

La contribution du marketing interne à l'engagement organisationnel : une étude qualitative exploratoire

The contribution of internal marketing to organizational commitment: an exploratory qualitative study

BEN ZEKRI Imène

Docteur en management

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis Université de Tunis el Manar
Laboratoire de recherche innovation stratégie entrepreneuriat finance et économie (ISEFE)
Tunisie

benzekriimen@yahoo.fr

ZAIEM Imed

Professeur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul
Université de Carthage Tunisie

imed.zaiem@fsegt.rnu.tn

Date de soumission : 02/12/2023

Date d'acceptation : 14/02/2024

Pour citer cet article :

BEN ZEKRI I. & ZAIEM I (2024) «La contribution du marketing interne à l'engagement organisationnel : une étude qualitative exploratoire», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 44 - 64

Résumé

Cet article a pour objectif d'étudier l'articulation entre le marketing interne et l'engagement organisationnel chez les cadres opérant dans le secteur de services et d'ingénierie informatique (SSII). En effet, l'examen de la revue de la littérature a révélé que la relation entre ces deux concepts reste jusqu'à présent non explorés dans ce domaine d'activité. A cette fin, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire auprès d'un échantillon de 22 cadres. A ce niveau, nous avons exploré en profondeur les liens potentiels entre les six dimensions du marketing interne (empathie et considération, benchmarking, qualité de travail et récompense, partage d'information, communication ascendante et activités promotionnelle), identifiées par Jou, et al., (2008) et les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affective, normative et calculée). Dès lors, cette étude nous a permis de comprendre en profondeur à quels points l'application du marketing interne au sein de l'entreprise est capable de favoriser l'engagement organisationnel des cadres.

Mots clés : Marketing interne ; Engagement organisationnel ; Cadre ; SSII ; Etude qualitative.

Abstract

This article aims to study the relation between internal marketing and organizational commitment among executives operating in the services and software engineering sector. Indeed, examination of the literature review revealed that the relationship between these two concepts remains unexplored until now in this field of activity. To this end, we carried out an exploratory qualitative study with a sample of 22 executives. At this level, we explored in depth the potential links between the six dimensions of internal marketing (empathy and consideration, benchmarking, job quality and rewarding, upward communication, information sharing, and promotional activities), identified by Jou, et al., (2008) and the three components of organizational commitment (affective, normative and calculated). Therefore, this study allowed us to understand in depth to what extent the application of internal marketing within the company is capable of promoting the organizational commitment of executives.

Keywords : Internal marketing ; Organizational commitment ; Executive ; Services and software engineering sector ; Qualitative study.

Introduction

Les employés constituent l'actif le plus important des entreprises (Vasconcelos, 2008). Dès lors, celles-ci sont appelées à consentir des efforts importants pour leur proposer des conditions de travail attractives et stimulantes permettant d'impliquer et de motiver les salariés qualifiés (Ben Zekri, 2017). Dans un tel contexte, de nombreux chercheurs spécialistes en marketing ou en gestion des ressources humaines ont suggéré l'instauration du marketing interne afin de conserver les salariés et développer leur engagement envers l'organisation (Durkin & Bennett, 1999 ; Daboussi & Ben Zekri, 2021).

Basé sur une vision interdisciplinaire qui associe le marketing et la gestion des ressources humaines (Ranchoux, 2015; Demir, 2022), le marketing interne consiste à « *gérer les ressources humaines en leur donnant un éclairage marketing* » (Seignour, 1998, p.49). Il cherche à attirer, motiver et fidéliser les employés à travers des emplois-produits permettant de satisfaire leurs besoins et attentes (Berry & Parasuraman, 1991). Ce concept envisage les salariés comme des clients internes de l'entreprise (Berry, 1980; Huang, 2020; Brown, et al., 2024). En satisfaisant leurs besoins, ces derniers seront, de ce fait, plus motivés et engagés à mieux servir et satisfaire leurs clients (De Bruin, et al., 2021; Awwad & Lafi, 2023; Ben Zekri & Zaiem, 2023).

Concept central dans ce travail, l'engagement organisationnel représente une notion cruciale dans l'étude des relations unissant le salarié et son entreprise (Moutte, 2007). Il est défini comme un état psychologique associant un salarié à son organisation et qui réduit la disposition que cette personne quitte son entreprise de manière volontaire (Allen & Meyer, 1990 ; Guzeller & Celiker, 2020). En effet, cet « *état psychologique* » renferme trois types d'engagement : affectif (lien émotionnel de l'individu à son organisation), calculé (perception des coûts individuels relatifs à un départ de l'entreprise), normatif (intériorisation par le salarié de l'obligation morale de demeurer membre de l'organisation) (Meyer & Allen, 1991).

Le concept d'engagement organisationnel a suscité un vif engouement dans la littérature spécialisée et dans la pratique. Ceci revient au fait qu'il semble susceptible d'offrir des solutions pertinentes aux difficultés qui se sont accentuées en raison des vagues de réduction massive des salariés et des mutations profondes du monde professionnel (Salami, 2008). En fait, l'absence d'une politique d'engagement organisationnel adéquate engendre des conséquences désastreuses, à savoir : l'effondrement du capital intellectuel de l'entreprise, la dégradation de sa compétitivité ainsi que les charges financières et les problèmes liés au remplacement de son effectif (Drucker, 2000).

Toutefois, l'examen de la littérature managériale a illustré la rareté des travaux ayant exploré les relations entre le marketing interne et les dimensions de l'engagement organisationnel. Afin de combler ce gap, nous essayons dans cet article d'examiner en profondeur les liens potentiels entre ces deux concepts. D'où, les questions de recherche suivantes : **Existe-il une relation entre le marketing interne et l'engagement organisationnel ? Si oui, comment l'application de cette démarche marketing au sein de l'entreprise contribue-t-elle à l'amélioration de l'engagement organisationnel ?**

Par ailleurs, nous avons constaté le manque des recherches ayant débattu la relation entre ces concepts dans le secteur de service et d'ingénierie informatique (SSII), plus particulièrement dans le contexte tunisien. Au regard de ces considérations, nous avons choisi ce domaine d'activité comme champs d'application de notre manuscrit. De surcroît, ce choix est fondé sur le fait que ce secteur se caractérise par un taux de turnover élevé et par des conditions de travail difficiles (un rythme de travail intensif, un niveau élevé de stress et une obligation de résultat dans un délai requis) (Fondeur, 2013).

Pour répondre à nos questions de recherche, nous présentons, dans un premier temps, la délimitation du cadre conceptuel dans lequel s'inscrit notre travail. Ainsi, nous exposons les concepts de marketing interne et d'engagement organisationnel tel que les décrit la littérature académique. Dans un second temps, la méthodologie de recherche envisagée ainsi que les résultats parvenus et leur discussion sont présentés. Dans un troisième temps, nous menons une synthèse des principaux apports théoriques et managériaux pour finir avec les limites et les nouvelles voies futures de recherche.

1. Cadre théorique

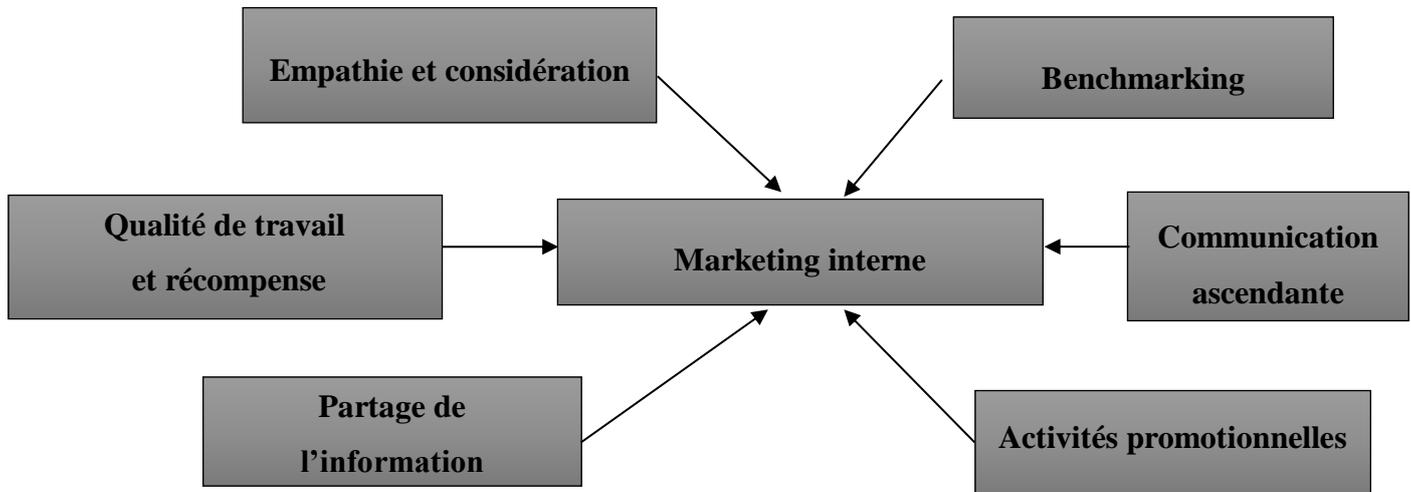
1.1. Le marketing interne

Basé sur une vision interdisciplinaire associant le marketing et la gestion des ressources humaines (Ranchoux, 2015), le marketing interne consiste à transposer les principes et les techniques du marketing dans la gestion des hommes. Dans cette optique, il s'agit de séduire, d'impliquer et de fidéliser les salariés par le biais des emplois-produits permettant de répondre adéquatement à leurs besoins et attentes (Berry, 1981). Ainsi, l'employé est envisagé comme un client interne de l'entreprise qui doit être bien éclairé, formé et motivé afin qu'il puisse mieux satisfaire ses clients (Bennett & Barkensjo, 2005 ; Brown, et al., 2024). En ce sens, la satisfaction des clients externes passe par la satisfaction des clients internes (Lizote, et al., 2019).

Dans ce même ordre d'idées, Berry, et al, (1976) soulignent que l'implantation du marketing interne repose sur deux principes primordiaux. Le premier renvoie à l'importance de satisfaire les besoins des employés avant de satisfaire ceux des clients externes. L'autre principe recommande que les règles appliquées souvent sur le marché de l'entreprise, sont par analogie, appropriées pour son marché interne. En ce sens, il s'agit d'opter pour une analogie entre espace marchand et espace organisationnel, entre client et employé (Seignour, 1998). Dès lors, nous parlons de client interne, d'employé-client, de consommateur interne (Ewing & Caruana, 1999) et d'échanges intra-organisationnels (Bellaouaied, 2008) ou d'échange interne conclu entre l'organisation et ses employés (George, 1990).

Dans ce cadre, Jou, et al. (2008) conçoivent le marketing interne comme un concept multidimensionnel formé par six dimensions, à savoir: l'empathie et la considération, le benchmarking, la qualité de travail, la communication ascendante, le partage d'information et les activités promotionnelles. L'empathie et la considération renvoient à l'attention manifestée par le supérieur hiérarchique vis-à-vis des besoins et des désirs de ses collaborateurs en les considérant comme des clients internes. Concrètement, il appartient au supérieur d'écouter chaque salarié et de le reconnaître dans sa singularité. Concernant le benchmarking, cette dimension porte sur la collecte permanente des informations sur le système de récompense adopté par les entreprises qui relèvent du même domaine d'activité. Pour la dimension qualité de travail et récompense, celle-ci concerne l'aspect immatériel (qualité de travail) et matériel (récompense) associés au travail. Plus précisément, il s'agit d'offrir aux salariés des avantages sociaux attractifs (tickets restaurant, voyage d'études, primes, etc.) ainsi que des opportunités de promotion et un contenu de travail enrichissant. Quant à la communication ascendante, elle porte sur l'importance d'offrir aux collaborateurs la possibilité dévoiler librement leurs opinions et insatisfactions à la direction. La dimension partage de l'information consiste à communiquer aux collaborateurs des informations claires sur la politique de l'organisation, sa mission, sa vision, ses valeurs et ses objectifs. Finalement, la dimension activités promotionnelles est similaire aux campagnes de publicité. Néanmoins, de telles activités sont orientées vers les salariés de l'entreprise (clients internes) au lieu des clients externes. A titre d'exemple, citons: l'organisation des journées portes ouvertes, des soirées de recrutement, des événements culturels, etc.

Figure N°1 : Les dimensions du marketing interne



Source : Auteurs

1.2. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel constitue un élément central dans l'étude de la relation entre le salarié et son entreprise (Moutte, 2007). Originellement, il était étudié comme un concept unidimensionnel qui renvoie à l'identification et à l'attachement d'un individu vis-à-vis de son organisation (Porter, et. al, 1974). Depuis les années 1980, cette notion a connu une autre conceptualisation conçue par Meyer & Allen (1991). Ces derniers envisagent l'engagement organisationnel comme une attitude qui englobe trois dimensions: affective, normative et calculée. Actuellement, cette approche est la plus populaire (SamGnanakkan, 2010) et elle se présente comme la conceptualisation la plus exhaustive de ce concept (Jafri, 2010).

En ce qui concerne l'engagement affectif, Meyer & Allen (1997) le considèrent comme une sorte d'attachement au groupe, aux valeurs et aux conduites de l'organisation. Il renvoie à un attachement émotionnel marqué par la congruence entre les valeurs de l'employé et celles de l'entreprise (Paillé, 2005). Il se réfère au désir de demeurer membre de l'organisation et de la volonté de déployer des efforts nécessaires à son bon fonctionnement (Jafri, 2010). De ce fait, les salariés qui développent cette forme d'attachement restent au sein de l'entreprise car ils le désirent (Meyer & Allen, 1991 ; Jafri, 2010).

Quant à l'engagement normatif, il renvoie à une attitude de loyauté manifestée par l'employé vis-à-vis de son organisation, déclenchée suite à un sentiment d'obligation morale à son égard (Allen et Meyer, 1990). Dans cette perspective, l'engagement normatif émane de la croyance

du salarié en ce qui concerne ses responsabilités à l'égard de l'entreprise (Gagnon, et al., 2007). En d'autres mots, en réaction aux avantages proposés aux employés, ces derniers peuvent se sentir redevables envers leur organisation.

Par ailleurs, l'engagement calculé est basé sur l'évaluation des coûts perçus que devrait assumer l'employé s'il décidait d'abandonner son organisation de manière définitive (Paillé, 2005). Ceci renvoie à l'idée de Becker (1960) qui affirme que cette forme d'engagement n'apparaît que depuis le moment où l'employé manifeste le sentiment d'avoir réalisé des investissements importants dans son entreprise, qui seraient perdus s'il en quittait. En d'autres termes, l'employé engagé à son entreprise de manière calculée, il demeure membre de l'organisation par intérêt et/ou par appréhension de perdre les privilèges (rémunération attractive, promotion, etc.) dont il a bénéficié durant son expérience professionnelle (Simard, 2000).

2. Méthodologie de recherche

L'objectif de cet article consiste à comprendre en profondeur les relations potentielles entre le marketing interne et l'engagement organisationnel. Pour ce faire, nous avons mis en place une approche qualitative exploratoire. En fait, le recours à une méthode qualitative revient à la sensibilité du sujet étudié ainsi que sa profondeur (Zaddem, 2022), qui nous fait douter de la pertinence d'une approche quantitative. De plus, l'approche qualitative présente l'avantage de prospecter, de formuler et d'analyser des phénomènes qui ne sont pas suffisamment explorés (Leech & Onwuegbuzie, 2007), ce qui est le cas des liens que nous tentons d'explorer. Cette enquête a été menée par le biais des entretiens semi-directifs en face-à-face auprès de 22 cadres appartenant au secteur SSII. En effet, nous avons privilégié le recours à la méthode de l'entretien semi-directif car elle offre au chercheur l'opportunité de collecter des données qualitatives et lui permet également de développer des connaissances. A travers cette méthode, le chercheur peut conduire l'interviewé à communiquer davantage des informations importantes et détaillées relatives à son objet d'étude en l'influençant le moins possible (Zamit & Louzir-Ben Hassine, 2022).

Par ailleurs, la taille de l'échantillon (annexe1), a été fixée selon le principe de saturation sémantique (Romelaer, 2005). Les interviewés appartiennent au Grand Tunis (gouvernorats de l'Ariana, de Ben Arous, de la Manouba et de Tunis). Les entretiens ont une durée moyenne de 1h30. Ils ont été réalisés par le biais d'un guide d'entretien où un pré-test a été mené pour le réajuster et améliorer sa qualité. Il est structuré en trois thèmes centraux, tels que : le marketing

interne, l'engagement organisationnel et la relation entre ces deux concepts. Les entretiens ont été enregistrés et transcrits et ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qualitative. La valeur d'une recherche qualitative se base largement sur la capacité du chercheur à attribuer un sens aux données (Savoie-Zajc, 2000). De ce fait, nous avons mené une analyse thématique manuelle marquée par une grande intervention du chercheur dans la création des catégories de codage (Evrard, et al., 2009). Le principe consiste à déterminer un ensemble de thèmes et de découper le corpus des entretiens non pas entretien par entretien mais par une approche transversale.

Le tableau ci-dessous comporte une description détaillée des choix méthodologiques adoptés lors de cette recherche.

Tableau N°1 : Enquête empirique exploratoire : éléments méthodologiques

Objectif	Comprendre en profondeur la contribution du marketing interne à l'amélioration de l'engagement organisationnel chez les cadres opérant dans le secteur SSII.
Type de sources	Sources directes déclaratives
Type de données	Données qualitatives
Mode de récolte des données	La méthode de l'entretien semi-directif est plus appropriée car dans ce cas, l'investigateur amène l'interrogé à dévoiler de nombreuses informations, précises et de qualité sur des sujets en liaison avec sa recherche, en l'influençant légèrement, ce qui permet de garantir l'absence de biais et bénéficier de ce fait d'une véritable scientificité (Romelaer, 2005).
Périmètre de collecte	Vingt-deux entretiens semi-directifs ont été menés.
Durée des entretiens	Les entretiens ont une durée moyenne d'une heure et demi.
Guide d'entretien	Les entretiens ont été menés par le biais d'un guide d'entretien. Un pré-test a été mené auprès des chercheurs et des professionnels afin de vérifier la forme et le contenu du guide.

Source : Auteurs

3. Résultats et discussions

Au cours de cette section, nous allons présenter et analyser les *verbatim* significatifs relatifs au lien entre le marketing interne en général et l'engagement organisationnel chez les cadres de l'échantillon. Ensuite, nous allons étudier les relations entre chacune des dimensions du marketing interne (l'empathie et la considération, la qualité de travail et la récompense, le benchmarking, la communication ascendante, le partage de l'information et les activités promotionnelles) et cette attitude au travail.

3.1. Le marketing interne et l'engagement organisationnel

Au sujet de la contribution du marketing interne au développement de l'engagement organisationnel, les avis des répondants sont divergents. A cet égard, quelques interrogés ont rapporté l'absence d'un lien puissant entre ces deux concepts. Ils expliquent cet état de choses par le fait que le contexte de l'après-révolution tunisienne est marqué par un taux de chômage très élevé et que plusieurs entreprises s'orientent vers la réduction de leur sureffectif en vue de faire face à cette conjoncture économique défavorable. Dès lors, ces répondants estiment qu'ils n'ont pas assez de chance de décrocher un autre emploi et ils ne prennent pas l'initiative de quitter l'entreprise dans laquelle ils sont bien placés au risque de se retrouver en chômage. Face à une telle situation, ils ne se sentent pas réellement plus engagés à leur organisation grâce à cette démarche marketing, comme le mentionne cet interrogé : « *Franchement, j'envisage cette démarche marketing comme un privilège, un avantage et non pas un facteur primordial dans le déclenchement de mon attachement envers mon entreprise* » (Répondant 22).

Toutefois, d'autres répondants avancent un avis contraire. Ils déclarent, à ce propos, qu'en dépit de la situation économique fatale, l'implantation d'une démarche marketing au sein de l'entreprise exerce une influence notable sur l'engagement des cadres à l'égard de leur organisation. Ainsi, ils avancent qu'ils disposent de nombreuses alternatives de rechange pour quitter leur entreprise si celle-ci n'épargne pas un grand effort pour les conserver. Ils expliquent ceci par le fait que leurs aptitudes et contributions jouent un rôle très important dans le développement de la performance de l'entreprise et dans l'amélioration du fonctionnement des équipes de travail. De ce fait, ils se permettent d'être exigeants à l'égard de leurs employeurs. De surcroît, ils estiment que leur qualification est très sollicitée sur le marché d'emploi, ce qui leur confère l'opportunité de trouver facilement un bon poste au sein d'une autre entreprise. Dès lors, ils rapportent l'exigence d'opter pour cette démarche marketing pour conserver les cadres et susciter leur désir de demeurer membre de l'organisation. D'autres interrogés

confortent ce point de vue. A titre d'exemple, ce cadre envisage de se lancer dans la carrière entrepreneuriale si son organisation ne fait pas recours à des moyens pour le fidéliser : « (...), *je vais lancer ma propre SSII si l'entreprise ne consent aucun effort pour me conserver* » (Répondant 2).

Cependant, les dires d'autres répondants révèlent l'existence d'un lien indirect entre le marketing interne et l'engagement organisationnel dont la satisfaction au travail serait intermédiaire : « *C'est le sentiment de satisfaction et de bonheur qui fait naître chez le salarié l'envie de demeurer membre de la boîte. Autrefois, les employés s'engagent à leur entreprise pour le meilleur et le pire mais actuellement, ils envisagent de quitter leur emploi s'ils ne se sentent pas à l'aise dans leur travail* » (Répondant 20).

3.2. Les dimensions du marketing interne et l'engagement organisationnel

Après avoir fait la lumière sur la relation entre le marketing interne en général et l'engagement organisationnel, nous avons estimé nécessaire d'étudier l'influence de chaque dimension du marketing interne sur cette attitude chez les répondants de l'échantillon.

Ainsi, nous présenterons, dans ce qui suit, les *verbatim* qui sont organisés selon les six dimensions du marketing interne mobilisées (l'empathie et la considération, le benchmarking, la qualité de travail et la récompense, la communication ascendante, le partage de l'information, les activités promotionnelles) en fonction des dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, calculé, normatif).

3.2.1. L'empathie et la considération et l'engagement organisationnel

Les entretiens révèlent que l'empathie et la considération manifestées par le supérieur hiérarchique envers ses collaborateurs exercent une influence considérable sur le développement de l'engagement des cadres à l'égard de leur SSII : « *Certainement, le fait de travailler sous la direction d'un chef qui traite ses troupes avec courtoisie et qui fait attention à leurs préoccupations éveille chez les employés un fort engagement à l'égard de l'entreprise* » (Répondant 16).

Concrètement, il existe une relation puissante entre cette dimension du marketing interne et l'engagement affectif : « *Je m'entends parfaitement avec mon chef (...). Ce qui éveille mon sentiment d'appartenance à cette boîte. J'ai le sentiment qu'un lien maternel m'associe à celle-ci* » (Répondant 2). Dans cette perspective, quelques interrogés s'inspirent des relations amoureuses et conjugales pour expliquer l'engagement du salarié vis-à-vis de son entreprise :

« *A l'instar de la vie du couple, si la relation unissant les deux partenaires manque d'empathie et de respect, le vide s'installe et le lien affectif qui les associe se détériore, ce qui les conduit dans la majorité des cas à la séparation. En revanche, la relation empathique entre les deux partenaires consolide le lien émotionnel chez eux et les amène souvent à rester ensemble en dépit des problèmes relatifs à la vie du couple (contraintes financières, difficultés dans l'éducation des enfants, etc.)* » (Répondant 9).

D'autres interrogés confirment l'existence d'une relation entre cette dimension du marketing interne et l'engagement normatif : « *J'apprécie amplement les efforts fournis par mon chef en vue d'appréhender mes problèmes. Dès lors, je pense que je serais ingrat si je cherchais à travailler ailleurs* » (Répondant 13).

Par ailleurs, d'autres répondants ont spontanément déclaré que la satisfaction au travail représente un intermédiaire entre cette dimension du marketing interne et l'engagement organisationnel : « *Je ne travaille pas seulement pour gagner de l'agent mais également pour retirer de la reconnaissance et de la considération. Je souhaite être approuvée, sinon, je serais insatisfaite et offensée et par conséquent j'abandonnerai mon emploi* » (Répondant 16) ; « *Si le supérieur hiérarchique n'est pas attentif aux aspirations de ses collaborateurs, et ne les soutient pas dans la prise de conscience de leurs points forts et points faibles, ces derniers vont quitter leur travail sans remords puisqu'ils sont frustrés et insatisfaits dans leur emploi* » (Répondant 6).

3.2.2. Le benchmarking et l'engagement organisationnel

Dans ce cadre, les interlocuteurs confirment l'existence d'un lien effectif entre le benchmarking adopté par l'entreprise et l'engagement organisationnel. Les relations exprimées par les répondants sont associées à la composante calculée de cette attitude : « *Notre SSII s'efforce de nous proposer des avantages sociaux supérieurs à ceux fournis par les autres entreprises. Ainsi, je n'envisage pas l'utilité de quitter mon entreprise pour rejoindre une autre boîte offrant des conditions moins favorables.* » (Répondant 2) ; « *Ma rémunération est moins importante que celle proposée par les autres SSII. A mon avis, je serais perdant si je demeure membre de cette organisation* » (Répondant 18).

Dans cette même lignée, les entretiens indiquent que nos interlocuteurs éprouvent une grande aisance dans l'usage d'Internet, ce qui leur permet d'élaborer une veille permanente sur les salaires pratiqués sur le marché d'emploi et de comparer leurs situations avec celles de leurs homologues appartenant aux entreprises concurrentes. De plus, ils sont attentifs aux offres

d'emploi et ils déposent également des demandes d'emploi auprès des entreprises proposant des conditions plus appropriées. Ainsi, face à cette catégorie de salariés exigeante et bien éclairée, l'adoption du benchmarking afin de combler l'écart avec les entreprises concurrentes, permet de développer chez les collaborateurs l'intérêt de rester membre.

Par ailleurs, les dires d'autres interrogés révèlent que la satisfaction au travail représente un intermédiaire dans la relation entre le benchmarking et l'engagement organisationnel : « *Ces études de benchmarking permettent de réduire les insatisfactions et les plaintes des collaborateurs au niveau des salaires et des avantages sociaux proposés (...). Ils seront plus satisfaits et ils se sentiront, de ce fait, plus redevables à l'égard de leur organisation* » (Répondant 9).

3.2.3. La qualité de travail et la récompense et l'engagement organisationnel

Les témoignages récoltés révèlent que les interrogés perçoivent la volonté de l'entreprise d'offrir à ses cadres une qualité de travail et une récompense attractive comme une marque de reconnaissance à leur égard, ce qui alimente conséquemment leur engagement affectif : « *J'ai déployé beaucoup d'effort et de sacrifices pour développer notre SSII. Ainsi, le fait d'être bien rémunéré (voiture de fonction, un espace de travail favorable, un salaire attractif, etc.) représente, à mes yeux, un signe de gratification et un symbole d'attention singulière exprimés à l'égard de ma contribution. Ceci me pousse à adhérer à ses objectifs et à envisager ses problèmes comme les miens* » (Répondant 6).

Également, les entretiens montrent l'existence d'un lien effectif entre cette dimension du marketing interne et l'engagement calculé. Dans ce cadre, les répondants envisagent l'utilité de demeurer au sein de l'entreprise en vue de préserver les avantages obtenus lors des années du travail. A titre d'exemple, dans le *verbatim* suivant l'un des répondant annonce clairement qu'il n'entretient pas une relation émotionnelle avec son organisation mais plutôt un lien instrumental fondé sur l'utilité et la rationalité : « *J'ai rêvé depuis longtemps de bâtir une carrière dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique. Toutefois, j'ai eu du mal à bénéficier d'un contrat d'enseignement. En cela, j'ai envisagé de bosser provisoirement au sein d'une SSII. En fait, après une expérience enrichissante de 3 ans dans cette boîte, il me semble difficile de renoncer au confort (cadeaux, un bureau confortable, tickets restaurants, etc.) pour en rejoindre une autre.* » (Répondant 8).

D'un autre côté, d'autres interrogés pensent que cette dimension du marketing interne influence favorablement la composante normative : « *Mon entreprise s'engage souvent à me proposer*

une rémunération à la hauteur de ma contribution et une bonne qualité de travail. C'est une relation d'échange qui doit être avantageuse pour le collaborateur et pour l'entreprise. Personnellement, je trouve qu'il s'avère incorrect et illégitime d'abandonner mon SSII pour travailler chez les concurrents. Ça sera une trahison » (Répondant 6). Sur ce point, l'un des répondant nous a fait part d'une circonstance vécue qui reflète clairement l'influence de cette dimension du marketing interne sur l'engagement normatif : *« Mon organisation cherche souvent la réalisation de ses objectifs aux dépens de ses salariés. Elle n'a consenti aucun effort pour améliorer la qualité du travail. Ce faisant a engendré le détachement de certains collaborateurs. Franchement, j'entretiens avec mon organisation une relation donnant-donnant et puisque l'échange n'est pas dans les deux sens, j'estime que j'ai le plein droit de rompre le lien avec cette boîte. »* (Répondant 18). Les deux verbatims mentionnés font la lumière sur l'idée de *« l'échange social »* qui postule que l'employé bénéficiant des actions bénéfiques de la part de l'entreprise se sent obligé à agir mutuellement en faveur de celle-ci (Blau, 1964).

3.2.4. La communication ascendante et l'engagement organisationnel

Les propos de nos interlocuteurs laissent apparaître que la communication ascendante contribue au développement de l'engagement affectif, comme le déclare ce cadre : *« Mon entreprise est très ouverte à mes suggestions. Mon avis est toujours sollicité. Ceci signifie que je suis un acteur important et une source précieuse d'information, ce qui consolide mon envie de travailler encore pour le compte de l'entreprise. »* (Répondant 1). Une autre explication a été mentionnée par ce cadre : *« La communication ascendante permet de consolider la proximité entre la direction et les collaborateurs. Dès lors, je ne sens pas isolé mais au contraire je perçois que je suis membre d'une grande famille »* (Répondant 22).

Plus encore, les entretiens révèlent que la communication ascendante est liée à la dimension normative de l'engagement organisationnel : *« Je valorise amplement le fait de m'offrir la possibilité de communiquer librement mes besoins et aspirations vis-à-vis de divers aspects de mon travail. Ceci reflète que mon organisation se soucie de mon bien-être, ce qui m'incite à penser, à mon tour, au bien de ma boîte et à ressentir l'obligation d'y appartenir »* (Répondant 21).

Au final, les propos des répondants montrent clairement l'existence d'une relation entre la communication ascendante et les deux dimensions affective et normative de l'engagement organisationnel. Cependant, d'autres verbatims révèlent que la satisfaction au travail semble

être un intermédiaire au niveau de cette relation : « *Une communication favorable entre la direction et les salariés génère chez ces derniers le contentement au travail et la satisfaction, ce qui les amène à s'engager davantage vis-à-vis de leurs entreprises* » (Répondant 19) ; « (...) *Pourquoi chercher ailleurs si on est satisfait ? J'aurais beaucoup à y perdre si je quittais mon travail* » (Répondant 18).

3.2.5. Le partage de l'information et l'engagement organisationnel

Au sujet de la relation entre le partage de l'information auprès des cadres et l'engagement organisationnel, les témoignages récoltés montrent que cette dimension du marketing interne suscite et réalimente la composante affective : « *Mon organisation organise en permanence des séminaires et des réunions en vue d'informer les collaborateurs sur les objectifs de l'entreprise, sa mission et ses valeurs. Ceci éveille et consolide mon sentiment d'appartenance à cette entreprise* » (Répondant 10). Dans cette veine, les interrogés pensent que la direction est appelée à partager des informations sur l'entreprise afin de promouvoir son image en interne. Plus précisément, il importe d'informer les nouveaux recrutés sur les succès réalisés par l'entreprise, les contraintes qu'elle a pu franchir, ses héros, son historique et ce dans le but de susciter leur fierté d'appartenir à l'organisation.

Tout de même, les dires des répondants montrent que cette dimension semble impacter la composante calculée de l'engagement organisationnel. Cet état de choses peut être expliqué par le fait que le partage d'information via les formations, les réunions et les séminaires permet aux cadres de bénéficier d'une vision nette sur leur SSII et d'appréhender ses objectifs et ses projets futurs et de se familiariser également avec ses spécificités. De ce fait, s'ils quitteront leur organisation pour en rejoindre une autre, ils vont consentir un grand effort afin de démystifier le nouveau contexte professionnel et s'y adapter : « *Grâce au partage de l'information relative à mon organisation, j'ai pu bénéficier d'une connaissance approfondie de ses rouages. Ceci étant, je n'envisage pas d'en rejoindre une autre car ce faisant réclame de gros efforts pour explorer les particularités de son environnement et assimiler parfaitement son fonctionnement* » (Répondant 10).

En somme, il est à constater que le partage de l'information exerce une influence positive sur l'engagement affectif et calculé chez les répondants de notre échantillon. Cependant, d'autres propos montrent explicitement que cette dimension du marketing interne n'est pas liée directement à l'engagement organisationnel. En effet, la satisfaction au travail apparaît en tant qu'un intermédiaire entre les deux concepts : « *Être bien informé et éclairé permet de faciliter*

le travail à accomplir. Il devient plus plaisant et enrichissant. Ainsi, tant que le collaborateur est satisfait et épanoui, il aura davantage le désir de demeurer membre de cette organisation » (Répondant 21) ; « Les salariés se sentiront mal à l'aise et gênés si l'entreprise ne leur fournit pas les informations nécessaires. Ce mécontentement pourrait éroder amplement leur attachement à l'égard de l'entreprise » (Répondant 15).

3.2.6. Les activités promotionnelles et l'engagement organisationnel

Les discours des répondants révèlent que les activités promotionnelles contribuent uniquement au développement de l'engagement affectif : *« Notre SSII a organisé un évènement très marquant où elle a invité des personnages publics de grand renommé et des cadres opérant dans d'autres SSTT. Dans ce cadre, elle a honoré les employés performants et elle a également communiqué sur les succès qu'elle a réalisés. Cette initiative de la part de l'entreprise permet de promouvoir l'image de cette dernière et de valoriser le collaborateur, ce qui suscite sa fierté d'y appartenir » (Répondant 1) ; « Ces évènements permettent de développer chez les employés des sentiments d'affiliation à leur entreprise » (Répondant 19).*

Néanmoins, les entretiens laissent apparaître que si une bonne application de ces activités promotionnelles peut développer l'engagement affectif, la non prise en considération de cette dimension par l'entreprise ne peut pas être à l'origine de désengagement des cadres vis-à-vis de leur entreprise : *« Mon organisation a toujours une valeur importante à mes yeux même en cas d'absence de telles activités (organisations des clubs, des soirées, des événements, etc.) » (Répondant 1).*

Au regard de ces entretiens, il nous paraît que le marketing interne contribue amplement à l'amélioration de l'engagement organisationnel dans le secteur SSII. Ainsi, nous avons remarqué que chacune des dimensions du marketing interne (l'empathie et la considération, la qualité de travail et la récompense, le benchmarking, la communication ascendante, le partage de l'information et les activités promotionnelles) contribue considérablement au développement de cette attitude au travail. De surcroît, la satisfaction au travail apparaît comme un intermédiaire au niveau de ces relations.

Conclusion

Cette recherche est en cohérence avec le contexte actuel, de plus en plus sensible à la Responsabilité Sociale des Entreprises et plus précisément à la prise en compte des besoins des salariés au sein de l'entreprise (Ranchoux, 2011 ; De Vassoigne, 2013). S'inscrivant à la

frontière de la gestion des ressources humaines et du marketing, l'ambition ultime de ce travail consiste à examiner l'articulation entre le marketing interne et l'engagement organisationnel des cadres appartenant au secteur SSII. En fait, à notre connaissance, les liens entre ces deux concepts n'ont pas été encore débattus dans un tel domaine.

Dans ce cadre, les résultats parvenus ont rapporté l'importance d'une démarche marketing interne dans le développement de l'engagement organisationnel chez les cadres appartenant au secteur SSII. En effet, les liens exprimés par les répondants sont associés aux trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé). De plus, il semble que les cadres de l'échantillon sont très exigeants face au monde du travail. Ils sont bien informés et attentifs aux opportunités proposées sur le marché d'emploi. Également, ils sont volatiles et n'ont pas tendance à être fidèles à leur entreprise. Dans un tel contexte, le recours à une démarche marketing en interne représente un préalable primordial au développement de l'engagement organisationnels chez cette cible particulière. Par ailleurs, les résultats de cette recherche ont proposé un autre élément d'explication de la relation entre cette démarche marketing et l'engagement organisationnel. A cet égard, il apparaît que la satisfaction au travail représente un intermédiaire dans le lien existant entre ces deux concepts.

En effet, ce travail représente des contributions sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Sur le plan académique, cette recherche s'attache à étudier un concept rarement examiné dans le contexte tunisien, celui du « marketing interne », ce qui permet d'enrichir la littérature scientifique en la matière. De plus, à notre connaissance, les liens entre le marketing interne et l'engagement organisationnel n'ont pas été discutés dans le secteur SSII. Dès lors, l'examen des relations entre ces deux concepts dans ce domaine spécifique ont permis de combler ce vide théorique. Au niveau méthodologique, l'adoption d'une étude qualitative exploratoire constitue un véritable apport étant donné qu'il s'agit d'une approche davantage préconisée dans les recherches en gestion des ressources humaines et en marketing. Ainsi, le manque de travaux ayant exploré le lien entre le marketing interne et l'engagement organisationnel fait du choix de cette approche qualitative une réelle contribution dans l'évolution de ce champ de recherche. Sur le plan managérial, ce travail permet de sensibiliser les managers sur l'importance d'opter pour une démarche de marketing interne et de les orienter dans la sélection des dimensions du marketing interne les plus pertinentes en vue d'améliorer l'engagement des cadres vis-à-vis de leur organisation.

Finalement, les résultats de notre étude laissent entrevoir plusieurs voies futures de recherche à explorer. Ainsi, il s'avère pertinent d'appliquer la conception tridimensionnelle de

l'engagement vis-à-vis de l'organisation aux autres cibles de travail, à savoir : les clients de l'entreprise, le supérieur hiérarchique directe et le groupe de travail. De plus, il est enrichissant d'étudier les relations entre les concepts mobilisés auprès des salariés appartenant à d'autres domaines d'activité (secteur de l'enseignement supérieur, secteur bancaire, secteur hôtelier, etc.) et de vérifier l'existence de disparités entre les divers secteurs.

ANNEXE 1 : Description de l'échantillon de l'étude qualitative

Echantillon	Age	Sexe	Niveau d'instruction	Statut socioprofessionnel	Ancienneté
Interviewé 1	28 ans	Masculin	Bac+3	Cadre	1 an
Interviewé 2	32 ans	Masculin	Bac+5	Cadre supérieur	3 ans
Interviewé 3	40 ans	Féminin	Bac+2	Cadre moyen	8 ans
Interviewé 4	29 ans	Féminin	Bac+4	Cadre	1 an
Interviewé 5	35 ans	Féminin	Bac+6	Cadre supérieur	6 ans
Interviewé 6	52 ans	Masculin	Bac+4	Cadre supérieur	10 ans
Interviewé 7	31 ans	Masculin	Bac+2	Cadre	4 ans
Interviewé 8	39 ans	Masculin	Bac+5	Cadre	3 ans
Interviewé 9	42 ans	Féminin	Bac+5	Cadre moyen	12 ans
Interviewé 10	28 ans	Masculin	Bac+3	Cadre	1 an
Interviewé 11	30 ans	Féminin	Bac+3	Cadre moyen	1 an
Interviewé 12	32 ans	Féminin	Bac+5	Cadre supérieur	5 ans
Interviewé 13	49 ans	Masculin	Bac+5	Cadre moyen	12 ans
Interviewé 14	37 ans	Masculin	Bac+4	Cadre	7 ans
Interviewé 15	31 ans	Masculin	Bac+3	Cadre	2 ans
Interviewé 16	29ans	Féminin	Bac+3	Cadre	3 ans
Interviewé 17	55 ans	Masculin	Bac+4	Cadre moyen	15 ans
Interviewé 18	28 ans	Masculin	Bac+5	Cadre	2 ans
Interviewé 19	40 ans	Féminin	Bac+4	Cadre moyen	11 ans
Interviewé 20	33 ans	Féminin	Bac+6	Cadre supérieur	1 an
Interviewé 21	31 ans	Masculin	Bac+3	Cadre	3 ans
Interviewé 22	39 ans	Masculin	Bac+4	Cadre	6 ans

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN N. J. et MEYER J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, n°1, p.1-18.
- AWWAD, M. S., et MOHAMMAD LAFI, F. (2023). Leadership Style and Market Orientation: The Mediating Role of Internal Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, p.1-31.
- BECKER H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", in Bentein K., Vandenberghe C. et Dulac T. (2004), « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 53, pp 69-79
- BELLAOUAIED M. (2008), « Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : vers un Marketing interne-externe performant », 7th International Congress Marketing Trends, Venice, Italie.
- BEN ZEKRI I. (2017), « L'effet du marketing interne sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel : application auprès des cadres du secteur de services et d'ingénierie informatique », Thèse de doctorat, Université Tunis el Manar.
- BEN ZEKRI I. et ZAIEM I. (2023), L'influence du marketing interne sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel : Application auprès des cadres du secteur SSII, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol.6, n°3, p. 982 - 1008.
- BENNETT R. et BARKENSJO A. (2005), "Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 16, n° 3, p. 251-274.
- BERRY L. (1980), "Service marketing is different", in « Utilisation du marketing interne et implication organisationnelle au sein de centres d'appels : Identification d'une typologie de clients internes », 24^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 20-21-22 novembre, Paris.
- BERRY L. (1981), "The employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, vol 3, n°1, pp 33-40.
- BERRY L.L, HENSEL J.S et BURKE M.C. (1976), "Improving retailer capability for effective consumerism response", in Bellaouaied M. (2010), « Le rôle médiateur de la satisfaction du personnel dans la qualité de service : vers un marketing interne-externe performant », 9^{ème} Congrès International des Tendances du Marketing, Italie, p.1-20.
- BERRY L. et PARASURAMAN A. (1991), "Marketing Services : Competing through Quality", Free Press, New York, NY.
- BROWN D. M., APOSTOLIDIS C., DEY B. L., SINGH P., THRASSOU A., KRETSOS L., et BABU M. M. (2024), "Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations", *Industrial Marketing Management*, Vol.117, p.14-27.
- DABOUSSI AYADI et BEN ZEKRI (2021), « L'influence du marketing interne sur l'intention de quitter : une étude de médiation modérée », *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*, Vol. 14, pp. 38-48.

- DE BRUIN L., ROBERTS-LOMBARD M., et DE MEYER-HEYDENRYCH, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction : An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, Vol.12, n°1, p.199-224.
- DEMIR A. (2022). Impact of internal marketing on the customer perceptions in SMEs. *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 42, n°3, p.379-396.
- DRUCKER P. (2000), "Knowledge Work", *Executive excellence*, Vol 17, n°4, p.11-23.
- DURKIN M. et BENNETT H. (1999), "Employee commitment in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 17, n°3, p. 24-134.
- EWING M.T. et CARUANA A. (1999), "An internal marketing approach to public sector management : the marketing and human resources interface", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, n°1, p. 17-27.
- EVRARD Y., PRAS B. et ROUX E. (2009), « *Market : Etudes et Recherches en Marketing* », Dunod, Paris, 672 p.
- FONDEUR Y. et SAUVIAT C. (2003), « Les services informatiques aux entreprises : un marché de compétences », *Formation Emploi*, n° 82, p. 107-123.
- GAGNON C., GOSSELIN E. et PAQUET R. (2007), « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment) », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, Vol 3, n° 1, p. 43-64.
- GEORGE W.R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, iss 1, p. 63-70.
- GUZELLER C. O., et CELIKER N. (2020), "Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol.14, n°1, p.102-120.
- HUANG Y. T. (2020), "Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension", *Journal of Relationship marketing*, Vol.19, n°3, p.165-181.
- JAFRI M.H. (2010), "Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior A Study in Retail Sector", *Journal of Management Research*, Vol 10, n° 1, p. 62-68.
- JOU J. Y. H., CHOU C. K. et FU F. L. (2008), "Development of an instrument to measure internal marketing concept", *Journal of Applied management and Entrepreneurship*, vol 13, n°3, p. 66-79.
- LEECH N. L. et ONWUEGBUZIE A. J. (2007), "An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation", *School Psychology Quarterly*, Vol. 22, n° 4, p. 557-584.
- LIZOTE A. A., ALVES C. S. R. et CAVALHEIRO C. C. (2019), "Perceived organizational factor, internal marketing and organizational commitment in university teachers", *RPCA*, Vol. 13, n°2, p. 88-107.
- MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, n°1, p. 61-89.

- MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1997), "Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application", in Simard G. (2000), « Les antécédents de l'engagement organisationnel : Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé », 11^{ème} Congrès de l'Association francophone de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Lille.
- MOUTTE J. (2007), « Le management du personnel en contact dans les services : levier d'amélioration de la satisfaction des clients », 2^{ème} Journée de Recherche en Marketing IRIS, 15 Mars 2007, IAE Lyon.
- PAILLÉ P. (2005), « Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique », *Bulletin de psychologie*, Vol. 58, n°6, p.705-711.
- PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T., et BOULIAN P. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", in Foucher R., Morin L., Bentein K. et Trottier M. (2004), « Mesurer l'engagement : L'intérêt de combiner les indices d'engagement affectif et normatif », 15^{ème} Congrès de l'Association francophone de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal, QC, Canada.
- RANCHOUX-SOULAT C. (2015), « Enjeux et perceptions liés à la mise en place d'une démarche participative dans un contexte marketing interne : la RATP comme étude de cas », Thèse de doctorat, Toulouse 1.
- ROMELAER P. (2005), « L'entretien de recherche », in Roussel P. et Wacheux F. (2005), « *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales* », Bruxelles : De Boeck, p. 101-137.
- SALAMI S.O. (2008), "Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers", *Anthropologist*, Vol. 10, n°1, pp 31-38.
- SAMGNANAKKAN S. (2010), "Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals", *Journal of Management Research*, Vol. 10, n° 1, p. 39-61.
- SAVOIE-ZAJC, L. (2000), « L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD• IST », *Recherches qualitatives*, Vol. 21, p. 99-123.
- SEIGNOUR A. (1998), « Le marketing interne : un état de l'art », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 13, n°3, p. 43-55.
- SIMARD G. (2000), « Les antécédents de l'engagement organisationnel : Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé », 11^{ème} Congrès de l'Association francophone de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Lille.
- VASCONCELOS A.F. (2008), "Broadening even more the internal marketing concept", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, iss 11/12, p. 1246-1264.
- ZADDEM, F. (2022), « La recherche qualitative en gestion dans le contexte tunisien », Publication Universitaire de la Manouba.
- ZAMIT I. et LOUZIR-BEN HASSINE A., (2022), « L'entrepreneuriat féminin en Tunisie : Les facteurs intrinsèques et extrinsèques à la réussite des femmes entrepreneurs », XXX Ième conférence de l'AIMS, Annecy, 2022.