

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole supérieure de commerce

Un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Science de gestion

Spécialité : organisation et management des entreprises.

Le thème :

Le rôle du marketing interne dans le soutien d'innovation
organisationnelle.

(Cas de : société Exagoal)

Elaboré par : Boussofi Hind.

Encadreur : M. ADMANE Merizek.

Lieu de stage: Exagoal.

Période de stage : 01/03/2023 à 29/05/2023.

2022/2023

Sommaire

<i>Liste des tableaux</i>	I
<i>Liste des figures</i>	II
<i>Remerciements</i>	III
<i>Dédicace</i>	IV
<i>Liste des annexes</i>	V
<i>Résumé</i>	VI
<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique du marketing interne.</i>	4
<i>Introduction</i>	5
<i>La raison du choix de thème</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>La structure du travail</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Section 1 : Généralité sur le marketing interne</i>	6
<i>Section 02 : les modèles et les dimensions de marketing interne</i>	18
<i>Section 3 : les pratiques du marketing interne</i>	31
<i>Conclusion</i>	36
<i>Chapitre 2 : Le cadre théorique de l'innovation organisationnelle et sa relation avec marketing interne</i>	37
<i>Introduction</i>	37
<i>Section 1 : Généralités sur l'innovation organisationnelle</i>	38
<i>Section 02 : Les facteurs qui affectent l'innovation organisationnelle</i>	50
<i>Section 03 : les effets d'intégration de marketing interne sur l'innovation organisationnelle</i>	62

<i>Conclusion</i>	68
<i>Chapitre 03 : étude pratique de l'effet du marketing interne sur l'innovation organisationnelle dans l'entreprise Exagoal</i>	69
<i>Introduction</i> :	70
<i>Section 01 : Cadre et contexte de l'étude</i>	71
<i>Section 2 : Méthodologie de l'enquête de terrain</i>	76
<i>Section 03 : Analyse des résultats et tests d'hypothèses</i>	81
<i>Conclusion de chapitre</i>	121
<i>Conclusion générale</i> :	123
<i>Bibliographie</i>	124
<i>Liste des annexes</i>	119

Liste des tableaux

Tableau(01) : les types de marketing interne pour chaque chercheur	16
Tableau(02): Les différentes dimensions du marketing interne pour chaque chercheur	26
Tableau (03) : Classification des sens du mot 'innovation' selon Garcia et Calantine.....	38
Tableau (04) : Principales barrières à l'innovation identifiées par Segarra-Blasco et al. (2004).....	47
Tableau(05) : Test de fiabilité.....	77
Tableau(06) : Sexe de l'échantillon étudié.....	78
Tableau(07) : âge d'échantillon étudié.....	79
Tableau(08) : fréquence de nombre d'années d'emploi.....	80
Tableau(09) : Fréquence milieu de travail loin.....	81
Tableau (10) : Fréquence des façons d'obtenir le poste de travail.....	81
Tableau (11) : fréquences des critères de choix d'employés.....	82
Tableau (12) : fréquences d'intégration d'employés dans l'entreprise.....	83
Tableau (13) : fréquence de niveau que l'entreprise les outils nécessaires pour les employés réussir dans leur travail.....	84
Tableau (14) : fréquence de niveau que l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés.....	85
Tableau (15) : fréquence de niveau que l'entreprise favoriser l'innovation organisationnelle.....	86
Tableau (16) : fréquence de niveau d'encouragement à travailler en équipe par l'entreprise.....	87
Tableau (17) : fréquence de niveau que l'entreprise reconnaît et récompense les contributions des employés.....	88

Tableau (18) : fréquence de niveau que l'organisation fournit un environnement de travail sur et sain.....	89
Tableau (19) : fréquence de niveau que l'organisation offre des opportunités d'avancement.....	90
Tableau (20) : fréquence d'est ce que les employés reçoivent régulièrement des commentaires constructifs de leurs supérieurs.....	91
Tableau (21) : la fréquence de recevoir des informations claires sur les objectifs de l'organisation.....	91
Tableau (22) : fréquence de capacité des employés à communiquer facilement avec leurs superviseurs.....	92
Tableau (23) : fréquence de niveau d'encourager les employés à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées.....	93
Tableau (24) : fréquence de niveau que le travail permet au employés de prendre des décisions importantes.....	94
Tableau(25) : fréquence de niveau d'implication d'employé dans la définition des objectifs et stratégies de l'entreprise.....	95
Tableau (26) : fréquence de niveau que l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome.....	96
Tableau (27) : fréquence de niveau de flexibilité et l'adaptation d'entreprise	97
Tableau (28) : fréquence de niveau que l'organisme encourage la collaboration interne pour favoriser l'innovation.	98
Tableau (29) : fréquence de niveau que l'organisme encourage la collaboration avec des partenaires de l'extérieur pour favoriser l'innovation.....	99
Tableau (30) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable formation.....	100
Tableau (31) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable Motivation.....	101
Tableau (32) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable communication interne.....	102
Tableau (33) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable Autonomisation...	103
Tableau (34) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable d'innovation organisationnelle.....	104
Tableau (35) : Coefficients de corrélation Pearson.....	105
Tableau(36) : Test khi-deux de la deuxième hypothèse.....	108
Tableau (37) : Test khi-deux.....	108

Tableau (38) : Test khi-deux.....	109
Tableau (39) : Récapitulatif des modèles (test degré d'influence).....	110
Tableau (40) : L'analyse de variance à un facteur.....	110
Tableau (41) : Récapitulatif des modèles (test degré d'influence).....	111
Tableau (42) : Les coefficients de modèle de la régression linéaire simple.....	112

Liste des Figures

Figure (01) : les types de marketing interne.....	16
Figure (02) : Dimensions du marketing interne dans les études précédentes.....	26
Figure (03): Application du marketing entrant à travers des modèles de flux de connaissances ...	33
Figure(04) :l'organigramme de l'entreprise.....	72
Figure (05): l'organigramme qui présente département des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques.....	73
Figure (06) : Sexe de l'échantillon étudié.....	78
Figure : (07) : âge d'échantillon étudié.....	79
Figure (08) : la fréquence des postes occupés par les employés d'échantillon.....	79
Figure (09) : fréquence de nombre d'années d'emploi.....	80
Figure (10) : Fréquence milieu de travail loin.....	81
Figure (11) : Fréquence des façons d'obtenir le poste de travail.....	81
Figure (12) : fréquences des critères de choix d'employés.....	83
Figure (13) : fréquences d'intégration d'employés dans l'entreprise.....	84

Figure (14) : fréquence de niveau que l'entreprise fournit les outils nécessaires pour les employés réussir dans leur travail.....	85
Figure (15) : fréquence de niveau que l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés.....	87
Figure (16) : fréquence de niveau d'encouragement à travailler en équipe par l'entreprise...	88
Figure(17) : fréquence de niveau que l'entreprise reconnaît et récompense les contributions des employés.....	89
Figure (18) : fréquence de niveau que l'organisation fournit un environnement de travail sur et sain.....	90
Figure (19) : fréquence de niveau que l'organisation offre des opportunités d'avancement.....	91
Figure (20) : fréquence d'est ce que les employés reçoivent régulièrement des commentaires constructifs de leurs supérieurs.....	91
Figure (21) : la fréquence de recevoir des informations claires sur les objectifs de l'organisation.....	92
Figure (22) : fréquence de capacité des employés à communiquer facilement avec leurs superviseurs.....	93
Figure (23) : fréquence de niveau d'encourager les employés à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées.....	94
Figure (24) : fréquence de niveau que le travail permet au employés de prendre des décisions importantes.....	95
Figure (25) : fréquence de niveau d'implication d'employé dans la définition des objectifs et stratégies de l'entreprise.....	96
Figure (26) : fréquence de niveau que l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome.....	97
Figure (27) : fréquence de niveau de flexibilité et l'adaptation d'entreprise.....	98
Figure (28) : fréquence de niveau que l'organisme encourage la collaboration interne pour favoriser l'innovation.....	99
Figure (29) : fréquence de niveau que l'organisme encourage la collaboration avec des partenaires de l'extérieur pour favoriser l'innovation.....	100
Figure(30) : Système d'attribution des primes Magasins.....	106

Remerciements

En exprimant ma gratitude et ma reconnaissance envers Dieu pour son soutien inestimable tout au long de mon parcours de vie.

Ensuite, je tiens à adresser mes sincères remerciements à M. Faouzi HADDAOUI, directeur des ressources humaines et affaires juridiques, ainsi que Mme BENNAMANE NESRINE, gestionnaire des ressources humaines et mon maître de stage. Leur confiance en moi et leur intérêt sincère pour le sujet de ma recherche ont été d'une valeur inestimable.

Mes remerciements s'étendent également à tous les membres d'équipe RH de la société Exagoal, qui ont fait preuve d'une gentillesse remarquable et d'un soutien précieux tout au long de cette expérience.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance envers Monsieur ADMANE Merizek, mon encadreur, dont les précieux conseils et les critiques constructives ont grandement contribué à l'évolution de ma réflexion.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide, de près ou de loin, dans la réalisation de ce travail de recherche et dans le bon déroulement de mon stage pratique. Votre contribution a été essentielle et je vous en suis sincèrement reconnaissant(e).

Dédicaces

À mon regretté père, que Dieu lui accorde Sa miséricorde, qui n'a jamais cessé de me soutenir et de m'encourager tout au long de mes années scolaires, je suis infiniment reconnaissant pour tout ce qu'il m'a donné. Je ne pourrai jamais le remercier suffisamment ni quantifier sa générosité envers moi.

À ma mère, qui a travaillé avec amour et soutien pour mon succès, et qui a fait d'innombrables sacrifices, elle est présente dans ma vie en tant que mère exemplaire et m'offre ses conseils précieux. Ce travail témoigne de mon affection profonde, de ma gratitude et de mon appréciation éternelle envers elle.

À mes chères sœurs, qui me soutiennent et m'encouragent toujours à exceller et à donner le meilleur de moi-même, vous êtes ma motivation constante.

Et à tous mes amis, je vous adresse mes sincères remerciements pour votre chaleureux soutien. En particulier, à celui qui m'a donné du courage dans les moments difficiles et a essuyé mes larmes, votre présence a été d'une valeur inestimable.

C'est avec une humble contribution que je vous offre ce travail, empreint d'amour pour vous tous.

Résumé :

Le présent mémoire examine l'impact du marketing interne sur le soutien de l'innovation organisationnelle. Il explore le concept du marketing interne en tant qu'outil de gestion des ressources humaines et de satisfaction des clients internes. En outre, il étudie l'évolution du marketing interne, ses caractéristiques, ses principes et ses objectifs. Une attention particulière est accordée aux différentes dimensions du marketing interne, telles que le recrutement, la formation, la communication interne et les systèmes de récompenses.

Le cadre théorique de l'innovation organisationnelle est également abordé, mettant en évidence son importance pour la croissance économique et la compétitivité des entreprises. Les facteurs qui influencent l'innovation organisationnelle, tels que le leadership, les ressources et les pratiques d'affaires, sont analysés en détail. De plus, la relation entre l'innovation organisationnelle et le marketing interne est examinée, soulignant les avantages de l'intégration du marketing interne dans la promotion de l'innovation.

Pour étayer ces concepts, une étude pratique est menée au sein de l'entreprise Exagoal. Cette étude vise à évaluer l'effet du marketing interne sur l'innovation organisationnelle au sein de l'entreprise. Les résultats de l'analyse des données mettent en évidence les liens positifs entre le marketing interne et l'innovation, fournissant ainsi des recommandations pratiques pour renforcer l'innovation organisationnelle grâce à des initiatives de marketing interne ciblées.

Mots clés : marketing interne, satisfaction des employés, client interne, l'innovation organisationnelle.

Abstract

This thesis examines the impact of internal marketing on supporting organizational innovation. It explores the concept of internal marketing as a tool for human resource management and satisfaction of internal customers. Additionally, it studies the evolution, characteristics, principles, and objectives of internal marketing. Special attention is given to various dimensions of internal marketing, such as recruitment, training, internal communication, and reward systems.

The theoretical framework of organizational innovation is also addressed, highlighting its importance for economic growth and business competitiveness. Factors influencing organizational innovation, such as leadership, resources, and business practices, are analyzed in detail. Furthermore, the relationship between organizational innovation and internal marketing is examined, emphasizing the benefits of integrating internal marketing in promoting innovation.

To support these concepts, a practical study is conducted within the company Exagoal. This study aims to evaluate the effect of internal marketing on organizational innovation within the company. The results of the data analysis reveal positive links between internal marketing and innovation, providing practical recommendations for enhancing organizational innovation through targeted internal marketing initiatives.

Keywords: internal marketing, employee satisfaction, internal customer, organizational innovation.

Introduction générale :

Le monde des affaires est en constante évolution, avec des entreprises qui cherchent continuellement à innover et à se démarquer de la concurrence. L'innovation organisationnelle est devenue un élément clé de la réussite dans ce paysage en mutation rapide. Elle permet aux entreprises de rester pertinentes, de s'adapter aux nouvelles technologies et de répondre aux besoins changeants des clients.

Cependant, l'innovation organisationnelle ne peut pas se produire dans un vide. Pour qu'elle se développe et prospère, elle nécessite un soutien interne solide. C'est là que le rôle du marketing interne devient essentiel. Le marketing interne, également appelé communication interne, est le processus de communication au sein d'une organisation, visant à informer, motiver et engager les employés¹.

Le marketing interne joue un rôle crucial dans le soutien de l'innovation organisationnelle en créant un environnement propice à l'adoption de nouvelles idées et de nouvelles approches. Il est responsable de la diffusion d'informations sur les initiatives d'innovation, de la sensibilisation des employés aux objectifs stratégiques de l'organisation et de la création d'une culture d'entreprise favorable à l'expérimentation et à la créativité.

L'une des principales fonctions du marketing interne est de communiquer de manière efficace les objectifs et les avantages de l'innovation organisationnelle aux employés. Cela implique de présenter clairement les raisons pour lesquelles l'innovation est nécessaire, les bénéfices potentiels pour l'organisation et ses membres, et les étapes nécessaires pour y parvenir. En fournissant des informations transparentes et en répondant aux questions et aux préoccupations des employés, le marketing interne peut susciter un intérêt et un soutien pour l'innovation².

De plus, le marketing interne peut jouer un rôle actif dans l'identification et la mise en valeur des idées novatrices des employés. En encourageant la participation et l'expression d'idées, il crée un climat propice à l'innovation. Les employés se sentent valorisés et impliqués dans le processus de création, ce qui renforce leur engagement et leur motivation à contribuer à l'innovation.

Enfin, le marketing interne peut également faciliter la collaboration et l'échange d'informations entre les différentes équipes et départements au sein de l'organisation. En favorisant la communication transversale, il permet aux idées novatrices de circuler librement et de trouver des synergies entre les différentes parties prenantes. Cela favorise la créativité et la coopération, deux éléments essentiels à l'innovation organisationnelle.

¹ Dunford, Richard, Palmer, Ian. Buchanan, David. Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach. Royaume-Uni: McGraw-Hill Education, 2016

² Jonatan Carbonell, Le marketing interne : ce qu'il est, les stratégies et les avantages, 22/09/2022, tas-consultoria.

En conclusion, le marketing interne joue un rôle crucial dans le soutien de l'innovation organisationnelle. En créant un environnement favorable à l'adoption de nouvelles idées, en communiquant efficacement sur les objectifs et les avantages de l'innovation, en encourageant la participation des employés et en favorisant la collaboration, le marketing interne contribue à la réussite de l'innovation. Il crée une culture d'entreprise dynamique et ouverte au changement, permettant à l'organisation de rester compétitive dans un environnement en constante évolution.

Problématique de recherche

Dans cette étude nous allons essayer de répondre à la problématique de recherche suivante :

Quel est le rôle du marketing interne dans le soutien de l'innovation organisationnelle (cas Exagoal) ?

Questions de recherche

De cette problématique découlent les questions sous-jacentes suivantes :

- Dans quelle mesure l'entreprise Exagoal applique-t-elle le marketing interne ?
- Quelle est la réalité d'innovation organisationnelle apportée par les salariés d'entreprise Exagoal?
- Quelle est la nature de la relation entre le niveau de satisfaction des clients internes et la réalisation d'innovation organisationnelle dans l'entreprise Exagoal?

Hypothèses de recherche

Afin de mener à bien notre recherche, nous nous fixons les hypothèses suivantes :

- ✓ L'entreprise Exagoal applique le marketing interne comme un processus facultatif qui permet aux employés de bien performer.
- ✓ Le fait que l'innovation organisationnelle fournie par les employés de l'entreprise Exagoal est due à la satisfaction de l'emploi interne.
- ✓ Il y a une relation positive entre la satisfaction des employés internes et le niveau d'innovation organisationnelle atteint.

Objectif et intérêt de recherche

-Intérêt personnel

Pour nous, ce qui nous a motivés à faire le choix de ce sujet est que nous essaierons d'aider l'entreprise à établir un diagnostic prospectif et à identifier ces pistes d'amélioration. Ce travail de recherche nous permettra de nous familiariser avec la recherche en profondeur des entreprises et d'avoir de l'expérience en gestion interne.

- Intérêt économique

Le désir de l'entreprise Exagoal qui d'obtenir un résultat efficace en exploitant les ressources disponibles au sein de son organisation et contribuer à une bonne gestion au sein de l'entreprise, permettra d'améliorer la productivité des employés.

L'objectif principal de cette recherche c'est de :

- 1) Clarifier et mettre en évidence les concepts théoriques du marketing interne et de l'innovation organisationnelle.
- 2) Démontrer l'importance et le rôle du marketing interne et de l'innovation organisationnelle et le besoin de chacun d'eux dans les organisations.
- 3) Tester la relation et l'impact entre le marketing interne et l'innovation organisationnelle dans l'entreprise Exagoal.
- 4) Donner un ensemble de recommandations et de directives qui aident l'entreprise à appliquer le marketing interne afin d'atteindre le développement d'innovations organisationnelles, afin que l'entreprise atteigne ses objectifs stratégiques.

Méthodologie de recherche :

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté la méthode analytique descriptive.

- Méthode descriptive : Par le biais de cette méthode on va décrire le marketing interne et le bien-fondé de ce dernier, où on utilisera des données secondaires internes et externes incluant une étude documentaire.
 - Méthode analytique : à travers un traitement approfondi des données secondaires collectées en interne au sein de l'entreprise, et les données primaires collectées par le biais d'enquête quantitative. On utilisera :
 - Un outil quantitatif : La sélection des personnes à interroger (internes) un questionnaire.
- Enfin, on recueille les données et les informations, on doit les analyser.

**Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique
du marketing interne.**

Introduction

Le marketing interne est une discipline de gestion qui vise à appliquer les principes et les techniques du marketing à l'interne d'une organisation. Il s'agit d'une approche stratégique qui reconnaît que les employés sont des acteurs essentiels dans la création de valeur pour l'entreprise. En mobilisant les ressources humaines de manière efficace et en cultivant une culture d'entreprise axée sur la satisfaction des employés, le marketing interne contribue à renforcer la performance globale de l'organisation.

Ce chapitre explorera en détail les différents aspects du marketing interne. Dans la première section, nous examinerons la notion même du marketing interne, son évolution au fil du temps et les caractéristiques qui le définissent. Nous aborderons également les principes fondamentaux qui guident les actions de marketing interne, ainsi que les différents types et les objectifs essentiels de cette discipline.

La deuxième section se concentrera sur les modèles et les dimensions du marketing interne. Nous étudierons les différents cadres conceptuels utilisés pour analyser et mettre en œuvre le marketing interne, en mettant en évidence les dimensions clés telles que la communication interne, la motivation des employés et la gestion du changement.

Enfin, dans la troisième section, nous nous pencherons sur l'application concrète du marketing interne et les critiques qui lui sont adressées. Nous explorerons les pratiques et les outils utilisés pour mettre en place une stratégie de marketing interne efficace, tout en tenant compte des points de vue critiques qui remettent en question son utilité et son impact réel sur la performance organisationnelle.

Section 1 : Généralité sur le marketing interne

Dans cette section, nous explorerons en détail la notion du marketing interne, son évolution, ses caractéristiques, ses principes, ses différents types, ainsi que ses objectifs et son rôle crucial dans la réussite globale de l'organisation. Commençons par comprendre ce qu'est réellement le marketing interne et pourquoi il revêt une importance fondamentale dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

1.1.La notion du marketing interne

Le trait le plus important des changements et transformations apportés par la révolution de la connaissance dont le monde est témoin ces derniers temps c'est le développement de la pensée managériale mondiale de sorte que des changements intellectuels radicaux dans les concepts et les techniques de la gestion contemporaine ont eu un impact considérable sur les concepts et les applications de la gestion des ressources humaines parmi eux, l'application du concept de marketing interne, qui a commencé à apparaître dans la littérature il y a environ 25 ans .Au départ, le marketing interne était perçu comme un moyen de motiver les employés du secteur des services qui servent uniquement les clients directement. Toutefois, le domaine du marketing interne a été élargi, si bien qu'il est perçu comme un processus visant à améliorer l'efficacité de l'organisation ou la mise en œuvre efficace des plans de travail, ensuite, en tant qu'activité nécessaire à l'amélioration de la performance de l'organisation sur le marché. Depuis les années 1990, La relation marketing interne a évolué en motivant les employés qui ne traitent qu'avec des clients externes, mais elle est aussi devenue liée à une série d'activités internes visant à améliorer les résultats de l'organisme sur le marché, et pour cela, nous constatons une différence dans les définitions de la notion de marketing interne et cela est dû aux différents angles étudiés par chaque chercheur³ :

1.1.1. Le marketing interne en tant que synonyme de gestion des ressources humaines

Grönroos, Forman et Money, Kotler classifient le marketing interne en tant que synonyme de gestion des ressources humaines, À tel point que Grönroos(1990) l'a définie comme «*une philosophie de gestion fondée sur les valeurs et l'appréciation des rôles des employés au sein de l'organisation* », et Forman & Money (2001) ont défini cela comme « *la formation*

³kimura, tatsuya. 2017.*internal marketing" another approach to marketing for growth", p. 13,s.l. : par routledge, 2017.*

continue des employés de première ligne Afin d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences en marketing pour tirer parti des opportunités du marché »⁴.

1.1.2. Le marketing interne est une utilisation de techniques de marketing en interne

Selon Persy, Morgan, Gimore et Carson, l'ont qualifié de recours à des techniques de marketing interne. Persy et Morgan (1991) l'ont défini comme « *la mise au point de programmes de marketing interne à l'aide de techniques de marketing externe* », Et il a été défini comme « *un travail d'extension de la responsabilité de l'activité de marketing à toutes les fonctions organisées et la vente de la responsabilité de la satisfaction de la clientèle aux employés dans un environnement organisationnel de la part de Gimore et Carson (1995)* »⁵.

1.1.3. Le marketing interne en tant qu'outil de satisfaction des clients externes

Au début des années 2000 ont paru Ballontyne et Fairy, qui a vu le marketing interne comme un outil pour satisfaire les clients externes, Alors que Ballontyne (2000) dit que c'est une approche stratégique pour orienter l'attitude et le comportement des employés vers l'adoption de l'orientation consommateur , et Fairy (2001) a dit qu'elle s'efforçait de motiver et de donner à tous les membres de l'entreprise les moyens d'éduquer les clients et d'adopter une orientation client et satisfaire les désirs et les besoins des clients externes et se conformer aux objectifs de l'entreprise⁶.

1.1.4. Le marketing interne en tant que source de compétitivité

Avec l'évolution de Balutin (2000) dans ses recherches sur la notion de marketing interne, en plus d'autres chercheurs, ils ont conclu que le marketing interne peut être considéré comme une source d'avantage compétitif et ont ajouté une autre définition ,à savoir que c'est l'une des formes de mise en marché au sein de l'organisation, qui a pour but d'attirer l'attention des collaborateurs sur les activités internes qui doivent être modifiées afin d'améliorer les performances et l'image , aussi bien que la réputation de l'organisation à l'extérieur⁷.

⁴زويني محمد رقايق امير, اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية(دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر،ادرار : جامعة احمد دراية ادرار ، 2018 / 2019 ،ص3.

⁵زويني محمد رقايق امير ،نفس المرجع،ص3.

⁶زويني محمد رقايق امير ،نفسه،ص 3.

⁷زويني محمد رقايق امير،نفسه،صفحة 3.

(Ahmed et Rafiq, 2000) voient le marketing interne comme un effort planifié dans lequel une approche similaire au marketing est employée pour surmonter la résistance organisationnelle au changement et à la coordination inter fonctionnelle et d'aligner, de motiver et d'intégrer les employés pour mettre en œuvre efficacement les stratégies organisationnelles et fonctionnelles nécessaires à la satisfaction du client par la création de collaborateurs motivés capables de fournir un service aux clients externe⁸.

Cette définition est une évolution du concept de commercialisation interne, qui se concentre sur les caractéristiques générales de ce concept (Qiu, Boukis, storey, 2021) et par cette définition, nous voyons cinq éléments qui jouent un rôle important dans la mise en œuvre de marketing interne (motivation et satisfaction des employés, orientation client et satisfaction client, coordination inter fonctionnelle et intégration, approche marketing, implémentation de stratégies institutionnelles et fonctionnelles spécifiques) qui représentent les stades de l'évolution de marketing interne⁹.

On peut donc dire que le marketing interne est l'ensemble des stratégies, pratiques et actions qu'une entreprise a mises en place pour faire rayonner sa culture d'entreprise, stimuler l'engagement des employés et favoriser leur adhésion aux objectifs organisationnels. Il vise à informer, à motiver et à impliquer les membres de l'organisation en leur fournissant les informations nécessaires sur la vision, les valeurs, les produits ou services, ainsi que les évolutions et les réalisations de l'entreprise.

1.2. L'évolution du marketing interne

Le terme marketing interne est apparu pour la première fois dans les années 1970 par Berry et ensuite développé par Piercy 1995;Sasser et Arbeit 1976;Pitt and Foreman 1999, qui a vu comme la base pour fournir des services de haute qualité de sorte qu'il serait accepté comme un concept par les managers lorsqu'on ne tient pas compte de ses avantages éventuels.

1.2.1. Étape 1 : Satisfaction et motivation du personnel

À cette étape, le marketing interne est représenté comme satisfaisant pour le salarié, de sorte que les organisations le considèrent comme un client interne et le travail comme un produit

⁸Mishra, Teena. 2023. *Human resource management and internal marketing*. s.l. : Routledge, 2023, p.2.

⁹idem, pp,2-3.

interne, et que les services de haute qualité destinés au client externe soient fondés sur la satisfaction des employés à l'égard de l'interaction optimale¹⁰.

➤ Cette étape a permis :

- Améliorer la gestion du personnel.
- Créer un avantage concurrentiel.
- Mettre l'accent sur l'effectif du client.
- Augmenter la productivité.

➤ Les critiques reçues à cette étape :

- Le produit, représenté par le travail, peut ne pas être privilégié par le client interne, et ses besoins et désirs peuvent ne pas être satisfaits.
- Une différence en ce qui concerne la liberté de choisir le produit pour le client interne et externe, afin que le client interne n'ait pas le droit de choisir l'emploi, à la différence du client externe, qui a la liberté de choisir toute alternative disponible.
- Les coûts financiers que l'organisation peut avoir à assumer pour fournir des incitatifs financiers aux employés.
- Possibilité d'un effet négatif sur le soutien des besoins et des désirs du client externe, car l'accent est mis sur le client interne.

Dans les années 1980, Grewroos comprit qu'il ne suffisait pas de motiver les employés pour obtenir un meilleur rendement, Il a ajouté l'idée de la formation des employés à devenir des spécialistes du marketing avec la capacité de renforcer la fidélisation de la clientèle, et cela a constitué la deuxième étape du marketing interne¹¹.

1.2.2. Étape 2 : Orientation vers le client

Marketing interne axé sur le marketing interactif fondé sur l'interaction entre le personnel et les clients, afin que l'intégration de toutes les fonctions de l'organisme soit vue comme un pilier des organismes de services, c'est-à-dire que le marketing interne est la clé de la maximisation des services de marketing externe et du succès, afin que les employés de l'organisation ne bénéficient pas des avantages du marketing interne en tant que philosophie et système, sauf s'ils sont fortement convaincus de l'importance du service qu'ils offrent¹².

¹⁰أقطي جوهرة. 2013, 2014. أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة. مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. جامعة محمد خيضر – بسكرة –، 2013, 2014, ص,ص 86, 85.

¹¹أ. جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

¹²أ. جوهرة، نفسه، ص 86.

Lings(2004) résume comme suit le lien qui existe entre le concept d'orientation client interne et le concept d'orientation client externe¹³ :

- Conscience interne de la qualité des services internes.
- Déterminez le client interne et le fournisseur interne.
- Déterminer les attentes par rapport au client interne.
- La contribution des attentes dans la connaissance des capacités du client interne et des obstacles qu'il rencontre.
- Déterminer et mettre en œuvre les changements comportementaux des ressources internes pour assurer le niveau de service nécessaire.
- Évaluer la qualité du service interne et acheminer l'information aux ressources internes.

Grâce à l'élaboration d'un processus de recherche pour les auteures, leur vision initiale du marketing interne est devenue une application du marketing au sein de l'organisation, ils ont commencé à constater que c'était relié à tous les emplois de l'organisation et davantage à la fonction de gestion des ressources humaines (Collins&Payne, 1991).

Ainsi, les spécialistes du marketing interne doivent aider les praticiens de la gestion des ressources humaines à comprendre le concept de marketing interne, et toutes les théories, technologies et connaissances en gestion des ressources humaines au sein du concept de marketing interne peuvent améliorer l'efficacité de son adoption(Mat,2008),On a présenté cela comme une autre étape, celle de l'orientation dans la gestion des ressources humaines.¹⁴

1.2.3. Étape 3 : Élargissement du concept de marketing interne (mise en œuvre de la stratégie et gestion du changement)

Introduire cette approche en tant qu'outil permettant de mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. L'objectif est de développer une méthode et une fonction de gestion des ressources humaines qui font des individus une ressource pour le département marketing. Cela vise également à réduire la résistance au changement entre les différents postes et à éliminer l'isolement. En favorisant une application efficace des stratégies, cela aide à surmonter les défis internes et à améliorer la communication au sein de l'organisation (Farzad, 2007).

¹⁴أ. جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص87.

La clé pour répondre aux besoins des clients et faire face à la concurrence réside dans la motivation et la formation de tous les employés afin qu'ils puissent offrir un niveau de service adéquat aux clients (Mat, 2008).

La stratégie de marketing interne est une combinaison de différentes stratégies internes qui visent à atteindre les objectifs de l'organisation (Sadiq & Akerlind, 2004). En mettant en œuvre les composantes du marketing interne, l'organisation peut exécuter des stratégies commerciales efficaces¹⁵.

1.2.4. Marketing interne durant la période actuelle

En raison de l'évolution de la recherche marketing et de gestion, le marketing interne a été largement appliqué dans de nombreux pays, en particulier ceux développés dans le domaine du management, de sorte que plusieurs problèmes ont été associés avec le marketing interne, y compris¹⁶:

- Modèles de marketing.
- gestion des ressources humaines.
- marketing et gestion des services.
- développement organisationnel.
- identité de l'organisation.
- image de l'organisation et communication.

1.3. Les caractéristiques du marketing interne

Le marketing interne repose sur deux caractéristiques qui sont¹⁷ :

1.3.1. Le marketing interne est un processus social

Appliqué à l'intérieur de l'organisation pour gérer le processus d'interaction et d'échange entre l'organisation et ses employés, les besoins des employés ne se limitent pas à des besoins matériels, mais les dépassent pour inclure des besoins sociaux comme la sécurité, l'appartenance et l'amitié, et tout est fait à travers le marketing interne.

¹⁵أ.قطي جوهرة، مرجع سبق ذكره؛ ص 87

¹⁶أ.قطي جوهرة، نفسه؛ ص، 88

¹⁷نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال مدرسة في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد - جامعة حلب، 2016، ص 45.

1.3.2. Le marketing interne est un processus administratif

Il vise l'intégration des différentes fonctions au sein de l'organisation, en veillant à ce que :
Tous les employés ont une connaissance et une expérience suffisantes des activités qu'ils accomplissent et s'assurent que tous les employés sont motivés et préparés à effectuer efficacement leur travail.

1.4.Principes du marketing interne

D'après Baron et Harnes (1995), la notion de marketing interne repose sur deux principes fondamentaux ¹⁸:

-**Le premier principe** est que les membres de l'organisation comprennent qu'ils ont des clients qui doivent leur offrir des services ce qui signifie que seuls les clients de première ligne qui traitent avec des clients externes doivent s'efforcer d'accroître la satisfaction des clients pour recevoir des services de haute qualité, « la valeur des employés » (Herselt et al.2004).

- **Le deuxième principe** est que les travailleurs internes doivent être satisfaits de leur travail en donnant une grande importance à leur offre de contenu de qualité de service, c'est-à-dire encourager tous les employés à avoir des objectifs communs de façon à pouvoir travailler efficacement et que les employés sont bien informés lorsqu'ils réfléchissent à la situation actuelle de l'entreprise, à sa compréhension et à sa philosophie pour pouvoir vendre tous ses produits, services et valeurs à tous les clients.

1.5.Gestion des ressources humaines et marketing interne¹⁹

Collins et Payne (1991) font remarquer que la gestion des ressources humaines englobe toutes les fonctions de l'organisation, mais se concentre essentiellement sur les ressources humaines. Cette philosophie explique également la façon dont les principes du marketing sont appliqués dans l'organisation. Aujourd'hui, nous comprenons que chaque personne et chaque service dans une entreprise est à la fois un fournisseur et un client, et il faut donc travailler ensemble de manière à appuyer la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

¹⁸kimura, tatsuya. 2017.*internal marketing.op.cit;p 13.*

¹⁹Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence.*op.cit*, pp 99-115.

De plus, une gestion efficace des ressources humaines peut avoir des répercussions importantes sur le succès d'une entreprise, et un responsable RH qui adopte un point de vue marketing peut être plus efficace dans la démonstration de l'importance des ressources humaines à tous les départements de l'entreprise, et aider les autres gestionnaires à accroître leur productivité.

Le marketing fournit un cadre pratique sur lequel le responsable RH peut élaborer des solutions efficaces aux problèmes clés de l'entreprise. Par conséquent, la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation peut être qualifiée de philosophie de marketing de la gestion des ressources humaines, dans laquelle les principes de marketing peuvent être appliqués à l'interne pour améliorer les performances globales de l'entreprise (Collins & Payne, 1991).

Rafiq et Ahmed (1993) décrivent les principaux éléments du marketing interne comme la motivation et la satisfaction des employés, l'intérêt pour le client et la satisfaction, la coordination et l'intégration des fonctions, l'approche marketing et la mise en œuvre de stratégies opérationnelles ou fonctionnelles particulières. Selon George (1990), le marketing interne constitue un processus de gestion complet permettant d'intégrer les multiples fonctions d'une organisation de deux façons ;La première consiste à veiller à ce que tous les employés comprennent les différentes activités et campagnes de l'organisme dans un contexte qui favorise la sensibilisation de la clientèle, et deuxièmement, veiller à ce que tous les employés soient prêts et motivés à travailler de façon axée sur le service. Cette philosophie est fondée sur le fait que la direction souhaite que les employés offrent un excellent service à la clientèle et doit par conséquent être prêt à fournir le soutien nécessaire pour atteindre ce but en motivant les employés et en dirigeant les clients de façon appropriée.

Le sens du texte peut être formulé de la façon suivante : Réaliser ses objectifs sur les marchés étrangers, l'organisme doit prêter attention aux échanges internes entre ses employés et promouvoir une culture du service entre les employés. La notion de « marketing interne » est essentielle à l'atteinte de cet objectif. Un marché interne du travail encourage les collaborateurs à adopter une approche active du marketing auprès des clients, en ayant recours à des activités semblables à celles du marketing (George, 1990).

Le concept de client interne indique aussi que tous les employés sont un fournisseur et un client entre eux au sein de l'organisation, et les clients internes créent des produits et des services afin d'atteindre la satisfaction du client final (Conduit ; Mavondo, 2001).

Il est important que les employés soient satisfaits et encouragés, parce que cela aura un impact positif sur la satisfaction des clients, en particulier à travers des réunions plus satisfaisantes avec le personnel de contact. De ce point de vue, la « dotation » est le « produit » interne et les collaborateurs travaillant sur les chaînes de production représentent les « clients » internes de l'entreprise. En associant les salariés de l'organisation à l'approvisionnement psychologique et de consommation de leurs services et produits, les ventes et la confiance dans la prestation du service à la clientèle peuvent être améliorées. Cependant, cela exige une bonne coordination et une bonne communication, étant donné que la promotion des clients externes aura également une grande incidence sur le personnel.

Paraskevas (2001) note que les réunions des services internes dans le milieu de travail idéal mènent à des relations interministérielles fructueuses. Pour ce faire, il faut travailler fort sur plusieurs éléments importants comme le soutien de la direction, la formation, la communication interne, la gestion du personnel et les activités externes (George, 1990).

Vasconcelos (2008) fait valoir que le processus d'échange entre employeurs et travailleurs est plus complexe que les seuls achats et ventes fonctionnels. Alors qu'il est important d'assurer la sécurité de l'emploi, l'éducation permanente et l'aide au développement pour établir une relation d'échange social, les employeurs doivent également offrir des expériences de travail agréables et investir dans l'expertise des employés. Ce principe, qui peut conduire à un rendement satisfaisant de l'entreprise, peut être géré avec compétence et apporter des avantages pour les deux parties. Par conséquent, la réussite de la mise en œuvre du programme et des résultats exige un travail rapproché entre le gestionnaire des ressources humaines et le gestionnaire du marketing. Même si le marketing interne et les ressources humaines sont deux entités séparées, ils doivent coopérer et interagir afin de parvenir à des objectifs communs.

(George, 1990) indique qu'une des activités nécessaires pour mettre en œuvre un programme de marketing interne est une « étude de marché » qui aide à comprendre les capacités des employés (p. ex., attitudes et compétences) à participer à la stratégie de marketing interne, et cela est jugé nécessaire pour que les pratiques de marketing au sein de l'organisation soient couronnées de succès. Les services de marketing font face à des difficultés particulières parce qu'ils traitent de processus plutôt que d'objets physiques, et leur gestion nécessite d'être capable d'offrir un excellent rendement aux clients. Trois fonctions de gestion (marketing, opérations et ressources humaines) sont étroitement liées à la soi-disant « triade de services » qui permet de créer et de fournir des services de qualité (Joseph, 1996).

Si chaque individu est fait client dans sa relation avec ses collègues au sein de l'organisation, cela permettra à l'employé d'examiner ce qui se passe dans l'entreprise du point de vue de la gestion du processus lui-même, selon une étude de (GEORGE, 1990), et comme l'expliquent Bansal et ses collègues (2001), Cela permet d'obtenir l'engagement des clients internes, la satisfaction au travail et la confiance nécessaire pour gérer efficacement le marketing interne.

L'engagement de la clientèle interne est lié à l'engagement des employés et à l'affiliation à l'entreprise, tandis que la satisfaction au travail est liée à l'évaluation des caractéristiques du poste et des expériences émotionnelles au travail. La confiance dans la gestion peut également être qualifiée de confiance dans les mots et les actions des responsables de l'administration.

On peut affirmer qu'il y a un lien étroit entre le marketing interne et la gestion des ressources humaines, parce que le premier travaille à soutenir le second afin d'atteindre les objectifs et d'améliorer la performance générale de l'entreprise.

1.6. Le but et les objectifs du marketing interne

Nous examinerons plus en détail le but et les objectifs de marketing interne, en soulignant les différents aspects dans lesquels le marketing interne contribue à l'amélioration du rendement d'une organisation et à l'accroissement de la satisfaction des employés, comme suit :

1.6.1. Le but du marketing interne

Le but de marketing interne peut se résumer ainsi ²⁰:

- ✓ Créer une notoriété interne et externe pour les clients :
Contrairement au marketing classique, qui vise à satisfaire uniquement des clients externes, Le marketing interne a été trouvé comme une solution pour offrir des services de haute qualité au client, après l'obtention de la satisfaction du client interne.
- ✓ Afin d'éliminer les barrières fonctionnelles au sein de l'organisation :
En raison de la difficulté de traiter avec les personnes, la coordination et la coopération entre les clients internes et les fournisseurs sont nécessaires à la réalisation de l'objectif organisationnel, et c'est ce que vise le marketing interne afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle et d'obtenir des avantages à long terme.
- ✓ Informer et sensibiliser les clients (interne) :

²⁰(Mishra, 2023)Mishra, Teena. 2023. *Human resource management and internal marketing* . s.l. : Routledge, 2023;p5-6.

Il faut informer et éduquer les employés sur les produits et services de l'organisation, les attentes de la clientèle, la mission, la vision, les buts et les stratégies (Collins and Payne 1991).

1.6.2. Les objectives du marketing interne

Le processus de marketing interne comporte cinq grands objectifs, qui sont ²¹:

- ✓ Traiter les employés comme des clients : c'est-à-dire répondre aux besoins des clients internes pour les motiver et les satisfaire, et c'est en gardant les employés au sein de l'organisation et de leur profession.
- ✓ Amélioration de la qualité des services : La qualité des services offerts par l'organisation ne se limite pas au rôle crucial joué par les clients externes, mais également au rôle joué par les clients internes. Traiter les employés internes comme des clients les motive à mener à bien leurs activités et donc à améliorer la qualité de service.
- ✓ Réduire les conflits organisationnels : Il existe toujours un conflit entre les employés et l'emploi de ceux-ci. Il faut donc réduire les conflits, et c'est la raison d'être du marketing interne pour garantir le bon fonctionnement du système organisationnel.
- ✓ Améliorer la coordination entre les fonctions : Le marketing interne améliore les relations entre les clients internes et les fournisseurs et améliore la coordination afin de réaliser les objectifs organisationnels.
- ✓ Gérer le changement : le marketing interne aide à s'adapter aux changements dans l'environnement interne et externe des différentes organisations tels que les changements technologiques, pratiques de gestion des ressources humaines, système organisationnel et environnement concurrentiel.

1.7. Les types de marketing interne

On ne peut pas considérer que marketing interne comme faisant partie de l'organisation de façon générale seulement, mais plutôt comme des services, des groupes ou des emplois, et donc (Foreman & Pitt ; 1999) constatent qu'il y a quatre types de marketing interne :

Tableau(01) : les types de marketing interne

²¹Mishra, Teena.Op.Cit; p 6.

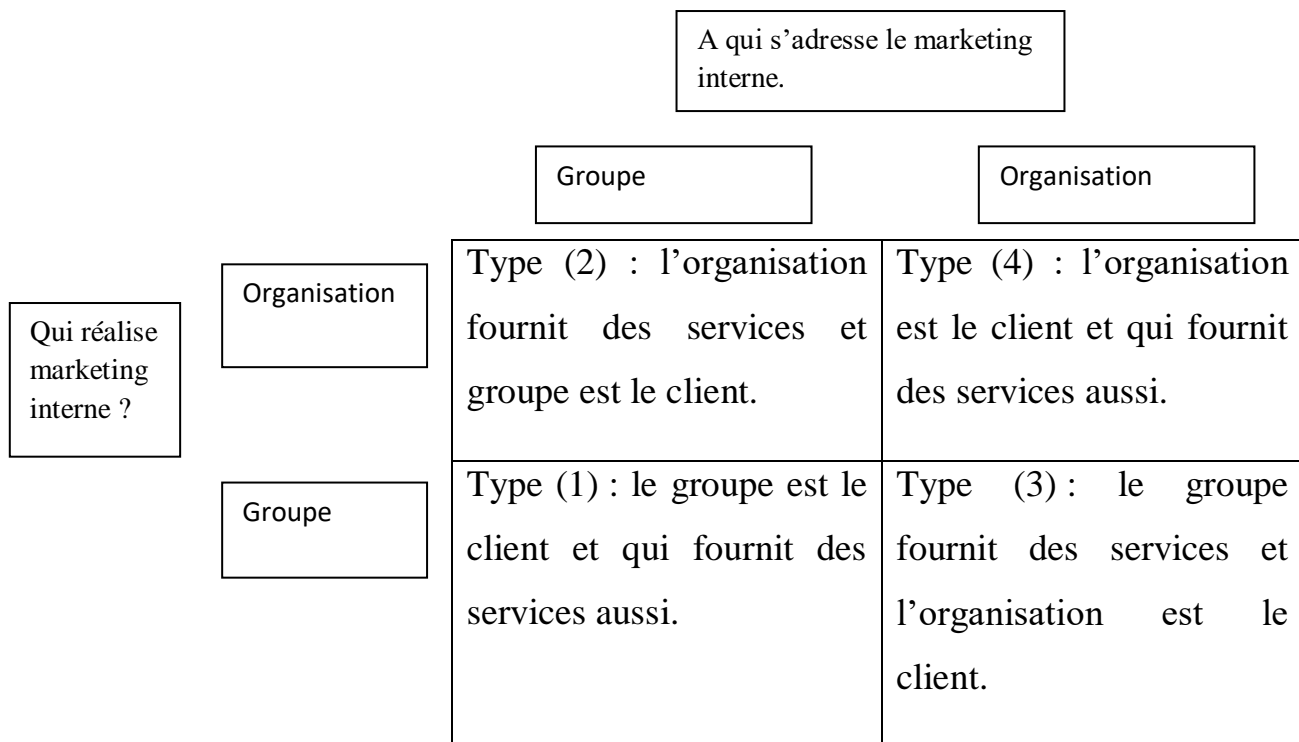


Figure (01) : les types de marketing interne (جوهرة, 2013 ,2014 p. 93).

Le tableau indique ce qui suit²² :

- Type (1) : Le marketing interne estime qu'un service est celui qui effectue les efforts de marketing, et l'autre service est le consommateur. Par exemple, si le service des systèmes d'information offre un service au service des ressources humaines.
- Type (2) : Toute l'organisation fournit ses services à un service qui en fait partie, Par exemple, l'organisation accorde une grande attention au service des ressources humaines en augmentant les privilèges qui lui sont accordés.
- Type (3) : Un service offre ses services à tout l'organisme. Par exemple, le service des ressources humaines accroît la coopération avec d'autres services et départements de l'organisation, en fournissant les travailleurs nécessaires pour effectuer les activités avec les compétences requises.
- Type (4) : C'est l'organisation dans son ensemble qui fait le marketing, tout comme le marché, Les employés sont les clients et l'entreprise les activités sont des produits, Par conséquent, il est important de veiller à ce que le marketing interne attire, sélectionne et garde les meilleurs employés qui sont les moyens efficaces de fournir un service aux clients externes. Ces connaissances nous permettent de reconnaître le rôle central

²²أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره؛ ص 93

du marketing interne dans la création d'une culture d'entreprise solide et dans l'optimisation des performances organisationnelles.

Section 02 : les modèles et les dimensions de marketing interne

Dans cette section de notre chapitre, nous nous penchons sur le mix marketing interne et ses dimensions, ainsi que nous étudierons les modèles de marketing interne. Cette section mettra en évidence l'importance du mix marketing interne, des dimensions et des modèles de marketing interne dans la création d'un environnement favorable au sein de l'organisation. Ces stratégies permettent d'améliorer la satisfaction des employés et renforcent l'avantage concurrentiel

2.1. Le mix marketing interne

Le mix marketing interne permet d'analyser la performance de la prestation de service, définit les responsabilités fonctionnelles typiques de certaines parties du mix marketing interne et suggère la manière dont les organisations devraient réagir aux implications de ce concept. De même que la combinaison de marketing externe comprend le produit, répartition, la promotion et le prix, ces quatre mêmes variables peuvent être gérées à des fins de marketing interne²³.

2.1.1. Le Produit

Dans le contexte du marketing interne, le "produit" fait référence au personnel lui-même et au travail qu'il accomplit. Les décisions marketing traditionnelles concernant les produits peuvent être adaptées pour le marketing interne, impliquant des décisions telles que les compétences spécialisées nécessaires au sein de l'organisation, les effectifs, les critères de recrutement, les descriptions de poste, la formation interne, ainsi que l'apparence et la tenue vestimentaire du personnel. Un produit bien défini, associé à des performances élevées et des attributs de rapidité et d'efficacité, nécessite une main-d'œuvre portant des uniformes distinctifs et bénéficiant d'une formation approfondie pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble du système de prestation.²⁴

Le produit interne englobe également le poste de travail et les responsabilités liées aux ressources humaines, fournissant ainsi une motivation aux employés pour répondre aux

²³**Jones, Peter. 1986.***Internal marketing* . s.l. : Department of Service Sector Management, Brighton Polytechnic, 49 Da&y Rd,Eastbourne, Sussex BAT20 7UR, U.K. , 1986;p 202.

²⁴**Idem** ; p 202.

attentes des clients. Il intègre à la fois des aspects matériels et moraux qui contribuent à satisfaire les besoins et les aspirations des ressources humaines. Le succès de ce produit dépend de sa capacité à garantir cette satisfaction. Il convient de souligner que le produit interne ne se limite pas uniquement à la perspective de la direction sur le poste, mais prend également en compte les besoins et les avantages recherchés par les employés dans l'exercice de leurs fonctions. L'organisation s'intéresse à cet aspect afin d'évaluer la compatibilité des ressources humaines avec les exigences du poste, ce qui a une influence sur leurs attitudes et leurs comportements. Cette approche permet de mobiliser les ressources humaines au service des objectifs de l'organisation, en favorisant leur attraction, leur développement et leur rétention²⁵

2.1.2. Le prix

En raison de la difficulté de déterminer le coût des ressources humaines pour l'organisme, il est très difficile de définir le prix interne. Donc Dibb a considéré Prix comme 'une variable critique du mix marketing dans lequel la direction marketing se préoccupe d'établir une valeur pour ce qui est échangé' (Dibb 1994 ; Dibb 1997 ; Dibb 2001 ; Dibb 2006). Kotler et Armstrong (2001) considèrent que le prix est la somme des valeurs que les consommateurs troquent pour les avantages d'avoir ou d'utiliser des produits ou des services. Hernandez et Grayson l'ont défini en tant que résultat de l'équilibre entre le prix payé par les ressources humaines et la valeur qu'ils acquièrent.

D'un autre point de vue, le prix représente le prix à payer à l'employé pour exécuter son travail et ses fonctions dans l'organisation pour obtenir une contrepartie représentée dans la valeur, monétaire ou intangible, qui varie en fonction du désir et des besoins de chaque ressource humaine.

Les chercheurs ne parvenaient pas à déterminer le prix et la valeur à payer aux clients internes, mais nous pouvons fournir une brève définition pour les distinguer, alors on peut dire que le prix est représenté dans tout ce que les ressources humaines peuvent faire dans l'organisation, mais la valeur est ce que l'on obtient de la réalisation de son travail et de ses tâches. Par conséquent, l'organisation doit veiller à réduire autant que possible l'écart entre le prix et la valeur, de sorte que si le prix que l'employé effectue est inférieur ou égal à la valeur qu'il obtient. Si le prix que l'employé effectue est inférieur ou égal à la valeur qu'il obtient, cela veut dire que l'organisation veut donner à cet employé

²⁵أ. عبود سعاد. 2015. مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة - أكتوبر 2015. مجلة مقاربات، 2015، المجلد 3، ص 76

des privilèges et des services qui vont au-delà de son travail, et c'est pour le motiver et atteindre sa satisfaction, Par contre, si c'est le contraire (le prix est plus élevé que la valeur), les employés ne seront pas intéressés à suivre la politique de l'organisation. il est donc nécessaire de s'assurer que le prix puisse couvrir les coûts engagés par les employés dans les organisations tels que l'adaptation aux changements organisationnels et également la couverture de leurs souffrances²⁶.

2.1.3. Répartition

Dans le cadre du marketing interne, le concept de « répartition » ou « la place » se réfère aux conditions dans lesquelles les employés exercent leurs activités, englobant à la fois l'environnement physique et le système de prestation de services. Cela implique de prendre en compte les aspects internes et externes, étant donné que les employés évoluent dans le même espace physique que les clients. Toutefois, il arrive que des problèmes de performance surviennent au sein des équipes en raison de conditions défavorables en coulisses qui ne favorisent ni ne soutiennent efficacement les activités frontales²⁷

La répartition interne, qui implique le mouvement fluide des ressources humaines entre le client interne et le fournisseur interne, joue un rôle essentiel dans l'efficacité organisationnelle. En créant un environnement de travail propice et en favorisant le partage des connaissances et l'apprentissage mutuel, les ressources humaines peuvent facilement transférer des informations, développer leurs compétences et enrichir leur expérience, ce qui améliore leur performance en termes de temps, d'effort et de coût²⁸.

2.1.4. Promotion

La promotion s'entend également des activités qui transmettent le produit ou le service et ses avantages aux clients ciblés et les convainquent d'acheter, La promotion interne est aussi déterminée comme une série d'activités visant à communiquer le aux ressources humaines concernées et les convainquent de ses tâches et de ses objectifs. Les variables promotionnelles

²⁶أ. عبود سعاد، مرجع سبق ذكره؛ ص77

²⁷Jones, Peter.Op.Cit; p 202.

²⁸أ. عبود سعاد، نفس المرجع؛ ص78

sont également utilisées pour rendre le processus plus facile d'échange entre les ressources humaines et à rendre compte des emplois et des avantages offerts par l'organisme²⁹.

La promotion est principalement liée aux communications internes dans l'organisation, car il s'agit d'un processus lié aux informations et aux connaissances nécessaires à l'exécution du travail. Cela se fait aussi par divers moyens, y compris des réunions, des cours de formation, des publicités visuelles et audio au sein des organisations, Les parties et les événements peuvent également être utilisés en tant qu'outil promotionnel interne.

John mentionne que des approches de marketing externe (Publicité, promotion des ventes, publicité et ventes personnelles) peuvent être utilisées dans l'application du marketing interne pour constater que la publicité ciblée a aussi des répercussions sur les employés. Perry 1982 considère que les employés sont le deuxième public de la publicité parce qu'ils représentent l'organisme et véhiculent son image dans l'environnement extérieur. Yang croit donc que les campagnes publicitaires peuvent aider à attirer les meilleures ressources humaines tout en incitant les personnes existantes à rester et en leur donnant la meilleure chance de les garder. Il voit également des ventes personnelles dans l'organisation un ensemble de présentations face à face avec les ressources humaines, y compris la participation à la résolution d'un problème spécifique, la réalisation d'une tâche, l'exécution du travail dans d'une manière différente, etc³⁰. C'est une méthode idéale car son présentateur est un représentant de l'autorité de l'organisation afin qu'elle puisse jouer un rôle important dans la promotion de celle-ci et de ses fonctions, et en général de la culture organisationnelle C'est le domaine dans lequel tous les outils de promotion interne sont appliqués.

En plus des quatre éléments du marketing mix (produit, prix, répartition, promotion), Mat (2008) a ajouté trois éléments liés au marketing de service, à savoir³¹:

- a. **Personnel** : Ce sont les ressources humaines de l'organisation, et pour que cet élément joue un rôle important dans le mix marketing interne, l'organisation doit accomplir plusieurs étapes, notamment : une bonne planification des ressources humaines, le processus de sélection et de nomination, une formation adaptée et une gestion des parcours professionnels des collaborateurs.

²⁹أقطي جوهرة، نفسه؛ ص95

³⁰Jones, Peter.Op.Cit; p 202.

³¹أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره؛ ص96-97

- b. **Opérations** : il s'agit des procédures opérationnelles normalisées de l'organisation, telles que les procédures de contrôle qui motivent les employés à fournir le même niveau de service à chaque client.
- c. **L'environnement physique** : qui se rapporte au milieu de travail comme l'ameublement et l'apparence des employés, et ce qui distingue l'environnement en termes de conditions et de comportements tels que le respect, le plaisir au travail, la motivation à l'accomplissement, les incitations et tout ce qui augmente la productivité des employés.

2.2. Les modèles de marketing interne et le mix marketing interne (Du marketing mix au marketing relationnel)

Le concept de marketing interne a profondément changé ces dernières années grâce au développement d'un ensemble de travaux théoriques et expérimentaux. Des avis ont été exprimés à propos du modèle de marketing interne. Nous présenterons quatre perspectives à l'égard des modèles de marketing interne³² :

2.2.1. La perspective classique du modèle de marketing interne³³:

Ce modèle a été proposé par « Berry 1981 », qui a mis l'accent sur le marché intérieur comme un élément essentiel de marketing interne, afin que les employés soient le principal marché de l'organisation requis pour les satisfaire et les motiver, et les emplois sont les produits internes qui leur sont fournis. Pool et Al, 2017 pensent qu'une stratégie de marketing interne devrait motiver l'organisme à comprendre les besoins des employés afin d'ajouter de la valeur et de la partager au sein de l'organisation, Ceci se traduit en attitudes et comportements positifs tels que la satisfaction, la confiance et l'engagement (NG, Fanget, lien 2016).Perry a constaté dans son modèle que l'emploi est le produit qui doit attirer et satisfaire les employés et être la façon de les retenir, Ceci signifie que les emplois tiennent compte des systèmes de récompense, des exigences de formation, de la participation à la prise de décision et des possibilités d'emploi (Hernandez-Diaz et Al, 2017).

Dans ce modèle, le marketing interne vise à concevoir les fonctions comme des produits qui font participer les employés dans la stratégie, la vision et la durabilité de l'organisation afin de fournir des niveaux de satisfaction supérieurs aux employés (Na et Al, 2015, Yaghoubi,

³²**BRUIN, LEIGH DE**, INTERNAL MARKETING AND THE DELIVERY OF SERVICE, *DOCTORAL THESIS*. s.l. : University of Johannesburg, 2019; p103.

³³**B, LEIGH DE**,Op.Cit;p104.

Salehi et moloudi, 2011), qui atteindront les objectifs de l'organisation par leur motivation, y compris les buts externes comme la qualité du service et la satisfaction des clients (Yalabik et al, 2018).

2.2.2. La perspective stratégique du modèle de marketing interne³⁴

Gronroos (1982) a présenté le modèle de marketing interne orienté vers la stratégie comme modèle axé sur le recrutement et le développement des employés capables de fournir les services requis à des clients externes et donc de se concentrer sur la priorité du marché extérieur.

De ce modèle est l'approche de type marketing (Hernandez et al, 2017), où les techniques de ce dernier sont appliquées, comme la Division du Marché Intérieur et Comprendre et Répondre aux employés afin de répondre à leurs besoins. Les employés satisfaits sont alors motivés à améliorer la qualité du service interne, ce qui améliore la qualité du service extérieur amélioré et, au bout du compte, la satisfaction des clients (Soheil et Jang, 2017, Asiedu et Acheampong, 2014).

La combinaison d'éléments permet d'organiser le processus de changement organisationnel, dans lequel chaque élément a un rôle à jouer dans l'influence des technologies, des systèmes, de la structure hiérarchique et de la culture de l'environnement interne de l'organisation (Abzazi&Ghujali, 2011 ; Javadein&AL, 2010).

2.2.3. La perspective pratique du modèle de marketing interne³⁵

Colins et Payne, 1991 ont suggéré d'appliquer une approche de gestion de la qualité au marketing interne, afin d'accroître l'attention accordée à la qualité des services au sein des organisations, pour que chacun d'eux et Evans&Bitner&Gremler (1994), Lewis&Entwistle(1990) constatent que les employés de l'organisation sont des clients et des fournisseurs, les employés de l'organisation sont des clients et des fournisseurs, pour que les deux derniers combinent des relations inter-fonctionnelles et des relations internes en matière de qualité du service (Kotler&Armstrong, 2013).

Le thème dominant de ce modèle est la coordination fonctionnelle (Bailey&Al, 2016), qui comprend la participation des employés de tous les services de l'organisation avec enthousiasme à la création de valeur pour les clients internes et externes (Lusch&Nambisan,

³⁴B, LEIGH DE, Op.Cit;p105.

³⁵Idem ;pp105-106.

2015). Les employés jouent leur rôle en influençant les résultats, c'est pourquoi la pratique du marketing interne permet d'orienter les employés et les emplois en comprenant les besoins, les aspirations et les coûts de

Chacun (Oparaocho, 2016), et ainsi renforcer la chaîne d'approvisionnement interne pour les clients et permet d'établir un réseau de relations fortes au sein de l'environnement interne.

La satisfaction des clients internes se traduit par le désir de proposer une expérience client externe satisfaisante (Kanyurhi&Akonkwa, 2016 ; Sohail&Jang&Wang, 2017).

Le mix marketing interne est jugé inapproprié dans ce modèle en raison de la nature intangible du produit, parce que le modèle 4P classique n'est pas en mesure de fournir des preuves aux clients qui cherchent une preuve de service dans leur relation avec l'organisation. Par conséquent, Des éléments additionnels ont été ajoutés, représentés par les ressources humaines internes, le processus interne et les preuves matérielles internes. Au mix, qui constitue « le mix marketing interne des services » ces les éléments supplémentaires permettre aux employés de contrôler les preuves de service et d'évaluer leur satisfaction à leur égard (Mudie & pirrie, 2006 ; Hashim&Hamzah, 2014).

2.2.4. Le modèle de perspective relationnelle du marketing interne³⁶

Lings& Gummesson, 1999'appuient tous deux la vision relationnelle du marketing interne, où ils voient dans le marketing interne la responsabilité d'établir des relations entre les employés et la direction et entre les services de l'organisation, Ils ont également discuté de l'idée que des relations solides avec le marché externe sont le résultat du développement de relations solides à l'interne (Lings&Greenly, 2010 ; Gummesson, 2017).

Ce qui compte le plus dans ce modèle, ce sont les relations internes et la communication interne (Bailey&Al ,2016 ;Salem,2013) et l'objectif du marketing interne ici est de créer des clients internes satisfaits qui sont entièrement motivés à offrir une expérience satisfaisante grâce à la gestion de relations et d'interactions internes solides entre les clients internes et les fournisseurs internes, qui à leur tour améliorent la communication interne, faire référence à la diffusion de l'information à travers l'organisation afin que les collaborateurs soient informés de l'importance de leur rôle et de leur contribution à la réalisation des objectifs et des promesses de la marque et de leur donner plus de signification , les employés exécutent leur travail de manière efficace, ce qui se traduit par un meilleur rendement

³⁶B, LEIGH DE, Op.Cit;p107.

organisationnel(Suh&Lee,2016).L'importance du partage des connaissances et de la création d'une compréhension commune des possibilités chez les employés (Tsai, 2017).

2.3. Dimensions du marketing interne

L'analyse des dimensions du marketing interne est un élément très important, et c'est parce que son étude et son application permettent d'atteindre la satisfaction et les objectifs des employés.

Selon les études menées par les chercheurs, deux variables importantes ont été identifiées ³⁷:

- ✓ définir le travail comme un marché intérieur.
- ✓ définir les employés comme des clients internes.

Les dimensions du marketing interne devraient mettre en lumière ces caractéristiques. Pour cette raison, Parasuraman et Al (1985) et Gronroos (1990) ont proposé un modèle unidimensionnel de marketing interne, ne prenant en compte que la dimension globale de l'orientation client. Bien que ce modèle ait été utilisé dans la recherche actuelle, il a été critiqué et restructuré à cause des limites qu'il introduit dans l'application effective du marketing interne, et Cela a conduit à l'élaboration de modèles qui définissent une perspective multidimensionnelle du marketing interne, De ce fait, Kohli et Jaworski 1993 et Ling 1999 ont distingué trois dimensions³⁸ :

- Générer une intelligence interne.
- communication interne.
- Répondre à l'intelligence intérieure.

Et ces dimensions sont divisées en six sous-dimensions auxquelles Gronroos a ajouté trois nouvelles dimensions :

- Autonomisation.
- Coordination des activités.
- Communication.

Bansal et Al (2001) ont alors proposé un modèle à six dimensions :

³⁷Francisco González Santa Cruz, , Nelly Moreira Mero, María Iliana Loor Alcívar, and Amalia Hidalgo Fernández. 25 September 2020. Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador. *Frontiers in Psychology*;p3.

³⁸Idem; p3.

- 1) Sécurité d'emploi.
- 2) Formation approfondie.
- 3) Primes généreuses.
- 4) Partage d'informations.
- 5) Autonomisation des employés.
- 6) reconnaissance du statut à prix réduit.

Ha et al (2007) ont mentionné certaines dimensions qui ont été reprises dans certaines études, y compris:

- coordination et intégration des tâches.-responsabilisation.
- orientation client.- approche marketing similaire.
- la satisfaction au travail.
- la motivation du personnel.
- la qualité des services.
- le perfectionnement du personnel.
- vision d'entreprise.
- stratégie de récompense.
- communication interne.
- cadres supérieurs.

Il y a une variété d'opinions parmi les chercheurs sur les dimensions du marketing interne, avec certains ajoutant de nouvelles dimensions, tandis que d'autres critiquaient quelques-unes des dimensions mentionnées, ce qui explique l'incompatibilité entre les chercheurs en ce qui concerne les modèles de mesure de marketing interne. Les différentes dimensions du marketing interne par chercheur peuvent être résumées de la façon suivante :

Tableau (02) : Les différentes dimensions du marketing interne pour chaque chercheur :

chercheur/année	Modèles
Caruana, A., and Callerya, P/1998	Rémunération, développement des employés, vision
Ahmed, PK., Rafiq, M., Saad, N.M./2003	Cadres supérieurs, stratégie de rémunération, communications internes, formation du personnel.

Kelemen, M., and Doukaks, I.P/2004	Image client externe, élaboration de programmes, normes de qualité, système de récompense.
Bouranta, N., Mavridoglou, G., and Kyriazopoulos, P/2005	Vision, développement des employés, rémunération, orientation client, orientation vers client Concurrent, coherence du travail
Rydberg, I., and Lyttinen, J.P /2005	Maintien du personnel, communication, motivation, recrutement.
Lee,C; Chen, W,J (2005)	Étude de marché, segmentation du marché, communication, développement et rémunération
Tsai, Y; a and Wu, S.W.S(2006)	Vision et développement, gestion des ressources humaines
Logaj, V ; Trnavcevic,A (2006)	Orientation client et satisfaction client, cohérence et intégration, satisfaction des collaborateurs Entre les métiers, approche marketing similaire, application de stratégies fonctionnelles.
Ha, N.C ; Bakar, R.A ; & Jaafar, S.I.S(2007)	Cohérence et intégration entre les fonctions,

	orientation client, approche marketing similaire, Satisfaction de l'emploi, autonomisation, qualité de service, développement, vision, stratégie Rémunération, communication interne.
Farzad, A(2007)	Compréhension et discrimination, motivation, satisfaction au travail, formation, coordination et intégration des tâches.
Kyriazopoulos, p, Yannacopoulos, D ; and Spyridakos, A (2007)	Vision, formation des employés, développement des employés, rémunération
Tsai .N (2008)	Formation, support administratif, communication interne, autogestion.
Hung, J.Y; and Lin, T.Y(2008)	La communication, la promotion, l'appui administratif, la formation et l'éducation.

Figure (02) : Dimensions du marketing interne dans les études précédentes (جوهرية, 2013 ,2014 p. 92)

Selon les définitions et les propositions de divers auteurs, nous incluons les dimensions qui ont été mentionnées et acceptées par plusieurs, à savoir :

2.3.1. Recrutement

Kotler et Al ont tous deux insisté sur la nécessité de recruter des employés qualifiés, aussi ont-ils envisagé un processus de recrutement et de sélection efficace comme la première étape pour préparer les employés à le faire. Le processus de développement peut aider, mais s'il n'y a aucun intérêt de la part des employés, peu d'actions vont promouvoir le changement de comportement. Un bon recrutement comporte deux conséquences³⁹:

³⁹INTERNAL MARKETING: A MODEL FOR IMPLEMENTATION AND DEVELOPMENTi, **Bohnenberge, Maria Cristina, et al**, Francisco : REVISTA DIMENSIÓN EMPRESARIAL, 2019;p16.

- Lorsque l'organisation appartient à un département de service, l'interaction avec les clients est directe et continue
- Les clients internes seront davantage satisfaits de ce qu'ils font.

2.3.2. Formation

C'est l'une des procédures fréquemment mentionnées dans les études effectuées (Rafiq et Ahmed 1993, Gronroos 1990a, Conduit et Mavondo 2001, Kotler 1998, Lings 2004), ils ont reconnu l'importance du développement des connaissances en raison de leur importance et de l'attention portée à tous les facteurs qui permettent l'intégration et une meilleure connaissance du travail, sans tenir compte uniquement de l'apprentissage de la profession, et cela facilitera la recherche d'activités liées à l'amélioration des tâches courantes grâce à l'intégration de nouvelles méthodes de travail, et dans la philosophie de marketing interne, les employés ont besoin d'être formés et développés pour remplir au mieux le rôle de service (Ha et al, 2007), Ahmed et Rafiq, 2002 confirment que les connaissances constituent le facteur le plus important pour l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel, et le développement de ce dernier est relié par l'établissement d'une culture de la connaissance des clients (Kotler 1988) et former les employés pour qu'ils sachent ce qu'ils doivent faire et pourquoi ils doivent le faire (Berry et Parasuraman, 1991), et cela pour que les employés accomplissent leur travail au maximum et dans le temps le plus court possible⁴⁰⁴¹.

2.3.3. Communication interne

C'est la diffusion de l'information au sein de l'organisation qui a trait au travail, à l'organisation, aux buts et aux buts futurs, permettre la formation des employés qui ont un fort sentiment d'appartenance et de responsabilité, en plus de créer une compréhension et une et une prise de conscience parmi les employés (Ha et Al, 2007), La communication interne peut prendre plusieurs formes, D'après Lings 2004 la communication interne concerne les relations entre la hiérarchie et les employés et les employés entre eux⁴².

⁴⁰Vassoigne, Tony de, *Relation entre éléments du marketing interne et implication*. s.l. : Université de Caen Basse-Normandie, 2013 ; p 62.

⁴¹أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره؛ ص 91

⁴²Idem ; p 91.

On peut distinguer quatre types de communication interne ⁴³:

- Une communication qui transmet les valeurs et la culture de l'organisme de différentes façons. (Peris et Sanchez 2000, Rafiq et Ahmed 1993) :Si l'employé est considéré comme un client interne, cela devrait lui permettre de représenter les valeurs et la culture de l'organisme (reconnaissance de l'employé comme client).
- Une communication qui comprend les objectifs de l'organisation (Brum 1994, Gronroos 1990a) :Il fournit aux employés une compréhension des objectifs de l'organisation, ce qui les aide à analyser les situations et à proposer des changements dans la mesure du possible.
- Communication sur les résultats: est représenté dans les résultats atteints par l'organisation en termes de développement par secteur ou par l'organisation dans son ensemble.
- Communiquer pour signaler les changements organisationnels en vue de réduire au minimum les perturbations liées aux fusions, aux ajouts, aux changements de production ou à l'évolution du marché (Brum, 1994).

2.3.4. Systèmes de récompenses

Le mot incitatif désigne en premier lieu l'idée de récompense, et pour motiver les employés, il peut prendre diverses formes: activités conjointes, voyages, primes et cadeaux, des challenges et concours, ou tout type de méthode qui peut éveiller ou alimenter la passion des employés au sein de l'organisation.

Cette procédure peut être utilisée pour tous les employés de l'organisation (Rafiq et Ahmed 1993, Lings 2004), mais il est pratique courante d'utiliser le système de récompense pour les employés qui travaillent directement auprès du client externe. Selon (Bansal, mendelson et Sharma, 2001, Lings, 2004) il n'est pas nécessaire que les salaires soient élevés pour correspondre au niveau, mais plutôt en fonction de leur valeur réelle. Il existe aussi d'autres estimations qui ont un impact très positif sur le personnel (Brum, 1994) comme les promotions internes⁴⁴.

⁴³Vassoigne, Tony de.Op.Cit ; p 63.

⁴⁴Idem ;p 64.

2.3.5. Autonomisation

Le comportement et les attitudes de l'employé sont affectés par la façon dont il est traité dans son travail. L'Autonomisation est une méthode qui incite l'employé à offrir un rendement efficace en matière de prestation de services.

L'autonomisation des travailleurs est liée à deux aspects : la liberté et le respect d'une part, et les aspirations et les responsabilités d'autre part. L'impact positif de l'autonomisation sur les travailleurs se traduit par des comportements de rôles supplémentaires dirigés vers le client extérieur⁴⁵.

Enfin, nous avons abordé les dimensions du marketing interne, qui englobent tous les aspects.

En somme, cette section sur les modèles et les dimensions du marketing interne nous a permis de comprendre que le marketing interne est bien plus qu'un simple processus de communication interne. Il s'agit d'une approche stratégique et intégrée, qui vise à créer une culture organisationnelle forte, à aligner les actions sur les objectifs stratégiques et à favoriser la satisfaction et l'engagement des employés. En mettant en pratique les principes et les modèles abordés dans cette section, les organisations peuvent renforcer leur performance globale et leur compétitivité sur le marché.

Section 3 : les pratiques du marketing interne

L'application du marketing interne joue un rôle essentiel dans la promotion d'une culture organisationnelle solide et dans l'engagement des employés. Elle vise à adapter les stratégies de marketing externe à l'environnement interne de l'entreprise. Dans cette section, nous examinerons en détail comment le marketing interne est utilisé pour mobiliser les employés et améliorer les performances globales de l'entreprise. Nous aborderons également les critiques souvent formulées à l'égard de cette approche, afin d'obtenir une vision complète de son impact et de ses limitations.

3.1. Application de marketing interne

Bien qu'un certain temps se soit écoulé depuis l'introduction de la notion de marketing interne, son application souffre encore de limites et de défis. Cela s'explique en partie par un manque de compréhension globale de la philosophie et un manque de modèles spécifiques pour orienter son application. Il convient de noter que les recherches antérieures dans ce domaine

⁴⁵أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره؛ ص 89

faisaient souvent le lien entre le marketing interne et la gestion des ressources humaines, où des activités telles que la formation et le développement, la communication interne, les programmes de motivation, etc., étaient enchâssées dans les processus traditionnels de gestion des ressources humaines.

M. Hamid Saeed Shaaban présente quatre questions pour déterminer ce qui est nécessaire pour appliquer le marketing interne, à savoir : Quelle est la situation qui différencie l'organisation des autres organisations, qui sont les personnes qui mènent des activités dans l'organisation, comment les activités se dérouleront au sein de l'organisation, L'organisation a-t-elle la capacité de se distinguer des autres ?

La littérature divergente sur l'application du marketing interne indique:

Suite au développement de l'approche marketing interne par (Ahmed et Rafiq,1990), ils ont estimé que la mise en œuvre du marketing interne était difficile, et cela était dû aux conflits fonctionnels entre les services, la direction et les employés, ainsi qu'à la résistance au changement dans l'organisation, ils ont présenté ceci dans leur définition que l'entrée dans le marketing interne est utilisé pour surmonter les obstacles au changement organisationnel afin de diriger les employés vers la mise en œuvre de la stratégie et des stratégies fonctionnelles de l'organisation (Farzad et al, 2008).

(Berry ,1984 ; Saad et Al, 2002) ont également cerné certaines des exigences qu'il faut mettre en place pour mettre en œuvre le marketing interne dans l'organisation, qui consiste à⁴⁶ :

- considérer l'employé en tant que client interne.
- envisager des stratégies et/ou des fonctions en tant que produit interne.

À ces exigences (Bannon ,2005) ajoute la nécessité de faire ce qui suit :

- Faire prendre conscience de la notion de marketing interne.
- Identifier les clients et fournisseurs internes.
- Communiquer les attentes aux fournisseurs internes en vue de discuter de leurs capacités, de leurs contraintes et de leurs besoins.
- Apporter des modifications pour être en mesure d'offrir les services nécessaires.
- évaluer la satisfaction des clients internes.
- fournir de l'information à tous les secteurs de l'organisation.

Tel qu'indiqué (Bannon ,2005) cinq principaux aspects sont pris en compte lors de la préparation du programme de marketing interne :

⁴⁶أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره؛ ص 98

1. Segmentation des membres.
2. développement des relations.
3. stratégie de communication.
4. proposition de produits/services.
5. analyse coûts/bénéfices.

(Simberova, 2007) a ajouté que les activités de marketing interne incluent⁴⁷:

1. Développer le marketing interne et externe et les relier entre eux.
2. Appliquer les éléments du marketing mix au client interne.
3. Utiliser des méthodes de formation et de communication interne pour faire accepter le rôle de l'employé dans l'organisation.
4. Donner aux employés les moyens de prendre des décisions en matière de relations avec les clients.
5. Développer le rôle de responsabilité des employés et des gestionnaires et la participation grâce aux différentes fonctions.
6. Responsabilité fonctionnelle de l'organisation en ce qui a trait à l'intégration du marketing interne.

D'un autre côté, David suggère que pour appliquer le marketing interne, l'organisation devrait inclure trois types d'échange des connaissances : les échanges hiérarchiques, les échanges fonctionnels et les échanges de mise en réseau. L'échange hiérarchique de connaissances s'effectue lorsque la direction est soutenue par le marketing interne.

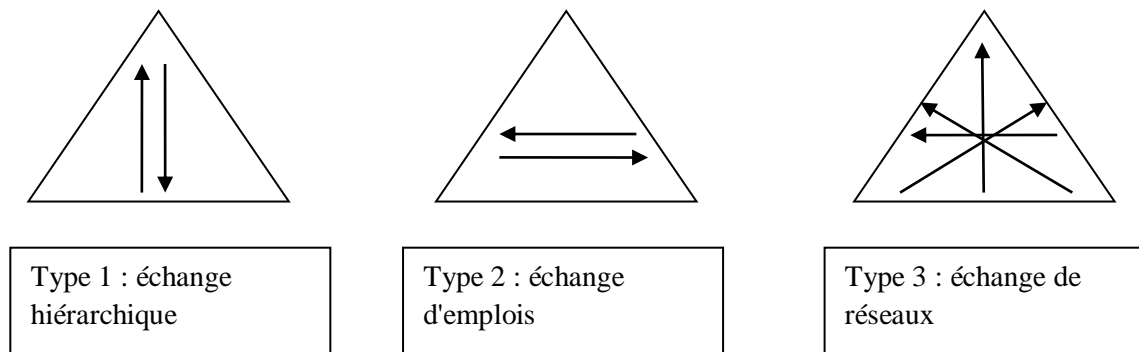


Figure (03): Application du marketing entrant à travers des modèles de flux de connaissances.

Source : Davis, 2005.

⁴⁷أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره؛ ص 99

- Échange hiérarchique : tout échange de connaissances se fait du haut de l'organisation vers le bas, tandis que le transfert de connaissances du bas vers le haut n'est autorisé que dans les connaissances apparentes et dans le cadre des règles organisationnelles (Davis, 2005.).
- Échange fonctionnel : Le transfert de connaissances s'effectue entre les fournisseurs internes et les clients internes, en raison de la satisfaction des besoins personnels des individus (Davis, 2005).
- Échange de réseaux : il nécessite une réunion d'intérêts publics, et il est fait par le biais de groupes internes (Davis, 2005).

Certains facteurs de succès du marketing interne⁴⁸:

- ✓ Prendre en compte le travail d'équipe pour appuyer les programmes de marketing interne de l'organisme (Jariry Amr Karama, 2006).
- ✓ L'employé joue un double rôle dans les organisations de services : fournir un excellent service à ses collègues et fournir des services de haute qualité aux clients (Jariry Amr Karama, 2006).
- ✓ Intégration du marketing interne aux convictions et aux valeurs des organisations, en particulier du service (Suter, 1995).
- ✓ Imposer une culture qui tient compte du marketing interne et de ses pratiques en ce qui a trait à la communication interne entre les employés, à la négociation, à la coopération et à l'intégration.

Al-Jariri Amr Karama a ajouté qu'il y a un groupe d'activités importantes pour l'élaboration et la mise en œuvre du marketing interne, dont les plus importantes sont:

- Conception de l'organisation pour faciliter l'orientation marketing interne et une description doit être fournie Emplois et évalué pour choisir les bonnes personnes pour doter les postes vacants.
- Effectuer un diagnostic périodique des employés afin d'identifier leurs capacités et d'évaluer leurs performances et capacités dans la conduite de l'entreprise.

3.2. Les critiques énoncées à l'égard du marketing interne

Rafiq et Ahmed (1993) confirment un certain nombre de problèmes qui peuvent survenir en ce qui a trait à la perception du marketing interne, soit⁴⁹ :

⁴⁸أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره؛ ص ص 99-100

- Contrairement au marketing extérieur, lorsque le client a a priori la volonté d'acheter le produit, il est possible que le salarié n'ait pas le désir pour le travail qu'il fait, mais y être par nécessité, auquel cas la continuation de sa satisfaction sera plus compliquée.
- L'employé n'a pas beaucoup d'options pour choisir son emploi, contrairement au client externe, qui a le choix en matière de produits.
- Le coût financier de la satisfaction des employés peut être important.

Conclusion

Le cadre conceptuel et théorique du marketing interne" résume les points clés abordés dans les différentes sections. Ce chapitre a permis de comprendre les fondements du marketing interne, ses caractéristiques, ses objectifs et ses liens avec la gestion des ressources humaines. Nous avons également exploré les modèles et les dimensions du marketing interne, tels que le marketing mix interne et les pratiques spécifiques telles que le recrutement, la formation, l'autonomisation, la communication interne et les systèmes de récompense.

En résumé, le marketing interne vise à promouvoir une culture d'entreprise forte et à favoriser l'engagement des employés en le considérant comme des clients internes. Cela implique l'adoption de stratégies et de tactiques visant à informer, à motiver et à impliquer les employés, tout en créant un environnement propice à leur épanouissement professionnel. Le marketing interne joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines et contribue à améliorer la performance organisationnelle.

Ce chapitre a jeté les bases nécessaires pour comprendre les concepts et les théories du marketing interne. Il fournit un aperçu global de ce domaine en mettant en évidence les principaux éléments et en soulignant l'importance de sa mise en œuvre efficace. En poursuivant cette étude, nous pourrions approfondir notre compréhension des pratiques de marketing interne et de leur impact sur la satisfaction des employés, la productivité et les résultats globaux de l'organisation.

Chapitre 2 : Le cadre théorique de l'innovation organisationnelle et sa relation avec marketing interne

Introduction

L'innovation organisationnelle est un concept clé pour les entreprises qui cherchent à maintenir leur compétitivité et à se démarquer sur leur marché. Dans un environnement

économique en constante évolution, les entreprises doivent constamment adapter leur organisation pour s'adapter aux nouvelles tendances et technologies. C'est pourquoi il est important de comprendre les différentes stratégies d'innovation organisationnelle, ainsi que les facteurs qui influencent leur succès. Dans ce chapitre, nous allons explorer les différentes formes d'innovation organisationnelle, et comment les dimensions du marketing interne et quels facteurs peuvent influencer sur l'innovation organisationnelle.

Section 1 : Généralités sur l'innovation organisationnelle

Cette section se concentre sur les fondements de l'innovation organisationnelle. Nous commencerons par définir ce concept et expliquerons pourquoi il est si important pour les organisations modernes. Ensuite, nous examinerons les caractéristiques clés de l'innovation organisationnelle, en mettant en évidence ce qui la distingue des autres formes d'innovation. Nous aborderons également les différentes formes d'innovation présentes dans les organisations, telles que l'innovation administrative, technique et ancillaire. Enfin, nous explorerons les obstacles qui peuvent entraver l'innovation organisationnelle, afin de mieux comprendre les défis auxquels les organisations sont confrontées lorsqu'elles cherchent à innover.

1.1. Définition du concept

Le concept d'innovation est étudié de façon approfondie depuis plus de 60 ans dans de nombreuses disciplines scientifiques, dont la psychologie et la pédagogie, les sciences du comportement organisationnel et la théorie de l'organisation⁵⁰.

Garcia et Calantine ont défini 22 sens du mot innovation pour obtenir un meilleur aperçu du concept, qu'ils ont divisé en trois catégories : New to, New what, New uses.

Le tableau ci-dessous présente les trois catégories suivantes :

Tableau (03) : Classification des sens du mot 'innovation' selon Garcia et Calantine.

New to	New what	New uses

⁵⁰العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة و الابتكار التنظيمي. سعد علي العنزي. 2012. مكان غير معروف : جامعة بغداد الادارة و الاقتصاد، 2012، Algerian scientific journal platform، ص 10

<ul style="list-style-type: none"> 1- Innovation mondiale. 2- Pour l'industrie. 3- Pour la communauté scientifique. 4- Pour le marché. 5- Pour l'entreprise. 6- Pour le client. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Innovation technologique. 2- Les nouvelles lignes de production. 3- Les nouvelles caractéristiques des produits. 4- Les nouveaux designs de produits. 5- Les nouveaux procédés. 6- Les nouveaux services. 7- Les nouvelles formes de compétition. 8- Les nouveaux clients. 9- Les nouveaux besoins des clients. 10- Les nouveaux comportements de consommation. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Les améliorations. 2- Les nouvelles habiletés. 3- Les nouvelles habiletés de gestion. 4- Les nouvelles expériences ou les nouveaux apprentissages. 5- Les nouvelles qualités ou bénéfices.
---	---	---

Source : (Remon, décembre 2010 p. 31;32)

Selon le Guide d'Oslo, *l'innovation est un produit ou un procédé nouveau ou amélioré (ou une combinaison des deux) qui diffère des produits ou procédés antérieurs d'une unité et qui a été mis à la disposition des utilisateurs éventuels (le produit) ou mis en œuvre par l'unité (le processus)* (OCDE, 2018).

En résumé, l'innovation est la poursuite continue de l'amélioration existante, qui se traduit par l'introduction d'une nouveauté, qu'il s'agisse d'un produit, d'un service, d'un processus de fabrication ou d'une organisation. L'innovation peut être définie dans le contexte organisationnel comme : « *Un processus opérationnel fondé sur une stratégie structurée qui*

répond aux besoins actuels ou futurs du marché et qui mène à sa réussite crée un avantage concurrentiel » (Gardoni et Navane, 2017)⁵¹ .

Les chercheurs divergent sur l'attribution d'une définition unique de l'innovation organisationnelle, Damanpour et Aravind (2012) *la définissant en tant que ces nouvelles approches cognitives de l'exécution du travail de gestion et les nouvelles opérations qui visent les méthodes administratives qui mènent à des changements stratégiques, de structure, de processus opérationnels et de systèmes*⁵².

Drucker (1985) considérait également qu'il s'agissait d'une activité systématique, ciblée, délibérée et organisée dans laquelle les idées et les actions créatrices des individus et des petits groupes, ainsi que les capacités organisationnelles pour gérer le processus d'innovation, jouent un rôle majeur dans l'influence des innovations organisationnelles. Il a ajouté à cela (Tether&Tajar, 2008) les technologies physiques (Hard, Tangible) et sociales (Soft, intangible) en tant qu'amplificateurs des capacités organisationnelles pour les innovations⁵³ .

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, l'innovation organisationnelle est définie comme une nouvelle manière d'organiser les pratiques opérationnelles, l'organisation du travail ou les relations externes de l'entreprise dans le but de :

- 1- Augmenter le rendement de l'entreprise en réduisant les coûts administratifs ou transactionnels.
- 2- Améliorer la satisfaction professionnelle et, par conséquent, la productivité du travail.
- 3- Accès à des actifs non négociables (comme des connaissances externes non réglementées) ou réduction des coûts d'approvisionnement.

Pour ce faire, on a recours à des pratiques opérationnelles qui sont représentées dans les éléments organisationnels suivants : le leadership et la culture, la gestion des ressources

⁵¹**Dicko, Mamoudou**, l'innovation organisationnelle comme levier de productivité et de compétitivité des entreprises. *Mémoire à l'obtention de la maîtrise avec mémoire concentration gestion de l'innovation*. s.l. : École de technologie Supérieure ,université de Québec, 08 avril 2021;pp 10-11.

⁵²**Zaghmouni, Noura**, innovation organisationnelle et apprentissage organisationnelle. *thèse de doctorat*. s.l. : Université de Lorraine, France, 2018;p 2.

⁵³*business and management -organization theory ,organizational behavior,technology and innovation management*. **Damanpour, Fariborz**, s.l. : the oxford research encyclopedia, 2017, Oxford Research Encyclopedia of Business and management; p 12.

humaines et les processus opérationnels, ce qui comprend les processus opérationnels. Le développement, les systèmes de performance, les incitations et les mécanismes d'apprentissage et la communication interne et externe⁵⁴ .

L'innovation organisationnelle peut être confrontée à des obstacles externes liés à l'environnement ou internes, comme l'attitude de gestion, le manque de ressources, etc.

Après avoir traité des définitions qui définissent l'innovation organisationnelle comme une nouvelle approche et de nouvelles méthodes organisationnelles, nous voyons une autre définition suliman, qui la perçoit comme un ensemble de facteurs qui représentent l'état de préparation de l'organisation et révèlent dans quelle mesure il existe un climat dans lequel de nouvelles idées peuvent être présentées et il comporte un ensemble de caractéristiques qui distinguent l'établissement des autres, et il influe sur le comportement de ses membres tels que les caractéristiques structurelles de l'établissement, les caractéristiques liées à la nature de la perception qu'ont les individus du climat organisationnel, les caractéristiques qui mettent l'accent sur l'interaction entre les personnes et l'établissement, et celles qui sont liées à sa culture et à son incidence sur le comportement des personnes et des groupes⁵⁵.

Donc on peut dire que l'innovation organisationnelle consiste à introduire de nouvelles idées et pratiques dans le but d'améliorer le fonctionnement global d'une organisation, en favorisant la croissance, l'adaptabilité et la compétitivité.

1.2.L'importance d'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle est importante pour plusieurs raisons⁵⁶ :

1.2.1. L'innovation fournit la base de la croissance économique

Angel Gurría, Secrétaire général de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), dans son rapport « Innovation Impérative », note que l'innovation peut contribuer à résoudre certains problèmes sociaux et globaux importants, tels que les changements démographiques, les risques sanitaires, la rareté

⁵⁴ **steiber, Annika**,organizational innovationd: a conceptualization of how they are created,diffused,and sustained,*Thesis for the Degree of Doctor of Technology*,sweden : department of technology management and economics (CHALMERS university of technology Gothenburg), 2012;p 5.

⁵⁵قروط ابو بكر وين عبيد محمد ،اثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة احمد دراية ادرا، 2020،ص 9

⁵⁶**Dicko, Mamoudou**.Op.Cit ;pp22-24 .

des ressources et les changements climatiques. Il a ajouté que les économies innovatrices sont caractérisées par une productivité plus élevée et une plus grande capacité de changement, conduisant à une augmentation du niveau de vie. Ceci est conforme au Guide d'Oslo, qui montre que l'innovation et la transformation numérique occupent une place de plus en plus importante dans toutes les industries et dans la vie quotidienne des gens partout dans le monde. L'innovation est donc importante partout et permet de stimuler des secteurs essentiels de l'économie mondiale.

1.2.2. L'innovation stimule le rendement des entreprises

Un sondage du BCG de 2019, les organisations qui continuent de figurer parmi les 50 entreprises les plus innovatrices sont également celles qui réalisent les profits les plus élevés. L'innovation renforce donc l'interaction positive des entreprises avec le changement et la découverte de nouvelles possibilités de croissance.

1.2.3. L'innovation apporte des avantages concurrentiels

Selon la définition de Porter, un avantage concurrentiel est tout ce qui permet à une entreprise d'obtenir un rendement supérieur à celui de ses concurrents (Porter, 1985). Ainsi, l'innovation peut aider les entreprises à s'adapter plus rapidement à l'évolution du marché et à profiter des débouchés. Selon un rapport du Deloitte University Press, seulement 12 pour cent des sociétés Fortune 500 fondées en 1955 sont toujours en activité, et la moitié des entreprises du S&P 500 seront remplacées dans les dix prochaines années (Deloitte, 2020). C'est la raison pour laquelle l'innovation systémique est si importante pour les entreprises, car elles peuvent continuer de réussir et de demeurer concurrentielles.

1.2.4. L'innovation permet de maximiser le retour sur investissement

D'après une enquête réalisée par Business Insider, il y a un écart évident entre la croissance des revenus, qui est d'environ 11 %, et la croissance avant impôts (BAIIDA), qui s'élève à environ 22 %, en faveur des entreprises innovantes (Aimee Groth, 2011). Ces statistiques indiquent clairement que les entreprises qui accordent la priorité à l'innovation non seulement se développent à un rythme plus rapide, mais sont également plus rentables que celles qui ne le font pas.

1.2.5. L'innovation augmente la productivité

La croissance économique est fortement stimulée par l'innovation qui réduit les coûts de production tout en permettant une plus grande production et une meilleure qualité. A l'heure actuelle, différentes solutions d'autonomisation permettent de réduire les tâches manuelles et répétitives et donc permettre aux ressources de consacrer plus de temps à des tâches qui ont un impact élevé sur l'entreprise, comme l'amélioration des processus, la conversation avec les clients (MEIQ, 2020). Dans l'ensemble, l'innovation permet à l'entreprise de réduire les coûts, d'augmenter le chiffre d'affaires.

1.2.6. L'innovation influe positivement sur la culture des entreprises

Selon le gouvernement du Québec en 2017, l'innovation a un effet bénéfique sur la culture d'entreprise car elle renforce la capacité de celle-ci à acquérir, à développer et à utiliser efficacement les compétences, les expertises et les connaissances.

En bref, l'innovation organisationnelle présente de nombreux avantages qui se traduisent par une amélioration du bien-être des populations. Pour les entreprises, elle revêt une importance primordiale en garantissant une croissance économique durable et à long terme.

1.3. Les caractéristiques liées à l'innovation organisationnelle

Les caractéristiques liées à l'innovation organisationnelle sont essentielles pour comprendre et mettre en œuvre avec succès des initiatives innovantes au sein d'une entreprise.

Bien qu'il existe de nombreux termes pour décrire l'innovation organisationnelle, ils ont en commun certaines caractéristiques telles que la distinction entre les innovations technologiques et nouvelles, des aspects multidimensionnels et une intention d'améliorer l'organisation.

La particularité de l'innovation organisationnelle réside dans son caractère extrêmement moderne, qui se concentre sur la mise à jour des pratiques et des structures actuelles et passées. Cette distinction la différencie du simple changement organisationnel⁵⁷.

⁵⁷**fairouze, Hamitouche**, l'innovation organisationnelle :Etat des lieux de quelques entreprises algériennes et perspectives(cas de wilaya de Béjaia), *mémoire de master*,Bejaia : université A.Mira, 2015;pp 10-11 .

Selon Ayerbe (1987), le concept de modernité centrale en différentes définitions est triple⁵⁸:

- 1) Le degré de radicalité ou la modernité absolue : correspond à une forme d'innovation qui s'apparente à une véritable invention. Birkinshaw et Al (2008) l'ont appelée "innovation inédite" en raison de son caractère novateur et révolutionnaire, qui repose sur la notion de radicalité.
- 2) Une qualification intermédiaire ou une nouveauté relative est présente dans la plupart des organisations ayant des objectifs similaires à ceux d'une nouvelle innovation pour un marché donné.
- 3) Degré minimal et situation actuelle de l'organisme accrédité : cette approche appelée "interprétative" accorde une priorité à la signification que les acteurs ont donnée, ce qui inclut le degré de nouveauté dans leur interprétation.

L'innovation organisationnelle est un concept qui englobe plusieurs aspects, tels que les pratiques, les outils, les processus, les techniques et les structures organisationnelles et administratives. Cette approche multidimensionnelle permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus organisationnels internes. En d'autres termes, l'innovation organisationnelle vise à promouvoir l'excellence dans les pratiques et les processus de l'entreprise afin d'optimiser ses performances.

Après Birkinshaw et al (2008) travaillé sur la création de 175 des plus importantes innovations organisationnelles et administratives du 20e siècle, ils remplissent trois critères pour évaluer l'innovation organisationnelle ⁵⁹:

- la différence significative qu'elles représentent par rapport aux pratiques existantes au moment où elles ont été mises en place.
- reconnaître un avantage concurrentiel pour les pionniers ou les principaux adoptants.
- leur adoption par d'autres organismes, sous la même forme ou autrement.

L'innovation organisationnelle et le changement organisationnel sont des concepts étroitement liés, mais ils présentent des différences importantes. Le changement organisationnel se réfère à une modification dans la forme, la qualité ou l'état d'une unité organisationnelle au fil du temps, tandis que l'innovation organisationnelle implique la mise en place de nouvelles idées, méthodes ou technologies pour améliorer les performances de l'organisation.

Le changement organisationnel peut être mesuré en comparant les différences entre deux points ou plus dans le temps pour un groupe de dimensions, afin de déterminer les

⁵⁸Idem ; pp 10-11.

⁵⁹Fairouze, Hamitouche.Op.Cit ;pp 10-11.

changements survenus dans l'organisation. En revanche, l'innovation organisationnelle ne peut être mesurée qu'en termes de résultats positifs qu'elle produit pour l'organisation, tels que l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts ou l'amélioration de la satisfaction des clients.

L'innovation organisationnelle diffère du changement organisationnel en ce qui a trait à trois des quatre principales caractéristiques :

- La nouvelle caractéristique, la caractéristique inédite, est la caractéristique essentielle qui distingue l'innovation organisationnelle du changement organisationnel.
- Le second avantage est représenté par l'aspect clairement prévu de l'innovation organisationnelle, à savoir la disponibilité et la volonté de mettre en œuvre cette innovation, plutôt qu'un changement organisationnel, qui peut ou non être planifié et intentionnel, ce qui signifie qu'il ne découle pas nécessairement d'un choix humain, il peut être influencé par des facteurs externes.
- L'innovation organisationnelle ne comporte pas d'élément technologique en soi, contrairement aux changements organisationnels qui peuvent intégrer la dimension technologique.

1.4. Les formes d'innovation dans les organisations

D'après (Azzawi et al. 2004) et (Al-Jayashi, 2003), l'innovation au sein des organisations se présente sous trois formes:

- Innovation Administrative.
- Innovation Technologique.
- Innovation Ancillaire.

1.4.1. Innovation Administrative

West et ses collègues ont caractérisé cette innovation comme étant basée sur des interactions relationnelles entre les travailleurs et leur environnement organisationnel, permettant ainsi d'accomplir des tâches et des objectifs opérationnels. Cette approche implique également l'utilisation de règles et de procédures qui s'appuient sur la communication et l'échange d'informations entre les membres de l'organisation.

Les innovations administratives cherchent à changer la façon dont l'organisation est structurée ou à modifier les processus administratifs, sans avoir de lien direct avec l'activité principale de l'organisation. Leur but est plutôt de faciliter la

gestion de l'organisation elle-même, comme l'ont souligné (Kimberly et Evanisko, 1981).

L'innovation administrative se réfère à l'introduction de nouvelles idées dans le but d'améliorer la gestion des ressources humaines, l'organisation des tâches, la répartition des ressources, ainsi que les pouvoirs et les récompenses accordés au personnel (Evan, 1966). Cette innovation peut prendre deux formes principales : l'innovation dans les structures organisationnelles et l'innovation humaine. Au fil du temps, plusieurs méthodes ont été développées pour favoriser l'innovation administrative, telles que la gestion par objectifs, la budgétisation à base zéro, la rotation des postes, les systèmes d'encouragement du personnel et les horaires flexibles⁶⁰.

1.4.2. Innovation technique

Selon (Dalton, Barnes et Zaleznik, 1968), l'innovation technique peut être définie comme un type d'innovation qui entraîne des changements organisationnels grâce à l'introduction de nouvelles technologies. Dans la littérature, la technologie peut être définie à différents niveaux d'abstraction, mais dans ce contexte, elle est utilisée dans son sens le plus concret, c'est-à-dire comme un outil, une technique, un équipement physique ou un système qui permet aux employés, aux unités ou à l'organisation dans son ensemble d'étendre leurs capacités (Schon, 1967). En conséquence, les innovations résultent de l'adoption de nouveaux outils, technologies, équipements ou systèmes, qui entraînent des changements dans les produits ou services proposés, ou dans leur mode de prestation⁶¹.

1.4.3. Innovation Ancillaire

Pour donner un synonyme d'innovation ancillaire, on pourrait dire qu'il s'agit d'une innovation complémentaire qui va au-delà des fonctions métiers centrales de l'organisation (Alas&Al). Selon Damanpour, l'innovation ancillaire se compose

⁶⁰*the adoption of technological ,administrative,and ancillary innovations:impact of organizational factors.* **Damanpour, Fariborz. 1987.** s.l. : Journal of Management, 1987, journal of management , Vol. 13;p 677.

⁶¹**Idem;** p 677.

d'un ensemble d'innovations qui délimitent l'environnement organisationnel et qui vont au-delà des fonctions principales du travail de l'organisation. (Al et Dangayach) ont ajouté que ces innovations visent à améliorer les produits, à fournir des services additionnels, à répondre aux besoins du marché et à utiliser les capacités de recherche, de développement et de formation de l'organisation.

Al et West ont affirmé que cette innovation est associée à des programmes et des services qui vont au-delà des activités fonctionnelles de base de l'organisation, tels que les programmes de développement des compétences éducatives et publiques. Ainsi, ces innovations entraînent une modification des objectifs des tâches⁶².

1.5. Les obstacles qui entravent l'innovation organisationnelle

Dans toute organisation, il est essentiel de reconnaître que le changement est inévitable. L'environnement dans lequel évolue l'entreprise évolue constamment, tout comme les contraintes auxquelles elle est confrontée. Afin de rester compétitive et de continuer à remplir ses diverses missions, l'entreprise doit également évoluer et s'adapter. Cependant, l'innovation organisationnelle, qui est le moteur de ce processus de changement, peut rencontrer de nombreux obstacles. Il est donc crucial que les entreprises et les acteurs publics responsables des systèmes de soutien à l'innovation comprennent la complexité de ce processus social et identifient les obstacles qui peuvent entraver son succès.

En 2004, (Segarra-Blasco et al) ont mené une enquête auprès de 2954 entreprises catalanes en Espagne pour analyser leurs résultats. Ils ont synthétisé les principaux obstacles qui entravent l'innovation dans ce tableau suivant⁶³ :

Tableau (04) : Principales barrières à l'innovation identifiées par Segarra-Blasco et al. (2004).

Barrières liées aux coûts	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le manque de fonds internes. ✓ Le manque de fonds externes. ✓ L'innovation directe coûte trop chère.
Barrières liées aux connaissances	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le manque de personnel qualifié. ✓ Le manque d'information sur la technologie. ✓ Le manque d'information sur les marchés.

⁶²بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسنطينة : جامعة منتوري، 2012، ص 40

⁶³fairouze, Hamitouche.Op.Cit ;pp 16-18.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les obstacles liés à la recherche de partenaires pour l'innovation.
Barrières liées au marché	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marché dominé par des entreprises établies. ✓ Demande incertaine pour les biens ou les services innovants. ✓ L'absence de demande pour l'innovation.

Source : Segarra-Blasco et al, 2007, p.10.

Segarra-Blasco et ses collègues ont observé que les entreprises qui cherchent à innover rencontrent plus de difficultés que les entreprises qui ne le font pas, surtout en ce qui concerne les coûts et les connaissances. Les entreprises innovantes sont confrontées à des obstacles importants pour innover, tandis que les entreprises non-innovantes ont tendance à sous-estimer les problèmes liés à l'innovation. Les petites entreprises sont particulièrement vulnérables aux obstacles liés à l'innovation, notamment le coût élevé et le manque de financement interne.

Galia et Legros (2002) explorent trois groupes d'obstacles : Le premier groupe est caractérisé par un manque d'information et le deuxième par une rigidité, telle que la rigidité de l'organisation et le manque de personnel qualifié. Le troisième groupe porte sur des aspects purement économiques, tels que les risques économiques, le coût de l'innovation et l'absence de ressources financières adéquates. Enfin, les entreprises ont de la difficulté à implanter des produits sur les marchés, par exemple les clients qui n'interagissent pas avec de nouveaux produits⁶⁴.

Dans l'article de 2002 de Bellon, les divers obstacles sont résumés et répartis en deux catégories : les obstacles internes, comme le défi d'attirer des employés qualifiés pour travailler dans les PME, et les obstacles externes, comme les obstacles technologiques et financiers.

En 1984, Piatier a distingué les barrières externes (ou exogènes) et les barrières internes (ou endogènes). Les barrières externes incluent celles liées à l'offre (par exemple l'acquisition d'informations technologiques, de matières premières et de financement), à la demande (tels que les besoins des consommateurs, leur perception des risques liés à l'innovation, ainsi que la taille limitée du marché domestique et étranger), et à l'environnement (telles que les réglementations gouvernementales, les mesures antitrust et les actions politiques).

⁶⁴fairouze, Hamitouche.Op.Cit ;pp 16-18.

Les barrières internes sont quant à elles liées aux ressources (telles que le manque de fonds, l'expertise technique, le temps de gestion et la culture) et à la nature humaine (telle que l'attitude de la direction face au risque et la résistance des employés face aux risques). Elles correspondent donc à toutes les ressources internes de l'entreprise, tant financières qu'humaines.

Être conscient des obstacles à l'innovation dans l'organisation est une première étape importante pour réduire ou éliminer ces obstacles, ce qui permettrait au processus d'innovation de se poursuivre. Cependant, il ne faut pas considérer les barrières comme des éléments qui empêchent complètement l'innovation organisationnelle. En réalité, les entreprises qui ont réussi dans ce domaine sont celles qui ont pris conscience des obstacles et ont réussi à les surmonter grâce à des actions managériales mises en place pendant le processus d'apprentissage⁶⁵.

⁶⁵Idem ;pp 16-18.

Section 02 : Les facteurs qui affectent l'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle est influencée par de nombreux facteurs qui peuvent favoriser ou entraver sa mise en œuvre au sein d'une entreprise. Comprendre ces facteurs est essentiel pour promouvoir un environnement propice à l'innovation et pour surmonter les défis potentiels

Après avoir mené des études visant à déterminer les capacités novatrices des entreprises (études menées sur les petites et moyennes entreprises) ont cerné neuf facteurs qui, à leur avis, étaient essentiels à la mise en œuvre de l'innovation : (volonté de prendre des risques, engagement des entrepreneurs, entrepreneuriat, direction organisationnelle), la stratégie (présence des objectifs d'innovation dans la mission et dans la stratégie de l'entreprise), culture axée sur les résultats, structure (structure organisationnelle décentralisée, coopération entre les différents départements, autonomie, rotation des postes et reconnaissance), disponibilité des ressources, activités de maillage, caractéristiques de l'entreprise (compétences technologiques, taille de l'entreprise, activités d'exportation, etc.), l'infrastructure d'innovation (appui aux activités de R & D, aux activités technologiques générales et à la base de connaissances des entreprises), les caractéristiques du marché⁶⁶.

Un modèle des principaux facteurs d'innovation a été développé (dans le contexte des PME), qui se subdivisent en cinq catégories principales : leadership (prise de risques, attitude positive à l'égard de l'innovation et volonté d'innover pour satisfaire les besoins des clients) et ressources (humaines, financières et technologiques), et les pratiques opérationnelles (comme la recherche et le développement, la maîtrise technologique, la gestion de l'information, etc.) et l'organisation (existence d'une culture de l'innovation, coopération entre services, adaptabilité...), la coopération avec l'environnement extérieur. L'intégration simultanée de ces cinq éléments et leur interaction harmonieuse constituent le fondement d'une innovation réussie, surtout dans les petites et moyennes entreprises⁶⁷.

On trouvera ci-dessous une analyse de l'impact de différents facteurs sur la réussite de l'innovation proposée par ST-Pierre et Trépanier (2007).

⁶⁶KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA, *LES FACTEURS DETERMINANTS DE LA CAPACITE A REUSSIR L'INNOVATION*, Quebec : s.n., JUIN 2008 ; pp 19-20.

⁶⁷ *Idem*; pp19-20.

2.1. Le Leadership

Le leadership consiste à posséder les compétences nécessaires pour diriger, influencer et inspirer les autres, en les motivant à adopter une vision commune et à travailler ensemble pour atteindre des objectifs partagés. En mobilisant leur enthousiasme et leur énergie, le leader peut guider son équipe vers le succès. C'est ce que souligne (Dubrin, 2001).

Beaucoup d'auteurs estiment que le leadership est crucial pour le succès de l'innovation, car le dirigeant possède la capacité de générer de nouvelles idées et de stimuler l'entrepreneuriat interne en maintenant un environnement créatif propice au développement de l'innovation (Karlsson et Olsson, 1998).

Ceci est aggravé par la capacité du leader à tolérer le risque et les attitudes positives à l'égard de l'innovation et la volonté d'innover (De Jong et Brouwer 1999 ; De Jong et Den Hartog, 2003 ; St-pierre, 2004). L'entrepreneur doit essayer d'intégrer l'innovation au sein de l'entreprise en communiquant sa vision aux employés, en leur faisant prendre conscience de l'importance de l'innovation et en déterminant leur position par rapport à elle (Rothwell,1992)⁶⁸.

En tant que leader, il est essentiel de favoriser un climat de confiance et d'encourager la prise de risque au sein de l'organisation. Cela implique de créer un environnement où les employés se sentent en sécurité pour proposer de nouvelles idées et expérimenter de nouvelles approches, sans craindre les conséquences d'un échec.

2.2. Les ressources

Pour mettre en place une stratégie d'innovation efficace, une entreprise doit s'assurer qu'elle dispose des ressources nécessaires en quantité suffisante. L'innovation est une activité coûteuse et complexe qui nécessite un investissement important en termes de ressources. C'est pourquoi il est crucial pour l'entreprise d'être proactive dans la mise en place de ces ressources pour activer sa stratégie d'innovation.

Dans leur étude de 2001, Soutan, Brown et Huang ont montré que pour développer de nouveaux produits, il ne suffit pas d'investir dans la recherche et le développement. En effet, plusieurs autres ressources telles que des compétences techniques, marketing et technologiques sont nécessaires pour assurer l'efficacité et la performance de l'innovation.

⁶⁸KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit ;pp 20-22.

Pour réussir dans le processus d'innovation, il est essentiel d'avoir des ressources humaines compétentes et dévouées, ainsi que des ressources techniques capables d'exploiter de nouvelles technologies et de traduire de nouvelles idées en nouveaux produits ou procédés. En plus des ressources financières nécessaires pour soutenir les investissements en développement de l'innovation, il est également important d'avoir des capacités de marketing pour améliorer la commercialisation des nouveaux produits⁶⁹.

En résumé, pour réussir dans l'innovation organisationnelle, une entreprise doit veiller à allouer les ressources nécessaires, à favoriser une culture d'innovation et à promouvoir la collaboration et la communication. En intégrant ces caractéristiques, l'entreprise pourra exploiter tout son potentiel d'innovation et rester compétitive dans un environnement en constante évolution.

2.2.1. Les ressources humaines

Pour réussir le processus de développement de l'innovation, cela nécessite la présence d'employés dans l'organisation qui possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour améliorer leur performance et leur développement. Disposer de ces éléments est essentiel pour assurer une innovation efficace et améliorer sa qualité.

Les aptitudes de l'entreprise, grâce à ses employés, lui permettent d'exploiter les informations internes et externes pour les transformer en connaissances. En combinant ces connaissances avec des ressources telles que le marketing, la technologie et les technologies de l'information, l'entreprise peut garantir une mise en œuvre efficace de l'innovation.

Selon Parez, Brabet et Yami (2004), le facteur humain le plus important dans le processus d'innovation est lié aux compétences. Les compétences techniques et de gestion sont distinguées en quatre niveaux par Deschamps & Nayac (1997), qui identifient ceux qui sont les plus adaptés à ce rôle crucial. Ces niveaux ont été spécifiquement différenciés pour le développement d'un produit, et comprennent les connaissances de base acquises pendant la formation initiale et continue, ainsi que la capacité à appliquer ces connaissances, à résoudre des problèmes et à gérer des opérations dans un environnement multifonctionnel. Ces compétences incluent également la capacité de créer une vision stratégique pour atteindre des objectifs en tenant compte des contraintes imposées par les concurrents⁷⁰.

Selon Carrier Julien (2005), Les compétences techniques des collaborateurs sont plus déterminantes dans le processus d'innovation que les autres compétences, telles que la

⁶⁹Idem; pp23-24.

⁷⁰KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit ;pp 24-26.

capacité à motiver les autres employés ou l'utilisation de portails technologiques pour obtenir des informations supplémentaires favorisant l'innovation. (Ce qui signifie qu'ils ne complètent pas les idées soumises par d'autres employés ou n'appliquent que les idées demandées par le client)⁷¹.

2.2.2. Les ressources financières

Il existe deux approches distinctes de l'innovation : l'innovation spontanée et l'innovation qui requiert des ressources financières. Dans la plupart des cas, les innovations qui nécessitent des ressources financières sont confirmées comme étant rentables, souvent à long ou moyen terme, même à la fin du processus. Pour permettre cela, il est essentiel que l'organisation dispose des ressources financières nécessaires pour assurer le fonctionnement continu de ses activités quotidiennes ainsi que la mise en œuvre de ses projets de développement.

Becheikh et Al (2006) et plusieurs auteurs signalent que l'indépendance financière, la rentabilité, la disponibilité des fonds et le budget sont ce qui encourage les institutions à investir et à réaliser de la recherche et du développement à l'interne, et donc produire des innovations internes plutôt que de les importer tout en réduisant le risque d'imiter les concurrents. Selon (De-La Fuent et Galende 2003), les ressources financières sont importantes pour l'entreprise même si celle-ci ne développe pas d'innovations supplémentaires à cause des risques élevés. Seule la présence de ressources financières permet à l'entrepreneur ou à l'employé de réaliser jusqu'où iront la production et le développement des idées, ainsi que leur réalisation, qui est le facteur déterminant de l'aptitude à innover (Gosselink, 1996)⁷².

Selon (Najssen, 1992), le montant des ressources financières requises pour l'innovation dépend dans une large mesure de la stratégie d'innovation adoptée par l'organisation, qui a quatre postes stratégiques à choisir en matière d'innovation: prospecteur, défenseur, analyseur, réacteur⁷³.

- Prospecteur : C'est une entreprise qui cherche de nouveaux débouchés et est active dans le développement de nouveaux produits, sources d'innovations radicales et de nombreuses évolutions sur les marchés.
- Défenseurs: sont l'opposé des prospecteurs que leurs activités visent à améliorer la productivité et l'efficacité et consacrer peu de temps au développement de nouveaux produits.

⁷¹Idem; pp24-26.

⁷²KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit;pp26-28.

⁷³Idem;pp26-28.

- Les analystes : leur stratégie d'innovation est une combinaison entre la stratégie des prospecteurs et des défenseurs et varie selon les caractéristiques du marché (sur un marché stable, il agira en tant que défenseur, sur un marché dynamique, il agira en tant que prospecteur).
- Les réacteurs : ne disposent pas d'une stratégie d'innovation cohérente, ils interagissent seulement avec leur environnement et les changements qui s'y produisent.

Le prospecteur a davantage des ressources financières pour appuyer le processus d'innovation, y compris la capacité des employés d'essayer de nouvelles idées (Najssen, 1992).

En somme, les ressources financières jouent un rôle crucial dans la capacité d'innovation des organisations, en soutenant leur processus d'innovation, en permettant la concrétisation des idées et en adaptant la stratégie d'innovation en fonction des besoins du marché.

2.2.3. Les ressources technologiques

Ce sont les moyens qui permettent à l'entreprise de concevoir, produire, entretenir, adapter et développer durablement et de réaliser tous les avantages. Ils sont représentés par des moyens formels comme des outils, des méthodes, etc., et des moyens informels comme les connaissances et le savoir-faire, etc., utilisé dans l'exécution des activités productives au sein de l'organisation en précisant les moyens techniques et les artéfacts nécessaires pour cela, ainsi que les processus, les brevets et les méthodes liés à ceux-ci, pour que les technologies de l'information et de la communication puissent être considérées dans le cadre des ressources technologiques (St-Armand&Renard,2006)⁷⁴.

Selon les PME, (carrier et Julien 2005) ont souligné l'importance des ressources technologiques pour relever le niveau d'innovation, en plus de l'application de pratiques telles que la formation, les mesures d'adaptation et la mise à jour régulière de ces ressources.

Romjin et Albaladejo (2002) ont ajouté l'expérience éducative fournie par le directeur et les employés de l'entreprise aux efforts technologiques internes dans la poursuite de l'innovation. Selon leurs constatations, le succès de l'innovation est lié aux efforts de recherche et développement et au nombre de licences technologiques, Et ces efforts sont mesurés par le pourcentage d'employés que la compagnie dépense en R-D en plus du pourcentage de ventes qu'elle reçoit.

⁷⁴Idem ;pp 28-30.

L'utilisation de technologies avancées en matière d'innovation est importante, et cela est dû à sa capacité à fournir une meilleure production en réduisant les délais et les coûts de fabrication des produits et des procédés⁷⁵.

Les ressources technologiques, qu'elles soient formelles ou informelles, jouent un rôle essentiel dans la capacité d'une entreprise à innover et à maintenir sa compétitivité. Elles permettent de concevoir, produire, entretenir et développer durablement, en réduisant les délais et les coûts, et en s'adaptant aux évolutions du marché. L'investissement dans ces ressources, ainsi que dans la recherche et le développement, est donc crucial pour favoriser l'innovation organisationnelle et obtenir des avantages concurrentiels durables.

2.3. Les pratiques d'affaires et les façons de faire

Malgré ce que nous avons constaté quant à l'importance d'avoir des ressources, l'innovation exige non seulement des ressources appropriées, mais également une mentalité d'affaires qui favorise les pratiques novatrices.

Certaines pratiques se sont révélées importantes pour le succès du processus d'innovation, notamment : la R-D, l'amélioration continue, la gestion des ressources humaines et les activités de surveillance. Il sera question du rôle de ces diverses pratiques dans la réussite de l'innovation⁷⁶.

2.3.1. La créativité

Dans une perspective d'affaires, la créativité est la capacité d'une personne ou d'un groupe à intégrer les connaissances et l'expérience d'une façon originale et pratique. Cette créativité est nécessaire pour produire des concepts nouveaux et productifs pour des produits, des services, des procédures et des processus nouveaux ou améliorés qui sont pertinents dans un secteur particulier du cadre organisationnel.

La littérature a par ailleurs confirmé que les entreprises innovantes privilégient la créativité comme composante importante de l'innovation et du changement organisationnel (Woodman and Sawyer, 1993). Le succès de l'innovation passe nécessairement par la créativité (Boly, 2004). En ce sens, certains auteurs font valoir que l'utilisation de techniques créatives accroîtra de façon significative la capacité d'innovation de l'entreprise. C'est pourquoi ces techniques

⁷⁵KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit; pp28-30.

⁷⁶Idem ;p30.

doivent être mises en œuvre à tous les niveaux, notamment l'innovation au niveau du nombre de salariés directement impliqués dans la mise en œuvre⁷⁷.

Les techniques créatives contribuent directement à l'aptitude de l'employé à produire de nouvelles solutions et idées, mais celle-ci a la capacité de ralentir le développement de sa capacité d'innovation si elle se développe au sein d'institutions dotées de structures de pouvoir hiérarchisées et limitées (Nguyen, 2006). Certains auteurs ont présenté certaines techniques visant à accroître directement la créativité des employés, notamment : les remue-méninges et la formation de petites équipes indépendantes d'environ cinq personnes⁷⁸.

En bref, la créativité constitue un élément essentiel de l'innovation et du changement organisationnel. Elle permet de générer de nouvelles idées et solutions pertinentes, favorisant ainsi la compétitivité et la croissance des entreprises. Les techniques créatives et la valorisation de la créativité à tous les niveaux de l'organisation sont des facteurs clés pour stimuler l'innovation et assurer la réussite à long terme.

2.3.2. Les activités de recherche et développement

Selon (Baldwin, 1997 ; Hanel, Baldwin, Sabourin, 2000 ; St-pierre&Mathieu, 2003) la recherche et le développement ne sont pas nécessaires pour l'innovation, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, et ce n'est pas une condition suffisante, mais sa contribution demeure importante dans le processus d'innovation des entreprises. La R-D est importante pour l'innovation⁷⁹:

- Permettre aux entreprises de créer de nouveaux savoirs et de les utiliser pour les transformer en nouveaux produits et procédés, cela permet de maintenir ou d'améliorer leurs compétences dans la transformation et l'utilisation de produits externes tout en conservant la capacité des entreprises à utiliser et à absorber l'information (Karlsson&Olsson,1998).
- La considérer comme un vecteur d'innovation, car ses activités permettent à l'entreprise d'absorber les nouvelles technologies qui apparaissent sur le marché (Cohen&Levinthal, 1990 ; Debackere&Al, 1996).
- Les activités de R-D améliorent la souplesse des entreprises et leur aptitude à intégrer de nouveaux concepts et leur capacité à s'adapter à tout changement dans les

⁷⁷KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit ;pp31-32.

⁷⁸Idem ;pp31-32.

⁷⁹Idem ;pp32-35.

conditions du marché, en raison de la création d'un environnement où les questions peuvent être posées (St-pierre&Mathieu, 2003 ; Freel, 2000).

- l'expérience et les connaissances accumulées au cours d'activités de R-D antérieures, ainsi que leur performance, Contrairement à leur implémentation sporadique, ils promeuvent l'innovation dans les entreprises (Brouwer&kleinknecht, 1996 ; St-pierre&Mathieu, 2003).
- Doté d'un personnel dévoué à la recherche et au développement, et en favorisant l'interaction avec l'environnement externe, l'utilisation de puissantes ressources informationnelles est renforcée, tout en favorisant la créativité dans l'entreprise (Roper&Al, 2006b).

En synthèse, la recherche et le développement occupent une place centrale dans le processus d'innovation. Ils jouent un rôle clé en permettant la création de nouvelles technologies, produits et services. Une stratégie proactive de recherche et développement, à la fois interne et en partenariat externe, est essentielle pour assurer le succès de l'innovation. En investissant dans ces activités, une entreprise peut maintenir sa compétitivité sur le marché, anticiper les tendances émergentes et répondre aux besoins changeants des clients. La recherche et le développement constituent ainsi un levier stratégique pour renforcer la position d'une organisation et obtenir un avantage concurrentiel durable.

2.3.3. La gestion des ressources humaines

Selon quelques études, (Michie&Sheehan, 2003 ; Souitaris, 2002 ; Laursen&Foss, 2003 ; St-pierre&Mathieu, 2003 ; Romjin&Albaladejo, 2002) : « Une bonne politique RH a un impact significatif sur le succès de l'innovation, et il se trouve que la gestion des ressources humaines est un élément stratégique dans la mise en œuvre de l'innovation dans les entreprises, Cette situation est attribuable à l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'augmentation de la capacité d'innovation de l'entreprise, Il s'agit du recrutement et de la formation de personnel qualifié, ainsi que de l'utilisation de systèmes permettant d'identifier et de retenir les employés »⁸⁰.

Certains chercheurs sont arrivés aux conclusions suivantes⁸¹:

⁸⁰KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit ;pp35-38.

⁸¹Idem; pp35-38.

- L'existence de programmes de formation structurés visant à préserver et à renforcer les connaissances et les compétences des employés, ce qui accroît le taux d'innovation (Romijn&Albaladejo, 2002).

-Les entreprises innovatrices semblent davantage participer à une stratégie cohérente et organisée de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire ceux qui utilisent le travail d'équipe, afin que l'innovation trouve sa source dans des équipes articulées autour de projets (Galia, 2003).

-La politique de formation est généralement appliquée dans la plupart des entreprises innovantes afin d'identifier les besoins, de fournir des options individuelles et d'améliorer les compétences existantes, ainsi que le développement de compétences supplémentaires.

Les résultats montrent que les pratiques incitatives et d'évaluation qui encouragent la créativité et la formulation d'idées sont plus prédominant parmi les créateurs de produits que dans les Opérations. Cependant, la gestion des ressources humaines demeure une compétence essentielle, peu importe le type d'innovation mis en œuvre en général (Galia, 2003).

Perdomo-Ortiz&Gonzalez-Benito et Galende (2006) ont conclu que les pratiques de gestion des RH accroissent le flux de l'information et du savoir, en plus d'accroître la motivation à améliorer les performances et de donner aux collaborateurs clés les moyens de développer la capacité d'innovation des entreprises.

En bref, La littérature souligne l'importance de la gestion de ressources humaines efficace dans la réussite de l'innovation. Les pratiques telles que la formation structurée, la promotion du travail d'équipe et la stimulation de la créativité contribuent à renforcer la capacité d'innovation des entreprises. La gestion des ressources humaines joue ainsi un rôle stratégique dans la mise en œuvre réussie de l'innovation, en favorisant l'acquisition de compétences et le développement d'un environnement propice à l'innovation.

2.3.4. Les activités de veille

La réussite et la croissance dans un environnement économique instable exigent de chercher de l'information pour prévoir les besoins du marché. Les innovations couronnées de succès sont accessibles aux entreprises qui ont la capacité de trouver, d'intégrer et de diffuser de l'information au sein de leur organisation à partir d'une variété de sources internes et externes telles que des fournisseurs, des clients, des centres de recherche, des universités, des concurrents, des magasins, des salons professionnels, etc., et cette information peut prendre plusieurs formes : information scientifique, technique et technologique, information sur la

concurrence, nouveaux produits, exportations, etc. Ainsi, pour transformer les menaces en opportunités, la mise en œuvre du système de surveillance est nécessaire pour donner aux gestionnaires les moyens de prendre des décisions, en analyse l'information et la convertir en information analytique pouvant servir à prendre des décisions (Audet, 2003)⁸².

En intégrant une veille active, les organisations peuvent exploiter ces informations pour prendre des décisions éclairées, développer de nouveaux produits et services, améliorer leurs processus internes et maintenir leur avantage concurrentiel. La veille favorise ainsi une culture d'innovation et permet aux entreprises de rester agiles et réactives dans un environnement en constante évolution.

2.4. La structure organisationnelle

Le développement de l'innovation au sein des organisations dépend en quelque sorte de l'engagement de tous les employés à participer au processus d'innovation et la capacité de l'organisation d'apprendre et de s'intégrer de façon efficace, et de créer un milieu de travail qui appuie toutes ces pratiques, Il semble donc que l'entreprise qui souhaite innover doit être en mesure de modifier sa structure organisationnelle au besoin (Ayerbe,2006 ;Gopalakrishman&Damanpour,1994 ;Prajojo&Ahmed,2006)⁸³ .

Dans leur étude des relations entre les déterminants de l'innovation, la capacité d'innover et la performance de l'innovation, ils ont conclu que la qualité du milieu de travail, l'implication des travailleurs, la diffusion de l'information et la communication entre les différentes équipes de travail améliorent la capacité d'innovation, On observera les répercussions des caractéristiques organisationnelles importantes comme suit:

2.4.1. Climat de travail

L'innovation consiste à exploiter les ressources humaines, pas la technologie. Il faut donc s'efforcer de créer et de maintenir un environnement favorable à l'innovation pour que les collaborateurs ne soient pas seulement motivés à innover, mais aussi capables d'innover (Prajojo&Al.Ahmed, 2006).

Cela est confirmé par (Uhlenbuck, Koberg, Sarason, 1996) quand ils voient l'effet de la flexibilité de la structure organisationnelle en permettant la clarification des rôles, la réduction

⁸²KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit ;pp38-41.

⁸³Idem ;pp43-44.

de l'ambiguïté, l'amélioration de l'efficacité et donc l'accroissement de sa capacité d'innover au cours de sa maturité, et ils voient aussi qu'élargir la portée des activités et créer une longue chaîne de commandement affaiblit la capacité d'innover.

Le climat de travail au sein de l'entreprise est essentiel à la réussite de l'innovation, car un climat organisationnel positif contribue au maintien des employés et à l'amélioration de leur bien-être physique et psychologique, Cela entraîne le renforcement de l'esprit collectif et l'échange de connaissances dans l'entreprise, ce qui stimule la créativité et l'innovation (Lebeau et Vinais, 2006)⁸⁴.

2.4.2. Participation des employés

D'après les chercheurs (De Jong & Vermeulen ; Jung, Chow et Wu, 2003) : Il s'avère que la mobilisation et la participation des employés à l'innovation constituent une condition importante de son succès, en plus de leurs connaissances et de leurs compétences.

La participation des salariés a un impact positif sur l'innovation dans l'entreprise, car ils sont capables de mieux comprendre les objectifs que l'entreprise tente d'atteindre, et ils sont plus déterminés à mettre en œuvre les stratégies mises en œuvre par l'équipe de gestion, et il donne également aux employés un plus grand degré d'indépendance pour ce qui est de proposer des améliorations, car ils savent que ces suggestions tiendront compte du fait que d'importantes innovations découlent souvent du cumul de ces petites améliorations, et enfin, ces pratiques aident à améliorer la circulation de l'information et des connaissances dans l'entreprise⁸⁵.

2.4.3. Collaboration interne

Selon la littérature, la présence de l'intégration dans le travail de l'entreprise a une incidence considérable sur sa capacité d'innovation, et l'intégration ne consiste pas uniquement à rassembler les différents départements de l'entreprise pour travailler ensemble, mais inclut également les relations avec les clients et les fournisseurs à titre d'acteurs externes. Intégration, qu'elle soit fonctionnelle, externe ou liée à une installation de production, vise à accroître la souplesse et l'efficacité, à mieux recueillir et diffuser l'information et à améliorer la coopération et la communication interactive entre les diverses unités de l'entreprise⁸⁶.

⁸⁴KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit ;pp 44-45.

⁸⁵Idem ;pp 45-46.

⁸⁶Idem; pp49-50.

2.4.4. Collaboration avec l'environnement externe

L'étude menée par (Munier, 2001) sur l'économie de la connaissance montre que l'innovation n'est plus définie comme un processus linéaire, mais comme un processus interactif entre l'entreprise et son environnement. Par conséquent, les entreprises doivent acquérir toute une gamme de compétences, y compris celles liées au renforcement des relations avec d'autres parties afin de pouvoir absorber les connaissances externes et augmenter leur capacité d'innovation.

Dans la nouvelle économie fondée sur la connaissance, les entreprises doivent établir des relations diversifiées avec des partenaires extérieurs comme des entreprises, des institutions, des universités, des clients et des fournisseurs, etc., pour accroître leur capacité d'innovation, de croissance et d'amélioration. Ce réseau collaboratif est très important, surtout pour les petites et moyennes entreprises qui ont des ressources limitées car cela l'aide à combler le déficit en ressources, en compétences et en connaissances⁸⁷.

2.5. Les caractéristiques générales de l'entreprise

Certains auteurs estiment que les caractéristiques générales de la société peuvent influencer sur sa capacité à réussir dans le domaine de l'innovation, donc ces caractéristiques sont⁸⁸:

2.5.1. Effet de la taille de l'entreprise : Pour ce qui est de la différence de ressources entre les grandes, petites et moyennes entreprises pour assumer les coûts et les risques associés aux projets d'innovation, on peut dire que l'effet de taille est relativement mitigé en ce qui a trait à la capacité d'innovation des entreprises.

2.5.2. Secteur d'activité : Les déterminants de la capacité d'innovation des entreprises à réussir varient d'un secteur d'activité à l'autre.

On peut dire que l'innovation organisationnelle est un processus complexe influencé par plusieurs facteurs. Notre analyse a révélé plusieurs éléments clés qui peuvent avoir un impact significatif sur la capacité d'une organisation à innover. En comprenant ces facteurs et en les intégrant de manière stratégique, les organisations peuvent améliorer leur capacité à innover et à rester compétitives dans un environnement en constante évolution.

⁸⁷ KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA .Op.Cit ;pp 49-52.

⁸⁸ Idem; pp53-54.

Section 03 : les effets d'intégration de marketing interne sur l'innovation organisationnelle.

Étant donné qu'il n'existe pas de théories sur la façon dont le marketing interne affecte l'innovation organisationnelle, nous allons identifier quelques aspects fondamentaux de l'application du marketing interne et voir comment cela affecte l'innovation organisationnelle.

3.1. Communication interne et innovation organisationnelle

Au-delà de l'importance d'une communication externe efficace, une proposition importante indique que le flux d'informations au sein de l'organisation joue un rôle fondamental dans la promotion de l'innovation. Une bonne communication interne contribue à plusieurs étapes du processus d'élaboration et peut faciliter la dispersion des idées dans une organisation et accroître leur quantité et leur notoriété, ce qui mène à l'intersection des idées.

Dans une étude expérimentale, nous avons constaté que la culture de communication qui favorise les idées nouvelles est caractérisée par un haut niveau de participation (Nystrom, 1979 ; Kanter, 1983 ; Pouton&West, 1993),et d'engagement envers l'excellence dans l'exécution des tâches par les employés. L'efficacité de la communication interne peut jouer un rôle déterminant dans la réussite du processus d'innovation dans l'entreprise, et cela suppose un contact étroit entre les employés et les unités de travail impliquées dans le processus d'innovation, ce qui contribue au succès des étapes de la résolution de problèmes, de l'expérimentation et de l'application de l'innovation⁸⁹.

La communication interne peut être décrite différemment parce qu'elle représente l'interaction et la coopération qui se déroulent dans une organisation entre les employés. Elle peut être divisée en deux types⁹⁰ :

⁸⁹**Mika kivimaki, Hannakaisa Lansisalmi,Marko Elovainio,Armo Heikkila, Kari Lindstrom,Risto Harisalo, Kari Sipila , and Leena Puolimatka**, Communication as a determinant of organizational innovation, s.l. : Blackwell Publishers 108 Cowley Road, Oxford OX4 1JF, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA., 2000;p 34.

⁹⁰**Mika kivimaki, Hannakaisa Lansisalmi,Marko Elovainio,Armo Heikkila, Kari Lindstrom,Risto Harisalo, Kari Sipila , and Leena Puolimatka**.Op.Cit; p 34.

- le premier est la communication formelle entre un groupe d'employés et la direction à différents niveaux, et ce type d'interaction est requis dans une certaine mesure pour le processus d'innovation.
- Le deuxième type est la coopération entre deux groupes, tandis qu'un ou plusieurs employés partagent des ressources et travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs.

La collaboration prédit l'innovation, mais l'interaction continue de jouer un rôle important dans le processus.

3.2. Formation et l'innovation organisationnelle

L'offre de formation est essentielle au processus complexe de gestion des connaissances, qui permet de développer les compétences humaines qui constituent le référentiel tacite de connaissances de l'organisation, et cela incite les clients à partager leurs expériences et leurs connaissances personnelles et leur permet d'acquérir de nouvelles connaissances, ce qui les aide à en profiter plus tard dans le cadre de leurs fonctions⁹¹.

Les programmes axés sur les ressources et le savoir mettent l'accent sur le lien intégré entre la formation et l'innovation organisationnelle, y compris le travail d'équipe et d'autres pratiques de travail, en plus de l'innovation technologique qui aide à appuyer le succès organisationnel global, la gestion du savoir et le succès organisationnel.

(Shipton, West, Dawson, Birdi & Patterson, 2006) concluent que les pratiques humaines qui encouragent l'apprentissage par la découverte sont celles qui favorisent la production de nouvelles idées grâce à la recherche active de points de vue et de perspectives de rechange, y compris le développement et que des pratiques efficaces en matière de RH sont représentées dans la fourniture de possibilités appropriées de perfectionnement des employés, notamment la formation et le développement des professionnels qui jouent un rôle crucial dans la réalisation de l'innovation, de la diversité et de la compétitivité dans les entreprises⁹².

En fin de compte, la formation contribue à améliorer la capacité d'innovation de l'organisation en fournissant à ses membres les outils nécessaires pour générer et mettre en œuvre des idées novatrices.

⁹¹*Innovation adoption and training activities in SMEs. Torre, Davide Antonioli & Edoardo Della, 07 September 2015, The International Journal of Human Resource Management; p3.*

⁹²*Idem ; pp 4-5.*

3.3. Motivation et l'innovation organisationnelle

La motivation intrinsèque est définie comme venant directement du travail lui-même, et cela se manifeste lorsque l'employé cherche à réaliser un sentiment d'accomplissement dans son travail, relève un défi précis ou obtient satisfaction dans l'exécution de ses tâches (Aletraris, 2010 ; Eisenberger&Aselage, 2009 ; Amabile, 1983,1996 ; Deci, Connell&Ryan, 1989).

D'autre part, les stimuli externes émanent de facteurs extérieurs à l'emploi lui-même : l'employé est motivé de l'extérieur par des facteurs comme une rémunération satisfaisante, des récompenses matérielles et intangibles ou des possibilités promotionnelles (Amabile, 1997 ; Malik, Butt&Choi, 2015)⁹³.

Ceux-ci sont les moteurs de l'innovation qui ont été mentionnés dans la littérature, qui sont divisés en facteurs intrinsèques et extrinsèques⁹⁴ :

3.3.1. Motivation personnelle (intrinsèque):

La documentation a identifié trois explications principales pour expliquer comment la motivation intrinsèque stimule l'innovation:

- La première explication est fondée sur l'efficacité positive (Silvia, 2008) de l'auto motivation de l'employé, où l'employé motivé ressent un impact positif sur son rendement, ce qui lui permet d'approfondir ses connaissances et d'organiser sa réflexion, ce qui renforce son aptitude à trouver de nouveaux liens entre ses idées (Fredrickson, 1998 ; Amabile&Al, 2005).
- La deuxième explication repose sur la théorie de l'autodétermination, qui indique que la motivation de base de l'employé aide à accroître la souplesse cognitive, la curiosité et l'intérêt à l'égard de l'apprentissage, ce qui le pousse à proposer des idées nouvelles, à prendre des risques et à s'ouvrir à la complexité (Amabile,1979,1996 ;Gagne&Deci,2005).

L'interprétation du troisième comporte deux théories : la théorie émotive et la théorie de l'autodétermination. en général, la théorie émotive suppose qu'encourager l'influence positive accroît la participation psychologique des employés dans leur travail, Cela leur donne l'énergie dont ils ont besoin (Fredrickson, 1998), À son tour, La théorie de l'autodétermination

⁹³*la motivation des employés à innover: bilan et perspectives.* Faranak Farzaneh, André Boyer, 2017, management et avenir, p 191 à 210.

⁹⁴*Idem ;*p 191 à 210.

confirme la confiance en soi des employés et les incite à effectuer des tâches difficiles et inconnues (Gagne&Deci,2005), grâce à leur intérêt et à leur concentration sur leur travail (Amabile, 1996).

3.3.2. Motivation extrinsèques⁹⁵ :

La documentation spécialisée dans la gestion de l'innovation a été mobilisée pour expliquer les causes externes du comportement novateur des employés et peut être divisée en deux domaines:

- ✓ La première logique est basée sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui décrit l'existence de relations équilibrés, explicites et implicites entre un salarié et son entreprise, et ces relations sont établies à travers des échanges monétaires ou sociaux, et lorsque l'employé croit en l'existence de cette relation équilibrée, il est plus motivé à participer au processus d'innovation individuel (Janssen, 2000 ; Ramamoorthy&Al, 2005).
- ✓ La deuxième logique s'appuie sur la théorie des attentes (Vroom, 1964), qui indique que les attentes positives à l'égard du rendement et de l'image de soi sont les principaux facteurs d'innovation chez les employés (Yuan&Farzaneli, 2015 ; Cingoz&Akdogan, 2011 ; woodman, 2010),Au contraire, si les employés réalisent que leur travail innovateur menace leur image, ils s'abstiendront d'innover.

On peut dire que les employés cherchent à légitimer leurs actions au sein de l'organisation en améliorant son rendement et son image en les intégrant dans ses stratégies générales.

Une culture organisationnelle qui favorise la motivation et récompense les efforts innovants crée un environnement propice à l'innovation et encourage le développement de nouvelles idées au sein de l'entreprise.

3.4. L'autonomisation et l'innovation organisationnelle

Ce qu'on entend par autonomie formellement accordée par les entreprises, c'est le contraire de l'autonomie revendiquée par les individus de façon proactive par un comportement de décollage (Criscuolo&Al, 2013),c'est-à-dire l'autonomie en ce qui concerne la planification et la conduite des travaux, ce qu'on appelle l'autonomie stratégique (Bailyn, 1985).Les activités organisationnelles qui se rattachent à l'indépendance pratique des employés influent sur la relation entre l'ouverture et le rendement. Les processus d'innovation ouverte sont au diapason

⁹⁵Faranak Farzaneh, André Boyer.Op.Cit ;p 191 à 210

des entreprises qui permettent aux employés de travailler librement et d'être indépendants, outre l'impact de ces activités sur la satisfaction et le bien-être psychologique des salariés, l'autonomie pratique est un élément essentiel dans la conception du travail et est positivement liée à la créativité, à la motivation interne, à la contribution au comportement entrepreneurial, la réflexion novatrice et l'identification des problèmes (Foss&Al, 2009 ;Parker&Al, 1997 ;Fini&Al, 2012), et par conséquent, elle est liée aux résultats de l'innovation⁹⁶.

Selon (Baer et Oldham, 2006) les employés sont encouragés par leurs efforts créatifs et ne sont pas confrontés à des pressions temporelles élevées, leur permettant de poursuivre leurs efforts pour produire des idées et même innover dans leur temps libre (Davis&Al, 2013).

Selon la recherche sur la créativité du (Amabile&Al,1996) :un travail plus créatif est produit par les individus quand on leur donne le choix de la façon dont ils procèdent pour accomplir les tâches qui s'y rattachent, et les employés ont le droit de poursuivre leurs propres idées pendant les heures de travail pour pouvoir observer, expérimenter et spéculer avec les autres, ces activités sont essentielles pour que l'innovation aboutisse (Deschamps, 2009).Une certaine détente est également nécessaire dans l'entreprise, pour éviter la poursuite de projets innovants liés à des niveaux élevés d'incertitude qui peuvent conduire à des pertes (Laursen, 2012). (Parker et Al, 1997) affirment également que des fonctions étroitement définies avec peu d'autonomie tendent à encourager une vision étroite⁹⁷.

D'un point de vue psychologique, selon (Globocnik&Salomo, 2015), l'autonomie des employés est une occasion d'améliorer leur rendement et d'influencer leur travail, et cela crée de l'excitation et de l'engagement, et en conséquence, ils sont disposés à prendre plus de risques que leurs collègues qui n'ont pas le même degré d'indépendance, et une motivation personnelle accrue de l'employé en vue du partage des connaissances (Foss&Al, 2009),et le succès de l'entreprise à intégrer des idées externes dépend de la façon dont ces idées atteignent les autres au sein de l'organisation pour que ses membres indépendants puissent mieux les exploiter (Volberda&Al, 2010 ;Whelan&Al, 2011 ;Jansen&Al, 2005)⁹⁸.

En résumé, l'autonomisation des individus favorise un environnement propice à l'innovation en libérant le potentiel créatif et en encourageant la prise de risques calculés.

⁹⁶The role of employee autonomy for open innovation performance. Ana Burcharth, Mette Præst Knudsen, Helle Alsted Søndergaard, 2017, Business Process Management Journal, pp. 1245-1269.

⁹⁷Idem ; pp. 1245-1269.

⁹⁸Idem ; pp. 1245-1269.

3.5. Recrutement et l'innovation organisationnelle

Si nous voulons examiner la façon dont le recrutement influe sur l'innovation organisationnelle, nous allons examiner la façon dont le bon choix d'employés, c'est-à-dire les compétences, influe sur l'innovation organisationnelle.

Les organisations sont en général devenues dépendantes des connaissances, et en particulier de l'efficacité, car l'efficacité est le principal débouché pour faire face aux nouveaux défis posés par la mondialisation et le progrès technologique. Cette efficacité est obtenue en permettant une plus grande liberté de travail sans interférence directe, afin de tirer profit des bénéfices de la créativité. Les institutions sont guidées par leur conviction absolue que leur véritable capital et source de pouvoir de création de valeur est représenté dans leurs compétences. La compétitivité s'obtient en embauchant des compétences passionnantes, difficiles à imiter, irremplaçables, rares et permanentes, dans le sens où l'organisation dispose de ressources humaines dont les compétences et les capacités sont rares et que les concurrents ne peuvent obtenir la même chose avec des techniques différentes⁹⁹.

Ainsi, le recrutement stratégique et ciblé contribue à stimuler l'innovation en apportant les talents nécessaires pour relever les défis et saisir les opportunités dans un monde en constante évolution.

D'autres aspects du marketing interne, autres que ceux qui ont été mentionnés, ont également une incidence positive sur l'innovation organisationnelle comme leadership, culture d'entreprise, développement du personnel...etc. dont certaines ont trait aux facteurs qui influent sur l'innovation organisationnelle.

Après avoir examiné les effets positifs des différentes dimensions du marketing interne, nous pouvons conclure que l'introduction du marketing interne au sein d'une organisation aura un impact positif et efficace sur la production d'innovation organisationnelle, et c'est ce que nous essaierons de voir à travers notre étude dans le chapitre suivant.

⁹⁹ همية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. نوال بن احمد إبراهيم بويحيوي، 01-06-2016، العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 01-06-2016، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ص 9-26.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'explorer les différents aspects de l'innovation au sein des organisations. Nous avons constaté que l'innovation organisationnelle est cruciale pour assurer la croissance et la compétitivité des entreprises. Pour favoriser l'innovation, il est important de prendre en compte des éléments tels que le leadership, les ressources disponibles, les pratiques d'affaires, la structure organisationnelle et les caractéristiques générales de l'entreprise...etc.

De plus, nous avons souligné l'importance de l'intégration du marketing interne dans le processus d'innovation organisationnelle, en mettant l'accent sur des aspects tels que la communication interne, la formation, la motivation, l'autonomisation et le recrutement. Ces dimensions contribuent à créer un environnement propice à l'innovation en favorisant la collaboration, la créativité et l'engagement des employés.

En somme, ce chapitre met en évidence l'importance de l'innovation organisationnelle et souligne le rôle clé du marketing interne dans sa mise en œuvre. Il fournit des informations précieuses pour les chercheurs et les praticiens intéressés par l'amélioration de la capacité d'innovation des organisations et leur succès sur le marché.

**Chapitre 03 : étude pratique de l'effet du
marketing interne sur l'innovation
organisationnelle dans l'entreprise Exagoal**

Introduction :

Suite à notre revue de la littérature, ce troisième chapitre se concentre sur le cadre méthodologique de l'étude et la présentation du cas d'étude (section 1). Dans cette section, nous décrirons notre problématique de recherche ainsi que notre positionnement épistémologique. De plus, nous présenterons nos différentes hypothèses et le modèle conceptuel que nous avons utilisé pour mener notre recherche.

Ensuite, ce chapitre abordera le secteur d'entreprise sur lequel nous avons mené notre étude, ainsi que la manière dont nous avons appliqué les variables de l'étude dans l'entreprise (section 2).

Enfin, nous procéderons à l'analyse des résultats et aux tests des hypothèses formulées (section 3).

Section 01 : Cadre et contexte de l'étude

Cette section introductive fournira une vue d'ensemble de l'entreprise Exagoal, de sa direction des ressources humaines et de ses dispositifs de marketing interne, tout en présentant le cadre méthodologique qui a guidé notre étude. Cette mise en contexte est essentielle pour appréhender les résultats et les conclusions de notre analyse de manière pertinente et éclairée.

1.1. Présentation générale et Domaines d'activités d'entreprise (Exagoal) :

EXAGOAL est une entreprise algérienne de type unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) avec le numéro d'identification nationale 001. Elle opère sous le régime juridique du secteur privé. Son nom commercial est également Exagoal. Le capital social de l'entreprise s'élève à 1 200 000 000,00DA. Sa dernière date de modification enregistrée est le 19/09/2021.

Le siège social d'EXAGOAL est situé à Rocade sud N°3, Ben Aknoun, Alger, Algérie (adress-algerie.com)

1.1.1. Leur historique :

À ses débuts en 1996 sous la dénomination EURL PROFOOT, la société se spécialisait dans la vente directe grâce à son réseau de magasins sous la marque Profoot. Son offre comprenait une large gamme de vêtements, de chaussures, d'équipements, d'accessoires et d'autres produits dérivés liés au domaine sportif.

Au fur et à mesure de son expansion et du développement de ses activités, la vision de l'entreprise s'est tournée vers la représentation et la distribution de grandes marques internationales. Ainsi, en 2012, l'entreprise a créé et lancé Exagoal, une entité exclusivement dédiée à une distribution ciblée.

Grâce à cette nouvelle orientation stratégique, la marque Profoot a évolué pour devenir Exagoal, étendant son champ d'action à la distribution en gros par le biais d'un réseau solide de magasins franchisés. Aujourd'hui, Exagoal s'est imposée comme l'un des principaux acteurs du marché algérien du commerce de détail sportif, bénéficiant d'une solide expérience et d'une équipe de direction compétente.

1996 : EURL PROFOOT.
2000 : Représentant Exclusif de TECNIFIBRE.
2010 : Distributeur Exclusif de BABOLAT.
2012 : EURL EXAGOAL avec le 1 ^{er} Concept PROFOOT.
2013 : Distributeur Exclusif d'ADIDAS&REBOOK.
2014 : Distributeur Exclusif d'EDEN PARK.
2017 : Distributeur Exclusif du COQ SPORTIF.
2018:Distributeur Exclusif de NIKE.
2019 : Développement de 2 ^{ème} concept Freestyle.
2020 : Distributeur officiel d'UNDER ARMOUR

1.1.2. Leurs activités :

- Distribution de vêtements de sport et de loisirs (Leggings pour le sport).
- Distribution de Chaussures de sport.
- Importateurs d'articles de sport.

1.1.3. Leur réseau :

Le réseau Exagoal regroupe des magasins franchisés tels qu'Adidas, Reebok et Eden Park, ainsi que des enseignes internes développées selon des normes internationales. Parmi ces enseignes figurent Profoot, qui se spécialise dans les équipements sportifs, et Freestyle, un nouveau concept axé sur le style de vie sportif.

Exagoal accorde une grande importance à la vente en gros, ce qui se reflète dans l'existence de showrooms dédiés et d'une zone d'entreposage de plus de 4000 m².

1.1.4. Leur marque :

Exagoal possède l'exclusivité de représentation officielle de plusieurs marques dans le domaine de la mode, notamment Eden Park, Calvin Klein, et New Era, ainsi que les marques Tecnifibre et Babolat pour les passionnés de tennis, et OBUT pour les amateurs de pétanque.

Exagoal distribue également des marques emblématiques de sport et de vêtements de sport telles qu'Adidas, Nike, Reebok, Champion, Le Coq Sportif, New Balance, Ellesse, Lonsdale, entre autres.

1.1.5. Valeurs, vision et mission de la société (EXAGOAL):

A. Valeur : Authenticité, Variété, Engagement et Challenge.

B. Vision :

- Se déployer à l'échelle nationale.
- ouvrir de nouveaux magasins dans les meilleurs endroits qui soient.
- la capacité de fournir un environnement optimal à toutes les catégories.
- Avoir un solide politique de communication.

C. Mission : Donner du sens au style.

1.1.6. L'objectif de société Exagoal :

- **Objectifs quantitatifs :**

- Accroissement des ventes directes.
- Inventaire plus rapide.
- Meilleur chiffre d'affaires et marge.
- Meilleur rapport de ventes.
- Meilleur résultat net.
- Une marque de valeur sûre.
- Accroître le bénéfice d'exploitation.

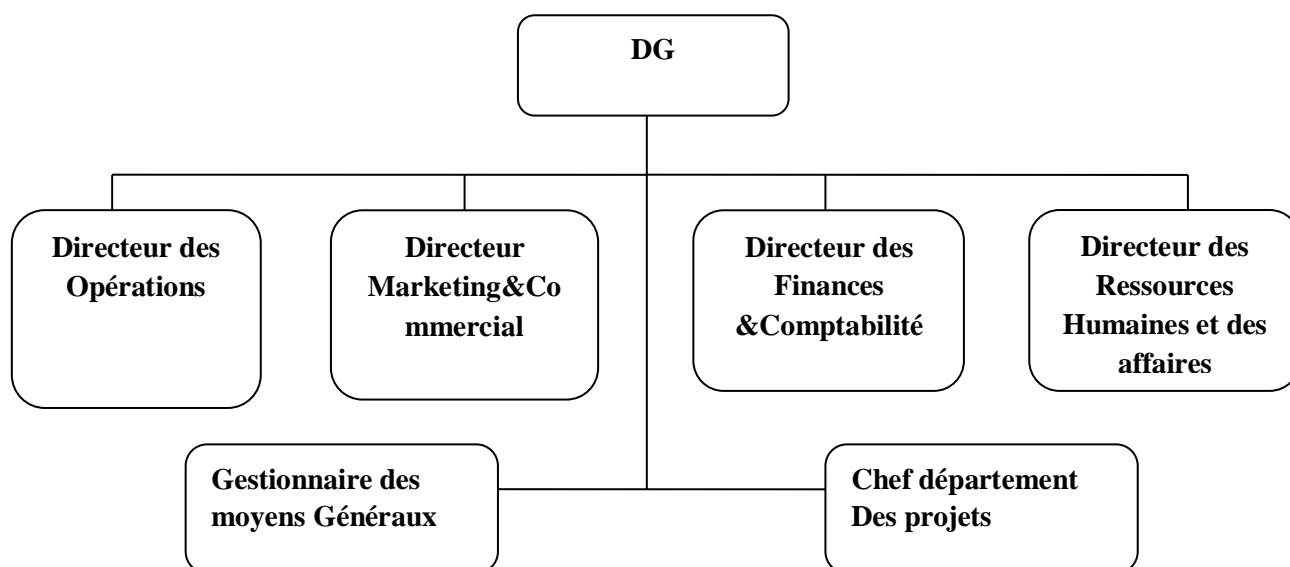
- **Objectifs qualitatifs :**

- Magasins conceptuels cohérents.
- Solide connaissance de la segmentation des produits.
- Valoriser et promouvoir la marque.
- Différents produits optimisés et cohérents.
- Productivité plus élevée.
- Visibilité élevée de la marque.

1.1.7. Structure de Société Exagoal :

- L'organigramme d'entreprise (Exagoal) :

Figure(04) :l'organigramme de l'entreprise.



Source : réaliser par moi-même.

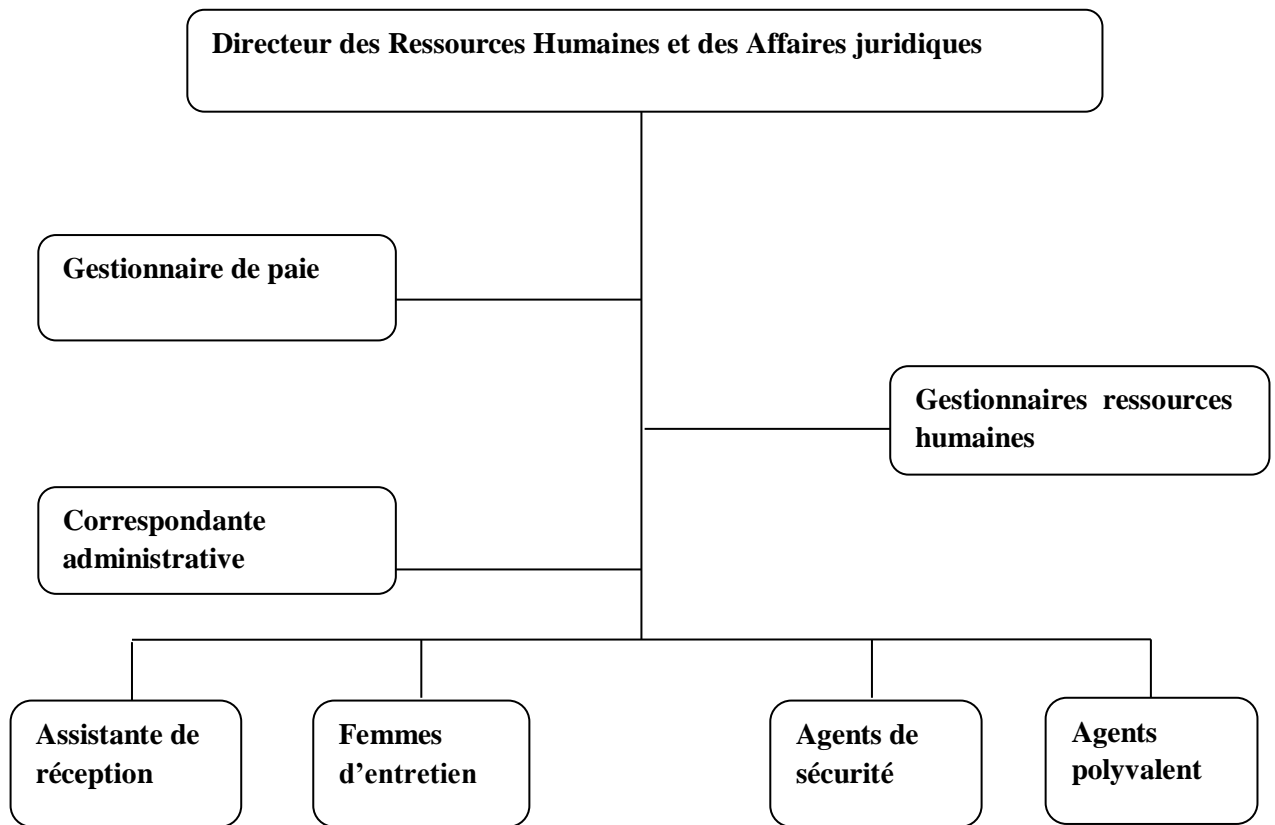
EXAGOAL compte 291 employés qui sont répartis sur : les Magasins, le siège social, dépôt.

- ✓ 53 employés au siège social.
- ✓ 45 employés au dépôt.
- ✓ 196 employés à des magasins de vente.

1.2. Présentation du département des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques d'entreprise Exagoal :

Le département des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques d'Exagoal se compose d'une variété de postes clés qui jouent des rôles et assument des responsabilités spécifiques. Voici un aperçu des différents postes présents dans ce département selon leur organigramme :

Figure (05): l'organigramme qui présente département des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques



Source : réaliser par moi-même.

Section 2 : Méthodologie de l'enquête de terrain

Cette section de méthodologie de l'enquête de terrain établit le cadre méthodologique de notre recherche. Elle présente la collecte des données, la problématique, les questions de recherche, les hypothèses et les objectifs de notre étude. En comprenant les choix méthodologiques que nous avons faits, vous serez en mesure de saisir l'approche rigoureuse que nous avons adoptée pour mener à bien notre recherche.

2.1. La collecte des données :

Étant donné que nous ne sommes pas en mesure de réaliser des entretiens « semi-directifs et focus groupes » dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de mettre en œuvre une seule méthode de collecte de données, à savoir l'utilisation d'un questionnaire, qui est une approche quantitative. En plus de l'utilisation de l'approche descriptive, se référant à la littérature publiée liée à l'objet de l'étude, y compris les livres, les articles et les études, pour préparer l'aspect théorique de la recherche.

L'objectif de la recherche empirique est de fournir des réponses aux sous-questions posées afin d'apporter des éléments de solution à la problématique. Avant d'aborder ces sous-questions, nous avons établi des hypothèses correspondantes pour chacune d'entre elles, comme présenté ci-dessous:

2.1.1. La problématique :

Quel est le rôle du marketing interne dans le soutien de l'innovation organisationnelle (cas Exagoal) ?

2.1.2. Les questions de recherche :

- Dans quelle mesure l'entreprise Exagoal applique-t-elle le marketing interne ?
- Quelle est la réalité d'innovation organisationnelle apportée par les salariés d'entreprise Exagoal?
- Quelle est la nature de la relation entre le niveau de satisfaction des clients internes et la réalisation d'innovation organisationnelle dans l'entreprise Exagoal?

2.1.3. Les hypothèses:

- ✓ L'entreprise Exagoal applique le marketing interne comme un processus facultatif qui permet aux employés de bien performer.
- ✓ Le fait que l'innovation organisationnelle fournie par les employés de l'entreprise Exagoal est due à la satisfaction de l'emploi interne.

✓ Il y a une relation positive entre la satisfaction des employés internes et le niveau d'innovation organisationnelle atteint.

2.1.4. Objectifs de la recherche :

Notre recherche a pour but de:

- 5) Clarifier et mettre en évidence les concepts théoriques du marketing interne et de l'innovation organisationnelle.
- 6) Démontrer l'importance et le rôle du marketing interne et de l'innovation organisationnelle et le besoin de chacun d'eux dans les organisations.
- 7) Tester la relation et l'impact entre le marketing interne et l'innovation organisationnelle dans l'entreprise Exagoal.
- 8) Donner un ensemble de recommandations et de directives qui aident l'entreprise à appliquer le marketing interne afin d'atteindre le développement d'innovations organisationnelles, afin que l'entreprise atteigne ses objectifs stratégiques.

2.2. L'étude quantitative :

L'étude quantitative fait référence à une approche de recherche qui repose sur la collecte et l'analyse de données numériques pour répondre à des questions de recherche spécifiques. Dans cette approche, la phase déductive est utilisée pour confirmer les informations importantes recueillies lors de la phase exploratoire de l'étude.

La généralisation, dans le cadre de l'étude quantitative, implique de tirer des conclusions générales à partir des résultats obtenus, en les confrontant éventuellement à la littérature existante. Cela permet de dégager des tendances ou des relations entre les variables étudiées. Les conclusions de la recherche quantitative sont basées sur des tests d'hypothèses ou des analyses statistiques des données.

L'échantillon utilisé dans une étude quantitative est généralement de grande taille afin de permettre une généralisation des résultats à une population plus large. Cela contraste avec les études qualitatives, où l'échantillon peut être plus restreint, mais où l'accent est mis sur une compréhension approfondie et détaillée des cas individuels.

Nous avons choisi d'utiliser un questionnaire pour collecter les données de notre étude quantitative, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le questionnaire est un mode de collecte de données couramment utilisé dans les recherches quantitatives. De plus, il nous permet de

standardiser et de comparer les mesures recueillies, ce qui facilite la comparaison des résultats.

Pour commencer notre présentation de l'enquête, il est primordial de mettre en évidence les variables qui ont été prises en compte dans notre étude.

2.2.1. Les variables de l'étude:

Les variables étudiées comprennent cinq dimensions du marketing interne : le recrutement, la formation, l'autonomisation, la communication interne et la motivation. En plus de cela, nous incluons également l'innovation organisationnelle.

- Variable latente à expliquer Y (variable dépendante) : Dans le cas de notre recherche, la variable dépendante est l'innovation organisationnelle.

- La variable indépendante, appelée aussi variable latente explicative X, est utilisée pour fournir une explication à la variable dépendante. Dans notre recherche, nous prenons en considération les dimensions du marketing interne en tant que variable indépendante.

2.2.2. L'échantillonnage :

L'échantillonnage est une méthode statistique qui consiste à sélectionner un groupe restreint de personnes afin de parvenir à une connaissance approfondie (ou à des estimations) des caractéristiques de la population à étudier.

En général, on identifie un type d'échantillonnage qui consiste à extraire des éléments d'une population sondée, à savoir la méthode aléatoire (ou probabiliste).

La taille de l'échantillon représente le nombre de réponses obtenus pour notre cas

2.2.3. La construction du questionnaire :

Dans la conception de notre questionnaire, nous avons fait un effort pour utiliser un langage simple et accessible, évitant ainsi l'utilisation de termes techniques qui pourraient introduire des biais et rendre la compréhension difficile pour les participants.

• Les étapes de la rédaction du questionnaire :

Après avoir examiné attentivement les théories concernant le marketing interne et l'innovation organisationnelle, nous avons conçu les questions et les phrases du questionnaire de manière à répondre aux objectifs de notre étude. Le questionnaire est désormais prêt dans sa version finale et se compose des parties suivantes :

- La première section de notre étude portait sur les caractéristiques démographiques des participants, telles que le sexe, l'âge et le poste occupé...etc.
- La deuxième section s'est concentrée sur les différentes dimensions du marketing interne largement étudiées, à savoir le recrutement, la formation, la communication interne, le système de récompense et l'autonomisation. L'objectif était de déterminer dans quelle mesure le marketing interne est mis en œuvre dans l'entreprise Exagoal.
- La troisième section comprenait des quelques questions sur la satisfaction des employés, ainsi que sur l'innovation organisationnelle au sein de l'entreprise.

Les choix des items ont été effectués en se référant à une revue de la littérature concernant la corrélation entre les dimensions du marketing interne et l'innovation organisationnelle, tout en tenant compte des hypothèses formulées dans notre étude de recherche.

Nous utiliserons la version 25 d'IBM SPSS Statistique pour analyser le questionnaire. Ce logiciel nous permettra de présenter les résultats de manière concise et visuelle, à travers des tableaux synthétiques ou des graphiques. Avant de procéder à cette étape, il sera essentiel de coder les questions ainsi que les réponses correspondantes.

- les questions utilisées :

Il est possible de classer les questions en trois catégories en fonction de la nature des informations recherchées. Parmi ces catégories, il y a des questions à choix multiples, qui permet aux répondants de choisir une réponse parmi plusieurs propositions. En plus de ce type de question, il y a aussi les questions sous forme de cases à cocher et une question ouverte. Pour mesurer la plupart des variables, l'échelle de Likert de (1 à 5) a été utilisée, car elle est considérée comme la méthode la plus appropriée pour évaluer le phénomène. Les répondants ont ainsi attribué un degré d'accord à chaque déclaration proposée comme ceci :

2.3. Recueil et récupération des questionnaires :

Nous avons distribué notre questionnaire à l'ensemble des employés de l'entreprise Exagoal, en mettant l'accent sur les employés du siège social. Pour collecter les réponses, nous avons utilisé une méthode spécifique : l'envoi par courrier électronique. Nous avons recueilli un total de 58 questionnaires, ce qui représente notre échantillon d'étude.

2.3.1. Présentation des résultats de l'enquête :

Une fois les questionnaires recueillis et complétés, les résultats seront représentés sous forme de tableaux et de graphiques. Une analyse approfondie sera ensuite effectuée pour confirmer ou infirmer les hypothèses émises précédemment.

Pour analyser les données, nous utiliserons différents outils, parmi lesquels :

- **Analyse de la fiabilité :**

L'analyse repose sur l'utilisation du coefficient d'Alpha de Cronbach, qui évalue la cohérence interne et la fiabilité des questions posées dans un questionnaire. Ce coefficient, dont la valeur oscille entre 0 et 1, est considéré comme "acceptable" à partir de 0,6.

Nous présenterons dans le tableau qui suit la synthèse de la fiabilité :

Tableau(05) : Test de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.635	18

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Dans le tableau précédent, nous observons que le coefficient d'alpha de Cronbach présente une valeur acceptable. Il est de 0,635 pour l'ensemble des questionnes d'échelle, ce qui indique un niveau moyen de stabilité.

- **Statique descriptive :**

Nous allons appliquer des techniques de statistiques descriptives pour examiner les réponses à certaines questions. Nous utiliserons l'analyse Tri à plat pour effectuer un décompte des réponses, puis nous procéderons à la régression linéaire afin de déterminer s'il existe une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante.

- **La régression linéaire :**

La régression linéaire vise à examiner si une relation existe entre deux ou plusieurs variables quantitatives, en les testant à l'aide de la corrélation.

Section 03 : Analyse des résultats et tests d'hypothèses.

Dans cette section, nous finaliserons le traitement et l'analyse des caractéristiques du siège social de l'entreprise Exagoal. Dans le but de simplifier l'évaluation des hypothèses, les réponses des employés ont été condensées dans les tableaux suivants. Les variations des réponses de l'échantillon de l'étude, mesurées sur une échelle de Likert, sont clairement démontrées à travers les fréquences et les pourcentages associés à chaque énoncé.

3.1. Analyse Tri à plat :

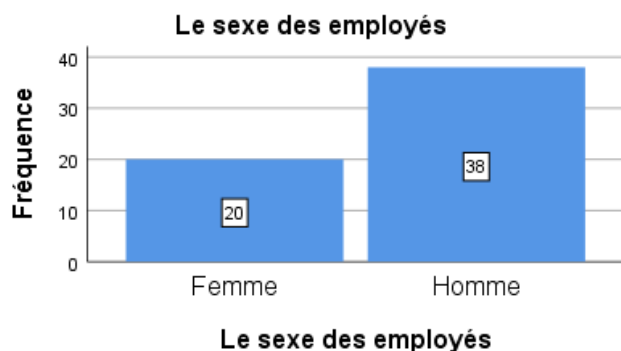
La description des données sera séparée en deux sections principales, à savoir :

- L'effectif et pourcentage de chaque axe.
- Les moyennes et l'écart-type.

3.1.1. L'effectif et pourcentage de chaque axe

➤ Les questions signalétiques :

Q1 : Est ce que vous êtes ?



Le sexe des employés		
	Fréquence	Pourcentage
Femme	20	34,5
Homme	38	65,5
Total	58	100,0

Tableau(06) : Sexe de l'échantillon étudié

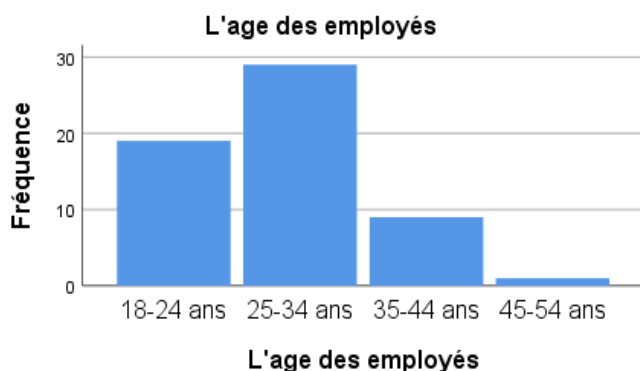
Figure (06) : Sexe de l'échantillon étudié

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- En examinant attentivement le tableau de données, il est clair que les hommes occupent une position dominante au sein de l'échantillon. Ils représentent une proportion significative de 65,5%, avec un effectif de 38 personnes. En revanche, le

nombre de femmes est notablement inférieur, avec seulement 20 individus, ce qui équivaut à une proportion de 34,5%.

Q2 : Quel est votre âge ?



	Fréquence	Pourcentage
18-24 ans	19	32,8
25-34 ans	29	50,0
35-44 ans	9	15,5
45-54 ans	1	1,7
Total	58	100,0

- **Tableau(07)** : âge d'échantillon étudié.

- **Figure : (07)** : âge d'échantillon étudié.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- Une analyse de la répartition des employés de la société Exagoal en fonction de leur âge révèle une prédominance de jeunes au sein de l'entreprise. Les employés âgés de 24 ans ou moins représentent 32,8% de l'effectif total, soit un effectif de 19 employés. La tranche d'âge de 25 à 34 ans constitue la plus grande part avec 50% de l'effectif, comptant 29 employés. La catégorie des employés âgés de 35 à 44 ans regroupe 9 individus, ce qui représente une proportion relativement faible de 15,5%. Enfin, il n'y a qu'un seul employé âgé de 45 à 54 ans, ce qui équivaut à seulement 1,7% de l'échantillon.
- Cette répartition démontre une tendance favorable à la présence des jeunes dans la société, ce qui peut être expliqué par les opportunités d'emploi offertes spécifiquement aux jeunes. Cela suggère que l'entreprise Exagoal met en place des stratégies pour attirer et recruter activement des employés plus jeunes, peut-être en reconnaissant leur potentiel et en investissant dans leur développement professionnel.

Q3 : Le poste occupé

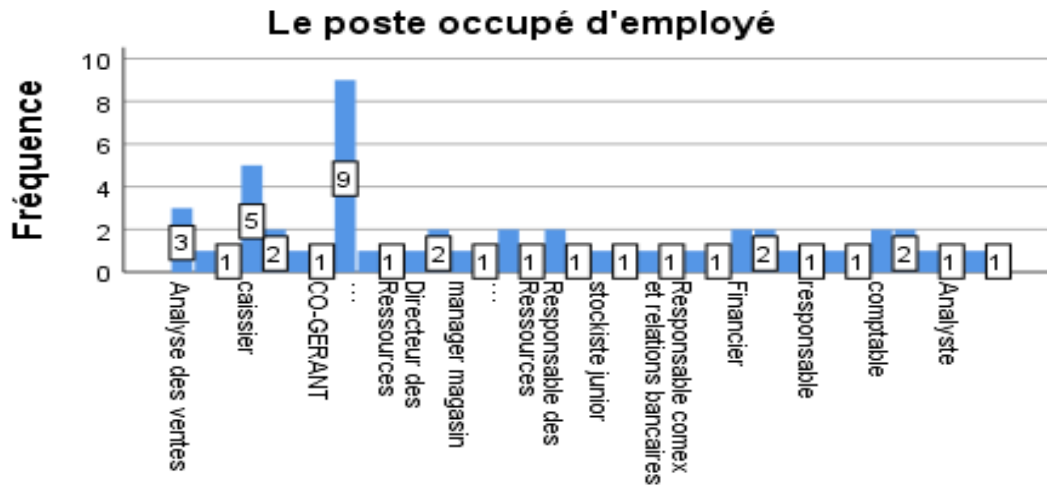
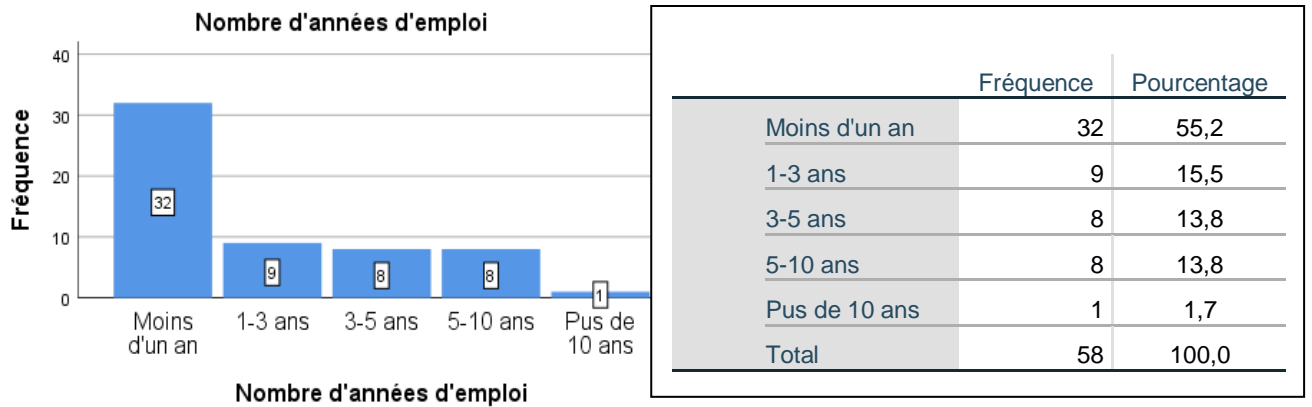


Figure (08) : la fréquence des postes occupés par les employés d'échantillon

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- En analysant notre échantillon de salariés qui ont répondu au questionnaire, nous constatons une diversité de postes occupés. Les postes les plus fréquents sont les conseillers de vente, avec 9 employés, représentant 15,5% de l'échantillon. Ensuite, nous avons 5 caissiers, ce qui représente 8,6% de l'échantillon. Les autres postes présents dans notre échantillon, avec un effectif d'un à deux employés, comprennent les analystes de vente, les architectes, les assistants managers, les chefs de dépôt, les cogérants, les correspondants administratifs, les directeurs des ressources humaines, les managers de magasin, les responsables de création, les responsables de magasin, les responsables des ressources humaines, les responsables de réseau, les stockistes, les stockistes seniors et juniors, les responsables Comex et relations bancaires, les responsables du service financier, les financiers, les comptables, les communautés managers, les chargés de communication, les managers de franchise et les commerciaux. Ensemble, ces postes représentent 75,9% de l'échantillon.

Q4 : Depuis combien de temps travaillez-vous chez Exagoal ?



Tableau(08) : fréquence de nombre d’années d’emploi

Figure (09) : fréquence de nombre d’années d’emploi

Source : Préparé par l’étudiant sur la base des sorties de SPSS

- L'analyse de la durée de travail des employés met en évidence une répartition significative. Une grande partie des employés (55,2%) ont une expérience professionnelle inférieure à un an, représentant un effectif de 32 personnes. Ensuite, nous constatons que 15,5% des employés ont une durée de travail comprise entre 1 et 3 ans. Un pourcentage de 13,8% correspond à ceux qui ont une expérience de travail entre 3 et 5 ans, avec un effectif de 8 employés. La catégorie la moins représentée compte également 13,8% des employés, ayant une période de travail entre 5 et 10 ans, regroupant 5 employés. Finalement, il est intéressant de noter qu'un seul employé, soit 1,7% du total, a une expérience de travail la plus longue dans l'entreprise, dépassant les 10 ans.

Q5 : Habitez-vous loin de votre lieu de travail?

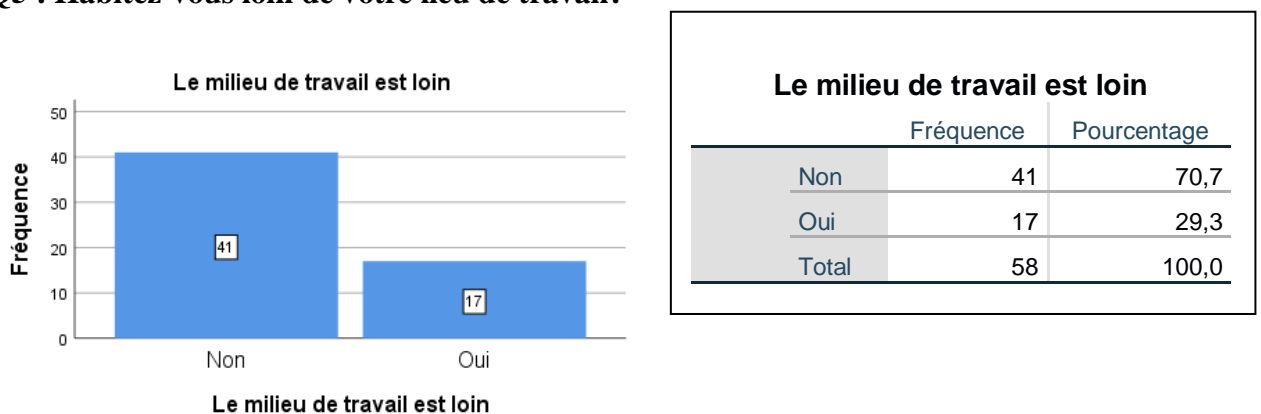


Figure (10) : Fréquence milieu de travail loin

Tableau(09) : Fréquence milieu de travail loin

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- D'après notre analyse, il ressort que la majorité des employés d'Exagoal, soit 70,7% d'entre eux, déclarent que le lieu de travail est situé à une distance raisonnable pour eux. En revanche, seulement 29,3% des employés (représentant 17 personnes) estiment que le lieu de travail est éloigné. Ces résultats indiquent que la plupart des employés d'Exagoal ne perçoivent pas de grandes contraintes liées à la distance qui les sépare de leur lieu de travail.

Q6 : Comment avez-vous trouvé votre emploi actuel ?

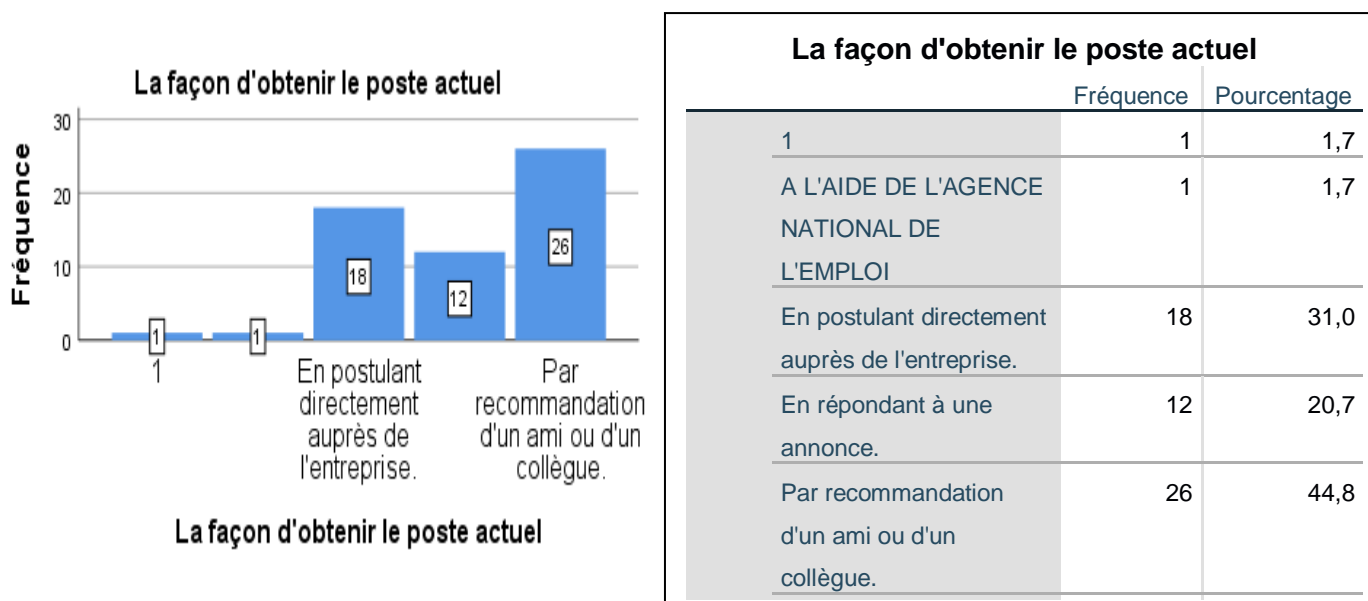


Figure (11) : Fréquence des façons d'obtenir le poste de travail.

Tableau (10) : Fréquence des façons d'obtenir le poste de travail

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- On observe que la méthode principale par laquelle les employés obtiennent leur poste de travail est par recommandation d'un ami ou d'un collègue, comme le rapportent 26 employés dans notre échantillon, représentant un pourcentage de 44,8%. En revanche, 18 employés déclarent avoir obtenu leur poste en postulant directement auprès de l'entreprise, ce qui représente 31% de l'échantillon. De plus, 12 employés indiquent avoir répondu à une annonce, ce qui correspond à 20,7% de l'échantillon. Seulement un employé déclare avoir obtenu son poste grâce à l'aide de l'agence nationale de l'emploi.

- on peut noter que l'entreprise bénéficie d'une bonne réputation interne, étant donné que la majorité des employés ont été embauchés grâce à une recommandation d'un ami ou d'un collègue.

➤ **Les questions relatives à la deuxième section des dimensions du marketing interne**

- **Recrutement**

Q7 : Pour vous quels sont les critères l'entreprise prend-elle en compte lors de la sélection de nouveaux employés ?

\$J_X fréquences			
		Réponses	
		N	Pourcentage
critères de choix d'employés	Aptitudes et personnalité	35	19,2%
	Compétences interpersonnelles	45	24,7%
	Compétences professionnelles	21	11,5%
	Expérience professionnelle	33	18,1%
	Formation académique	48	26,4%
	Total		182

Tableau (11) : fréquences des critères de choix d'employés.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- Selon les critères les plus fréquemment mentionnés dans les réponses, l'entreprise accorde une importance particulière à la formation académique, avec 48 réponses représentant 26,4% du total. En deuxième position, les compétences interpersonnelles sont considérées, avec 45 réponses représentant 24,7%. 35 répondants déclarent que l'entreprise accorde de l'importance à l'aptitude et à la personnalité, ce qui représente 19,2%. De plus, 33 répondants indiquent que l'entreprise prend en compte l'expérience professionnelle, représentant 18,1%. Enfin, la compétence professionnelle est mentionnée en dernier lieu, avec 21 réponses représentant 11,5%.

- On peut conclure que l'entreprise prend en compte tous ces critères pour sélectionner des employés compétents, mais accorde une attention particulière à la formation académique et aux compétences interpersonnelles.

- **Formation :**

Q8 : Comment décririez-vous l'intégration que vous avez reçue dans l'entreprise?

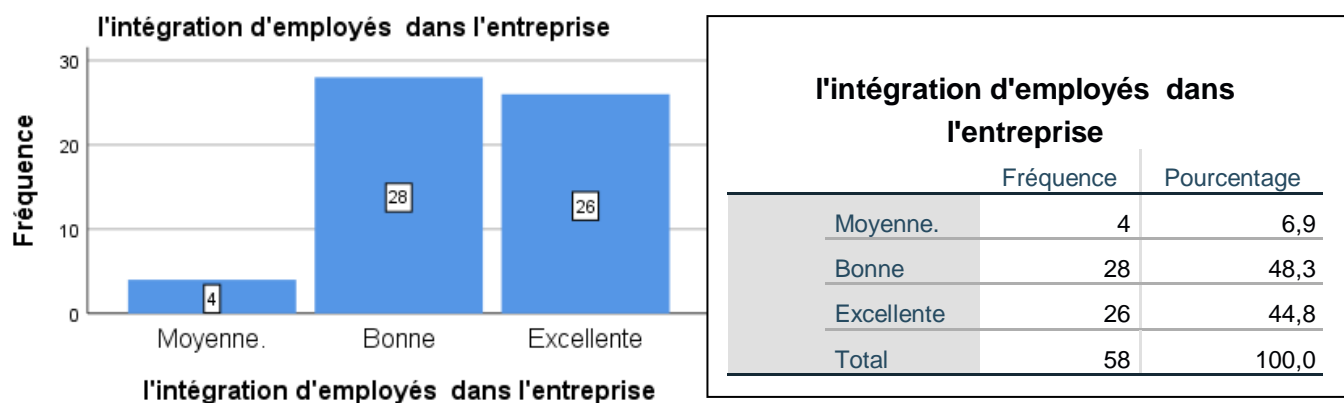


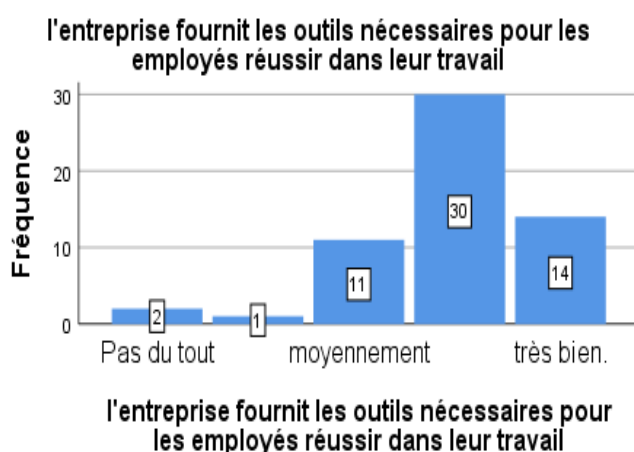
Figure (12) : fréquences d'intégration d'employés dans l'entreprise

Tableau (12) : fréquences d'intégration d'employés dans l'entreprise

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- L'analyse des réponses des employés révèle une répartition significative entre les évaluations "moyenne", "bonne" et "excellente". Il est intéressant de noter que la majorité des employés, soit 54 sur 58, ont indiqué que l'intégration des employés dans l'entreprise est "bonne" (28 employés) ou "excellente" (26 employés). Cela représente un pourcentage de 93,1% de l'échantillon, ce qui indique que l'entreprise a réussi à bien intégrer ses employés selon la perception de la grande majorité. En revanche, une minorité de l'échantillon (4 employés) a évalué l'intégration comme "moyenne", représentant ainsi 6,9% de l'échantillon.
- L'analyse suggère que l'intégration des employés est perçue positivement par la grande majorité, ce qui est un indicateur positif de la culture d'entreprise et des efforts déployés par Exagoal pour favoriser un environnement accueillant et inclusif.

Q9 : Dans quelle mesure votre entreprise vous a-t-elle fourni les formations nécessaires pour réussir dans votre travail ?



l'entreprise fournit les outils nécessaires pour les employés réussir dans leur travail		
	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	2	3,4
Pas très bien.	1	1,7
moyennement	11	19,0
assez bien	30	51,7
très bien.	14	24,1
Total	58	100,0

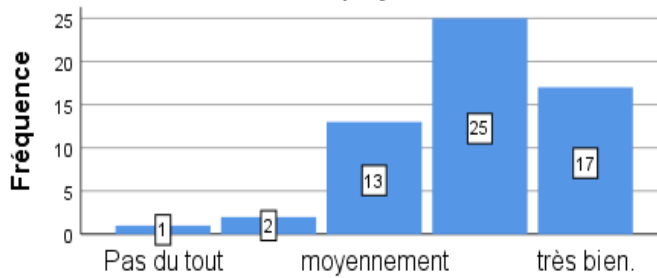
- **Tableau (13)** : fréquence de niveau que l'entreprise les outils nécessaires pour les employés réussir dans leur travail.
- **Figure (13)** : fréquence de niveau que l'entreprise fournit les outils nécessaires pour les employés réussir dans leur travail.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- Une analyse des réponses révèle que la majorité des employés, soit 51,7% de l'échantillon, estime que l'entreprise fournit les outils nécessaires pour réussir dans leur travail de manière "assez bien". De plus, 24,1% des employés, soit 14 personnes, ont répondu "très bien", exprimant ainsi une satisfaction élevée. En revanche, 19% des employés, représentant 11 personnes, ont répondu "moyennement", indiquant un niveau de satisfaction modéré. En ce qui concerne la minorité de l'échantillon, 5,1% (3 employés) ont répondu négativement, avec 2 employés mentionnant "pas du tout" et 1 employé affirmant "pas très bien".
- Bien que la majorité des employés semblent être satisfaits des outils fournis par l'entreprise, il existe des variations dans les réponses, ce qui souligne la nécessité de continuer à évaluer et à améliorer les ressources mises à disposition des employés pour favoriser leur réussite professionnelle.

Q10 : Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle soutenu votre développement Professionnel ?

l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés



l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés

l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés			
	Fréquence	Pourcentage	
Pas du tout	1	1,7	
Pas très bien.	2	3,4	
moyennement	13	22,4	
assez bien	25	43,1	
très bien.	17	29,3	
Total	58	100,0	

- **Tableau (14)** : fréquence de niveau que l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés.
- **Figure (14)** : fréquence de niveau que l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- L'analyse des résultats concernant l'engagement de l'entreprise envers le développement professionnel de ses employés révèle les informations suivantes :
 - Une majorité de 43,1% des employés (soit 25 employés) ont répondu "assez bien".
 - 29,3% de l'échantillon (soit 17 employés) ont répondu "très bien".
 - 22,4% des employés (soit 13 employés) ont répondu "moyennement".
 - Une minorité de 3 employés a répondu différemment : 2 d'entre eux ont répondu "pas très bien" et 1 employé a répondu "pas du tout". Ces réponses représentent le reste de l'échantillon.
- La majorité des employés se montrent satisfaits dans une certaine mesure en ce qui concerne le développement professionnel offert par l'entreprise, mais il existe également une marge d'amélioration pour ceux qui se sentent moyennement satisfaits ou insatisfaits. Ces résultats peuvent servir de base pour identifier les domaines dans lesquels l'entreprise peut renforcer son engagement envers le développement professionnel de ses employés
 - **Motivation et degré de satisfaction**

Q11 : Comment l'entreprise encourage-t-elle la communication et la collaboration entre les employés ?

		Réponses	
		N	Pourcentage
comment favoriser l'innovation organisationnelle	En encourageant l'utilisation d'outils de collaboration en ligne	19	26,0%
	En favorisant une culture d'entreprise ouverte et transparente	15	20,5%
	En organisant des événements sociaux pour les employés	10	13,7%
	En organisant des réunions régulières d'équipe	29	39,7%
Total		73	100,0%

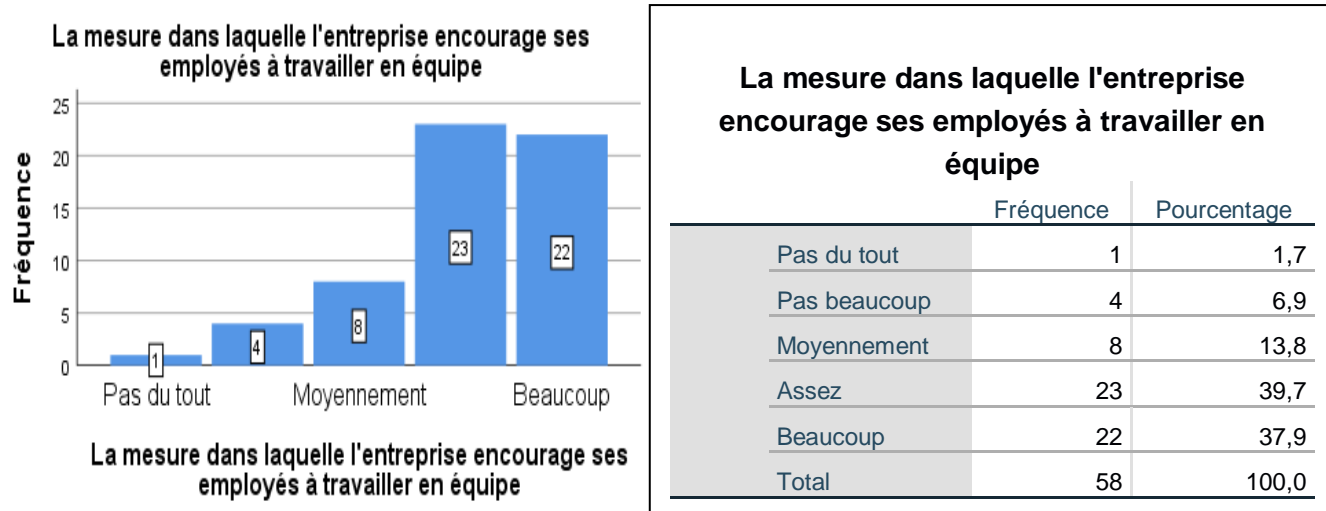
- **Tableau (15)** : fréquence de niveau que l'entreprise favorise l'innovation organisationnelle.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- Selon les résultats de notre tableau, l'entreprise favorise l'innovation organisationnelle de plusieurs manières. La méthode la plus utilisée est l'organisation de réunions régulières d'équipe, représentant 39,7% des réponses (29 réponses). Ensuite, l'entreprise encourage également l'utilisation d'outils de collaboration en ligne, avec 26% des réponses (19 réponses). De plus, 13,7% des réponses (15 réponses) indiquent que l'entreprise favorise l'innovation organisationnelle grâce à sa culture ouverte et transparente. Enfin, 10 réponses mentionnent que des événements sociaux sont organisés pour les employés afin de stimuler l'innovation organisationnelle dans l'entreprise.

- ces résultats indiquent que l'entreprise Exagoal adopte une approche diversifiée pour encourager l'innovation organisationnelle, en reconnaissant l'importance de la communication, de la collaboration, de la technologie et d'une culture ouverte dans ce processus.

Q12 : Dans quelle mesure l'entreprise encourage-t-elle le travail d'équipe ?



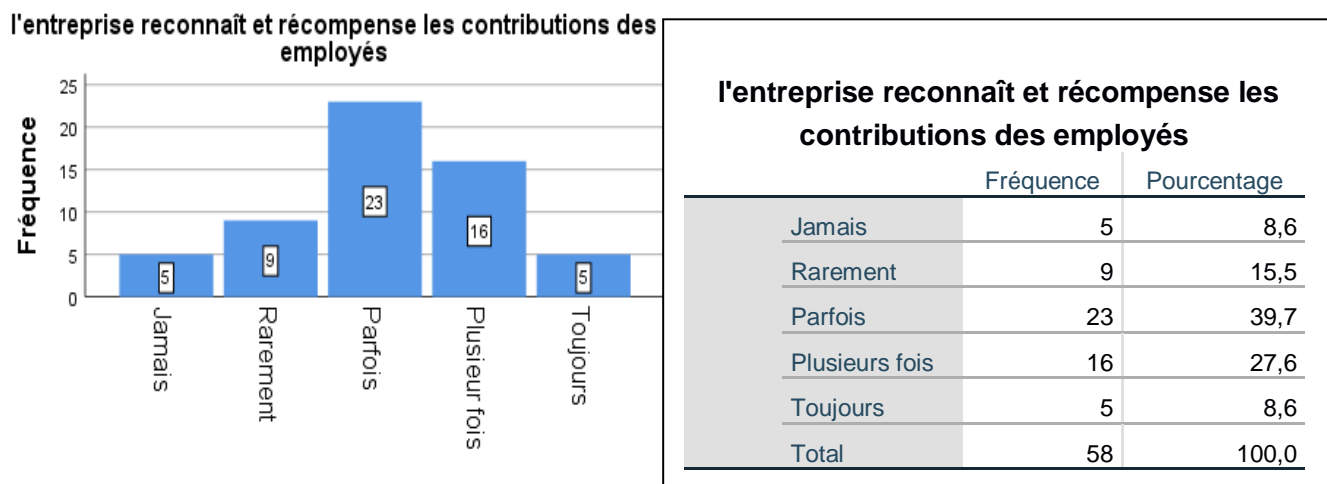
- **Tableau (16)** : fréquence de niveau d'encouragement à travailler en équipe par l'entreprise.
- **Figure (15)** : fréquence de niveau d'encouragement à travailler en équipe par l'entreprise.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- Après une analyse approfondie des réponses, nous avons observé que la majorité des employés ont indiqué se sentir encouragés par l'entreprise à travailler en équipe. En effet, 39,7% de l'échantillon, soit 23 employés, ont répondu "assez" à cette question, tandis que 37,9% de l'échantillon, représentant 22 employés, ont répondu "beaucoup". De plus, 13,8% de l'échantillon, soit 8 employés, ont évalué l'encouragement à travailler en équipe de manière moyenne. En revanche, un nombre restreint d'employés a exprimé un niveau d'encouragement plus faible, avec 6,9% de l'échantillon (4 employés) répondant "pas beaucoup", et seulement un employé déclarant "pas du tout".
- Ces résultats suggèrent une base solide en matière de soutien à la collaboration au sein de l'entreprise, mais il existe également des opportunités pour continuer à améliorer et

renforcer l'encouragement à travailler en équipe afin de favoriser un environnement de travail plus productif et harmonieux.

Q13 : Dans quelle mesure l'organisation reconnaît-elle et récompense-t-elle les contributions des employés ?



- **Tableau (17)** : fréquence de niveau que l'entreprise reconnaît et récompense les contributions des employés.
- **Figure(16)** : fréquence de niveau que l'entreprise reconnaît et récompense les contributions des employés.

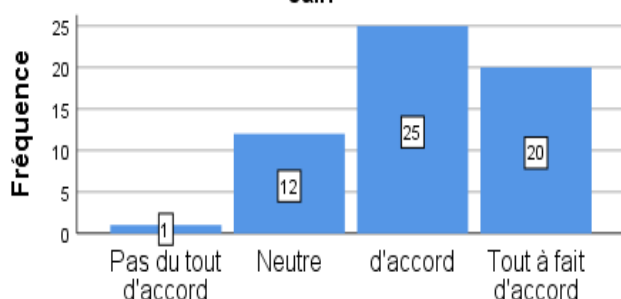
Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- Pour ce qui concerne les réponses à cette question, la plupart des participants ont choisi l'option "parfois". Ces réponses proviennent de 23 employés, ce qui représente 39,7% de l'échantillon total. Ensuite, 16 employés, soit 27,6% de l'échantillon, ont indiqué "plusieurs fois". On observe également que 9 employés, correspondant à 15,5% de l'échantillon, estiment que l'entreprise reconnaît et récompense rarement les contributions des employés. Il y a deux groupes de taille égale, avec 5 employés chacun, ayant des avis opposés : l'un déclare que l'entreprise reconnaît et récompense "toujours" les contributions des employés, tandis que l'autre groupe affirme que cela se produit "jamais". Ces deux catégories représentent chacune 8,6% de l'échantillon.
- L'analyse des réponses montre que la majorité des employés du siège social d'Exagoal estime que l'entreprise reconnaît et récompense leurs contributions de manière occasionnelle

Q14 : Indiquer votre degré d'accord sur les propositions ci-dessous:

- **l'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain**

l'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain



l'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain		
	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	1,7
Neutre	12	20,7
d'accord	25	43,1
Tout à fait d'accord	20	34,5
Total	58	100,0

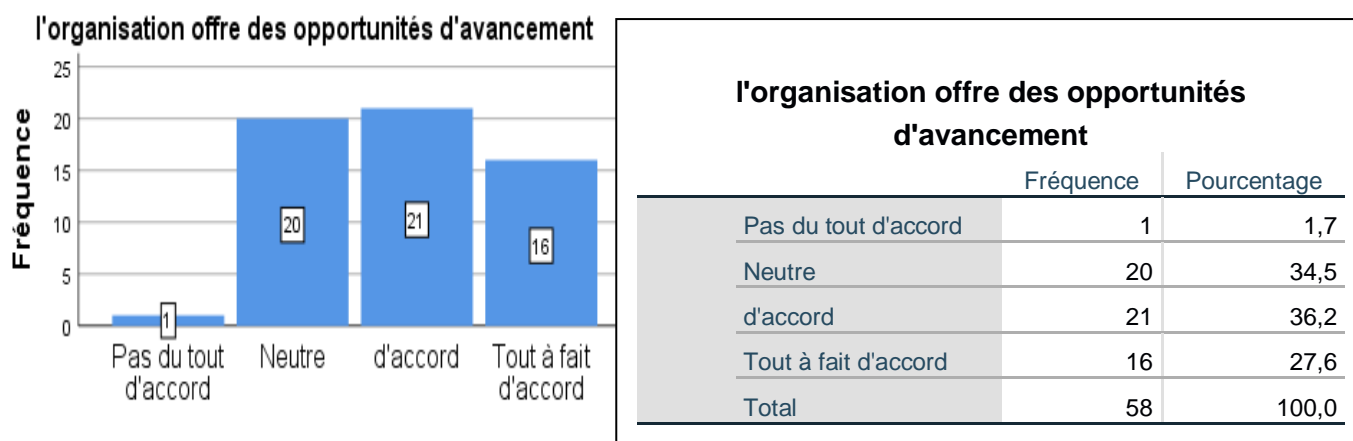
- **Tableau (18)** : fréquence de niveau que l'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain.
- **Figure (17)** : fréquence de niveau que l'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Nous observons les résultats suivants :

- Nous constatons que 43,1% de l'échantillon (soit 25 employés) sont d'accord avec le fait que l'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain.
- De plus, 34,5% de l'échantillon (soit 20 employés) déclarent être tout à fait d'accord avec cette affirmation.
- Parmi les participants, 20,7% (soit 12 employés) ont une opinion neutre sur la question.
- Seulement 1,7% de l'échantillon (soit un seul employé) déclare ne pas être du tout d'accord avec cette affirmation.
- Ces résultats suggèrent que l'organisation Exagoal a réussi à créer un environnement de travail perçu comme sûr et sain par une grande partie de ses employés. Cependant, il pourrait être utile de se pencher sur les réponses neutres pour mieux comprendre les facteurs qui influencent leur perception et éventuellement prendre des mesures pour renforcer leur engagement.

- **l'organisation offre des opportunités d'avancement**



- **Tableau (19)** : fréquence de niveau que l'organisation offre des opportunités d'avancement
- **Figure (18)** : fréquence de niveau que l'organisation offre des opportunités d'avancement

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Nous constatons que :

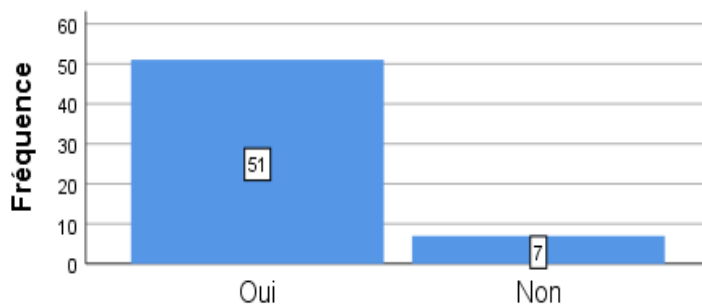
- 21 employés, soit 36,2% de l'échantillon, sont d'accord avec le fait que l'organisation offre des opportunités d'avancement.
- Parmi ces employés, 16 déclarent être tout à fait d'accord, ce qui représente 27,6% de l'échantillon.
- Par ailleurs, 20 employés, soit 34,5% de l'échantillon, ont une opinion neutre sur cette question.
- Seul un employé, soit 1,7% de l'échantillon, déclare ne pas être du tout d'accord avec cette affirmation.

Ces résultats indiquent qu'il existe un certain niveau de satisfaction parmi les employés concernant les opportunités d'avancement offertes par l'organisation. Cependant, il est également nécessaire de se pencher sur les réponses neutres pour évaluer les facteurs qui peuvent influencer cette perception et prendre les mesures nécessaires pour clarifier et améliorer les perspectives d'avancement au sein de l'entreprise.

- **Communication interne** :

Q15 : Recevez-vous régulièrement des commentaires constructifs de vos supérieurs hiérarchiques pour vous aider à améliorer votre travail ?

les employés reçoivent régulièrement des commentaires constructifs de leurs supérieurs hiérarchiques pour leur aider à améliorer leur travail



les employés reçoivent régulièrement des commentaires constructifs de leurs supérieurs hiérarchiques pour leur aider à améliorer leur travail

	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	87,9
Non	7	12,1
Total	58	100,0

- **Tableau (20)** : fréquence d'est ce que les employés reçoivent régulièrement des commentaires constructifs de leurs supérieurs.
- **Figure (19)** : fréquence d'est ce que les employés reçoivent régulièrement des commentaires constructifs de leurs supérieurs.

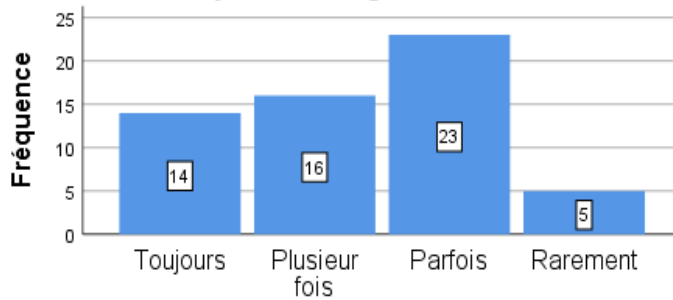
Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- L'analyse révèle que la majorité des employés, soit 87,9% de l'échantillon, répondent positivement lorsqu'il s'agit de recevoir régulièrement des commentaires constructifs de leurs supérieurs hiérarchiques pour les aider à améliorer leur travail. Cela se traduit par un effectif de 51 employés qui ont répondu par "oui". En revanche, une minorité d'employés, représentant 12,1% de l'échantillon, ont répondu par "non" à cette question. Cela correspond à un effectif de 7 employés.
- Ces résultats indiquent que la grande majorité des employés perçoivent positivement la réception de commentaires constructifs de leurs supérieurs hiérarchiques pour les aider à améliorer leur travail. Cette tendance peut être interprétée comme un signe de communication et de soutien efficaces au sein de l'organisation.

Q 16 : vous devez évaluer les propositions suivantes

- vous recevez des informations claires sur les objectifs de l'organisation ?

la fréquence de recevoir des informations claires sur les objectifs de l'organisation



la fréquence de recevoir des informations claires sur les objectifs de l'organisation

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	14	24,1
Plusieurs fois	16	27,6
Parfois	23	39,7
Rarement	5	8,6
Total	58	100,0

- **Tableau (21)** : la fréquence de recevoir des informations claires sur les objectifs de l'organisation
- **Figure (20)** : la fréquence de recevoir des informations claires sur les objectifs de l'organisation

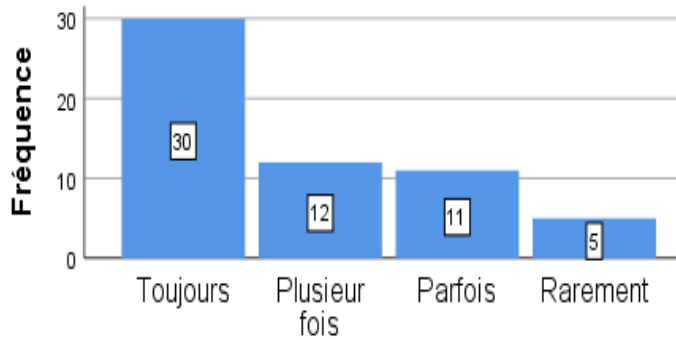
Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Lors de l'analyse de la fréquence à laquelle les employés reçoivent des informations claires sur les objectifs de l'organisation, les résultats sont les suivants :

- 39,7% de l'échantillon, soit 23 employés, ont répondu "parfois", indiquant qu'ils reçoivent occasionnellement des informations claires sur les objectifs de l'organisation.
- 27,6% de l'échantillon, soit 16 employés, ont répondu "plusieurs fois", suggérant qu'ils reçoivent fréquemment des informations claires sur les objectifs de l'organisation.
- 24,1% de l'échantillon, soit 14 employés, ont répondu "toujours", ce qui signifie qu'ils reçoivent systématiquement des informations claires sur les objectifs de l'organisation.
- Les 8,6% restants de l'échantillon, soit 5 employés, ont déclaré "rarement" recevoir des informations claires sur les objectifs de l'organisation.

- **il est facile de discuter vos préoccupations et suggestions à votre superviseur ?**

La capacité des employés à communiquer facilement avec leurs supérieurs hiérarchiques pour discuter de leurs préoccupations et de leurs suggestions



La capacité des employés à communiquer facilement avec leurs superviseurs pour discuter de leurs préoccupations et de leurs suggestions

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	30	51,7
Plusieurs fois	12	20,7
Parfois	11	19,0
Rarement	5	8,6
Total	58	100,0

- **Tableau (22)** : fréquence de capacité des employés à communiquer facilement avec leurs superviseurs
- **Figure (21)** : fréquence de capacité des employés à communiquer facilement avec leurs superviseurs

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

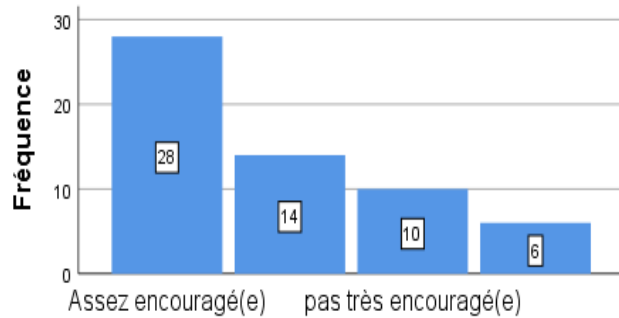
Selon les réponses obtenues, les résultats montrent que :

- 51,7% de l'échantillon, soit 30 employés, déclarent qu'ils communiquent facilement avec leurs superviseurs "toujours" pour discuter de leurs préoccupations et de leurs suggestions.
- De plus, 20,7% de l'échantillon, soit 12 employés, indiquent qu'ils communiquent "plusieurs fois" avec leurs superviseurs à cet égard.
- 19% de l'échantillon, soit 11 employés, déclarent une communication "parfois" facile avec leurs superviseurs.
- Seulement 8,6% de l'échantillon, soit 5 employés, rapportent une communication "rarement" facile avec leurs superviseurs.

- **L'autonomisation :**

Q17 : Dans quelle mesure êtes-vous encouragé(e) à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées dans votre travail ?

les employés encourageaient à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées dans leur travail



les employés encourageaient à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées dans leur travail

	Fréquence	Pourcentage
Assez encouragé(e)	28	48,3
Moyennement encouragé(e)	14	24,1
pas très encouragé(e)	10	17,2
Très encouragé(e)	6	10,3
Total	58	100,0

- **Tableau (23)** : fréquence de niveau d'encourager les employés à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées
- **Figure (22)** : fréquence de niveau d'encourager les employés à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées

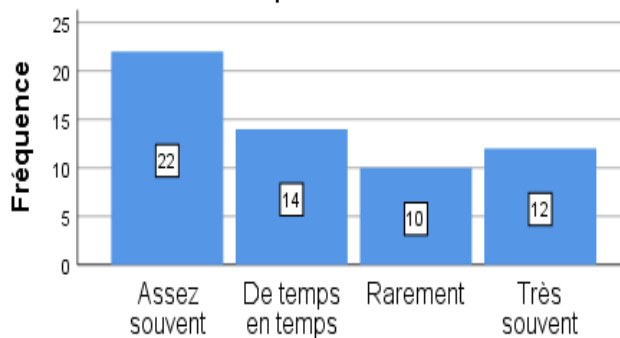
Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

L'analyse révèle les éléments suivants concernant l'encouragement des employés à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées dans leur travail :

- 48,3% de l'échantillon (soit 28 employés) déclarent être "assez encouragés". Cela représente la part la plus importante de l'échantillon et indique un niveau élevé d'encouragement.
- 24,1% de l'échantillon (soit 14 employés) affirment être "moyennement encouragés". Ce pourcentage est significatif mais moins élevé que celui des employés "assez encouragés".
- 17,2% de l'échantillon (soit 10 employés) se déclarent "pas très encouragés". Bien que ce pourcentage soit inférieur aux deux catégories précédentes, il montre qu'un groupe notable d'employés ne se sent pas suffisamment encouragé à prendre des initiatives.
- Seulement 10,3% de l'échantillon (soit 6 employés) sont "très encouragés". Ce pourcentage est le plus bas parmi les catégories d'encouragement, ce qui suggère que l'organisation pourrait bénéficier de mesures supplémentaires pour renforcer cet aspect.

Q18 : Dans quelle mesure votre travail vous permet-il de prendre des décisions importantes ?

Le travail permet au l'employé de prendre des décisions importantes



Le travail permet au l'employé de prendre des décisions importantes

	Fréquence	Pourcentage
Assez souvent	22	37,9
De temps en temps	14	24,1
Rarement	10	17,2
Très souvent	12	20,7
Total	58	100,0

- **Tableau (24)** : fréquence de niveau que le travail permet aux employés de prendre des décisions importantes.
- **Figure (23)** : fréquence de niveau que le travail permet aux employés de prendre des décisions importantes.

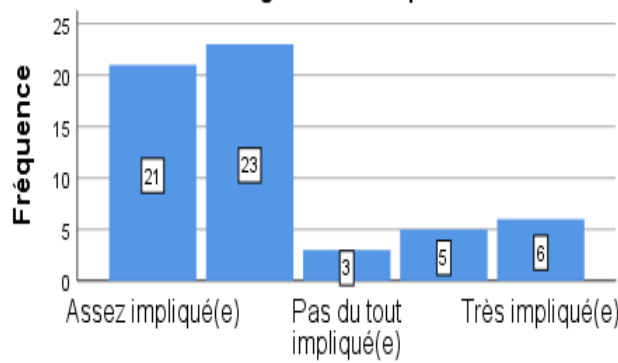
Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Suite à notre analyse, nous avons identifié les résultats suivants concernant la prise de décisions importantes au poste de travail :

- 22 employés (soit 37,9% de l'échantillon) déclarent prendre des décisions importantes "Assez souvent". Cela indique qu'une proportion significative des employés est impliquée dans des prises de décisions importantes de manière régulière.
- 14 employés (soit 24,1% de l'échantillon) déclarent prendre des décisions importantes "De temps en temps". Cela suggère qu'un quart de l'échantillon est impliqué dans des prises de décisions importantes, mais pas aussi fréquemment que le premier groupe.
- 12 autres employés (soit 20,7% de l'échantillon) déclarent prendre des décisions importantes "Très souvent". Cela montre qu'un cinquième de l'échantillon est très impliqué dans des prises de décisions importantes à un rythme élevé.
- Les 10 employés restants (soit 17,2% de l'échantillon) déclarent prendre des décisions importantes "Rarement". Il s'agit d'une proportion plus faible de l'échantillon, indiquant que ces employés sont moins impliqués dans les décisions importantes au poste de travail.

Q19 : l'employé est impliqué dans la définition des objectifs et des stratégies de l'entreprise ?

l'employé est impliquée dans la définition des objectifs et des stratégies de l'entreprise



l'employé est impliqué dans la définition des objectifs et des stratégies de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Assez impliqué(e)	21	36,2
Moyennement impliqué(e)	23	39,7
Pas du tout impliqué(e)	3	5,2
Pas très impliqué(e)	5	8,6
Très impliqué(e)	6	10,3
Total	58	100,0

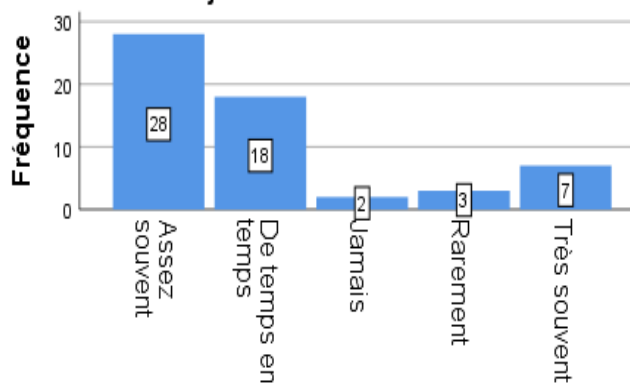
- **Tableau(25)** : fréquence de niveau d'implication d'employé dans la définition des objectifs et stratégies de l'entreprise
- **Figure (24)** : fréquence de niveau d'implication d'employé dans la définition des objectifs et stratégies de l'entreprise

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- L'analyse révèle que parmi l'échantillon étudié, 10,3% (soit 6 employés) se déclarent "très impliqués" dans la définition des objectifs et des stratégies de l'entreprise. De plus, 36,2% de l'échantillon (soit 21 employés) affirment être "assez impliqués" dans ces processus.
- En ce qui concerne les niveaux d'implication, 39,7% de l'échantillon (soit 23 employés) se positionnent comme étant "moyennement impliqués". Cela indique un niveau d'implication relativement élevé, mais pas aussi élevé que ceux qui se déclarent "très" ou "assez" impliqués.
- Le reste des employés a exprimé un niveau d'implication moins élevé. Parmi eux, 5 employés (représentant 8,6% de l'échantillon) ont répondu "pas très impliqués", tandis que 3 employés (représentant 5,2% de l'échantillon) ont répondu "pas du tout impliqués".

Q20 : Dans quelle mesure l'entreprise vous donne-t-elle les moyens de réaliser vos objectifs de manière autonome ?

l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome



l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome

	Fréquence	Pourcentage
Assez souvent	28	48,3
De temps en temps	18	31,0
Jamais	2	3,4
Rarement	3	5,2
Très souvent	7	12,1
Total	58	100,0

- **Tableau (26)** : fréquence de niveau que l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome
- **Figure (25)** : fréquence de niveau que l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

L'analyse révèle les observations suivantes concernant la façon dont l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome :

- 7 employés, soit 12,1% de l'échantillon, déclarent que l'entreprise le fait "très souvent".
- 28 employés, représentant 48,3% de l'échantillon, répondent que cela se produit "assez souvent".
- 18 employés, soit 31% de l'échantillon, déclarent que cela se produit "de temps en temps".
- 3 employés répondent "Rarement", tandis que 2 autres employés répondent "jamais". Ensemble, ils représentent 5 employés, ce qui équivaut à 17,3% de l'échantillon.

Ces résultats indiquent que la majorité des employés (60,4%) estime que l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome, que ce soit "très souvent" ou "assez souvent". Cependant, il est également important de noter qu'un pourcentage significatif (48,3%) estime que cela se produit "assez souvent", ce qui pourrait suggérer qu'il y a encore une marge d'amélioration pour augmenter la fréquence de cette autonomie accordée aux employés.

D'autre part, 31% des employés ont répondu que cela se produit "de temps en temps", ce qui indique qu'il existe une certaine variabilité dans la fréquence de cette autonomie accordée.

- **Les questions relatives à la section trois sur l'innovation organisationnelle Q21 : Quel est le degré de flexibilité de l'organisation pour adapter ses processus et ses méthodes de travail**

L'organisation est très flexible et adapte facilement ses processus et ses méthodes de travail

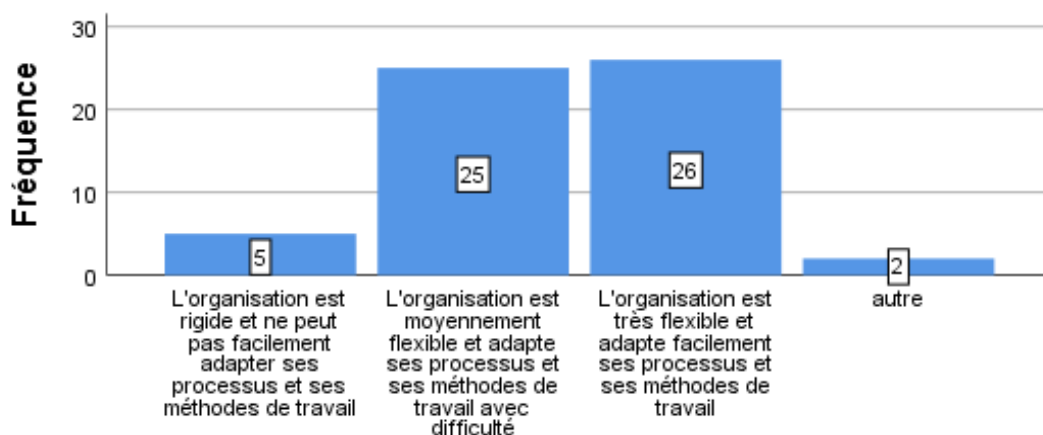


Figure (26) : fréquence de niveau de flexibilité et l'adaptation d'entreprise

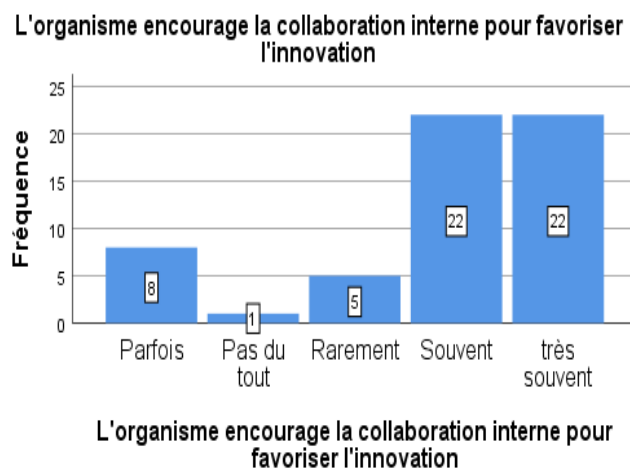
L'organisation est très flexible et adapte facilement ses processus et ses méthodes de travail				
	L'organisation est rigide et ne peut pas facilement adapter ses processus et ses méthodes de travail	L'organisation est moyennement flexible et adapte ses processus et ses méthodes de travail avec difficulté	L'organisation est très flexible et adapte facilement ses processus et ses méthodes de travail	Total
Fréquence	6	26	26	58
Pourcentage	10,4	44,8	44,8	100,0

Tableau (27) : fréquence de niveau de flexibilité et l'adaptation d'entreprise

- L'analyse révèle que la majorité des réponses sont divisées entre deux groupes d'employés. Tout d'abord, 26 employés (soit 44,8% de l'échantillon) affirment que l'organisation est très flexible et capable d'adapter facilement ses processus et ses méthodes de travail. Ensuite, 26 employés (soit également 44,8% de l'échantillon) déclarent que l'entreprise est moyennement flexible et rencontre des difficultés lorsqu'elle essaie d'adapter ses processus et ses méthodes de travail.
- Le reste des employés, soit 6 personnes (représentant 10,4% de l'échantillon), indiquent que l'entreprise est rigide et ne parvient pas facilement à adapter ses processus et ses méthodes de travail.
- Ces résultats suggèrent qu'il existe une répartition presque équitable entre les employés qui perçoivent l'organisation comme très flexible et ceux qui la considèrent comme moyennement flexible. Cependant, il est préoccupant de constater que 10,4% des employés jugent l'entreprise comme rigide, ce qui implique qu'il y a un certain degré d'inflexibilité dans les processus et les méthodes de travail.

Q22 : Dans qu'elle mesure :

- **L'organisme encourage la collaboration interne pour favoriser l'innovation**



L'organisme encourage la collaboration interne pour favoriser l'innovation

	Fréquence	Pourcentage
Parfois	8	13,8
Pas du tout	1	1,7
Rarement	5	8,6
Souvent	22	37,9
très souvent	22	37,9
Total	58	100,0

- **Tableau (28)** : fréquence de niveau que l'organisme encourage la collaboration interne pour favoriser l'innovation.
- **Figure (27)** : fréquence de niveau que l'organisme encourage la collaboration interne pour favoriser l'innovation.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

L'analyse révèle les résultats suivants en ce qui concerne l'encouragement de la collaboration interne pour favoriser l'innovation au sein de l'organisme :

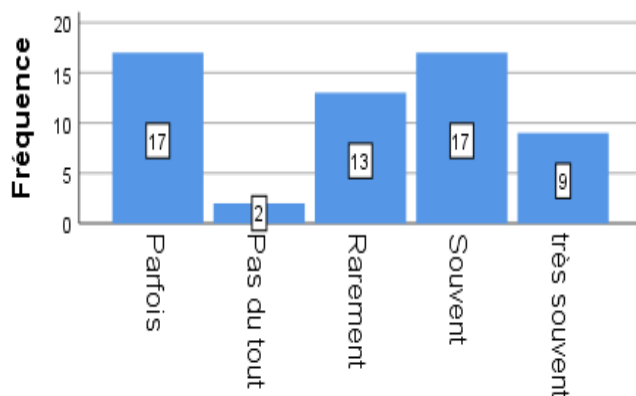
- 22 employés répondent "Très souvent", ce qui représente 37,9% de l'échantillon.
- De plus, 22 employés répondent "Souvent", ce qui constitue également 37,9% de l'échantillon.
- Ensemble, ces deux groupes représentent 75,8% de l'échantillon.
- 8 employés répondent "Parfois", ce qui équivaut à 13,8% de l'échantillon.
- 5 employés répondent "Rarement", représentant 8,6% de l'échantillon.
- Enfin, un seul employé répond "Pas du tout".

Ces résultats indiquent que la majorité des employés, soit 75,8% de l'échantillon, perçoivent que l'organisme encourage la collaboration interne pour favoriser l'innovation, avec une répartition égale entre les réponses "Très souvent" et "Souvent".

Cependant, il est important de noter qu'un pourcentage significatif d'employés, soit 13,8%, déclarent que la collaboration interne se produit "Parfois". De plus, 8,6% des employés estiment que cela se produit "Rarement". Ces résultats suggèrent qu'il existe encore une marge d'amélioration pour renforcer la fréquence de la collaboration interne en vue de stimuler davantage l'innovation au sein de l'organisme.

▪ **L'organisme collabore avec des partenaires de l'extérieur afin de favoriser l'innovation**

L'organisme collabore avec des partenaires de l'extérieur afin de favoriser l'innovation.



	Fréquence	Pourcentage
Parfois	17	29,3
Pas du tout	2	3,4
Rarement	13	22,4
Souvent	17	29,3
très souvent	9	15,5
Total	58	100,0

- **Tableau (29)** : fréquence de niveau que l'organisme encourage la collaboration avec des partenaires de l'extérieur pour favoriser l'innovation.

- **Figure (28) :** fréquence de niveau que l'organisme encourage la collaboration avec des partenaires de l'extérieur pour favoriser l'innovation.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Les données analytiques mettent en évidence les résultats suivants concernant la collaboration de l'entreprise avec des partenaires externes pour favoriser l'innovation :

- On constate que 17 employés, représentant 29,3% de l'échantillon, répondent "souvent" à cette affirmation, ce qui suggère une fréquence élevée de collaboration avec des partenaires externes.
- De manière similaire, 17 employés, également représentant 29,3% de l'échantillon, répondent "parfois", ce qui indique une collaboration intermédiaire avec des partenaires externes.
- 13 employés, représentant 22,4% de l'échantillon d'étude, répondent "rarement", ce qui implique une faible fréquence de collaboration avec des partenaires externes.
- En revanche, 9 employés, représentant 15,5% de l'échantillon d'étude, répondent "très souvent", ce qui démontre une collaboration régulière et fréquente avec des partenaires externes.
- Finalement, 2 employés, représentant 3,4% de l'échantillon d'étude, répondent "pas du tout", indiquant une absence complète de collaboration avec des partenaires externes.

Ces résultats mettent en évidence la diversité des réponses concernant la fréquence de la collaboration de l'entreprise avec des partenaires externes pour favoriser l'innovation. Une proportion importante de l'échantillon, soit 58,6%, répond souvent ou parfois, ce qui suggère une implication régulière ou périodique de l'entreprise dans de telles collaborations.

Cependant, il est essentiel de noter que 25,9% de l'échantillon répond rarement ou pas du tout, ce qui justifie une analyse plus approfondie des facteurs influençant cette faible collaboration avec des partenaires externes.

3.1.2. Les moyennes et l'écart-type

- **Axes de marketing interne**
 - **Formation**

Tableau (30) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable formation

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
1	l'intégration d'employés dans l'entreprise	4,38	0,616	Très élevé
2	l'entreprise fournit les outils nécessaires pour les employés réussir dans leur travail	3,91	0,904	Elevé
3	l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés	3,95	0,907	Elevé
	Le niveau de présence de la formation au sein de l'entreprise	4,08	0,809	Elevé

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Commentaire : L'analyse du tableau révèle que les employés sont satisfaits des formations proposées par l'entreprise Exagoal. En effet, la moyenne des réponses s'élève à 4,08, ce qui indique une satisfaction relativement élevée se situant dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert, correspondant à une évaluation de "Assez bien" à "Bonne". De plus, nous observons une faible dispersion des réponses avec un écart type de 0,809.

- **Motivation :**

Tableau (31) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable Motivation

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
----	------------------------------	------------	--------------	---------------------

1	La mesure dans laquelle l'entreprise encourage ses employés à travailler en équipe	4,05	0,981	Elevé
2	l'entreprise reconnaît et récompense les contributions des employés	3,12	1,061	Elevé
3	l'organisation offre des opportunités d'avancement	3,88	0,88	Elevé
4	l'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain	4,09	0,844	Elevé
	Degré de motivation et satisfaction des employés	3,785	0,9415	Elevé

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Commentaire : L'analyse du tableau indique que l'entreprise réussit à motiver efficacement ses employés. En effet, la moyenne des réponses s'élève à 3,785, ce qui correspond à une moyenne relativement élevée, située dans la quatrième catégorie de l'échelle de Likert, qui est "Assez" / "Parfois" / "D'accord".

De plus, nous constatons une faible dispersion des réponses, avec un écart type de 0,9415. Cela suggère que les réponses des employés sont relativement cohérentes et homogènes, avec peu de variations significatives entre les individus.

- **Communication interne**

Tableau (32) : Moyenne, écart type et degré d’approbation de variable communication interne.

- **Source :** Préparé par l’étudiant sur la base des sorties de SPSS

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L’écart type	Degré d’approbation
1	les employés reçoivent régulièrement des commentaires constructifs de leurs supérieurs hiérarchiques pour leur aider à améliorer leur travail	1,12	0,329	Très faible
2	la fréquence de recevoir des informations claires sur les objectifs de l'organisation	2,33	0,944	Faible
3	La capacité des employés à communiquer facilement avec leurs supérieurs hiérarchiques pour discuter de leurs préoccupations et de leurs suggestions	1,84	1,023	Faible
	L’efficacité de Communication interne	1,76	0,765	Très faible

Commentaire :

L'analyse du tableau révèle que la moyenne de l'efficacité de la communication interne est de -1,76. Cela indique une évaluation négative de la communication interne en général. De plus, nous observons une faible dispersion des réponses, avec un écart type de 0,765.

- **L'autonomisation :**

Tableau (33) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable Autonomisation

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
1	les employés encourageaient à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées dans leur travail	2,17	1,453	Faible
2	Le travail permet au l'employé de prendre des décisions importantes	2,59	1,623	Faible
3	l'employé est impliqué dans la définition des objectifs et des stratégies de l'entreprise	2,17	1,3	Faible
4	l'entreprise donne aux employés les moyens de réaliser leurs objectifs de manière autonome	2,02	1,357	Faible
	Degré d'autonomisation des employés	2,23	1,4332	Faible

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Commentaire : nous pouvons observer que la moyenne du degré d'autonomisation des employés est évaluée à -2,23, ce qui suggère une tendance négative. De plus, il est intéressant de noter une dispersion des données, illustrée par un écart type de 1,433. Ces résultats indiquent que les employés ont tendance à présenter un niveau d'autonomisation relativement faible, avec une certaine variation dans leurs perceptions individuelles.

- **Axes d'innovation organisationnelle :**

Tableau (34) : Moyenne, écart type et degré d'approbation de variable d'innovation organisationnelle

N°	Expressions du questionnaire	La moyenne	L'écart type	Degré d'approbation
1	L'organisation est très flexible et adapte facilement ses processus et ses méthodes de travail	2,43	0,704	Faible
2	L'organisme encourage la collaboration interne pour favoriser l'innovation	3,84	1,335	Elevé
3	L'organisme collabore avec des partenaires de l'extérieur afin de favoriser l'innovation.	2,98	1,469	Moyenne
	Niveau d'innovation organisationnelle	3,08	1,169	Moyenne

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Commentaire : nous observons que le niveau d'innovation présente une moyenne légèrement positive de 3,08. De plus, il existe une certaine dispersion des valeurs, comme en témoigne

l'écart type de 1,169. Cela indique que les réponses des participants varient dans une certaine mesure autour de la moyenne.

3.2. Analyse des résultats et tests d'hypothèses :

Après avoir présenté les résultats des tests de fiabilité et les statistiques descriptives du questionnaire, il est nécessaire de procéder à une analyse approfondie. Nous allons débiter en effectuant diverses analyses, commençant par l'examen des coefficients de corrélation entre les variables étudiées. Ensuite, nous utiliserons une méthode de régression linéaire pour modéliser la relation existant entre ces deux variables.

3.2.1. Analyser des coefficients de corrélation pour les variables étudiées

Nous avons choisi d'utiliser le coefficient de corrélation de "Pearson" pour évaluer la relation entre les Dimensions de marketing interne et l'innovation organisationnelle. Ce coefficient est adapté pour mesurer le degré d'association entre deux variables qualitatives, ce qui correspond à notre cas d'étude. Cela nous permettra d'obtenir une estimation approximative de cette relation et d'analyser leur corrélation.

Tableau (35) : Coefficients de corrélation Pearson

		Corrélations					
		X2	X3	X4	X5	Y	X1
X2	Corrélation de Pearson	1	,492**	-,357**	,008	,372**	-,002
	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,950	,004	,986
	N	58	58	58	58	58	58
X3	Corrélation de Pearson	,492**	1	-,398**	,053	,223	,272*
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,694	,093	,039
	N	58	58	58	58	58	58
X4	Corrélation de Pearson	-,357**	-,398**	1	-,159	-,228	-,110
	Sig. (bilatérale)	,006	,002		,233	,085	,412
	N	58	58	58	58	58	58
X5	Corrélation de Pearson	,008	,053	-,159	1	,110	,166
	Sig. (bilatérale)	,950	,694	,233		,411	,214
	N	58	58	58	58	58	58
Y	Corrélation de Pearson	,372**	,223	-,228	,110	1	,219
	Sig. (bilatérale)	,004	,093	,085	,411		,098
	N	58	58	58	58	58	58
X1	Corrélation de Pearson	-,002	,272*	-,110	,166	,219	1
	Sig. (bilatérale)	,986	,039	,412	,214	,098	
	N	58	58	58	58	58	58

3.2.2. Test des hypothèses de la recherche

Nous allons mettre nos hypothèses de recherche préalablement formulées à l'épreuve en utilisant le test d'indépendance du Khi-deux.

Les hypothèses du test sont :

Selon les résultats de l'analyse de corrélation, la relation Motivation et satisfaction (0,372 ; Sig=0,004), avaient des relations significatives avec l'innovation organisationnelle.

H0 : il y a une relation négative entre variables V1 et Y.

H1 : il y a une relation positive entre variable V1 et Y.

La décision d'accepter ou de rejeter l'hypothèse est basée sur la signification asymptotique, de la manière suivante :

- Si la signification asymptotique est inférieure à 0,05 ($P < 0,05$), nous rejetons l'hypothèse nulle (H0) et acceptons l'hypothèse alternative (H1).
- Si la signification asymptotique est supérieure à 0,05 ($P > 0,05$), nous acceptons l'hypothèse nulle (H0) et rejetons l'hypothèse alternative (H1).

3.2.2.1. Test de la première hypothèse : L'entreprise Exagoal applique le marketing interne comme un processus facultatif qui permet aux employés de bien performer

À travers nos observations internes au sein de l'institution, nous pouvons affirmer la validité de cette hypothèse.

- Les dispositifs de marketing interne au sein d'entreprise Exagoal :

Système de marketing interne au sein d'entreprise Exagoal, si la notion de marketing interne distingue, le salarié en tant que client interne, alors on peut dire qu'il est difficile d'utiliser ce terme ou que ce terme est absent et n'a pas encore fait l'objet de discussions. L'intérêt des responsables pour leurs employés et la volonté de faire de leur mieux pour les satisfaire et accroître la satisfaction des consommateurs grâce à des mesures prises auprès des employés il apparaît dans le mode de management participatif suivi par l'entreprise, tant que j'ai remarqué que la société Exagoal est caractérisée par un travail collaboratif et la compatibilité par le dialogue et la recherche de solutions communes permanentes, et chacun apporte ses idées et

ses observations avec respect et participation, Culture d'entreprise basée sur le travail d'équipe et de bonnes relations entre les membres, les salariés ne sont pas exposés à la pression du temps de travail en plus d'avoir un temps d'amusement pour eux, les privilèges pécuniaires accordés aux employés des magasins qui vendent les quantités convenues en temps opportun, offrir des félicitations ou des cadeaux en temps et en jours fériés... etc.

	Magasins C			Magasins B			Magasins A		
	CA MOYEN	3 500 000,00		CA MOYEN interval	3,5M -7,5M		CA MOYEN Sup à	7 500 000,00	
	inf PO	PO - Obj Mois	Sup Obj Mois	inf PO	PO - Obj Mois	Sup Obj Mois	inf PO	PO - Obj Mois	Sup Obj Mois
Paliers	0,00	30 000,00	60 000,00	0,00	40 000,00	80 000,00	0,00	50 000,00	100 000,00
inf à PO	CA M > Total charge + Indim Affilié								
PO - Obj Mois	CA M < Total charge + Indim Affilié & > Obj M								
Sup Obj Mois	CA M > Total charge+ Ind A & > Obj M								
Profils effectifs									
VENDEURS	0,00	20 000,00	40 000,00	0,00	30 000,00	60 000,00	0,00	40 000,00	80 000,00
MANAGERS / ASSISTANTS	0,00	5 000,00	10 000,00	0,00	5 000,00	10 000,00	0,00	5 000,00	10 000,00
STOCKISTE / CAISSIER	0,00	5 000,00	10 000,00	0,00	5 000,00	10 000,00	0,00	5 000,00	10 000,00
Criteres d'attribution									
VENDEURS	PRM V = % CA vendeurs du magasin x (20K ou 40K)			PRM V = % CA vendeurs du magasin x (30K ou 60K)			PRM V = % CA vendeurs du magasin x (40K ou 80K)		
MANAGERS / ASSISTANTS	PRM M/A = contribution CA + 100% des 10 pts contrôle/m			PRM M/A = contribution CA + 100% des 10 pts contrôle/m			PRM M/A = contribution CA + 100% des 10 pts contrôle/m		
STOCKISTE / CAISSIER	PRM S/A = contribution CA + 100% des Points 5K et Fine			PRM S/A = contribution CA + 100% des Points 5K et Fine			PRM S/A = contribution CA + 100% des Points 5K et Fine		
Budget Primes FDV annuel									
Provision sur charges Mag	0,00	360 000,00	720 000,00	0,00	480 000,00	960 000,00	0,00	600 000,00	1 200 000,00

Figure(30) : Système d'attribution des primes Magasins.

Source : documentation d'entreprise Exagoal.

- On peut constater que l'institution a mis en place un système de primes pour les employés en contact avec les clients externes, dans le but de les motiver et de s'assurer qu'ils offrent une performance efficace. Cette approche vise à récompenser et à encourager les employés qui interagissent directement avec les clients, reconnaissant ainsi l'importance de leur rôle dans la prestation d'un service de qualité.
- **Les résultats suivants ont été obtenus à partir de l'analyse des données collectées via le questionnaire :**

Suite à l'analyse des réponses des employés concernant les aspects du marketing interne, nous avons observé que :

- 1- La présence de la formation au sein de l'entreprise est remarquable, avec une offre abondante, notamment en ce qui concerne la formation à l'intégration des employés.
- 2- Le niveau de motivation et de satisfaction des employés est élevé, avec des pratiques qui contribuent à cette satisfaction, notamment le travail d'équipe et un environnement de travail qui favorise leur sécurité et leur bien-être.
- 3- Malgré l'existence d'une culture favorable à la collaboration interne au sein de l'entreprise, il a été constaté que la moyenne de la communication interne est faible. Cette évaluation négative souligne la nécessité de mener une enquête approfondie afin de comprendre les raisons sous-jacentes à cette situation.
- 4- Bien que les employés déclarent avoir une certaine flexibilité et liberté dans leur travail sur le terrain, le degré d'autonomisation est en réalité assez faible. Cette constatation indique un écart entre les perceptions des employés et la réalité de leur niveau d'autonomie.

Bien que le marketing interne ne soit pas entièrement développé au sein de l'organisation, on peut constater qu'il est mis en œuvre dans une certaine mesure, en termes de ses différentes dimensions, au sein de l'entreprise Exagoal : **La première hypothèse est validée.**

3.2.2. Test de la deuxième hypothèse : Le fait que l'innovation organisationnelle fournie par les employés de l'entreprise Exagoal est due à la satisfaction de l'emploi interne.

Nous avons entrepris de vérifier la validité de cette hypothèse en analysant les résultats du test du chi-deux, comme le montre le tableau ci-dessous :

Afin d'évaluer la réalité de l'innovation organisationnelle apportée par les employés dans l'entreprise, nous devons croiser chaque critère de chaque dimension avec l'innovation organisationnelle de la manière suivante :

- 1- Motivation et satisfaction des employés et l'innovation organisationnelle :

En prenant en compte le critère "L'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain", qui représente la motivation, ainsi que le critère "L'organisation est très flexible et s'adapte facilement à ses processus et méthodes de travail", qui représente l'innovation organisationnelle.

Tableau(36) : Test khi-deux de la deuxième hypothèse

Tests du khi-carré			Signification asymptotique (bilatérale)
	Valeur	ddl	
khi-carré de Pearson	30,476 ^a	12	,002
Rapport de vraisemblance	23,795	12	,022
Association linéaire par linéaire	1,643	1	,200
N d'observations valides	58		

a. 16 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

2- Formation et l'innovation organisationnelle :

En prenant en compte le critère « l'entreprise soutient le développement professionnel de leurs employés » qui représente la formation, ainsi que le critère "L'organisation est très flexible et s'adapte facilement à ses processus et méthodes de travail", qui représente l'innovation organisationnelle.

Tableau (37) : test du khi-carré

Tests du khi-carré			Signification asymptotique (bilatérale)
	Valeur		
khi-carré de Pearson	22,135 ^a		,036
Rapport de vraisemblance	15,985		,192
Association linéaire par linéaire	1,707		,191
N d'observations valides	58		

a. 14 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

3- la communication interne et l'innovation organisationnelle :

Y a pas de relation significatif d'après le teste de khi-carré de nos résultats sur tout les critères de deux variable.

4- L'autonomisation et l'innovation organisationnelle :

En prennent le critère « les employés encourageaient à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées dans leur travail » qui représente l'autonomisation, ainsi que le critère « L'organisation est très flexible et s'adapte facilement à ses processus et méthodes de travail », qui représente l'innovation organisationnelle.

Tableau (38) : test du khi-carré

Tests du khi-carré		
	Valeur	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	17,227 ^a	,045
Rapport de vraisemblance	19,917	,018
Association linéaire par linéaire	,430	,512
N d'observations valides	58	

a. 10 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Les valeurs du khi-deux est statistiquement significatives ($P \leq 0,05$) ce qui indique que les relations a par que communication interne ont un impact sur l'innovation organisationnelle Y compris la satisfaction des employés, donc on peut dire : **La deuxième hypothèse est validée.**

3.2.3. Test de la troisième hypothèse : Il y a une relation positive entre la satisfaction des employés internes et le niveau d'innovation organisationnelle atteint.

Afin de vérifier l'existence d'une relation positive entre la satisfaction et l'innovation organisationnelle, une analyse de régression simple peut être réalisée.

- **Analyse de régression simple :**

En analysant les trois critères suivants, qui représentent la satisfaction des employés au sein de l'entreprise Exagoal :

- L'entreprise fournit les outils nécessaires pour que les employés réussissent dans leur travail.
- L'entreprise reconnaît et récompense les contributions des employés.
- L'organisation fournit un environnement de travail sûr et sain.

Nous regroupons ces trois critères dans une variable V1 qui représente la satisfaction des employés. La variable dépendante Y représente les critères d'innovation organisationnelle.

Tableau (39) : Récapitulatif des modèles (test degré d'influence)

Récapitulatif des modèles							
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	
1	,340 ^a	,116	,100	2,60314	,116	7,326	,009

a. Prédicateurs : (Constante), V1
b. Variable dépendante : Y

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- L'analyse du tableau de récapitulatif des modèles révèle un rapport significatif sur l'effet de la satisfaction des employés sur l'innovation organisationnelle, avec un pourcentage de 11,6%.
- Il est important de souligner que ce rapport d'effet significatif met en évidence l'influence positive de la satisfaction des employés sur l'innovation organisationnelle. Cela suggère que lorsque les employés sont satisfaits de leur travail et de leur environnement de travail, cela favorise le développement de nouvelles idées et pratiques innovantes au sein de l'organisation.

Tableau (40) : L'analyse de variance à un facteur

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	49,644	1	49,644	7,326	,009 ^b
	de Student	379,476	56	6,776		
	Total	429,121	57			

a. Variable dépendante : Y
b. Prédicateurs : (Constante), V1

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

- L'analyse de variance (ANOVA) met en évidence la qualité du modèle linéaire utilisé, étayant ainsi sa fiabilité. En effet, le modèle linéaire présente une significativité statistique avec un "Sig" de 0,009, ce qui indique que la probabilité d'obtenir ces résultats par pur hasard est inférieure à 1% et supérieure à 5%. Ces résultats confirment la validité et la confiance accordée aux résultats obtenus par le modèle linéaire, Donc : **La troisième hypothèse est validée.**

3.3. L'impact du marketing interne dans le soutien de l'innovation organisationnelle :

À partir des tableaux croisés observés pour chaque dimension en relation avec l'innovation organisationnelle, nous complétons notre analyse en utilisant une régression linéaire pour évaluer l'impact du marketing interne sur l'innovation organisationnelle

Les variables X1, X2, X3, X4 et X5 correspondent respectivement aux cinq dimensions suivantes : recrutement, formation, motivation et satisfaction, communication interne, et autonomisation, dans cet ordre. La variable Y représente l'innovation organisationnelle, qui est la variable dépendante.

Tableau (41) :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	
1	,445 ^a	,198	,121	2,57266	,198	2,567	,038

a. Prédicateurs : (Constante), X1, X2, X5, X4, X3

b. Variable dépendante : Y

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

Tableau (42) : Les coefficients de modèle de la régression linéaire simple

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,771	3,670		,483	,051
	X2	,446	,179	,368	2,490	,016
	X3	-,047	,135	-,054	-,345	,731
	X4	-,094	,155	-,085	-,607	,547
	X5	,042	,089	,061	,475	,637
	X1	,591	,364	,215	1,625	,010

a. Variable dépendante : Y

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	84,955	5	16,991	2,567	,038 ^b
	de Student	344,165	52	6,619		
	Total	429,121	57			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1, X2, X5, X4, X3

Source : Préparé par l'étudiant sur la base des sorties de SPSS

3.3.1. Résultat de tableau de régression linéaire :

- **Selon le tableau Récapitulatif des modèles :** Il est possible d'affirmer qu'il y a un impact positif significatif des dimensions de marketing interne sur l'innovation organisationnelle, avec un pourcentage estimé à ($R\text{-deux}=0,198$) et un niveau de signification de ($\text{Sig}=0,038\leq 0,05$), ce qui indique cette pratique contribué à 43,1% dans l'amélioration d'innovation organisationnelle de l'entreprise.
- **Selon tableau de coefficients :** Le coefficient de corrélation linéaire étant égal à $R=0,445$, cela indique l'existence d'une relation positive entre les dimensions de la variable de marketing interne et la variable d'innovation organisationnelle.
- Le modèle de la régression simple entre le marketing interne avec les partenaires et l'innovation organisationnelle est déterminé par l'équation suivante :

$$\text{L'innovation organisationnelle}=1,771+0,446X2+0,591X1-0,047X3-0,094X4+0,042X5$$

3.3.2. Discussion des résultats :

- Les résultats empiriques de cette étude confirment notre question de recherche principale, qui examine l'impact du marketing interne sur le soutien de l'innovation organisationnelle. Les analyses révèlent de manière significative une relation positive entre les différentes dimensions du marketing interne et l'innovation organisationnelle. Les pratiques de marketing interne telles que le recrutement, la formation, la motivation et la satisfaction, la communication interne et l'autonomisation jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de l'innovation au sein de l'organisation. Ces résultats soulignent l'importance de développer et de mettre en œuvre des pratiques de marketing interne efficaces pour favoriser l'innovation et améliorer les performances organisationnelles.
- Malgré les variations individuelles des besoins des employés, les différentes dimensions du marketing interne ont pour objectif de répondre à ces besoins en créant un environnement de travail favorable. Elles offrent des opportunités de développement professionnel, favorisent la communication et la participation, proposent des récompenses et des reconnaissances adaptées, et encouragent l'autonomie et la responsabilisation. Ces actions contribuent à la satisfaction des employés et renforcent leur engagement envers l'organisation.

Conclusion de chapitre :

En conclusion de ce chapitre, notre étude a permis d'analyser le cas pratique de l'entreprise Exagoal en mettant en évidence divers aspects liés au marketing interne et à l'innovation organisationnelle. Les résultats obtenus ont confirmé nos hypothèses de recherche et ont fourni des insights importants sur la situation de l'entreprise.

Nos analyses ont confirmé l'existence d'une relation positive significative entre les dimensions du marketing interne et l'innovation organisationnelle. Les pratiques de marketing interne telles que le recrutement, la formation, la motivation et la satisfaction, la communication interne et l'autonomisation jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de l'innovation au sein de l'organisation.

En somme, cette étude met en évidence l'importance du marketing interne pour soutenir l'innovation organisationnelle. Elle souligne également la nécessité de développer et de mettre en œuvre des pratiques de marketing interne efficaces pour répondre aux besoins des employés, favoriser la satisfaction au travail, renforcer l'engagement et améliorer les performances de l'organisation. Ces résultats serviront de base solide pour les recommandations et les actions futures visant à optimiser le marketing interne et à stimuler l'innovation organisationnelle au sein de l'entreprise Exagoal.

Les recommandations :

Voici quelques recommandations à prendre en compte :

- Renforcer la communication interne : Assurez-vous que les canaux de communication internes sont efficaces et favorisent la diffusion d'informations pertinentes à tous les niveaux de l'organisation. Encouragez la transparence, l'échange d'idées et la participation des employés dans les processus décisionnels.
- Investir dans la formation et le développement des compétences : Offrez des programmes de formation adaptés aux besoins des employés, en mettant l'accent sur le renforcement des compétences techniques et comportementales nécessaires à l'innovation. Encouragez également l'apprentissage continu et le partage des connaissances au sein de l'organisation.
- Favoriser un climat de confiance et d'autonomisation : Accordez aux employés un certain degré d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches et encouragez leur créativité

et leur prise d'initiative. Valorisez leurs idées et récompensez les efforts d'innovation. Établissez un climat de confiance où les employés se sentent en sécurité pour proposer de nouvelles idées et exprimer leurs opinions.

- Mettre en place des mécanismes de reconnaissance et de récompense : Identifiez des systèmes de récompenses et de reconnaissance appropriés pour reconnaître les contributions des employés à l'innovation. Cela peut inclure des primes, des promotions, des possibilités de développement professionnel ou tout autre type de reconnaissance formelle ou informelle.
- Favoriser la collaboration interne et externe : Encouragez la collaboration entre les différents départements de l'organisation et créez des opportunités de partage d'expertise et de connaissances. Établissez également des partenariats avec des acteurs externes tels que des universités, des instituts de recherche ou d'autres entreprises pour stimuler l'innovation ouverte.
- Adopter une approche agile et flexible : Soyez prêt à adapter vos stratégies et vos processus en fonction des évolutions du marché et des nouvelles opportunités. Encouragez l'expérimentation et l'apprentissage par l'échec, en considérant les erreurs comme des occasions d'apprendre et de s'améliorer.
- Promouvoir une culture de l'innovation : Faites de l'innovation une valeur fondamentale de l'organisation. Encouragez les idées novatrices, la remise en question du statu quo et la recherche de solutions créatives aux problèmes. Créez un environnement où l'innovation est encouragée, valorisée et célébrée.

Ces recommandations peuvent vous aider à renforcer l'impact du marketing interne sur le soutien de l'innovation organisationnelle. Cependant, il est important de les adapter à votre contexte spécifique et de les ajuster en fonction des besoins et des caractéristiques de votre organisation.

Les limites

Les difficultés auxquelles nous avons été confrontés lors de nos recherches :

- L'exécution de l'enquête.
- Les employés d'Exagoal ne semblent pas avoir une claire compréhension des concepts de marketing interne et d'innovation organisationnelle.
- L'organisation ne met pas en place des dimensions de marketing interne dans son ensemble.

Les Perspectives

Nous suggérons de mener des recherches sur les domaines d'étude suivants :

- effectuer des recherches afin d'étudier le processus d'application du marketing interne au sein des entreprises algériennes.
- procéder à une recherche comparative entre l'innovation organisationnelle et le changement technologique ou organisationnel.

Conclusion générale :

La présente étude a exploré en profondeur le domaine du marketing interne et son lien avec le soutien de l'innovation organisationnelle. En nous appuyant sur un cadre conceptuel solide, nous avons examiné les principes, les modèles et les pratiques du marketing interne, ainsi que les caractéristiques et les formes d'innovation organisationnelle.

Nos recherches ont mis en évidence l'importance cruciale du marketing interne dans la promotion de l'innovation au sein des organisations. Nous avons identifié divers facteurs qui influencent l'innovation organisationnelle, tels que le leadership, les ressources disponibles, les pratiques d'affaires et la structure organisationnelle.

Les résultats de notre analyse ont démontré que l'intégration efficace du marketing interne, à travers des pratiques telles que la communication interne, la formation, la motivation et l'autonomisation des employés, avait un impact significatif sur le soutien de l'innovation organisationnelle. Ces résultats soulignent l'importance d'une approche stratégique du marketing interne pour favoriser un environnement propice à l'innovation.

Dans le cadre de notre étude pratique, nous avons examiné l'entreprise Exagoal et son département des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques. Les données recueillies nous ont permis d'analyser les résultats et de tester nos hypothèses. Les résultats ont confirmé la relation positive entre le marketing interne et le soutien de l'innovation organisationnelle au sein de l'entreprise.

En conclusion, cette recherche met en évidence l'importance du marketing interne en tant que levier essentiel pour soutenir et promouvoir l'innovation organisationnelle. Les entreprises qui adoptent une approche proactive du marketing interne sont susceptibles de bénéficier d'un

avantage concurrentiel accru grâce à une culture de l'innovation dynamique et à une mobilisation efficace de leurs ressources humaines.

Cette étude ouvre également la voie à de nouvelles perspectives de recherche dans le domaine du marketing interne et de l'innovation organisationnelle. Il serait intéressant de mener des études supplémentaires pour approfondir notre compréhension des mécanismes sous-jacents et pour explorer d'autres variables qui pourraient influencer cette relation.

En définitive, nous espérons que cette recherche contribuera à une meilleure compréhension du rôle du marketing interne dans le soutien de l'innovation organisationnelle, offrant ainsi des orientations précieuses pour les praticiens et les chercheurs intéressés par ces domaines.

Bibliographie

Les ouvrages :

- ❖ **kimura, tatsuya. 2017.** internal marketing” another approach to marketing for growth”, s.l.: par routledge, 2017.
- ❖ **Mishra, Teena. 2023.** Human resource management and internal marketing . s.l. : Routledge, 2023.
- ❖ **Dunford, Richard, Palmer, Ian. Buchanan, David. 2016.** Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach. Royaume-Uni: McGraw-Hill Education.

Les articles et revues scientifiques :

- ❖ Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. **Alencar de Farias, Salomão. 2010**, BBR - Brazilian Business Review.
- ❖ **Jones, Peter. 1986.** Internal marketing . s.l. : Department of Service Sector Management, Brighton Polytechnic, 49 Da&y Rd,Eastbourne, Sussex BAT20 7UR, U.K. 1986.
- ❖ **Francisco González Santa Cruz, , Nelly Moreira Mero, María Iliana Loor Alcívar, and Amalia Hidalgo Fernández. 25 September 2020.** Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador. *Frontiers in Psychology*.

- ❖ Internal marketing: a model for implementation and development, **bohenberge, maria cristina, et al**, francisco : revista dimensión empresarial, 2019
- ❖ **Vassoigne, Tony de**, Relation entre éléments du marketing interne et implication. s.l. : Université de Caen Basse-Normandie, 2013 .
- ❖ **Jones, Peter. 1986**. Internal marketing . s.l. : Department of Service Sector Management, Brighton Polytechnic, 49 Da&y Rd,Eastbourne, Sussex BAT20 7UR, U.K. , 1986.
- ❖ **BRUIN, LEIGH DE**, INTERNAL MARKETING AND THE DELIVERY OF SERVICE, DOCTORAL THESIS. s.l. : University of Johannesburg
- ❖ العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة و الابتكار التنظيمي. **سعد علي العنزي**. 2012. مكان غير معروف : جامعة بغداد الادارة الاقتصاد، 2012، Algerian scientific journal platform، ص 10
- ❖ أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. **نوال بن احمد إبراهيم بويحيوي**، 01-06-2016، العدد الخامس من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 01-06-2016، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
- ❖ business and management -organization theory ,organizational behavior,technology and innovation management. **Damanpour, Fariborz**, s.l. : the oxford research encyclopedia, 2017, Oxford Research Encyclopedia of Business and management .
- ❖ the adoption of technological ,administrative,and ancillary innovations:impact of organizational factors. **Damanpour, Fariborz. 1987**. s.l. : Journal of Management, 1987, journal of management , Vol. 13.
- ❖ **Mika kivimaki, Hannakaisa Lansisalmi,Marko Elovainio,Armo Heikkila, Kari Lindstrom,Risto Harisalo, Kari Sipila , and Leena Puolimatka**, Communication as a determinant of organizational innovation, s.l. : Blackwell Publishers 108 Cowley Road, Oxford OX4 1JF, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA., 2000.
- ❖ Innovation adoption and training activities in SMEs. **Torre, Davide Antonioli & Edoardo Della**, 07 September 2015, The International Journal of Human Resource Management.
- ❖ la motivation des employés à innover: bilan et perspectives. **Faranak Farzaneh, André Boyer**, 2017, management et avenir .

- ❖ The role of employee autonomy for open innovation performance. **Ana Burcharth, Mette Præst Knudsen, Helle Alsted Søndergaard**, 2017, Business Process Management Journal.

Travaux universitaires :

- ❖ **Zaghmouni, Noura**, innovation organisationnelle et apprentissage organisationnelle. thèse de doctorat. s.l. : Université de Lorraine, France, 2018 .
- ❖ l'innovation organisationnelle comme levier de productivité et de compétitivité des entreprises. Mémoire à l'obtention de la maîtrise avec mémoire concentration gestion de l'innovation. s.l. : École de technologie Supérieure ,université de Québec, 08 avril 2021.
- ❖ **steiber, Annika**, organizational innovation: a conceptualization of how they are created, diffused, and sustained, Thesis for the Degree of Doctor of Technology, sweden : department of technology management and economics (CHALMERS university of technology Gothenburg), 2012 .
- ❖ **fairouze, Hamitouche**, l'innovation organisationnelle :Etat des lieux de quelques entreprises algériennes et perspectives(cas de wilaya de Béjaia), mémoire de master, Bejaia : université A.Mira, 2015.
- ❖ **KOMPAORE, BAOWENDSOMDE ELIANE OLGA**, LES FACTEURS DETERMINANTS DE LA CAPACITE A REUSSIR L'INNOVATION, Quebec : s.n., JUIN 2008 .
- ❖ **زويني محمد رقايق امير**, اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ادرار : جامعة احمد دراية ادرار، 2019 /2018.
- ❖ **أقطي جوهره**. 2014, 2013. أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة. مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه . جامعة محمد خيضر – بسكرة –، 2014, 2013 .
- ❖ **نسيم بيرم**، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في ادارة الاعمال مدرسة في قسم إدارة الاعمال كلية الاقتصاد - جامعة حلب، 2016 .
- ❖ **عبود سعاد**. 2015. مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة –. أكتوبر 2015. مجلة مقاربات، 2015.

- ❖ قروط ابو بكر وبن عبيد محمد ،اثر المعرفة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في ظل التكيف مع التغيير التنظيمي، مذكرة ماستر جامعة احمد دراية ادرار، 2020
- ❖ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسنطينة : جامعة منتوري، 2012

Site web :

- ❖ **Jonatan Carbonell**, Le marketing interne : ce qu'il est, les stratégies et les avantages, 22/09/2022, tas-consultoria.(<https://www.tas-consultoria.com/blog-fr/strategies-de-marketing-interne/>)
-
-

Liste des annexes

Annexe (01) documents système d'attribution des primes Magasins.

	Magasins C			Magasins B			Magasins A		
	CA MOYEN	3 500 000,00		CA MOYEN interval	3,5M -7,5M		CA MOYEN Sup à	7 500 000,00	
	inf PO	PO - Obj Mois	Sup Obj Mois	inf PO	PO - Obj Mois	Sup Obj Mois	inf PO	PO - Obj Mois	Sup Obj Mois
	0,00	30 000,00	60 000,00	0,00	40 000,00	80 000,00	0,00	50 000,00	100 000,00
Paliers									
inf à PO	CA M > Total charge + Indim Affilié								
PO - Obj Mois	CA M < Total charge + Indim Affilié & > Obj M								
Sup Obj Mois	CA M > Total charge+ Ind A & > Obj M								
Profils effectifs									
VENDEURS	0,00	20 000,00	40 000,00	0,00	30 000,00	60 000,00	0,00	40 000,00	80 000,00
MANAGERS / ASSISTANTS	0,00	5 000,00	10 000,00	0,00	5 000,00	10 000,00	0,00	5 000,00	10 000,00
STOCKISTE / CAISSIER	0,00	5 000,00	10 000,00	0,00	5 000,00	10 000,00	0,00	5 000,00	10 000,00
Critères d'attribution									
VENDEURS	PRM V = % CA vendeurs du magasin x (20K ou 40K)			PRM V = % CA vendeurs du magasin x (20K ou 50K)			PRM V = % CA vendeurs du magasin x (40K ou 80K)		
MANAGERS / ASSISTANTS	PRM M/A = contribution CA + 100% des 10 prts contrôle/m			PRM M/A = contribution CA + 100% des 10 prts contrôle/m			PRM M/A = contribution CA + 100% des 10 prts contrôle/m		
STOCKISTE / CAISSIER	PRM S/A = contribution CA + 100% des Points 50k et Fina			PRM S/A = contribution CA + 100% des Points 50k et Fina			PRM S/A = contribution CA + 100% des Points 50k et Fina		
Budget Primes FDV annuel									
Provision sur charges Mag	0,00	360 000,00	720 000,00	0,00	480 000,00	960 000,00	0,00	600 000,00	1 200 000,00

Système d'attribution des primes Magasins

1. Les primes sont conditionnées par l'atteinte du
PO = Total charges magasins + un montant de secours à hauteur de 200000 DA (indemnité affilié)
 La prime sera doublé lors de l'atteinte de l'objectif (X2) selon le palier du CA ou se trouve le magasin ▢ voir schéma explicatif slide 9
2. Le montant de la prime représente en moyenne un 13eme mois équivalent à (1 à 2) salaires maximum.

Annexe (02) : Questionnaire

Questionnaire du cas pratique de mémoire de fin de cycle

Les Données générales :

1) vous êtes :

-Homme.

-femme.

2) Quel est votre âge ?

- a. 18-24 ans
- b. 25-34 ans
- c. 35-44 ans
- d. 45-54 ans
- e. Plus de 54 ans

3) le poste occupé :

4) Depuis combien de temps travaillez-vous chez Exagoal ?

- a. Moins d'un an
- b. 1-3 ans
- c. 3-5 ans
- d. 5-10 ans
- e. Plus de 10 ans

Les Données statiques des repensent :

A) Habitez-vous loin de votre lieu de travail?

1) Comment avez-vous trouvé votre emploi actuel ?

- a. Par recommandation d'un ami ou d'un collègue.
- b. En répondant à une annonce.
- c. En postulant directement auprès de l'entreprise.
- d. Autre

2) Quels critères l'entreprise prend-elle en compte lors de la sélection de nouveaux employés ?

- a. Compétences professionnelles
- b. Formation académique
- c. Expérience professionnelle
- d. Compétences interpersonnelles
- e. Aptitudes et personnalité
- f. Autres critères

3) Comment décririez-vous l'intégration que vous avez reçue dans l'entreprise ?

- a. Excellente.
- b. Bonne.
- c. Moyenne.
- d. Mauvaise.
- e. Aucune intégration.

4) Avez-vous reçu une formation pour votre poste actuel ?

- a. Oui, une formation complète.
- b. Oui, une formation partielle.
- c. Non, aucune formation.

5) Dans quelle mesure votre entreprise vous a-t-elle fourni les outils nécessaires pour réussir dans votre travail ?

- a. Très bien.
- b. Assez bien.
- c. Moyennement.
- d. Pas très bien.
- e. Pas du tout.

6) Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle soutenu votre développement professionnel ?

- a. Très bien
- b. Assez bien
- c. Moyennement
- d. Pas très bien
- e. Pas du tout

1) Comment l'entreprise encourage-t-elle la communication et la collaboration entre les employés ?

- a. En organisant des réunions régulières d'équipe
- b. En encourageant l'utilisation d'outils de collaboration en ligne
- c. En favorisant une culture d'entreprise ouverte et transparente
- d. En organisant des événements sociaux pour les employés
- e. Autres méthodes

2) Dans quelle mesure l'entreprise encourage-t-elle le travail d'équipe ?

- a. Beaucoup
- b. Assez
- c. Moyennement
- d. Pas beaucoup

e. Pas du tout

3) Dans quelle mesure l'organisation offre-t-elle des opportunités de formation et de développement professionnel pour motiver ses employés ?

a. Toujours

b. Très souvent

c. Parfois

d. Rarement

e. Jamais

4) Dans quelle mesure l'organisation reconnaît-elle et récompense-t-elle les contributions des employés ?

a. Toujours

b. Très souvent

c. Parfois

d. Rarement

e. Jamais

5) Dans quelle mesure l'organisation fournit-elle un environnement de travail sûr et sain ?

a. Toujours

b. Très souvent

c. Parfois

d. Rarement

e. Jamais

6) Dans quelle mesure l'organisation offre-t-elle des opportunités d'avancement professionnel ?

a. Toujours

b. Très souvent

c. Parfois

d. Rarement

e. Jamais

- 1) Recevez-vous régulièrement des commentaires constructifs de vos supérieurs hiérarchiques pour vous aider à améliorer votre travail ? Oui/Non.
 - 2) À quelle fréquence recevez-vous des informations claires sur les objectifs de l'organisation ?
 - a. Jamais
 - b. Rarement
 - c. Parfois
 - d. Souvent
 - e. Toujours
 - 3) Pouvez-vous facilement communiquer avec vos supérieurs hiérarchiques pour discuter de vos préoccupations et de vos suggestions ?
 - a. Jamais
 - b. Rarement
 - c. Parfois
 - d. Souvent
 - e. Toujours
 - 4) Êtes-vous encouragé(e) à poser des questions et à exprimer vos opinions sur les décisions importantes de l'entreprise ?
 - a. Jamais
 - b. Rarement
 - c. Parfois
 - d. Souvent
 - e. Toujours
-

1) Dans quelle mesure êtes-vous encouragé(e) à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles idées dans votre travail ?

- a. Très encouragé(e)
- b. Assez encouragé(e)
- c. Moyennement encouragé(e)
- d. Pas très encouragé(e)
- e. Pas du tout encouragé(e)

2) Dans quelle mesure votre travail vous permet-il de prendre des décisions importantes ?

- a. Très souvent
- b. Assez souvent
- c. De temps en temps
- d. Rarement
- e. Jamais

3) Dans quelle mesure êtes-vous impliqué(e) dans la définition des objectifs et des stratégies de l'entreprise ?

- a. Très impliqué(e)
- b. Assez impliqué(e)
- c. Moyennement impliqué(e)
- d. Pas très impliqué(e)
- e. Pas du tout impliqué(e)

4) Dans quelle mesure l'entreprise vous donne-t-elle les moyens de réaliser vos objectifs de manière autonome ?

- a. Très souvent
- b. Assez souvent
- c. De temps en temps
- d. Rarement
- e. Jamais

1) Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre niveau d'autonomie et de responsabilité dans votre travail ?

- a. Très satisfait(e)
- b. Plutôt satisfait(e)
- c. Neutre
- d. Plutôt insatisfait(e)
- e. Très insatisfait(e)

2) Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'environnement de travail ?

- a. Très satisfait
- b. Plutôt satisfait
- c. Neutre
- d. Plutôt insatisfait
- e. Très insatisfait

3) Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de l'ambiance de travail avec vos collègues ?

- a. Très satisfait
- b. Plutôt satisfait
- c. Neutre
- d. Plutôt insatisfait
- e. Très insatisfait

4) Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des avantages sociaux offerts par votre entreprise (assurance, congés payés, etc.) ?

- a. Très satisfait
- b. Plutôt satisfait
- c. Neutre
- d. Plutôt insatisfait
- e. Très insatisfait

1) Quel est le degré de flexibilité de l'organisation pour adapter ses processus et ses méthodes de travail ?

a) L'organisation est très flexible et adapte facilement ses processus et ses méthodes de travail

b) L'organisation est moyennement flexible et adapte ses processus et ses méthodes de travail avec difficulté

c) L'organisation est rigide et ne peut pas facilement adapter ses processus et ses méthodes de travail

2) Dans quelle mesure l'organisation est-elle ouverte à l'expérimentation de nouvelles idées ?

a) L'organisation encourage l'expérimentation de nouvelles idées et en est friande

b) L'organisation tolère l'expérimentation de nouvelles idées mais ne l'encourage pas

c) L'organisation est fermée à l'expérimentation de nouvelles idées

3) Quelle est la fréquence des changements majeurs dans les processus et les méthodes de travail de l'organisation ?

a) L'organisation effectue régulièrement des changements majeurs dans ses processus et ses méthodes de travail

b) L'organisation effectue occasionnellement des changements majeurs dans ses processus et ses méthodes de travail

c) L'organisation ne procède pas à des changements majeurs dans ses processus et ses méthodes de travail

4) Comment votre organisation encourage-t-elle l'innovation ?

a) En fournissant des ressources (financières, humaines, matérielles)

b) En offrant des récompenses pour les idées innovantes

c) En offrant des formations sur l'innovation

d) Aucune des options ci-dessus

5) Dans quelle mesure votre organisation encourage-t-elle la collaboration interne pour favoriser l'innovation ?

a) Pas du tout

b) Rarement

c) Parfois

d) Souvent

6) Dans quelle mesure votre organisation collabore-t-elle avec des partenaires externes pour favoriser l'innovation ?

a) Pas du tout

b) Rarement

c) Parfois

d) Souvent

Table des matières

Remerciements.....I

Dédicace.....II

Liste des tableaux.....III

Liste des figures.....IV

<i>Liste des annexes</i>	<i>V</i>
<i>Résumé</i>	<i>VI</i>
<i>Chapitre 01 : Cadre conceptuel et théorique du marketing interne</i>	<i>4</i>
<i>Introduction</i>	<i>5</i>
<i>La raison du choix de thème</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>La structure du travail</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Section 1 : Généralité sur le marketing interne</i>	<i>6</i>
1.1. La notion du marketing interne	<i>6</i>
1.1.1. Le marketing interne en tant que synonyme de gestion des ressources humaines	
6	
1.1.2. Le marketing interne est une utilisation de techniques de marketing en interne .	<i>7</i>
1.1.3. Le marketing interne en tant qu'outil de satisfaction des clients externes	<i>7</i>
1.1.4. Le marketing interne en tant que source de compétitivité	<i>7</i>
1.2. L'évolution du marketing interne	<i>8</i>
1.2.1. Étape 1 : Satisfaction et motivation du personnel	<i>8</i>
1.2.2. Étape 2 : Orientation vers le client	<i>9</i>
1.2.3. Étape 3 : Élargissement du concept de marketing interne (mise en œuvre de la	
stratégie et gestion du changement).....	<i>10</i>
1.2.4. Marketing interne durant la période actuelle.....	<i>11</i>
1.3. Les caractéristiques du marketing interne.....	<i>11</i>
1.3.1. Le marketing interne est un processus social	<i>11</i>
1.3.2. Le marketing interne est un processus administratif	<i>12</i>
1.4. Principes du marketing interne	<i>12</i>
1.5. Gestion des ressources humaines et marketing interne.....	<i>12</i>
1.6. Le but et les objectifs du marketing interne	<i>15</i>
1.6.1. Le but du marketing interne	<i>15</i>
1.6.2. Les objectives du marketing interne	<i>16</i>
1.7. Les types de marketing interne.....	<i>16</i>

<i>Section 02 : les modèles et les dimensions de marketing interne</i>	18
2.1. Le mix marketing interne	18
2.1.1. Le Produit	18
2.1.2. Le prix	19
2.1.3. Répartition	20
2.1.4. Promotion	20
2.2. Les modèles de marketing interne et le mix marketing interne (Du marketing mix au marketing relationnel)	22
2.2.1. La perspective classique du modèle de marketing interne:	22
2.2.2. La perspective stratégique du modèle de marketing interne	23
2.2.3. La perspective pratique du modèle de marketing interne.....	23
2.2.4. Le modèle de perspective relationnelle du marketing interne	24
2.3. Dimensions du marketing interne.....	25
2.3.1. Recrutement	28
2.3.2. Formation.....	29
2.3.3. Communication interne	29
2.3.4. Systèmes de récompenses.....	30
2.3.5. Autonomisation.....	31
<i>Section 3 : les pratiques du marketing interne</i>	31
3.1. Application de marketing interne	31
3.2. Les critiques énoncées à l'égard du marketing interne.....	34
<i>Conclusion</i>	36
<i>Chapitre 2 : Le cadre théorique de l'innovation organisationnelle et sa relation avec marketing interne</i>	37
<i>Introduction</i>	37
<i>Section 1 : Généralités sur l'innovation organisationnelle</i>	38
1.1. Définition du concept.....	38
1.2. L'importance d'innovation organisationnelle	41

1.2.1.	L'innovation fournit la base de la croissance économique	41
1.2.2.	L'innovation stimule le rendement des entreprises	42
1.2.3.	L'innovation apporte des avantages concurrentiels.....	42
1.2.5.	L'innovation augmente la productivité.....	43
1.2.6.	L'innovation influe positivement sur la culture des entreprises.....	43
1.3.	Les caractéristiques liées à l'innovation organisationnelle.....	43
1.4.	Les formes d'innovation dans les organisations.....	45
1.4.1.	Innovation Administrative	45
1.4.2.	Innovation technique.....	46
1.4.3.	Innovation Ancillaire	46
1.5.	Les obstacles qui entravent l'innovation organisationnelle	47
<i>Section 02 : Les facteurs qui affectent l'innovation organisationnelle.....</i>		<i>50</i>
2.1.	Le Leadership	51
2.2.	Les ressources.....	51
2.2.1.	Les ressources humaines	52
2.2.2.	Les ressources financières	53
2.2.3.	Les ressources technologiques	54
2.3.	Les pratiques d'affaires et les façons de faire	55
2.3.1.	La créativité	55
2.3.2.	Les activités de recherche et développement.....	56
2.3.3.	La gestion des ressources humaines.....	57
2.3.4.	Les activités de veille	58
2.4.	La structure organisationnelle	59
2.4.1.	Climat de travail.....	59
2.4.2.	Participation des employés	60
2.4.3.	Collaboration interne.....	60
2.4.4.	Collaboration avec l'environnement externe.....	61

2.5. Les caractéristiques générales de l'entreprise	61
2.5.2. Secteur d'activité :	61
<i>Section 03 : les effets d'intégration de marketing interne sur l'innovation organisationnelle.</i>	62
3.1. Communication interne et innovation organisationnelle	62
3.2. Formation et l'innovation organisationnelle	63
3.3. Motivation et l'innovation organisationnelle	64
3.3.1. Motivation personnelle (intrinsèque):	64
3.3.2. Motivation extrinsèques :	65
3.4. L'autonomisation et l'innovation organisationnelle	65
3.5. Recrutement et l'innovation organisationnelle	67
<i>Conclusion</i>	68
<i>Chapitre 03 : étude pratique de l'effet du marketing interne sur l'innovation organisationnelle dans l'entreprise Exagoal</i>	69
<i>Introduction</i> :	70
<i>Section 01 : Cadre et contexte de l'étude</i>	71
1.1. Présentation générale et Domaines d'activités d'entreprise (Exagoal) :	71
1.1.1. Leur historique :	71
1.1.2. Leurs activités :	72
1.1.3. Leur réseau :	72
1.1.4. Leur marque :	73
1.1.5. Valeurs, vision et mission de la société (EXAGOAL):	73
1.1.6. L'objectif de société Exagoal :	73
1.1.7. Structure de Société Exagoal :	74
1.2. Présentation du département des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques d'entreprise Exagoal :	74
<i>Section 2 : Méthodologie de l'enquête de terrain</i>	76
2.1. La collecte des données :	76

2.1.1. La problématique :	76
2.1.2. Les questions de recherche :	76
2.1.3. Les hypothèses:	76
2.1.4. Objectifs de la recherche :	77
2.2. L'étude quantitative :	77
2.2.1. Les variables de l'étude:	78
2.2.2. L'échantillonnage :	78
2.2.3. La construction du questionnaire :	78
2.3. Recueil et récupération des questionnaires :	79
2.3.1. Présentation des résultats de l'enquête :	79
<i>Section 03 : Analyse des résultats et tests d'hypothèses.</i>	<i>81</i>
3.1. Analyse Tri à plat :	81
3.1.1. L'effectif et pourcentage de chaque axe.....	81
3.1.2. Les moyennes et l'écart-type	105
3.2. Analyse des résultats et tests d'hypothèses :	111
3.2.1. Analyser des coefficients de corrélation pour les variables étudiées	111
3.2.2. Test des hypothèses de la recherche.....	112
3.3. L'impact du marketing interne dans le soutien de l'innovation organisationnelle :	118
3.3.1. Résultat de tableau de régression linéaire :	120
3.3.2. Discussion des résultats :	120
<i>Conclusion de chapitre :</i>	<i>121</i>
<i>Les recommandations :</i>	<i>121</i>
<i>Conclusion générale :</i>	<i>123</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>124</i>
<i>Liste des annexes.....</i>	<i>119</i>

