

Plan

Introduction

Axe 1: généralité sur le marketing interne

- I- Définition du marketing interne
- II- Objectif d'analyse du marketing interne
- III- Historique du marketing interne
- IV- Logique du marketing interne

Axe 2: La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing pour garantir la satisfaction de la clientèle

- I- L'importance de la dimension humaine
- II- Comportement orienté-client et mobilisation de l'ensemble du personnel en faveur de la qualité de service
- III- Adoption de mesures proactives dans le domaine des ressources humaines
- IV- L'amélioration des conditions de travail comme moyen de promouvoir les comportements orientés-client.

Axe 3: La communication interne comme moyen pour mobiliser et fidéliser le personnel

- I- Communication interne : définition et types
- II- Les objectifs de la communication interne
- III- La démarche de la communication interne
- IV- Avantages et obstacles de la communication interne

Etude de cas

Conclusion

Introduction

Pour mener à bien un marketing externe, l'entreprise doit développer en interne un autre type de marketing à savoir le marketing interne. Car l'image de marque du produit est le fruit d'un travail d'équipe à l'intérieur de l'entreprise.

Donc avant de cibler le client externe, l'entreprise doit au préalable s'intéresser à satisfaire le client interne, à savoir le personnel et l'impliquer pour satisfaire le client externe.

En effet, l'entreprise doit d'une part mettre en valeur le personnel en créant un environnement propice de travail, mettre en place toute les outils nécessaires pour développer leur compétence (système de formation) et l'inciter à adopter un comportement orienté-client. D'autre part, l'entreprise doit développer en interne un système de communication interne tout le long de la hiérarchie de l'entreprise et entre les différents services et surtout entre le service ressource humaine et le service marketing pour assurer l'adéquation entre la stratégie ressource humaine et du service marketing, la communication interne doit concerner également l'ensemble des personnels du même service. Pour bien traiter ce thème, on va opter pour le plan suivant :

En premier axe, on va aborder de manière générale le marketing interne, puis en deuxième axe l'intégration de la ressource humaine avec le service marketing pour garantir la satisfaction de la clientèle, et enfin la communication interne

Axe 1 : généralité sur le marketing interne

I- définition du marketing interne¹

En 1995 **Varey** écrivait qu'il n'existe pas de définition partagée du marketing interne car elles sont généralement divergentes et renvoient bien souvent à des cadres de référence différents. **Michon** en 1988 écrivait que « le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise : de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et en fin de compte favoriser ainsi leur implication dans l'entreprise ». Dans le même ordre d'idée **Berry** et **Marriot** cités par **Kotler** et **Dubois** écrivent que « Les clients internes doivent acheter le service et être heureux dans leur travail avant de pouvoir servir le client externe » et aussi que « si les employés sont satisfaits de leur travail, ils satisferont à leur tour la clientèle ». On remarque l'utilisation par ces auteurs de certains termes comme "s'exprimer", "choisir librement" ou encore "être heureux" qui situent ces définitions dans un marketing de type adaptatif ainsi que dans le courant des Relations Humaines selon lequel la performance est liée au bien-être des salariés, à un bon climat social et dont la "communication" serait un facteur déterminant.

Pour de nombreux autres auteurs tels que **Georges** (1990), **Gronroos** (1990 et 1995), **varey** (1995) : le marketing interne, plus qu'une technique ou une méthode est une "philosophie" de management fondée sur un perspectif marketing. Selon **Gronroos** le marketing interne est utilisé depuis longtemps dans les organisations et ses différentes fonctions et activités sont intégrées autour d'un objectif commun. Le marketing interne est donc un concept "fourre tout" c'est-à-dire un processus global de management car c'est une philosophie qui permet de gérer le personnel de façon systémique mais aussi de pratiques comme la communication et la formation. Selon **Varey** le marketing interne devrait plus être considéré comme une philosophie de management afin de motiver et d'aider les salariés plutôt que comme une campagne d'exhortation à court

¹ Amélie Segnour, « thèse de doctorat : le marketing interne et communication interne: légitimité et pratique » sous la direction de Pierre Louis Dubois, l'université de Montpellier2

terme pour capter l'attention des clients. Toutefois il est également un processus de vente. Pour d'autres auteurs tels que **Frank** le marketing interne est un processus de justification de la politique des ressources humaines ou de la fonction personnel.

II- Objectif d'analyse du marketing interne²

Le marketing interne a pour fonction de gérer les ressources humaines en leur donnant un éclairage marketing. Cette finalité s'accompagne d'objectifs plus précis qui diffèrent parfois selon les auteurs que nous allons à présent décliner et commenter en faisant apparaître les zones de convergence et de divergence entre diverses prises de position :

- Pour Berry le marketing interne a pour objectif :
 - de vendre la notion de service
 - de faire en sorte que les salariés soient heureux dans le travail
- Selon Gronroos le marketing interne a pour objectif :
 - d'accroître la compétence et la motivation du personnel
 - de changer les représentations
- Pitt et Foreman disent que le marketing interne a pour objectif :
 - de réduire l'ambiguïté de la performance
 - de renforcer la convergence des buts
- Piercy et Morgan quant à eux pensent que le marketing interne est une façon de promouvoir un changement de comportement au travail.

Nous pouvons résumer en disant que le marketing interne a pour objectif "amener les employés d'une entreprise à aimer ses marques et ses missions à tel point qu'ils n'auront aucun mal à convaincre ses clients".

Autrement dit, faire de la communication interne un outil capable non seulement d'informer, mais de convaincre, mobiliser et fidéliser les personnels.

III- Historique du marketing interne³

² Amélie Segnour, « **thèse de doctorat : le marketing interne et communication interne: légitimité et pratique** » sous la direction de Pierre Louis Dubois, l'université de Montpellier2

³ <http://www.marketing-etudiant.fr/cours/c/communication-commerciale-entreprise.php>.

L'émergence du marketing interne résulte de la diversification du concept de marketing. Le marketing est pertinent dès qu'il concerne un public susceptible d'avoir une influence sur la performance d'une organisation. Les ressources humaines sont donc susceptibles de constituer une cible pertinente.

Dans les années 80, le marketing se centrait plus particulièrement sur l'organisation envisageant les divers protagonistes comme des partenaires à part entière. De façon plus précise, le marketing interne est issu de la littérature sur le marketing des services. Il ne se limite pas à une transaction ponctuelle mais s'inscrit dans la durée : « la confiance » est au centre de la relation.

Selon Bitner « le marketing interne a été mis en exergue dans la littérature des services parce que le produit des services est en soi une performance et que les acteurs de cette performance sont les salariés.

Cette mise en œuvre d'une politique de marketing provient de la prise de conscience des managers qui disent qu'il est un préalable indispensable à un marketing externe performant.

Le marketing interne peut se substituer avec succès aux programmes d'amélioration de la qualité et qu'il, permet dans toute entreprise d'acquérir un avantage compétitif.

Reste à savoir est ce que le marketing interne serait pertinent dans tout type d'organisation

Cette analogie pose toutefois un certain nombre d'interrogations qu'il convient de discuter.

Bien que nous puissions retracer sur plusieurs siècles l'évolution de l'activité économique des entreprises, il on est tout autrement en ce qui concerne la question des employés.

En effet, c'est seulement à partir de la phase d'industrialisation et l'automatisation des processus de production qu'ils ont vraiment commencé à s'y intéresser.

IV- Logique du marketing interne

Plusieurs logiques se rencontrent dans le domaine du **marketing interne** :

1. La politique de « qualité du service interne » : Selon cette approche une amélioration de la qualité du service interne (ambiance de travail, système de récompense, formation...) améliore la satisfaction des employés laquelle entraîne une plus

grande fidélité et productivité du personnel. Les clients, sensibles à ces évolutions (personnel plus stable et plus efficace) risquent à leur tour d'avoir un comportement plus favorable à l'entreprise (hausse des achats, de la fidélité). Cet enchaînement vertueux incite à avoir, comme en marketing externe et avec des outils similaires, une démarche active dans le domaine de la qualité, vis-à-vis du personnel (étude des besoins des salariés, adaptation de l' « offre », enquête de satisfaction...)

2. Le développement de la notoriété interne des produits ou des marques, de l'expertise et de l'appréciation des produits de l'entreprise par le personnel : Selon cette approche les outils marketing (en particulier dans le domaine de la communication) favorisant la connaissance et l'agrément des produits doivent être utilisés en ciblant non seulement les clients mais également le personnel (par des actions généralement spécifiques). Ce dernier sera ainsi plus à même de faire connaître et apprécier les produits de l'entreprise aux clients, au public en général. Cette politique est aussi de nature à améliorer la cohérence interne de l'entreprise, son identité, sa culture (dont les marques et produits ainsi que leur histoire font partie).

3. La création de relations clients-fournisseurs internes : Il s'agit ici d'adopter la logique concurrentielle et son efficacité à l'intérieur de l'entreprise. Cette logique née dans les grands groupes industriels (ou une usine peut devenir le fournisseur interne d'une autre du même groupe) a donné naissance à des outils spécifiques de contrôle de gestion : les prix de cessions internes, pouvant être comparés à ceux du marché (et le client interne peut, en principe, choisir son fournisseur en interne ou sur le marché). Cette approche a été fréquemment critiquée car elle entraîne un certain morcellement de la politique de l'entreprise (chaque client dispose d'une large autonomie) qui peut devenir moins cohérente.

Remarque : Selon une stricte définition du marketing, le marketing interne est une dénomination abusive car ne s'appliquant pas sur un marché au sens strict du terme. De plus la frontière entre le marketing interne et la gestion des ressources humaines est souvent difficile à établir.

Axe 2 : La nécessité d'intégrer les ressources humaines et le marketing pour garantir la satisfaction de la clientèle

Le marketing aide à définir et à satisfaire les besoins des clients. Cet objectif ne peut cependant être atteint qu'en mobilisant et en impliquant l'ensemble du personnel de l'entreprise.

I- L'importance de la dimension humaine⁴

La singularité des services, à la différence des biens matériels, est que le facteur humain joue un rôle décisif dans la mesure où ils sont concrétisés par des personnes. Les services sont indissociables de la personne du prestataire dont les caractéristiques individuelles sont exposées au client. De plus, la prestation du service peut être directement influencée par le client.

En effet, c'est en fonction des contacts avec les agents présents sur le terrain que la clientèle juge les solutions proposées - qu'il s'agisse d'en apprécier la valeur, d'acheter, de répéter l'expérience ou de recommander le service à d'autres personnes. Donc, pour opérer un recentrage sur les besoins de la clientèle, la direction des entreprises doit développer une politique des ressources humaines axée sur la formation, la motivation et le développement personnel de ses collaborateurs.

II- L'adoption d'un Comportement orienté client

⁴ Rapport sous le thème « **Le comportement orienté-client, résultat de L'intégration des ressources humaines dans une approche marketing** » établi par L'union international des transports public, Bruxelles, Belgique

Vu sous l'angle organisationnel, la prestation d'un service (ou un bien) de qualité suppose que le comportement orienté-client soit présent à tous les niveaux hiérarchiques, de la direction aux agents sur le terrain. C'est donc l'ensemble des effectifs de l'entreprise qui a un rôle important à jouer au niveau du marketing.

Au niveau interne de l'entreprise, l'amélioration du service (ou du bien) implique la participation de tous les membres du personnel ainsi que leur adhésion au concept de la qualité. Ils doivent impérativement être associés à une approche visant à améliorer le service (ou le bien) dans le sens souhaité par la clientèle. La fourniture d'un service (ou un bien) de qualité suppose la mise en place d'une formation professionnelle, d'une part, et le contact quotidien du personnel avec la clientèle, d'autre part. Cela signifie que les membres du personnel doivent adopter une attitude orientée client, c'est-à-dire répondre aux attentes de la clientèle.

III- La coopération entre le service RH et le service du marketing⁵

La collaboration active entre les départements du marketing et des ressources humaines opérationnelles permettra également de définir les nouvelles compétences et qualifications professionnelles nécessaires, et les profils requis pour les employés. Il se peut que l'adoption d'une approche qualité nécessite la révision du système de sélection et de recrutement du personnel ainsi que le renforcement ou la mise en place d'instruments destinés à développer les ressources humaines par la formation, la motivation et le développement personnel. L'évaluation des performances et des fonctions peut s'accompagner d'un système de primes, ce qui introduirait, pour l'ensemble du personnel, un élément de salaire variable lié à la réalisation des objectifs de l'entreprise et aux performances individuelles.

La contribution de l'ensemble des agents est également nécessaire pour définir le produit final et établir les normes communes permettant de créer un service de mobilité

⁵ Rapport sous le thème « **Le comportement orienté-client, résultat de L'intégration des ressources humaines dans une approche marketing** » établi par L'union international des transports public, Bruxelles, Belgique

standard. A cet effet, de nouvelles actions et de nouvelles procédures doivent être mises en place afin d'amener le personnel à adopter, en connaissance de cause, un comportement commercial. C'est pourquoi les départements ressources humaines et marketing devront veiller conjointement à fournir une formation adéquate et à mettre en place des outils de communication efficaces axés sur le marketing interne.

Ces dispositions s'insèrent dans une stratégie globale de communication interne comprenant l'élaboration de plans efficaces destinés à porter les objectifs de l'entreprise à la connaissance de tous les niveaux hiérarchiques de manière à faciliter la participation de l'ensemble des agents.

IV- L'amélioration des conditions de travail comme moyen de promouvoir les comportements orientés-client⁶.

Il est évident qu'il n'est pas toujours facile pour les agents d'adopter un comportement commerçant car ils sont eux-mêmes confrontés à des situations de stress, comme la fatigue et l'insécurité. Il importe donc également de traiter les questions liées à la qualité des conditions de travail car la satisfaction de la clientèle est tributaire de la satisfaction du personnel. Vue sous cet angle, l'amélioration des conditions de travail profitera autant à la clientèle qu'au personnel. Afin d'atteindre cet objectif, il est souhaitable d'élaborer des programmes de lutte contre le stress professionnel. Il faut veiller à éliminer ou atténuer les facteurs de stress, adapter l'organisation et les postes de travail aux caractéristiques individuelles des agents, et renforcer leur résistance au stress.

Axe 3: La communication interne comme moyen pour mobiliser et fidéliser le personnel **Introspection⁷**

⁶ Rapport sous le thème « **Le comportement orienté-client, résultat de L'intégration des ressources humaines dans une approche marketing** » établi par L'union international des transports public, Bruxelles, Belgique

⁷ « La fonction Communication interne : quels enjeux et quelles problématiques émergentes », enquête INERGIE 2005.

- ***Votre personnel adhère-t-il à vos objectifs ?***
- ***Votre personnel adhère-t-il à vos moyens d'actions ?***
- ***Votre personnel est-il motivé?***
- ***La fidélisation de votre personnel est-elle une réalité ?***

S'il est difficile de répondre à ces questions, c'est que votre entreprise n'est probablement pas à l'abri des turbulences économiques, de la compétitivité accrue, des pressions technologiques et des restructurations organisationnelles.

Dans un tel contexte, beaucoup d'organisations sont entraînées dans une course à la rentabilité qui affecte l'ensemble des actifs de l'entreprise. Le capital humain étant souvent au centre du tumulte, il devient impératif de revoir les outils dont dispose l'organisation pour convaincre, mobiliser et fidéliser son personnel et son équipe de gestion.

On va voir dans ce cadre le rôle de la communication interne dans la mobilisation et la fidélisation du personnel.

I- Communication interne : définitions et types

1- Définition

La communication interne regroupe les actions de communication destinées aux cibles internes à l'entreprise, avec l'objectif premier de conforter le sentiment d'appartenance du personnel (motiver) mais également de mieux canaliser les messages véhiculés par le personnel.

La communication interne remplit une double fonction :

- *Une fonction d'information* sur les nouveaux produits, les nouveaux marchés, les nouvelles campagnes de communication, des événements comme les salons...

- *Une fonction d'implication* en informant les performances commerciales respectives obtenues par les différents départements et les différentes activités et régions. La communication présente en outre certains témoignages de responsables et des articles sur les retombées médiatiques obtenues à la suite des actions menées par l'entreprise et ses partenaires.

La communication interne, reposant sur l'adhésion de tous, sensibilise le personnel aux enjeux de l'entreprise. L'implication suscitée vise à construire un esprit d'équipe, à renforcer la cohésion et le climat de confiance. Elle joue un rôle de mobilisation et de fédération en particulier dans les entreprises ayant des implantations en différents endroits de la planète⁸.

2- Les types de communication interne⁹

2.1 Communication ascendante

La communication ascendante ou « hiérarchique » s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication « du haut vers le bas ». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel. Les supports utilisés dans ce type de communication interne sont : le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, Intranet, le mail ou le fax...

2.2 Communication descendante

La communication descendante ou « salariale » part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite « du bas vers le haut ».

Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats ou tout autre comité, comme elle peut être spontanée. La communication descendante permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction des réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

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

⁸ N.D'Almeida -T.Libear, la communication interne d'entreprise 2^{ème} édition Dunod 2000 p 104

⁹ http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne_a1130.html

2.3 Communication latérale

La communication latérale ou « horizontale » favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise¹⁰.

Il existe une panoplie d'outils de communication interne à la disposition des entreprises. Ces outils se divisent à trois groupes :

- L'écrit : la note de service, le panneau d'affichage, la boîte à idées, le journal de l'entreprise, le livret d'accueil...
- L'oral : la réunion, les cercles de qualité, le téléphone...
- L'audiovisuel : la vidéoconférence, la visioconférence...
- L'électronique : l'Intranet, le site web, la messagerie électronique (e-mail), les forums de discussion...

II- Les objectifs de la communication interne¹¹

La communication fait partie de la dynamique de construction de l'image au même titre que la question externe, son intérêt et de faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise et à sa culture, afin de les motiver. On ne peut pas bien communiquer en externe si on ne communique pas en interne.

A travers la communication interne, l'entreprise se veut de réaliser un ensemble d'objectifs, à savoir :

- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Répondre aux besoins d'information du personnel ;
- Accompagner les salariés lors de changements d'organisation ou lors d'un projet transversal ;
- Expliquer l'entreprise et ses finalités ;
- Développer une identité d'entreprise, une culture commune ;
- Donner du sens à l'action de chacun ;
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion ;
- Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser ;

¹⁰ http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne_a1130.html.

¹¹ « La communication interne en bibliothèque : l'exemple du SCD de l'université de LYON I », Marie SMOUTS (mémoire d'étude).

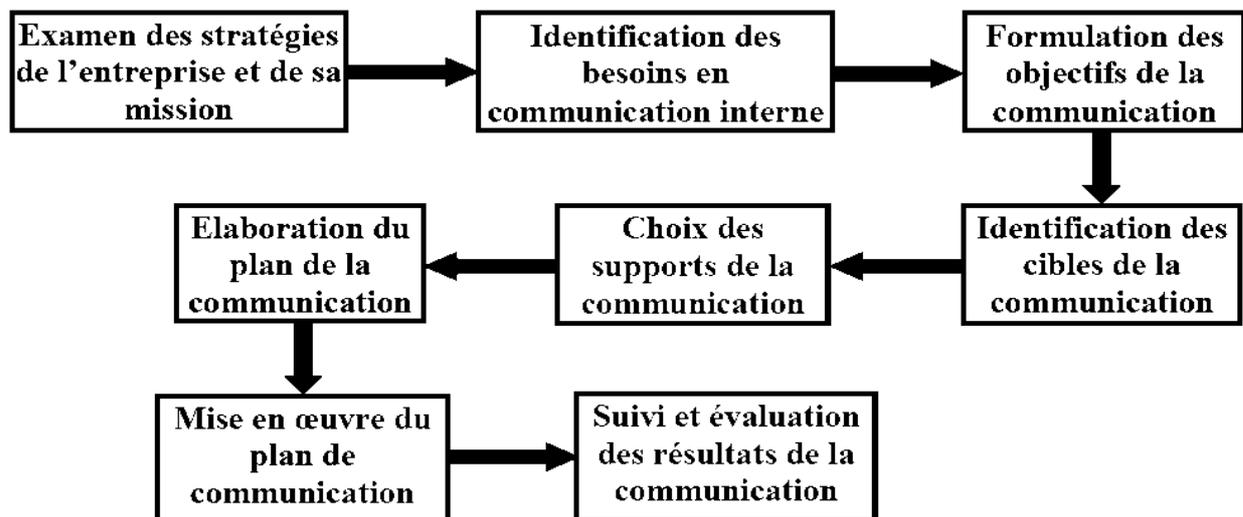
- Informer le personnel avant l'extérieur ;
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ;
- Favoriser la remontée d'information ;
- Favoriser les coopérations, décloisonner ;
- Aider les managers à clarifier leurs besoins en termes de communication ;
- Développer l'écoutes des collaborateurs ;
- Former/sensibiliser le personnel à la communication.

III- La démarche de la communication interne

L'élaboration d'une communication stratégique exige l'examen des stratégies de l'entreprise et de sa mission, l'identification des besoins en communication interne et externe, la formulation des objectifs de communication qui en découlent et la programmation du plan d'action.

La mise en œuvre du plan de communication nécessitera la mobilisation des employés de l'entreprise, et l'évaluation des résultats des actions permettra de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

Schéma n° 1 : Démarche d'implantation d'une communication interne¹²



L'analyse des besoins porte sur les dimensions suivantes de l'organisation : la stratégie, la structure, la culture et les

¹² Source : C. DUTERME, « La communication interne en entreprise », édition De Boeck université 1^{ère} édition, Bruxelles, 2002, page 85

comportements. On cherche ainsi à savoir quels sont les besoins en information et en communication qui accompagnent :

- L'introduction d'une nouvelle stratégie d'entreprise ;
- L'introduction de changements structurels, notamment ceux qui sont issus de l'adoption de nouvelles technologies, d'une nouvelle organisation de travail, d'un nouveau système de rémunération, etc. ;
- La volonté de modifier les attitudes des individus à l'égard de la stratégie d'entreprise (penser qualité, penser client, etc.) ou à l'égard de l'assainissement du climat social à l'origine d'un fort taux d'absentéisme ou de roulement de personnel ;
- La nécessité d'introduire de nouvelles valeurs, de renforcer l'adhésion des individus au projet de l'entreprise, de bâtir une culture forte.

A partir de l'analyse des besoins, il faut élaborer une politique d'information et de communication qui contribuera à résoudre ces problèmes. Cette politique peut se donner pour objectifs :

- De rassurer le personnel quant à son avenir dans l'entreprise ;
- De faire adhérer tout le personnel aux objectifs de l'entreprise et de le mobiliser à cet effet ;
- D'enrichir les tâches, d responsabiliser.

Il faut ensuite hiérarchiser ces objectifs et identifier les catégories de personnel (salariés, cadres, professionnels, etc.) qui sont visées ainsi que les outils ou supports de communication à travers lesquels les messages seront passés.

L'élaboration du plan de communication est la programmation des moyens propres à réaliser les objectifs de cette fonction. Le plan contient les activités de communication, soit les dispositifs d'information et de communication et le calendrier.

La communication interne se doit de mesurer l'impact de ses actions et d'évaluer toutes les opérations et leurs résultats. La communication interne est souvent chargée de procéder à la mesure du climat social de la perception, par le personnel, des messages qui lui sont envoyés la direction.

IV- Avantages et obstacles de la communication interne

1- Les avantages¹³

- La communication interne :
 - Elle permet de créer un environnement favorable pour la diffusion d'information.
 - Elle contribue à créer un climat favorable au travail (sur le lieu de travail)
 - Elle permet de créer une culture d'entreprise et la renforcer.
 - Elle permet d'opter les structures aux objectifs de l'entreprise, afin d'améliorer le résultat et de tirer des bénéfices.
 - S'assurer de la participation de tout le personnel pour atteindre les finalités.
- L'avantage de La communication Interne sur le personnel :
 - Motiver et mobiliser le personnel dans le choix de l'entreprise.
 - Dynamiser les relations humaines et les conforter.
- L'avantage de la communication Interne sur les services assurés par l'entreprise
 - Amélioration de la qualité de production,
 - Augmenter la capacité de production.

2- Les obstacles¹⁴ :

Des éléments peuvent perturber la communication ou la faire échouer, on parle alors de bruit et de freins.

Afin de réduire au maximum la perte d'information, il est indispensable d'identifier les freins de la communication et de les éliminer, les différents obstacles sont expliqués à travers le tableau suivant :

Obstacles collectifs	Obstacles individuels
Ils sont liés aux conditions de vie du groupe et ils sont	Ils sont souvent difficiles à résoudre, car ils impliquent un

¹³ C. DUTERME, « La communication interne en entreprise », édition De Boeck université 1^{ière} édition, Bruxelles, 2002, page 86.

¹⁴ D. AZOULAY, Gérer la relation entreprises salariés : salariés captifs ou actifs ?, éditions Liaisons, paris, 1996, page 162.

<p>facilement à corriger, on distingue :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Les barrières techniques</u> : elles concernent les conditions physiques et matérielles de la Question elles sont liées au moment, à la durée, au lieu de la Question qui peut être inadaptée à la situation. ▪ <u>Les barrières économiques</u> Il peut s'agir d'une organisation trop hiérarchisée, de procédures trop compliquées, d'une insuffisance de moyens affectés à l'information. 	<p>changement d'attitude des personnes, on distingue :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Les barrières cognitives</u> : (relative à la connaissance) elles reposent sur les différences entre les individus. ▪ <u>Les barrières affectives</u> : elles reposent sur l'attitude des individus : manque de confiance, se sont des barrières de communication à corriger.
---	--

Ces dernières années, les entreprises ont pris conscience que faire circuler l'information dans l'entreprise est très important, mais pour que soit un outil de professionnel l'entreprise établi un plan qui définit l'entretien de la communication interne, il a donc un statut, une place au côté des autres plans et fait correctement apparaître que la communication est un élément du fonctionnement.

Pour beaucoup d'entreprises, la communication interne se résume aux activités d'informations de la direction destinées au personnel.

Dans la perspective où l'on désire convaincre et mobiliser ses troupes dans le but d'en augmenter la productivité, il est pertinent de croire que cette approche présente un potentiel très limité: informer ne suffit plus, il faut convaincre aller plus loin, d'où **l'apport du Marketing interne.**

Etude de cas

Services à la personne : motiver les salariés pour gagner en qualité¹⁵

Pour justifier un prix plus élevé que les emplois directs, cette société de service à la personne doit proposer des prestations de qualité. Cela passe par une fidélisation des salariés en les impliquant et les associant davantage à la vie de l'entreprise.

- **Effectif : 13**

¹⁵ Auteur : Katja REUTER, chargé(e) de mission, ANACT

- **Activité** : Services à la personne
- **Région** : Aquitaine

Présentation

Cette entreprise de services à la personne est spécialisée dans les prestations de ménage et repassage et, à la marge, le jardinage et le bricolage. L'effectif est composé de la gérante et de 13 salariés à temps partiel (12 femmes et 1 homme pour le jardinage/bricolage). Les intervenants travaillent entre 4 et 30h par semaine pour l'entreprise, et sont pour partie en situation « multi-employeurs ».

Demande de l'entreprise

La dirigeante souhaite engager une démarche qualité. L'enjeu est d'autant plus important que l'objectif à terme est d'aller vers davantage d'interventions auprès de publics fragiles. Les principaux problèmes actuels portent sur le recrutement, la fidélisation et la professionnalisation des intervenants. Autant de freins pour atteindre l'objectif.

Démarche

Traditionnellement ce type de prestations (ménage, repassage) est réalisé par des emplois directs. Pour justifier un prix plus élevé et attirer des salariés, l'entreprise doit proposer des prestations de qualité. Ce qui suppose de prendre en compte les questions liées à la qualité de l'emploi et à l'implication du personnel. Le principal axe de progrès est bien là : améliorer la motivation au travail et l'implication des salariés dans l'entreprise.

En effet, la motivation principale reste le besoin de travailler, en attendant de réaliser un projet professionnel, ou de trouver un « travail fixe à temps complet ». Il s'agit également de compléter des heures ou de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

Par ailleurs, les salariés sont très isolés dans leur travail : certains ont peu de contacts avec les clients - « j'ai les clés de tout le monde » - ; et se pose le problème de l'organisation du

contact « physique » avec la responsable et les collègues, notamment pour les salariés sur des secteurs géographiques plus éloignés.

Enfin, il semble que le personnel s'investirait davantage dans des activités auprès de personnes âgées ou d'enfants, ressenties comme plus valorisantes.

Les critères de proximité géographique, de conciliation avec la vie personnelle et de rémunération sont donc déterminants dans le choix des interventions. Les salariés n'ont aucune vision globale d'une entreprise à laquelle ils ont peu le sentiment d'appartenir

Fidéliser les salariés est un levier important pour assurer un haut niveau de qualité des prestations autour de repères professionnels partagés. Aussi, la question de la motivation et de l'implication est abordée avec les salariés en groupe participatif.

Malgré les constats initiaux, ils se révèlent très attentifs à plusieurs points sur lesquels l'entreprise peut agir : un emploi du temps stabilisé sur le mois, la proximité des lieux de travail, un volume d'heures conséquent, mais aussi la qualité des relations employé/employeur/client, l'autonomie dans le travail, les retours sur le travail réalisé et les occasions de se rencontrer et d'échanger.

Si l'entreprise peut prendre en compte ces points, les salariés préfèrent largement avoir un seul employeur et interlocuteur plutôt que de « s'éparpiller » dans des situations multi-employeurs.

Le plan d'action élaboré contient ainsi plusieurs actions visant à améliorer la qualité de l'emploi de chacun et à créer une vraie équipe de travail :

- renforcer l'interactivité des réunions et instaurer des moments de convivialité ;
- optimiser les situations d'emploi, avec une meilleure régularité dans la rémunération et un rapprochement géographique des clients ;

- valoriser le travail réalisé, en donnant des retours réguliers sur la satisfaction des clients auprès des salariés, individuellement et en réunion ;
- explorer la piste de l'intéressement des salariés au bénéfice ;
- mettre en place des actions de prévention, par exemple sous forme d'une journée de formation en équipe sur les gestes et postures.

Bilan

L'accompagnement a permis à la direction de prendre conscience de l'importance de l'attachement des salariés à l'entreprise dans un secteur où l'activité en tant que telle n'est pas un facteur important de fidélisation. C'est l'accompagnement lui-même qui a également permis, de par son caractère participatif, d'améliorer l'implication des salariés dans la vie de l'entreprise. Des démarches ont été engagées dans le cadre du plan d'action : animation différente des réunions, moments de convivialité, implication du personnel dans la démarche qualité, développement de secteurs d'intervention rapprochés...L'équipe semble se stabiliser, même s'il y a toujours un certain turnover, mais surtout les retours de des salariés sur la manière dont les choses se passent dans l'entreprise se révèlent très positifs.

Conclusion

Convaincre et mobiliser le personnel autour des objectifs de l'entreprise, voilà qui résume la raison d'être du marketing interne. Le résultat: une fidélisation de personnel de l'entreprise. Ses objectifs mesurables en sont: la croissance de la productivité et l'amélioration du service à la clientèle. Informer le personnel ne suffit plus, il faut dorénavant le convaincre.

De même La communication interne doit permettre au personnel une meilleure intégration dans son environnement immédiat de travail et une meilleure compréhension de l'environnement socio-économique de l'entreprise. La communication interne d'une entreprise se veut la consolidation d'un esprit d'équipe autour des mêmes défis, reliés au positionnement concurrentiel de l'entreprise au sein du marché.

Bibliographie

Ouvrages :

- ✓ C. DUTERME, « La communication interne en entreprise », édition De Boeck université 1^{ière} édition, Bruxelles, 2002.
- ✓ D. AZOULAY, Gérer la relation entreprises salariés : salariés captifs ou actifs ?, éditions Liaisons, paris, 1996.
- ✓ N.D'Almeida et T.Libear, la communication interne d'entreprise 2^{ième} édition dunod, paris 2000.

Mémoire et publication :

- ✓ La fonction Communication interne : quels enjeux et quelles problématiques émergentes », enquête INERGIE 2005.
- ✓ mémoire d'étude sous le thème : « La communication interne en bibliothèque : l'exemple du SCD de l'université de LYON I », réalisé par Marie SMOUTS.
- ✓ Rapport sous le thème « Le comportement orienté-client, résultat de L'intégration des ressources humaines dans une approche marketing » établi par L'union international des transports public, Bruxelles, Belgique
- ✓ thèse de doctorat sous le thème : « le marketing interne et communication interne: légitimité et pratique » sous la direction de Pierre Louis Dubois, l'université de Montpellier2

Webographie :

- ✓ http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne_a1130.html
- ✓ <http://www.marketingetudiant.fr/cours/c/communication-commerciale-entreprise.php>.