

## **Rôle de la Communication interne dans le marketing interne d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial au Mali : cas de l'Office du Niger de Ségou (Mali)**

## **Role of Internal Communication in the internal marketing of a public company at industrial and commercial character in Mali: the case of Niger Office in Ségou (Mali)**

**KAMISSOKO Boubacar**

Maître assistant CAMES

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali  
Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale (CURES)

**KAKA ZakariYaou**

Professeur Titulaire CAMES

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali  
Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale (CURES)

**TOGOLA Boubacar**

Doctorant à l'Institut de Pédagogie Universitaire  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali  
Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale (CURES)

**Date de soumission** : 06/01/2025

**Date d'acceptation** : 28/04/2025

**Pour citer cet article** :

KAMISSOKO B. & al. (2025) «Rôle de la Communication interne dans le marketing interne d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial au Mali : cas de l'Office du Niger de Ségou (Mali)», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 437 - 461

## Résumé

Créé en 1932, l'Office du Niger est une entreprise parapublique malienne dont son objectif est d'être le grenier de l'économie du Mali et de l'Afrique Occidentale en termes de production du riz et du coton. Il est constaté que de sa création à nos jours, ses objectifs sont loin d'être atteints malgré la disponibilité des outils diversifiés de communication. Les problèmes sont d'ordre organisationnel et de pilotage de la Direction. Ainsi, ce travail cherche à comprendre et expliquer le rôle de la communication interne dans le fonctionnement des pratiques du marketing interne de l'ON. Ainsi, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec 4 cadres, 5 agents, un chauffeur et un planton analysés manuellement selon la vision de (Paillé, 2021) pour les résultats qualitatifs, appuyés par une approche quantitative descriptive à l'aide d'un questionnaire administré avec 50 employés selon la technique de stratification non proportionnelle analysés avec les tris à plats. Les résultats montrent que la communication interne a peu d'apport dans le fonctionnement du marketing interne de l'Office. L'étude met en exergue que l'Office du Niger doit revoir sa communication interne et quelques pratiques de son marketing interne.

**Mots clés :** Communication interne, Marketing interne, lourdeur administrative, recrutement, motivation.

## Summary

Created in 1932, the Office du Niger is a Malian parastatal company whose objective is to be the breadbasket of the economy of Mali and West Africa in terms of rice and cotton production. It is noted that from its creation to the present day, its objectives are far from being achieved despite the availability of diversified communication tools. The problems are of an organisational nature and the management of the Directorate. Thus, this work seeks to understand and explain the role of internal communication in the functioning of the ON's internal marketing practices. Thus, we conducted semi-structured interviews with 4 managers, 5 agents, a driver and a messenger manually analyzed according to the vision of (Paillé, 2021) for qualitative results, supported by a descriptive quantitative approach using a questionnaire administered with 50 employees using the non-proportional stratification technique analyzed with flat sorting. The results show that internal communication has little contribution to the functioning of the Office's internal marketing. The study highlights that the Office du Niger must review its internal communication and some internal marketing practices.

**Keywords :** Internal communication, Internal marketing, administrative burden, recruitment, motivation.

## Introduction

Dans le contexte actuel de mondialisation des économies, de la vivacité de la concurrence et la multiplication des échanges commerciaux et d'informations diversifiés, les réseaux et les techniques de communication connaissent un développement fulgurant (El Mezouari, Lotfi & Bouthir 2013). Ainsi, dans le monde du travail, la communication est devenue incontournable pour toute organisation peu importe sa taille (Libaert & Westphalen, 2018). Cette communication contient les dimensions interne et externe (Boulbry, 2022).

La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur (Décaudin & Igalens, 2017). Cette communication interne est l'une des composantes du marketing interne. Depuis les années 1990, ce marketing est devenu nécessaire pour les organisations ; il a permis de voir le salarié comme un client interne d'une part et d'autre part il est un préalable au marketing externe et l'adoption d'un comportement orienté client voire optique marché (De Vassoigne, 2013). Le marketing interne est une nécessité dans les structures privées comme publiques. Cependant les organismes publics ont pris du retard, ne disposant pas encore systématiquement de plateforme vraiment efficace pour susciter de l'engagement en interne. Ces organisations publiques se trouvent dans les domaines commerciaux, industriels, de l'élevage et de l'agriculture...

Avec plus de 30 % du P.I.B. régional et plus de 55 % de population rurale, l'Afrique de l'Ouest est incontestablement une région où l'agriculture occupe une place de premier rang (Wathi, 2020). Dans le même ordre d'idées, « le Niger, le Mali, mais aussi le Libéria, la Guinée-Bissau et la Sierra Léone, et dans une moindre mesure le Burkina Faso, ont une économie agricole qui pèse pour plus de 35 % dans le P.I.B. Ce sont aussi des pays dont la population reste massivement rurale » (Wathi, 2020).

Le secteur agricole est le pourvoyeur d'emplois pour 80% de la population malienne et demeure le pilier de l'économie malienne (FAO, 2017). Ce secteur reste confronté à d'énormes problèmes comme la faible productivité, les pertes après récolte, les marchés peu développés et la vulnérabilité aux impacts des changements climatiques sans oublier des problèmes de gouvernance et de pilotage des structures agricoles comme l'Office du Périmètre Irrigué de Baguineda, les Office du Riz de Ségou, de Sélingué, de Mopti et l'Office du Niger.

Créé le 5 janvier 1932 par l'ingénieur français Belime, l'Office du Niger est le plus vaste et le plus ambitieux projet d'aménagement hydro-agricole de l'Afrique de l'ouest initié par l'administration coloniale sur le territoire malien. Le projet visait au départ la satisfaction des besoins en matières premières, notamment le coton (510 000 ha) de l'industrie textile de la métropole et de la couverture des besoins alimentaires en riz (450 000 ha) des populations de l'Afrique occidentale française, soit environ 960 000 ha à aménager en 50 ans. De l'indépendance du Mali en 1960 à nos jours, l'Office du Niger a subi deux changements majeurs en 1994 et 2009. Ainsi, l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Office du Niger ont été fixées par le décret n°94-142/P-RM du 31 mars 1994 modifié par le décret n°09-168/PM-RM du 21 avril 2009. Ces réorganisation et réorientation des activités de l'Office du Niger ont abouti à la création de directions spécialisées relatives à l'aménagement et à la gestion

du foncier, à la gestion de l'eau et la maintenance des réseaux hydrauliques, à l'appui au monde rural, à la planification et des statistiques afin d'assurer dans une certaine lisibilité des actions menées au sein de l'entreprise (Rapport d'activité de l'Office du Niger, 2011). Malgré cette réorientation, le nombre d'aménagements est loin d'être atteint, la production n'arrive pas à satisfaire la demande malienne à plus forte raison celle de l'Afrique de l'ouest (FAO, 2017 ; Rapport de l'Office du Niger, 2019). Par conséquent, les objectifs de l'Office ne sont pas atteints ; il existe la lourdeur et la lenteur dans les activités de l'Office. Ce qui suscite des interrogations relatives aux moyens et aux outils de communication utilisés, aux modalités et à la pertinence de recrutement de même que les aspects liés à la formation, à l'implication au travail. Dans cette optique, l'objectif de ce travail est de comprendre et d'expliquer le rôle joué par la communication interne dans le marketing interne de l'Office du Niger. Ainsi, notre préoccupation est : Dans quelle mesure les pratiques de communication interne contribuent-elles à la cohésion organisationnelle dans le cadre du marketing interne ?

Ainsi, d'une façon spécifique, ce travail permet de comprendre le processus de communication au sein de l'Office du Niger et les pratiques relatives au recrutement, à la formation du personnel ainsi qu'à l'autonomisation « l'empowerment » et d'autre part de cerner le mécanisme par lequel cette communication interne contribue au fonctionnement du marketing interne.

Ce travail présente un triple intérêt. Sur le plan théorique, ce travail permettra de contribuer au débat de l'apport de la communication interne dans le marketing interne. Sur le plan méthodologique, nous allons contribuer modestement à la valorisation de la méthode mixte selon le devis séquentiel exploratoire. Dans le cadre managérial, l'Office du Niger pourra utiliser les résultats pour améliorer son management et chercher à accroître la productivité des paysans.

Quant à la méthodologie de recherche, nous avons utilisé l'approche mixte. A cet effet, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec 4 cadres, 5 agents, un chauffeur et un planton analysés manuellement selon la vision de (Paillé, 2021) pour les résultats qualitatifs, appuyés par une approche quantitative descriptive à l'aide d'un questionnaire administré avec 50 employés selon la technique de stratification non proportionnelle analysés avec les tris à plats. Nous abordons, dans un premier temps, le cadre conceptuel de l'étude, ensuite dans un deuxième axe, la démarche méthodologique adoptée et enfin, nous présentons les résultats et effectuons leur discussion et les implications managériales.

## **1. Le cadre conceptuel**

### **1.1. La notion de communication interne**

La notion de communication a pris plusieurs formes en se référant à de multiples disciplines telles que la sociologie, la psychosociologie, les sciences politiques, les sciences de l'information et de la communication, les sciences de gestion (Elkam & Faridi, 2022 ; Samassekou, 2021). La communication interne fait partie de la typologie de la communication des organisations ; elle accompagne la communication externe, la communication éditoriale, la communication événementielle, les relations publiques, les relations presse, la communication financière, la communication de crise... (Samassekou, 2021 & Boulbry, 2020). Les Sciences de Gestion (SG) et les Sciences d'Information et Communication (SIC) sont deux disciplines

qui s'intéressent de près à la communication interne (Ammor, 2019). Dans cet ordre d'idées, de nombreux chercheurs à l'instar de (Courbet, 2001), (Bernard, 2004), (Charlet, 2005), (Le Bœuf, 2008) et (Ammor, 2019) se sont intéressés aux points de similitude et de convergence entre les deux disciplines. Ainsi, il ressort de leurs analyses que les SIC préfèrent observer l'entreprise de façon distante et critique, s'appuyant sur une démarche empirico-inductive, tandis que les Sciences de Gestion sont davantage orientées vers l'opérationnalité et l'efficacité des modèles, selon une démarche déductive. Dans ce travail, nous nous intéressons aux points de vue des Sciences de Gestion.

Les prémices de la communication interne sont apparues avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés (Boulbry, 2020). Ainsi, en 1890 ou 1980, la communication interne a intégré le journal interne et elle a été développée pour instaurer le sentiment d'appartenance, de cohésion, d'implication, de motivation au sein de l'entreprise après le premier choc pétrolier (Larhrissi & Omani, 2020).

La communication interne est une notion complexe (Boulbry, 2022). Certaines définitions permettent d'apprécier la communication interne comme un élément qui facilite l'organisation de l'entreprise avec ses collaborateurs internes (personnel, actionnaires...). Dans ce sillage, selon (Décaudin & Igalens, 2017), « *la communication interne est le recours à un ensemble d'outils (comme le journal d'entreprise, internet...) pour informer le personnel sur les objectifs communs à l'entreprise, pour susciter un sentiment d'appartenance à l'entreprise et pour stimuler le travail en commun.* ». De son côté, (Boulbry, 2022, p4) conçoit la communication interne comme celle qui s'adresse aux salariés et aux collaborateurs de l'organisation pour mobiliser et motiver ses membres afin de développer leur sentiment d'appartenance. D'autres la cernent comme un des outils du marketing mis à la disposition de l'entreprise. Ainsi, selon respectivement (Doussy, 2005) et (Détrie & Broyez, 2001) « *la communication interne est l'ensemble des actes de communication produits à l'intérieur d'une organisation à destination de ses salariés* », « *la communication interne est l'ensemble des actions, principes et pratiques mises en place pour mettre les personnes en relation afin de réaliser un projet en commun en favorisant l'appropriation et la cohésion* ».

(Bouron, 1992 cité par (Samassekou, 2021) estime que la communication interne a quatre dimensions : dimensions structurelle, décisionnelle, psychologique et sociale.

La dimension structurelle s'intéresse aux moyens physiques qui vont supporter la communication et précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature. La dimension décisionnelle désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées. De son côté, la dimension psychologique s'intéresse aux mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine. Enfin, la dimension sociale se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité et notamment les protocoles de communication. Sur la base des apports de (Boulbry, op.cit), (Larhrissi & Omani, 2020), la

communication interne est l'élément central qui permet la circulation et l'échange réciproques des flux d'information entre plusieurs parties concernées (la direction générale et le reste du personnel, tous les membres de l'entreprise quel que soit le niveau hiérarchique). Elle répondra aux attentes d'informations toutes aussi irrépissibles que légitimes des salariés ; on ne peut pas demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle, ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnu pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés. Une bonne communication a un effet positif sur le climat interne, sur l'opinion que les salariés ont pour l'entreprise et sur son image globale.

Les auteurs divergent sur les types de communication interne. A ce niveau, nous distinguons principalement 3 catégories d'auteurs. La première catégorie, pour certains chercheurs à l'instar de (Kebaili, 1992), a trait à la configuration : communication verticale et horizontale. (El Mezouari, Lotfi & Bouthir, 2013) ont opté pour les communications ascendante, descendante et latérale et d'autres auteurs préfèrent les communications verticales (ascendante et descendante), horizontale (latérale) et diagonale. Il ressort de cette divergence, que les auteurs ont les mêmes compréhensions sur la communication verticale (ascendante ou descendante) et la communication horizontale ou latérale. Ainsi, la communication verticale est celle qui obéit à la hiérarchie telle qu'élaborée par l'organigramme. Elle va du chef à son subalterne hiérarchique et vice-versa. Elle est dite descendante lorsqu'elle s'effectue du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication du « haut vers le bas ». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel. Dans le cadre de la communication verticale descendante, les informations partent des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle est qualifiée de la communication du « bas vers le haut ». La « communication ascendante » permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise ; son rôle est de faire remonter les réclamations et les attentes des salariés à la Direction à travers un dialogue et une écoute active. Pour les managers, elle est un moyen de cohésion et de régulation des conflits. Quant à la communication horizontale, elle est l'échange entre différents chefs de même échelon hiérarchique dans l'entreprise. Elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage entre les différents acteurs d'une entreprise.

Les deux premières catégories des auteurs voient que la communication diagonale fait partie de la communication ascendante ou descendante

Les auteurs s'accordent généralement sur 4 outils de communication interne (Elkam & Faridi, 2022 ; Larhrissi & Omani, 2020 ; Almeida & Libaert, 2019). Ce sont des outils oral, écrit, audio-visuel et événementiel.

L'oral est l'outil de communication le plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Les moyens oraux sont des outils de communication naturels et les plus immédiats ; nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée. Parmi ces outils, nous citons : l'entretien, les contacts directs, les réunions d'information, les conférences de presse, les visites d'entreprise.

Les outils écrits constituent à la fois des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de ses réussites, il s'agit de : note d'information, lettre du personnel, journal d'entreprise, boîtes à idées, revue de presse, flash d'information...

Les moyens audiovisuels et informatiques sont principalement orientés vers les outils comme le film d'information, la téléconférence et l'intranet. Le film d'information est un court métrage présentant les activités de l'entreprise. Il laisse un meilleur souvenir et facilite la mémorisation. Les outils événementiels permettent de développer l'adhésion et la motivation du personnel et de favoriser la cohésion entre les équipes. Il existe différents types d'évènements internes tels que : les séminaires, l'inventive et les autres évènements (repas de fin d'année, pot de départ, avantages mis en place par le comité d'entreprise).

La communication publique peut « être définie comme l'ensemble des activités d'institutions et d'organisations publiques visant à transmettre et échanger des informations dans le but principal de présenter et d'expliquer des décisions et les actions publiques, d'en promouvoir la légitimité, de défendre des valeurs reconnues et d'aider au maintien du lien social » (Pasquier & Mabillard, 2017). Cette communication tire ses origines du New Public Management qui a été rendue célèbre par Thatcher qui remonte aux années 1970 (Bartoli & Blatrix, 2015 & Aktouf, 1989 ; Gardère, 2012). La communication publique interne utilise les mêmes outils que ceux de la communication interne d'une entreprise (Bessières, 2009).

## 1.2. Marketing interne

Les recherches menées sur le management de la qualité et sur ses liens avec la performance individuelle dans les années 1990, ont conduit à développer le concept de marketing interne à l'aide des outils traditionnels (Morillon, 2006 ; Kowalski & Walley, 1993 ; Pontier, 2012). La plupart des auteurs s'accorde à dire que le marketing interne « est issu de la littérature sur le Marketing des services » (Berry, 1981). Il s'inscrit dans le paradigme relationnel dont il constitue une dimension majeure (Seignour & Dubois, 1999).

Le marketing interne peut être désigné, tel que l'indique (Seignour, 1998, p.43) comme « l'importation des fondements et des pratiques du marketing commercial dans le champ des organisations ». Cette définition souligne le lien entre le marketing interne et l'implication des salariés et met en avant le caractère essentiel du rôle joué par la communication interne.

De son côté, (Kotler, 2007, p. 68) considère le marketing interne comme étant une perspective adoptée par les entreprises les plus habiles, celles qui traitent les employés selon une approche personnalisée et considèrent que les employés ont des besoins différents et les connaissent de façon individuelle. Dans la même lancée, selon (De Vassoigne, 2013), le marketing interne est une démarche qui s'appuie à la fois sur le marketing et les ressources humaines mais, cependant, reste attaché à celui du marketing, puisqu'il cherche la manière dont l'optimisation de la relation entre l'entreprise et le salarié pourrait avoir des répercussions sur la relation client.

A l'égard de cette définition, les entreprises devraient développer des programmes de marketing axés sur leur marché intérieur (les employés) en parallèle de leur marché externe (les clients) (Azamoum, 2016). Par conséquent, le marketing interne est considéré comme un prolongement de l'école des relations humaines car le salarié est considéré comme un acteur clé du bon fonctionnement de l'entreprise. A la lumière de ces définitions, pour nous, le marketing interne est un ensemble de procédures et de politiques Marketing et de Gestion des ressources humaines

qui traitent les salariés comme membres d'un marché interne qui sont informés, formés, développés et motivés afin de servir la clientèle de manière plus efficace.

Plusieurs auteurs à l'instar de (De Vassoigne, 2013), (Rafiq & Ahmed, 2000), (Tansuhaj, Randall & McCullough, 1988), (Berry, 1984), (Grönroos, 1983) ont proposé des modèles du marketing interne tout en précisant ses dimensions avec les différents indicateurs. L'ensemble de ces modèles ont un point commun : celui de considérer le personnel comme clients internes, de les satisfaire au préalable avant de satisfaire les clients externes (consommateurs). A l'issue de ces différents modèles et les apports récents d'(Azamoum, Boulahba & Zarouri, 2021), les principaux indicateurs du marketing interne sont : le recrutement et la sélection, la formation, la motivation, l'autonomisation et la communication interne. En ce qui concerne, le recrutement et la sélection, il s'agit d'embaucher des candidats dont la personnalité, les intérêts et les aptitudes répondent le mieux à ce que recherche l'organisation (Azamoum, Boulahba & Zarouri, 2021). Au sein d'une entreprise, le recrutement du personnel est un élément clé du développement et du maintien de l'orientation vers le client (Filiatrault, & al., 1999). Toutefois, le recrutement et la sélection du personnel de contact s'inscrit dans une optique clientèle (Cahill, 1996 ; Filiatrault, & al., 1999). La formation du personnel permettra d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation, de son fonctionnement, et surtout de son rôle dans cette organisation (Soulez, 2021). De plus, dans le cadre du marketing interne, elle concerne la manière de comprendre les besoins des clients grâce à un ensemble de formations et d'informations. Autrement dit, il s'agit de leur former sur l'orientation marché qui est reliée à la qualité du service (Azamoum, Boulahba & Zarouri, 2021). La motivation est le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Faridi, Rafiq & Karim, 2017). Dans ce sens, la motivation est une force incitatrice qui pousse le personnel à satisfaire les clients. A ce titre, les motivations financière et non financière doivent être développées pour les employés en fonction de leur niveau d'emploi, comme leur verser des primes et des commissions, des techniques de consolidation d'équipe, réunions du personnel, retraites du personnel, groupe de travail, séminaires et atelier (EISamen & Alshurideh, 2012). L'autonomisation (« Empowerment des employés ») est considérée parmi les pratiques modernes de la GRH, c'est une méthode conçue pour impliquer les employés dans la prise de décision en donnant à l'employé plus de responsabilité, ce qui fait que la décision est prise par les parties qualifiées (Dahou, Hacini et Bendiabdellah, 2016 cités par Mecherour & Hacini, 2019). Elle est définie comme une redéfinition du partage du pouvoir et les pouvoirs d'accorder les responsabilités à tous ceux qui contribuent à la création de valeur. (Peretti, Tabeti & Benabou, 2015, p105 cités par Mecherour & Hacini, op.cit). Cet « empowerment » est très crucial dans la réalisation de la qualité de services en vue de satisfaire les clients.

En matière de marketing interne, la communication interne est la clé. La façon dont l'entreprise communique avec ses employés a un grand impact sur leur enthousiasme pour la marque et l'engagement des employés en général. Avant de se lancer dans une stratégie de marketing interne, l'entreprise voudra peut-être repenser sa communication interne.

### **1.3. Lien entre la communication interne et le marketing interne**

Certains auteurs considèrent la communication interne comme un élément clé du concept plus large du marketing interne, parce que le « marketing interne couvre tous les contacts avec les parties prenantes internes » (Dalton & Croft, 2003, p.65). Comme l'expliquent (De Vassoigne, 2013) et (Dortok, 2006), la communication interne doit être entreprise de manière stratégique pour encourager les employés à adopter une « attitude à valeur ajoutée ». Il s'en suit qu'une grande partie de la communication interne concerne la mise à jour du personnel de première ligne afin qu'il puisse fournir un produit ou un service de qualité. Malheureusement, la réalité dans de nombreuses organisations est qu'elles en savent plus sur leurs clients que sur leurs employés, bien que « les deux publics soient essentiels à la performance globale de l'entreprise » (Spitzer & Swider, 2003, p.72). La communication interne basée sur le marketing devrait être la clé pour « forger des contrats émotionnels solides entre les individus et l'organisation » (Thomson & Hecker, 2001, p.57), et ils ont la responsabilité de « promouvoir et de protéger la marque auprès du public interne » (Dalton & Croft, 2003, p.56). La façon dont l'entreprise communique avec ses employés a un grand impact sur leur enthousiasme pour la marque et l'engagement des employés en général. Avant de se lancer dans une stratégie de marketing interne, l'entreprise voudra peut-être repenser sa communication interne.

### **1.4. Quelques théories structurantes**

#### **La théorie du contrat psychologique**

Popularisée par D. Rousseau en 1995, la notion de contrat psychologique s'inscrit dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui conçoit les relations d'emploi comme étant structurées par des schémas de dons et de contre-dons et régies par une norme de réciprocité. Le contrat psychologique se définit comme « des croyances individuelles, modelées par l'organisation, relatives aux termes d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et son organisation » (Rousseau, 1995, p.9). Il s'agit d'une perception subjective et idiosyncrasique que se forge l'employé quant aux obligations respectives de l'employé et de l'employeur, comportant à la fois des composantes tangibles répondant aux besoins économiques de l'individu et de l'organisation et des éléments intangibles de nature à satisfaire les besoins sociaux et d'accomplissement de l'employé. Ces obligations réciproques, largement tacites, se forment sur la base des expériences et attentes préalables de l'individu et des signaux émis et promesses faites par les représentants de l'organisation, avant même la signature du contrat de travail (contrat psychologique anticipatoire).

#### **Les théories de l'engagement (Kiesler, 1971 ; Morgan et Hunt, 1994)**

Selon Kiesler (1971), L'individu a tendance à adhérer à ses choix et à s'y conformer lorsqu'une autre occasion se présente. C'est en prenant action que l'individu s'implique dans la relation sans en avoir pleinement conscience. L'objectif est donc d'encourager le consommateur à faire le premier pas : accepter un cadeau, une promotion ou un essai de produit pour qu'il se sente engagé dans la relation...

Une autre approche considère que l'engagement de la personne est volontaire et conscient. Le client souhaite établir une relation durable et stable qui sera avantageuse pour les deux parties. Dans cette perspective, les notions de confiance et d'engagement sont essentielles pour comprendre la fidélité (Morgan et Hunt, 1994).

## **Théorie de la communication organisationnelle**

Récemment, Florès (1982) et Winograd et Florès (1986) ont proposé une conceptualisation de la théorie de la communication organisationnelle. Selon ces auteurs, l'administration peut être visualisée comme un réseau de conversations, dont l'effet est d'établir un tissu d'engagements sociaux. C'est ce réseau qui assure la coordination de l'ensemble. La « matière » traitée par ces conversations est l'information et les artefacts de l'activité conversationnelle sont alors les textes et documents produits par l'organisation et utilisés comme supports à la conversation (Taylor et Giroux, 1987). Compte tenu de sa complexité, le potentiel de l'organisation moderne est mieux conceptualisé comme un hypertexte dont les éléments sont des nœuds (Taylor, sous presse) et la conversation la réalisation des liens entre les nœuds.

### **2. Méthodologie de recherche**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons adopté une posture interprétativiste en utilisant l'approche mixte selon un devis séquentiel exploratoire (Fortin & Gagnon, 2016, p 251). Ainsi, notre recherche est basée sur l'approche qualitative et elle sera complétée par une démarche quantitative descriptive. Notre voie de recherche est la description. Nous commençons par les résultats de l'approche qualitative qui seront complétés et expliqués par la démarche quantitative (Corbière & Larivière, 2021 ; Tiétard, 2014).

#### **2.1. Démarche de l'analyse qualitative**

L'approche qualitative est plus appropriée pour cette étude puisque nous cherchons à comprendre et expliquer la mesure par laquelle les pratiques de la communication interne contribuent à la cohésion organisationnelle dans le cadre du marketing interne (adapté à Yin et al., 2012) ; (Dumez, 2016 cités par Corbière et Larivière, 2021, p.91 ; Paillé & Muchielli, 2021). De plus, nous cherchons à analyser les actions et les interactions des acteurs : les cadres, les agents, le personnel d'appui technique. Ce choix est justifié également par le fait qu'il y a peu d'écrits sur cette thématique dans le cadre de l'Office du Niger.

##### **2.1.1. Echantillonnage et collecte des données**

Notre étude empirique porte sur l'Office de Niger situé à Ségou (centre du Mali et quatrième région du pays). Le choix de cet établissement parapublic s'explique par notre connaissance de son secteur d'activité (secteur agricole), par l'accessibilité et la disponibilité des données secondaires et par son poids dans l'économie malienne. Les données secondaires reposent principalement sur la documentation interne (rapports d'étude, fiches d'informations) et externe (plaquette, données comptables publiées, articles de presse) recueillies auprès de l'Office du Niger. Dans le cadre des entretiens, pour la taille de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode non probabiliste en choisissant les techniques du quota, du « choix raisonné » (échantillonnage intentionnel) et de la convenance (échantillonnage accidentel) avec une stratégie de variations. Ainsi, l'entrevue a été effectuée avec 4 cadres, 5 agents et 2 personnels d'Appui Technique (PAT) qui sont aptes et disponibles à répondre à nos préoccupations. Ainsi, le nombre d'interviewés s'est limité à 11 ; en effet, il y a eu la saturation après l'entretien d'un planton de l'établissement.

**Tableau N° 1: Liste des interviewés**

Catégorie du quota	Interviewés	Nombre d'entretiens	Durée (en minutes)
Cadres	Le Directeur de la Direction Appui au Monde Rural	1	35
	Un cadre de la Direction de la Planification et des Statistiques	2	75
	Le Chef de services de communication	3	105
	Le Directeur de la Direction administrative et financière	1	27
Agent	La Secrétaire du Directeur Général	2	53
	Une Assistante administratrice	2	49
	2 techniciens et 1 technicienne agronomes sur le terrain	3	115
PAT	Un planton	2	51
	Un chauffeur	1	45
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>549</b>

**Source :** Enquête de Décembre 2022-Janvier 2023

Les données ont été enregistrées et retranscrites. L'entretien semi-directif a été principalement la technique privilégiée pour la collecte des données primaires. Elle a permis, à travers plusieurs interrogations marquées en général par le « comment » et le « pourquoi », d'obtenir des données discursives sur la configuration de la communication interne et son lien avec le marketing interne. Les principaux thèmes du guide d'entretien concernent les outils, les formes et le processus de communication, les techniques mises en œuvre pour inciter le personnel au travail, ainsi que le rôle joué par l'administration dans le cadre de sa formation pour mieux répondre aux attentes des usagers (paysans).

Les entretiens se sont déroulés dans les locaux de l'entreprise suivant une programmation arrêtée de commun accord avec les interviewés (jour, heure). La durée en moyenne de ces entretiens est d'environ 32,65 minutes (549/17). Ils ont tous été enregistrés, et retranscrits intégralement, afin de ne rien omettre.

### 2.1.2. Techniques et méthodes d'analyse de données qualitatives

Les données ont été analysées grâce à une analyse de contenu thématique (Paillé & Muchielli, 2021) qui permet la classification des données en idéaux types. Plus concrètement, comme unité d'analyse, l'analyse textuelle a été privilégiée au détriment de l'analyse lexicale ; selon (Delacroix, et al., 2021), elle permet de faire un découpage minutieux du discours quasiment, mot par mot. Avec l'analyse textuelle, nous utilisons la phrase ou le regroupement de plusieurs phrases qui traitent du même thème. Dans cette optique, nous avons suivi les 3 étapes de l'analyse : la pré analyse : l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation (Schmitt, Jolibert & Jourdan, 2021 ; Corbière & Larivière, 2021 ; Bardin, 2013). En effet, lors de la première phase, nous avons choisi d'abord, les documents à soumettre à l'AC (textes d'entretiens retranscrits, données secondaires) et identifié les principaux indicateurs (thèmes) pour la mise en œuvre du codage et de la catégorisation lors de

la deuxième phase. Ainsi, cette dernière, longue et fastidieuse, a consisté à la classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie), par condensation d'une part et d'autre part, par le comptage des unités d'analyse. Comme unité d'analyse, l'analyse textuelle a été privilégiée au détriment de l'analyse lexicale car, selon (Jolibert, Jourdan, 2011), elle permet de faire un découpage minutieux des données. Avant de procéder à l'identification des thèmes, des catégories, nous avons affecté un code à chaque interviewé et à la codification.

**Tableau N° 2 : codification du personnel interviewé**

Interviewés	Code
Directeur de la Direction Appui au Monde Rural	C1
Un cadre de la Direction de la Planification et des Statistiques	C2
Chef de services de communication	C3
Directeur de la Direction administrative et financière	C4
La Secrétaire du Directeur Général	A1
Une Assistante administratrice	A2
Technicien agronome 1	A3
Technicien agronome 2	A4
Technicienne agronome	A5
Un Planton	P1
Un Chauffeur	P2

**Source :** Nous-mêmes

Après avoir extrait les thèmes, nous avons procédé à leur rapprochement afin d'identifier les catégories. Dans ce cas, nous avons essayé de faire une analyse horizontale des thèmes en essayant de rapprocher leur sens. Dans la même lancée, le rapprochement des catégories nous a permis d'avoir des rubriques.

**Tableau N° 3 : Codage, catégorisation et comptage**

Rubriques	Catégories	Thèmes
Communication interne	Communication orale	Réunions d'informations (33)
		Réunions de services (25)
		Entretiens individuels (15)
		Réseaux sociaux (37)
		Réunions périodiques (27)
	Communication écrite	Réseaux sociaux (31)
		Comptes rendus (21)
		Procès-verbaux (19)
		Notes de service (15)
	Communication évènementielle	Panneaux d'informations (23)
		Séminaires de formation et de sensibilisation (11)
		Salutations lors des fêtes officielles (35)

Rubriques	Catégories	Thèmes
Marketing interne	Formes de la communication	Communication horizontale (29)
		Communication verticale (35)
		Communication diagonale (21)
	Recrutement	Analyse des besoins (11)
		Sourcing (9)
		Grille de sélection des candidats (13)
		Choix des candidats (14)
		Intégration (11)
	Formation	Formation technique et professionnelle (9)
		Développement du personnel (5)
		Formation continue (8)
	Empowerment	Conditions de travail (13)
		Prise d'initiatives (5)
		Participation au processus de décision (9)
	Système de récompenses	Primes (7)
Participations aux bénéfiques (3)		
Indemnités des fêtes et des événements (15)		

Source : Nous-mêmes

## 2.2. Démarche de l'approche quantitative

### 2.2.1. Echantillonnage et Collecte des données pour l'approche quantitative

Pour l'approche, nous avons choisi 50 personnes selon la technique de stratification non proportionnelle. En effet, selon les rapports d'activités 2019, le personnel était approximativement estimé à 500 personnes.

**Tableau N° 4 : Constitution de l'échantillon quantitatif**

Fonctions	Nombre	Strates	Nombre
Directeurs	4	Cadres	12
Chefs de divisions	2		
Chefs de service	2		
Coordinateur projet	1		
Administrateur Réseau et Système	1		
Cadres chargés de mission et de contrôle	2		
Agent paie	1	Agents	23
Agents missionnaires et de contrôle	3		
Agents ressources humaines	2		
Secrétaires	14		

Fonctions	Nombre	Strates	Nombre
Agents comptables	3		
Chauffeurs	7	Personnel d'appui	15
Plantons	8	technique	

**Source :** Enquête de Décembre 2022-Janvier 2023

Quant à la collecte des données, nous avons administré un questionnaire en janvier 2022 qui a été construit sur la base des catégories et des thèmes (indices) du marketing interne. Sur les 600 unités statistiques, nous avons effectué l'administration du questionnaire avec 50 employés.

### 2.2.2. Outils et méthodes d'analyse quantitative

Pour analyser les données quantitatives, nous avons opté pour les tris à plats ; nous sommes dans une recherche descriptive exploratoire. Nous explicitons les résultats de l'approche qualitative.

Le tri à plat d'une enquête permet d'évaluer, pour l'ensemble de l'échantillon, combien de personnes ont répondu aux différentes modalités des questions posées. Autrement dit, les tris à plat sont des tableaux de distribution des effectifs (tableau de fréquence en %). Ils permettent d'observer la structure d'une variable car ils montrent la distribution des observations dans les différentes modalités d'une variable.

## 3. Résultats

Nos résultats sont structurés en fonction des analyses de la communication interne et du marketing interne d'une part et d'autre part, le rôle joué par la communication interne dans la matérialisation du marketing interne.

Ainsi, l'analyse des données secondaires et des entretiens du personnel de l'entreprise a permis d'appréhender la communication interne et d'avoir quelques idées dans la manifestation du marketing interne. L'analyse du questionnaire nous a permis de mieux comprendre l'apport de la communication interne dans le marketing interne.

### 3.1. Communication interne bien outillée mais moins pertinente

#### 3.1.1. Présence des différentes formes de la communication interne

Dans l'entreprise, il existe une utilisation des outils variés relatifs aux communications internes. Les communications entre le personnel de l'entreprise sont verticales, horizontales et diagonales. Cette communication s'effectue entre les mêmes niveaux hiérarchiques (entre les 6 directions), des niveaux hiérarchiques différents (entre les directeurs, les chefs de services, les agents, les plantons, les chauffeurs...) ou entre les agents des directions différentes. Ainsi, certains pensent qu'ils sont informés bien à temps et d'autres clament que les informations ne sont pas véhiculées au moment important et qu'il existe une asymétrie d'informations.

*« À l'Office du Niger, nous avons 6 directions qui communiquent entre elles. Il n'y a pas assez de barrières entre le personnel même si certains agents essayent d'éviter le Directeur Général par respect de la hiérarchie ou par souci d'être indexé par des collègues comme colporteur. Souvent, les informations sont lentes et tout le monde n'est pas informé à temps réel ».* Code A1.

« *Au niveau de la communication entre le personnel, je pense qu'il n'y a pas assez de problème. Les cadres et les agents des différentes directions, de divisions et services se fréquentent, communiquent entre eux. En cas de réunion, d'avis, de prise de décision, notre département fait la ventilation des courriers. Personnellement, je communique avec le niveau hiérarchique pour des événements comme à l'occasion de la fête du ramadan, Tabaski ou à la fin d'année ; on fait la table ronde, dont tout le monde peut s'exprimer devant le PDG pour dire son point de vue. A part ces événements, nous n'avons pas une consultation avec le haut. Quant à nous les personnels, on se parle chaque jour puis on rentre chaque fois dans nos bureaux respectifs.* » Code A4.

**Tableau N° 5 : Formes de la communication interne utilisées à l'Office**

Désignations	Nombre
Communication verticale descendante	31
Communication verticale ascendante	23
Communication horizontale	27
Communication diagonale	13

**Source :** Enquête de Décembre 2022-Janvier 2023

Les résultats quantitatifs abordent ces différentes formes de communication. Le tableau nous renseigne que la communication des chefs envers les subalternes (communication verticale descendante) reste la plus pratiquée ; ce qui explique que les subalternes s'adressent moins à leurs chefs. Ainsi, cela peut s'expliquer par le souci d'être mal compris par la hiérarchie ou la peur d'être indexée.

### 3.1.2. Diversification des outils de la communication interne à l'Office du Niger

Le personnel de l'Office du Niger pense que les outils de communication sont diversifiés ; l'Office utilise des outils oraux, écrits et événementiels. Selon les principaux enquêtés, les outils de communication utilisés sont : l'affichage, les correspondances administratives, téléphonie mobile et fixe, l'internet, réunions périodiques, les réseaux sociaux (WhatsApp, Telegram, Facebook), comptes rendus, les procès-verbaux. Malgré tous ces arsenaux, la communication interne se passe dans les conditions plus ou moins acceptables. Cela s'explique par les verbatims suivants.

« *A l'Office du Niger, presque la plupart des outils de communication sont utilisés. On communique entre nous sur les plans écrit et oral. Ce sont des outils de communication orale, écrite, audiovisuelle et événementielle. Parmi les outils oraux, nous utilisons la téléphonie mobile et fixe, les réunions périodiques, les réseaux sociaux (groupe WhatsApp, Facebook), les séminaires, l'internet, l'intranet... Malgré la disponibilité de cette panoplie d'outils, il existe la lourdeur administrative ou une asymétrie d'informations qui mettent certaines tâches en retard...* » Code C3.

**Tableau N° 6 : Dimensions de la communication interne utilisées à l'Office**

Dimensions	Outils	Nombre
Communication écrite	Tableau d’Affichage	17
	Note de service	35
	Comptes rendus,	7
	Procès-verbaux	8
	Réseaux sociaux	28
Communication orale	E-mails	11
	Interphone	23
	Réseaux sociaux	45
	Réunions	17
	Entretiens individuels	6
Communication audiovisuelle	Réseaux sociaux	13
	Internet	43
	Intranet	11
Communication événementielle	Séminaire de formation	27

**Source :** Enquête de Décembre 2022-Janvier 2023

A l’issue du tableau, il s’avère que les outils de communication sont diversifiés. Dans cette optique, les notes de service et les réseaux sociaux oraux sont les plus utilisés ; cela s’explique par les exigences administratives pour les notes de service et la facilité de faire les audios sur WhatsApp, Facebook.

### **3.1.3. Présence d’asymétrie d’informations malgré l’existence d’une communication informelle**

Les agents et les cadres s’adressent mutuellement des paroles convenables, professionnelles et sociales ; ainsi, dans la structure, les informations relatives au travail sont véhiculées de même que des cousinages à plaisanteries entre agents, cadres et personnels d’appui sont réels et fréquents mais il existe une asymétrie d’informations et un retard dans la transmission des informations.

« En ce qui concerne la qualité de la communication, les avis sont partagés entre ceux qui disent qu’il y a toutes les formes de la communication interne avec une bonne utilisation et ceux qui voient le contraire. Beaucoup montrent qu’il y a un problème lié à la remontée de communication. Mes collègues et moi avons constaté qu’il y a un problème lié à la transmission de l’information à temps. La plupart des collègues ne sont pas contents de la transmission en retard des informations » Code A5.

Selon l’enquête menée, ces moyens de communication interne actuels permettraient de bien informer. Les interviewés affirment que ces outils seraient suffisamment intéressants pour communiquer à l’interne de l’Office du Niger mais il existe des questions de personnes voire de clans. Cependant, le « sinankouya » (le cousinage à plaisanterie) et le fait de faire du thé dans l’enceinte de l’Office facilitent l’accès à certaines informations d’une façon informelle ou

d'être édifiés sur des réalités officieuses au sein de l'Office. Ceci est confirmé par cette assertion.

« Avec les moyens de communication que nous avons à notre disposition, les informations sont transmises plus facilement à la seconde entre le personnel et nous. Ici à l'Office du Niger, nous entretenons de très bonnes relations avec tout le personnel et cela s'observe par la fluidité des informations et nos rapports sociaux malgré quelques imperfections et incompréhensions. Il faut reconnaître que la plaisanterie à cousinage « le sinankouya » facilite la rectification dans la transmission des informations ou de détendre le climat social entre les divisions ou des directions » Code C1.

« L'administration de l'Office est à féliciter, nous sommes informés à temps, les informations sont véhiculées malgré quelques cas de retard. On sent une entente et harmonie entre le personnel, on s'amuse ensemble, on prend le thé ensemble voire que certains mangent ensemble dans les mêmes tasses. C'est un travail humain, il existe quelques imperfections qui sont corrigées souvent par le « sinankounya » entre quelques membres des divisions ou des directions différentes » Code E3.

**Tableau N° 7 : Appréciation de la communication interne au sein de l'Office du Niger**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	6	12%
Satisfait	22	44%
Moyennement satisfait	10	20%
Peu satisfait	10	20%
Pas du tout satisfait	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête de Décembre 2022-Janvier 2023

D'après cette enquête, seulement le quart de l'échantillon (12 personnes interrogées) sont au maximum peu satisfait du processus de communication interne de l'Office du Niger contrairement à 56% des interrogés qui sont au minimum satisfait de la communication interne.

### 3.2. Marketing interne mitigé

Il ressort des données secondaires et des entretiens que les principales dimensions du marketing interne de l'Office sont le recrutement, la formation, l'autonomisation et le système de récompenses.

#### 3.2.1. Recrutement par voie officielle et politique

Le recrutement se passe comme dans une entreprise ; le personnel ne vient pas par le canal de l'Etat. C'est l'office qui effectue un recrutement. Le recrutement se fait en fonction de l'analyse des besoins mais souvent il y arrive d'avoir des candidats retenus à l'issue des voies sociales ou politiques. Quelques verbatims peuvent justifier ces assertions.

« A l'office du Niger, il existe un recrutement normal où les candidats sont appelés à postuler mais souvent certains candidats sont imposés par le sommet du gouvernement. Ce qui fait que la question de clivage sera difficilement éradiquée dans ce grand office. Par conséquent, ces mécanismes de recrutement jouent sur l'organisation du travail, l'exécution des tâches et la satisfaction des paysans » Code A2.

### 3.2.2. Formation souvent inadéquate

En ce qui concerne la formation, le personnel suit les formations dans toutes les tâches relatives aux différentes directions : communication, aménagement agricole, ressources humaines, informatique, statistiques, hydraulique, le drainage, etc. Ces formations sont pointues mais souvent ne sont effectuées qu'en fonction des besoins spécifiques du personnel pour améliorer la satisfaction des paysans.

*« A l'office, les formations sont faites dans tous les domaines. Elles concernent l'hydraulique, le drainage, la communication, la gestion des ressources humaines, l'informatique, les techniques agricoles... Certaines formations sont effectuées au Mali et d'autres sont opérées à l'étranger »* Code A5.

### 3.2.3. Moins d'implications du personnel et moins de système de récompenses

Le degré de participation aux prises de décisions et le système de récompenses au sein de l'Office méritent d'être développés et améliorés. En effet, il existe moins d'autonomie dans le travail et les prises d'initiatives ; les propositions suivent la voie hiérarchique et par conséquent il y a trop de lenteur voire des blocages de la part de certains chefs. En ce qui concerne le système de cadeaux, de commissions, la désignation du meilleur employé de l'année, la logique du secteur public domine la démarche du secteur privé. Les notations sont souvent arbitraires, et il n'existe pas un véritable système de récompenses voire de motivations intrinsèques. Quelques preuves peuvent être avancées.

*« En tant que planton, nous sommes au courant de beaucoup de choses ici. Généralement, on ne nomme pas les gens aux postes de responsabilité en fonction de leur compétence mais ils sont surtout désignés à cause des affinités. Cela joue sur la motivation, l'implication et le climat social de l'Office. Par conséquent, la satisfaction des paysans sera problématique ».* Code P1

### 3.3. Rôle insuffisant de la communication interne dans la mise en œuvre des pratiques du marketing interne

L'apport de la communication interne dans la mise en œuvre du marketing interne de l'Office reste nuancé ; en effet, l'organisation n'arrive pas à mieux utiliser cette communication pour améliorer les pratiques liées au recrutement, à la formation et au système de récompenses pour mieux satisfaire les paysans. Dans ce sillage, le recrutement des agents du terrain, leur formation ainsi que leur engagement pour la satisfaction des paysans restent limitées. Certes l'Office dispose d'un service de communication et de nombreux outils à sa disposition, cependant, il existe la lourdeur administrative, le problème du climat de travail lié au clanisme ou au problème de personnes qui font que cette communication interne a des apports limités dans ce dispositif du marketing interne. Cela s'illustre dans ce verbatim.

*« La communication interne étant l'ensemble des messages et des actions d'entreprise, elle permet à une organisation de communiquer, mais cela n'est pas totalement le cas d'ici parce que l'information vient à mon niveau un peu en retard et parfois on n'est pas informé, même on attend certaines informations dans la rue ou les lieux de causerie, je peux faire une remarque au service de mettre à la disposition des employés les messages. Cela les permet de faire une rétroaction ; parce que s'il y a une mission sur terrain où une réunion c'est seulement les cadres*

*qui sont informés mais nous les personnels on n'est même pas rassurés par nos chefs suite aux réunions. Cela crée un dysfonctionnement dans l'objectif à atteindre » Code C2.*

Ainsi, le recrutement est souvent politique voire relationnel et par conséquent, l'information reste et cela joue sur l'implication et la satisfaction du personnel qui agissent négativement sur la satisfaction des paysans. De fait, le personnel n'est pas généralement informé des formations qui se passent au sein de l'Office. Dans ce sens, la formation ne pourra pas profiter à l'organisation dans le but de satisfaire les usagers. Quelques preuves peuvent soutenir cette assertion.

*« Je suis à l'Office depuis 10 ans, certes certains agents et cadres sont recrutés en fonction de leur **compétence** mais nous connaissons des recrues politiques et sociales. La plupart de ces dernières ne sont pas assez compétentes et cela démotive et diminue l'implication du personnel compétent qui a suivi la procédure normale » Code A3.*

*« A l'Office, il existe une panoplie de formations mais généralement la plupart des informations y relatives sont véhiculées en retard et le processus du choix des bénéficiaires demeure une boîte noire surtout ceux sélectionnés pour suivre la formation à l'extérieur. Généralement, la liste des récipiendaires est publiée à quelques jours de formations et les critères du choix sont subjectifs » Code P2.*

**Tableau N° 8 : Disponibilité d'information sur les objectifs stratégiques**

	Effectifs	Pourcentage
Chaque fois	41	82%
Moyennement	1	6%
Parfois	6	42%
Rarement	1	30%
Jamais	1	6%
Total	50	100%

Source : Enquête de Décembre 2022-Janvier 2023

**Tableau N° 9 : Connaissances des possibilités et des offres de formations de personnes enquêtées à l'Office du Niger**

	Effectifs	Pourcentage
Chaque fois	8	16%
Moyennement	3	6%
Parfois	21	42%
Rarement	15	30%
Jamais	3	6%
Total	50	100%

Source : Enquête de Décembre 2022-Janvier 2023

A l'Office du Niger, seulement le cinquième du personnel a la possibilité d'être au courant des formations. Ce qui fait que plus de 39 % rencontrent des difficultés à être édifiés de l'existence de formations ; ce qui pose un réel problème dans le fonctionnement de cette entreprise.

Malgré que la communication s'intéresse à la transmission des objectifs stratégiques, elle a du mal à expliciter les informations relatives au système de récompenses. Dans le même ordre

d'idées, la prise d'initiatives et l'implication des agents dans les pratiques managériales de l'organisation sont moins significatives.

#### **4. Discussion et Implications Managériales**

L'Office utilise les principaux moyens relatifs aux communications orale, écrite, audiovisuelle et événementielle. A cet effet, les principaux outils sont l'affichage, les correspondances administratives, la téléphonie mobile et fixe, l'internet, les réunions périodiques, les réseaux sociaux, les comptes-rendus, les procès-verbaux, l'intranet, les notes de service. Ainsi, avec cette source diversifiée les informations sont véhiculées bien qu'il existe des lourdeurs et des lenteurs administratives fréquentes. Ces résultats ressortent des travaux de (Samassekou, 2022), (Larhrissi & Omani, 2020), (Morneau & Dominique, 2012), (Robbins, et al., 2011), (Benabou, 2000). Ainsi, selon (Larhrissi & Omani, 2020), « *la communication interne est un outil d'engagement et de fidélisation des salariés de l'entreprise. En effet, les clients internes sont devenus de plus en plus demandeurs d'information de valeur, claire, précise admettant un objectif bien déterminé et d'une communication cohérente* ».

D'une manière générale, le marketing interne de l'Office du Niger reste mitigé ; les modalités de recrutement, le système des récompenses et l'autonomie dans le travail des subalternes sont peu appréciés voire non appréciés. L'un des antécédents majeurs des controverses du marketing interne de cette organisation s'explique par la lourdeur et la lenteur liées à la communication interne. De plus, le système managérial est à revoir pour ajuster les politiques de ressources humaines et de marketing. Ces résultats sont présentés par (De Vassoigne, 2013) et (Azamoum, Boulahba & Zarouri, 2021).

Tout d'abord, l'Office du Niger doit revoir les causes qui sont à la base de la lourdeur et de la lenteur administrative ; il serait intéressant de revoir le système managérial et les pratiques des ressources humaines comme le recrutement, la formation et la motivation. D'une manière précise, l'amélioration des pratiques du marketing interne à l'Office du Niger passe par la redéfinition d'un nouveau système de communication, de quelques techniques de motivation et la mise en place de quelques pratiques de récompenses pour encourager et motiver tout le personnel. Ensuite, l'atteinte de ces objectifs passe par l'application des techniques de New Public Management qui pourrait résoudre le problème de lenteur, du favoritisme, du népotisme et améliorer la logique de la démarche compétence pour que les paysans (clients de l'Office du Niger) soient satisfaits.

#### **Conclusion et limites**

Cet article avait pour objectif de comprendre et d'expliquer le rôle de la communication dans le fonctionnement du marketing interne de l'office du Niger.

Les résultats de la recherche ont montré un apport limité de la communication interne dans la motivation, l'autonomisation et surtout le système de récompenses au sein de l'Office. Les outils utilisés par l'Office pour les communications orales, écrites, audiovisuelles n'arrivent pas à faciliter l'application de New Public Management qui diminue la lourdeur administrative et met les compétences au centre. En termes de contribution théorique, l'étude montre que la communication est très cruciale pour toutes les administrations publiques particulièrement dans le contexte malien où les relations sont beaucoup interprétées et bien suivies par les acteurs

dans la société. Il ressort clairement de ce travail que la communication interne est l'une des clefs du marketing interne. A travers cette communication interne, le personnel mange ensemble dans les mêmes plats, prend du thé ensemble et fait du cousinage à plaisanterie « sinankounya ». L'autre apport théorique de l'étude est lié au fait que la communication interne axée sur la notion de cousinage à plaisanterie peut être une source de motivation, d'autonomisation et d'implication. Nous arrivons à l'idée selon laquelle, les outils traditionnels de la communication interne peuvent être épaulés par la formalisation de « sinankounya » comme un moyen de communication. Par exemple, les organisations peuvent mettre en place une « journée Sinankounya » pour créer plus de proximité, de convivialité entre le personnel. Ainsi, le « sinankounya » ne se résumerait qu'à des discussions souvent interminables pour trouver des solutions concertées aux différends et conflits ; il est aussi un moyen qui permet de combler les attentes des employés, de les satisfaire voire de les conserver. Sur le plan managérial, tenir compte de la notion de la communication interne pour une organisation publique est l'un des moyens pour faire face à la lourdeur administrative et en intégrer ce paramètre dans la gestion des structures publiques et para publiques au Mali. Ainsi, cette logique basée sur la mise en œuvre du marketing interne et la gestion des ressources humaines permet de construire un climat social convivial à l'intérieur des administrations publiques et surtout de développer la motivation, l'implication des employés sur la base de la démarche par l'approche compétence afin de satisfaire les usagers de services publics au Mali. A l'instar de toute recherche, l'étude présente des limites qui ouvrent des perspectives de recherche. Premièrement, cette recherche comporte des limites liées à l'utilisation de la méthode mixte séquentielle exploratoire ; par conséquent, nous n'avons pas procédé à des mesures entre la communication et les différentes variables du marketing interne. La deuxième limite s'explique par le fait que la recherche a été réalisée seulement sur l'Office du Niger. On peut, à cet effet, s'interroger sur la validité externe des résultats générés par l'étude par rapport aux autres offices. Des recherches supplémentaires relatives à un échantillon plus important seraient nécessaires pour une éventuelle généralisation.

## Références Bibliographiques

1. Aktouf, O. (1989). Le management entre tradition et renouvellement, Paris, Gaëtan Morin
2. Almeida, N. & Libaert, T. (2019). La communication interne des entreprises (pp. 28-76). Paris : Dunod.
3. Ammor, S. (2019). « La communication interne, entre académisme et professionnalisme » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 427- 441
4. Azamoum, M. (2016). Les obstacles au développement de l'orientation marché dans les petites et moyennes entreprises : Cas des PME hôtelières de la wilaya de Bejaia [Thèse de doctorat, Ecole des hautes études commerciales, Alger]. Portail PNST Cerist.
5. Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. Canada: PR DE L'UNIV DU QUEBEC.
6. Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). Management dans les organisations publiques-4e édition : Défis et logiques d'action. Dunod.
7. Benabou, R. (2000). Sociétés inégales : répartition des revenus et contrat social. Revue économique américaine , 91 (1), 96-129.
8. Bernard, F. (2004). Constructivisme et sciences de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique "limité". Communication et langages, n°139, p.27-40.
9. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. Journal of retailbanking, 3(1), 33-40.
10. Berry, M. V. (1984). Quantal phase factors accompanying adiabatic changes. Proceedings of the Royal Society of London. A. Mathematical and Physical Sciences, 392(1802), 45-57.
11. Bessières, D. (2009). « La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels », Communication et organisation [En ligne], 35 | 2009, mis en ligne le 01 décembre 2012, consulté le 22 Avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/686> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.686>
12. Blau, P.M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York : Wiley.
13. Boulbry, G. (2020). Le petit communication: l'essentiel en bref. France: Dunod.
14. Boulbry, G. (2022). Le petit communication: l'essentiel en bref. France: Dunod.
15. Bouron, T. (1992). Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p : 30
16. Cahill, H. A. (1996). A qualitative analysis of student nurses' experiences of mentorship. Journal of Advanced Nursing, 24(4), 791-799.
17. Charlet, J. (2005). L'ingénierie des connaissances, entre science de l'information et science de gestion, chap. 11, Teulier R. & Lorino Ph. (coord.), Entre connaissance et organisation : l'activité collective , Actes du colloque de Cerisy, Paris : La Découverte.
18. Corbière, M., & Larivière, N. (2021). Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, 2e édition: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé. Presses de l'Université du Québec. 2020.
19. Courbet, D. (2001), Comparaison épistémologique des recherches en SIC et sciences de gestion dans le domaine de la communication externe, divergences et terrain commun, Colloque La communication d'entreprise : regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication, Nice, 6-7 décembre.

20. Dahou, K., Hacini, I. et Bendiabdellah, A. (2016). Empowering Employees to Promote Organisational Learning, *Revue Algérienne des ressources humaines*, N° 01 Avril, pp : 146- 156.
21. Dalton, J., & Croft, S. (2003). *Managing corporate reputation: The new currency* (No. 12926). Thorogood.
22. De Vassoigne, T. (2013). *Relation entre éléments du marketing interne et implication organisationnelle : Application auprès de conseillers-clients de centres d'appels français* (Doctoral dissertation, Université de Caen).
23. Décaudin, J. & Igalens, J. (2017). Chapitre 2. La stratégie de communication interne. Dans : J. Décaudin & J. Igalens (Dir), *La communication interne : Stratégies et techniques* (pp. 53-143). Paris: Dunod.
24. Delacroix, É., Jolibert, A., Monnot, E., Jourdan, P. (2021). *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing*. France: Dunod.
25. Détrie, P., Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. France: Ed. Liaisons.
26. Dominique, M. (2012). *Auto-évaluation par les gestionnaires de l'impact du codéveloppement sur l'acquisition de compétences de gestion*. Université de Sherbrooke
27. Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*. 8. 322-338. [10.1057/palgrave.crr.1540258](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540258).
28. Doussy, M. (2005). *Information & communication : première STG, sciences et technologies de la gestion*. France : Bréal éditions.
29. Dumez, H. (2016). *Comprehensive Research: A Methodological and Epistemological Introduction to Qualitative Research*. Danemark: CBS Press.
30. El Mezouari, S., Lotfi, M., & Bouthir, Y. (2013). L'importance de la communication interne dans les entreprises : Cas d'une entreprise industrielle marocaine. *Revue Economie & Kapital*, (4).
31. El Samen, AA & Alshurideh, M. (2012). L'impact du marketing interne sur la qualité du service interne : une étude de cas dans une entreprise pharmaceutique jordanienne. *Revue internationale des affaires et de la gestion*, 7, 84-95. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n19p84>
32. Elkam, K., & Faridi, M. (2022). La digitalisation de la communication interne : Quelle contribution à la Performance au Travail ? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(7).
33. FAO (2017). *Mali - Country factsheet on food and agriculture policy trends*. Food and Agriculture Policy Decision Analysis (FAPDA). Rome.
34. Faridi, M., Rafiq, S., & Karim, A. (2017). Le neuromanagement : une nouvelle motivation des ressources humaines. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 2 (2).
35. Filiatrault, P., Chebat, J. C. & Harvey, J. (1999). *La gestion des services*. Chenelière.
36. FLORES C. Fernando (1982), *Management and Communication in the Office of the Future*, doctoral thesis, University of California at Berkeley, 87 p.
37. Fortin, M- F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3 édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation. *Revue des sciences de l'éducation*. 43. 264. [10.7202/1042088ar](https://doi.org/10.7202/1042088ar).

38. Gardere, E. (2012), « Institution communicante et nouveau management public. », *Communication & Organisation* 1/2012, n° 41, p. 27-39.
39. Grönroos, C. (1993). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. 18. 36-44. 10.1108/EUM00000000004784.
40. HILMI, Y., & HILMI, M. (2019). LA PRATIQUE DE L'AUDIT MARKETING DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES: CAS DE LA VILLE D'EL JADIDA. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(1).
41. Jolibert, A. & Jourdan, P. (2011). *Marketing Research : Méthodes de Recherche et d'Etudes en Marketing*, Éditions Dunod.
42. Kebaili, H. (1992). L'importance stratégique de la communication interne dans les organisations. Université Boumerdes, P140
43. Kiesler, C. A. (1971). *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*. New York, NY: Academic Press.
44. Kotler, P. (2007). Péchés mortels en marketing, symptômes et solutions. Maxima.
45. Kowalski, E. & Walley, P. (1993). Réceptivité des salariés à la qualité totale. *Journal international de gestion de la qualité et de la fiabilité*, vol. 10, n°1.
46. Larhrissi, N. & Omani, L. (2020) « La communication interne, facteur de motivation des Salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V », *Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro »* pp :485 -506.
47. Le Bœuf, C. (2008). Le couple "information communication", en SIC et en sciences de gestion. Proposition de communication au XVIème congrès de la SFSIC, Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité, Compiègne, 11-13 juin.
48. Libaert, T., & Westphalen, M. H. (2018). *La communication externe des entreprises-5e éd (Vol. 3)*. Dunod.
49. Mecherour et Hacini (2019). Le rôle d'empowerment et marketing RH dans le soutien de l'innovation organisationnelle cas : Algérie Telecom, Mascara
50. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38
51. Morillon\*, L. (2006). Marketing interne et « écoute » des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet. *Market Management*, 4(4), 84-97.
52. Office du Niger (2011). Rapport d'activités.
53. Office du Niger (2019). Rapport d'activités.
54. Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-5e éd*. Armand Colin.
55. Pasquier, M. & Mabillard, V. (2017). *La communication des organisations publiques* Edition : 2e Chapter: 27 Publisher: Presses de l'Université du Québec Editors: Nelson Michaud
56. Peretti, J-M., Tabeti, H., Benabou, D. (2015). *Dictionnaire des Ressources Humaines conforme aux contextes Français et Algérien*. Mascara (Algérie) : Presses de l'Université de Mascara, novembre 2015
57. Pontier, M. (2012). Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 181-190.

58. Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 6, 449-462.
59. Robbins, S. P., Judge, T. (2011). *Organizational Behavior*. Royaume-Uni: Prentice Hall.
60. Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
61. Samassekou, S. (2021), « Analyse de la communication interne de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Éducation (DRHSE) du Mali », *Revue Ivoirienne des Arts, des Sciences de l'Information et du Patrimoine*, Volume 1, Numéro 1, p.366-383.
62. Samassekou, S., Fané, A. & Kamissoko, B. (2022). Analyse de la satisfaction des usagers de l'office de Niger dans le cercle de Niono (Mali) : cas de Molodo. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
63. Schmitt, J., Jolibert, A., & Jourdan, P. (2021). Les analyses factorielles et l'analyse multidimensionnelle non-métrique. *Marketing Research: Methods of Research and Studies in Marketing*, 2nd edition. Malakoff : Dunod, 219-268.
64. Seignour, A. (1998). Le marketing interne : Un état de l'art. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 13(3), 43-55.
65. Seignour, A., & Dubois, P. L. (1999). Les enjeux du marketing interne. *Revue française de gestion*, (123), 19-29.
66. Spitzer, R. & Swidler, M. (2003). Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications, *Employment Relations Today*, 30(1): 69-82.
67. Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of services marketing*, 2(1), 31-38.
68. Taylor James, R. (1987), *Organizational Meaning Through Communication : A Text Oriented Approach*, communication présentée au Third International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Milan, 24-26 juin, 21 p.
69. Thiétart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*. France: Dunod.
70. Thomson, K., & Hecker, L. (2001). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, 5(1), 48-58.
71. Wathi (2020). L'agriculture et l'alimentation en Afrique de l'Ouest : Mutations, performances et politiques agricoles, CEDEAO
72. WINOGRAD Terry and Fernando FLORES (1986), *Understanding Computers and Cognition*, Reading, MA, Addison-Wesley, 207 p.
73. Yin, RK, Clarke, C., Cotner, B. et Lee, R. (2012). Méthodes d'étude de cas. Dans *Manuel de méthodes complémentaires en recherche en éducation* (pp. 111-122). Routledge.
74. Zarouri, Y., Boulahbal, A., & Azamoum, M. (2021). Etude Exploratoire de la Relation entre les Eléments du Marketing Interne et le Personnel en Contact dans les Etablissements de Santé Privés en Algérie. *Al Bashaer Economic Journal*, 7(1).