

Myriam BELLAOUAIED
Doctorante- Equipe IRIS - centre de recherche Magellan
IAE – Université Lyon 3

Adresse postale :

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

Téléphone : (0033) 06 25 73 39 79

E-Mail : myriam_2004@yahoo.fr

Le rôle médiateur de la satisfaction du personnel dans la qualité de service : vers un marketing interne-externe performant

RÉSUMÉ

Dans la majorité des entreprises de service, le rôle du personnel "en contact" est devenu un élément de différenciation; vu qu'il est souvent en interaction avec le client. Comme l'a souligné Berry et Parasuraman A. (1991), à travers son attitude, le personnel en contact va influencer la qualité de service perçue par le client ; ainsi, souvent le personnel en contact est considéré comme étant le service de la part des consommateurs.

L'objectif de cette communication est de mettre en lumière l'étendue de la fonction marketing interne dans la satisfaction des clients. A travers cet article et en s'appuyant sur des recherches antérieures nous essayerons de déterminer les facteurs clés de succès de la qualité de service à travers la satisfaction du personnel en mettant en évidence les rôles importants de leur orientation client et de l'implantation du marketing interne.

Mots clés : Marketing relationnel, marketing des services, Marketing interne, satisfaction, qualité de service.

ABSTRACT

In the majority of the service firms, the role of the "contact" employees became an element of differentiation; considering that it's often in interaction with the customer. As it was underlined by Berry and Parasuraman A. (1991), through its attitude, the personnel will influence the service quality perceived by the customer; thus, often the contact staff is regarded as being the service on behalf of the consumers.

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 satisfy customers. Through this article and supporting on former research, we will try to clarify the key success factors of service quality through the employee satisfaction by showing the big roles of their customer orientation and of the establishment of internal marketing.

Key words: relational Marketing, Marketing of the services, internal marketing, satisfaction, service quality.

Introduction:

A l'aube du XXI siècle, la société a connu un consommateur plus éclairé, qui préfère agir 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 ainsi que les pratiques relationnelles représentent une manière de répondre avec plus d'efficacité aux besoins des clients (Sheth et Parvatiyar, 1995)

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 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 un 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 dont dépend 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.

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*.

La notion du Marketing interne que Berry *et al.* (1976) ont suggérée décrit les efforts de l'entreprise pour comprendre les besoins des employés, y répondre et développer leur satisfaction par rapport au travail et ce pour que les clients peuvent bénéficier d'un meilleur service. En effet, d'après l'aspect théorique, le rôle du marketing interne est d'initier, maintenir et développer les relations entre employés, leurs supérieurs hiérarchiques et l'entreprise et donc, créer de la valeur pour le client.

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 nombreux et 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.

L'objectif de cet article est de mettre en lumière l'étendue de la fonction marketing interne dans la qualité de service et donc dans la satisfaction des clients. A travers cet article et en s'appuyant sur des recherches antérieures nous essayerons de déterminer les facteurs clés de succès de la satisfaction du client à travers la satisfaction du personnel en mettant en évidence les rôles importants de leur orientation client; l'objectif est également, d'étudier quels sont les facteurs clés de succès de la qualité de service à travers la satisfaction du personnel ?

Pour répondre à notre questionnement, nous nous sommes proposé de déterminer :

- (1) si une stratégie de marketing interne permet de satisfaire le personnel de l'entreprise,
- (2) si la satisfaction du personnel favorise une meilleure qualité de service,
- (3) si la satisfaction du personnel pourrait avoir un rôle médiateur entre le marketing interne et la qualité de service.

Nous commencerons dans un premier temps à définir et étudier le cadre théorique de la variable à expliquer, la qualité de service. Dans une seconde partie, la revue de littérature nous permettra de présenter les différentes définitions du marketing interne, concept qui s'inscrit dans un paradigme relationnel. Ensuite on expliquera le rôle médiateur de la satisfaction du personnel entre le marketing interne et la qualité de service.

1. Service et Qualité de service

1.1. Caractéristiques des services :

Dans les activités de service, on peut distinguer le secteur public (écoles, hôpitaux, ...), le secteur associatif (associations, musée,...) et le secteur privé (compagnies aériennes, banques, informatiques...) qui nous intéresse particulièrement et correspond à notre champ d'investigation.

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).

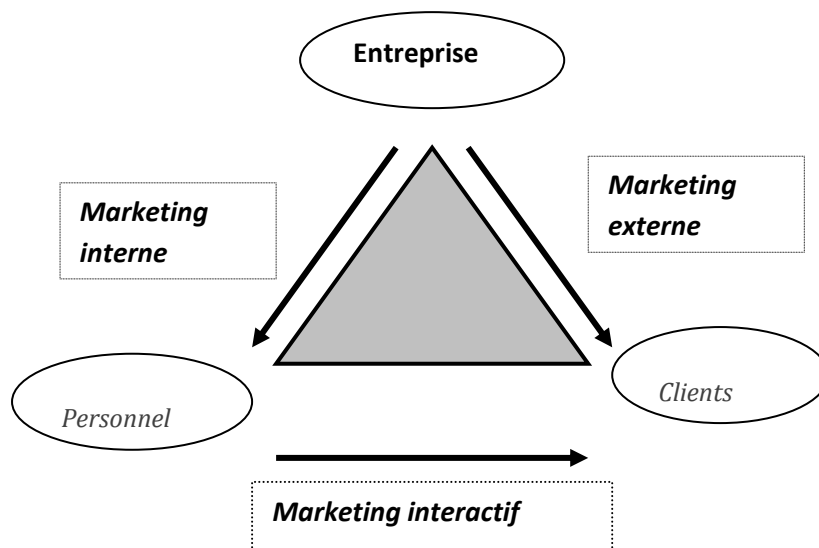
Les actions marketing établies et appliquées par les entreprises de service dépendent des caractéristiques du service. Les spécificités des services par rapport aux produits ont enrichi la discipline, les quatre caractéristiques communément requises constituent le support sur lequel le marketing des services s'est bâti et développé (Lovelock et Gummesson, 2004). D'après Kotler & Dubois, les services présentent quatre caractéristiques :

- 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.
- L'invisibilité : le service est fabriqué lors de sa consommation, il comporte une prestation humaine, la personne offrant ce service, en fait partie intégrante.
- 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.
- 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.

1.2. Le Marketing des services :

C'est tout un système d'organisation et de production qui supporte la partie visible du service rendu. Il y a une certaine interaction entre le client et le personnel qui va conditionner la qualité du service. Pour appréhender cette complexité, *Gronroos a suggéré d'ajouter aux 4 P traditionnels du marketing deux nouvelles variables : le marketing interne et le marketing interactif*¹.

- Le *Marketing interne* signifie que l'entreprise doit former l'ensemble de son personnel dans l'optique de la satisfaction du client. La création d'un département marketing, dans ce cas, ne suffirait pas, il est indispensable que tout le personnel de l'entreprise s'initie à la pratique du marketing, le personnel en contact en particulier (ce concept sera bien expliqué dans la partie suivante).
- Le *Marketing interactif* suppose que la qualité perçue du service est étroitement liée à l'interaction acheteur / vendeur. C'est à dire que la qualité jugée est non seulement la qualité technique du service (le transport aérien) mais aussi la qualité fonctionnelle (les hôtesses, ...).



Source : Adapté de Christian Gronroos, « A service Quality Model and its marketing implications », *European journal of marketing*, 1984,n°4, p 36-44

¹ Kotler & Dubois, « *Marketing management* »- 10^e, 2000, Publi – Union Editions, Paris. P 449

Frédéric Bielen (2004) et Christophe Sempels soulignent l'affirmation des auteurs Berry (2000) et Schneider (2000) quand ils avancent que pour les uns, 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*.

1.3. La qualité de service :

Comme l'a souligné Jougleux (2006), quand les caractéristiques particulières du service sont soulignées, bien en sciences de gestion (Normann, 1992 ; Lovelock, 1996 ; Gronroos, 2000) ainsi qu'en économie (Delaunay et Gadrey, 1987), les services sont perçus comme un nouveau champ d'application des démarches qualité. L'émergence du marketing des services comme un champ de recherche à part entière (Berry et Parasuraman, 1993 ; Fisk et al, 1993) a permis le développement des travaux sur la qualité de service ainsi que ses déterminants et son lien avec la satisfaction des clients. En effet, selon certaines études dont celle de Parasuraman (1985), la qualité de service est une forme d'attitude, non équivalente à la satisfaction mais qui s'en approche, et dont l'évaluation résulte de l'écart entre les attentes du consommateur et ses perceptions quant à la performance du service reçu.

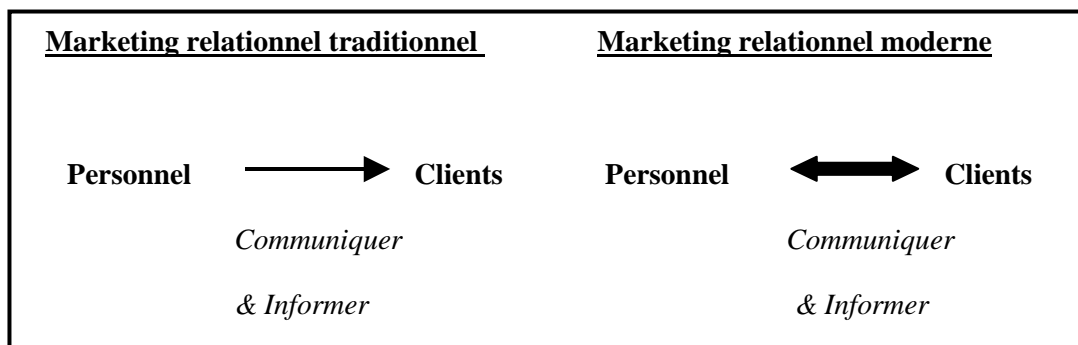
On peut noter que la notion d'interaction des consommateurs avec les représentants de l'organisation est considérée comme un élément prépondérant dans l'évaluation de service (Ganesh, Arnold et Reynolds, 2000). En effet, dans la plupart des cas, le personnel en contact est considéré comme étant le service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

A l'instar de Moutte (2007), 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). Nous estimons que le personnel de contact joue un rôle très important dans la chaîne de valeur relationnelle ; sa maîtrise des moments et de l'espace relationnel créent de la valeur lors de la production du service. En effet, il s'établit, du fait des interactions entre le personnel de contact et les clients, un échange d'information sur lequel se base la politique de communication de l'entreprise de service.

L'attachement porté aux relations lors du premier contact, lors de l'accueil par exemple, dépendra de cet échange d'information et de ce premier abord, car, c'est à ce moment, que se construisent les premières impressions du client, qui annoncent, en quelques sortes, ce qui va

suivre. Ce dernier point nous ramène à affirmer la mise en place d'un marketing relationnel à l'interne ou l'externe.

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). La stratégie Marketing basée sur un marketing relationnel définie et élaborée généralement par les directions du marketing et mise en application par les agents commerciaux ; ne devrait plus circuler que dans un seul sens : celui d'informer les clients et de leur présenter les avantages du produit ou du service mais il devrait circuler à double sens.



Le concept de qualité déterminé par ensemble de caractéristiques attendues, peut s'appliquer à des produits, des services ou des organisations. La qualité ne réside pas dans une seule caractéristique, mais dans la composition d'un ensemble cohérent de caractéristiques appréciées par le client. La qualité doit s'apprécier au regard de la satisfaction subjective du client et non pas sur la seule base de la conformité objective de la prestation (Paraschivescu.A.O et Caprioara.F.M, 2008).

Une revue de la littérature ainsi que des recherches marketing montrent plusieurs tentatives de modélisation de la qualité d'un service (Zeithaml et al. 1993 ; Nguyen 2006, Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, 1988, 1994). Les travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry associent plusieurs facteurs au processus de prestation de service, on note : la communication, la compétence, la courtoisie, l'accessibilité, la fiabilité et la crédibilité, la rapidité et la sécurité du service, ... Plus tard ces auteurs ont développé un modèle avec une échelle de mesure de la qualité du service, appelée SERVQUAL, qui comprend cinq dimensions: les éléments tangibles, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie. L'échelle

SERVQUAL suggère de mesurer les attentes des consommateurs avant l'achat du service, et leurs perceptions après (Paraschivescu.A.O et Caprioara.F.M, 2008).

Il nous a semblé très intéressant de reprendre ces dimensions et de les utiliser afin d'évaluer le niveau 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.

Les trois dernières dimensions dépendent directement du comportement du personnel, en particulier le personnel en contact ; car par son attitude ainsi que son comportement, le personnel en contact peut avoir une influence très important sur la perception du service par le client ainsi que sur la satisfaction du client. Par conséquent, il nous a semblé important de s'intéresser à l'environnement interne des entreprises et en particulier au personnel en contact et son comportement, et étudier les facteurs clés qui pourraient l'influencer et avoir un impact sur la qualité de service et par conséquent sur la satisfaction des clients.

Parmi les variables intéressantes et qui peuvent influencer la qualité de service, nous avons retenu la satisfaction du personnel, vu qu'il'est considéré comme étant le service du point de vue du consommateur (Berry et al. 1991), l'orientation client et le marketing interne, concept clé de notre étude.

2. Vers un Marketing interne-externe performant :

2.1. 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).

D'après Amélie Seignour (1998), dès les années 70, plusieurs auteurs (Kotler et Levy 1969) évoquaient déjà la notion du marketing interne, *il est issue 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 en fin 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 Seigneur (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.

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* (Seigneur 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 Seigneur 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).

D'après Rafiq, Ahmed et Saad (2003), le concept du marketing interne a évolué considérablement depuis la conceptualisation originale de la satisfaction et la motivation des employés en traitant les employés comme des clients et le travail comme un produit afin de renforcer la qualité de service (Sasser et Arbeit, 1976 ; Berry, 1981), pour laisser place à l'orientation client qui joue un rôle considérable dans le marketing interne mais aussi à l'utilisation du marketing comme une approche et de véritables outils internes pour motiver les employés (Gronroos,1985).

Rafiq et Ahmed (1993) souligne l'importance du marketing interne pour l'implantation des programmes marketing externes (Piercy and Morgan, 1991) et pour son extension pour l'établissement de toute sorte de stratégie fonctionnelle.

L'orientation client a une implication très importante dans le marketing interne, en effet, certains auteurs (Gronroos, 1985;1990); l'associent au marketing interne comme une variable ou composante pouvant le compléter ou en faire partie.

Saxe et Weitz (1982) définissent l'orientation client comme étant « le degré selon lequel le vendeur pratique le notion de 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 et nous rejoignons Brown et al. (2002) dans leur approche qui paraît être plus adaptée à notre recherche et au domaine au quel nous nous intéressons. Un marketing interne favorisant une orientation client du personnel en contact permettrait de vendre le concept du service client aux employés qui pourraient aussitôt adopter une meilleure attitude et un comportement plus aimable envers le client (Varey, 1995); ce qui ferait apprécier d'autant plus le service ou la prestation donnée.

Et pour rester dans les pratiques du marketing interne, le personnel modèle qui délivre le meilleur service devrait être félicité, motivé et incité à se sentir important au sein de l'entreprise. D'après ce qui a précédé, plusieurs auteurs et études soulignent le rôle important

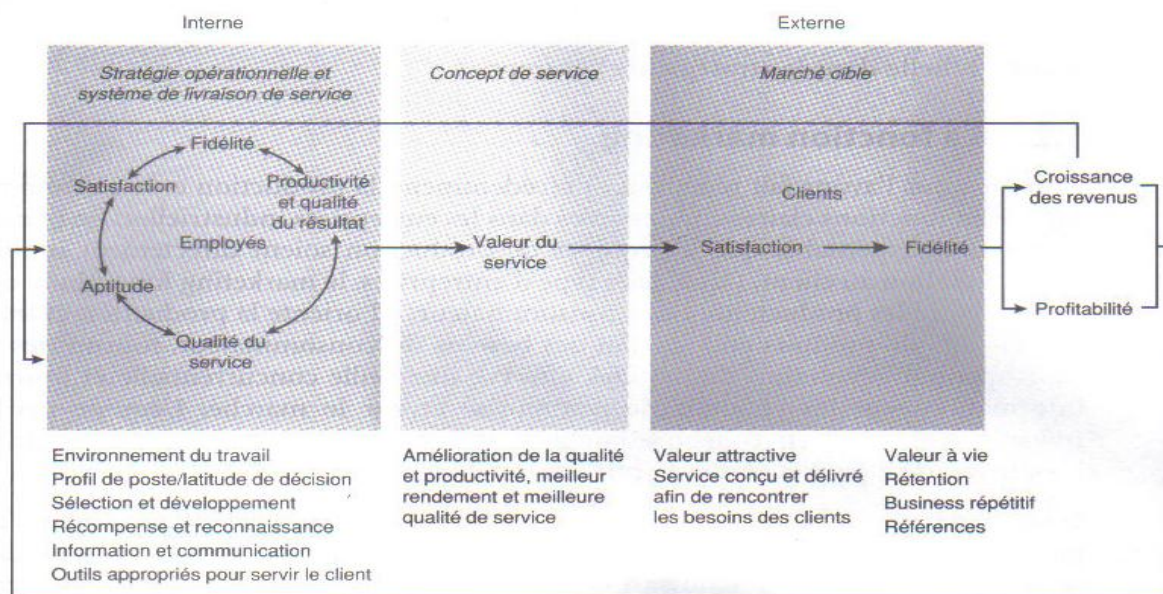
du Marketing interne dans le secteur des services, et montrent l'efficacité de ce concept, en appuyant son impact sur la qualité de service (Varey, 1995). D'où notre première hypothèse : **H1 : Le Marketing interne a une influence positive sur la qualité de service.**

2.2. La satisfaction du personnel :

Plusieurs auteurs affirment que la satisfaction du personnel et notamment la satisfaction du personnel en contact a un impact très positif sur la qualité de service (Malhotra et Mukherjee, 2004 ; Hartline et Ferrel, 1996, Rafiq et Ahmed, 2003).

D'une façon générale, la satisfaction du personnel est liée à ce que les employés peuvent ressentir ou pas dans leur travail. Locke (1976) propose une définition connue et reprise en marketing. Il définit la satisfaction au travail comme étant un état émotionnel résultant de l'estimation de la mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'il place dans le travail. D'après Derrieu (2004), *le sentiment de satisfaction est fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre ou lui amène. Par exemple, pour certains individus, être dans un environnement donné, travailler avec certaines personnes ou avoir certains bénéfices (rémunération, reconnaissance et récompenses variées, ...) peut être considéré comme satisfaisant.*

« La chaîne de profits des services » (développée par James L Heskett et al (1997) montre très clairement le lien entre la satisfaction du personnel, sa productivité d'une meilleure qualité de service.



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.

Comme l'a souligné Moutte (2008), il existe plusieurs échelles de mesure de la satisfaction du personnel, la plus connue et utilisée est l'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Roussel, 1994), d'autres auteurs ont, bien entendu, proposé d'autres échelles aussi fiables et valides.

D'après certains auteurs, la satisfaction des employés facilite la performance et la qualité de service (Berry, 1981 ; Gronroös, 1981) ; en effet, des clients satisfaits seraient plus aptes et capables de délivrer un meilleur service et d'avoir une meilleure attitude face aux clients. La satisfaction est essentielle car elle permet de maîtriser plusieurs enjeux directement liés à la performance et à la rentabilité de l'organisation.

D'où l'importance de connaître quelles dimensions de la satisfaction du personnel pourraient avoir une influence sur la qualité de service, d'où l'hypothèse suivante :

(H2) : la satisfaction du personnel a un impact positif sur la qualité de service

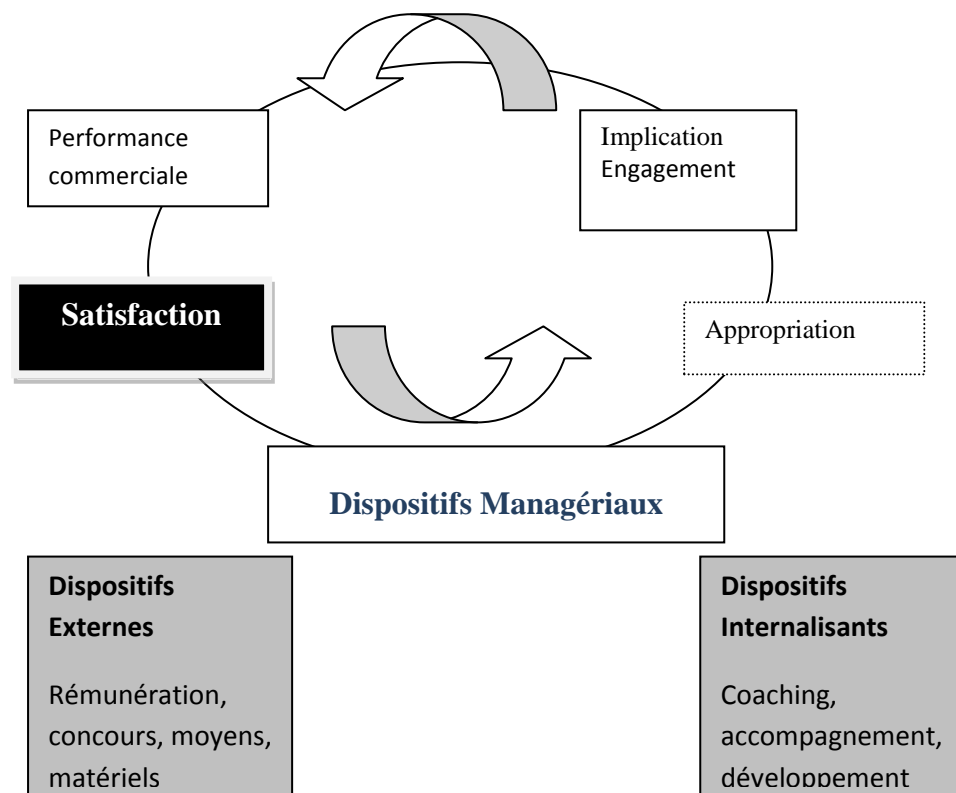
3. Le rôle médiateur de la satisfaction du personnel

De ce qui a précédé, nous avons montré l'impact du marketing interne à travers les pratiques relationnelles ainsi que l'orientation client sur la qualité de service. Cette partie sera consacrée à l'impact du marketing interne sur la satisfaction du personnel ; en effet, il n'y a pas que l'effet direct du marketing interne sur la qualité de service mais la satisfaction du personnel peut avoir un rôle médiateur entre le marketing interne et la qualité de service.

La motivation est des plus importants facteurs de satisfaction du personnel. Il existe plusieurs facteurs liés directement ou indirectement à l'entreprise sur les quelles on peut agir pour favoriser la motivation ; P. Morel les classe en deux ensembles:

- Des facteurs liés à l'environnement de l'entreprise, l'accueil à l'entrée, l'ambiance dans la société et dans le service, le cadre de travail, l'utilité apparente ou expliquée de la fonction, les activités sociales dans l'entreprise, ...etc. *Ces facteurs s'adressent plus au salariés collectivement même si chacun y est sensible personnellement.*
- Des facteurs qui sont dits d'aspiration, ce sont les objectifs assignés, des formes d'intéressement des avantages en nature, de la promotion au mérite... *Ce sont des facteurs qui relèvent plus du plan psychologique et interviennent à titre individuel.*

Selon I. Barth et J. Rive, la motivation est actionnable grâce à des dispositifs managériaux qui peuvent être internes comme externes, qui sont de plus en plus innovants et sophistiqués. Ils résumant ces aspects à travers « *la roue de la performance* » :



La roue de la performance

La notion du marketing interne que Berry et al (1976) avait déjà suggérée décrit l'effort des entreprises pour comprendre les besoins des employés et augmenter leur satisfaction au

travail, et par conséquent les clients pourraient recevoir un meilleur service. Tout est parti de là pour que l'introduction du Marketing interne repose sur deux grands principes (Berry et al, 1976) :

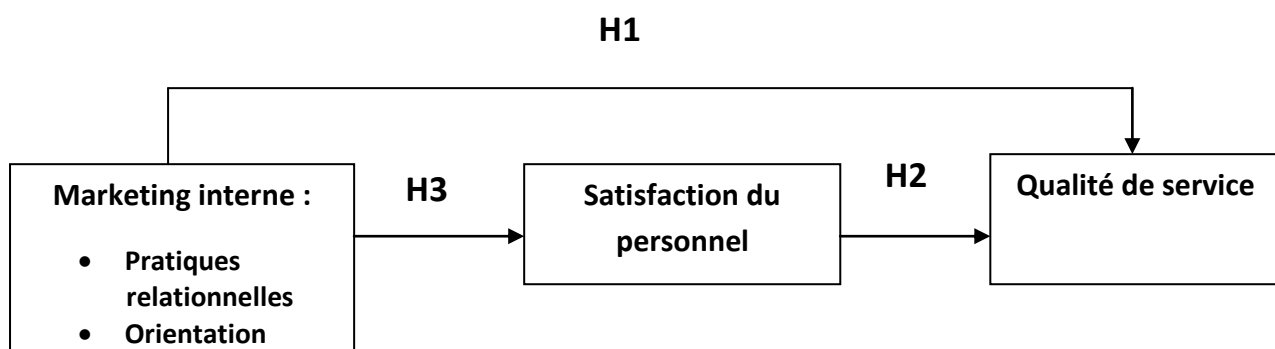
- L'importance de satisfaire les besoins des employés avant de satisfaire ceux des clients
- Les règles s'appliquant sur le marché de l'entreprise, sont par analogie, appropriées pour son marché interne aussi.

Pour Gronroos cité par Seignour (1998), le Marketing interne revêt deux dimensions, l'attitude et la communication managériales. La première dimension suppose que le supérieur hiérarchique direct doit reconnaître ses collaborateurs, les impliquer dans le processus décisionnel et les gratifier ; la deuxième dimension suppose que les employés ont également besoin de recevoir les informations fonctionnelles pour être plus performants dans leur travail et pouvoir communiquer leurs attentes ainsi que leurs idées... Ce qui s'accorde avec Lovelock (1996), qui suggère de faire des employés le pilier majeur de la stratégie Marketing de l'entreprise.

Gounaris (2008), souligne le fait que dans les entreprises de service la satisfaction des employés se rapporte directement à celle des clients (George, 1977 ; Berry, 1981 ; Piercy, 1995 ; Schneider and Bowen, 1999) et que la standardisation du travail est connue pour influencer négativement la satisfaction des employés (Kelly, 1993). Suite à ce qui a précédé, nous suggérons l'hypothèse suivante en supposant que les Pratiques du Marketing interne ont un impact sur la satisfaction du personnel :

(H3) : le Marketing interne a une influence positive sur la satisfaction du personnel.

D'après les relations établies précédemment entre les différentes variables étudiées, on se propose le modèle théorique suivant :



Conclusion et Voies de recherche

De ce qui précède et à travers notre étude, nous nous sommes proposés de montrer l'importance de la fonction Marketing, en l'intégrant dans l'environnement interne de l'entreprise. En effet, nous pensons que le rôle du marketing, dans tous ses domaines et ses fonctions, ne se limite pas à des actions et des stratégies mises en œuvres et visant la création, la conservation, l'élargissement,... seulement du marché ; bien au delà, nous estimons qu'une fonction, aussi performante que le Marketing, doit s'élargir et dépasser l'entreprise pour s'appliquer à toute l'organisation : en plus des clients, aussi les employés... Nous avons été amenés à nous interroger sur l'étendue de la fonction Marketing et son apport à l'environnement de l'entreprise, aussi bien externe qu'interne.

Pour conclure, on peut affirmer que de la même manière que le marketing s'est naturellement placé en ses débuts comme support d'une relation entre l'entreprise et les consommateurs, il doit aujourd'hui représenter l'appui principal dans la (re)conquête de l'ensemble de son environnement par l'entreprise.

Nous avons essayé d'établir un modèle théorique s'appliquant aux entreprises de service, en établissant les liens entre les trois variables de notre recherche, à savoir le marketing interne, la satisfaction du personnel et la qualité de service. Certes, notre recherche se base principalement sur la revue de littérature, toutefois nous pensons l'approfondir par une recherche empirique qui validera nos hypothèses et répondra à notre questionnement. Notre modèle théorique suppose une première phase qualitative exploratoire qui sera complétée par une deuxième phase quantitative. Cette recherche sera effectuée dans le secteur des services et en particulier dans le secteur bancaire auprès des conseillers clientèle et auprès de leurs clients.

Références Bibliographique

- **Ahmed.P.K. et Rafiq.M.**(1993), « *The scope of internal marketing : defining the boundary between marketing and human ressource management* », Journal Of Marketing Management, Vol.9 No.3, pp. 219-32
- **Ahmed.P.K; Rafiq.M ; Norizan M Saad.** (2003), “ *internal marketing and the mediating role of organizational competencies*”, European Journal Of Marketing; 2003; 37, 9
- **Arndt.j.** (1992), « The political Economy paradigm : Foundation for TheoryBuilding in Marketing », journal of Marketing, n°47, pp 44-54
- **Berry L.L, Hensel, J.S and Burke, MC** (1976), “Improving retailer capability for effective consumerism response”, *journal f retailing*, Vol. 52 No. 3, pp. 3-14
- **Berry L.L.** (1981), « *The employee as customers* », Journal of Retail Banking, Vol. 3, Mars, 25,8
- **Berry L.** (1983), Relationship marketing, *Emerging perspectives on services marketing*, Éd.s. L. Berry, G.L. Shostack et G. Upah, Chicago, American Marketing Association, pp25-28
- **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
- **Berry L.L. et Parasuraman A.** (1993), Building a new acadaic field, the case of services Maketing, Journal of Retailing, 69, 1, 13-60
- **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
- **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
- **Bowen, D.E. et Scneider, B.** (1985), “Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research”, in Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. (Eds), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Heath & Company, Lexington, MA, pp. 127-47;

- **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
- **Delauney J-C.** et Gdrey J. (1987), *Les enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques
- **Fisk R.P., Brown S.W. et Bitner M.J.** (1993), Tracking the evolution of the services marketing Litterature, *Journal of Retailing*, 69, 1, 61-103
- **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
- **Gounaris.S.** (2008), « *The notion of internal market orientation and employee job satisfaction : some preliminary evidence* », *Journal Of Service Marketing*, Vol 22, N°1, pp 68-90
- **Gronroos,C.** (1984), « A service Quality Model and its marketing implications », *European journal of marketing*, 1984,n°4, p 36-44
- **Gronroos C.** (1994) « From Marketing-mix to Relationship Marketing : towards a paradigm shift in marketing », *Management Decision*, 32 , 2, pp 4-20
- **Gronroos C.** (1990), “ Service, Management and Marketing”, Lexington, Massachussetts. Toronto D.C. Health and Company.
- **Gronroos C.** (2000), “Service Management and Marketing? A customer relationship management approach (2e edition), Chichester, Wiley
- **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*.
- **Hartline M. D., Ferrel O.C.** (1996), “The Management of customer-contact Service Employees: An empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, Vol.60, pp 52-70
- **Helman D et Payne A** (1992), « Internal marketing : Myth versus Reality », Cranfield School of Management
- **I. Barth & J. Rive** (2003),“ *La motivation : un concept jetable. Réflexions pour une proposition de re ingenierie Cas d’illustration : les forces de vente* », Actes du Congrès de l’AGRH de Grenoble
- **Jougleux M.** (2006), « *Enrichir l’approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service* », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21 No. 3

- **Kotler & Dubois** (2000), « *Marketing management* »- 10^e , , Publi – Union Editions, Paris. p 443.
- **Kelly, S.W.** (1993), “Discretion and the service employee”, *Journal of Retailing*, Vol 69, N°1, pp 104-26
- **Locke E.A.** (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, dans Dunnette M.D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349
- **Lovelock C.H.** (1996), *Services marketing* (3e edition), New York, Prentice Hall, Simon and Schuster Company
- **Lovelock, CH.**(1996), “*Service Marketing*”, 3ème edition., Prentice-Hall, New York, NY
- **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.
- **Lindon D, J.Lendrevie** (2000) , « *Mercator* », Dalloz.
- **Malhotra N., Mukherjee.A.** (2004), “ *The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers*”, *Journal of service marketing*, Vol. 18, No3, pp 162-174
- **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.
- **Michon C** (1988), “ Le Marketing interne, un système de marketing à part entière”, *Revue Française en Marketing*, n° 120, pp 11-20
- **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, avril
- **Moutte, J** (2008) « *La perception par le client du comportement du personnel en Contact* » ; 8th International Congress "Marketing Trends"
- **Moutte, J** (2007), « *Le management du personnel en contact dans les services : levier d’amélioration de la satisfaction des clients* » ; 2è Journée de Recherche sur la gestion de la relation client dans les activités de service.
- **Nguyen, N** (2006), *Gestion de la qualité*, L’Editeur Chenelière, Quebec
- **Normann, R.** (1992), *Service Management*, New York, John Wiley & Sons
- **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.
- **Piercy, N.F.** et Morgan, N. (1991), « *Internal marketing – the missing half of the marketing program* », *Long Range Planning*, Vol. 24 No 2, pp. 82-93.
- **Piercy, N.** (1995), “Customer satisfaction and the internal market: marketing ours customers to our employees”, *Journal of marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, N°1, pp 22-44
- **Roussel.P.** (1994), “*Mesure de l’efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail* », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université de Toulouse I
- **Sasser, W.E et Arbeit,S.P.** (1976), “*Selling Jobs in the service sector*”, *Business Horizon*, Juin, 61, 2.
- **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
- **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.** (1998), « Le Marketing interne : un état de l’art », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 3, n°3, pp 43-55
- **Seignour A et Dubois P.L.** (1999), « Les enjeux du Marketing interne », *Revue Française de Gestion*, pp 19-29
- **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
- **Varey.R.J.** (1995), “*Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges*”, *International Journal of Service Industry Management*; 6, 1
- **Zeithmann V.A, Berry L.L et Parasuraman A.** (1988), « The behavioral conséquences of service quality », *Journal of Marketing*, 60, pp 3-31 .