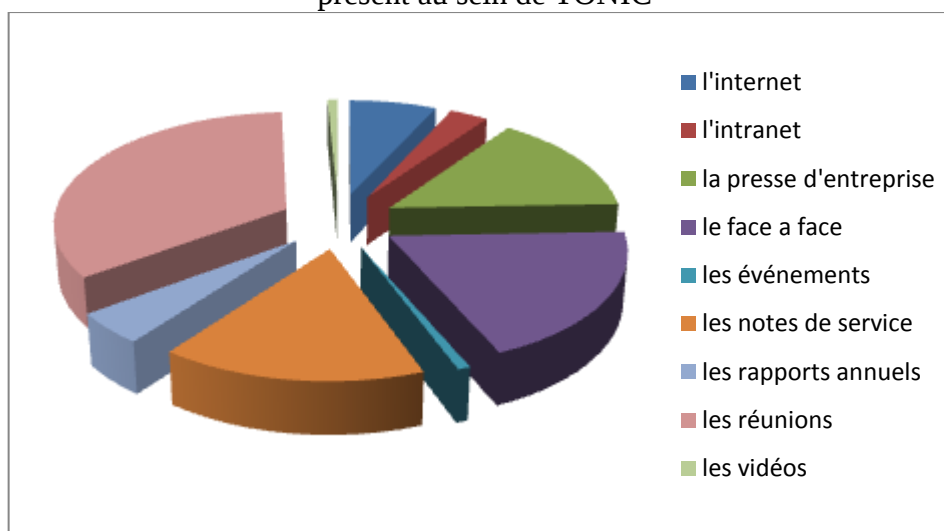
Question 11 : Selon vous, Quel type d'information est la plus présente au sein de Tonic Industrie?

Tableau N° III. 24 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur le type d'information le plus présent au sein de TONIC

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	la presse d'entreprise	7	5,3	5,3
	le face à face	26	19,8	19,8
	le téléphone	1	,8	,8
	les E-mail	1	,8	,8
	les événements	15	11,5	11,5
	les notes de service	39	29,8	29,8
	les rapports annuels	8	6,1	6,1
	les réunions	33	25,2	25,2
	les vidéos	1	,8	,8
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 24 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur le type d'information le plus présent au sein de TONIC



Source : Enquête de recherche

Commentaire : cette question nous a permis de connaître le type d'information le plus utilisé au sein de TONIC Industrie. Les enquêtés trouvent à 29,8% que les notes de service sont le types de communication le plus utilisé au sein de Tonic.

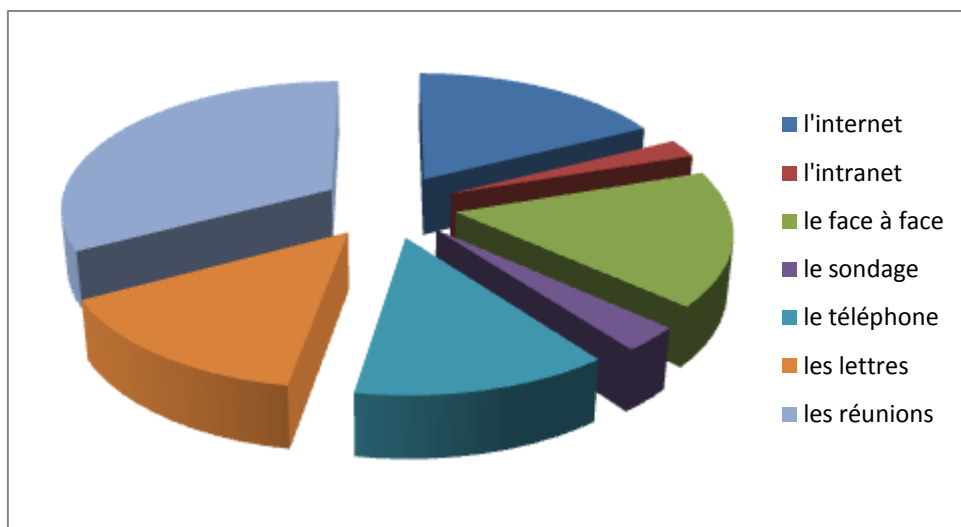
Question 12 : Selon vous quel est le meilleur outil de communication ?

Tableau N° III. 25 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur ce qui est pour eux le meilleur moyen de communication

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	l'internet	23	17,6	17,6
	l'intranet	3	2,3	2,3
	le face à face	22	16,8	16,8
	le sondage	4	3,1	3,1
	le téléphone	17	13,0	13,0
	les lettres	19	14,5	14,5
	les réunions	43	32,9	32,9
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 25 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur ce qui est pour eux le meilleur moyen de communication



Source : Enquête de recherche

Commentaire : à partir de résultats obtenues, nous pourrions dire que pour 32,9% des enquêtés, le meilleur moyen de communication est « les réunions ».

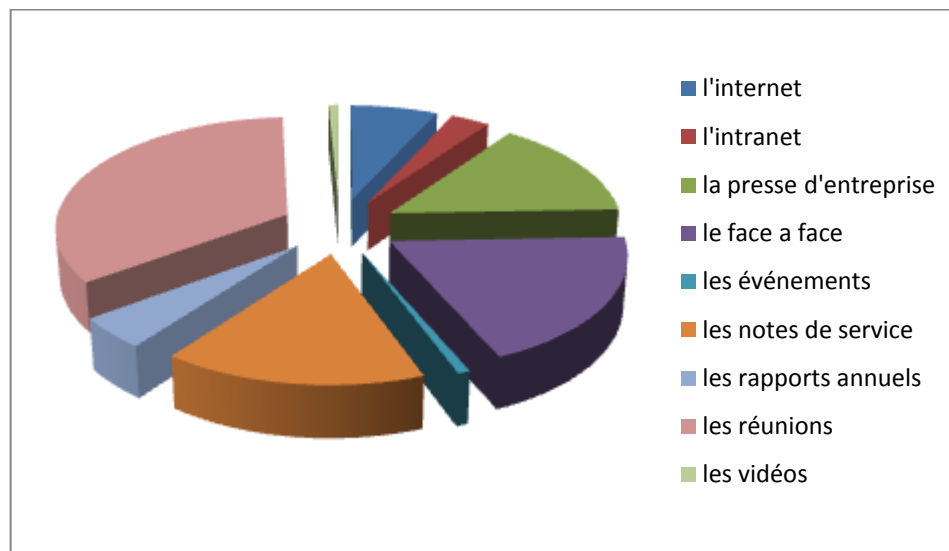
Question 13 ; Selon vous, quel est le meilleur moyen d'informer ?

Tableau N° III. 26 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur ce qui est pour eux le meilleur moyen d'informer

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	l'internet	9	6,9	6,9
	l'intranet	4	3,1	3,1
	la presse d'entreprise	19	14,5	14,5
	le face a face	25	19,1	19,1
	les événements	1	,8	,8
	les notes de service	21	16,0	16,0
	les rapports annuels	6	4,6	4,6
	les réunions	45	34,4	34,4
	les vidéos	1	,8	,8
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 26 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur ce qui est pour eux le meilleur moyen d'informer



Source : Enquête de recherche

Commentaire : nous avons posé cette question pour connaître l'avis des enquêtés sur ce qui est le moyen d'informer, les résultats montrent à un taux de 34,4% que c'est : les réunions.

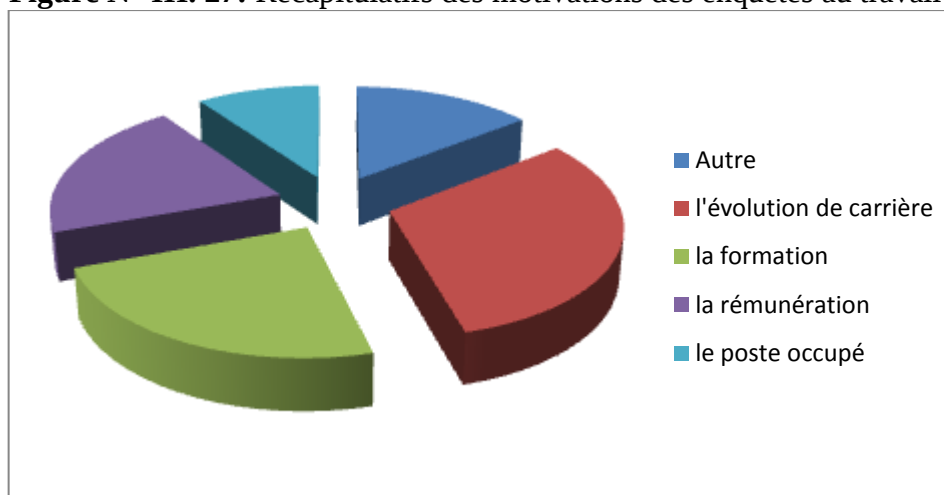
Question 14 : Qu'es ce qui vous motive le plus ?

Tableau N° III. 27: Récapitulatifs des motivation des enquêtés au travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	Autre	19	14,5	14,5
	l'évolution de carrière	41	31,3	31,3
	la formation	31	23,7	23,7
	la rémunération	27	20,6	20,6
	le poste occupé	13	9,9	9,9
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 27: Récapitulatifs des motivations des enquêtés au travail



Source : Enquête de recherche

Commentaire : cette question permet de cerner les facteurs qui motive les enquêtés dans le travail. A partir des résultats, nous pourrions dire que « l'évolution de carrière » est le plus important (31,3), « la formation » vient en second (23,7%), en troisième lieu « la rémunération » avec un pourcentage de 20,6%, « le poste occupé » vient en cinquième position avec un pourcentage de 9,9%.

Question 15 : Es ce que la notoriété de Tonic Industrie joue t'elle dans votre motivation ?

☐ Oui

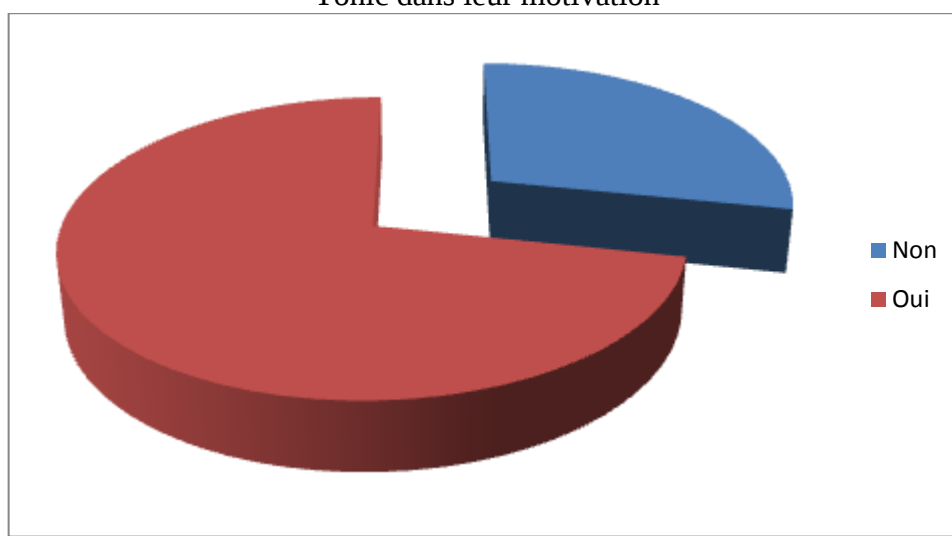
☐ Non

Tableau N° III. 28 : récapitulatif de réponses des enquêtés dans le rôle que joue la notoriété de Tonic dans leur motivation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	Non	37	28,2	28,2
	Oui	94	71,8	71,8
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 28 : récapitulatif de réponses des enquêtés dans le rôle que joue la notoriété de Tonic dans leur motivation



Source : Enquête de recherche

Commentaire : nous avons posé cette question pour connaître si la notoriété de TONIC joue dans la motivation des enquêtés. Les résultats montrent à 71,8% qu'elle joue dans leur motivation.

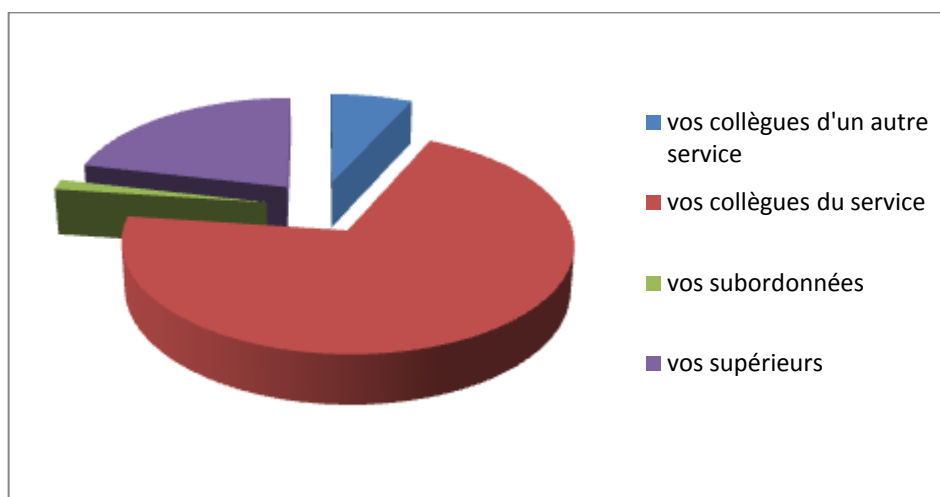
Question 16 : Selon vous, vous communiquez plus avec :

Tableau N° III. 29 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'intensité de leur communication

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	vos collègues d'un autre service	9	6,9	6,9
	vos collègues du service	92	70,2	70,2
	vos subordonnées	2	1,5	1,5
	vos supérieurs	28	21,4	21,4
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 29 : récapitulatif des réponses des enquêtés sur l'intensité de leur communication



Source : Enquête de recherche

Commentaire : les résultats de cette question permettent de dire que pour les enquêté, la communication est plus existante entre les collègues du service (70,2) et avec leur supérieurs avec un pourcentage de réponses de 21,4%. Cependant, on pourra dire qu'il y a un grand manque de communication entre les employées de différents services (6,9%).

Question 17 : Sur une échelle allant de 1 (Pas du tout satisfaits) à 5 (très satisfait), comment évaluez vous les taches suivantes dans votre DRH ?

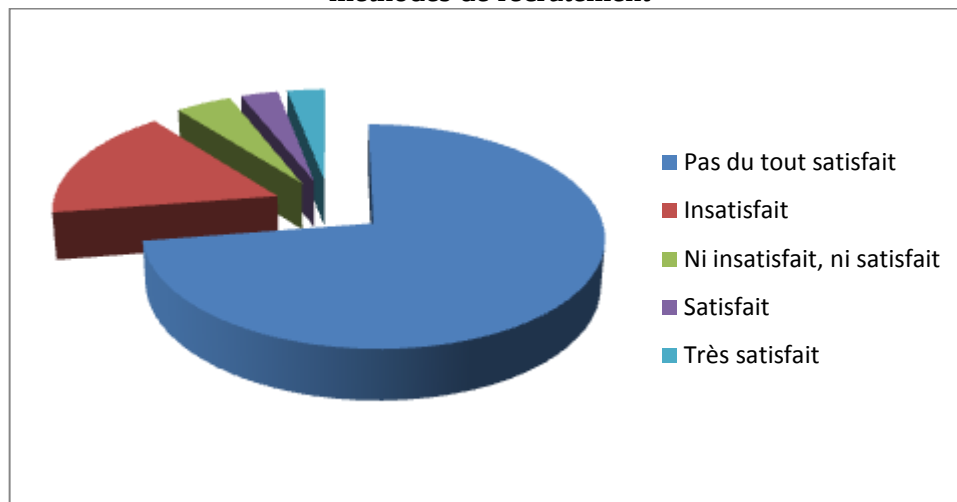
➤ **Le recrutement :**

Tableau N° III. 30 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de recrutement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	Pas du tout satisfait	95	72,5	72,5
	Insatisfait	22	16,8	16,8
	Ni insatisfait, ni satisfait	6	4,6	4,6
	Satisfait	4	3,1	3,1
	Très satisfait	4	3,1	3,1
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 30 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de recrutement



Source : Enquête de recherche

Commentaire : des résultats obtenus, nous dirons qu'un taux de 72,5% des enquêtés sont pas du tout satisfait des méthodes de recrutement au sein de TONIC Industrie.

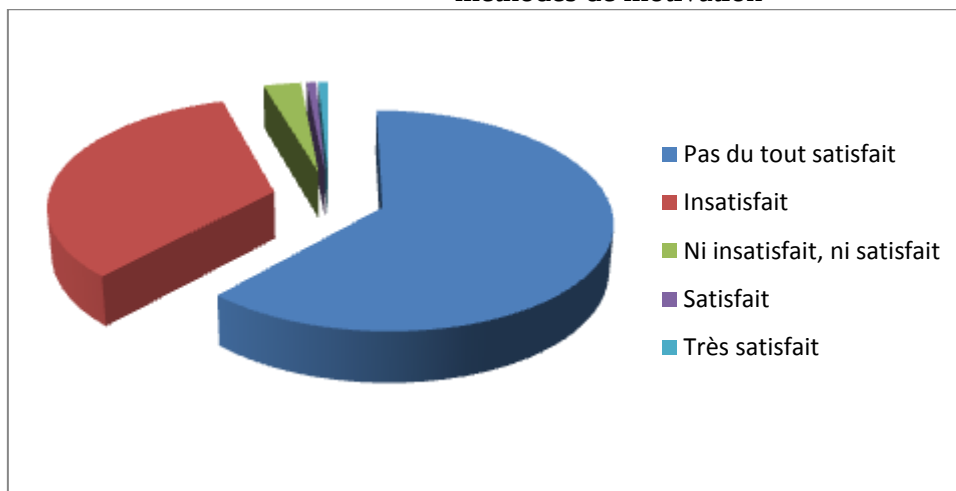
➤ **La motivation :**

Tableau N° III. 31 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de motivation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Pas du tout satisfait	81	61,8	61,8
	Insatisfait	44	33,6	33,6
	Ni insatisfait, ni satisfait	4	3,1	3,1
	Satisfait	1	,8	,8
	Très satisfait	1	,8	,8
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 31 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de motivation



Source : Enquête de recherche

Commentaire : des résultats obtenus, nous dirons qu'un taux de 61,8% des enquêtés sont pas du tout satisfait des méthodes de motivation au sein de TONIC Industrie.

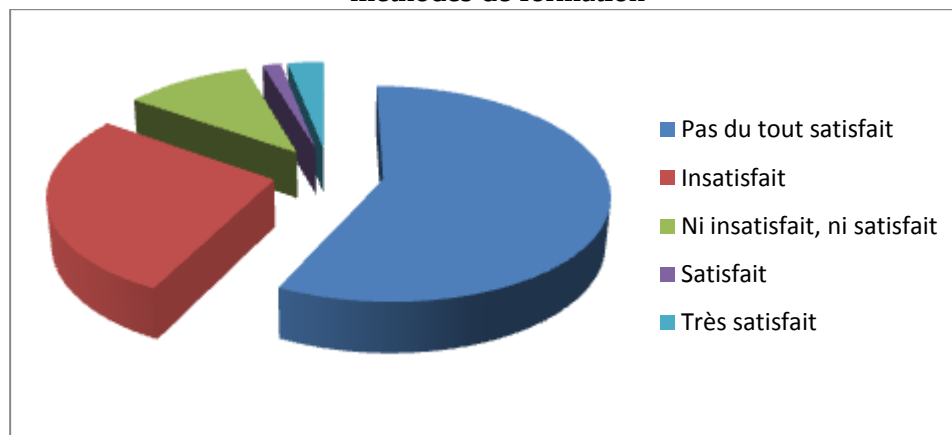
➤ **La formation :**

Tableau N° III. 32: récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	Pas du tout satisfait	75	57,3	57,3
	Insatisfait	36	27,5	27,5
	Ni insatisfait, ni satisfait	14	10,7	10,7
	Satisfait	2	1,5	1,5
	Très satisfait	4	3,1	3,1
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 32: récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de formation



Source : Enquête de recherche

Commentaire : des résultats obtenus, nous dirons qu'un taux de 57,3 % des enquêtés sont pas du tout satisfait des méthodes de formation proposé au sein de TONIC Industrie.

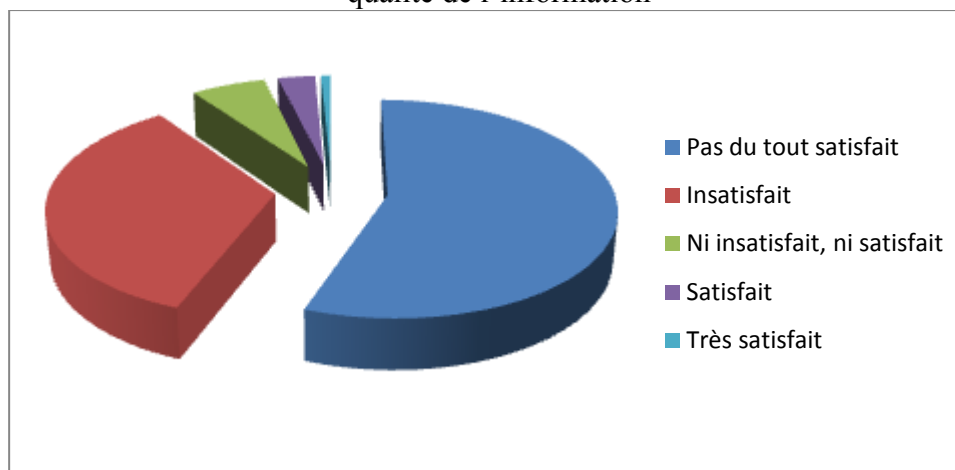
➤ **L'information :**

Tableau N° III. 33 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face à la qualité de l'information

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	Pas du tout satisfait	73	55,7	55,7
	Insatisfait	45	34,4	34,4
	Ni insatisfait, ni satisfait	8	6,1	6,1
	Satisfait	4	3,1	3,1
	Très satisfait	1	,8	,8
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 33 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face à la qualité de l'information



Source : Enquête de recherche

Commentaire : des résultats obtenus, nous dirons qu'un taux de 55,7 % des enquêtés sont pas du tout satisfait de la qualité d'information au sein de TONIC Industrie.

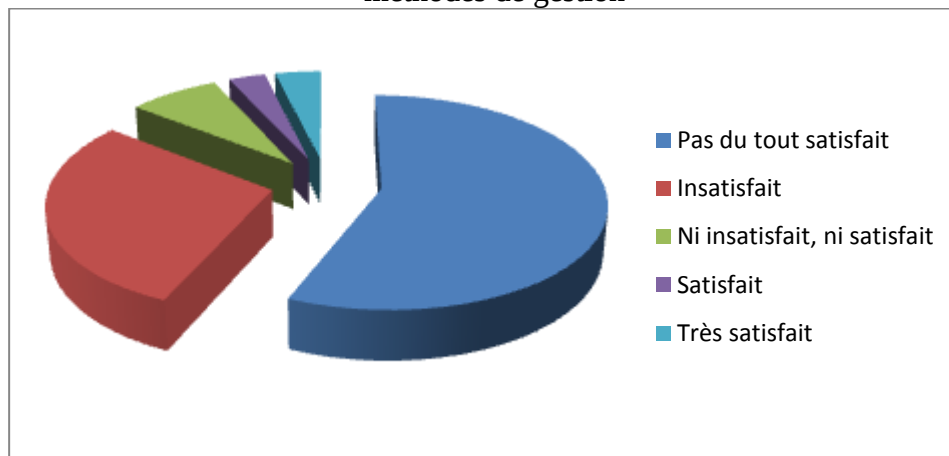
➤ **La gestion :**

Tableau N° III. 34 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de gestion

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	Pas du tout satisfait	74	56,5	56,5
	Insatisfait	38	29,0	29,0
	Ni insatisfait, ni satisfait	10	7,6	7,6
	Satisfait	4	3,1	3,1
	Très satisfait	5	3,8	3,8
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 34 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux méthodes de gestion



Source : Enquête de recherche

Commentaire : des résultats obtenus, nous dirons qu'un taux de 56,5 % des enquêtés sont pas du tout satisfait de la qualité d'information au sein de TONIC Industrie.

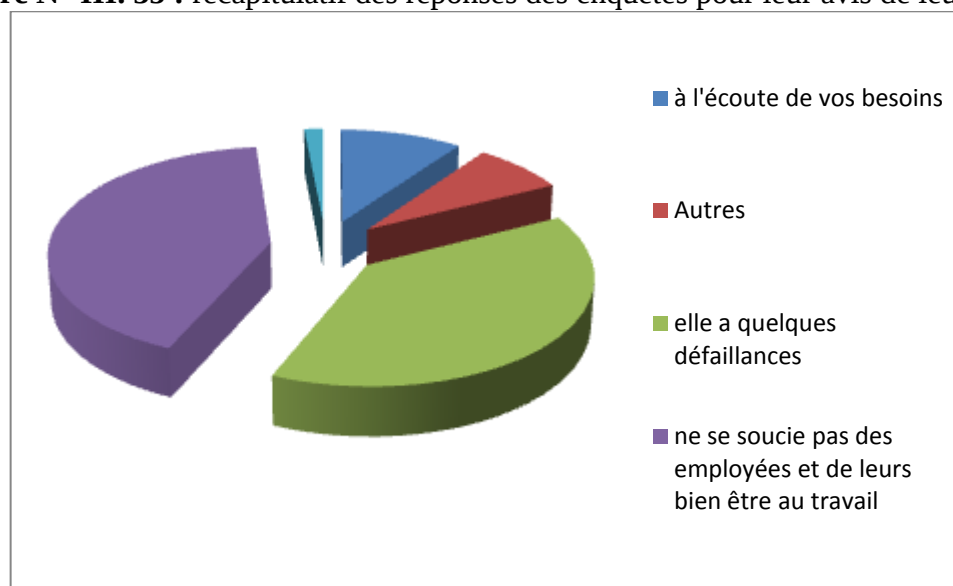
Questionnaire 18 : Selon vous, la DRH au sein de Tonic Industrie est :

Tableau N° III. 35 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur avis de leur DRH

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
à l'écoute de vos besoins	13	9,9	9,9
Autres	10	7,6	7,6
elle a quelques défaillances	51	38,9	38,9
ne se soucie pas des employés et de leur bien être au travail	55	42,0	42,0
performante dans la gestion des RH	2	1,5	1,5
Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 35 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur avis de leur DRH



Source : Enquête de recherche

Commentaire : des résultats obtenus, nous dirons qu'un taux de 42 % des enquêtés trouvent que la DRH de TONIC Industrie ne se soucie pas des employés et de leur bien être au travail, 38,9 % aussi trouvent qu'elle a quelques défaillances, 9,9% trouvent qu'elle est à l'écoute de leur besoins et un taux très faible de 1,5% trouvent qu'elle est performante dans la gestion des RH. D'une manière générale, les résultats apportent que les enquêtés portent un avis défavorable de leur DRH.

Chapitre III : Essai d'analyse de l'impact de la communication interne sur la stratégie marketing des ressources humaines au sein de tonic industrie.

124

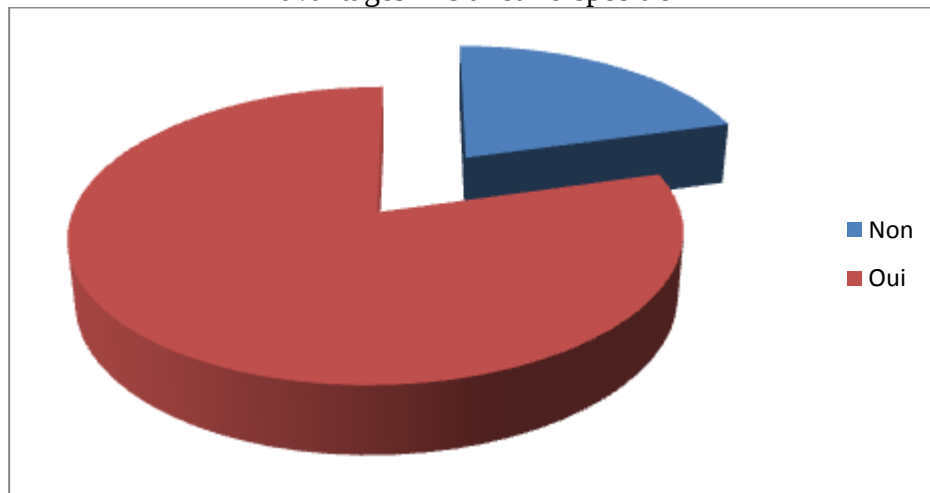
Question 19 : Êtes vous satisfait des avantages mis en place pour vous par Tonic Industrie (transport, avantages sociaux....) ?

Tableau N° III. 36 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux avantages mis à leur disposition

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	Non	27	20,6	20,6
	Oui	104	79,4	79,4
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 36 : récapitulatif des réponses des enquêtés pour leur satisfaction face aux avantages mis à leur disposition



Source : Enquête de recherche

Commentaire : les résultats obtenus montrent que les enquêtés sont satisfaits des avantages sociaux mis à leur disposition par TONIC Industrie. Ces avantages dépendent majoritairement de la fonction publique.

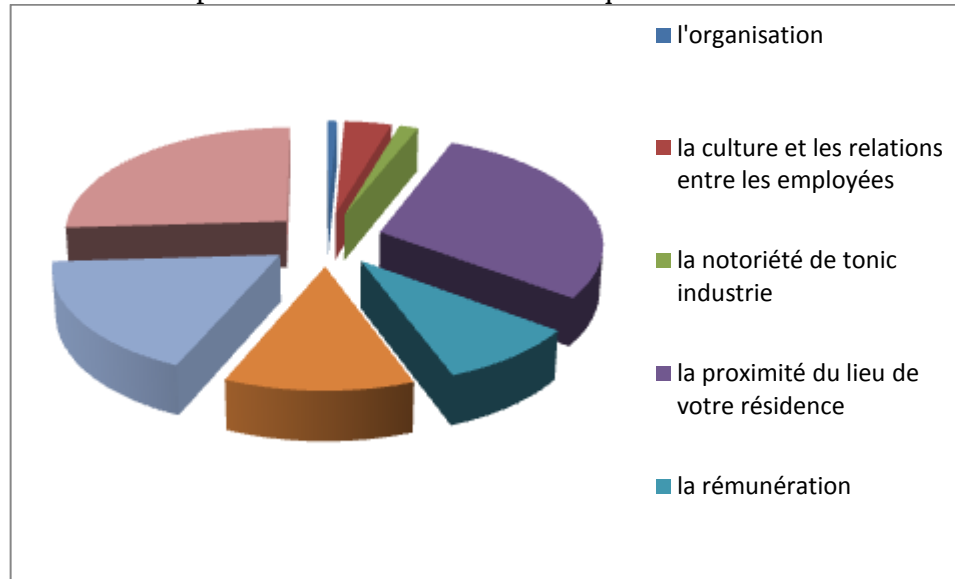
Question 20 : Qu'est-ce qui vous motive à rester chez Tonic Industrie ?

Tableau N° III. 37 : récapitulatif des motivations des enquêtés à rester chez TONIC Industrie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valid e	l'organisation	1	,8	,8
	la culture et les relations entre les employés	5	3,8	3,8
	la notoriété de tonic industrie	2	1,5	1,5
	la proximité du lieu de votre résidence	38	29,0	29,0
	la rémunération	12	9,2	9,2
	le poste occupé	16	12,2	12,2
	le sentiment d'appartenance à cette entreprise	23	17,6	17,6
	pas d'autres choix	34	26,0	26,0
	Total	131	100,0	100,0

Source : Enquête de recherche

Figure N° III. 37 : récapitulatif des motivations des enquêtés à rester chez TONIC Industrie



Source : Enquête de recherche

Commentaire : à partir des résultats obtenus, nous pouvons dire que ce qui motive le plus les enquêtés à rester chez TONIC Industrie est la proximité de leur lieu de résidence (29%), pour 26% des enquêtés c'est parce qu'ils n'ont pas d'autres choix et pour 17,6% pour le sentiment d'appartenance à cette entreprise. Pour ce qui est de l'organisation (0,8%), la culture et les

relations entre les employées (3,8%), la notoriété de TONIC (1,5%), la rémunération (9,2%) et le poste occupé (12,2%) se voit des facteurs motivationnels très faible et n'ont pris en considération pour plusieurs.

Pour synthétiser nous dirons que les employés de TONIC Industrie sont conscients de l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise, ils affirment majoritairement qu'il n'existe pas de communication interne et que l'information est très mal diffusée vue que cette dernière est juste horizontale descendante.

Pour eux, le meilleur moyen de communication est le téléphone et que le meilleur type d'information est les notes de service. Pour ce qui est du meilleur outil de communication et du meilleur moyen d'informer il se trouve que pour eux c'est les réunions.

Ils sont toutefois motivés par l'évolution de carrière et que la notoriété de TONIC joue fortement dans leur motivation. Ils trouvent majoritairement qu'ils communiquent plus avec leurs collègues du même service.

Nous retrouvons aussi, que les enquêtés ne sont pas du tout satisfaits des méthodes de recrutement, de motivation, de formation, de la gestion et des informations qu'ils perçoivent. Pour eux, leur DRH ne se soucie pas d'eux et de leur bien-être au travail et ils sont plus au moins satisfaits des avantages qu'ils perçoivent et qui se voient être un privilège de la fonction publique.

Enfin, ce qui les motive à rester chez TONIC Industrie c'est justement parce qu'ils n'ont pas d'autres choix.

Nous pouvons dire par ailleurs afin d'apporter une corrélation entre les deux études que les responsables estiment qu'il existe une bonne communication interne au sein de TONIC et que les employées vont à l'encontre de cela.

Il existe alors des avis divergeant entre le top management de l'entreprise et leurs subordonnés.

Nous allons à ce stade passer à la discussions des résultats obtenus pour pouvoir infirmer ou confirmer nos hypothèses de recherches.

À travers les résultats obtenus à la question n°02 de l'axe n°04 de notre entretien, nous pouvons dire que notre première hypothèse : « La communication interne permet la mise en place de la stratégie marketing des ressources humaines chez tonic industrie » est acceptée.

Pour ce qui est de la deuxième hypothèse : « La communication interne contribue à chaque niveau d'application de la stratégie Marketing des ressources humaines de Tonic industrie », nous pouvons dire qu'elle est aussi acceptée à partir des résultats de la question n° 04 de l'axe n° 01 et la question n°02 de l'axe n°04.

À travers les résultats obtenus à la question n°01 de l'axe n°04 de notre entretien, nous pouvons dire que notre première hypothèse : « La communication interne et le marketing des ressources humaines influencent positivement sur la satisfaction des ressources humaines de tonic industrie» est acceptée.

Les résultats de la question tout comme ceux de l'entretien montre un grand manque de communication entre les employés et leurs supérieurs et entre les différents employés des différents services.

Recommendations

Lors de notre enquête, les responsables nous ont informés de l'absence de la fonction de MRH au sein de TONIC Industrie. Ils ont par ailleurs confirmé l'existence d'une stratégie RH. Même si l'entreprise dispose d'une cellule Marketing et sein de la direction commerciale, sa gestion des RH s'arrête à la gestion des dossiers et carrières des employés, le recrutement, la formation, les promotions et la rémunération. Chose qui est loin d'être suffisante pour une entreprise de telle envergure disposant d'un capital humain très important.

Nous avons constaté que l'entreprise dispose d'un matériel informatique très satisfaisant ce qui facilite sa gestion RH, mais qui ne la satisfait pas.

Nous recommandons vivement à TONIC de créer une direction Marketing et y introduire une cellule MRH afin qu'elle puisse arriver à satisfaire ses employés dont le but qu'ils soient plus motivés et productifs.

Vu qu'au sein de l'entreprise on ne retrouve pas de direction communication et le très peu effectif affecté à la cellule communication cela peut aussi expliquer l'insatisfaction des employés face à la communication interne, c'est pour cela que nous lui recommandons d'introduire une direction communication et y affecter le capital humain nécessaire à l'accomplissement des objectifs de cette fonction.

Elle devra aussi former ces employés à l'utilisation des supports électroniques de communication, cela lui fera gagner beaucoup de temps et une réelle proximité entre les différents services.

Dans le but de créer un bon climat de travail, il est conseillé d'organiser des espaces détente où les employés peuvent se réunir durant leur pause, cela créera du lien et favorisera des relations fortes entre eux.

Pour finir, nous recommandons fortement à l'entreprise de former ses employés surtout ceux du Top management sur les nouveaux concepts en gestion RH, marketing, communication... cela diminuera leur résistance au changement et permettra à l'entreprise de s'aligner aux normes actuelles.

Conclusion

Générale

Il est aujourd'hui attesté que la communication interne est un outil indispensable de management. Elle permet d'informer les salariés, de les motiver et de les fédérer pour justement les garder.

Le marketing est quand à lui une fonction vitale pour la survie de toutes entreprises, il intervient dès la production d'un produit jusqu'à sa mise à la disposition du consommateur. Cependant, cette fonction ne c'est pas arrêter la ; elle c'est développé jusqu'à en devenir une des fonctions importante pour le RH.

Le marketing des ressources humaines est l'utilisation par la fonction RH des pratiques marketing pour vende, se vendre, fidéliser et garder les meilleurs compétences. Toutefois, ce concept reste aujourd'hui peu connu en Algérie, mais son entrée ne saurait tarder vu que les ressources humaines ont tant a gagné principalement en ce temps de crise.

Le but de notre recherche été de cerner l'influence de la communication interne dans la stratégie marketing des ressources humaines, mais aussi, si ces deux concept participé à la satisfaction des employés.

Nous avons pour cela mené deux (02) études distinctes. En premier lieu, une étude documentaire afin de présenter le concept de la CI et du MRH. Cette étude a été divisée en deux chapitres consacrés respectivement à ces derniers.

En second lieu, une étude sur terrain qui nous a permis de recueillir les données nécessaires à notre étude que nous avons par la suite, traité et analysé en suivant une Approche qualitative.

À travers l'analyse de contenue et le questionnaire, nous avons pu infirmer et confirmer nos hypothèses de recherche. Les résultats de notre étude pratique sont comme suit :

- L'analyse liés à la première hypothèse de notre recherche nous a permis la confirmée.

H 1: La communication interne permet la mise en place de la stratégie marketing des ressources humaines chez tonic industrie.

- Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer la deuxième hypothèse de recherche.

H2 : La communication interne contribue à chaque niveau d'application de la stratégie Marketing des ressources humaines de Tonic industrie.

- Pour ce qui est de la troisième hypothèse, les résultats de la recherche nous ont permis de l'accepter. L'hypothèse H3 est confirmée.

H3 : La communication interne et le marketing des ressources humaines influencent positivement sur la satisfaction des ressources humaines de tonic industrie.

Nous dirons alors nous avons pu apporter une réponse à notre problématique avec trois hypothèses confirmées sur les trois élaborés.

Il est par ailleurs important de noter que notre thème est purement théorique, vu que l'application du MRH n'est pas encore totalement faite en Algérie bien qu'il soit très possible qu'une entreprise utilise les outils du MRH sans même en avoir conscience.

Cette recherche est avant tout d'ordre exploratoire. Elle prétend donc pas être exacte et ne peut être généralisée. Cependant, elle nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de découvrir les difficultés de la recherche scientifique.

Annexes

Annexe N° 01 : Guide d'entretien

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle de master en sciences commerciales option Marketing à l'École des Hautes Études Commerciales d'Alger, nous vous prions de bien vouloir répondre à quelques questions relatives à notre recherche dans le but de réussir notre travail.

Notre recherche porte sur : « l'Impact de la communication interne sur la stratégie marketing des ressources humaines au sein de l'entreprise. Cas d'étude : TONIC Industrie ». Ce guide d'entretien a pour objectif de vérifier les résultats obtenus lors de notre étude quantitative.

Nous vous remercions par ailleurs de votre collaboration.

Laid Houari KIES

Axe 1 : description du profil de l'interviewée.

1. Quel est votre fonction actuelle au sein de TONIC Industrie ?
2. Quelles sont vos principales missions ?
3. Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?
4. Comment pouvez-vous présenter TONIC Industrie et ses enjeux stratégiques ?

Axe 2 : la stratégie de Communication Interne.

1. Que pouvez-vous dire de la fonction RH au sein de l'entreprise ?
2. Que pouvez-vous dire de la communication interne au sein de l'entreprise ?
3. Quel est selon vous le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise ?
4. Comment est organisé votre CI au sein de l'entreprise ?
5. Quels sont les outils de la CI que vous privilégiez et pourquoi ?
6. Quels sont les contraintes que vous rencontrez avec ces outils ?

Axe 3 : la stratégie Marketing des ressources humaines.

1. Avez-vous déjà entendu parler du Marketing des Ressources Humaines ?
2. Après avoir appris en quoi consiste le Marketing des Ressources Humaines, pensez-vous qu'il permettrait d'améliorer la fonction RH et accroître son image de marque de l'entreprise ?
3. Pensez-vous que votre entreprise utilise cette fonction sans en avoir conscience ?
4. Comment sont gérées les réclamations et les suggestions des employés ?
5. Vos employés sont-ils satisfaits de vos modes de communications internes ?

Axe 4 : l'impact de la communication interne sur le marketing des ressources humaines au sein de l'entreprise ?

1. Selon vous, est ce que la CI et le MRH contribuent-ils à la satisfaction de la ressources humaines au sein de l'entreprise ? Si oui, comment pouvez vous identifier cela
2. Selon vous, quelle place occupe la Communication Interne dans la stratégie marketing RH ?
3. A l'heure actuelle, quel rôle joue- elle ?

Axe 5 : conclusion.

1. Un dernier mot pour conclure notre entretien sur vos perspectives...?

Annexe N° 02 : Questionnaire

EHEC

Dans le cadre de l'élaboration d'un diplôme de fin de cycle de Master en sciences commerciales, option Marketing à l'école des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, ma recherche porte comme thème : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LE MARKETING DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ENTREPRISE. Cas d'étude : Tonic Industrie. Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui ne vous prendra que quelques minutes de votre temps, tout en ayant l'assurance de l'anonymat le plus absolu.

Merci d'avance
Laid Houari KIES

Fiche signalétique

- ❖ Sexe : ☐ Femme ☐ Homme
- ❖ الجنس : ☐ أنثى ☐ ذكر
- ❖ Age : ☐ [20 - 30[☐ [30 - 40[☐ [40 - 50[
☐ [50 - 60[☐ 60 ans et plus
- ❖ Statut professionnel :
☐ Agent
☐ Cadre Administrateur
☐ Cadre supérieur
- ❖ الوضع الوظيفي : ☐ وكيل
☐ إطار مسنول
☐ إطار سامي

❖ Année de service au sein de Tonic Industrie :

❖ سنوات العمل في تونيك :

❖ Lieu de résidence :

❖ مكان الإقامة :

Questionnaire الاستطلاع

1. Pensez vous que la communication interne est importante ?

☐ OUI ☐ NON

(1) حسب اعتقادك. هل التواصل الداخلي مهم؟

☐ نعم ☐ لا

2. Pensez vous que la communication interne existe au sein de Tonic Industrie ?

☐ OUI ☐ NON

(2) حسب اعتقادك. هل التواصل الداخلي موجود في تونيك؟

☐ نعم ☐ لا

3. Pensez vous que l'information est bien diffusée au sein de Tonic Industrie ?

☐ OUI ☐ NON

(3) حسب اعتقادك. هل المعلومات تنشر بصفة جيدة في تونيك؟

☐ نعم ☐ لا

4. Qu'elle est selon vous l'information qui se fait le plus au sein de Tonic Industrie?

- ☐ De la hiérarchie vers les employées.
☐ Des employées vers la hiérarchie.
☐ Mutuelle.

(4) ما هو في رأيك المعلومة الأكثر استعمال في تونيك ؟

- ☐ من الاعلى الى الموظفين
☐ من الموظفين الى الاعلى
☐ المتبادل

5. Selon vous, quel est le moyen de communication le plus utilisé au sein de Tonic Industrie?

- ☐ Les lettres
☐ L'internet
☐ L'intranet
☐ Le téléphone
☐ Les réunions
☐ Le face a face
☐ Le sondage

(5) حسب رأيك. ها هي وسيلة التواصل الأكثر استخداما في تونيك ؟

- ☐ الرسا نل
☐ الإنترنت
☐ الإنترنت
☐ الهاتف
☐ الاجتماعات
☐ وجهها لوجه

المسح ☐

6. Selon vous, Quel type d'information est la plus présente au sein de Tonic Industrie?

- ☐ La presse de l'entreprise
☐ Les notes de services
☐ Les rapports annuels
☐ Les vidéos
☐ Les réunions
☐ Les événements
☐ Les E-mail
☐ Le face a face

(6) في رأيك ، ما نوع المعلومات هو الأكثر حضورا في صناعة تونيك ؟

- ☐ صحافة المؤسسة
☐ المذكرات
☐ التقارير السنوية
☐ أشرطة الفيديو
☐ اجتماعات
☐ الأحداث
☐ البريد الالكتروني
☐ وجهها لوجه

8) في رأيك، ما هو أفضل وسيلة لإعلام ؟

- ☐ صحافة المؤسسة
- ☐ المذكرات
- ☐ التقارير السنوية
- ☐ أشرطة الفيديو
- ☐ اجتماعات
- ☐ الأحداث
- ☐ البريد الإلكتروني
- ☐ وجهها لوجه

7. Selon vous quel est le meilleur outil de communication ?

- ☐ Les lettres
- ☐ L'internet
- ☐ L'intranet
- ☐ Le téléphone
- ☐ Les réunions
- ☐ Le face a face
- ☐ Le sondage

7) في رأيك ما هي أفضل أداة التواصل ؟

- ☐ الرسا ئل
- ☐ الإنترنت
- ☐ الإنترانت
- ☐ الهاتف
- ☐ الاجتماعات
- ☐ وجهها لوجه
- ☐ المسح

9. Qu'es ce qui vous motive le plus ?

- ☐ La rémunération
- ☐ L'évolution de carrière
- ☐ La formation
- ☐ Le poste occupé
- ☐ Autre

8. Selon vous, quel est le meilleur moyen d'informer ?

- ☐ La presse d'entreprise
- ☐ Les notes de service
- ☐ Les rapports annuels
- ☐ Les vidéos
- ☐ Les réunions
- ☐ Les événements
- ☐ L'internet
- ☐ L'intranet
- ☐ Le face a face

9) ما يحفزك أكثر؟

- ☐ تعويضات
- ☐ التطوير الوظيفي
- ☐ تدريب
- ☐ الوضع الوظيفي
- ☐ آخر

10. Es ce que la notoriété de Tonic Industrie joue t'elle dans votre motivation ?

☐ OUI

☐ NON

(10) هل سمعة تونيك لها دور في تحفيزك؟

☐ لا

☐ نعم

11. Selon vous, vous communiquez plus avec :

☐ Vos supérieurs

☐ Vos collègues du service

☐ Vos collègues d'un autre service

☐ Vos subordonnées.

(11) حسب رأيك. أنت في تواصل بأكثر لنقل المعلومات مع :

☐ رؤسائك

☐ الزملاء من الخدمة

☐ زملائك من قسم آخر

☐ المرؤوسين

12. Sur une échelle allant de 1 (Pas du tout satisfaits) a 5 (très satisfait), comment évaluez les taches suivantes dans votre DRH ?

	1	2	3	4	5
Le recrutement					
La motivation					
La formation					
L'information					
La gestion					

12) على مقياس من 1 (غير راضين جدا) إلى 5 (راض جدا)، طع اشارة X في الخانة التي تحمل النقطة التي تعطيها لكل مهمة من مهمة في فرع الموارد البشرية الخاص بك ؟

	1	2	3	4	5
التجديد					
الحافز					
التدريب					
المعلومات					
الإدارة					

13. Selon vous, la DRH au sein de Tonic Industrie est :

☐ A l'écoute de vos besoins

☐ Performante dans la gestion des RH

☐ Elle a quelques défaillances

☐ Ne se soucie pas des employés et de leurs bien être au travail.

☐ Autre

(13) حسب اعتقادك. فرع الموارد البشرية لتونيك هو:

☐ في الاستماع إلى احتياجاتك

☐ فعال في إدارة الموارد البشرية

☐ لديها بعض أوجه القصور

☐ لا تبالي بالموظفين و رفاههم في العمل

☐ آخر

14. Etes vous satisfait des avantages mis en place pour vous par Tonic Industrie (transport, avantages sociaux....) ?

☐ OUI

☐ NON

(14) هل أنت راض عن الفوائد التي وضع لك من قبل تونيك (النقل والفوائد الاجتماعية....)؟

☐ لا

☐ نعم

15. Si non, pouvez-vous mentionner ce que vous désirez particulièrement
comme avantages ?

..... (15) إذا لم يكن كذلك يمكن أن تذكر ما الذي تفضل؟

16. Qu'es ce qui vous motive à rester chez Tonic Industrie ?

- ☐ La rémunération
- ☐ Le poste occupé
- ☐ L'organisation
- ☐ Le sentiment d'appartenance a cette entreprise
- ☐ La culture et les relations entre les employées.
- ☐ La notoriété de Tonic Industrie
- ☐ Les offres et promotions misent à votre disposition
- ☐ La proximité du lieu de votre résidence
- ☐ Pas d'autre choix.

(16) ما الذي يحفزك على البقاء في تونيك ؟

- ☐ التعويضات
- ☐ الوضع الوظيفي
- ☐ التنظيم في تونيك
- ☐ الشعور بالانتماء لهذه الشركة
- ☐ الثقافة والعلاقات بين الموظفين .

☐ سمعة تونيك

☐ العروض والحملات الترويجية المتاحة

☐ القرابة من مكان إقامتك

☐ ليس لديك خيار آخر

Merci à tous

شكرا

Annexe N° 03 : Les théories de la motivation :¹

A. La théorie Freudienne de la motivation

La théorie freudienne soutient que les besoins de l'être humain sont largement inconscients. Selon Freud, l'individu réprime de nombreux désirs lors de son développement et de son acceptation progressive de la vie en société. Ces désirs ne sont pas totalement éliminés ni parfaitement maîtrisés, et réapparaissent dans les rêves, les lapsus et les obsessions.

Le comportement individuel n'est, par conséquent, jamais simple et peut correspondre à la mise en jeu de facteurs plus ou moins profond. Lorsqu'un client regarde des ordinateurs, il n'est pas seulement sensible aux performances, mais réagit mentalement à d'autres caractéristiques. La forme, la taille, le poids, la matière, la couleur de l'appareille sont autant d'éléments susceptibles de déclencher des émotions. Aussi le fabricant doit-il, lors de la conception du produit, étudier la capacité des éléments visuels et tactiles à provoquer des sentiments susceptibles de stimuler ou au contraire d'inhiber l'achat.

Le recours aux cinq sens dans la conception des produits n'est toutefois par chose aisée.

D'abord, parce que les sensations ressenties sur chacun d'entre eux sont plus ou moins

Interdépendantes. Par exemple, la vue influence la sensation gustative provoquée par les produits alimentaires. Ensuite, il est difficile de faire s'exprimer les consommateurs sur les sensations de matière analytique. Enfin, transformer un objectif de sensation en attribut du produit n'est pas évident : comment s'accorder sur le ronronnement d'un moteur, le toucher d'une coque de téléphone portable ou le croustillant d'un biscuit ? Les experts qui réalisent les tests sensoriels définissent de manière précise des descripteurs sous forme d'adjectifs

B. La motivation selon Maslow :

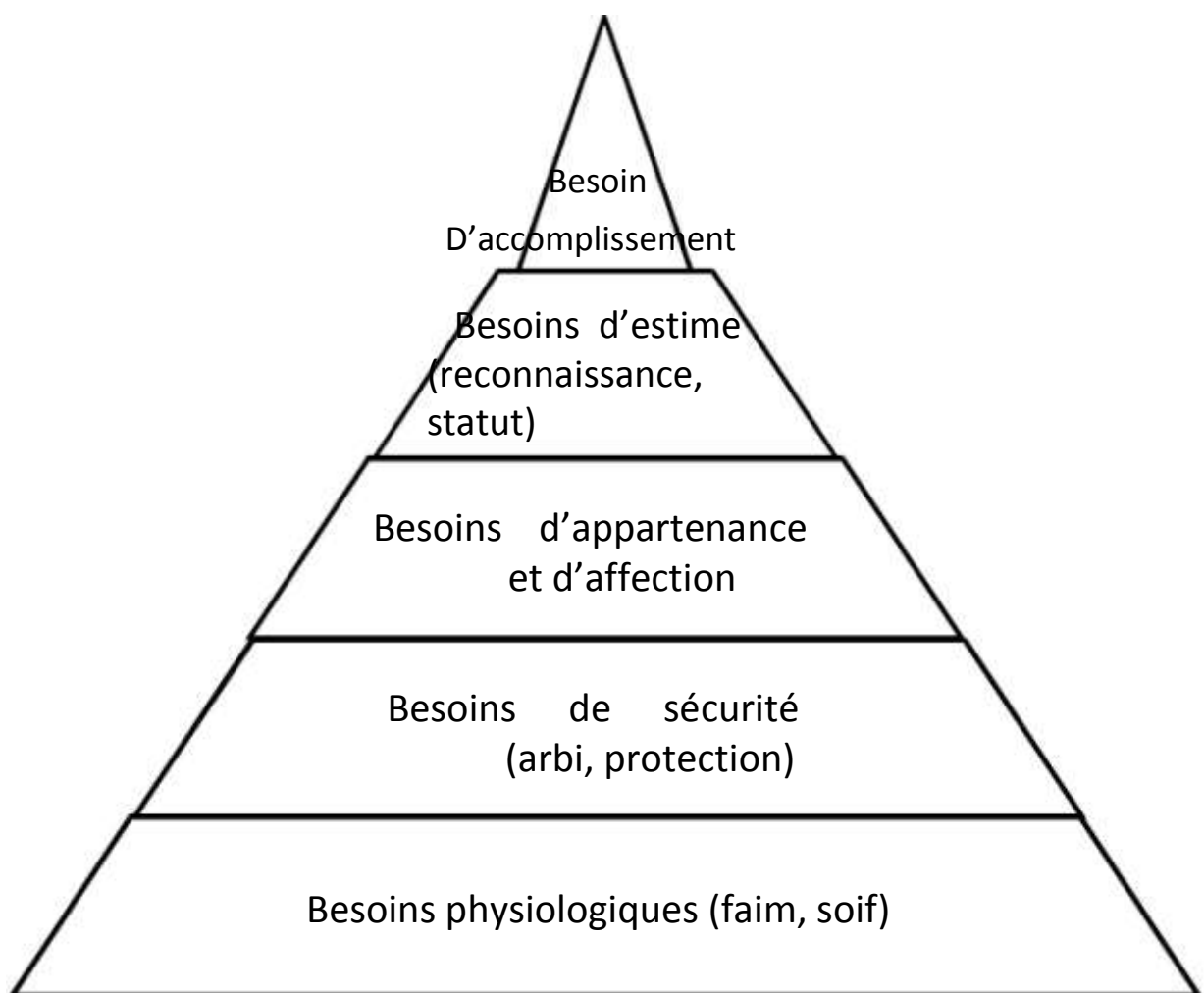
Abraham Maslow a cherché à expliquer pourquoi les individus sont guidés par certains besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoins d'accomplissement de soi. Un individu cherche à satisfaire le premier besoin non satisfait par ordre hiérarchique(en lisant pyramide de bas en haut). Lorsque ce

¹ KOTLER Philip et DUBOIS Bernard : « *Marketing management* », 12^{ème} édition, Education Pearson, France 2006, P(220,221)

besoin est satisfait, il cherche à satisfaire le suivant.

La théorie de Maslow peut nous aider à comprendre un achat en facilitant l'identification des différents niveaux de besoin pouvant être mis en jeu. Ainsi, le fait de préparer une soupe maison plutôt que d'avoir recours à un potage en sachet peut s'expliquer par des besoins physiologiques (plus nourrissant), mais aussi de sécurité (plus naturel), d'affection (plus convivial), d'estime (plus valorisant) et d'accomplissement (plus créatif).

FIGURE (1): La pyramide des besoins selon Maslow



C. La théorie d'Herberg :

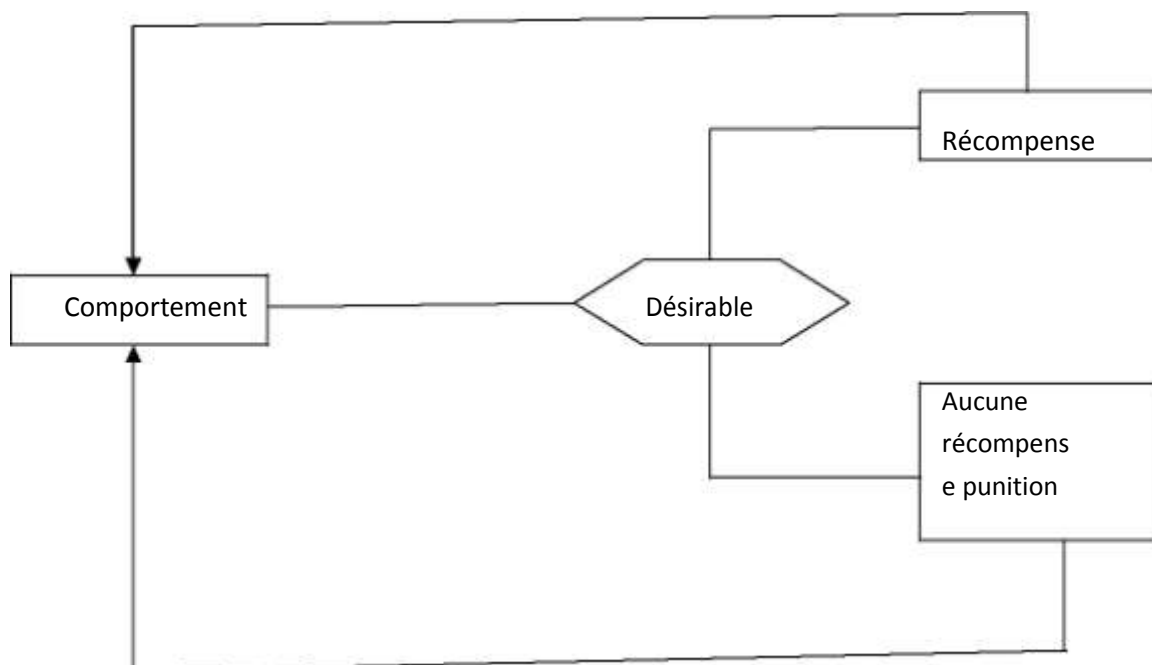
Frederick Herzberg développé la « théorie des deux facteurs », qui distingue les

éléments de satisfaction et de mécontentement. L'absence de motif de mécontentement ne suffit pas. Les éléments de satisfaction doivent être substantiels pour stimuler l'achat. Par exemple, si un ordinateur est commercialisé sans garantie alors que le client en souhaite une, il y a mécontentement. Pourtant, la présence d'une garantie ne suffit pas à provoquer la satisfaction et n'agit pas comme stimulateur d'achat. Par contre, les capacités graphiques peuvent avoir ce rôle, si le client est un adepte des jeux vidéo et sait que ces caractéristiques augmenteront son plaisir à jouer.

La théorie d'Herzberg suggère que l'entreprise doit toujours travailler dans deux directions : (1) éviter le mécontentement de l'acheteur potentiel (une brochure bien faite n'est peut-être pas suffisante pour déclencher l'achat mais une brochure mal faite risque de l'inhiber) ; (2) identifier avec soin les causes de satisfaction afin de les incorporer à son offre en bénéficiant si possible d'un avantage différentiel.

Le processus de la motivation :²

Figure (2) : Comportement satisfaisant répété



Nouvel essai pour obtenir une récompense ou abandon.

² Royaume du Maroc, « *Résumé Théorique et Guide de Travaux Pratique* », Secteur : tertiaire, spécialité : T.S.G.E, niveau : 2^{ème} année, document préparé par : SENHAJI (Youssef) et BEN AMAR(Mohammed),p.20

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

AUTISSIER, (D), BENSEBAA (F) et BOUDIER (F) : *l'Atlas du management*, édition Eyrolles, 2010-2011.

COBUT, (E) et DONJON (C) : *la communication interne*, 2eme édition, édition professionnelle, 2015.

D'ALMEIDA, (N) et LIBAERT, (T) : *la communication interne des entreprises*, 7ème édition, édition Dunod, Paris, 2014.

DéCAUDIN, (J-M) et IGALENS (J) : *la communication interne stratégie et techniques*, édition Dunod, Paris 2009.

DETRICE, (P) et MESLIN Broyer (C) : *la communication interne au service du management*, édition des organisations, Paris, 1995.

KOTLER, (P) et LANE KELLER (K) : *Marketing management*, 12ème édition, Éducation Pearson, France, 2006.

LEVIONNOIS, (M) : *Marketing interne et management des hommes*, éditions d'organisation, Paris, 1987.

LIBAERT, (T), RIO (A) et DARY (A) : *toute la fonction communication*, préface de Boris Eloy, édition Dunod, Paris, 2010.

LIGER, (P) : *Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, 3ème édition DUNOD, Paris, 2013.

MALAVAL, (P) et DéCAUDIN (J-M) avec la collaboration de BéNAROYA, (C) : *Pentacom théorie et pratique*, Education Pearson, France, 2005.

Morel, (P) : *la communication d'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2000.

PANCZUK, (S) ET POINT, (S): Enjeux et outils du marketing RH, édition d'organisation groupe Eyrolles, Paris 2008.

PELLEMANS (P) : *recherche qualitatives en marketing*, Boeck et Larcier, Paris, 1999.

PERTTI (JM) : *gestion des ressources humaines*, édition Vuibert, Paris, 1999.

PILELET, (D) : *La nouvelle parole de l'entreprise : Essai sur le marketing social*, édition media-livre, Paris, 2005.

Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

CHABANI, (S) et OUACHERINE (H) : Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1ère Edition Taleb impression, 2013.

Dictionnaire Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1998.

Travaux universitaire :

BOULKERARA, (M), *le rôle de la Communication Interne au sein de la banque étude de cas ; banque d'agriculture et de développement rurale (BADR)*, mémoire de Master en sciences commerciales option marketing, Écoles des Hautes Études Commerciales, Alger, 2012.

DOURIN, (A) : *de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Exécutive Mastère Management Stratégique des ressources humaine, HEC Paris, 2011.

Durand, (A), DARTIGUES (S) et ROCHE (G) : *la communication d'entreprise*, Mémoire de Licence en science de gestion, Université de Perpignan via Dominitia institue Jacques Maillot, 2005.

FENTAZI, (N) : *analyse de système de communication interne au sein d'une institution bancaire, cas : CPA*, Mémoire de Master en sciences commerciales, école des Hautes Études Commerciales d' Alger, juin 2010.

KHODJA, (N-H) : *La pratique du marketing RH au sein de l'entreprise. Cas : ANRH, mémoire de master en sciences commerciales option Marketing, école des hautes études commerciales, Alger, 2015.*

MILES, (S) et MANGOLD, (G): "A conceptualization of the employee branding process", in Hartline M., Bejou D. (ed), Relationship Management : Linking Human Resources to Marketing Performance, Best Business Books, New York.

Royaume du Maroc, Résumé théorique et guide de travaux pratique, Secteur : tertiaire, spécialité : T.S.G.E, niveau 2ème année, Document préparé par : SENHADJI, (Y) et BEN AMAR (M).

Sites web :

<http://publications.medef.com/MEDEF-rh/Fiche-pratique-La-communication-interne.pdf>;

<https://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/fiches-outils-detaillees/plan-de-communication-interne/methodologie>.

<http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/A-chaque-cible-son-support-12726-1.htm>

<http://fr.slideshare.net/cciloiret/rle-de-la-communication-interne-presentation>.

http://www.carede.org/IMG/pdf/RECHERCHE_QUALITATIVE.pdf

<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien-238210.htm>

https://overdoc.files.wordpress.com/2009/07/cours_de_communication_interne_bouckaert_uc1.pdf.

https://overdoc.files.wordpress.com/2009/07/cours_de_communication_interne_bouckaert_uc1.pdf.

Table des matières

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures et schémas	
Liste des abréviations	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la communication interne.....	06
Introduction du chapitre I	06
Section 1 : Approche de la Communication Interne.....	07
Introduction.....	07
1.1. La Communication Interne : Définition, Types et cibles.....	07
1.1.1. Définition et objectifs de la Communication Interne	08
1.1.1.1. Définition de la communication interne.....	08
1.1.1.2. Objectifs de la Communication Interne	10
1.1.2. Types et techniques de la Communication Interne	11
1.1.2.1. Types de la Communication Interne :.....	11
1.1.2.2. Les Techniques de la Communication Interne :.....	13
1.1.3. Les cibles de la Communication Interne	14
1.2. La stratégie de la Communication Interne.....	15
1.2.1. Le Plan de Communication Interne :.....	15
1.2.2. La stratégie de Communication Interne :.....	18
Conclusion	22
2. Section 2 : Les enjeux de la Communication Interne au sein de l'entreprise.....	23
Introduction.....	23
2.1. L'importance de développer la Communication Interne.....	23
2.1.1. La Communication Interne : un paradoxe complexe.....	24
2.1.2. Au travail on communique forcément :.....	24
2.1.3. La communication crée du lien :.....	25
2.1.4. Prendre parti c'est aussi communiquer :.....	25

2.1.5. Communiquer reflète la performance globale :	26
2.2. Le rôle de la Communication Interne au sein de l'entreprise.	28
2.2.1. Le rôle de la Communication Interne au sein de l'entreprise	29
2.2.2. Communication interne et fonction RH	32
2.2.3. Les freins de la communication interne :	33
Conclusion du chapitre I	35
Chapitre 2 : cadre conceptuel du marketing des ressources humaines.	37
Introduction du chapitre II	37
1. Section 1 : Approche du Marketing des Ressources Humaines.	38
Introduction	38
1.1. Les piliers du Marketing des Ressources Humaines	39
1.1.1. Nouvel environnement, nouvelles attentes :	39
1.1.2. L'insuffisance du DRH comme business Partner :	43
1.1.3. Conjuguer RH et Marketing	44
1.2. Les raisons du passage d'une culture « Produit » a une culture « Client » :	48
1.2.1. Culture « Produit » : Limites !	48
1.2.2. Pensée « Client » : un nouvel état d'esprit	49
Conclusion	53
2. Section 2 : La mise en place d'une stratégie Marketing des Ressources Humaines.	55
Introduction.	55
2.1. L'application du marketing mix dans une stratégie marketing des ressources humaines	56
2.1.1. L'élaboration d'une stratégie Marketing RH :	56
2.1.2. L'application du marketing mix en Marketing RH :	58
2.2. Le rôle du Marketing des Ressources Humaines au sein de l'entreprise.	62
2.2.1. Approche de « la marque employeur » :	63
2.2.2. Le rôle du MRH dans l'entreprise :	64
Conclusion du chapitre II	66
Chapitre 3 : essai d'analyse de l'impact de la communication interne sur la stratégie marketing des ressources humaines au sein de Tonic industrie	67
Introduction du chapitre III	68
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69

Introduction	69
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil	69
1.1.1. Présentation	69
1.1.2. Historique.....	71
1.1.3. Les moyens de l'entreprise :	73
1.1.4. Les Domaines de compétences :	75
1.1.5. Domaines d'activité:	76
1.1.6. Organigramme de TONIC :	78
1.1.7. Direction Ressources Humaines	80
1.2. La communication Interne au sein de TONIC Industrie :	81
1.2.1. Les fondements et les objectifs de la communication interne au sein de TONIC Industrie :	82
1.2.2. Les moyens et outils de la communication interne de Tonic Industrie.....	83
Section 2 : Méthodologie de recherche, Analyse et Interprétation des résultats.....	86
Introduction	86
2.1. Méthodologie de recherche :.....	86
2.1.1. L'objectif de la recherche :	86
2.1.2. La méthode de recherche	86
2.1.3. L'étude qualitative	87
2.1.4. L'étude quantitative	100
Recommandations.....	128
Conclusion générale.....	130

Annexe

Bibliographie.

Table des matières