

Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation :
Vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services

Myriam BELLAOUAIED

myriam_2004@yahoo.fr

Doctorante et ATER à l'IAE de Lyon 3
Equipe IRIS
Centre de recherche Magellan

Institut d'Administration des Entreprises - Université Lyon 3

Adresse postale : IAE de Lyon,
6 Cours Albert Thomas BP 8242
69355 Lyon cedex 08

Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation :
Vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services

RÉSUMÉ

La place importante accordée au Marketing relationnel dans le secteur des services ne cesse d'évoluer. Cette évolution, soulignée par plusieurs auteurs et particulièrement par Berry 1983, nous ramène à une nouvelle orientation du marketing qu'est *le marketing interne*.

L'objectif de cette communication est de mettre en lumière l'étendue de la fonction Marketing à l'environnement interne de l'entreprise et sa contribution à moderniser le management au sein de l'entreprise et de développer sa performance.

Mots clés : Marketing relationnel, marketing des services, Marketing interne, satisfaction client, performance, fidélité.

ABSTRACT

The important place granted to relational Marketing in the sector of the services does not cease evolving. This evolution, underlined by several authors and particularly by Berry 1983, brings back to us to a new orientation marketing which is *internal marketing*.

The objective of this communication is to bring to light the area of the Marketing function at the internal environment of the company and its contribution to modernize management within the company and to develop its performance.

Key words: relational Marketing, Marketing of the services, internal Marketing, performance, loyalty.

Introduction:

Le Marketing : « Manipulateur ou influenceur ? Toutes les critiques, toutes les contestations, jusqu'aux plus radicales nous laissent perplexes et nous forcent à répondre à cette question. En effet une grande évolution du consommateur a aboutit à une remise en cause certaine du Marketing. « *Manipulateur ou seulement influenceur ?* » ; certainement les deux si l'on considère la capacité du Marketing à modifier les comportements sur le long terme. En vue de cette remise en cause des différentes fonctions d'un domaine aussi vaste que le Marketing, nous sommes amenés à nous interroger sur l'étendue de ses fonctions et leur apport à l'environnement de l'entreprise, aussi bien externe (clients) qu'interne (salariés, dirigeants, partenaires...).

Le pouvoir d'influence du Marketing que lui procure son rôle se trouve dans la définition élargie de D.Lindon « *Le Marketing est l'ensemble des moyens dont dispose une organisation pour influencer, dans un sens favorable à la réalisation de ses propres objectifs, les attitudes et les comportements des publics auquel elle s'intéresse* ».

Manipulateur ?, ce mot semble provocateur, et s'il l'est, il n'en reste pas moins que le marketing a été et demeure aujourd'hui plus que jamais *un agent d'influence* souvent déterminant pour nos économies développées (Guy Audigier, 2003). A ce titre, le Marketing est parfois l'objet de contestations plus ou moins radicales, néanmoins l'Entreprise ne peut pas ignorer un outil aussi important et indispensable à son activité.

A l'aube du XXI siècle, la société a connu un consommateur plus éclairé, qui préfère agir plutôt que subir, exprimant des besoins et des désirs dont il est conscient et qui est devenu, donc, plus exigeant. De ce fait, la conception même de la gestion des firmes a évolué en quelques années. Face à l'individualité de chacun, aux nouvelles technologies, à la disponibilité de l'information et à son accessibilité, les entreprises, désirant conserver leur compétitivité et efficacité sur le marché, ont essayé de se mobiliser afin de suivre le mouvement.

Les spécialistes du Marketing, conscients de l'isolement et de la solitude de l'homme moderne, s'efforcent de nouer avec leurs clients des relations moins anonymes. Une optique relationnelle visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse (Berry

1983) serait une solution optimale pour les entreprises qui ont pris conscience de l'importance du concept du Marketing relationnel.

Nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés à la dimension relationnelle. En effet, il faut noter que cette notion était très présente dans la plupart des études Marketing et plusieurs auteurs (Berry 1983, Gronroos 1994) affirment que le secteur des services et du marketing industriel s'inscrivent dans une perspective relationnelle. Pour l'entreprise, le Marketing relationnel représente une manière de répondre avec plus d'efficacité aux besoins des clients (Sheth et Parvatiyar, 1995)

La place importante accordée au Marketing relationnel dans le secteur des services ne cesse d'évoluer. Cette évolution, soulignée par plusieurs auteurs et particulièrement par Berry 1983, nous ramène à une nouvelle orientation du marketing qu'est *le marketing interne*.

Celui-ci reconnaît les ressources humaines comme avantage concurrentiel et insiste sur la nécessité de favoriser la satisfaction du personnel et son implication dans l'entreprise. L'objectif est également d'étudier les facteurs clés de succès de la satisfaction du client à travers la satisfaction du personnel.

En effet, dans la plupart des activités de service, le client est souvent en interaction avec le personnel en contact dont le rôle est devenu un élément de différenciation. A travers son attitude, le personnel en contact va influencer la qualité de service perçue par le client ; ainsi, souvent le personnel en contact est souvent considéré comme étant le service de la part des consommateurs (Berry L.L., Conant J.S., Parasuraman A.1991) . En offrant ses prestations, il communique le message de l'entreprise et reflète son image.

Dans cette optique, le personnel de l'entreprise, et en particulier le personnel en contact, est responsable de la qualité du service qui à son tour influence la satisfaction du client et sa fidélité. Dans une autre optique, la qualité de service et le comportement du personnel en contact envers le client dépendent du degré de satisfaction, de motivation et d'implication du personnel dans l'entreprise.

Contexte et questionnement :

Les recherches étudiant le rôle d'une approche relationnelle à l'environnement interne des entreprises, celui du Marketing interne ou l'impact de la satisfaction et de l'attitude du personnel sur celle des clients et leur fidélisation, sont peu nombreuses voire rares.

En effet, cette recherche s'inscrit dans une double perspective, celle du Marketing et des Ressources Humaines, ce qui serait très intéressant, particulièrement pour le secteur des Services.

A partir de cette idée, plusieurs interrogations émergent. Nous nous intéressons aux interrogations suivantes :

1. Comment le Marketing relationnel a-t-il évolué dans le secteur des services ?
2. Est-ce que la satisfaction du personnel engendre celle des clients ?
3. Est ce que le Marketing interne est une reconnaissance des Ressources humaines comme un avantage concurrentiel ?
4. Le Marketing interne serait-il un outil de performance pour le Marketing externe et le management moderne ?

1. Le Marketing Relationnel

1.1. Historique et définitions

1.1.1. Emergence du Marketing relationnel

Selon Mc Kennah (1991), le concept du Marketing dans les années 1980 a orienté les entreprises vers la vente ; cette logique transactionnelle avait pour devise : *"vendre et gagner de l'argent"*. Vu la rapidité avec laquelle évoluaient les marchés, certaines entreprises ont souligné la lenteur de cette approche et son inefficacité à traduire la demande du marché. A ce stade, le souci n'était plus de vendre mais de faire participer le consommateur : *"Il ne s'agit plus d'affirmer et de vendre, mais de communiquer et de partager l'information. Relation : Voilà le mot clé"* (Mc Kennah, 1991).

Bien avant les années 1990 on a assisté à l'émergence du Marketing relationnel : un Marketing qui a valorisé le client et qui l'a intégré dans la conception des produits, mais c'est vers les années 1990, qu'on a assisté à la ré émergence du Marketing relationnel. Ainsi, on a observé une évolution du Marketing transactionnel vers le Marketing relationnel ; les entreprises faisaient, alors, adapter leurs produits à leurs clients et non les clients à leurs produits.

De nos jours, le mot d'ordre de toutes les directions Marketing est de construire des relations durables avec le client et ce dans le but de rendre le client fidèle. La notion de relation est

souvent utilisée dans l'analyse des situations d'échange mais chaque champ du Marketing retient une acceptation particulière de ce concept.

Pour Vargo et Lusch (2004), « *Le Marketing est passé d'une vision tournée vers les biens - pour laquelle ... transactions discontinues étaient la règle- à une vision tournée vers les services – essentiellement caractérisée par l'immatérialité, l'organisation des échanges et des relations* ».

Autrement dit, le Marketing transactionnel s'inscrit dans le court terme, ayant un intérêt pour la vente isolée et dans lequel la qualité relève de la responsabilité de la production. A l'opposé, le Marketing relationnel s'appuie sur une orientation à long terme, favorise le contact et le suivi des clients et dans lequel, la qualité est le souci de tout le personnel (Payne, Christopher, Clarck et Peck, 1996).

1.1.2. Définitions du Marketing relationnel

La littérature en Marketing fournit plusieurs définitions qui présentent une orientation commune quant au concept du Marketing relationnel . Comme l'a défini Berry (1983), " *le Marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client*". Morgan et Hunt (1994) définissent le Marketing relationnel comme « *un concept qui se rapporte à toutes les activités de Marketing visant à établir , développer et maintenir une relation d'échange fructueuse* » , cette définition intègre la notion du Marketing relationnel dans toutes les activités Marketing de l'entreprise.

Nous rejoignons Gronroos (1997) quand il définit le Marketing relationnel comme suit : « *c'est l'identification, l'établissement, le maintien et le développement de relations avec les clients et les autres partenaires, avec profit, de manière à ce que les objectifs des parties impliquées soient rencontrés. Ceci est atteint suite à un échange mutuel et à l'accomplissement des promesses faites* », cette définition appuie la notion d'échange et de relation et elle s'étend aux autres dimensions de l'entreprise, c'est une vision globale qui incite à une certaines coordinations entre les différents partenaires. Dans ce sens la relation doit s'établir et évoluer dans le temps en visant une implication à long terme et non une orientation à court terme ou ponctuelle (Perrien 1998).

Pour Evans et Laskin (1994), « *Le Marketing relationnel est une approche centrée sur le client , où l'entreprise cherche à créer des relations d'affaires de long terme avec les prospects et les clients existants* ». Cette définition évoque la problématique de la fidélisation

qui représente la préoccupation première de toute entreprise, c'est *une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients à travers une relation à une valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme* (Barlow, 1992).

Le but d'une stratégie de Marketing relationnel est certes d'établir des relations de longue durée avec le client afin de gagner sa confiance et surtout de le fidéliser. Mais si on observe bien les multiples définitions du Marketing relationnel on note qu'aucune ne rejette l'idée d'étendre cette fonction à tous les acteurs de l'entreprise. Même si cette idée n'a pas été explicitement affirmée, personne ne peut nier qu'établir des relations à long terme, avec les clients ou entre les différents acteurs de l'entreprise ne ferait que favoriser la communication et améliorer la circulation des informations au sein même de l'entreprise.

En effet le Marketing relationnel s'attache plus au développement des relations avec chaque client éventuellement fructueux qu'à la conquête de parts de marché, même si le but principal est de développer les performances commerciales.

L'analyse se focalise sur un client *individualisé* et met l'accent sur le pilotage de relations durables. Ainsi, l'ambition de Christopher et al (1991) est de faire monter le client sur l'échelle de la fidélité en le ravissant par des produits et des services qui vont au-delà de ses attentes afin qu'il passe de la position de prospect à la position de prosélyte.

1.2. Evolution et reconsidération du Marketing relationnel au sein de l'entreprise

Il est évident que la naissance du Marketing relationnel est la conséquence d'un nouveau type de consommateurs, avertis, plus éclairés, exprimant des besoins et des désirs différents et qui sont donc plus exigeants, néanmoins et comme l'a affirmé Gilles Marion (2001), c'est aussi « *le résultat de l'intensification concurrentielle et de la prolifération des instruments de communication à la disposition des individus* ».

Le client est généralement prêt à s'engager dans une relation durable avec l'entreprise si cette relation lui procure des avantages spécifiques. Ces avantages sont généralement réservés aux clients fidèles de l'entreprise. Face à l'homogénéisation croissante des produits et des services ces avantages résident rarement dans le noyau du produit ou du service mais plutôt dans la compétence relationnelle de l'entreprise (B. Ivens & U. Mayrhofer, 2003).

L'application d'une approche *relationnelle* réclame un engagement vigoureux de l'entreprise et l'implication de toutes les fonctions concernées ; « *si l'entreprise établit des relations*

durables avec ses clients, elle doit adopter un Marketing relationnel véritablement orienté vers le client et appliquer les principes d'une telle approche de manière systématique » (B.Ivens & U. Mayrhofer, 2003).

« Plus un client s'engage dans la communauté en fournissant des informations précieuses, plus il aura de la valeur pour l'entreprise, même si le chiffre d'affaire généré avec ce dernier s'avère faible » (B. Ivens & U. Mayrhofer, 2003). Ce concept admet que l'utilisation des contributions indirectes des clients nécessite que l'entreprise s'engage fortement dans la gestion des relations avec la clientèle.

Toutefois, face à la concurrence accrue et croissante des entreprises pour la conquête des clients et face à la remise en question de l'intérêt même de la fonction Marketing (Merrick D et Shaw R, (2005), Zyman S (1999)) , les outils développés par le *Marketing relationnel* semblent être de plus en plus insuffisants, ce qui nous amène à s'interroger sur l'évolution de cette approche ainsi que sur les différents facteurs de réussite assurant son efficacité, sa performance ainsi que celle de l'entreprise.

1.2.1. La Performance du Marketing relationnel

- Orientation Client et Performance

Nous rejoignons B.Ivens et U. Mayrhofer (2003) quand ils déclarent que *« pour être efficace, le Marketing relationnel doit être adopté et pratiqué par tous les services de l'entreprise »* . En effet plusieurs études le montrent en affirmant que le développement et la performance de certaines entreprises est le résultat d'une culture interne reflétant l'orientation client (Meehan S et Barwise P, 1996). L'enjeu consiste à développer une culture relationnelle auprès des employés afin que l'orientation client soit effectivement perçue par la clientèle (Deshpandé R, Farley J.U et Webster F.E, 1993).

Saxe et Weitz (1982) définissent l'orientation client comme étant *« le degré selon lequel le vendeur applique la notion du Marketing en tentant d'accompagner le client dans ses décisions d'achats de façon à répondre efficacement à ses besoins »*, cette définition évoque l'interaction vendeur- client en montrant que le vendeur optant pour une telle orientation essaie d'adopter les comportements adéquats pour la satisfaction du client. Cette définition a été complétée par celle de Brown et al. (2002) qui définissent l'*orientation client* comme étant *« la prédisposition de l'employé à satisfaire les besoins du client dans le contexte de son travail »*, cette approche évoque les caractéristiques des services et retient la spécificité qu'a le personnel en contact pour une entreprise de service. Nous nous inscrivons dans la

perspective de Brown et al. (2002) qui paraît être plus adaptée à notre recherche et au domaine auquel nous nous intéressons.

Plusieurs auteurs se sont interrogés sur les ingrédients d'une certaine performance en Marketing et notamment sur les moyens de la mesurer (Lehu J.M., 2005) et comme le déclare Jean Marc LEHU dans son article « *Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble* », *l'orientation de P&G dépasse désormais la « simple » écoute préconisée par la démarche Marketing classique, pour s'engager dans un véritable échange permanent avec les consommateurs..... cet échange emprunte également de nouvelles voies de contact.*

Le marketing relationnel doit exprimer l'objectif de l'entreprise envers le client, et ce, en s'appuyant sur des principes qui gèrent le comportement du personnel de l'entreprise envers les clients ; à ce propos, B.Ivens et U. Mayrhofer (2003) définissent huit principes ayant un rôle majeur dans la performance du *Marketing Relationnel* (Figure 1).

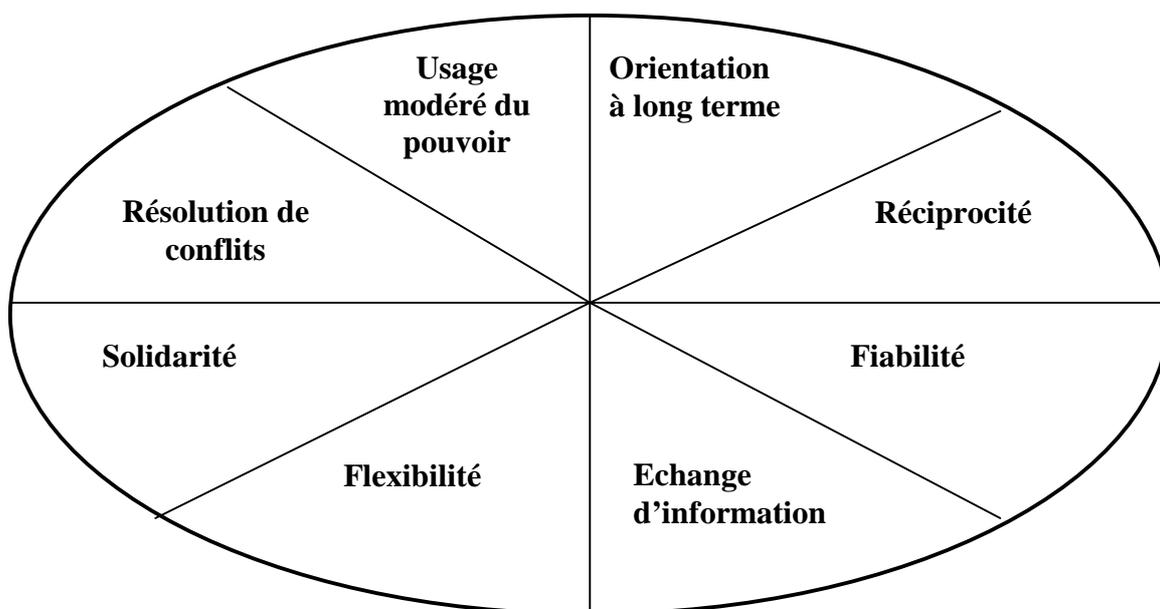


Figure 1 : Les déterminants de la performance du Marketing relationnel

- 1) *Orientation à long terme* : dès le premier contact, l'entreprise doit veiller à maintenir l'échange avec le client, ce qui constitue la base de la *confiance* et justifie l'*engagement* de l'entreprise.

- 2) *Réciprocité* : dans cette optique l'entreprise doit montrer au client qu'il ne s'agit pas de l'exploiter pour son propre profit mais bien au contraire elle doit montrer qu'elle entretient avec lui une *relation gagnant-gagnant*.
- 3) *Fiabilité* : dans une approche relationnelle, une entreprise doit savoir anticiper les besoins du client, *comprendre ses attentes* et s'y adapter.
- 4) *Echange d'informations* : c'est une *preuve de confiance* qui reste très utile pour les partenaires.
- 5) *Flexibilité* : l'aptitude de l'entreprise à modifier certains accords plus au moins formels et s'adapter aux attentes du client prouve qu'elle tient à *maintenir sa relation* avec le client.
- 6) *Solidarité* : cela consiste à aller jusqu'à proposer de l'aide à ses clients (*aide immatérielle ou matérielle*).
- 7) *Résolution de conflits* : dans le cas où des conflits surviennent, l'entreprise doit tenter de trouver un compromis qui satisfait les deux parties pour permettre la *continuité de la relation*.
- 8) *Usage modéré du pouvoir* : l'entreprise, si elle est en position de pouvoir, ne doit jamais l'utiliser pour mettre la pression au client, ceci peut perturber le *climat d'échange* et interrompre la relation.

Ces principes résument l'attitude et les comportements à adopter lors de différentes situations et face au client. Les tâches d'un vendeur ne sont pas simples et encore moins homogènes face aux clients ; chaque client exprime un besoin différent et réclame un service adapté à ses attentes. Ces principes peuvent constituer les *facteurs clé de réussite d'un Marketing relationnel* performant.

- **La qualité relationnelle**

Le Marketing Relationnel est au cœur du Marketing interentreprises (B to B) et du Marketing des services depuis toujours et il s'est progressivement diffusé dans le Marketing aux particuliers (D.Lindon, J.Lendrevie, 2000). Les principales modalités du Marketing relationnel pour établir et maintenir des bonnes relations avec les clients, sont : connaître les clients, leur parler, les écouter, les récompenser pour leur fidélité et si possible les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque.

Le plus intéressant à retenir de ce qui précède est le fait de parler, d'écouter et d'associer les clients à la vie de l'entreprise. En effet, le client, qu'il soit individu ou entreprise, s'apercevra tôt ou tard, que le but du relationnel est le transactionnel , alors qu'*il est possible de mieux se rapprocher d'un client exigeant en lui laissant sa totale liberté de mouvement. Il ne se sent*

plus cerné mais bien impliqué dans la construction de son propre univers de consommation dont le champ s'élargit à des perspectives sociétales larges (E.Pastore-reiss, H.Naillon, 2002), et dans ce cas : satisfaction rimerait avec fidélité.

En effet, nous pensons que le concept de la satisfaction est un générateur de confiance et par conséquent de fidélité mais pas n'importe quelle fidélité : une fidélité *active*¹ et non *passive*² (Richard L.Oliver, 1999).

Nombreux sont les auteurs (Wilson 1995, Ricard et Perrien 1999) qui se sont intéressées à la qualité relationnelle en essayant de la définir et de déterminer les composantes qui la constituent. Hennig –Thuran et Klee (1997) définissent la qualité relationnelle entre le consommateur et l'entreprise comme étant « une vision globale quant à l'aptitude de la relation à répondre aux besoins du consommateur ».

Crosby et al (1990) conceptualisent la qualité relationnelle comme étant un méta construit qui réside dans la satisfaction et la confiance envers le personnel de vente, une affirmation partagée par Bejou et al (1996) et Laglace et al (1991). Enfin Keith (2003) nomme quatre indicateurs de la qualité relationnelle à savoir la confiance, la satisfaction, l'engagement et le conflit affectif.

Vu que notre recherche porte sur le secteur des services nous allons retenir les composantes relationnelles les plus étudiées dans la littérature et qui sont en rapport avec notre étude.

1) *La satisfaction* : la satisfaction a fait l'objet d'une littérature abondante en marketing des services (Ngobo 1997, Kotler et Dubois 1993, Fornell et Lehmann 1994...). Elle est définie par Olivier (1980) comme « *une réponse évaluative (cognition) qui provoque différents sentiments et émotions (affectif) et qui finalement influence ou déclenche un certain comportement (conation)* ». Selon Ngobo (1997), il s'agit d'« une évaluation globale continue de l'aptitude de l'entreprise ou de la marque à fournir les bénéfices recherchés par le client » et d'après Levy et Manceau (1993), la satisfaction est une évaluation de la surprise inhérente à l'acquisition d'un produit et /ou à une expérience de consommation.

Nous retiendrons la définition de Garbarino E. et Johnson M.S. (1999) selon laquelle « la satisfaction est l'évaluation globale de l'expérience d'achat et de consommation d'un bien ou d'un service dans la durée ».

¹ *La fidélité passive* : le client achète toujours la même marque ou va voir toujours le même fournisseur parce que c'est pour lui c'est le comportement le plus facile.

² *La fidélité active* : elle résulte d'une conviction, d'un véritable attachement ou d'une véritable préférence (rationnelle et/ou affective) d'un client pour une marque ou pour un fournisseur. *Elle est plus solide et généralement plus durable que la fidélité passive*

Souvent mesurée par la satisfaction, la qualité relationnelle peut ne pas être le seul indicateur de mesure on note alors d'autres indicateurs comme la confiance et l'engagement (Weitz et al, 1999).

- 2) *La confiance* : perçue de différentes manières, plusieurs auteurs ont présenté plusieurs définitions de la confiance. On note celle de Morgan et Hunt (1994) qui la présentent comme étant la variable médiatrice la plus importante dans une relation d'échange, en effet c'est « un élément important par sa capacité à modérer le risque dans le processus d'achat » (Chow, 1997).
- 3) *L'engagement* : Moormann et al (1992) définissent l'engagement comme « *un désir continu à maintenir une relation de valeur* ». Dwyer et al (1987) déclarent qu'il représente le stade le plus avancé de la liaison relationnelle. Quant à Morgan et Hunt (94) ; ils le définissent comme « *une implication d'un partenaire d'échange qui croit qu'une relation durable avec un autre est assez importante ce qui ramène à fournir un maximum d'effort pour la maintenir* », ce qui place l'engagement au cœur de l'approche relationnelle.
- 4) *La fidélité* : On ne peut passer sous silence le concept de la fidélité qui est au cœur des pratiques du marketing. L'aspect rentable de la relation a été souligné en définissant la fidélisation comme "*une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme*"(Barlow, 1992). Selon Moulins (1998) la fidélité est « *la volonté (engagement psychologique et comportemental) d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif commun* ». cette définition correspond notre optique de recherche.

2. Le Marketing relationnel : *marketing actif* des services

2.1. Service et qualité de service

- Les caractéristiques d'un service :

Les activités de services sont difficilement gérables dans l'optique Marketing classique car la qualité de service finalement rendu au consommateur dépend de facteurs liés directement au processus de production lui-même. « *Un service est une activité ou prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété ; un service peut être associé ou non à un produit physique* » (Kotler & Dubois, 2000).

Les actions Marketing établies et appliquées par les entreprises de service dépendent des caractéristiques du service. Les spécificités des services par rapport aux produits ont enrichi la discipline; les quatre caractéristiques communément requises constituent le support sur lequel le Marketing des services s'est développé (Lovelock et Gummesson, 2004)

1. L'intangibilité : le service constitue une offre abstraite. Dans le sens où, on ne connaît pas d'avance la qualité du service. Le vendeur cherche par tous les moyens à réduire l'incertitude de l'acheteur.
2. L'inséparabilité ou la simultanéité : le service est fabriqué lors de sa consommation, il comporte une prestation humaine, la personne offrant ce service, en fait partie intégrante.
3. L'hétérogénéité ou la variabilité : le service n'a pas de qualité permanente, il varie selon les circonstances qui conditionnent sa réalisation. Les entreprises de service veillent à améliorer le contrôle de qualité.
4. La périssabilité : en effet les services, contrairement aux produits, ne se stockent pas, ce qui ne constitue pas un problème si la demande est stable et connue d'avance.

Frédéric Bielen (2004) et Christophe Sempels soulignent l'affirmation des auteurs Berry (2000) et Schneider (2000) quand ils avancent que le Marketing des services a besoin d'une nouvelle énergie et de nouvelles directions et doit prendre un recul par rapport à des thématiques d'études particulières comme la qualité de service.

- **La qualité de service :**

Les recherches en Marketing sur la qualité de service (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, 1988, 1994) font apparaître cinq dimensions de la qualité de service :

1. la tangibilité : éléments physiques, équipement et apparence du personnel
2. la fiabilité : capacité à réaliser le service avec performance et de manière précise
3. la réactivité ou la serviabilité: promptitude et volonté pour satisfaire les consommateurs et offrir un service rapide
4. l'assurance : compétence, courtoisie et crédibilité des employés
5. l'empathie : prise en considération, attention individualisée que l'entreprise accorde à ses consommateurs.

La notion d'interaction des consommateurs avec les représentants de l'organisation est considérée comme un élément prépondérant dans l'évaluation de service (Ganesh, Arnold et Reynolds, 2000). En effet dans la plupart des cas, le personnel en contact est considéré comme étant le service du point de vue du consommateur (Berry et al. 1991).

Le personnel en contact avec la clientèle concrétise le service aux yeux du client et personnalise l'entreprise. Il devient l'attache stratégique de la réussite des relations commerciales (Mayau et Flipo, 1995).

2.2. Service et Ressources Humaines

- Le personnel en contact ; élément crucial dans la chaîne de service

Il nous semble important d'étudier le porteur du message et de l'image de l'entreprise qu'est le personnel en contact. En effet c'est à travers l'interaction de ce dernier avec les clients qu'on peut mesurer la qualité de service ainsi que le degré de satisfaction du client et son éventuelle intention de continuer la relation. Le personnel joue un rôle capital, sa présence peut contribuer à dépasser le souci d'intangibilité du service pour le rendre plus tangible. Mettre en valeur l'implication des employés pourrait accroître la confiance dans les compétences de l'entreprise et dans son engagement à maintenir une bonne qualité de service.

Du point de vue de l'entreprise comme du point de vue du client, la manière avec laquelle le service est développé est un élément de différenciation et d'avantages concurrentiels. En outre le degré d'importance de la relation entre le client et le personnel en contact est *source de fidélité* (Bove L.L et Johnson L.W, 2001). A l'opposé des employés de production et autres, le personnel de service est souvent en contact avec les clients ; notre objectif est de vérifier à travers la littérature et d'autres recherches que la satisfaction du personnel, et en particulier celle personnel en contact, et celle des clients sont étroitement liées (Schneider B et Bowen D.E., 1993).

- L'impact de la satisfaction du personnel sur la satisfaction client

Afin de développer cette partie qui représente le cœur de notre recherche, nous allons nous baser sur « *la chaîne des profits des services* » (figure 2) développée par James L Heskett et al (1997).

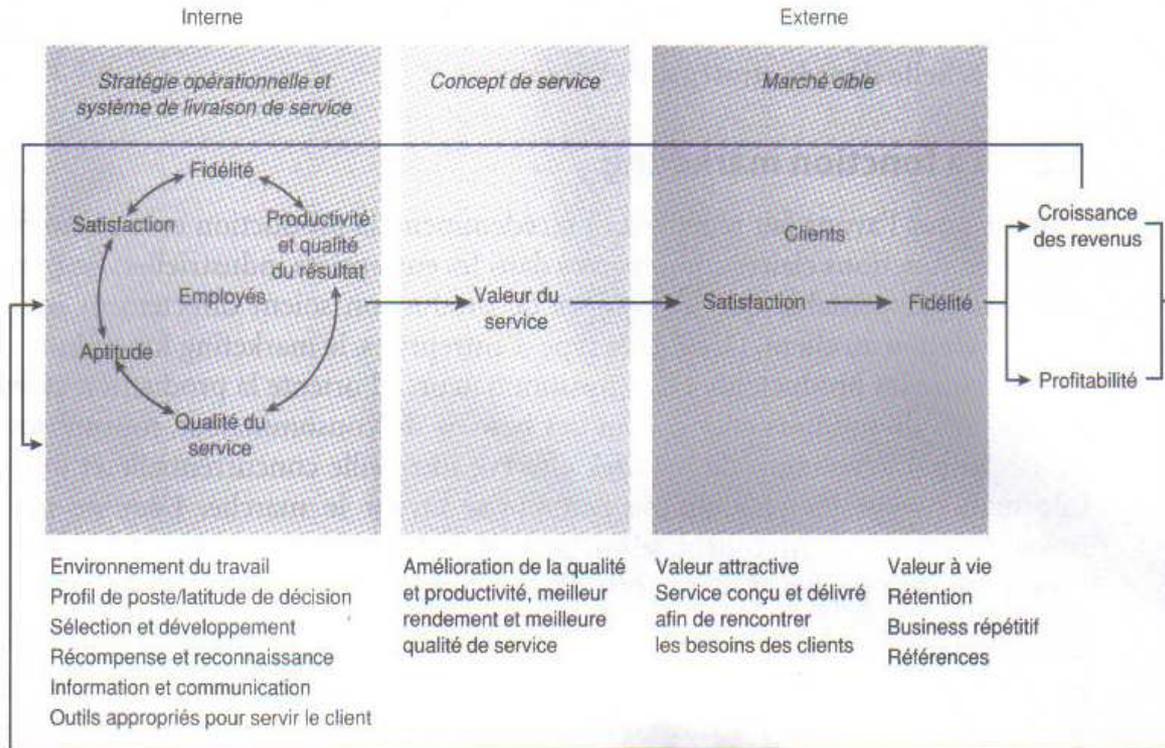


Figure 2 : La chaîne des profits des services

Source : James L. Heskett et al (1997).

Les notions et les relations qui sous-entendent les modèles de la chaîne de profits des services illustrent le lien de dépendance qui existe entre le Marketing, la production et les ressources humaines (Lovelock et al, 2004). Selon Heskett et al (1997), il faut agir sur l'environnement interne pour favoriser l'environnement externe, ceci est illustré à travers les liens de la chaîne des profits : les trois premiers liens se rapportant au client affirment qu'il est nécessaire d'offrir une meilleure qualité de service pour satisfaire et par conséquent fidéliser le client, ce qui constitue une source de profit pour l'entreprise. Les trois liens qui suivent montrent que la satisfaction du personnel est source de sa fidélisation et par conséquent de sa productivité.

Notre objectif est de mettre en lumière l'étendue de la fonction Marketing à l'environnement interne de l'entreprise et sa contribution à servir l'environnement externe et à moderniser le management au sein de l'entreprise et de développer sa performance. En effet, nous pensons que cette évolution du Marketing nous ramène à une nouvelle orientation qu'est le **Marketing Interne**, il serait une reconnaissance des ressources humaines comme avantage concurrentiel et interviendrait pour favoriser la satisfaction du personnel et son implication dans l'entreprise.

3. Vers un Marketing Interne-externe Performant

« Quelle est l'entreprise aujourd'hui qui peut se vanter d'imposer son image, sa marque et ses produits sans communiquer vers ses prospects et clients ? Quelle est celle qui veut prétendre gérer son personnel sans l'informer ? Se développer sans échanger avec ses partenaires ou son environnement professionnel ? Encore faut-il le faire selon une stratégie bien établie, garante de cohérence et d'efficacité » (Morel.P, 2005).

Face aux avantages que peut se procurer l'entreprise à travers la satisfaction, la fidélisation ne s'adresse plus seulement aux clients de l'entreprise, mais aussi aux salariés dont les attentes et les besoins ne cessent d'augmenter et d'influencer leurs compétences

On parlerait alors d'échanges intra-organisationnels, de client interne, de marché interne et donc d'un **Marketing Interne**.

3.1. Le Marketing Interne

Originellement issu de la littérature sur le marketing des services, le Marketing interne s'inscrit dans le paradigme relationnel (Seignour.A et Dubois P.L, 1999).

- Définitions et enjeux du Marketing interne

D'après Amélie Seignour (1998), dès les années 70, plusieurs auteurs (Kotler et Levy 1969) évoquaient déjà la notion du marketing interne, « *il est issu de la littérature sur le Marketing des services* » (Gronroos, 1978,1981 ; Berry 1981 ; Foreman et Money, 1995 ; Varey 1995), Il s'inscrit dans le paradigme relationnel dont il constitue une dimension majeure. Plusieurs définitions existent et s'accordent sur le fait que les employés sont considérés en tant que clients internes, ce qui est présumé améliorer les relations internes dans le but de développer l'efficacité de l'entreprise (Helman et Payne, 1992).

Selon Gronroos C. (1990), le Marketing interne est avant tout « une philosophie pour manager le personnel et une façon systématique de développer et de renforcer une culture de service », cette définition met l'accent sur l'orientation client du personnel de service.

Nous adhérons à la définition de Michon (1988), qui selon lui, « *le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le*

dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et enfin de compte favoriser leur implication dans l'entreprise ».

Les définitions présentées renvoient clairement au paradigme des **relations humaines** qui postule que la **performance** est liée au bien être des salariés.

Tout l'enjeu du Marketing interne réside dans le fait de favoriser chez tous les salariés une « orientation client » et de les impliquer dans ces nouvelles approches du marché en leur permettant d'en comprendre les mutations. D'après Seignour (1998), il ne s'agit plus de forcer les salariés, mais plutôt de les convaincre en les appréhendant comme des destinataires pour les intégrer au processus décisionnels en les considérant comme des acteurs.

Parmi les fonctions du Marketing interne, développées par Arndt (1983), le développement des compétences ou du management des ressources humaines, en particulier dans les entreprises de service.

- Le Marketing interne, une reconnaissance des ressources humaines comme un avantage concurrentiel

En raison d'un contexte très concurrentiel, diverses politiques sont développées au sein des entreprises pour augmenter ou maintenir leur part de marché (programmes de fidélisation des clients, d'amélioration de la qualité...); afin d'atteindre ces objectifs, un engagement de la part des différents acteurs de l'entreprise est inévitable surtout pour « *les actions qui réclament motivation et participation, les ressources humaines sont alors perçues comme un avantage concurrentiel majeur* » (Seignour A, 1998).

Dans de nombreuses entreprises de service, le nombre d'employés et leur implication sont devenus des facteurs d'avantage compétitif, ce qui est particulièrement vrai pour les entreprises où le personnel est souvent en contact avec le client.

Amélie Seignour et Pierre-Louis Dubois (1999) soulignent que le Marketing interne confirme l'importance accordée aux ressources humaines dans l'actuel environnement où la concurrence est accrue. On note également que la première mise en place d'un Marketing interne (début des années 80) découle de la prise en conscience des managers que le Marketing interne est un préalable primordial à un Marketing externe performant (Gronroos C.1990); ce qui s'accorde avec notre problématique de recherche qui place le Marketing relationnel au centre de l'organisation en proposant un Marketing interne-externe performant.

Suite à ce qui précède et ce que nous avons avancé, nous pensons avoir répondu relativement à nos interrogations du début de notre communication. En tentant de présenter l'évolution du Marketing relationnel dans le secteur des services, nous avons souhaité montrer le lien étroit et conséquent entre la satisfaction du personnel et celle des clients. Cette relation reste à vérifier dans de futures études empiriques plus approfondies.

La nouvelle vision du Marketing qu'on propose peut constituer un outil de management stratégique performant et innovant qui repose sur les interactions entre perceptions, fidélisation, concurrences et valeurs internes. En effet, la proposition d'un Marketing interne-externe ne visait pas juste la reconnaissance des ressources humaines comme un avantage concurrentiel mais elle se caractérise par une vision sur le long terme qui a pour but le développement et la performance du management au sein de l'entreprise.

Certes, notre recherche se base principalement sur la littérature, toutefois nous pensons l'approfondir par une recherche empirique qui validera nos propositions et répondra à notre questionnement.

Références Bibliographique

- **Arndt.j.** (1992), « The political Economy paradigm : Foundation for TheoryBuilding in Marketing », *journal of Marketing*, n°47, pp 44-54
- **Audigier G.** (2003), « *Marketing pour l'entreprise* », Gualino éditeur, EJA-Paris
- **Berry L.** (1983), Relationship marketing, Emerging perspectives on services marketing, Édts. L. Berry, G.L. Shostack et G. Upah, Chicago, *American Marketing Association*, pp25-28
- **Berry L.L.**, (2000), Pt1 in “Services Marketing Self Portraits: introspections, reflexions and glimpses from the experts”, Fisk R.P, Grove S.J. et John J. (Eds), *American Marketing Association* , Chicago, pp1-18
- **Berry L.L.**, Conant J.S., Parasuraman A. (1991), “A framework for conducting a services marketing audit”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 19, n°3, pp255-268
- **Barlow R.** (1992), « Relationship Marketing – the ultimate in customer services, Retail Control, pp29-37
- **Bejou D., wray B. et Ingram T N** (1996) « Determinants of relationship quality : an artificial neural network analysis », *Journal of Business Research*, , 36 , June, pp137-143
- **Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, T., et Licata, J.W.** (2002), « The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings », *Journal of Marketing Research*, 39,pp 110-119
- **Bielen F et Sempels C** (2004), « Les fondements du Marketing des services : examen, critique et évolution », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 19, n° 3, pp53-65
- **Bove L.L et Johnson L.W.** (2001), “Customer Relationships with service Personnel: Do we Measure Closness, quality or strengh?”, *journal of businessResearch*, 54, pp 8-11
- **Chow P.P.** (1997), “Towards and understanding of loyalty: the moderating role of trust”, *Journal of Managerial Issue*, 9, pp 276-298
- **Christopher M., Payne A. & Ballantyne D.** (1991), « Relationship Marketing», Oxford: Butterworth –Heinemann.
- **Crosby L., Evans K. R. et Deborah C.** (1990), “Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, 54, July, pp-82
- **Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E.** (1993), “Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms”, *Journal of Marketing*, pp-57
- **Dwyer, Robert F., Shutt P. H. et Oh S.** (1987), “developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, 55, pp-27

- **Evans J et Laskin R** (1994), “The Relationship Marketing process: a conceptualization and application”, *Industrial Marketing Management*, 23, pp-52
- **Ganesh J., Arnold M.J. et Reynolds K.E.** (2000), Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers, *Journal of Marketing*, 64, pp 65-87
- **Garbarino E. et Johnson M.S.** (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, pp 70-87
- **Gronroos C.** (1990), “Service, Management and Marketing”, Lexington, Massachusetts. Toronto D.C. *Health and Company*.
- **Gronroos C.** (1994) « From Marketing-mix to Relationship Marketing : towards a paradigm shift in marketing», *Management Decision*, 32 , 2, pp 4-20
- **Gronroos.C** (1997). “keynote paper from Marketing Mix to Relationship Marketing”. *Management Décision*, 35, 4, pp 67-89
- **Helman D et Payne A** (1992), « Internal marketing : Myth versus Reality », *Cranfield School of Management*
- **Hennig –Thurau T. et Klee A.** (1997), “the impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development”, *Psychologyand Marketing*, 14, pp 737-761
- **Heskett J.L. , Jones T.O, Lovemann G.W, Sasser jr W.E et Schlesinger L.A** (1994), “Putting the service Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*.
- **Ivens.B et Mayrhofer.U** (2003). « Les facteurs de réussite du Marketing Relationnel» *Décisions Marketing*; Jul-Sep; 31, pp39-47
- **Keith R., Sajeev V., Rod B.** (2003) " Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study", *European Journal of Marketing*, .37, pp169-197.
- **Kennah Mc**, (1991), « *le client a pris le pouvoir* », Harvard- l’Expansion
- **Kotler & Dubois** (2000), « *Marketing management* »- 10^e , , Publi – Union Editions, Paris. p 443.
- **Lehu J.M** (2005), « Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble », *Décisions Marketing*, n° 40, pp 17-30
- **Levy.J et Manceau. D** (1993), « la recherche sur la satisfaction des clients : présentation et commentaires d’un choix d’articles sur 30 ans de recherche », *Revue Françaises en Marketing*, 4-5, pp144-145
- **Lindon D, J.Lendrevie** (2000) , « *Mercator* », Dalloz.

- **Lovelock C.H et Gummesson E.** (2004), « Whither services marketing ? In search of a new paradigm and fresh perspectives », *Journal of service research* , 7, n°1, pp 20-41.
- **Lovelock C, Wirtz J et Lapert D** (2004), « Marketing des services », Pearson Education.
- **Marion G** (2001), « le marketing relationnel existe-t-il ? », *Décisions Marketing*, n°22, p.8
- **Mayaux et Flipo** (1995), « Marketing de services : rien faire sans le faire », dans *Confiance, entreprise et société*, sous la direction de Bidault, Marion, Collection Essais.
- **Merrick D. et Shaw R** (2005), “ Marketing Payback”, *Financial Times* – Prentice Hall
- **Meeshan S. et Barwise P.** (1996), « Do Market-oriented businesses perform better? », *Cahier de Recherche*, pp 96-103, Center of Marketing, London Business School.
- **Michon C** (1988), “ Le Marketing interne, un système de marketing à part entière”, *Revue Française en Marketing*, n° 120, pp 11-20
- **Moorman. C, Deshpande.R, et Zaltman G.** (1993), “Relationships between providers and users of market research : The role of personal trust”, *Journal of Advertising Research*, , 8, pp16-24
- **Morel. P.** (2005), « La communication d’entreprise. Un parcours concret de l’externe à l’interne à travers la méthodologie et les techniques les plus récentes », Editions Vuibert
- **Morgan.R.M et Hunt.S.D.** (1994). « The commitment trust theory of relationship Marketing ». *Journal of Marketing*, 58, 3, pp 20-38
- **Moulin J.J.**, (1998), “Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l’échange”, *Décisions Marketing*, 13, 67-73.
- **Ngobo P.V.** (1997), Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches, *Revue Française de Marketing*, 163(3), 67-79.
- **Oliver R.L.** (1980), “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp460-469
- **Pastore-reiss E, H.Naillon**, (2002), « *Le Marketing éthique* », éditions Village Mondial .
- **Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L.** (1985), “ A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research ”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, n°4, pp 41-50
- **Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L.** (1994), “Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n°1, pp 111-124.
- **Peck.H.,Payne.A., Christopher.M. et Clarc.M.** (1999). « Relationship Marketing, Strategy & Emplementation ». Oxford Better Worth Heinemann.

- **Perrien.J.** (1998). « Le Marketing relationnel : Oui mais... ». *Décisions Marketing*, 13, pp 86-98 .
- **Richard L.Oliver** (1999), « *Whence consumer loyalty?* », *Journal of Marketing*, N° 63.
- **Saxe, R., Weitz, B.A.** (1982), « The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople », *Journal of Marketing Research*, 19, pp 343-351
- **Sheth J.N. et Parvatiyar A.** (1995), Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences, *Journal of The Academy of marketing Science*, 23, 4, pp255-271
- **Schneider B et Bowen D.E.** (1993), “ The service organization: Human Ressources Management is Crucial”, *Organizational Dynamics*, 21, n°4, pp 39-52
- **Schneider B,** (2000), Pt 9 in “Services Marketing Self Portraits: introspections, reflexions and glimpses from the experts”, Fisk R.P, Grove S.J. et John J. (Eds), *American Marketing Association* , Chicago, pp 173-187
- **Seignour A et Dubois P.L.** (1999), « Les enjeux du Marketing interne », *Revue Française de Gestion*, pp 19-29
- **Seignour A,** (1998), « Le Marketing interne : un état de l’art », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 3, n°3, pp 43-55
- **Thomas.W.G** (2005), “ Marketing relationnel: réflexions et leçons sur une décennie”, *Revue Française du Marketing*, n° 202, 2/5, pp 71-82
- **Vargo.S.L., Lusch.R.F.** (2004) «Evolving to a new dominantlogic for Marketing », *Journal of Marketing* , 68, pp 1-17
- **Weitz B.A et Bradford K.D** (1999), “ Personal selling and sales management: a relationship Marketing perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 60, pp 3-31.
- **Zeithmann V.A, Berry L.L et Parasuraman A.** (1988), « The behavioral conséquences of service quality », *Journal of Marketing*, 60, pp 3-31 .
- **Zyman S.** (1999), “The end of Marketing as we know il”, Harper Business.