

Relation entre éléments du marketing interne et implication organisationnelle : Application auprès de conseillers-clients de centres d'appels français

Tony de Vassoigne

▶ **To cite this version:**

Tony de Vassoigne. Relation entre éléments du marketing interne et implication organisationnelle : Application auprès de conseillers-clients de centres d'appels français. Gestion et management. Université de Caen, 2013. Français. NNT : . tel-02090192

HAL Id: tel-02090192

https://normandie-univ.hal.science/tel-02090192

Submitted on 4 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Université de Caen Basse-Normandie

École doctorale *Économie-Gestion Normandie*

Thèse de doctorat

Présentée et soutenue le : *05/12/2013*

Par

Tony de Vassoigne

Pour obtenir le

Doctorat de l'Université de Caen Basse-Normandie

Spécialité : *Marketing*

Relation entre éléments du marketing interne et implication organisationnelle : Application auprès de conseillers-clients de centres d'appels français

Directrice de thèse : *Catherine Allix-Desfautaux, Maître de conférences - HDR*

Jury

Géraldine Michel, Professeur, IAE Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne (rapporteur)
Amélie Seignour, Maître de conférences, HDR, Université Montpellier II (rapporteur)
Joël Brée, Professeur, Université de Caen Basse-Normandie
Catherine Allix-Desfautaux, Maître de conférences, HDR, IAE de Caen (directrice de thèse)

« L'Université de Caen Basse-Normandie n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

REMERCIEMENTS

Bien que cette thèse soit un travail personnel, je tiens à remercier et exprimer ma profonde reconnaissance à tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à sa réalisation.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à ma directrice de thèse, Madame **Catherine Allix-Desfautaux**, pour avoir accepté d'encadrer ce travail doctoral. Je tiens à la remercier pour ses précieux conseils et sa disponibilité durant ces années, ainsi que la patience dont elle a fait preuve avec son premier doctorant.

Je tiens à exprimer ma très grande gratitude à Madame **Amélie Seignour**, Maître de Conférences, HDR à l'Université de Montpellier II, ainsi que Madame **Géraldine Michel**, Professeur des Universités à l'IAE de Paris, Université Paris 1, Panthéon Sorbonne, pour l'intérêt qu'elles ont bien voulu porter à ce travail doctoral, leurs précieux conseils lors de la pré-soutenance et l'honneur qu'elles m'ont fait en acceptant d'évaluer cette thèse et d'en être les rapporteurs.

Je remercie également le Professeur **Joël Brée**, directeur du Laboratoire NIMEC, pour sa disponibilité, son écoute, ses multiples conseils lors des séminaires doctoraux, ainsi que pour l'honneur qu'il me fait de participer à ce jury.

Mes remerciements vont également aux différents membres du personnel administratif de l'I**AE de Caen**, pour leur sympathie et le plaisir que j'ai eu de travailler à leur côté, et plus particulièrement à **Mireille Noël** et **Edwige « Tata » Orange** pour leur très grande disponibilité et gentillesse. Je tiens à remercier chaleureusement **Antoine,** pour nos longues discussions philosophiques et télévisuelles, ainsi que son aide et sa rapidité pour la reproduction de documents.

J'exprime également ma reconnaissance à l'**Université de Caen**, de m'avoir accordé un contrat d'ATER, pour ce qui a été pour moi, mes premiers pas de ma carrière d'enseignant.

Un remerciement particulier à l'équipe des **Toques Rebelles** et du **Studio Rougereau**, avec qui j'ai passé trois années lors de mon contrat CIFRE et que je n'oublierais pas.

Je tiens à remercier les différents **centres d'appels** pour leur accueil, ainsi que l'ensemble des personnes rencontrées, lors de mes entretiens, et les nombreux conseillers-clients qui ont répondu à l'enquête par questionnaire.

Je remercie mes collègues et amis du **Nimec**, que je ne citerais pas, par peur d'en oublier, mais qui ont chacun une place particulière dans cette aventure. Un remerciement spécial à

Marie, pour son soutien infaillible durant les moments critiques, et sa bonne humeur rouano-maroco-bretonne constante. Tu as cru en moi bien plus que moi-même. Une belle pensée également à **Véronique** et **FX**… Le *mektoub* est en marche !

A **Estelle**, qui a cru en moi depuis la première heure.

Mes amis, **Laurent**, **Carole**, **Nicolas**, **Hélène**, **Karine, Toto, Jérôme**… et tous les autres pour qui j'ai été moins disponible, mais à qui j'ai beaucoup pensé.

Mes grands frères, **Grégory** et **Dimitri**, qui demeurent mes modèles, et **mes parents** que j'aime et qui m'auront permis de faire mes études dans la plus grande sérénité jusqu'à aujourd'hui.

Je remercie du plus profond de mon cœur, **Julie**, pour son incroyable patience et son soutien permanent.

Une pensée particulière et un merci à **Jean-Luc**, **Lalie**, **Victor** et **Valentine**, tout simplement pour être présents dans ma vie.

Je remercie également **Ronald**, chez qui j'ai pu décompresser régulièrement lors de nombreux déjeuners, et mes amis **Nathalie**, **Pascaline** et **Bruno** pour leur joie de vivre et leurs judicieux conseils aussi bien personnels que professionnels.

Finalement, je me lance et cite mes amis docteurs et doctorants :
Nabilovitch, **Sami**, **Omar** le kizombeur messin, **Simo**, **Corinne** ma *sister*, **Raphael**, **Guillaume**, **Aurélien**, **Clémence**, **Emilie**, **Magali**, **Imane**, **Romain**, **Esperanza**, **Baptiste**, **Julie**, **Marina**, **Myra**, **Khairi**, **Jordan**, **Alex**, **Claire**, **Arnaud**, **Amira**, **Stéphane, Alina**, **Manel**, ,… Pour ceux que j'aurais maladroitement omis, le paragraphe suivant vous concerne.

S'il existe une partie « remerciements », il devrait y avoir également, une partie « excuses », dans laquelle figurerait l'ensemble de ma famille et de mes amis, auprès de qui, je présenterais mes excuses pour les nombreuses annulations de sorties, de soirées, de diners, pour mes oublis de toutes sortes et le peu de temps que je leur ai consacré à certains moments. Toutes mes excuses également aux personnes que j'ai involontairement oublié de remercier, qu'ils savent que j'ai une pensée pour eux.

Que soient également remerciés, ceux qui par leur écoute, leur aide, leurs critiques, m'ont aidé de près ou de loin ; ceux qui m'auront supporté dans les instants heureux ou les plus difficiles ; et ceux qui tout simplement ont cru en moi et en mon travail.

TABLE DES MATIERES

Introduction 13

1. Approche de la problématique et objectifs de la recherche 15
2. Champ d'application de la recherche 18
3. Présentation de la recherche 20
4. Structure de la thèse 22

PARTIE 1 - CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre 1 . Approche et fondement du marketing interne 27

Section 1. La notion du marketing interne 27
1.1. Le marketing interne : un « prolongement » de l'école des Relations Humaines 28
1.2. Le marketing interne : une source dans le paradigme relationnel 33
1.3. Entre marketing social et marketing RH 38
Section 2. Les différentes visions et objectifs du marketing interne 41
2.1. Le salarié vu comme un client de l'entreprise 50
2.2. Un préalable à un marketing externe performant 54
2.3. Une orientation client 57
Section 3. Les dispositifs d'application d'une politique de marketing interne 60
Section 4. Les modèles de marketing interne provenant de la littérature 65
Section 5. Les critiques énoncées à l'égard du marketing interne 70
Conclusion du chapitre 1 73

Chapitre 2 . Approche conceptuelle de l'implication organisationnelle 76

Section 1. L'implication : un concept polysémique 76
Section 2. L'implication envers l'organisation 79
2.1. L'implication affective 84
2.2. L'implication calculée 85
2.3. L'implication normative 86
2.4. Différents regards sur l'implication organisationnelle 87
Section 3. Relations entre le marketing interne et l'implication organisationnelle 89
Conclusion du chapitre 2 92

PARTIE 2 - CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre 3 . Méthodologie et protocole de recherche 95

Section 1. L'environnement de la recherche 95
1.1. La problématique 95
1.2. Le positionnement épistémologique 96
1.2.1. Les paradigmes existants 96
1.2.2. Le paradigme adopté pour notre recherche 99
1.2.3. Le type de raisonnement 100
1.3. Les hypothèses de recherche 101
Section 2. Le champ d'application de la recherche 103
2.1. Le terrain de la recherche 103
2.1.1. Les centres d'appels 104
2.1.1.1. Le mode de fonctionnement d'un « call-center » 106
2.1.1.2. Les sites internalisés 108
2.1.1.3. Les sites externalisés 108
2.1.2. Le conseiller-clients 109
2.1.2.1. Les critères de recrutement d'un téléopérateur 109
2.1.2.2. Un management spécifique 111
2.1.2.3. L'étape de la stimulation 113
2.1.2.4. Les principales missions 115
2.1.3. Les difficultés rencontrées par les centres d'appels 118
2.1.4. Les politiques de marketing interne dans ce secteur 119
2.2. Présentation des entreprises étudiées 120
2.2.1. L'entreprise Webhelp de la région caennaise 121
2.2.2. L'entreprise Euro CRM d'Alençon 127
2.3. Les dispositifs de marketing interne au sein des entreprises visitées 129
Section 3. La collecte des données 131
3.1. L'étude qualitative 131
3.1.1. Les interviews réalisées dans les centres d'appels 132
3.1.2. Le guide d'entretien 135
3.1.3. La prise de contact avec les entreprises 135
3.1.4. La sélection des interviewés 136
3.1.5. Le déroulement des entretiens 136
3.1.6. La charte d'un centre d'appels 139
3.1.7. La fiabilité des données qualitatives 141

3.2. L'étude quantitative 142
3.2.1. La construction du questionnaire 144
3.2.2. Le déroulement de l'enquête 151
Conclusion du chapitre 3 164

Chapitre 4 . Les résultats de la Recherche 167

Section 1. Les résultats de l'analyse qualitative 167
1.1. Analyse de la charte d'entreprise 167
1.2. Analyses des entretiens semi-directifs 169
Section 2. Les résultats de l'analyse quantitative 178
2.1. Les caractéristiques de l'échantillon 178
2.2. L'analyse descriptive 182
2.2.1. Tests de validité 183
2.2.2. Tests de fiabilité 200
2.3. L'analyse explicative 202
2.3.1. Analyse des corrélations 202
2.3.2. Vérification des hypothèses de recherche 209
2.3.3. Les relations entre les caractéristiques de l'échantillon et le marketing interne 212
2.4. L'analyse typologique 217
2.4.1. La sélection des données 218
2.4.2. Le processus de constitution des groupes 219
2.4.3. Le nombre de groupes 221
2.4.4. La description des groupes 222
2.4.5. La fiabilité des résultats 223
2.4.6. La typologie retenue 223
2.5. Discussion Théorique 236
2.5.1. De la perception du marketing interne… 237
2.5.2. … à l'implication organisationnelle 238
2.5.3. Les corrélations entre les deux notions 239
Conclusion du chapitre 4 243

Conclusion générale 246

1. Contributions théoriques et implications managériales 249
2. Limites et voies futures de recherches 254

Références Bibliographiques 256
Liste des Annexes 276

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Différentes approches dans la conception du marketing interne 43

Tableau 2 – Caractéristiques des répondants..... 138

Tableau 3 – Planning de la phase quantitative 153

Tableau 4 – Items du marketing interne 154

Tableau 5 – Items de l'implication organisationnelle 155

Tableau 6 – Synthèse des variables mobilisées 156

Tableau 7 – Les différents types de validité du concept..... 158

Tableau 8 – Dimensions du marketing interne retrouvées dans la charte d'entreprise 168

Tableau 9 – Variable de l'implication présente dans la charte d'entreprise d'un centre d'appels 168

Tableau 10 – Satisfaction des clients internes et externes dans la charte d'un centre d'appels 168

Tableau 11 – Présence de la dimension communication dans les verbatim des téléopérateurs 172

Tableau 12 – Présence de la dimension récompense dans les verbatim des téléopérateurs 173

Tableau 13 – Présence de la dimension formation dans les verbatim des téléopérateurs 174

Tableau 14 – Présence de la dimension affective dans les verbatim des téléopérateurs 175

Tableau 15 – Présence de la dimension calculée dans les verbatim des téléopérateurs 176

Tableau 16 – Présence de la dimension normative dans les verbatim des téléopérateurs 177

Tableau 17 – Echantillon de l'étude quantitative 178

Tableau 18 – Répartition par genre des employés..... 179

Tableau 19 – Age du conseiller clients..... 180

Tableau 20 – Ancienneté dans le centre d'appel 180

Tableau 21 – Types de contrats 181

Tableau 22 – Dernier diplôme obtenu 182

Tableau 23 – Matrice des corrélations des items de FORM..... 184

Tableau 24 – Qualité de représentation de FORM 184

Tableau 25 – Matrice des composantes de FORM..... 185

Tableau 26 – Matrice des corrélations des items COM..... 185

Tableau 27 – Qualité de représentation de COM 185

Tableau 28 – Matrice des composantes de COM 186
Tableau 29 – Matrice des corrélations des items de SYS 186
Tableau 30 – Qualité de représentation de SYS 186
Tableau 31 - Matrice des composantes de SYS 187
Tableau 32 – Matrice des corrélations des items de AFF 188
Tableau 33 – Qualité de représentation de AFF 188
Tableau 34 – Matrice des composantes de AFF 188
Tableau 35 – Matrice de corrélations des items de NOR 189
Tableau 36 – Qualité de représentation de NOR 189
Tableau 37 – Matrice des composantes de NOR 190
Tableau 38 – Matrice des corrélations des items de CAL 190
Tableau 39 – Qualité de représentation de CAL 191
Tableau 40 – Matrice des composantes de CAL 191
Tableau 41 – Synthèse des facteurs restitués 192
Tableau 42 – Matrice des corrélations des items du marketing interne 194
Tableau 43 – Indice KMO et Test de Barlett – items du marketing interne 195
Tableau 44 – Solution factorielle des items du marketing interne après rotation Varimax 196
Tableau 45 – Matrice de corrélations des items de l'implication organisationnelle 197
Tableau 46 – Indice KMO et test de Bartlett 198
Tableau 47 – Solution factorielle des items de l'implication après rotation Varimax 198
Tableau 48 – Synthèse des items suite à la validité discriminante 199
Tableau 49 – Fiabilité de la variable du marketing interne 201
Tableau 50 – Fiabilité de la variable affectivo-normative de l'implication organisationnelle 201
Tableau 51 – Fiabilité de la variable calculée de l'implication organisationnelle 201
Tableau 52 – Corrélations entre le marketing interne et l'implication organisationnelle 203
Tableau 53 – Corrélations entre les différentes dimensions de la recherche 204
Tableau 54 – Tableau de régression linéaire ANOVA – IMP Affectivo-Normative 205
Tableau 55 – Tableau de variabilité de la dimension dépendante AFF.NORM 206
Tableau 56 – Coefficients des variables dépendantes et indépendantes 207

Tableau 57 – Tableau de régression linéaire ANOVA – IMP Calculée 208
Tableau 58 – Tableau de variabilité de la dimension dépendante CAL 209
Tableau 59 – Test ANOVA de la variable sexe 213
Tableau 60 – Test ANOVA de la variable âge 214
Tableau 61 – Test ANOVA de la variable Diplôme 214
Tableau 62 – Test ANOVA de la variable ancienneté dans l'entreprise 215
Tableau 63 – Test ANOVA du type de contrat 216
Tableau 64 – Test ANOVA de la variable préférence d'appels 216
Tableau 65 – Historique des itérations 221
Tableau 66 – Nombre d'observations dans chaque classe 222
Tableau 67 – Centres de classes 223
Tableau 68 – Tests ANOVA des dimensions de chaque profil 223
Tableau 69 – Valeurs des percentiles de l'échantillon global 224
Tableau 74 – récapitulatif des percentiles de chaque profil et de l'échantillon global 225
Tableau 75 – Caractéristiques des conseillers clients du profil n°1 228
Tableau 76 – Caractéristiques des conseillers-clients du profil n°2 230
Tableau 77 – Caractéristiques des conseillers-clients du profil n°3 231
Tableau 78 – Caractéristiques des conseillers-clients du profil n°4 232
Tableau 79 – Comparaison des profils d'implication dans les recherches précédentes 242
Tableau 70 – Valeurs des percentiles du profil n°1 285
Tableau 71 – Valeurs des percentiles du profil n°2 285
Tableau 72 – Valeurs des percentiles du profil n°3 285
Tableau 73 – Valeurs des percentiles du profil n°4 285

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - La pyramide de Maslow 30
Figure 2 - Facteurs de réussite du marketing relationnel 35
Figure 3 – Relation entre marketing RH, interne et social 40
Figure 4 - Relation entre satisfaction du client interne et externe 53
Figure 5 – Chaine des service-profits de Heskett 56
Figure 6 - Lien entre le marketing interne et le marketing externe 59
Figure 7 - Différents axes du marketing interne 61
Figure 8 – Le modèle de marketing interne de Berry 66
Figure 9 – Le modèle de marketing interne de Grönroos 66
Figure 10 – Modèle de marketing interne de Rafiq et Ahmed 67
Figure 11 – Modèle de marketing interne de Tansuhaj, Randall et McCullough 69
Figure 12 – Les différents cadres d'implication (Morrow, 1993) 79
Figure 13 – Modèle conceptuel de notre recherche 103
Figure 14 - Répartition du secteur des centres d'appels 105
Figure 15 – Hiérarchie du centre d'appels 112
Figure 16 – Chiffres de l'entreprise Webhelp 122
Figure 17 – CA de l'entreprise Euro CRM entre 2008 et 2011 127
Figure 18 – Illustration de la démarche méthodologique 165
Figure 19 – Inter-corrélations entre le marketing interne et l'implication organisationnelle 204
Figure 20 – Relation entre le marketing interne et l'implication affectivo-normative 208
Figure 21 – Relation entre le marketing interne et l'implication calculée 209
Figure 22 – Etapes de la typologie (Evrard et al., 2009, p.419) 218
Figure 23 – Méthode de classification (Carricano et Poujol, 2008 p.85) 219
Figure 24 – Représentation des différents profils 225
Figure 25 – Matrice relationnelle – marketing interne / implication organisationnelle 233
Figure 26 – Partie basse de la matrice relationnelle 235

INTRODUCTION

L'objectif de notre recherche doctorale est de tenter de déterminer l'influence que peut avoir l'utilisation d'une politique de marketing interne sur l'implication organisationnelle des employés de centres d'appels. Au regard de la littérature, la notion de marketing interne est souvent associée à la satisfaction, la motivation et l'implication du personnel (George, 1977 ; Berry et Parasuraman, 1991 ; Lings, 1999, 2004). Notre travail va tenter de mettre en évidence cette relation où peu de recherche ont été effectuées, dans le cadre des centres d'appels.

Récemment, un article paru le 1er février 2011, sur un site internet spécialisé[1] indique que « les Responsables du secteur de la relation client et des centres d'appels ont bien compris […] que l'idée se fait de plus en plus, qu'une bonne relation client passe par de bonnes relations internes. Porteur de l'image de marque de l'entreprise, c'est le téléopérateur qui entretient un contact privilégié avec le client et se trouve chargé d'assurer, ultimement, sa satisfaction. Accorder au salarié autant d'attention qu'au client lui-même, cela revient à s'assurer la meilleure des promotions ». Gélinas-Chébat et Boivin (2000), suggèrent d'ailleurs que même lorsque la relation n'est pas en face à face (par téléphone) la voix du personnel en contact pourrait également être influente sur les intentions d'achat.

De nombreuses recherches ont démontré que le personnel doit être considéré comme un élément substantiel dans les entreprises. En effet, celui-ci est non seulement acteur à part entière de la mise en place de la politique d'une entreprise mais il est aussi le premier vecteur

[1] http://rh.sia-partners.com/20110201/les-drh-des-centres-dappels-faces-au-turnover-et-a-labsenteisme-soigner-les-teleoperateurs-cest-soigner-limage-de-lentreprise/

d'image de celle-ci (Demont-Lugol & al. 2006), tout particulièrement dans le secteur des services où il est en contact direct avec la clientèle. A travers son attitude, le personnel va influencer la qualité de service perçue par le client (Bellaouaied, 2008). Il délivre le message de l'entreprise, crée son image et vend le service. Le personnel en contact avec la clientèle va matérialiser le service aux yeux du client et personnaliser l'entreprise. Il devient l'articulation stratégique du succès des relations commerciales (Mayaux et Flipo, 1995). Ce dernier va même, dans certains cas, être considéré comme représentant le service lui-même du point de vue du consommateur (Berry et al, 1991). Il représente l'organisation et "matérialise le service aux yeux des clients" (Eiglier & Langeard, 1975).

Nous allons dans notre recherche étudier la manière dont les responsables de centres d'appels utilisent le marketing interne, avec pour objectifs de déterminer si ce dernier à un impact sur l'implication organisationnelle des conseillers-clients. L'idée même de marketing interne consisterait en fait, à s'assurer que les employés perçoivent que la direction se soucie d'eux et de leurs besoins. Si ces conditions ne sont pas remplies, la satisfaction des clients externes est difficile, si elles sont remplies, les employés seront impliqués, coopératifs et enthousiastes au sujet de l'organisation (Ahmed et al., 2002 ; Ballantyne, 2003).

Nous avons considéré que le « monde » des centres d'appels était un domaine approprié à l'utilisation du marketing interne, dans la mesure où il s'agit d'un secteur où les conseillers-clients font face à un métier difficile, monotone, souvent décrié dans l'actualité. « Stress, pénibilité, au travail, précarité et flexibilité de la main d'œuvre sont devenus les maitres mots attachés à ces organisations » (Buscatto, 2002, p.100). Les centres d'appels seraient des usines modernes où les employés des plates-formes téléphoniques sont les nouveaux ouvriers scientifiques du tertiaire (Di Ruzza et Franciosi, 2003, p.122). Ces entreprises sont même

présentées parfois comme des « ateliers de misère » du secteur tertiaire (Wood et al., 2005), les managers doivent de ce fait, sans cesse, abonder de méthodes afin d'éveiller, entretenir ou relancer la motivation, la satisfaction et l'implication des agents au sein du centre d'appels. Vasconcelos (2008) précise que les employés étant l'actif le plus important des entreprises, ces dernières devraient s'efforcer de leur fournir un environnement de travail captivant et satisfaisant, permettant de retenir les meilleurs éléments.

1. Approche de la problématique et objectifs de la recherche

L'environnement concurrentiel actuel dans lequel les entreprises sont intégrées, génère un besoin d'alternatives dans le but de construire un avantage concurrentiel durable. En ce sens, la capacité de travailler en adéquation avec les employés peut être perçue comme un moyen de rechercher cet élément particulier. Ainsi, depuis une trentaine d'années, de nombreuses organisations et des chercheurs dans les domaines du marketing ou des ressources humaines, reconnaissent l'importance du marketing interne comme une alternative pour accroitre l'implication des employés envers l'organisation et la satisfaction du client (Berry et Parasuraman, 1992 ; Flipo, 1986 ; Kotler, 1998 ; Grönroos, 1990a ; Lings, 2002 ; Nickles et Wood, 1999 ; Pitt et Foreman, 1999 ; Caruana Calleya, 1998 ; Durkin et Bennett, 1999). Le secteur des services a été le premier à mettre en pratique l'utilisation du marketing interne, avant de se développer par la suite à tous les types d'organisation (Grönroos, 1990a). En effet, le marketing interne s'imprègne en grande partie de l'utilisation du marketing au sein de l'organisation en mettant l'accent sur les employés qui vont permettre d'améliorer cet avantage concurrentiel (Panigyrakis & Theodoridis, 2009).

De plus, un autre concept auquel nous souhaitons nous intéresser, a connu un intérêt académique au cours des dernières années, et ce quel que soit le type d'organisation : celui de l'implication organisationnelle. Selon Mowday (1998) l'implication organisationnelle est importante pour les employés ainsi que pour l'organisation dans laquelle ils travaillent. Elle représente une relation positive avec l'organisation qui peut engendrer une augmentation des performances et réduire le *turn-over*.

Depuis les années 70, l'augmentation des publications sur ce sujet indique la croissance de l'intérêt de ce concept (29 dans les années 70, 100 dans les années 80 et 186 en 1990 (Mowday, 1998). Selon Mowday, il était nécessaire de poursuivre les recherches pour déterminer comment l'implication est créée. En effet, bien que de nombreuses recherches aient montré la relation entre l'implication organisationnelle et la performance, comme celle de Meyer et al (2002), il s'agit d'un domaine de recherche qui a besoin de nombreux autres travaux académiques.

Certains auteurs avancent un lien possible entre le marketing interne et l'implication organisationnelle (Boshoff et Tait, 1996; Caruana et Calleya, 1998; Bohnenberger, 2001, Abzari, 2011, Ranchoux, 2012). Ces études indiquent que le marketing interne peut être une alternative pour augmenter l'implication organisationnelle des employés.

Dans ce contexte, la question qui se pose en problématique de ce travail doctoral est de savoir si la mise en place de dispositifs appartenant au marketing interne contribue à développer l'implication organisationnelle dans le secteur des centres d'appels, et de tenter de définir quels sont les éléments de ce marketing interne susceptibles d'entraîner un type particulier d'implication organisationnelle. En l'espèce, la préoccupation essentielle de cette recherche

est de fournir un cadre de réflexion et d'analyse au problème du : développement de l'implication organisationnelle par des dispositifs de marketing interne dans les centres d'appels.

En s'appuyant sur une démarche de recherche empirique de nature positiviste, et de type hypothético-déductive au sein de centres d'appels, notre recherche fait état de quatre hypothèses de recherche prenant racine dans la littérature. L'hypothèse H1, pouvant être nommée comme l'hypothèse générale, présente une relation positive entre le marketing interne et l'implication organisationnelle. Les hypothèses suivantes, H2 et H3 trouvent leur source également dans la littérature et indiquent la relation positive du marketing interne avec l'implication affective d'une part et l'implication normative d'autre part. La dernière hypothèse H4, *a contrario*, pose la relation nulle ou négative entre le marketing interne et l'implication calculée. L'objectif principal de cette recherche est alors d'identifier le processus de marketing interne et son influence sur l'implication organisationnelle des conseillers-clients dans les centres d'appels.

Pour atteindre cet objectif, nous tenterons d'identifier les différentes variables qui constituent le marketing interne dans le cadre des centres d'appels, ainsi que les différents types d'implication organisationnelle présents dans ce secteur. Nous examinerons les principaux études et modèles déjà proposés dans la littérature. Nous appréhenderons les différents liens entre les variables du marketing interne et celles de l'implication organisationnelle, puis tenterons d'identifier également, si certaines caractéristiques de l'échantillon influent sur la perception du marketing interne, ainsi que sur l'implication organisationnelle des salariés. La création d'une matrice relationnelle, avec l'examen d'une typologie de conseillers-clients constitue un point essentiel des résultats de notre mémoire doctoral, dans la mesure où cette

typologie met en avant des profils de téléconseillers en fonction des relations, unissant le marketing mis en place dans les centres d'appels et l'implication qu'ils ont envers leur organisation.

2. Champ d'application de la recherche

Ce travail de recherche souhaite mobiliser le marketing interne dans le secteur dans lequel il a émergé, à savoir, celui des services.

Cette recherche se voulant proche de l'actualité, nous avons orienté notre champ d'application vers un secteur en particulier, celui des centres d'appels. « Secteur d'activité en pleine expansion dans les années 90, les centres d'appels téléphoniques font figure de laboratoire du futur. Fondés sur une alliance du téléphone et de l'informatique, ils incarnent une modernité technologique accessible à tous en tout point du territoire » (Buscatto, 2002, p.100). Les centres d'appels délèguent à des équipes de téléopérateurs la prise en charge d'actions téléphoniques dont les formes et les finalités peuvent varier fortement : télémarketing, aide en ligne, télévente, assistance téléphonique, assistance clientèle, etc. Ainsi, « avec les centres d'appels, le client devient, sinon le roi maintes fois annoncé, un élément central autour duquel l'entreprise se repositionne sans cesse dans le champ concurrentiel » (Di Ruzza et Franciosi, 2003, p.121).

Le secteur des centres d'appels a continué à être en croissance en 2012 en France et à l'offshore[2]. Néanmoins, l'image de ces *call-center*, est souvent mauvaise, et ceux-ci sont

[2] L'enquête a été réalisée par le cabinet *BearingPoint* par le biais d'un questionnaire entre avril et juillet 2012 auprès de 11 groupes membres du SP2C (Syndicat des Professionnels de Centres de Contacts).

caractérisés par « un travail répétitif et usant » (Buscatto, 2002, p.114) qui découle de la standardisation de la transaction téléphonique (Buscatto, 2002 ; Cousin, 2002 ; Di Ruzza et Franciosi, 2003).

Différents auteurs ayant fait des recherches sur les centres d'appels, ont mis en exergue l'existence d'une double image de cette activité de travail. Ces environnements de travail sont très souvent décriés comme fournisseurs de travail répétitif, imposant aux salariés une tâche solitaire, monotone avec peu de rapports sociaux (Frenkell et al. 1998). Paradoxalement, ces mêmes auteurs décrivent sous le nom de « *worker empowerment model* » une représentation bien différente de ce métier, caractérisé par une certaine qualification, un intérêt élevé du travail, un travail d'équipe, et des activités stimulantes.

D'autres auteurs distinguent deux modèles, comme Hammarström (2001) qui perçoit un premier modèle, basé sur des systèmes technologiques non sophistiqués, un faible niveau de confiance vis-à-vis des salariés, une surveillance stricte, et une absence de valorisation des compétences. Le second modèle qui s'appuierait sur des systèmes technologiques sophistiqués, donne une place importante à l'autonomie, et sollicite des niveaux de qualifications élevés, obtenu par une sélection exigeante et une formation dispensée en interne. Selon Hammarström, ces modèles vont correspondre à la recherche de la rentabilité, en fonction de priorités bien distinctes. L'un va tenter de s'imposer par un contrôle strict, alors que le second va plutôt insister sur la qualité et la richesse du service proposé et la délégation des responsabilités (*empowerment*).

Le point de vue de Buscatto (2002), rejoint aussi les auteurs précédents, puisqu'il distingue d'un côté, des centres d'appels avec une forte taylorisation du travail, proposant des emplois

déqualifiés et précaires, ainsi que de conditions de travail dégradées. D'un autre côté, il reconnait l'existence de *call-center* dans lesquels les employés sont amenés à développer des connaissances et des compétences techniques, relationnelles et technologiques.

Un autre auteur travaillant sur les centres d'appels, Pichault (2000), considère que ces établissements doivent choisir entre deux styles de management. Un management que l'on peut appeler « panoptique », reprenant le terme imaginé par Bentham (1780) et qui est ordonné par un souci de contrôle permanent, une transparence accrue, une homogénéisation, et la rationalisation de la vie au sein de l'organisation. L'autre type de management, serait un style « politique », imprégné d'un accroissement des responsabilités des employés, et de l'autonomie, une reconnaissance des pratiques informelles (Pichault, 2000). Selon le type de management utilisé, cet auteur prévoit deux types de réactions de la part du personnel : le premier, le management panoptique, entrainerait l'apparition de stratégies de fuite, avec des salariés recherchant à quitter l'entreprise assez rapidement. Dans le cas du second, le management politique, l'auteur pense que les employés développeraient un investissement professionnel important, et rechercheraient à améliorer l'efficacité du système.

C'est précisément dans ce contexte perçu comme standardisé, que nous avons voulu étudier l'impact de l'utilisation de plusieurs dispositifs de marketing interne sur l'implication organisationnelle.

3. Présentation de la recherche

Notre recherche peut être décomposée en différentes étapes. Tout d'abord, une première partie exposant les études existantes dans la littérature en rapport avec notre sujet.

Au terme de notre revue de la littérature, reprenant en détail successivement, la notion de marketing interne, puis celle de l'implication organisationnelle, nous nous intéresserons aux différentes recherches mettant en lien la notion de marketing interne avec le concept d'implication organisationnelle. Dans une seconde partie, nous définirons et présenterons notre positionnement épistémologique, ainsi que notre propre modèle de recherche, et les hypothèses émergentes. Nous poursuivrons notre travail doctoral par l'exposition du champ d'application, relatif aux *call-center*, ainsi que la présentation de notre terrain de recherche, composé de centres d'appels du nord-ouest de la France. Pour atteindre les objectifs de ce mémoire doctoral, et afin de tester nos hypothèses, nous utiliserons lors de notre phase empirique des données primaires et secondaires analysées par des méthodes quantitatives et qualitatives. La phase empirique sera structurée en deux étapes : premièrement, une étape qualitative, où nous tenterons de démontrer la présence de plusieurs dispositifs de marketing interne au sein des centres d'appels étudiés. Cette étape consolidera le choix de nos échelles de mesures lors de l'étude quantitative. Lors de celle-ci, nous essayerons de valider les hypothèses émises précédemment. La méthode qualitative sera utilisée pour analyser les données primaires, collectées au moyen d'entretiens semi-directifs et des données secondaires disponibles, diffusées par les entreprises participantes à l'étude. Deuxièmement, une méthode quantitative aura recours à des échelles de mesures de marketing interne (Foreman et Money, 1995) et d'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1991) déjà validées dans la littérature. Cette méthode prendra en compte, parmi d'autres éléments, analyses descriptives, analyses factorielles, corrélations de Pearson, tableaux ANOVA, régressions linéaires, afin d'interpréter les données brutes obtenues à partir des questionnaires distribués aux 280 salariés des centres d'appels participants à l'étude. Les données ont été recueillies dans trois entreprises, Euro CRM, Web Help, et Orange.

4. Structure de la thèse

Ce travail doctoral est divisé en quatre chapitres, répartis sur deux parties. La première partie correspond à la phase théorique de l'étude, et la seconde à la phase empirique.

Le premier chapitre, offre une revue de la littérature liée au marketing interne, son évolution, son processus de mise en place, et une exposition des modèles existants.

Le second chapitre couvre le concept de l'implication organisationnelle en général, ainsi qu'une présentation de la théorie utilisée. Il nous permet également de mettre en évidence les relations présentes dans la littérature entre les notions de marketing interne et d'implication organisationnelle.

Le troisième chapitre, ouvre la partie empirique et met en avant notre posture épistémologique, la formalisation de notre problématique, ainsi que les hypothèses de recherches que nous souhaitons valider sur le terrain des centres d'appels. Ce chapitre permet également de présenter les différentes entreprises d'accueil, ainsi que d'exposer les méthodologies qualitative et quantitative de collecte des données.

Le quatrième chapitre présente l'ensemble des résultats obtenus, et expose une analyse approfondie des différents tableaux résultants de notre étude quantitative.

La conclusion générale de cette thèse nous permet d'établir une synthèse des différentes contributions théoriques et managériales de notre recherche. Elle souligne également les limites de ce travail pour ensuite ouvrir sur de nouvelles voies futures de recherche.

La structure de la recherche peut être ainsi schématisée :

STRUCTURATION DE LA RECHERCHE

Introduction

Structuration de la thèse

PARTIE 1 : Cadre conceptuel et théorique de la Recherche

Chapitre 1

Approche et fondement du marketing interne

Chapitre 2

Approche conceptuelle de l'implication organisationnelle

Relation avec la notion de marketing interne

PARTIE 2 : Cadre empirique de la Recherche

Chapitre 3

Méthodologie et protocole de collecte des données

Problématique, posture epistémologique, hypothèses de recherche champ d'application, méthodes qualitative et quantitative

Chapitre 4

Résultats de la Recherche

Analyses des résultats, discussion théorique

Conclusion Générale

Contributions, limites, voies futures de recherche

PARTIE 1.

CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Cette première partie a pour objectif de définir les fondements théoriques et conceptuels de la recherche. Nous présentons la notion de marketing interne, et d'implication organisationnelle ; ces deux volets sont respectivement exposés dans le chapitre 1 et le chapitre 2.

CHAPITRE 1.

APPROCHE ET FONDEMENT DU MARKETING INTERNE

SOMMAIRE DU CHAPITRE 1

1. La notion de marketing interne

2. Les différentes visions et objectifs du marketing interne

3. Les dispositifs d'application d'une politique de marketing interne

4. Les modèles de marketing interne provenant de la littérature

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

Conclusion du chapitre 1

Chapitre 1 . APPROCHE ET FONDEMENT DU MARKETING INTERNE

Dans le cadre de ce premier chapitre, nous tenterons, dans une revue de la littérature détaillée, d'éclaircir la notion de marketing interne (section 1), puis d'identifier ses différents auteurs, ainsi que ses objectifs (section 2). Ensuite, nous présenterons les modes de mise en place d'une politique de marketing interne (section 3), avant d'exposer les principaux modèles théoriques (section 4). Nous clôturerons ce chapitre, en dévoilant les limites et critiques émanant du marketing interne (section 5).

Section 1. La notion du marketing interne

Depuis la fin des années 70, plusieurs chercheurs ont préconisé des changements fondamentaux dans le management, à travers l'application d'une nouvelle notion appelée marketing interne (Berry, 1980, 1981, 1983 ; Grönroos 1981, Sasser et Arbeit 1976). De nombreuses recherches ont été menées, en ce qui concerne la mesure de la satisfaction du client externe (Codotte et al., 1987 ; Cronin et Taylor, 1992 ; Gerson, 1993 ; Kessler, 1996). Ainsi dans le marketing des services, cette satisfaction ne peut être réalisée sans la contribution fondamentale des employés en contact direct avec la clientèle (Bouranta N., Mavridoglou G., et Kyriazopoulos P., 2005). En raison de l'importance du service rendu, les entreprises de services doivent informer leurs employés en contact avec la clientèle des besoins du client, les former de façon permanente, les soutenir afin d'acquérir des compétences, et communiquer avec eux afin qu'ils soient satisfaits de leur travail. De cette constatation a émergé le concept de marketing interne. A cet égard, les entreprises devraient développer des programmes de marketing axés sur leur marché intérieur (les employés) en

parallèle de leur marché externe (les clients) (Bansal et al., 2001). Il n'existe selon Varey (1995), Rafiq et Ahmed (2000) aucune définition acceptable par les chercheurs de ce qu'est précisément la notion de marketing interne, ce qu'il est censé faire, comment il est censé être fait, et qui est censé le faire. Nous pouvons néanmoins citer, la définition que propose Michon (1988, p.13) : « 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 au final favoriser leur implication dans l'entreprise ».

Le marketing interne peut être désigné, tel que l'indique Seignour (1998, p.43) comme « l'importation des fondements et des pratiques du marketing commercial dans le champ des organisations ». C'est une démarche de type marketing à l'intérieur de l'entreprise afin de permettre à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets et des valeurs qui lui sont utiles, de communiquer par le dialogue avec les différents agents afin qu'ils puissent s'exprimer et s'impliquer librement dans l'entreprise.

1.1. Le marketing interne : un « prolongement » de l'école des Relations Humaines

Le salarié est considéré comme un acteur clé du bon fonctionnement de l'entreprise. Les nombreuses littératures dans le domaine des Ressources Humaines le démontrent, à commencer par les écrits précurseurs de l'Ecole des relations humaines dont ceux d'Elton Mayo (1880-1949) considéré comme le fondateur de ce Mouvement.

L'école des Relations Humaines est née dans les années 30, au terme de la crise économique de 1932. Les théoriciens de ce mouvement prétendent que la satisfaction des besoins des employés et la productivité sont réellement liées, et que les problèmes de l'organisation sont de l'ordre du psychologique et non de l'ordre structurel.

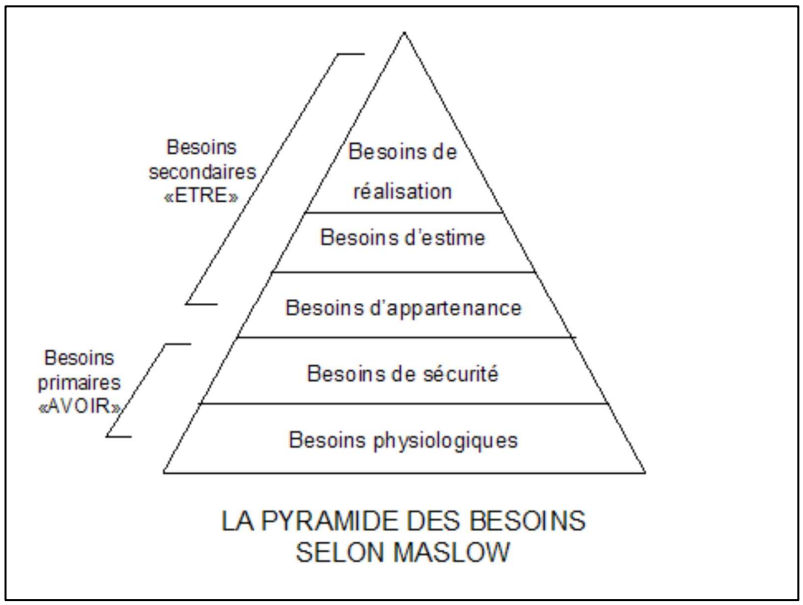
L'idée même du marketing interne renvoie à l'école des Relations Humaines qui soutient que la performance est liée au bien-être des salariés.

En l'occurrence, Mayo a dénoncé certains aspects du capitalisme et de la théorie économique classique et a déduit de ses différentes expériences l'importance du climat psychologique sur le comportement, ainsi que sur la performance des employés. Ses enquêtes à la Western Electric à Philadelphie, démontrent en particulier que la satisfaction au travail dépend davantage des facteurs humains, plutôt que des conditions physiques de travail, mais aussi que les gains de productivité proviennent avant tout de l'amélioration des relations humaines, plutôt que de l'augmentation des pauses, de la diminution de la durée du travail ou des hausses de salaires. Les observations vont introduire une rupture considérable avec le modèle taylorien.

Comme le souligne plus récemment Mousli (2007), l'ouvrier n'est pas une machine, comme avaient tendance à penser les tayloriens, le groupe social compte au moins autant que la hiérarchie, la motivation n'est jamais seulement financière, on gagne toujours à laisser aux travailleurs une marge de liberté dans l'organisation de leur travail. Ces choses n'allaient pas de soi à la fin des années 1920. Comparé à l'ambition de Taylor de fonder une organisation « scientifique » du travail, Mayo a permis de passer des « sciences » de la gestion à « l'art » du management (Mousli, 2007).

Dans la continuité de l'école des Relations Humaines, Abraham Maslow identifie et établit une pyramide qui permet d'appréhender une hiérarchisation des besoins de l'homme. Selon Maslow (1943), la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits. Ainsi nous retrouvons au sommet de la pyramide des notions importantes pour le marketing interne (les besoins secondaires) et qui concernent le bien-être des salariés (besoins de réalisation, d'estime, d'appartenance) (figure 1).

Figure 1 - La pyramide de Maslow



Cette pyramide, reste l'un des modèles les plus enseignés, bien qu'elle possède de nombreuses limites qui ont conduit à sa réfutation pour ainsi dire totale[3].

D'autres relations avec le Mouvement des Relations Humaines peuvent émerger, notamment les expériences de Kurt Lewin sur les styles de commandement en 1939. Ainsi, nous percevons le leadership autoritaire, le laisser-faire et le démocratique. Ces expériences permettent de mettre en avant le leadership démocratique, qui encourage les membres de groupes, en les faisant participer aux discussions et en les faisant faire preuve de créativité. En effet, aux termes de ses observations, Lewin constate que la coopération est plus grande, la

[3] La pyramide ne prend pas en compte le contexte, ni les aspirations individuelles. La théorie est basée sur le management et non le marketing. La pyramide est établie sur une population occidentale et instruite, il est donc difficile d'en faire un modèle. Le besoin d'éternité s'impose comme un sixième besoin (Lecomte, 1998).

production est également nettement supérieure aux autres types de leadership (Anzieu et Martin, 1968).

Bien que l'école des Relations Humaines soit critiquable sur différents points[4], nous pouvons néanmoins remarquer son influence auprès du marketing interne. En effet, nous pouvons observer des similitudes selon lesquels la performance serait liée au bien-être des salariés, à leur satisfaction, à un bon climat social et où la communication serait un facteur déterminant.

La première utilisation du marketing interne par des praticiens a eu lieu au tout début des années 1980 au sein de la Compagnie de John Nurminen, avec l'idée selon laquelle les employés étaient le premier marché de l'entreprise, et que leur orientation client et leur performance étaient jugé aussi importantes que les campagnes de ventes ou de publicités. John Nurminen était une compagnie d'expédition et de transport international basée en Finlande qui comptait environ 600 employés. L'étude partait du constat que cette entreprise avait un mauvais service client, peu fiable en termes d'informations, avec une image de marque quelconque.

Le processus de marketing interne mis en place comprenait entre autre, une formation auprès du personnel, une meilleure organisation de la communication interne et l'encouragement de la direction. Cinq objectifs globaux dans ce processus de marketing interne ont été énoncés :

- le marketing doit être mis en avant par l'ensemble du personnel;
- la communication interne et externe doit être améliorée;

[4] Notamment par Carey (1967) qui réexamine les données qualitatives de Hawthorne, puis Francke et Kaul (1978) qui réexaminent les données empiriques quantitatives. Ces réexamens mettent en doute la validité scientifique des expériences, et confortent plutôt les thèses tayloriennes.

- l'image de l'entreprise doit changer, et l'entreprise doit être considérée comme le meilleur transitaire en Finlande avec une image de haute qualité;
- les parts de marché doivent augmenter;
- le retour sur investissement doit être d'au moins 13% avant intérêts et impôts.

Ces objectifs ont été atteints avant 1984, et ont montré que la relation entre les objectifs internes et externes est étroitement liée[5].

L'impact sur l'image de marque de la compagnie John Nurminen a été mesuré par une étude réalisée en 1984 et 1985. Les résultats suivants ont été obtenus :

- les attitudes des employés et les compétences en service-client se sont améliorés et sont considérés comme bons;
- la compagnie John Nurminen a été reconnue comme la plus fiable et la plus pertinente, en termes d'informations données à la clientèle ; elle a ainsi été considérée comme la meilleure compagnie de transport de fret en Finlande ;
- ses objectifs de parts de marché et de rentabilité ont également été atteints,
- par ailleurs, en 1984, John Nurminen a été désignée comme la meilleure entreprise de formation de Finlande, et en 1986, le programme de marketing interne de la compagnie John Nurminen a remporté « la récompense marketing» décernée par l'Association Américaine de Marketing.

Cette étude résulte de la prise de conscience des managers que le marketing interne peut être un préalable important à un marketing externe plus performant (Grönroos, 1990).

[5] http://www.marketing.org.au/images/cimages/emag/emag0505.pdf

Par la suite, Winter (1985) sera un des premiers à donner une importance au rôle potentiel du marketing interne comme technique de management du personnel vers la réalisation des buts de l'entreprise. Pourtant, les racines du marketing interne sont bien établies à travers les travaux de Berry (1980, 1981, 1983) et Grönroos (1981, 1983).

1.2. Le marketing interne : une source dans le paradigme relationnel

Comme indiqué précédemment, le marketing interne s'inscrit dans le modèle relationnel dont il constitue une dimension clé (Bitner, 1995). Ce dernier fait partie des trois paradigmes du marketing qui sont recensés en Occident : les paradigmes néoclassique, conflictuel et relationnel (Ambler, 1995).

Le paradigme néoclassique renvoie à l'analyse micro-économique connue sous le nom des « quatre P » : produit, prix promotion et place, qui constituent le marketing mix. Dans ce cadre, l'important, ce sont les élasticités : quel changement dans chacun des quatre P va engendrer une évolution dans les ventes ou les bénéfices ? Ce paradigme domine largement en Occident, particulièrement dans le cadre du développement des théories de la gestion stratégique et de l'avantage concurrentiel. Selon cette pensée, les bons intrants vont générer les extrants requis (Bellemare, 1999).

Le paradigme conflictuel, quant à lui, souligne que la cible principale est la concurrence et moins le destinataire. Par définition, la part de marché y est considérée comme un jeu à somme nulle. On utilise la stratégie pour battre ses concurrents qui représentent l'ennemi.

Finalement, le paradigme relationnel indique que le marketing est davantage lié à la coopération qu'à la concurrence. L'échange entre distributeur et acheteur est considéré ici comme coopératif : les deux parties doivent bénéficier de l'échange. Bellemare (1999) poursuit, en indiquant que la société chinoise donne d'avantage d'importance à la relation qu'à la transaction. Les occidentaux pensent plutôt qu'il faut développer les transactions et que, si elles réussissent, la relation suivra.

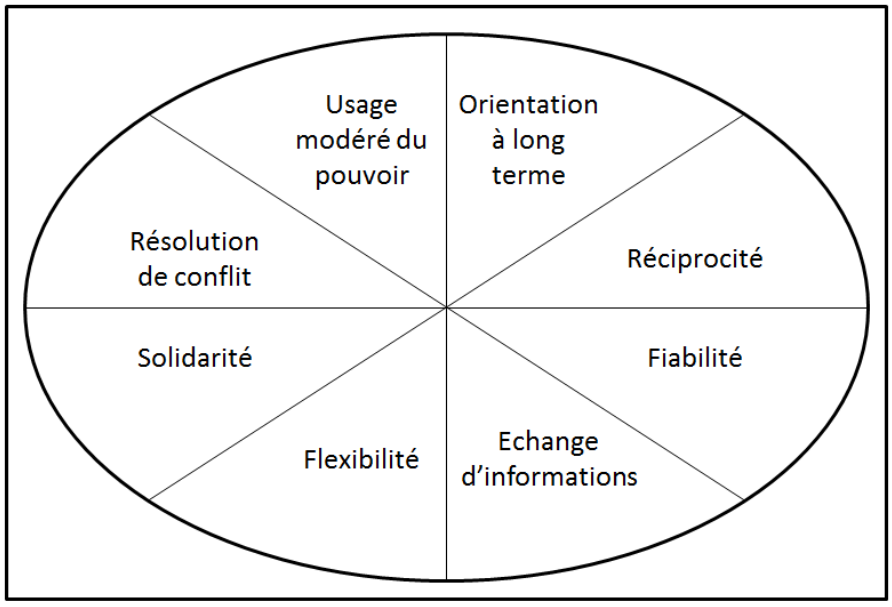
L'émergence du paradigme relationnel est antérieure aux années 90, mais ce n'est qu'à partir de cette période que celui-ci a été réellement étudié par les chercheurs. Nous avons ainsi observé une évolution du marketing transactionnel vers un marketing plutôt relationnel. Il ne s'agissait plus d'adapter les clients aux produits, mais les produits aux clients. Les entreprises actuelles cherchent à construire des relations durables avec leurs clients dans l'objectif d'une fidélisation (Bellaouaied, 2008). "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, p.57). Ainsi Pour Sheth et Parvatiyar (1995), le modèle transactionnel du marketing est « mort » et/ou remplacé par le modèle relationnel. Pour Vargo et Lusch (2004, p.15), « 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 ».

« Le marketing relationnel permet d'attirer, maintenir et renforcer la relation avec le client » Berry (1983, p.28). Autrement dit, et comme le souligne Payne, Christopher et al. (1996), le marketing transactionnel s'inscrit dans le court terme, ayant un intérêt pour la vente isolée et dans lequel la qualité est le souci de la production. A l'inverse le marketing relationnel s'appuie lui, sur une orientation à plus long terme et favorise ainsi le suivi et le contact des

clients dans lequel la qualité relève de la totalité du personnel. Dans le même sens, Grönroos définit le marketing relationnel comme «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 se rencontrent. Ceci est atteint suite à un échange mutuel et à l'accomplissement des promesses faites ».

Nous pouvons également citer Ivens et Mayrhofer (2003) qui définissent (cf. figure 2) huit principes ou facteurs de réussite d'un Marketing relationnel performant.

Figure 2 - Facteurs de réussite du marketing relationnel



Source : Ivens et Mayrhofer (2003)

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 c*ontinuité 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 sur le 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.

Cette optique relationnelle, dont l'un des objectifs est la fidélisation de la clientèle des entreprises de services, passe par la qualité de la relation qui s'instaure entre salariés et clients lors de leurs rencontres, qualifiés de « moments de vérité » par Berry (1981). Selon cet auteur, 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 but d'une stratégie de marketing relationnel est bien sûr d'établir des relations de longues durées avec le client afin de gagner sa confiance ainsi que sa fidélité (M. Bellaouaied, 2008). Pour l'entreprise, le marketing relationnel représente une manière de répondre avec plus d'efficacité aux besoins des clients (Sheth et Parvatiyar, 1995).

Nous pouvons citer pour définir le marketing relationnel, Evans et Laskin (1994, p.52), qui déclarent qu'il s'agit « d'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 », ou bien Barlow (1992) qui définit le marketing relationnel comme une stratégie qui sert à identifier, maintenir et accroître le rendement des meilleurs clients à travers une relation à une valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme. Nous pouvons observer qu'aucune définition ne rejette l'idée selon laquelle cette fonction pouvait être étendue à tous les acteurs de l'entreprise. Ainsi, même si cela n'a pas été précisément affirmé, nul ne peut nier que d'entretenir des relations à long terme avec les clients ou entre les personnes internes à l'entreprise favoriserait la communication et améliorerait la circulation des informations au sein de l'organisation. Nous pouvons de surcroit citer Ivens et Mayrhofer (2003) qui déclarent que « pour être efficace, le Marketing relationnel doit être adopté et pratiqué par tous les services de l'entreprise ».

De ce fait, le marketing interne met en avant, une augmentation de la communication interne, un partage et des échanges relationnels accrus et continus entre collaborateurs ainsi qu'avec la hiérarchie. Son appartenance au paradigme relationnel se fait donc de manière naturelle. Au travers du marketing interne, la volonté est de transformer les échanges transactionnels internes en échanges relationnels.

1.3. Entre marketing social et marketing RH

L'examen de la littérature nous indique que le marketing interne a pour objectif de gérer les Ressources Humaines en leurs fournissant un éclairage marketing (Seignour, 1998). En effet, le marketing interne est une démarche qui s'appuie à la fois sur le marketing et les ressources humaines. Ce travail proche du domaine des Ressources Humaines, reste cependant attaché à celui du marketing, puisque nous recherchons la manière dont l'optimisation de la relation entre l'entreprise et le salarié pourra avoir des répercussions sur la relation client.

> Il pourrait d'ailleurs tout à fait être concevable que le directeur du personnel se fasse appeler directeur du marketing interne, mais cela ne se fait pas, peut-être en raison d'une connotation trop mercantile.

Nous pouvons constater qu'une grande partie des recherches provient de la littérature RH, notamment :

- Komaki, Waddell et Pearce (1977) ont enquêté sur les comportements d'épicier durant leur service et de l'impact sur le temps d'attente des clients.

- Luthans, Paul et Baker (1981) ont examiné les effets des systèmes de récompenses sur les services fournis par des vendeurs.

- Dierks et McNally (1987) ont évalué les effets des systèmes de récompenses sur le comportement de service d'employés de banque en front office.

En nous intéressant de plus près au marketing appliqué au sein d'une organisation, nous pouvons recenser trois types de marketing. Le marketing social, le marketing RH, et le marketing interne.

Le marketing social intègre les outils marketing afin d'aider l'entreprise à confronter en permanence ses points de vue avec ceux de ses différentes parties prenantes, surtout les salariés. Le pilier du marketing social est la marque employeur, c'est-à-dire de mettre en avant la qualité de l'entreprise

.

Le marketing des ressources humaines (RH) s'inspire du marketing interne, mais se focalise plus sur la direction des ressources humaines (DRH). Il emprunte au marketing interne, le fait de considérer le salarié et toutes les parties prenantes dans une relation marchande. Il va s'agir pour la DRH de vendre et de se vendre. Le marketing RH s'inspire également du marketing social, dont il emprunte l'esprit de bien-être et la volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire les collaborateurs. Mais la direction des ressources humaines et les ressources humaines doivent mobiliser plus d'outils marketing que le marketing interne. Le concept clé du marketing interne serait plutôt la communication, alors que le concept clé du marketing RH serait plutôt la stratégie.

Marketing social, marketing RH et marketing interne, ont donc des objectifs bien définis, se rapprochant néanmoins l'un de l'autre, mais avec certaines spécificités. Il faut toutefois être attentif afin d'éviter la confusion entre les trois.

Selon Point et Panczuk (2008), le marketing interne est surtout orienté sur la communication interne et sur le client interne (employé), alors que le marketing RH prend en considération aussi bien les salariés, que la direction, les actionnaires,... tout en utilisant plusieurs dimensions du marketing, avec un développement plus complexe de la stratégie. Le marketing social quant à lui, s'apparente plus à une démarche de bien-être, un état d'esprit visant à améliorer les relations entre le salarié et son employeur en jouant sur l'affect afin d'améliorer le climat social.

Figure 3 – Relation entre marketing RH, interne et social

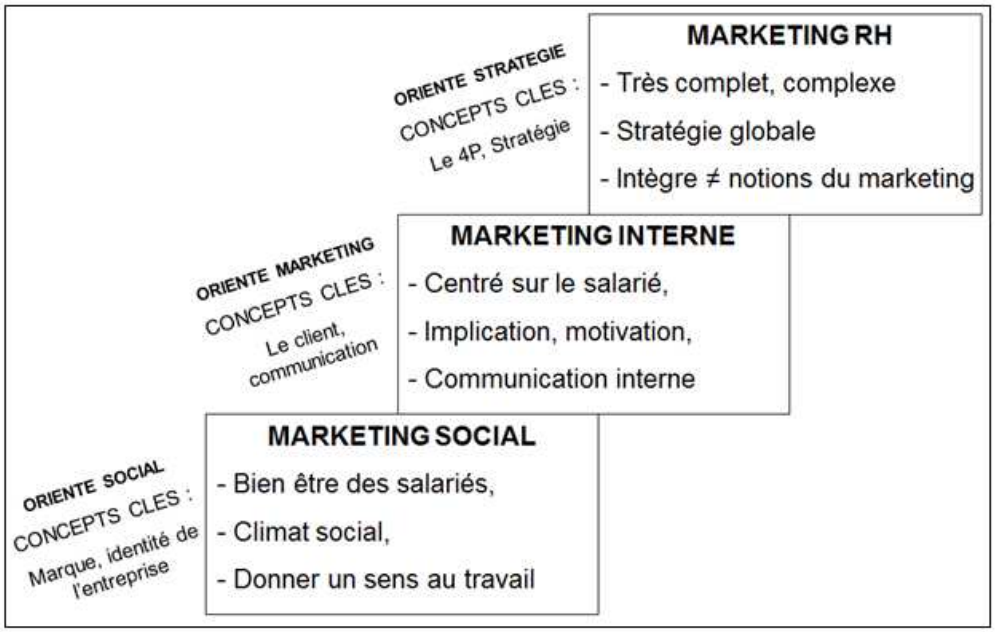


schéma inspiré de Point et Panczuk (2008)

Nous avons organisé la représentation de ce schéma sous forme d'escalier (cf. figure 3), afin de visualiser plus simplement les différences entre le marketing social, interne, et RH.

Section 2. Les différentes visions et objectifs du marketing interne

Le marketing interne a fait l'objet de nombreux écrits, publications, et comme le souligne Seignour (1998), sa terminologie est polysémique, et ses définitions hétérogènes.

Il est compréhensible qu'il n'existe pas l'unanimité en ce qui concerne les concepts et la philosophie du processus de marketing interne, mais il y a une certaine convergence en ce qui concerne la vision stratégique, du point de vue de la satisfaction du client externe. En effet, cette convergence dirigée vers la satisfaction du client externe se produit lorsque l'employé est reconnu comme un client interne (Foreman et Money, 1995 ; Berry 1981 ; Berry et Parasuraman, 1991 ; Grönroos, 1990a ; Berry et Parasuraman, 1992 ; George, 1977 ; Rafiq Ahmed, Nickles et Wood, 1999). Il faut que ce client interne soit inclut dans le processus (Lings et Brooks, 1998; Lings, Conduit et Mavondo, 1999 et 2001). Il est important également que l'objectif soit le développement d'une orientation client (Ahmed, Rafiq et Saad, 2003 ; Foreman et Money, 1995 ; Ahmed et Rafiq, 2002; Varey, 1995 ; Rafiq et Ahmed et 1999; Varey et Lewis, 1999; Naudé, Desai et Murphy, 2003; Piercy, 1995; Piercy et Morgan, 1991; Cahill, 1995 ; Lings, 2004).

Rafiq et Ahmed (1993) affirment que la construction de la notion de marketing interne repose sur trois phases distinctes. La première phase, qui marque l'émergence du concept, a été caractérisée par la motivation et la satisfaction des employés. La seconde a été orientée vers le client, c'est à dire l'extérieur, tout en reconnaissant l'importance de la satisfaction des clients internes pour lui permettre d'atteindre les objectifs sur le marché. La troisième et dernière phase de la mise en œuvre et de la gestion du changement organisationnel décrit l'utilisation de techniques de marketing et d'outils pour promouvoir les changements nécessaires pour

améliorer la performance de l'organisation. Rafiq et Ahmed (1993 et 2000) concluent qu'il existe plusieurs concepts liés à la question, mais qu'il n'y a pas unanimité parmi eux. Franck (1994) voit le marketing interne comme une méthode de communication qui a pour but d'améliorer l'image, la crédibilité et l'acceptation de la Gestion des Ressources Humaines afin qu'elle soit considérée comme une fonction stratégique de l'organisation.

« Le marketing interne se trouve investi d'une mission dont l'énoncé est aisé, alors que la réalisation en est délicate : améliorer l'activité du personnel, pour favoriser le développement de l'entreprise » (Dufer, 1988, p. 44). Le marketing interne est porteur d'une dynamique qui vise à réaliser la mobilisation de tout le personnel. Il est animé par la notion de légitimité. Il s'agit de vaincre des résistances mais aussi de faire partager des programmes, de motiver, de gratifier ou éventuellement de récompenser. Le marketing interne ne se contente pas de vendre des idées ou des personnes, de diffuser et faire circuler de l'information, ni d'étudier les besoins et les attentes du personnel. Il est tout cela à la fois, dans une démarche active (Dufer, 1988).

Durant les années 90 et 2000, les professionnels du marketing et les universitaires ont prêté une attention particulière au marketing interne. Selon Lings (2004) une grande partie de la littérature sur le marketing interne contient une variété d'interprétations en ce qui concerne ses objectifs et son orientation. Le tableau 1 tente d'identifier les différentes interprétations du marketing interne selon les différents auteurs.

Tableau 1 – Différentes approches dans la conception du marketing interne

Années	*Auteurs*	*Points clés*	*Destinataires*
1976	Berry, Hensel et Burke	Le marketing interne réside dans le fait que l'emploi (le produit interne) satisfasse les besoins du salarié, tout en satisfaisant les objectifs de l'organisation. Il a pour cible le personnel en contact direct. Le marketing interne est une stratégie, un programme marketing basé sur la communication avec les employés, le développement de leurs compétences et leurs récompenses.	Personnel en contact
1976	Sasser et Arbeit	Le marketing interne réside dans une plus grande satisfaction du travail du personnel en contact. Approche comportementale, le marketing interne est implémenté au travers d'études de marché interne, afin d'attirer et de retenir les meilleurs employés.	Personnel en contact
1977	William	Le marketing interne réside dans une plus grande satisfaction du travail du personnel en contact. Approche comportementale, le marketing interne est une stratégie pour faire face aux préoccupations du personnel en contact avec la clientèle afin d'améliorer le service client.	Personnel en contact
1981	Berry	Le marketing interne réside dans la satisfaction au travail.	Personnel en contact
1987	Berry	Le marketing interne est ciblé sur le personnel en contact. Une stratégie de communication interne visant à obtenir une orientation client du personnel en contact.	Personnel en contact
1987	Tansuhaj, Wong et McCullough	Le marketing réside dans l'augmentation de la satisfaction et l'implication au travail. Destiné aux employés en contact avec la clientèle. Il est appliqué grâce à la communication interne.	Personnel en contact
1988	Tansuhaj, Wong et McCullough	Le marketing interne entraine une augmentation de la satisfaction et de l'implication au travail. Destiné aux employés en contact. Mis en place au travers de la communication interne.	Personnel en contact
1995	Freeman et Varey	Le MI réside dans la satisfaction des besoins des salariés. Pour les employés en contact. Utilisation de la communication pour "vendre" l'importance du service-client.	Personnel en contact
2004	Lings	IMO (Orientation du marché intérieur). Augmentation de la satisfaction au travail. Ciblé sur le personnel en contact.	Personnel en contact
1987	Gummesson	Le marketing interne entraine une augmentation de la productivité et de l'efficacité. Ciblé à tous les employés de la chaine de création du service. Mis en œuvre grâce à la communication interne.	Tous les employés
1990	George	Efficacité des échanges internes. S'adresse à tous les employés. Coordination des services de marketing et RH afin d'améliorer l'orientation client.	Tous les employés

1993	Ahmed et Rafiq	Motiver et intégrer les employés dans la stratégie d'entreprise. S'adresse à tous les employés. Application de techniques du marketing avec les pratiques des RH.	Tous les employés
1995	Piercy	Permet la suppression des barrières au sein de l'entreprise afin de faciliter le développement et l'exécution du marché interne.	Tous les employés
1997	Gronroos	Destiné à tous les employés, indépendamment de l'emploi et de la hiérarchie. Doit être intégré à la fonction marketing.	Tous les employés
1999	Wasmer et Burner	S'adresse à tous les employés. Les objectifs des employés s'alignent sur les objectifs de l'organisation. Communiquer pour "vendre" les objectifs de l'entreprise en interne.	Tous les employés
1999	Varey et Lewis	Destiné à tous les employés. Philosophie et comportement qui permettent un changement organisationnel rapide.	Tous les employés
2000	Rafiq et Ahmed	Augmentation de la productivité, et amélioration de l'emploi. Ciblé à tous les employés. Effort planifié pour atteindre la satisfaction des employés, la satisfaction du client et la coordination inter fonctionnelle au travers l'autonomisation des employés.	Tous les employés
2003	Ahmed et Rafiq	Augmentation de la productivité, et amélioration de l'emploi. Ciblé à tous les employés. Développer les compétences pour le service-client. Gérer les relations internes au travers de la communication interne.	Tous les employés
2003	Naude, Desai et Murphy	Satisfaction au travail, et orientation marché. Pour tous les employés associés à la chaine de production.	Tous les employés
2003	Ballantyne	Renouvellement des connaissances. Pour tous les employés. Utilise à la fois l'environnement interne et externe.	Tous les employés
1983	Gronroos	Le marketing interne réside en une orientation client ciblée sur l'ensemble de l'organisation. Une stratégie pour développer l'efficacité du service. Paradigme relationnel.	Ensemble de l'organisation
1995	Foreman et Money	Le marketing interne peut avoir différents objectifs suivant la cible (groupes de salariés ou ensemble de l'entreprise). Mis en œuvre par la communication interne, le développement des connaissances, la motivation et les récompenses.	
2005	Lings et Grenley	Effort pour améliorer le climat. Quatre aspects du marketing interne, l'information formelle, l'information informelle, la diffusion de l'information et la réactivité.	

Nous pouvons constater que l'interprétation du marketing interne est variable selon les auteurs. En effet, bien que l'objectif reste le même, c'est-à-dire atteindre le client final par le biais du client interne, nous pouvons remarquer que les objectifs complémentaires peuvent néanmoins varier.

Ainsi selon les auteurs, le marketing interne concerne l'ensemble des salariés, ou seulement les employés en contact direct avec la clientèle, ou encore l'ensemble de l'organisation, indépendamment de la fonction ou de la hiérarchie. Nous pouvons constater que jusqu'au début des années 90, les destinataires étaient de manière générale, le personnel en contact avec la clientèle, et que depuis ces années-là, les auteurs s'orientent majoritairement vers une ouverture à l'ensemble des salariés, voire à l'ensemble de l'organisation.

Nous pouvons donc observer une prise de conscience de la part des auteurs au début des années 90, que le marketing interne pouvait et/ou devait être dispensé à l'ensemble des salariés et pas seulement au personnel en contact avec la clientèle.

Plusieurs orientations sont également mises en avant par les auteurs ; augmenter la productivité, développer les compétences, satisfaire les salariés, communiquer les objectifs de l'entreprise en interne, améliorer le climat, améliorer l'efficacité du service, fidéliser les salariés, impliquer les salariés, les motiver, les récompenser.

Ainsi selon les auteurs, les objectifs complémentaires du marketing interne sont divers. L'un des principaux objectifs consiste à encourager le comportement du personnel de sorte que l'entreprise puisse établir des liens durables avec la clientèle, en adéquation avec le paradigme

relationnel dont le marketing interne constitue une dimension clé (Bitner, 1995). Cet objectif « principal » va comprendre des objectifs complémentaires :

- Attirer et garder les bons employés (Sasser et Arbeit, 1976),

- Répondre aux attentes et augmenter le niveau de satisfaction des employés (William, 1977 ; Berry, 1981 ; Tansuhaj, Wong et McCullough, 1987 ; Freeman et Varey, 1995 ; Naude, Desai et Murphy, 2003 ; Lings, 2004),

- Aider les employés à comprendre et à accepter l'importance des interactions avec les consommateurs ainsi que leur responsabilité au niveau de la qualité du service offert (William, 1977 ; Berry, 1987 ; George, 1990 ; Freeman et Varey, 1995 ; Wasmer et Burner, 1999 ; Ahmed et Rafiq, 2003),

- Motiver les employés (Foreman et Money, 1995),

- Informer continuellement les employés (Berry, 1987 ; Gummesson, 1987 ; Lings et Grenley, 1995),

- Impliquer les salariés (George, 1977 ; Tansuhaj, Wong et McCullough, 1988 ; Michon, 1988 ; Berry et Parasuraman, 1991 ; Lings, 1999, 2004).

- Développer les compétences (Foreman et Money, 1995 ; Ballantyne, 2003)

- Augmenter les performances de l'entreprise (Ahmed et Rafiq, 2003)

Nous pouvons à ce stade, énoncer quelques implications managériales qui peuvent être suggérées par les différentes interprétations du marketing interne afin de motiver les salariés, influer sur leur orientation client, et voir ainsi le rôle du marketing interne dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise de l'entreprise.

Premièrement, les managers doivent accorder beaucoup plus d'attention à la communication de la stratégie marketing et des objectifs des collaborateurs, de sorte qu'ils comprennent leur rôle et leur importance dans la mise en œuvre de la stratégie et la réalisation des objectifs marketing et organisationnels (Grönroos, 1981).

Deuxièmement, les managers peuvent augmenter la satisfaction au travail en traitant les emplois comme des produits. Traiter l'emploi comme un produit pousse les dirigeants à consacrer le même soin aux emplois qu'aux produits qu'ils auraient vendus aux clients externes (Sasser et Arbeit, 1976). C'est le seul chemin pour attirer et retenir le meilleur personnel (Berry et Parasuraman, 1991). Ceci signifie que le marketing et les RH doivent être plus impliqués dans les spécifications de l'emploi (en particulier celles qui impliquent un contact avec le client).

Troisièmement, s'assurer que les employés sont très motivés, orientés vers le client. L'esprit vendeur, exige des pratiques de recrutement qui attirent et sélectionnent les employés aux profils requis (Berry, 1981 ; Berry et Parasuraman, 1991). Changer l'attitude et le comportement des employés est plus difficile et plus coûteux une fois qu'ils ont été recrutés. En effet, une fois intégré l'organisation, par le phénomène de la normalisation, l'individu, de façon consciente ou non, va être influencé par le groupe auquel il appartient (Deutsch et Gerard (1955).

Quatrièmement, nous pouvons observer l'importance de gérer de façon explicite les interactions des employés lors des contacts avec la clientèle, nommés moments de vérité par Berry (1981) par la formation des employés à l'orientation client. (Grönroos, 1981).

De la sorte, dans l'optique de parvenir à ces objectifs cités, Drake, Gulman et Roberts (2005) ont mis en exergue certains facteurs importants à la mise en place d'une stratégie de marketing interne. Afin de dynamiser une équipe, pour inspirer ses collaborateurs et les motiver à améliorer leurs performances, pour qu'ils deviennent de bons ambassadeurs de l'organisation, il faut, selon elles, prendre en compte quatre facteurs « E » :

• ***E**ngage (*impliquer)

• ***E**nable (*habiliter)

• ***E**mpower (*responsabiliser)

• ***E**nsure (*renforcer)

- Impliquer les employés en les faisant participer à l'histoire de l'entreprise. Leur demander de définir leur vision de l'entreprise, leur faire sentir qu'ils font partie d'une famille dont chaque membre est important, d'un environnement qui a besoin de leur contribution. Si l'on se réfère à la pyramide de Maslow (1943), le sentiment d'appartenance figure dans la liste des besoins des individus.

- Habiliter les employés, en leur faisant comprendre qu'ils détiennent le pouvoir de faire de cette vision une réalité. Il ne faut pas imposer des procédures rigides : celles-ci doivent servir de guides et non de lois incontournables. Ainsi, la formation doit être utilisée de façon active, et peut être donnée soit en atelier, en séminaire, au travail ou par le biais de sessions de

coaching individuel. L'idée est de permettre aux employés d'avoir un environnement agréable, de gagner leur confiance et leur respect en restant optimiste. L'art de travailler tout en s'amusant, et vice et versa. Les félicitations d'un collaborateur devant les autres, spontanément, a beaucoup plus de valeur qu'en privé, mais à l'inverse, les remontrances doivent être évitées en public, «Je félicite bruyamment, je blâme doucement.»[6]

- Responsabiliser les employés, et accepter qu'ils puissent prendre des décisions. Il faut leur indiquer un but espéré, mais leur laisser le choix du moyen pour y arriver. Si seul le résultat compte, il faut permettre une certaine souplesse.

- Renforcer l'attitude positive des employés en mesurant le succès obtenu. Demander des comptes rendus, et reconnaître les bonnes performances en les récompensant convenablement. L'idée générale est de guider plutôt que de menacer. L'incitation à relever des défis est importante pour les employés, mais peut décourager si ceux-ci ne sont pas à leur portée.

Quoi qu'il en soit, le but du marketing interne est d'avoir des employés motivés et soucieux vis à vis du client (Grönroos, 1981, p.337) ; on peut associer Berry et Parasuraman (1991) qui observent également l'autonomisation comme un aspect essentiel du marketing interne. Par autonomisation, nous entendons le processus par lequel des salariés acquièrent la maîtrise des moyens qui leur permettent de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action. Le degré de l'autonomisation dépend de la complexité/variabilité des besoins du client et du degré de la complexité des tâches (Rafiq & Ahmed, 1998).

[6] Traduction de l'anglais "*I praise loudly, I blame softly*" de Catherine II la Grande, impératrice de Russie (1762-1796).

Le marketing interne, tel que nous le percevons, repose sur trois orientations. La première serait de voir le salarié comme un client interne (2.1), la deuxième de percevoir le marketing interne comme un préalable important au marketing externe (2.2), et la troisième d'avoir un comportement orienté client (2.3).

2.1. Le salarié vu comme un client de l'entreprise

La littérature sur le marketing interne s'est étoffée depuis l'apparition de la notion, il y a environ trente ans par Leonard Berry (1980). Même si le terme « marketing interne » n'a pas été directement formalisé, l'idée était présente dans l'article de Sasser et Arbeit datant de 1976. Il n'a pas été utilisé jusqu'à ce que Berry parle dans sa communication de l'époque du marketing interne en le définissant comme le fait de voir ses employés comme des clients internes, de voir leur travail comme des produits internes, et de satisfaire les besoins et désirs de ces clients internes tout en répondant aux objectifs de l'entreprise.

Selon Morel (2005, p.28), « 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 ». L'outil principal pour réaliser la satisfaction des employés dans cette approche est de traiter les employés comme des clients. Par exemple, Berry et Parasuraman (1991) déclarent que le marketing interne attire, développe, motive et retient les employés qualifiés à travers des emplois-produits qui satisfont leurs besoins.

Pour reprendre les écrits de Foreman et Money (1995) et Varey (1995), le principe qui fonde le marketing interne et légitime l'extension de celui-ci au cœur des échanges intra-organisationnels repose sur la notion de « client interne » et par déduction de « marché interne ». La reconnaissance de l'employé en tant que client est une notion importante de la vie de l'entreprise. En effet, le marketing interne ne se limite pas à l'utilisation des techniques de marketing (études de marché, segmentation…) auprès d'un public interne, c'est-à-dire le personnel. Il s'appuie également sur l'attitude de la direction qui consiste à accepter qu'un collaborateur puisse ne pas être d'accord et en discuter, et c'est alors que ce dernier devient un client. Dans cette optique, toute incapacité de l'entreprise à répondre aux attentes et aux besoins du client entraîne l'insatisfaction de celui-ci, et peut affecter le climat général, ainsi que son implication au travail.

Selon Berry (1981, p.33) « Les mêmes outils de marketing utilisés pour attirer les clients d'une banque peuvent servir pour attirer et retenir les meilleurs employés, et en tirer de meilleures performances ». Par cette optique, les clients qui achètent des biens et services diffèrent peu des gens qui disposent d'un emploi dans une entreprise, d'autant plus qu'ils peuvent eux-mêmes en être consommateurs ou utilisateurs.

Le marketing interne adopte les outils traditionnels du marketing pour développer et distribuer les emplois aux salariés, autrement dit, les clients internes. Suivant cet aspect, tous les employés de l'entreprise sont des clients internes et doivent comprendre comment ils ont un impact sur la valeur à travers les processus organisationnels (Tansuhaj, Wong, and McCuIIough 1987 ; Gummesson 1987 ; Berry, Conant, et Parasuraman 1991; Harthne et Ferrell 1996 ; Lings, 1999; Hartline, Maxhani, et McKee 2000 ; Kennedy, Lassk, et Gootsby 2002).

Selon Berry (1981, 1983) et Lings (1999), s'il est vrai que le marketing interne voit les employés comme des clients internes et voit leurs emplois comme des produits internes en essayant (tout comme pour le marketing externe) de faire que leurs produits se rapprochent au mieux des besoins des clients, alors lorsque les employés ont les ressources nécessaires pour atteindre leurs buts, reçoivent une formation professionnelle et des encouragements, ils sont le plus souvent plus satisfaits dans leur emploi et leur entreprise.

Comme Sasser (1976) l'a indiqué, une entreprise de service qui réussit, doit d'abord vendre leur emploi aux employés avant de vendre les services aux clients. Ainsi, le personnel est le premier marché d'une entreprise de services (Sasser et Arbeit, 1976). L'attraction du meilleur personnel, leur conservation et leur motivation devient d'une importance critique (Thompson et al, 1978 ; Sasser et Arbeit, 1976).

Lings (2004) a proposé de mettre en évidence dans les organisations une « orientation vers le marché intérieur », afin que l'identification et la satisfaction des désirs et besoins des employés soient une condition sine qua non pour satisfaire les désirs et les besoins des clients, ce qui rejoint la notion de marketing interne.

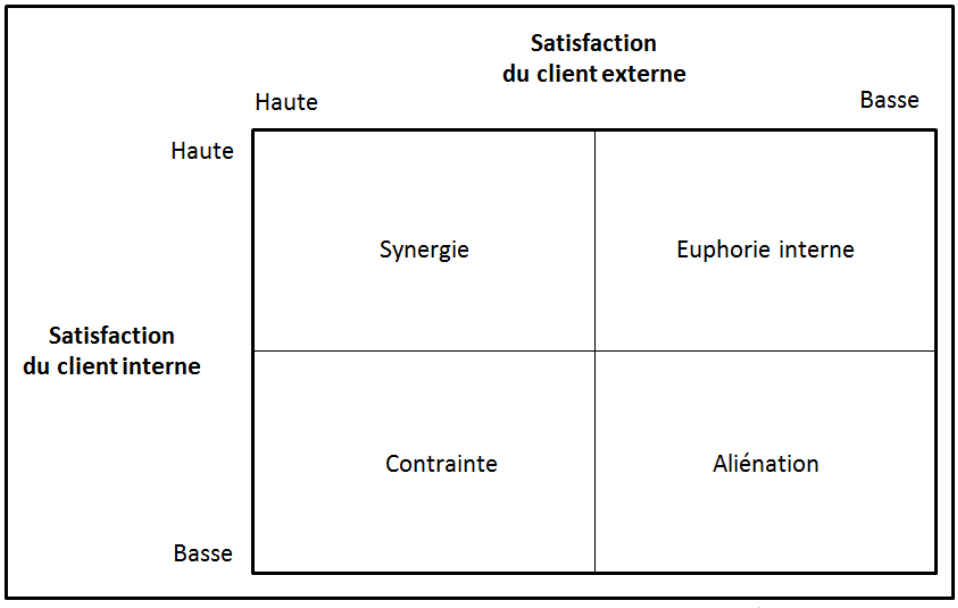
Pour ces auteurs, le marketing interne marque la reconnaissance des employés à titre de clients. Le niveau de satisfaction de ceux-ci est directement lié à l'offre de l'entreprise, et la manière dont le personnel perçoit cette offre reflète le climat organisationnel, que l'on peut définir comme l'ensemble de caractéristiques mesurables au sein du milieu professionnel, et fondé sur la perception collective des personnes qui y vivent et y travaillent. Ces caractéristiques peuvent influer sur les motivations et les comportements.

Par conséquent, face aux avantages procurés à l'entreprise au travers de 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 les compétences.

Une hypothèse clé sous-entend que le marketing interne est basé sur l'idée selon laquelle pour satisfaire le client, l'entreprise doit d'abord satisfaire ses employés (George, 1977, p.91).

Cette focalisation sur la satisfaction des clients au sein de ces nouvelles approches de la gestion des employés est largement attribuée au fait que, dans le marketing des services, beaucoup de ce que les clients achètent est un travail, ou un acte de performance humaine. L'année 1995 a été marquée par la publication de plusieurs articles importants parmi lesquels nous pouvons citer ceux de Berry, Bitner, Foreman et Money, Mayo et Flipo, Varey. Piercy, par exemple, présente une relation entre la satisfaction des clients externes et celle des clients internes (employés) (cf. figure 4). Nous pouvons retenir qu'il y a synergie, là où les employés et les clients sont chacun hautement satisfaits. Dans tous les autres quadrants nous allons retrouver la présence de problèmes, que ce soit avec les employés, les clients, ou dans le pire des cas, les deux à la fois.

Figure 4 - Relation entre satisfaction du client interne et externe



Source : inspiré de Percy (1995)

Au regard de ces éléments, les employés doivent de ce fait, constituer la première « cible » des campagnes de marketing : « Produits et services doivent être « vendus » aux employés avant d'être « vendus » en externe » (Grönroos, 1990). Ainsi « les clients internes » (les salariés) « doivent acheter le service et être heureux dans leur travail avant de pouvoir servir le client externe » ; et « si les employés sont satisfaits de leur travail, ils satisferont à leur tour la clientèle » (Berry, 1981, p.40).

2.2. Un préalable à un marketing externe performant

La reconnaissance, constitue le point central du marketing interne. Pour l'ensemble des auteurs, l'enjeu ultime de ce dernier est de nature économique : il s'agit d'accroître la satisfaction du consommateur (soit pour fidéliser la clientèle, soit pour attirer des prospects (par une politique d'image notamment) à partir d'actions menées auprès du personnel (Seignour, 1998).

Il suffit d'observer la société actuelle, pour constater que de nombreuses entreprises misent sur la communication au travers de différents supports pour se faire connaître, mais que beaucoup d'entre elles négligent de promouvoir leurs valeurs auprès de leurs propres employés.

Toutes les entreprises tirent profit de l'omniprésence efficace d'un logo et d'une mission clairement définie. Apple en est une preuve flagrante. Pour Steve Jobs, Apple était une légende et ses employés ont toujours été traités en tant que partie de cette légende. Malgré les coups durs, et le décès de Steve Jobs, Apple demeure une marque remarquable au pouvoir disproportionné et dont tout le monde connaît le logo. Qui ne connaît pas au moins un fier propriétaire d'un MAC ou IPhone prêt à défendre la marque devant une troupe d'utilisateurs de PC ou Smartphone ? Cette ferveur vient de la passion et de la loyauté qu'éprouvent les employés d'Apple vis-à-vis de leur marque, ferveur qu'ils transfèrent à leurs clients. Quand vous arriverez à provoquer autant de fierté chez vos employés, vous serez étonné de constater combien le rendement de votre entreprise aura augmenté (Bélisle, 2006).

Nous pouvons citer Berry (1995, p.241) pour qui le principal enjeu du marketing interne est d'être le prérequis d'un marketing externe performant, et « d'attirer, de former, de motiver et de retenir des employés qualifiés à travers des postes de travail qui satisfont leurs besoins ».

La conception de ce type de marketing est donc basée sur le principe selon lequel l'environnement interne a une influence avérée sur l'environnement externe (Heskett & al, 1994). Selon Lovelock et al. (2004) le lien de dépendance qui existe entre le marketing, la production et les ressources humaines est illustré dans la « chaine des profits des services » du professeur James Heskett (1997). Cette relation a été proposée et établie notamment par ce même professeur et ses collègues de la *Harvard University Business School* dans l'ouvrage *The Service Profit Chain* (1997). Cette chaîne peut être représentée de façon simplifiée par la figure 5.

Figure 5 – Chaine des service-profits de Heskett

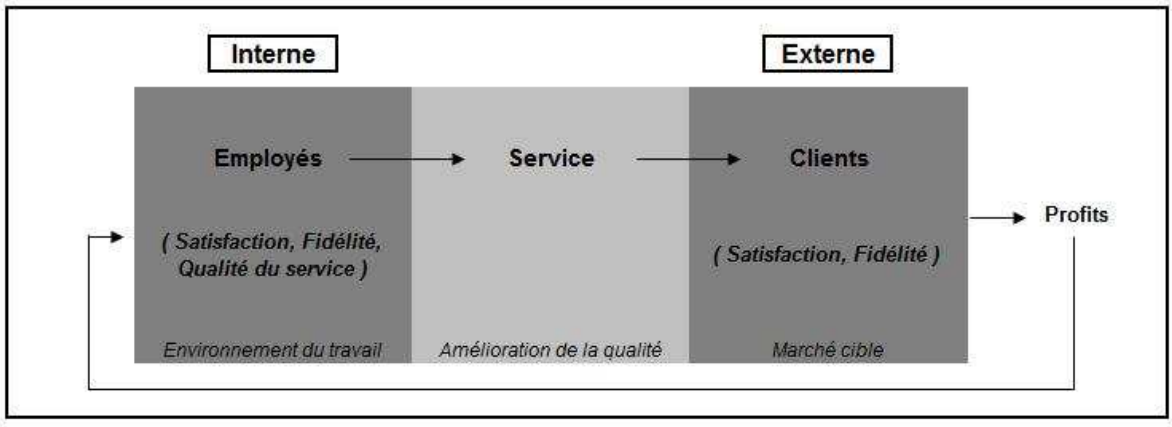


Schéma simplifié de la chaine des services-profits selon J. Heskett (1997)

La figue 6 selon Dufer (1988) présente le lien entre le marketing interne et externe. Un texte majeur en marketing de Kotler (1991, p.20) affirme que l'organisation « doit utiliser le marketing interne » aussi bien que le marketing externe, et définit le marketing interne comme « la tâche pour réussir l'embauche, la formation, la motivation des employés, pour servir au mieux le client », mettant l'accent sur le fait que le marketing interne doit précéder le marketing externe, puisque cela n'a aucun sens de promettre un excellent service si le personnel de la compagnie n'est pas prêt à le fournir. Kotler (2000) va même jusqu'à considérer que le marketing interne et plus important que le marketing externe.

Ainsi, selon Davis (2001) certaines organisations dépensent des millions de dollars dans le marketing externe, mais offrent peu ou pas d'importance au marketing interne. L'auteur va jusqu'à affirmer qu'un marketing interne inexistant peut être fatal pour l'organisation.

2.3. Une orientation client

Le but du marketing est d'avoir des employés motivés et consciencieux des désirs du client (Grönroos, 1981). Mais il n'est pas suffisant que les salariés soient motivés, il faut également qu'ils aient l'esprit « vendeur ».

Saxe et Weitz (1982, p.347) 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».

Après l'objectif premier du marketing interne qui pourrait être assimilé à la satisfaction et la motivation des employés, l'autre objectif important a été souligné par Grönroos (1981). L'auteur suggère que le point de départ est la préoccupation des employés en contact dans le secteur des services, et que ceux-ci soient impliqués dans ce qu'il nomme le « marketing interactif ». Il est essentiel qu'ils soient réactifs aux besoins des clients.

A son origine, le marketing interne ne concernait que le marketing des services, c'est-à-dire, appliqué sur des entreprises ayant du personnel en contact direct avec la clientèle, et émergeait de la littérature de ce même marketing (Berry, 1981 ; Gummesson 1987). A travers son attitude, le personnel en contact va influencer la qualité de service perçue par le client. Il délivre le message de l'entreprise, crée son image et vend le service. Le personnel en contact avec la clientèle matérialise le service aux yeux du client et personnalise l'entreprise. Il devient l'articulation stratégique du succès des relations commerciales (Mayaux et Flipo, 1995). L'attitude des individus et leur action vis-à-vis d'un objet est grandement conditionné par leurs croyances envers cet objet (Assael, 1987). L'image est le terme utilisé pour décrire

l'ensemble des croyances qu'une personne ou un groupe a envers un objet (Levitt, 1983) ; ainsi l'image que va renvoyer le personnel en contact avec la clientèle est primordiale. De ce fait, la compétence et la motivation du personnel en contact, plus particulièrement, sont perçues comme des leviers de succès (Berry, 1995).

Tout comme les vendeurs de biens doivent être concernés par la qualité du produit, les prestataires de services doivent être concernés par la qualité du service, ce qui signifie une attention spéciale à la qualité et la performance des employés. Le marketing interne signifie appliquer la philosophie et les pratiques du marketing aux personnes qui servent le client externe. Le meilleur personnel possible sera retenu et devra faire de son mieux.

En effet, de nombreuses recherches démontrent que le développement et la performance de certaines entreprises sont le résultat d'une culture interne reflétant une orientation client développée (Meehan et Barwise, 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).

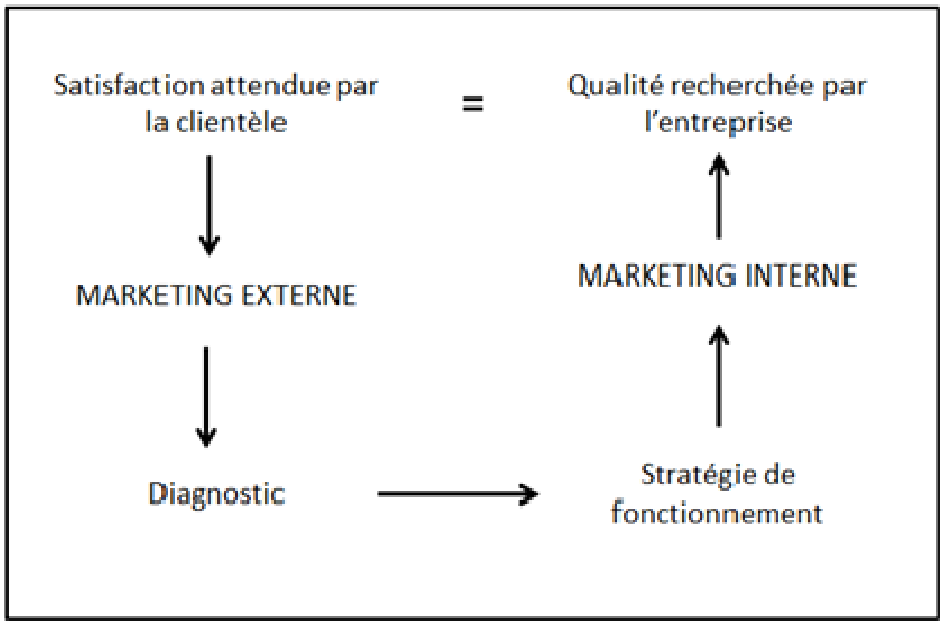
De son côté, Grönroos (1990) admet que le marketing interne est avant tout « une philosophie pour manager le personnel et une façon systématique de développer et de renforcer une culture de service » ; cette définition met l'accent sur l'orientation client du personnel de service. Le marketing interne est d'ailleurs le seul à proposer une solution pour le problème de la qualité constante de la prestation de service (Berry et al., 1976).

Peu à peu, avec le temps, le marketing interne s'est élargi à d'autres domaines que celui des services. Nous pouvons mentionner Seignour et Dubois (1999) qui mettent en exergue

que dans le paradigme relationnel, le développement de la notion de service est tel que de nombreux auteurs considèrent qu'à divers degrés toutes les organisations ont une composante « service ». Aussi, selon cette approche, le marketing interne serait pertinent dans n'importe quel type d'organisation. Selon ces mêmes auteurs (1999, p.26) « le marketing interne a donc trouvé un terrain fertile dans l'organisation néo taylorienne dont il a pour mission de limiter les effets pervers (cloisonnement, démotivation, « gâchis » humains,…). Il provient principalement du rejet des formes d'autorité, perçues comme inefficaces économiquement et socialement ».

Kotler (1991) se réfère d'ailleurs au marketing interne comme une alternative pour mieux servir les consommateurs. Cette approche suggère que le marketing interne doit précéder le marketing externe, concordant avec les autres experts sur le sujet (cf. figure 6).

Figure 6 - Lien entre le marketing interne et le marketing externe



Source : Dufer (1988)

Dans une étude réalisée par Donavan, Brown, et Le Faucheur (2004) sur l'orientation client, il a été constaté que cette philosophie de gestion peut augmenter le niveau de satisfaction au

travail, tout comme l'implication organisationnelle des employés, ainsi que l'attention portée aux clients externes.

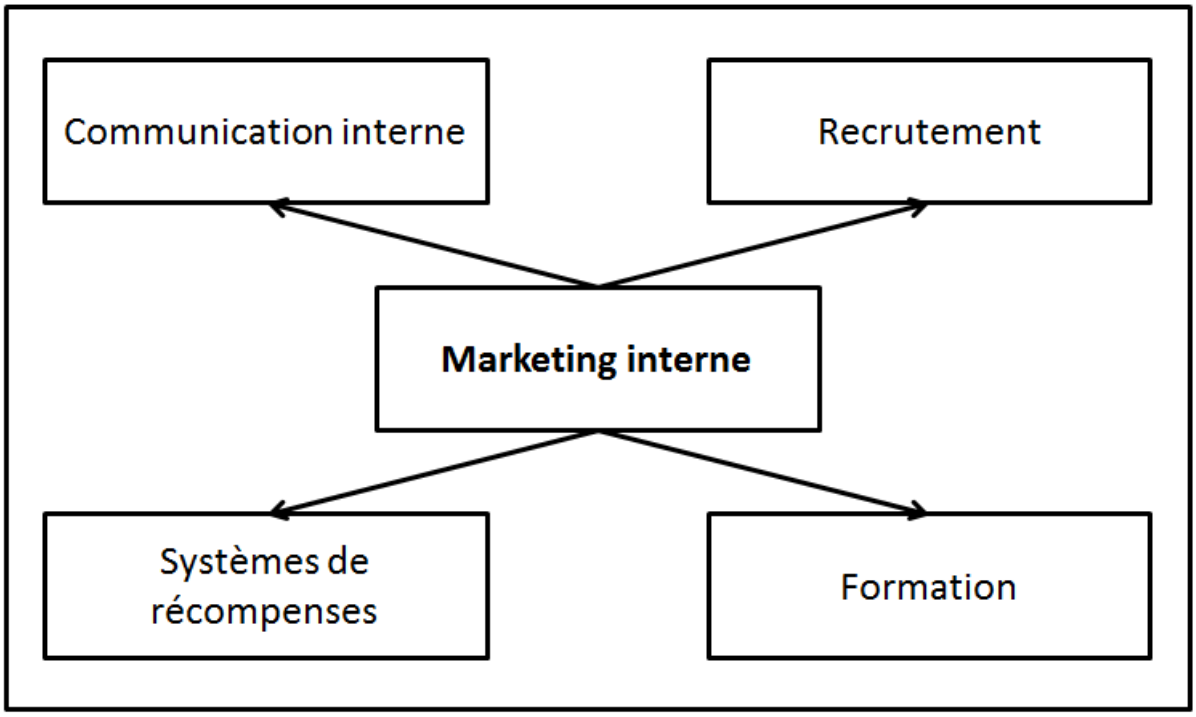
Après avoir exposé les différents objectifs du marketing interne, il convient de présenter ses modes d'application au sein de l'organisation.

Section 3. Les dispositifs d'application d'une politique de marketing interne

Nous pouvons identifier de façon non exhaustive les différentes activités que l'on peut retrouver dans le cadre d'un processus de marketing interne (cf. figure 7) : la communication interne, le recrutement, les systèmes de récompenses, la formation. D'autres pourraient également être intégrées, nous énonçons seulement celles qui apparaissent le plus fréquemment dans la littérature.

Selon Berry, Hensen et Burke (1976), les techniques sont liées au fait de communiquer l'importance du travail auprès des employés, de développer le potentiel humain, et le faire croitre, ainsi qu'à inciter financièrement les salariés pour obtenir leur implication.

Figure 7 - Différents axes du marketing interne



3.1. Le recrutement

En ce qui concerne le **recrutement**, Kotler et al. (2000) indiquent clairement la nécessité de recruter des personnes prêtes à servir le mieux possible le client. Avoir un bon processus de recrutement et de sélection est la première étape pour avoir des employés disposés à servir le plus convenablement le client. Le processus de marketing interne aide à cette prise de conscience, car s'il n'y a pas d'intérêt pour l'employé à avoir cette orientation client, aucune action ne sera en mesure de promouvoir le changement de comportement (Bohnenberger, 2005).

Cette prise de conscience est encore plus importante, lorsque l'organisation appartient au secteur des services, où l'interaction client est directe et constante (Bateson, 1995). D'autre

part, il convient de noter que des études ont montré l'effet positif d'un recrutement efficace sur la satisfaction au travail.

3.2. La formation

Cela va prendre en compte, l'organisation de formations pour les employés. Le perfectionnement des employés est l'une des techniques mentionnées dans les études réalisées (Rafiq et Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Conduit et Mavondo 2001, Kotler, 1998; Lings, 2004). Le développement des connaissances est d'ailleurs cité par ces mêmes auteurs comme l'une des principales activités du marketing interne. Selon eux, La préoccupation n'est pas seulement l'apprentissage de la tâche, mais l'ensemble des facteurs qui vont permettre d'intégrer et de mieux connaitre son travail. Ainsi, nous pourrons retrouver des activités liées à l'amélioration des tâches quotidiennes avec l'intégration de nouvelles méthodes de travail, avec une meilleure connaissance des clients externes et de leurs besoins, leurs valeurs, les pratiques et la politique de l'organisation, ou encore l'amélioration de la qualité de vie des employés (Lings, 2004).

La connaissance est une source d'avantage concurrentiel (Ahmed et Rafiq, 2002). Le développement des connaissances est liée à la mise en place d'une culture de la connaissance client (Kotler, 1998) et la formation des employés afin qu'ils sachent ce qu'ils doivent faire et surtout, «pourquoi» ils doivent le faire (Berry et Parasuraman, 1991).

3.3. La communication interne

La communication interne peut se présenter sous différentes formes. Selon Lings (2004), la communication concerne la relation entre la hiérarchie et les employés et entre les employés entre eux. Elle est caractérisée par un processus de communication régulier, constituée de l'information concernant le travail, l'organisation, les objectifs et les objectifs futurs. Cette communication peut être transmise par contact direct, dans les journaux ou les rapports directs, par l'intranet, par l'affichage, etc...

Ainsi, quatre types de communication interne peuvent être retenus :

- Selon Peris et Sanchez (2000) et Rafiq et Ahmed (1993), les valeurs et la culture de l'organisation peuvent être transmises de diverses manières et font partie du processus de reconnaissance de l'employé comme client. Ainsi, si le salarié est considéré comme un client interne, cela devrait lui permettre de représenter les valeurs et la culture de l'organisation.
- Informer sur les buts et objectifs de l'organisation (Grönroos, 1990a ; Brum, 1994). Selon ces auteurs, les employés doivent connaître les objectifs de l'organisation, afin de pouvoir également analyser la situation et proposer des changements lorsque cela est possible.
- Communiquer sur les résultats obtenus par l'organisation en termes de développement par secteur ainsi que sur l'ensemble de l'organisation.
- Informer sur les changements organisationnels. Les perturbations concernant les fusions, les ajouts, changements de production ou évolution du marché peuvent être minimisés avec une bonne communication (Brum, 1994).

3.4. Les systèmes de récompenses

Nous allons retrouver dans les systèmes de récompenses, les *incentives*, terme issu du mot latin « *incendere* » qui signifie allumer, exciter, stimuler ou encore motiver. Dans le cadre des entreprises, le vocable d'« *incentive* » fait référence principalement à une notion de récompense par la stimulation et la motivation des collaborateurs. Il peut revêtir différentes formes, que ce soient des activités communes, des voyages, des chèques cadeaux, des challenges, des concours, des récompenses, tout type de méthodes qui pourraient éveiller, entretenir ou relancer, entre autre, la motivation des salariés au sein de l'organisation. Dans les entreprises de services notamment, il est courant d'utiliser des systèmes de récompenses, comme des primes pour les employés qui travaillent directement avec le client externe. Cependant, cette ressource peut également être utilisée pour motiver tous les employés (Rafiq et Ahmed, 1993; Lings, 2004). Dans le cas des employés en contact direct avec le client, tels que le secteur des services, il est essentiel qu'ils soient satisfaits. L'insatisfaction liée aux problèmes financiers est immédiatement transmise aux clients (Lings, 2004; Bansal, Mendelson et Sharma, 2001). Selon ces mêmes auteurs, le salaire, ne doit pas nécessairement être élevé, mais il doit correspondre au niveau de salaire du secteur pour ne pas paraitre sous-évalué. Il existe d'autres types de reconnaissance qui ont des effets très positifs sur les employés (Brum, 1994), comme par exemple les promotions internes.

Ainsi, Lorsqu'il est correctement conçu et exécuté, la mise en place d'un système complet de récompenses peut être un puissant moteur de réussite pour l'organisation (Gross & Friedman 2004). Ces techniques de marketing interne peuvent être étudiées dans la littérature de deux manières : l'une par leur description, comme nous venons de le voir et une autre, par le biais

de modèles de marketing interne en lien avec d'autres concepts. Nous présenterons dans la section suivante, différents modèles théoriques de marketing interne.

Section 4. Les modèles de marketing interne provenant de la littérature

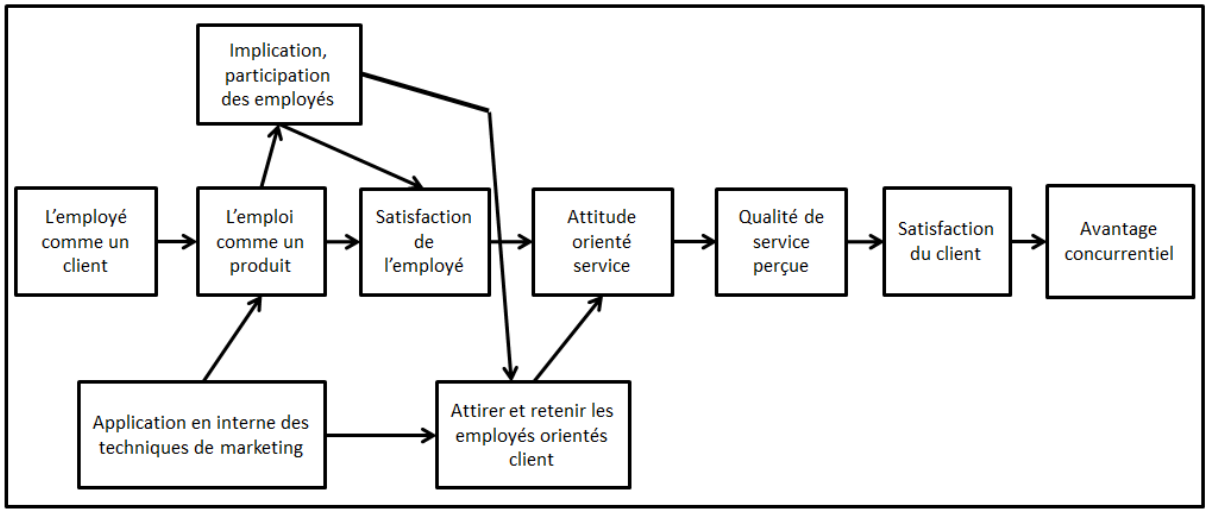
Durant les 30 dernières années de recherche, un corpus assez riche mais varié de travaux théoriques et empiriques s'est développé sur les objectifs et les apports du marketing interne. En ce qui concerne les bases théoriques, nous présenterons quelques-uns des modèles qui ont servi de fondement à la recherche en marketing interne.

Les modèles de marketing interne existants sont relativement récents (années 90) et certains nécessitent davantage de recherches pour être confirmés, comme le suggèrent Bansal, Mendelson et Sharma (2001), Rafiq et Ahmed (2000), Lings (1999). Tous les modèles, en théorie, ont pour but de conduire à la satisfaction des clients externes par la satisfaction des clients internes.

Les principaux modèles cités dans la littérature sont ceux de Berry (1984) et Grönroos (1983), principalement parce qu'ils ont été les premiers.

Le modèle de Berry (cf. figure 8) commence par les fondements du marketing interne, qui reconnaît l'employé en tant que client et se développe en un avantage concurrentiel.

Figure 8 – Le modèle de marketing interne de Berry

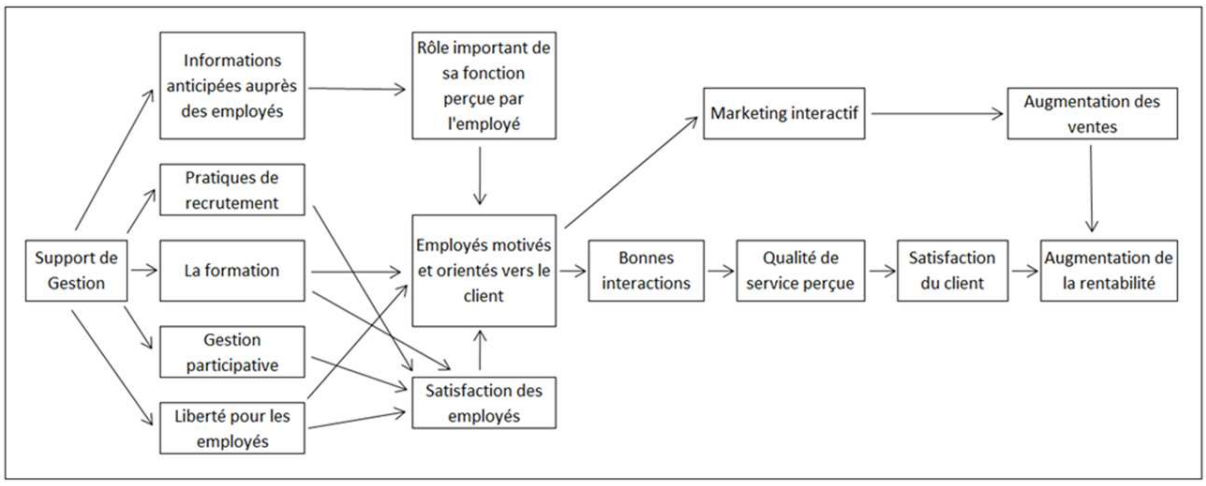


Source : Berry (1984)

Selon ce modèle, le fait d'avoir des employés satisfaits et de développer des attitudes orientées vers le client, va conduire à la qualité perçue et la satisfaction du client. Dans ce modèle, le fait de reconnaître l'emploi comme un produit nécessite une nouvelle dimension des ressources humaines et facilite l'application de techniques de marketing qui visent également à attirer et retenir les travailleurs dans l'entreprise.

Le modèle de Grönroos (cf. figure 9) est orienté plus spécifiquement sur les techniques, telles que, la formation, les pratiques de recrutement, etc.

Figure 9 – Le modèle de marketing interne de Grönroos

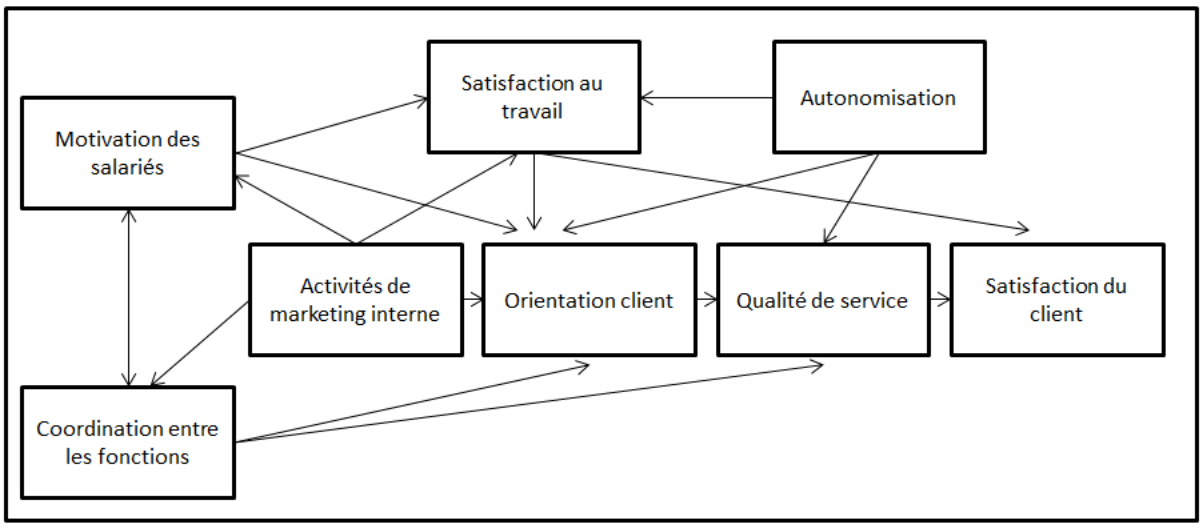


Source : Grönroos (1983)

Mais ces deux modèles, restent proches, dans la mesure où l'on développe une séquence d'actions qui va conduire les entreprises à avoir non seulement de meilleurs résultats, mais obtenir également un avantage concurrentiel. La conceptualisation de Grönroos concentre son attention sur la création d'une orientation client des employés, par un processus d'influence, plutôt que de motiver et satisfaire les employés en soi.

Selon Ahmed et Rafiq (2000) ces modèles sont incomplets, dans la mesure où ils n'indiquent pas les mécanismes qui vont pouvoir être utilisés pour motiver les employés. Selon ces auteurs, la motivation des salariés est dépendante des activités de l'organisation et va permettre leur satisfaction. Cette motivation, ainsi que l'autonomisation des salariés, ont une influence positive sur la satisfaction au travail, qui est en lien avec l'orientation client, et qui indirectement, influe sur la satisfaction du consommateur. Ces deux auteurs proposent donc leur propre modèle.

Figure 10 – Modèle de marketing interne de Rafiq et Ahmed



Source : Rafiq et Ahmed (2000)

Au centre du modèle de Rafiq et Ahmed (figure 10) va figurer l'orientation client qui reflète l'objectif établi par la littérature marketing, à savoir, atteindre la satisfaction du client externe. Selon les auteurs, établir une coordination entre les fonctions est une partie importante de

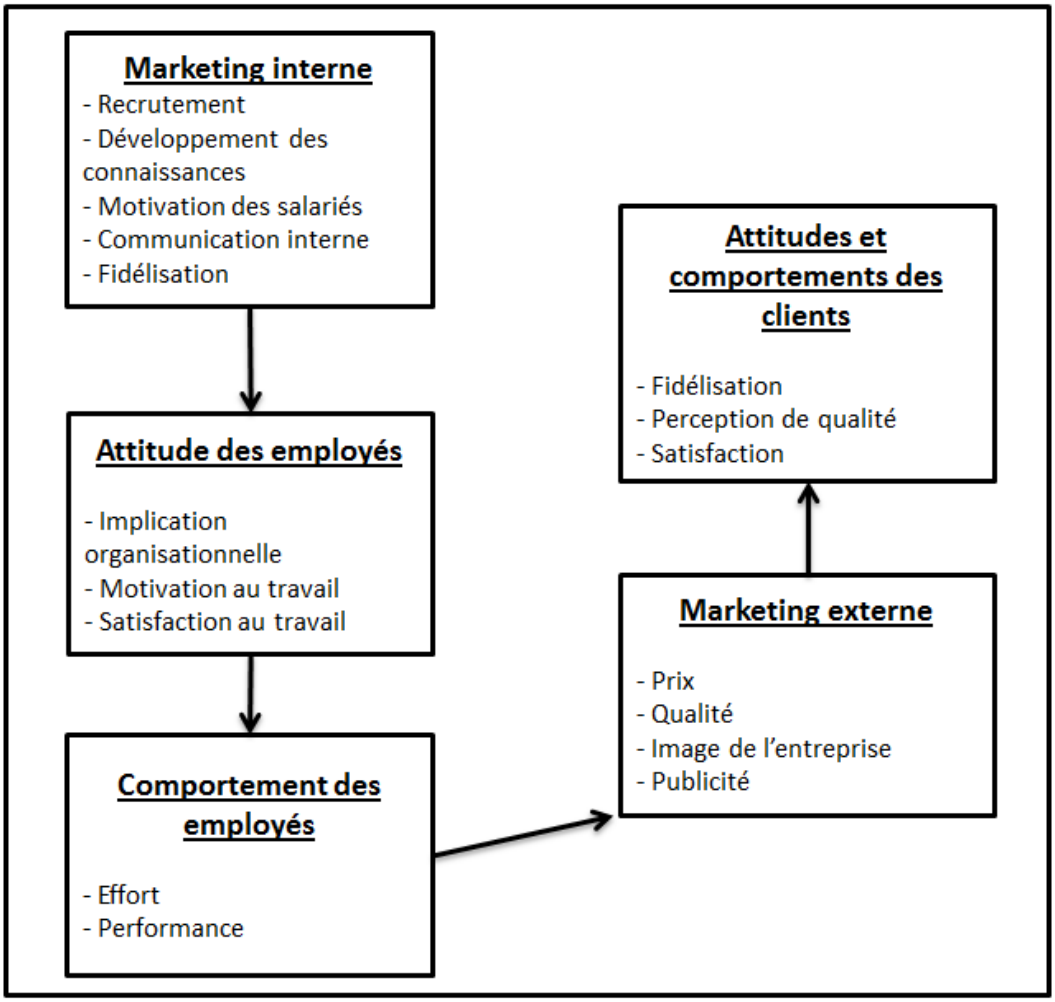
l'orientation client. La relation entre la satisfaction au travail et l'orientation client est confirmée par certaines études (Hoffman et Ingram, 1991 ; Kelley, 1990 ; Rafiq et Ahmed, 2000) et dans le même temps, contredite par d'autres (Herrington et Lomax, 1999 ; Rafiq et Ahmed, 2000).

Ce modèle présenté par Rafiq et Ahmed (2000) prévoit différents éléments, mais ne traite pas directement les activités qui peuvent et doivent être développées pour atteindre la motivation et la satisfaction des employés. Un des points important de ce modèle est la référence à l'autonomisation, mais celle-ci fait référence uniquement aux employés au contact de la clientèle afin de servir les clients de façon optimale. En outre, l'autonomisation est également considérée comme l'un des facteurs qui contribuent à la satisfaction au travail, ce qui suggère que celle-ci devrait être étendue à l'ensemble de l'organisation.

Rafiq et Ahmed suggèrent une plus grande implication des fonctions de ressources humaines en ce qui concerne l'utilisation des activités de marketing interne. Ces auteurs reconnaissent l'importance du marketing interne, principalement en ce qui concerne la qualité du service et la satisfaction du client, et mettent davantage l'accent sur l'application de ce modèle essentiellement dans les entreprises du secteur des services.

Tansuhaj, Randall et McCullough (1988) présentent entre temps, un autre modèle de marketing interne (cf. figure 11). Dans ce modèle, le marketing interne fait figure d'élément de départ pour la réalisation de la satisfaction et de la fidélité du client. Pour les auteurs, un programme de marketing interne efficace doit être composé d'un système de recrutement cohérent, d'un développement des connaissances des salariés, de leur motivation, d'une communication interne et d'une fidélisation des employés. Ces auteurs soulignent ainsi la relation effective entre le marketing interne et externe.

Figure 11 – Modèle de marketing interne de Tansuhaj, Randall et McCullough



Source : adaptation de Tansuhaj, Randall et McCullough (1988)

L'importance du modèle se présente dans la description des techniques de marketing interne qui peuvent être utilisées. La critique qui peut être faite à ce modèle est que la motivation est une conséquence et non une technique de marketing interne. Les auteurs l'on remplacé par des méthodes qui permettent d'augmenter la motivation. Ces alternatives seront selon les auteurs, des séminaires, des ateliers, des programmes d'incentive, entre autres.

Nous avons tenté de présenter l'utilité, et l'importance de la mise en place d'une politique de marketing interne selon les différents auteurs, mais il convient également de présenter les critiques relatives à la notion de marketing interne.

Section 5. Les critiques énoncées à l'égard du marketing interne

Nous pouvons citer Rafiq et Ahmed (1993) qui, malgré les avantages que peut comporter une politique de marketing interne, soulignent un nombre de problèmes pouvant apparaitre avec la conceptualisation de celui-ci :

- contrairement au marketing externe, où le client, *a priori* a la volonté d'acheter le produit, il est possible qu'au niveau du marketing interne, l'employé n'est pas désiré l'emploi dans lequel il se trouve, mais qu'il y soit par nécessité, auquel cas, il sera plus compliqué de chercher sa satisfaction.

- contrairement à la situation du marketing externe, où le client a le choix en termes de produits, il est moins probable dans le cadre du marketing interne, que l'employé est un choix au niveau de son emploi.

- le coût financier pour avoir des employés satisfaits peut être considérable, et la notion d'employé-client soulève la question de savoir si les besoins des clients externes ont la primauté sur ceux des employés. Par exemple, le postulat de Sasser et Arbeit (1976) selon lequel, le personnel constitue le marché le plus important d'une entreprise de services, accorde plus d'importance aux employés et rétrograde les clients externes à un second plan.

Cela semble inverser l'un des axiomes fondamentaux du marketing, par lequel les clients externes constituent la priorité.

Le fait de percevoir l'organisation comme un marché ne prend pas en compte la spécificité de l'organisation. Comme le souligne Seignour et Dubois (1999), en transformant le salarié en un « client interne » évoluant sur un « marché interne » dans lequel il effectue diverses « transactions », le marketing interne occulte l'existence d'une asymétrie de pouvoir entre employeur et employés ou entre salariés de niveau hiérarchique différents. Ainsi pour Tanguy (1996, p.165) « La vision qui sous-tend cette approche est celle d'un contrat client-fournisseur simpliste et de la coordination par les prix, qui, indépendamment de la représentation naïve des relations existant entre clients et fournisseurs sur les marchés, entre en contradiction avec l'ensemble des règles de coordination centralement établies, qui en pratique continuent à être imposées ».

Selon Grönroos, l'attitude managériale ainsi que la communication managériale sont deux dimensions importantes du marketing interne, mais « l'attitude » est souvent négligée. Le rôle de l'attitude managériale est de reconnaitre, impliquer, gratifier, les collaborateurs. Si le marketing interne s'inscrit dans une démarche de type transactionnel, sous la forme de brochures, campagnes ponctuelles, réunions informatives cela risque de se solder par un échec. Dans le cas contraire, si l'attitude managériale est bien présente, et que cela est effectué dans une démarche relationnelle, dans un processus durable, les résultats seront d'autant plus probants.

Nous pouvons souligner d'autres critiques qui ont été notifiées par certains auteurs, notamment Siguaw et al. (1994), qui ont trouvé que l'orientation client n'est pas liée à la

satisfaction au travail, mais serait l'inverse de la relation proposée entre autre par le modèle de Rafiq et Ahmed (2000), où la satisfaction au travail conduirait à augmenter l'orientation client.

Herrington et Lomax (1999), dans leur étude sur les conseillers financiers du Royaume-Uni, n'ont pas trouvé de relation entre la satisfaction au travail et la perception de la qualité du service par les clients. Cependant ils ont trouvé une relation faible entre la satisfaction au travail et l'intention de rachat du client.

La majorité des recherches en marketing interne est axée sur les résultats relatifs aux employés. Ces études incluent la satisfaction de l'emploi (Ahmed, Rafiq et Saad, 2003 ; Hwang et Chi, 2005), la motivation au travail (Bell, Mengue et Stefani, 2004), et l'implication organisationnelle (Caruana et Calleya, 1998 ; Mukherjee et Malhotra, 2006). Par conséquent, ces mêmes auteurs signalent, qu'avant d'observer la satisfaction des employés comme un signe avant-coureur de performance, il faudrait peut-être, observer un certain nombre de facteurs tels que la motivation de l'employé, l'orientation client, etc. et déterminer simultanément la productivité et la qualité du service.

Les auteurs reconnaissent à l'unanimité que le marketing interne fonctionne tout d'abord comme un processus de communication interne, mais ces deux termes sont souvent utilisés ensemble, à tel point que pour certains auteurs il existe une confusion. Helman et Payne (1992, p.12) précisent que « le marketing interne comprend principalement de la communication ; la communication est le point critique d'un marketing interne performant ». Ainsi selon Michon (1998, p.7) « communication interne ou marketing interne ? S'agit-il

d'une affaire de mots, d'un vrai débat, ou plus banalement d'un rejet de l'univers mercantile dont est issu le Marketing ? ».

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre nous a permis d'étudier les principaux fondements du marketing interne nécessaire pour la compréhension de notre mémoire de thèse.

Nous avons pu constater au terme de ce chapitre 1, que les auteurs du marketing interne divergent toujours sur la mise en place de celui-ci, ainsi que sur ses objectifs ; néanmoins, il est important de signaler que tous reconnaissent l'importance de l'employé, et la prépondérance de celui-ci pour atteindre la satisfaction du client externe.

Bien que la notion de marketing interne soit née il y a un peu plus de trente ans, il ne constitue toujours pas un ensemble de connaissances bien structuré, sa définition reste toujours floue, comme l'indiquait Badot et Cova (1992), il ne pouvait pas être légitimé par un lien à une entité organisationnelle ou à une activité spécifique, ce qui est toujours le cas aujourd'hui.

Toutefois, nous pouvons remarquer, que bien que les recherches en marketing interne aient stagné, voire diminué au cours des années 2000, l'intérêt pour celui-ci reste présent, et de même que la volonté pour les chercheurs de mieux maitriser son application. Ainsi, Malhotra et Mukherjee (2003) ont identifié que le marketing interne avait une influence sur l'implication affective des employés et suggèrent que davantage de recherches sur le sujet soient réalisées.

Il convient donc, après avoir exposé la notion de marketing interne dans ce premier chapitre, de présenter la deuxième notion utilisée dans notre travail doctoral, à savoir, le concept d'implication organisationnelle. L'objectif étant de s'attacher à mieux connaitre la relation entre le marketing interne et l'implication organisationnelle.

CHAPITRE 2.

APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

SOMMAIRE DU CHAPITRE 2

1. L'implication : un concept polysémique

2. L'implication envers l'organisation

3. Les relations entre le marketing interne et l'implication organisationnelle

Conclusion du chapitre 2

Chapitre 2 . APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons tout d'abord le concept d'implication dans sa globalité, ainsi que l'ambiguïté anglo-saxonne relative aux termes implication et engagement, avant d'aborder ensuite, l'implication au niveau de l'organisation. Celle-ci sera exposée selon trois axes, déterminés par Allen et Meyer (1990).

En fin de chapitre, nous tenterons d'exposer les différentes recherches scientifiques mettant en relation le marketing interne avec l'implication organisationnelle. Ce chapitre sera plus concis que le précèdent, attendu que le marketing interne représente la notion principale de notre recherche, et figurera également comme variable indépendante centrale de notre modèle, présenté dans le troisième chapitre.

Section 1. L'implication : un concept polysémique

Depuis les années 1970, les chercheurs ainsi que les praticiens multiplient les recherches et les analyses afin de mieux comprendre le salarié et son implication au sein de l'organisation. Pour Mowday (1998) le concept d'implication est d'une importance considérable pour les employés ainsi que pour l'organisation. Ce concept est à différencier de celui d'engagement, que l'on trouve également dans la littérature. Le concept d'engagement ou « *involvement* » est introduit par Foot en 1951. Il convient alors de distinguer les termes d'engagement / « *involvement »* et d'implication / « *commitment »*.

De par le caractère général de sa définition, l'implication organisationnelle est parfois assimilée à l'engagement organisationnel (Briole, 2004 ; Herrbach, Mignonac et Sire, 2004 ; Lourel et Guéguen, 2007). En effet, l'engagement organisationnel est également qualifié « d'état d'esprit », permettant de rendre compte de la relation du salarié à son entreprise. Cet amalgame n'est pourtant pas juste, tant d'un point de vue théorique que pratique. En effet, l'engagement n'est pas une « variable psychologique interne » (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002). Il est au contraire le résultat de caractéristiques externes au sujet (Joule et Beauvois, 1998), rendant compte de la motivation des salariés envers l'entreprise indépendamment des raisons personnelles qui pourraient les motiver (attitudes ou avantages par exemple, Meyer et Allan, 1984 ; Meyer, Allan et Smith, 1993). A l'inverse, l'implication organisationnelle est quant à elle constituée des caractéristiques internes au sujet (identification et attachement à son travail), même si elle n'est pas indépendante de facteurs contextuels et environnementaux.

Ainsi, engagement organisationnel et implication organisationnelle ne recouvrent pas les mêmes réalités et ne peuvent donc être évoquées de manière synonymique, bien que pour Kiesler, (1971), l'implication est à la base indissociable de l'engagement. Selon ce même auteur l'engagement peut être défini comme le lien qui va exister entre l'individu et ses actes. Par contre, Allen et Meyer (1990, p.44) définissent l'implication comme « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique ». De plus, selon ces mêmes auteurs, il est possible de mesurer l'implication d'un individu par son état psychologique ou état émotionnel. Si l'on prête attention à la définition de Neveu (1993), l'engagement se réfère à des actes tandis que l'implication se réfère à des attitudes. L'implication est vue comme une identification psychologique envers le travail. Pour Thévenet (1992) : « l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise ».

Force est de constater que le terme d'implication a été utilisé pour désigner des phénomènes très différents. C'est ce qui explique d'ailleurs les divergences importantes qui existent autour de ce concept : les auteurs emploient le même terme mais ne mesurent pas la même chose. (Costley, 1988).

Dans la littérature anglo-saxonne, il n'est pas rare de trouver les termes « *involvement* » ou « *commitment* » pour désigner l'implication, ce qui peut porter à confusion en ce qui concerne la recherche elle-même et ses résultats.

Selon Charles-Pauvres et Commeiras (2002), Thevenet, (1992), l'implication définit tout lien ou relation entre l'individu et ses actes. Mowday, Porter et Steer, (1982) vont être à l'origine de plusieurs travaux et de l'opérationnalisation d'une échelle de mesure. L'année suivante Mowday (1983), dénombre une trentaine de formes d'implications.

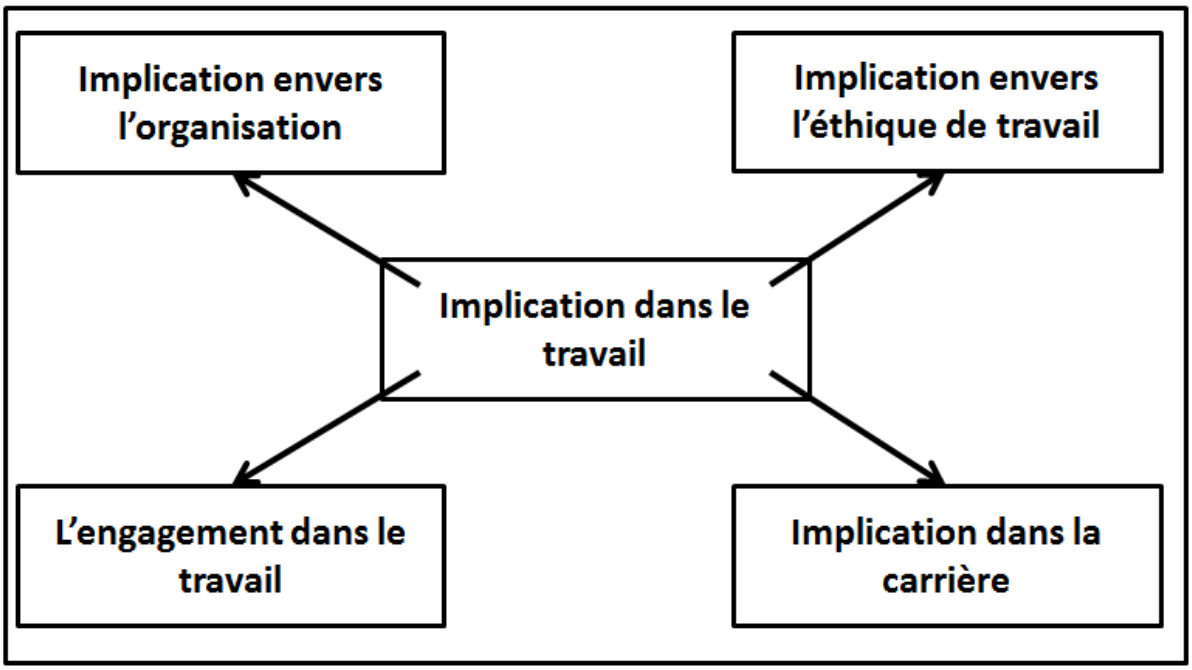
L'implication résulte du processus d'identification d'un individu dans ses activités de consommation et de travail. Initialement, ce concept est né en psychologie sociale avec les travaux de Sherif et Cantril (1947), pour expliquer la réceptivité des individus aux communications (Sabadie, 1999). En marketing, il se développe continuellement depuis les années 70 et est considéré comme l'un des domaines principaux dans l'étude du comportement du consommateur (Valette-Florence, 1989). Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous focaliser sur l'étude de l'implication organisationnelle, qui est celle qui va lier le salarié à son entreprise.

Section 2. L'implication envers l'organisation

2.1. La notion d'implication organisationnelle

Les définitions de l'implication s'essayent à démontrer les liens qui existent entre l'individu et l'entreprise dans laquelle il travaille. Morrow (1993) est l'un des principaux auteurs dans le domaine des ressources humaines en ce qui concerne l'implication au travail. Morrow, au travers de ses différentes études (1983, 1986, 1993), va compléter le concept d'implication au travail et développe un concept fédérateur le « *work commitment* ». Il va délimiter les différents cadres d'implication au travail en les décomposant sous quatre aspects (cf. figure 12). Dans ses recherches, Morrow (1993) avait ajouté le syndicat (dévotion et loyauté envers l'organisation syndicale) dans sa typologie, mais cette catégorie sera évincée, car n'étant représentative que d'une partie des salariés.

Figure 12 – Les différents cadres d'implication (Morrow, 1993)



Source : Morrow (1993)

Ainsi, selon Neveu et Thévenet, (2002), existe différentes facettes de l'implication au travail : l'implication envers l'organisation, l'implication dans la carrière et la profession, l'implication dans le travail et l'implication envers l'éthique de travail. L'ensemble de ces formes d'implication possède des antécédents, corrélations, et des conséquences plus ou moins distinctes qui permettent de comprendre les différents degrés et niveaux d'implication de l'individu.

La « facette » de l'implication au travail que nous souhaitons utiliser dans le cadre de notre recherche et celle de l'implication envers l'organisation.

L'implication organisationnelle va être définie comme l'attachement psychologique d'un individu envers son entreprise (O'Reilly et Chatman, 1986). En ce qui concerne l'éthique au travail, elle peut être formulée comme la croyance qu'un individu va avoir de la valeur de son travail. Néanmoins, cette facette de l'implication resterait à démontrer (Ball et Cohen, 1999). L'implication envers le travail va faire référence à son niveau d'absorption dans l'activité de travail. L'implication dans la carrière est vue comme une évolution professionnelle poussée ou « carriériste » de l'individu qui va mettre l'accent sur l'importance de la profession dans sa vie. L'implication va plus relever d'un état d'esprit psychologique à adhérer ou non aux valeurs développées par l'entreprise pour ses employés. L'implication ou l'engagement en va de l'acceptation des valeurs de l'entreprise par l'individu.

Comme le soulignent Allen, Meyer et Smith (1993), il est désormais reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et qu'il est primordial que les chercheurs établissent clairement quelle(s) forme(s) d'implication attire(nt) leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur objectif.

La notion d'implication organisationnelle va tenter de définir, d'appréhender, de formaliser et de spécifier les différents éléments qui peuvent lier un individu à son emploi. Une définition a été donnée de l'implication organisationnelle par Mowday, Steers et Porter en 1979 : selon ces auteurs, elle correspond à la force relative de l'identification d'un individu par rapport à l'organisation et de son implication. Si le concept est central dans le champ du comportement du consommateur, l'approche qui nous intéresse est celle de l'implication telle qu'elle est étudiée dans le cadre du marketing interne, qui s'attache à la relation existante entre les individus et les organisations. Dans ce cadre, plusieurs formes d'implication sont définies selon l'orientation principale de l'implication (Morrow, 1983 ; Morrow et McElroy, 1986) ; Elle reflétera le degré auquel l'individu internalise ou adopte des caractéristiques ou des perspectives de l'organisation.

L'implication est basée sur une adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles, et la convergence des valeurs. L'implication n'est possible que lorsque naît une symbiose entre les valeurs de l'organisation et ses membres. Ainsi, selon O'Reilly et Chatman, (1986), « l'attachement psychologique ressenti par les personnes pour l'organisation ». Selon Durrieu et Roussel (2002), les auteurs Mowday, Porter et Steers (1982) complètent leur définition de l'implication organisationnelle et proposent alors une définition basée sur une description des attitudes et le comportement des individus. L'implication se caractérise alors par :

- une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation,
- une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci,
- un fort désir de rester membre de l'organisation.

Pour ces auteurs, il s'agit de la notion d'implication qui reflète une dimension d'adhésion les conduisant à l'identifier comme une caractéristique de l'implication. L'implication prend toute sa dimension pour comprendre l'intérêt commun que peuvent avoir l'entreprise et l'individu à partager des valeurs et des règles communes. L'implication de l'individu étant plus forte, alors meilleure sera sa performance au travail. Il y aurait interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication.

Selon Commeiras (1998), l'implication organisationnelle permet de caractériser les relations entre le salarié et l'organisation, afin de pouvoir agir sur elle ou de la développer. Blau et Boal (1993) ont développé une approche complémentaire à celle de Mowday, Porter et Steers (1982) en s'intéressant aux caractéristiques du travail et l'emploi par rapport auxquelles l'implication peut se développer de manière distincte. Toute personne pourrait être impliquée différemment selon trois aspects de la vie professionnelle : l'organisation (l'entreprise), le métier ou la fonction occupée (rôle professionnel, emploi et statut), le travail (tâches effectuées). En revanche, pour Mowday (1998), l'implication peut être vue comme « une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille ». Elle est identifiée comme une variable importante dans la compréhension du comportement des salariés (Mowday, Steers et Porter, 1979). Ainsi, pour Shekary (2012), l'implication organisationnelle correspond à un lien psychique entre l'employé et l'organisation qui diminue pour la personne la probabilité de quitter volontairement l'organisation.

Par ailleurs, Allen et Meyer (1990) ont développé un cadre théorique qui propose de distinguer trois dimensions de l'implication : « affective », « calculée », « normative ». Ce modèle à trois composantes fût l'objet de nombreuses controverses, principalement sur la

dimension calculée, dues à la difficulté de son opérationnalisation. De ce fait, Allen et Meyer (1996) ont proposé une échelle modifiée, puis plus récemment, Meyer et Herscovitch (2001) ont tenté d'apporter des réponses aux critiques formulées à l'encontre du modèle en trois composantes, aussi bien sur la conceptualisation de l'implication que sur son opérationnalisation. Reprenant de manière très précise tous les travaux à l'origine de leur conceptualisation, ils confirment leur position.

Récemment, Klein et al. (2012) proposent une nouvelle réflexion sur l'implication et sur sa mesure. Ces auteurs présentent un continuum de liens psychologiques qui renouvelle la définition même de l'implication. Les différents types de liens sont considérés comme des construits distincts et non comme différentes formes d'implication (Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012), ce qui permet de distinguer deux sous-composantes de l'implication calculée : l'absence d'alternatives et les investissements. Bien que critiqués sur différents points, les travaux d'Allen et Meyer servent de base actuellement à la majorité des recherches ; nous avons donc choisi de retenir leur modèle tridimensionnel, qui constitue l'outil le plus étudié et le plus validé au cours de ces dernières années (Vandenberghe et al., 2009).

Le modèle d'Allen et Meyer, est considéré comme l'un des plus complets pour les analyses liées à l'implication organisationnelle et recommandé par plusieurs études (Meyer et al, 2002, Mowday, 1998). Par ailleurs, selon Clugston (2000) entre 1990 et 1994, plus de 40 études publiées ont utilisé la première version développée en 1990. Ce modèle étant constitué des composants affectif, calculé et normatif (Meyer et Allen, 1997). Il convient de présenter ces trois dimensions.

2.1. L'implication affective

Selon les écrits d'Allen et Meyer (1990), l'implication affective se réfère à « l'attachement émotionnel des employés, à une identification et à une implication envers l'organisation ». Selon Porter, Steers et Mowday, (1974) l'individu « exprime une orientation active et positive envers l'organisation ». Pour l'ensemble des chercheurs, l'implication se traduit par une relation affective à l'organisation.

Le questionnaire OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) est la mesure d'implication la plus couramment employée. Selon Thévenet (2002), les auteurs Porter et al. (1974), et Mowday, Steers, Porter (1979) ont développé l'OCQ pour évaluer l'attachement affectif des employés à une organisation. L'implication affective représente une identification intellectuelle, sociale, qui reflète le désir d'appartenance à l'organisation pour ce qu'elle véhicule en termes d'image, d'idée, de culture.

Selon Meyer et Herscovitch (2001), l'implication affective correspond à un attachement émotionnel de l'employé envers l'organisation. Un désir volontaire de participer à la vie au sein de l'entreprise. L'implication relève de l'envie de continuer une mission, une volonté de rester membre de l'organisation. Il suffit que cette action ou une autre lui permette de continuer son développement personnel pour que la motivation et le désir d'implication soient prolongés. L'individu est motivé par le simple sentiment d'appartenance et d'épanouissement, par la valeur que peut représenter l'entreprise ou l'action entreprise.

2.2. L'implication calculée

Selon Allen et Meyer (1990), l'implication « calculée » se réfère à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation ou aux récompenses pour rester. L'individu va alors s'impliquer en fonction de ce qu'il perdrait s'il n'appartenait pas à l'organisation. Selon Neveu et Thévenet, (2002) cette théorie est défendue par Becker (1960) selon lequel l'implication apparaît lorsqu'une personne, ayant fait un investissement tel que le temps, lie des intérêts extérieurs à une ligne directrice de son activité conséquente. Selon Meyer et Allen (1994), l'implication calculée est perçue comme une implication continue : emploient le terme de « *continuance commitment* » qu'ils définissent comme une implication non désirée de rester dans l'entreprise. Il s'agirait d'un attachement par intérêt lié au désir d'obtenir une récompense spécifique en échange. Selon Peyrat-Guillard, (2002) les auteurs Meyer et Allen, (1990) rattachent ce type d'implication à la peur de perdre leur emploi. Meyer et Herscovitch, (2001) ont développé le cadre théorique précédemment défini par Meyer et Allen (1991) : l'implication calculée correspond à l'état d'esprit de la perception du coût, quand une personne a fait des investissements qu'elle perdrait si elle arrêtait son activité ou lorsqu'elle manque d'alternatives. Selon eux, l'implication calculée correspond à un placement ou un investissement intellectuel qui demande un retour sur investissement. Le fruit de l'investissement intellectuel dépensé dans l'organisation est alors perçu comme une perte réelle en termes de compétence, d'avantage divers, de sacrifices effectués, de rémunération. Le coût du départ est d'autant plus grand qu'il est associé à l'ensemble de ces pertes (Millot, 2007).

2.3. L'implication normative

L'implication normative se réfère à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral ou loyal ou pour achever un projet dans lequel la personne se considère engagée (Allen et Meyer, 1990) : « l'implication comme obligation ». Nous pouvons la considérer comme un contrat moral entre l'individu et son entreprise.

L'implication normative correspond à l'obligation que l'on se donne de poursuivre une action. Allen et Meyer ajoutent également qu'il est dangereux de penser que seule l'implication affective puisse conduire à des comportements désirés par l'organisation. L'implication normative peut être considérée comme un objectif commun dans l'intérêt de l'individu et de l'entreprise, qui pousse l'individu à s'impliquer dans un sentiment de fidélité et de loyauté. Elle est développée par un individu quand il a internalisé une série de normes sur le comportement approprié, quand il a bénéficié de profits et d'expériences qu'il souhaite transmettre ou quand il perçoit l'existence d'un contrat psychologique avec l'organisation ou d'autres entités (Meyer et Herscovitch, 2001).

L'implication normative est considérée comme un attachement par obligation. Les personnes qui ont un degré élevé d'implication normative se sentent tenues de poursuivre leur travail dans l'organisation. En effet, l'implication normative montre l'employé face à ses responsabilités dans sa relation avec l'organisation (Stallworth, 2004), employé qui va s'impliquer pour rester au sein de celle-ci (Chang et Lin, 2008).

L'implication normative reflèterait donc une obligation, selon laquelle l'employé se contraint par loyauté de rester un membre d'une organisation.

2.4. Différents regards sur l'implication organisationnelle

Le cadre théorique développé par Allen et Meyer (1990) fait l'objet de nombreuses discussions. Selon Commeiras (1998), de nombreux auteurs (Thévenet, 1992 ; Cohen, 1992 ; Neveu, 1993) font une distinction entre l'implication affective et l'implication calculée. Le premier point de vue est fondé sur l'intériorisation : l'individu identifie l'entreprise et s'engage à rester membre de cette dernière afin d'atteindre ses buts. En revanche, la seconde se fonde sur un processus d'extériorisation : le salarié évalue son adhésion à l'organisation en fonction des divers profits qu'il peut en retirer.

Durrieu et Roussel (2002), complètent la notion d'implication organisationnelle en ajoutant une dimension d'identification. Ils entendent qu'il y a convergence des buts et valeurs entre ceux développés par l'individu et par l'organisation. Selon Commeiras et Fournier, (2002) les chercheurs (Mowday, Porter, Steers 1982) précisent que le processus d'implication peut débuter avant que le salarié ne choisisse d'entrer dans l'organisation. Ils qualifient cette implication, d'implication potentielle ou d'une orientation à s'impliquer (*commitment propensity*).

L'implication organisationnelle a donc suscité de nombreux travaux de recherche, établissant différentes approches et ne facilitant pas sa clarification. Morrow, (1983) a ainsi recensé plus de trente définitions différentes de ce concept dans la littérature anglo-saxonne à travers le terme de "*commitment*". Malgré tout, l'implication semble unanimement associée à une relation entre un individu et ses actes. Thévenet (2002) spécifie ce lien en explicitant que la question de l'implication part du constat que l'on ne peut être membre d'un groupe sans créer

progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi-même dans cette relation.

Allen et Meyer (1990, p.9) précisent que l'on ne peut pas envisager de classer un individu dans une seule dimension et qu'il faut envisager « qu'un employé peut éprouver chacune des trois formes d'implication à des degrés variables ».

La théorie d'Allen et Meyer semblant pertinente, nous avons fait le choix de mobiliser la théorie tridimensionnelle de ces auteurs dans le cadre de notre étude empirique. Ces trois dimensions de l'implication caractérisent des états psychologiques différents. En effet, les employés caractérisés par une forte implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent car ils ont besoin de le faire et ceux ayant une forte implication normative ne quittent pas l'organisation parce qu'ils ressentent une obligation d'y rester (Allen & Meyer, 1996).

Nous reviendrons de façon détaillée sur le recours à la théorie tridimensionnelle d'Allen et Meyer dans le cadre du chapitre 3, lors de la présentation de notre modèle de recherche et de l'échelle de mesure.

Après avoir présenté la notion de marketing interne, ainsi que celle de l'implication organisationnelle, il convient désormais de présenter, les relations existantes et démontrées par certains auteurs entre ces deux notions.

Section 3. Relations entre le marketing interne et l'implication organisationnelle

La relation entre le marketing interne et l'implication organisationnelle a été démontrée dans plusieurs études (Caruana et Calleya 1998, Iverson, McLleod et Erwin, 1996 ; Durkin et Bennett, 1999 ; Bohnenberger, 2001 ; Boshoff et Tait, 1996 ; Naude, Desai et Murphy, 2003) et énoncée dans le cadre d'autres recherches (Berry et Parasuraman, 1992; Mowday, 1998; Lings, 2002). L'implication organisationnelle est d'ailleurs l'un des effets majeurs du marketing interne, selon Tansuhaj et al., 1991 ; Calleya et Caruana, 1998). Ces principales recherches ont fait référence à ces deux notions et renforcent l'idée de la préoccupation au sujet du personnel exécutif.

Jawarski et Kohli (1993) ont analysé la relation entre le marketing interne et l'implication organisationnelle, seulement sous l'aspect affectif, et ont trouvé un impact positif du premier sur le deuxième. Des études indiquent que les principaux problèmes rencontrés par les employés d'une organisation seraient en rapport avec des mesures concernant le marketing interne. En effet, ces questions toucheraient le recrutement, la formation, le salaire et les systèmes de récompenses. Ainsi, les mesures de marketing interne misent en place dans l'organisation ont un fort impact sur le rendement au travail du personnel (Zhang et Liu, 2010).

Sauchan et Lings (2001) laissent entendre que le marketing interne pourrait être perçu comme un élément clé en ce qui concerne le fait d'augmenter la motivation du personnel, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail. En ce sens, Lings (2004) estime qu'une politique de marketing interne a un impact positif sur les performances internes de

l'organisation, telles que la satisfaction du personnel et l'implication du personnel (Awwad & Agti, 2011).

Il convient de noter néanmoins, que la plupart des études réunissant le marketing interne et l'implication organisationnelle ont été réalisées dans le secteur des services et selon différents modèles d'évaluation ; mais les résultats montrent dans leur l'ensemble que le marketing interne a un impact positif sur l'implication organisationnelle, ainsi que sur la performance, ce qui souligne l'importance du processus de marketing interne dans les organisations.

Sauchan et Lings (2001) rejoignent Becker et Gerhart (1996) qui indiquent que les ressources humaines sont un des seuls avantages concurrentiel durable, et que les différentes actions proposées par le marketing interne sont une contribution à une gestion plus avancée des ressources humaines.

Si l'on reprend les différentes études, le marketing interne permet de créer, contribuer et maintenir un avantage concurrentiel. Cette recherche doctorale va tenter d'approfondir les effets du marketing interne sur l'implication organisationnelle.

Comme pour de nombreuses recherches mobilisant l'implication organisationnelle, le modèle d'Allen et Meyer a été utilisé dans les études menées par Caruana et Calleya (1998) et Bohnenberger (2001). Les recherches entreprises par Caruana et Calleya (1998) ont démontré que le marketing interne avait un effet sur l'implication organisationnelle. A partir d'échantillon de managers d'une banque, ces auteurs ont trouvé qu'il existait une relation positive mais faible entre le marketing interne et l'implication organisationnelle. Cependant leurs recherches montrent que le marketing interne a un effet notoire uniquement sur la

dimension affective de l'implication organisationnelle, tandis que l'impact est très faible sur la dimension normative, et inexistante sur la dimension calculée. Carruna et Calleya en ont conclu que le marketing interne exigeait davantage de développement et d'élaboration dans le but de le distinguer d'autres concepts. Comme mentionné ci-dessus, l'implication organisationnelle a été évaluée par les auteurs à partir du modèle d'Allen et Meyer (1990) et le marketing interne a été évalué en utilisant l'échelle en 15 points développée par Money et Foreman (1995), selon trois dimensions : la communication, la formation ou le développement des connaissances, et les systèmes de récompenses.

- la communication correspond à l'ensemble des techniques de transmission de l'information entre les employés et la hiérarchie.
- le développement des connaissances désigne les compétences, les connaissances des employés et les outils mis en place au sein de l'organisation pour les développer.
- la reconnaissance et les systèmes de récompenses sont liés au travail d'équipe, la reconnaissance de l'employé, et l'utilisation de données pour l'évaluation de la performance de celui-ci.

Nous pouvons citer également les recherches de Tansuhaj, Randall, et McCullough (1991) qui illustrent six directives simples pour les managers, tel que faire preuve d'une attitude positive à l'égard des employés, et créer un environnement ouvert pour la communication. Les résultats ont montré l'amélioration de la satisfaction au travail, de l'implication, ainsi que des performances. Acar et al (2012) soulignent quant à eux, que les résultats de leurs recherches indiquent que tous les facteurs liés au marketing interne ont un effet significatif sur le rendement des employés et l'implication organisationnelle.

De nombreuses études sur ce lien ont été réalisées dans le secteur des services, et Bohnenberger (2001) a remarqué des résultats similaires dans le secteur industriel. Sa recherche se compose de données qualitatives et quantitatives auprès d'un échantillon de 328 travailleurs, et a établi que le processus de marketing interne influait sur l'implication organisationnelle. Les résultats ont démontré que la relation la plus significative entre le marketing interne et l'implication organisationnelle concernait la dimension affective, suivie par la dimension normative, et enfin calculée.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre, nous a permis de présenter la notion d'implication organisationnelle, au regard de la théorie tridimensionnelle d'Allen et Meyer (1990). Bien que critiquée, nous avons justifié son utilisation dans le cadre de cette recherche. Ce second chapitre a pu faire le lien avec le précédent en illustrant les raisons pour lesquelles nous avons choisi de mettre en relation la théorie d'Allen et Meyer (1990) en ce qui concerne l'implication organisationnelle et celle de Foreman et Money (1995) en ce qui concerne celle du marketing interne. Les différents résultats provenant de la revue de la littérature, nous indiquent un lien positif entre le marketing interne et l'implication organisationnelle. Ainsi, après avoir exposé ces deux notions, et avoir mis en évidence la relation positive entre elles, il convient d'aborder la partie empirique de notre recherche qui va permettre de mettre en évidence, la méthodologie de recherche, ainsi que les résultats obtenus.

PARTIE 2.
LE CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

L'état de l'art nous a permis d'analyser et d'identifier les relations connues et existantes entre les éléments du marketing interne et l'implication organisationnelle. Cette seconde partie va permettre de tenter de vérifier ces relations dans le cadre de notre champ d'application, à savoir les centres d'appels.

Cette partie va se présenter sous la forme de deux chapitres. Sera exposé dans le chapitre 3, l'environnement de notre recherche, le champ d'application dans lequel se déroule notre étude, ainsi qu'une présentation de la méthode de collecte des données. Le chapitre 4 présente l'ensemble des résultats des études qualitative et quantitative.

La recherche empirique va permettre d'énoncer les composantes du marketing interne au sein des centres d'appels, et les conditions que celui-ci doit réunir pour qu'il puisse contribuer au mieux à l'implication des salariés.

Afin de valider cette étude, le terrain d'investigation choisi pour le recueil des données est celui du secteur des services, et en particulier celui des centres d'appels. Après avoir exposé notre champ d'étude dans sa généralité, caractérisé par les centres d'appels, nous présenterons les entreprises vers lesquelles nous nous sommes orientés.

CHAPITRE 3.

METHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

SOMMAIRE DU CHAPITRE 3

1. L'environnement de la recherche

1.1. La problématique

1.2. Le positionnement épistémologique

2. Le champ d'application

2.1. Les centres d'appels

2.2. La présentation des entreprises

3. La méthode de collecte des données

3.1. L'étude qualitative

3.2. L'étude quantitative

Conclusion du chapitre 3

Chapitre 3 . METHODOLOGIE ET PROTOCOLE DE RECHERCHE

Suite à notre revue de la littérature, nous présenterons dans le cadre de ce troisième chapitre, l'environnement de notre recherche (section 1), comprenant, notre problématique ainsi que des précisions quant à notre positionnement épistémologique. Nous exposerons ensuite nos différentes hypothèses, et le modèle conceptuel utilisé pour la conduite notre recherche. Ce chapitre va présenter également le secteur d'entreprises sur lequel nous avons mené notre étude, ainsi que les entreprises au sein desquelles nous avons pu recueillir nos données (section 2). Nous aborderons ensuite les procédés de collecte des données qualitatives et des données quantitatives (section 3).

Section 1. L'environnement de la recherche

1.1. La problématique

Si l'on observe le travail d'un conseiller-client dans les centres d'appels, on peut constater une certaine répétitivité dans le déroulement d'une journée type d'un téléopérateur, ainsi que des routines langagières dans les communications téléphoniques (Bouter, 2001). De par le formatage et le contrôle de ces communications, Kergoat (2003) parle de « prêt-a-parler ». Les centres d'appels sont ainsi caractérisés par « un travail répétitif et usant » (Buscatto, 2002, p.114) qui découle de la standardisation de la transaction téléphonique (Buscatto, 2002 ; Cousin, 2002 ; Di Ruzza et Franciosi, 2003).

La notion de marketing interne présentée dans le chapitre 2, provient comme nous l'avons souligné du paradigme relationnel, et met en avant l'échange, la relation, l'écoute, la communication au sein de l'organisation. La proximité avec quelques-unes des idées empruntées à l'école des relations humaines a également été évoquée.

Ainsi, dans une vision élargie, la problématique à laquelle nous nous intéressons, est d'étudier l'influence du marketing interne sur les salariés dans un cadre caractérisé comme très standardisé. Le marketing interne se nourrit du marketing externe, et alimente la fonction RH pour l'éclairer dans sa façon de gérer le personnel. Comme souligné dans le chapitre précédant, des études ont démontré que le marketing interne avait un impact sur l'implication organisationnelle des clients internes. Nous souhaitons de la sorte, dans le cadre de notre mémoire de thèse vérifier cette relation dans un secteur aussi spécifique et encadré que celui des centres d'appels. De ce fait, la préoccupation fondamentale de cette recherche est de fournir des éléments de réflexion et d'analyse à la problématique concernant :

« L'influence de procédés de marketing interne sur l'implication organisationnelle des conseillers-clients dans les centres d'appels ».

1.2. Le positionnement épistémologique

Avant d'exposer notre positionnement épistémologique, ainsi que notre mode de raisonnement, nous procéderons à une présentation des différents paradigmes.

1.2.1 Les paradigmes existants

L'épistémologie, issue du grec *epistêmê,* signifie littéralement la science du connaître. Celle-ci suppose de s'interroger « sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance » (Perret et Séville, 2003, p.13). L'épistémologie a de ce fait pour objet, l'étude des sciences. Selon Thiétart et al. (2003, p.3), « La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche ». De nombreux auteurs ont souligné l'importance d'une réflexion épistémologique dans le domaine des sciences de gestion (Koenig, 1993 ; Le Moigne, 1995 ; Baumard, 1997 ; Miles et Huberman, 2003 ; Perret et Séville, 2003). L'explication des présupposés du chercheur va consentir à justifier sa méthodologie de recherche et étendre la validité de la connaissance qui s'en dégage. La réflexion épistémologique est donc indissociable à une recherche qui s'opère (Martinet, 1990). Le travail doctoral demande à ce que le chercheur adopte une posture de recherche qui va guider son travail. Cette réflexion ce fait à partir de trois paradigmes, que sont le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste, et le paradigme interprétativiste.

- Selon le paradigme positiviste, il existe une indépendance entre la réalité et l'individu qui l'étudie. En ce sens, les connaissances créées par les positivistes sont objectives, d'une réalité constante, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs (Landry, 1995). Le paradigme positiviste a été institutionnalisé par Comte (1851). Pour les positivistes, la réalité existe en soi, en dehors du chercheur et de la science. Cela signifie que le sujet d'étude et l'objet sont indépendants, et que le chercheur est appelé principalement à interroger et dévoiler cette réalité (Allard-Poesi et Maréchal, 2003). Dès lors, Le rôle de l'observateur ou du chercheur serait de rendre compte de la réalité, en adoptant des attitudes

d'objectivité et de neutralité vis-à-vis de l'objet de recherche et en utilisant des méthodes supposées lui permettre de la découvrir et de la décrire telle qu'elle existe (Glaserfeld, 1998 ; Le Moigne, 1995 ; Fourez, 1996).

Les critères de validités de ce paradigme sont la vérifiabilité, la confirmabilité, et la réfutabilité des hypothèses. La vérifiabilité va reposer sur le fait qu'une proposition n'a de sens que si, et seulement si, elle est en mesure d'être vérifiée empiriquement (Blaug, 1982). La confirmabilité remet en cause le caractère certain d'une vérité, et établit qu'une proposition n'est pas universellement vraie, mais qu'elle est seulement confirmée par des expériences (Hempel, 1972). Quant à la réfutabilité, énoncée par Popper (1963), elle indique qu'une théorie n'est jamais décrite comme vraie, mais qu'elle peut être néanmoins infirmée comme n'étant pas vraie.

- Le paradigme constructiviste est une démarche qui a pour objectif la construction de la réalité par la rencontre entre le chercheur et l'objet d'étude. Ce paradigme s'est construit sur les travaux de Piaget (1968). Pour le constructiviste, toute réalité est construite (Igalens et Roussel, 1998 ; Savall et Zardet, 2004). Cette réalité est fabriquée par le chercheur en partant de sa propre expérience, dans son contexte d'action. Il n'y aurait donc pas de connaissance objective de la réalité, le monde étant composé de possibilités que les personnes construisent à travers leurs représentations ou leurs visions du monde (Watzlawick, 1998).

- Le paradigme interprétativiste, quant à lui, voit le chercheur s'immerger dans un phénomène et comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité (Evrard, Pras et Roux, 2009). La réalité résulte d'expériences individuelles. Il faut prendre en compte, les motivations, les représentations, les attentes et les croyances des acteurs (Pourtois, Desmet, 1988). Le chercheur interprétativiste va tenter de développer et comprendre cette réalité sociale. Ainsi,

selon Hlady-Rispal (2002, p.72) les interprétativistes « se concentrent sur des représentations de la réalité traduisant l'expérience de leur relation au monde ».

Nous pouvons par ailleurs indiquer, que depuis les années 70 une grande diversité des approches épistémologiques s'est développée (Colle, 2006). Il s'agit par exemple du post-modernisme ou réalisme critique (Denzin, 1989), du pragmatisme (Tashakkori et Teddlie, 1998) ou du postmodernisme (Lyotard, 1979, 1988).

1.2.2. Le paradigme adopté pour notre recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour le positionnement positiviste. En effet, notre recherche nous conduit à analyser la littérature relative aux concepts mobilisés de manière à formuler un modèle théorique. Ainsi, cette recherche s'inscrit dans une approche hypothético-déductive, dont le choix est guidé par la nature des objectifs fixés : explorer, décrire et vérifier. De plus, selon Evrard, Pras et Roux (2009), nous pouvons répondre à un certain nombre de postulats relatifs au paradigme positiviste :

- nous voulons tester un ensemble d'hypothèses provenant de la littérature,
- nous nous appuyons principalement sur des données quantitatives avec des échantillons de grandes tailles,
- nous ne pensons pas que le phénomène étudié sera différent s'il se produit dans un autre contexte,
- nous cherchons à généraliser nos observations,
- enfin, nous cherchons à minimiser notre impact sur l'objet d'étude.

Aux vues de ces éléments, nous pouvons caractériser notre recherche, dans une démarche de nature positiviste.

Ensuite, à chaque paradigme se trouve associé un raisonnement.

1.2.3. Le type de raisonnement

Le mode de raisonnement peut être de trois sortes : déductif, inductif ou abductif. Selon Charrière et Durieux, cités par Thiétart (2003) « explorer se réfère à une démarche de type inductif alors que tester fait appel à une démarche de type déductif », et selon Koenig (1993), l'abduction consiste à « tirer de l'observation des conjectures qu'il convient de tester et de discuter ».

Dans notre recherche, le mode déductif semble le plus approprié à la déduction, qui serait selon Wacheux (2002), l'expression courante du positivisme. De plus, dans la majorité des cas, le raisonnement déductif utiliserait des méthodes quantitatives, ce qui est notre cas. En outre, nous pouvons rappeler que nos hypothèses de recherche proviennent directement de la littérature. Il semble donc y avoir cohérence entre le choix notre paradigme adopté et notre raisonnement retenu.

Après avoir justifié le positionnement épistémologique de notre recherche, il convient à présent de présenter les hypothèses de recherches que nous allons tenter de vérifier sur le terrain.

1.3. Les hypothèses de recherche

La revue de la littérature relative au marketing interne et à l'implication organisationnelle nous a permis de dresser une série d'hypothèses sur les liens unissant les éléments du marketing interne à ceux de l'implication organisationnelle. L'objectif de cette recherche sera donc de :

- vérifier l'influence de dispositifs de marketing interne dans les centres d'appels, selon les dimensions définies par Foreman et Money (1995).
- Indiquer le type d'implication organisationnelle présente dans les centres d'appels.
- déterminer les corrélations existantes entre ces deux concepts.

Ainsi, nos différentes hypothèses vont se présenter sous la forme d'affirmations issues de la revue de la littérature afin d'être vérifiées ou réfutées au sens de poppérien.

Dans un premier temps, l'hypothèse H1 que l'on peut émettre dans le cadre des centres d'appels, consiste à présenter une relation positive entre l'utilisation d'une politique de marketing interne et l'implication organisationnelle.

H 1 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication organisationnelle.

Les hypothèses suivantes résultent des différentes dimensions de l'implication organisationnelle. On peut alors émettre l'hypothèse selon laquelle il existe une association positive entre le marketing interne et l'implication affective.

H 2 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication affective.

Les recherches précédentes ont également montré une relation positive entre le marketing interne et l'implication normative. D'où l'hypothèse H3 :

H 3 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication normative.

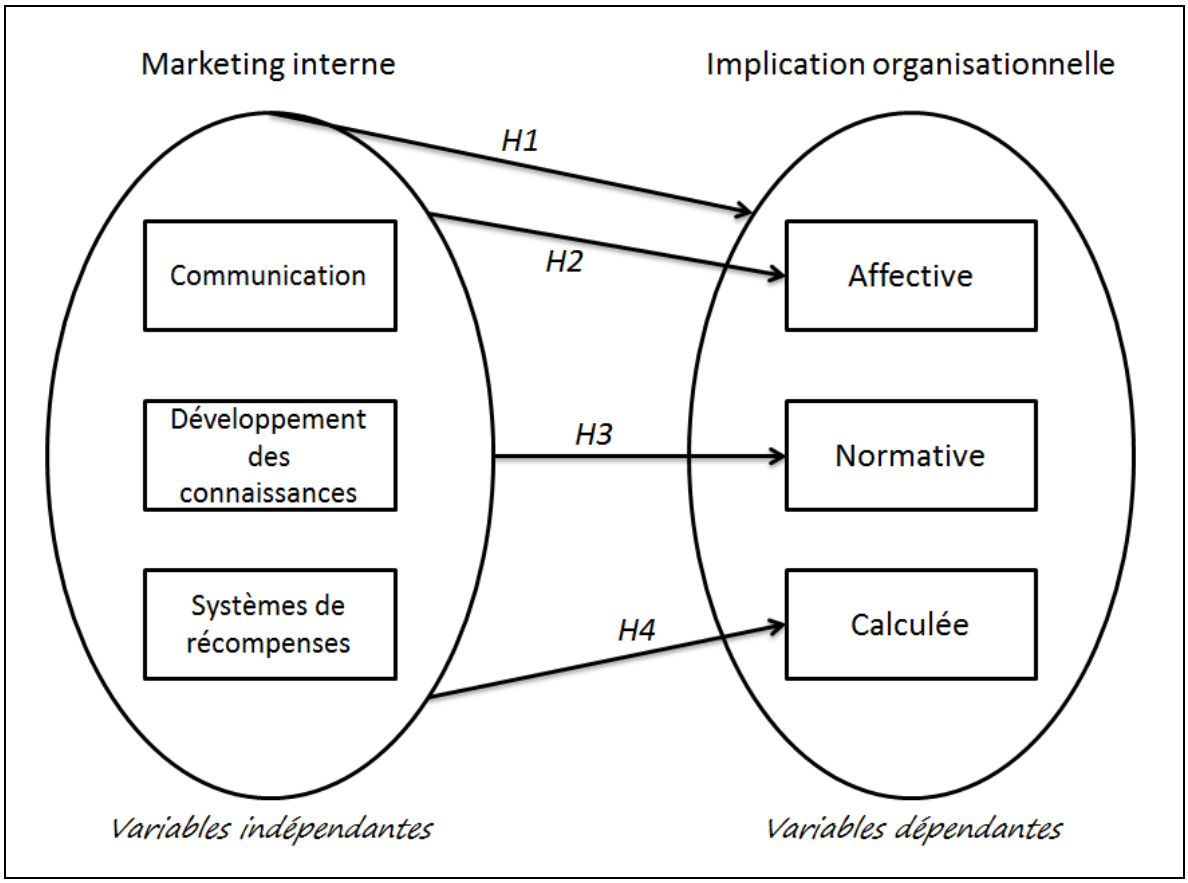
A contrario, nous pouvons poser en hypothèse H4, une relation inexistante dans la littérature entre le marketing interne et l'implication calculée.

H 4 : Il existe une relation nulle ou négative entre le marketing interne et l'implication calculée.

Suite à la présentation des différentes hypothèses de recherche issues de la revue de la littérature, il convient de présenter un modèle conceptuel (cf. figure 13) qui vise à formaliser d'un point de vue théorique notre problématique et nos hypothèses.

Notre retrouverons ainsi en variables indépendantes les trois dimensions du marketing interne selon Foreman et Money (1995) ainsi que les trois dimensions de l'implication organisationnelle selon Allen et Meyer (1990) en variables dépendantes. La variable dépendante est celle qui subit les effets de la variable indépendante.

Figure 13 – Modèle conceptuel de notre recherche



Section 2. Le champ d'application de la recherche

Nous présenterons successivement dans cette section 2, le champ d'application de notre recherche, à savoir, les centres d'appels, puis nous présenterons les deux entreprises les plus importantes dans lesquelles nous avons collecté le plus de données.

2.1. Le terrain de la recherche

La sélection du terrain constitue un élément essentiel dans tout projet de recherche afin de disposer d'éléments permettant la réalisation et la généralisation des résultats (Einsenhardt,

1989). En l'espèce, l'objectif est la généralisation de cette étude à l'ensemble du secteur des centres d'appels français.

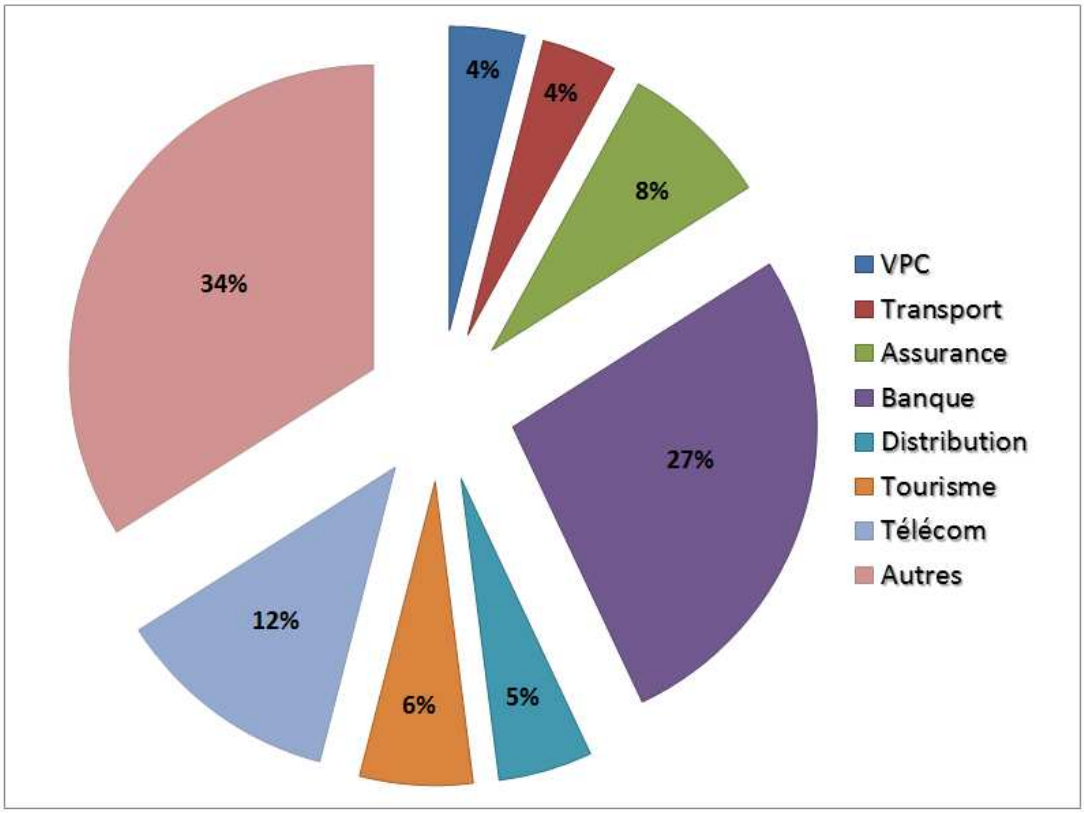
2.1.1. Les centres d'appels

Un centre d'appels (*call-center*) est une structure qui repose sur la télécommunication et l'informatique, qui va ainsi permettre à une entreprise d'entrer en contact en temps réel avec son client ou prospect. Les centres d'appel sont apparus au cours des années soixante aux Etats-Unis. Ils se sont implantés en Europe à partir de la seconde moitié des années soixante-dix, prioritairement dans les pays anglo-saxons (Grande-Bretagne, Irlande). La France, longtemps en retrait dans ce domaine, et consciente de l'enjeu, rattrape actuellement son retard. Ces centres sont réellement apparus en France qu'au cours des années quatre-vingt-dix pour devenir le troisième marché le plus important en Europe derrière la Grande-Bretagne et l'Allemagne en termes de chiffres d'affaires. C'est une activité qui touche de nombreux secteurs tels que les assurances, la téléphonie, ou plus rarement la santé (cf. figure 14). En 2011, il existe environ 3 500 centres d'appels en France comprenant 300.000 conseillers clients[7]. Ces centres de contacts ont réalisé en 2008 une progression de 15% avec un chiffre d'affaires de 1,84 milliard d'euros. En Europe, on estime la croissance annuelle des centres d'appels à environ 30%.[8]

[7] Selon une étude de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité en 2011.

[8] La stratégie de la relation client, ALARD, DIRRINGER (2000).

Figure 14 - Répartition du secteur des centres d'appels



Source : Eurostaf

Nous pouvons reprendre comme définition celle de l'Institut des métiers de France Telecom (1999) selon laquelle un centre d'appels est : « une structure basée sur le téléphone et l'informatique qui permet une communication directe et à distance entre un interlocuteur (client, prospect, adhérent, usager, etc…) et une personne communément appelée téléopérateur, qui représente l'entité à l'origine du centre d'appels, afin de répondre au mieux aux besoins des usagers et / ou de développer la relation clientèle sous toutes ses formes ».

Sous une même dénomination, les centres d'appels téléphoniques regroupent une grande variété d'activités. Ces dernières peuvent aller de l'assistance, telle que l'aide juridique ou le soutien technique, à l'enquête par téléphone, au télémarketing ou encore à des activités de gestion commerciale comme la prise de commandes. L'organisation des centres d'appels est le reflet d'une volonté d'efficacité optimale : les téléopérateurs sont rassemblés dans une

grande salle nommée plateau et disposent chacun d'un ordinateur, d'un casque-micro et d'un téléphone. Ils sont ainsi placés sous la surveillance d'un superviseur et d'un chef de plateau auquel des statistiques concernant chaque téléacteur sont fournies en continu.

2.1.1.1. Le mode de fonctionnement d'un « call-center »

Cette activité, au cœur du service client, permet de gérer et traiter à distance les attentes des clients et leur donne accès, sur des plages horaires très larges, aux produits et services de l'entreprise. Dans cette démarche, l'entreprise a intégré la recherche de gains de productivité, l'optimisation des canaux traditionnels de distribution et d'information. Le développement de ces nouveaux services constitue un véritable enjeu économique pour l'entreprise.

Tous les secteurs d'activité sont concernés par le développement de ce type de service. Les niveaux de service délivrés par les équipes de téléopérateurs varient d'une entreprise à l'autre. Ils vont du cœur du métier de l'entreprise en apportant appui et assistance technique, à l'accueil téléphonique, la constitution et la gestion de fichiers, le télé-recouvrement ou la prospection commerciale, la télé vente.

La finalité des services délivrés par les centres d'appels selon le secteur concerné, les missions définies, et le degré de responsabilité contribuent à différencier les métiers des téléopérateurs :

- les métiers d'après-vente et de conseil clientèle existent depuis longtemps et se sont développés très fortement aujourd'hui en particulier chez les opérateurs en

télécommunications. Le rôle du téléopérateur va être de réceptionner l'appel, de notifier la demande, de cerner le besoin et d'apporter une réponse précise et efficace.

- les métiers d'assistance, initiés par les services médicaux et les assureurs, les métiers de "*hot liners*" liés notamment à l'acquisition de matériel *high-tech*. Ils rassemblent les éléments et mettent en place par téléphone la logistique ou l'assistance technique nécessaire pour résoudre le problème posé par le client.
- les métiers à spécialité financière et juridique permettent de gérer les conflits naissants et d'opérer le recouvrement des impayés. Ce moyen de régulation intéresse les entreprises pour le recouvrement de faibles montants et pour fidéliser les clients après règlement.

Dans ces contextes susmentionnés, le client est à l'initiative de l'appel. Ces appels que l'on peut désigner "d'appels entrants" sont caractérisés par l'imprévisibilité des intentions des consommateurs.

Les métiers d'avant-vente et de vente impliquent généralement un acte de démarchage, de prospection commerciale et de vente à faible valeur ajoutée. Dans ce cas, l'initiative part de l'entreprise, les appels dénommés "appels sortants" sont programmés et réalisés par des téléopérateurs orientés vers la vente ou la persuasion. Se développe aujourd'hui une mixité dans certains centres : on peut trouver au sein même d'une entreprise des appels entrants, ainsi que des appels sortants. Il arrive fréquemment qu'un même téléopérateur s'occupe d'appels entrants et sortants.

Quant aux métiers de l'encadrement (superviseur, chef d'équipe, chef de plateau...) ils sont accessibles selon l'entreprise après une ou plusieurs années d'expérience en tant que téléconseiller ou chargé de clientèle.

Nous pouvons poursuivre la présentation des centres d'appels, avec la distinction entre centres d'appels internalisés et externalisés.

2.1.1.2. Les sites internalisés

Les centres d'appels internes, emploient des salariés de l'entreprise et se situent au sein des locaux de celle-ci ; cette solution présente le désavantage d'être coûteuse dès lors qu'il faut procéder à des investissements de base. Elle est souvent choisie par les entreprises assignant à leur centre de services un statut hautement stratégique. Dès lors que le centre de services est pris en charge au sein même de l'entreprise, il est important de communiquer en interne sur son existence, sa raison d'être, son fonctionnement, ses résultats. Béraud et al. (2008, p.45) définissent cette forme internalisé comme une unité « assurant la fonction de relation client à distance au sein d'entreprises ayant une activité principale autre : assurance, commerce de détail, télécommunications, services informatiques, banques, etc. »

2.1.1.3. Les sites externalisés

Si l'on appelle externalisation le fait de confier l'exploitation du centre à une société juridiquement et physiquement extérieure à l'entreprise, il demeure possible de sous-traiter la production sur site, c'est ce que l'on appelle la délégation. L'externalisation présente l'avantage certain du professionnalisme : les sociétés auxquelles l'entreprise va confier une mission sont,

a priori, parfaitement rodées à l'exploitation et à la gestion d'un centre de services. L'externalisation évite à l'entreprise d'investir massivement dans les matériels, les locaux et la technologie nécessaires à la mise en œuvre d'un centre de services. Béraud et al. (2008), appellent ce type d'organisation les '*outsourcers'*, c'est-à-dire « des entreprises qui exercent cette même fonction, de relation client à distance, à titre principal, et qui sous-traitent la relation client pour le compte d'entreprises appartenant à des secteurs d'activité variés » (Béraud et al., 2008). Une solution mixte peut se révéler possible, la sous-traitance est souvent requise, en configuration d'appels entrants, lorsqu'il s'agit d'assurer la régulation des flux d'appels. Le dimensionnement du centre de services, lors de «pics» de production, ne peut pas permettre le traitement de l'ensemble de la demande. Pareillement, les entreprises ne peuvent pas toujours répondre en interne aux appels de soirée, de nuit et du week-end. Cette solution de débordement est également envisageable dans l'autre sens. Certaines entreprises ayant d'emblée opté pour la sous-traitance de leur centre de services, peuvent choisir d'assurer elles-mêmes cette activité dite de «*back-up*» (Gilles, 2007).

2.1.2. Le conseiller-clients

Le métier de conseiller-clients peut revêtir différentes facettes, et de ce fait, le management doit s'adapter en fonction de celui-ci.

2.1.2.1. Les critères de recrutement d'un téléopérateur

Le recrutement, comme dans toutes entreprises constitue une étape importante, puisque c'est la qualité des prestations de celui-ci qui fera sa réussite. Afin d'être compétitive et efficace, l'entreprise doit opérer un recrutement cohérent avec le type de métier voulu. Ainsi, la

personne avec un esprit plutôt vendeur et sensible aux challenges, sera beaucoup plus utile en appels sortants, qu'en appels entrants. Dans les centres d'appels, le *turn-over* et l'absentéisme sont très élevés par rapport à une entreprise standard[9].

Ce phénomène est en partie dû à l'image que peuvent donner les centres d'appels, souvent comparés à des «usines » sans considération pour les ressources de production. Ceci peut attirer des candidats sans implication personnelle, sans motivation, sans fiabilité. Le recrutement devient donc de plus en plus difficile. Pour recruter, l'entreprise ne doit pas seulement proposer un emploi mais séduire le candidat. Pour exemple, certains centres, pour obtenir des candidatures, font essentiellement appel aux téléopérateurs par le moyen de parrainage : les salariés invitent un de leurs amis ou connaissances et peuvent alors obtenir une prime exceptionnelle si celui-ci est embauché à la fin de sa période d'essai.

Les principales qualités recherchées par les recruteurs de conseillers-clients sont le fait :

- d'avoir une bonne écoute et une bonne compréhension. Une personne qui sait écouter et comprend vite pourra rapidement rebondir sur les besoins et peurs du client. Il vendra donc plus et plus vite sans irriter le client (sans la nécessité de le faire répéter plusieurs fois).
- d'avoir une bonne élocution. Lorsque l'on est téléopérateur, la seule façon de faire passer l'information, ou de vendre, est la voix. Il faut parler de manière compréhensible, si possible avoir un timbre de voix sympathique. Pour être un bon téléopérateur, il faut avoir le sourire au téléphone.
- d'être capable d'argumenter. Pour vendre, il faut être capable de vanter les mérites de son produit et de traiter les objections que formule le client.

[9] Le rythme de renouvellement du personnel, souvent des étudiants stagiaires, se situe entre 20 et 25% en Europe, mais peut atteindre jusqu'à 50% à Paris (http://rh.sia-conseil.com), 2011.

Les recruteurs recherchent des personnes acceptant de travailler uniquement de manière sédentaire et autorisant des horaires variables. Par exemple, dans certaines sociétés, le recrutement se déroule en deux étapes. Lors d'un premier rendez-vous, le postulant doit exprimer ses motivations, les raisons de sa candidature, ce qu'il peut apporter à l'entreprise, ses ambitions, comme durant un entretien d'embauche classique. Si le candidat passe correctement ce premier rendez-vous il est alors convoqué à un second dans lequel on testera réellement ses capacités commerciales via des *sketchs* de vente, des mises en situation de *phoning*, etc. (Fabien, 2007).

2.1.2.2. Un management spécifique

Comme dans tout type d'activité commerciale, les téléopérateurs sont entourés, managés et poussés à être le plus productif possible. Plusieurs éléments vont permettre de gérer une équipe de téléopérateurs dont : le « *coaching* », le « *staffing* » et le « tableau de bord », le contrôle en double écoute.

- Le *coaching*

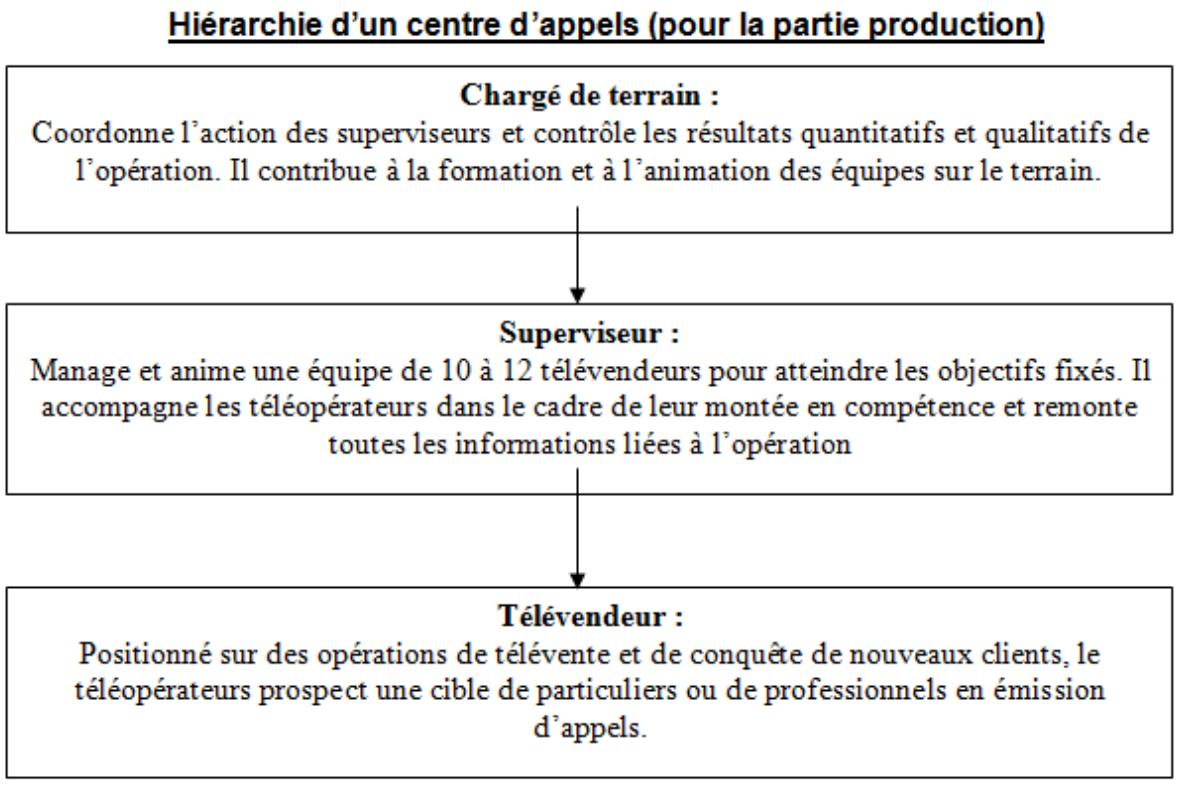
Le *coaching* consiste à transmettre son savoir aux nouveaux collaborateurs ou aux personnes moins qualifiées. Le *Coach* a un rôle d'accompagnateur de l'apprenant dans le but de le pousser au meilleur. Il va s'agir entre autre d'amener le coaché à prendre conscience de ses propres freins, de ses talents inexplorés. Tout ceci permettra au coach de prendre confiance en lui en connaissant ses atouts et ses points faibles, ceux qu'il doit améliorer. Le *Coaching* a pour but de faire croître la productivité.

Dans les centres d'appels le coaching suit la hiérarchie, le supérieur va *coacher* les personnes étant sous sa responsabilité (cf. figure 15).

- Le *staffing*

Le *staffing* consiste à gérer le personnel dans sa quantité ; il s'agit d'adapter le nombre de téléopérateurs sur une opération en fonction des besoins. Le *staffing* est fréquemment effectué par les superviseurs qui doivent pour cela faire des analyses et des prévisions. Le *staffing* est principalement utilisé sur les centres d'appels entrant car il faut prévoir les pics d'appels afin d'ajuster le plus correctement possible le personnel. Le *staffing* consiste à augmenter le nombre de salariés, le *destaffing* quant à lui, vise à réduire ce nombre.

Figure 15 – Hiérarchie du centre d'appels



Source : comment recruter, gérer, et stimuler les télévendeurs (2007)

- Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de management qui consiste à analyser de manière statistique un certain nombre d'éléments. Il permet entre autre de connaître l'avancée de l'opération par rapport aux objectifs fixés. Le tableau de bord donne la cadence de travail, c'est par lui que le superviseur connaît en temps réel l'atteinte ou non des objectifs. Quand les objectifs ne sont pas atteints le superviseur doit stimuler et motiver son équipe pour les pousser à la réussite. Le tableau de bord donne notamment les données suivantes : le temps moyen d'un appel, le nombre d'appels passés ou reçus, le nombre de contrats vendus, le temps de pause pris, et de nombreux ratios.

- Le contrôle en double écoute

Afin de suivre mais aussi d'améliorer les compétences des télévendeurs, le superviseur peut écouter en temps réel les conversations. Grâce à cela, il peut faire part au télévendeur de ses faiblesses ou le féliciter s'il mène correctement ses conversations. Le double appel rentre dans une démarche de *coaching* mais aussi de surveillance et de contrôle du personnel. Un double appel jugé très positif par le superviseur peut être à l'origine d'une prime envers le téléopérateur.

2.1.2.3. L'étape de la stimulation

Différents critères peuvent influer sur la motivation des téléopérateurs, parmi ceux-ci, nous pouvons citer :

- La motivation par l'argent

Ce type de motivation est l'un des plus utilisés. Il joue sur la rémunération du téléopérateur, disposant d'un fixe, celui-ci pouvant augmenter grâce à des primes sur objectifs. Un objectif quotidien peut être fixé, et chaque vente au-dessus de celui-ci peut entrainer une commission, ce qui peut stimuler les vendeurs et les inciter à dépasser leur but.

- La motivation par la reconnaissance

Une technique moderne de management est de motiver et stimuler en jouant sur la reconnaissance du télévendeur dans l'entreprise. Pour cela les centres d'appels organisent fréquemment des challenges. Ceux-ci ont plusieurs avantages qui permettent de stimuler les télévendeurs : la compétition créée un esprit de solidarité entre les personnes d'une même équipe qui se motivent entre elle. Le challenge permet de gagner des cadeaux, il en ressort une motivation par le gain. Pour terminer, l'équipe qui gagne sera reconnue auprès de toutes les autres équipes de téléopérateurs ; il en ressort une motivation par le besoin d'estime et de reconnaissance dans l'entreprise. Ceci étant l'objectif visé par l'entreprise, mais ce type de challenges peut également, diviser les équipes et en démotiver certains.

- La motivation par la promotion

Chaque salarié souhaite s'épanouir dans son travail et cela passe par les promotions de postes. Dans le cadre des centres d'appels, les téléopérateurs veulent devenir superviseurs et les superviseurs chargés de terrain. Les salariés souhaitent donc faire leur travail le mieux et le plus sérieusement possible afin d'être promu le plus rapidement possible.

2.1.2.4. Les principales missions

- L'assistance

Les services d'assistance technique à distance, souvent qualifiés de « *hotline* », permettent à une entreprise de suivre ses clients lorsqu'ils utilisent des appareils informatiques. Les téléopérateurs des *hotlines* ont pour mission d'aider de manière efficace les consommateurs en panne et fidéliser des utilisateurs temporairement déstabilisés. La demande pour ce type de service est importante. Etant donné le haut degré de technicité requis pour les téléopérateurs, de nombreuses entreprises vendent ce service sous forme d'abonnement.

Des centres d'appels comme Europ Assistance assistent la clientèle de nombreuses sociétés qui souhaitent offrir de telles prestations à leurs clients. Créée en 1963, Europ Assistance, leader de l'assistance, repose entièrement sur ces 29 centres d'appels, répartis dans le monde entier. En France, il existe plusieurs plates-formes en réception et émission d'appels qui emploient entre 150 et plus de 300 téléopérateurs (l'activité étant très saisonnière, avec de fortes pointes en période de vacances). Ce centre d'appels peut s'enorgueillir d'être devenu le leader mondial de l'assistance quel que soit le type de service demandé : assistance automobile, *hotlines* informatiques, assistance aux personnes âgées, etc. (Dulier, 2004).

- Le service client

Deux entreprises de service public ont été pionnières dans le secteur des services rendus aux consommateurs, à savoir France Télécom avec le service de renseignements téléphoniques et la SNCF avec la mise en place d'un service chargé de répondre aux questions des usagers

(horaires des trains, tarifs, etc.). De nos jours, de nombreuses sociétés les ont rejointes, à commencer par les opérateurs de télécommunications, ou les banques, qui disposent tous de services de cet ordre. Le service client à distance va permettre aux clients d'entrer en contact avec la marque qui les intéressent, qu'il s'agisse d'obtenir de plus amples informations sur le produit qu'ils viennent d'acheter ou de déplorer sa piètre qualité. Pour l'entreprise en question il s'agit d'élargir sa clientèle et de transformer des prospects en clients fidèles, si le contact s'est avéré de bonne qualité. Les services client en ligne ont évolué. L'usager a la possibilité de faire des réservations par téléphone ou via internet. Ce changement a vu le jour simultanément dans toutes les grandes entreprises de transports, ferroviaire et aérien, puis s'est étendu au domaine culturel (cinéma, expositions, concerts, pièces de théâtre, etc.).

- Le télé-recouvrement

Le coût très élevé du recouvrement par voie judiciaire, notamment pour des factures d'un montant inférieur à 1 500 euros, a favorisé la recherche d'autres solutions, moins onéreuses. Le télé-recouvrement consiste à relancer par téléphone les clients qui n'ont pas réglé leurs dernières créances. Cette activité est très développée dans les secteurs de la banque, de l'assurance, de la vente par correspondance. Les résultats sont perceptibles : environ 50 % des impayés se trouvent réglés après un seul rappel par téléphone. (Dulier, 2004)

Des sociétés telles Cofinoga, Finaref, Credipar exploitent parfaitement cette activité.

- Le télémarketing

Pour être efficace, le télémarketing doit être assuré en commun avec le département marketing de l'entreprise. Le centre d'appels a pour mission de détecter des projets ou des intentions d'achats. Il permet à l'entreprise d'être régulièrement en contact avec la clientèle et de mieux cerner les attentes des clients, de vérifier l'adéquation de son offre aux besoins du marché et de contrôler le taux de satisfaction de sa clientèle. Avec l'aide des téléopérateurs, une entreprise peut faire appel à des prospects pour connaître leurs intentions d'achats. L'entreprise peut mettre également à la disposition du public un numéro privilégié (Azur, Vert, Indigo, etc.) afin que la prise de contact s'effectue à l'initiative du client.

Largement répandus aux Etats-Unis, ces numéros d'appels proposés par les entreprises commencent à se développer en France : actuellement moins de 10 % des annonces de publicité à la télévision indiquent un numéro de téléphone « consommateurs » (Dulier, 2004).

- La télévente

La télévente consiste à vendre par téléphone des produits et des services.

La Redoute réalise 70 % de son chiffre d'affaires de vente grâce à la télévente, via notamment son numéro de téléphone Indigo. IBM et Bull vendent régulièrement leurs solutions informatiques aux PME-PMI via ce canal. (Dulier, 2004)

2.1.3. Les difficultés rencontrées par les centres d'appels

L'essentiel des inconvénients liés aux centres d'appels, et relatifs aux salariés peut être scindé en trois grandes catégories : la pénibilité du travail, le désintérêt lié à cet emploi et enfin le peu de perspectives qui en découlent. Le temps des téléopérateurs est compté, peu de pauses sont aménagées, et celles-ci sont souvent calculées à la minute près. Nous pouvons citer comme exemple le fait que pour qu'un « plateau » soit mis en relation avec 100 interlocuteurs, ce sont 135 numéros qui sont composés pour prendre en compte ceux qui ne répondent pas, dont la ligne est occupée ou dont la ligne n'est plus attribuée. Cette intensité de travail est également le fruit d'une surveillance constante par les superviseurs qui peuvent à tout instant écouter les conversations téléphoniques. À cela viennent s'ajouter les statistiques de réussite de fin de mois et le stress qui va avec. Le contact direct avec des clients angoissés car ayant rencontrés un problème et énervés car ayant patienté avant d'avoir obtenu satisfaction est aussi la manifestation d'une mise en danger psychologique pour l'employé. Au sein des *call-center* externes, on demande en général aux téléopérateurs, de ne pas signaler qu'ils sont dans un centre d'appels, mais plutôt qu'ils appartiennent directement à la société demandeuse (le donneur d'ordre), il peut donc leur être demandé de mentir régulièrement. Le taux d'absentéisme est également très important, car les pressions régulières et le mécontentement des clients les plus virulents, pour ne pas dire agressifs pour certains, fatiguent l'esprit et de nombreuses dépressions apparaissent. Il est en général, difficile de rester plusieurs années dans ce genre d'établissement[10]. Mais la pénibilité peut être supportable quand le travail effectué est intéressant, ce qui dans un centre téléphonique est

[10] Une enquête initiée par un groupe de médecins du travail lyonnais a conclu que « plus d'un tiers (36%) des salariés travaillant dans des centres d'appels téléphoniques présentent un niveau modéré à élevé de détresse psychologique » Un rapport de la chambre syndicale de la CFDT indique pour sa part que « 43,6 % des sondés trouvent que leur travail est fatiguant physiquement, 95,1 % nerveusement et 92,5 % stressant. 86,1% se sentent « vidés, lessivés après le travail ».

rarement le cas. Les employés se plaignent souvent de la répétitivité de leur travail. Les téléopérateurs n'ont que peu, voire aucune perspective d'évolution dans l'entreprise, mis à part le fait de passer superviseur, ou chargé de terrain, dont les places demeurent souvent limitées.

2.1.4. Les politiques de marketing interne dans ce secteur

Il est possible de présenter brièvement les types d'activités présents en termes de marketing interne dans le secteur des centres d'appels. Ainsi, comme le soulignent les auteurs identifiés dans la revue de la littérature, une politique de marketing interne peut revêtir différents éléments, que l'on peut citer de façon non exhaustive. Nous avons retenu ceux en rapport avec notre recherche :

- La communication
- Le recrutement
- Le développement des connaissances
- Les systèmes de récompenses

Dans le cadre des centres d'appels, la communication va encadrer tous les échanges entre les conseillers-clients et la direction. La communication est très présente dans ce secteur, elle passe par différents supports (affichage, lettre, vidéo, soirées événementielles, emails, intranet, tous types d'animations…), afin de communiquer sur les attentes de l'entreprise, sur la vie de l'entreprise et des conseillers clients.

En ce qui concerne le recrutement, la revue de la littérature a indiqué que celui-ci était d'autant plus important dans le cadre des métiers en relation avec la clientèle. Le conseiller-client doit avoir un profil bien précis, qui sera façonné au fur et à mesure, mais la satisfaction du client passera par la qualité de l'opérateur avant tout.

Quant au développement des connaissances, il est essentiel afin de former et adapter les téléopérateurs aux différents dossiers à gérer, que ce soit en appels entrants, ou en appels sortants. Il revêt donc un caractère très important et très présent dans ce secteur.

Enfin, les systèmes de récompenses, « artilleries » de motivation des conseillers-clients, sont utilisées pour une grande majorité d'appels, et surtout pour les appels sortants. Les téléopérateurs sont rémunérés avec des primes, des cadeaux. Nous pouvons également retrouver la mise en place de challenges pour récompenser par équipe ou individuellement.

Après avoir passé en revue le secteur des centres d'appels, nous pouvons désormais présenter les entreprises qui nous ont accueilli pour la collecte des données.

2.2. Présentation des entreprises étudiées

Notre étude empirique s'est orientée vers quatre entreprises de type centre d'appels, mais nous ne présenterons uniquement que les centres d'appels dans lesquels nous avons effectué la partie la plus importante de notre étude, à savoir l'entreprise Webhelp basée à Caen, et l'entreprise Euro CRM implantée à Alençon. Dans le cadre de cette recherche, nous avons respectivement rencontré les entreprises Webhelp, Legallais Bouchard, Euro CRM et Orange. Nous présenterons uniquement les entreprises Webhelp et Euro CRM, puisqu'elles

représentent environ 90% de notre échantillon, et omettrons volontairement de présenter l'entreprise Legallais Bouchard et l'entreprise Orange, dans laquelle nous n'avons soumis qu'une faible quantité de questionnaires, insuffisante pour la représentativité de notre étude.

2.2.1. L'entreprise Webhelp de la région caennaise

L'entreprise Webhelp est le premier centre d'appels que nous avons rencontré dans la région caennaise.

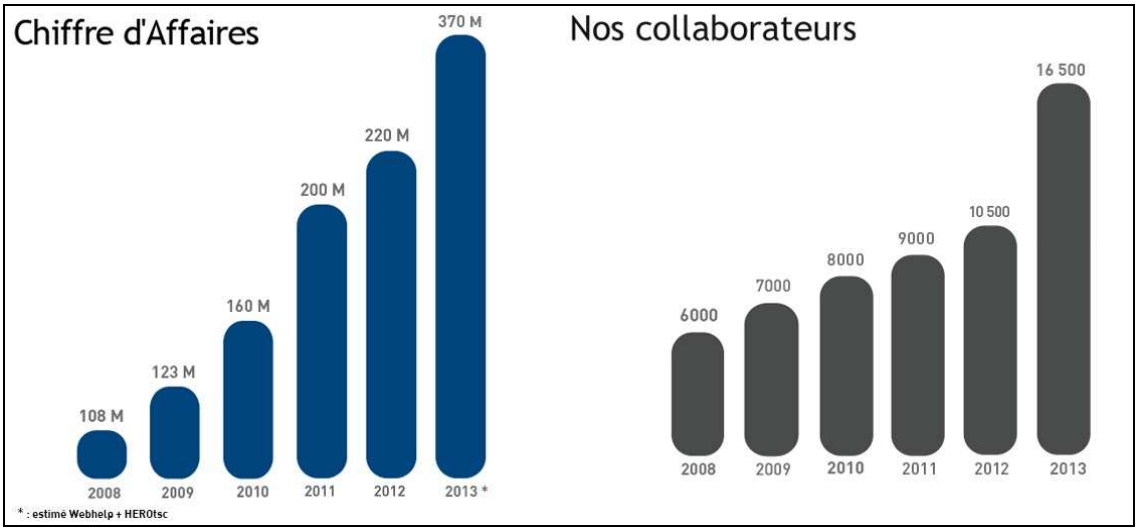
2.2.1.1. Présentation de l'entreprise

Le groupe Webhelp est aujourd'hui présent dans 7 pays, la France, le Maroc (Rabat, Fès, Kénitra et Agadir), l'Algérie (Alger) et la Roumanie (Bucarest et Galati), Madagascar (Antananarivo), le Royaume-Uni (Londres, Glasgow, Derby Dean Valley, Warrington, Falkirk, Kilmarnock, Dunoon, Rothesay, Greenock), la Belgique (Bruxelles). A noter que huit centres Webhelp sont implantés en France sur un total de 34.

En croissance constante, le groupe compte près de 16.500 collaborateurs en 2013, avec un CA estimé pour 2013 à 370M€ (cf. figure 16), ce qui en fait le 3ème acteur du marché français de la relation client

Avec un chiffre d'affaires de 95 M€ en 2007 en hausse de 55% par rapport à 2006, et un CA de 108 M€ en 2008, Webhelp a connu la croissance la plus importante du secteur des centres d'appels entre 2002 et 2007 (Berger, 2007).

Figure 16 – Chiffres de l'entreprise Webhelp



Les points suivants présenteront l'historique de l'entreprise, et ses différents domaines d'activité.

2.2.1.2. Historique de Webhelp

Créée en 2000, la société Webhelp proposait à l'origine, un service d'assistance en ligne en temps réel pour internautes néophytes. Suite à une demande grandissante de leurs clients, le concept de départ a évolué en intégrant une offre de centre d'appels qui a permis à Webhelp de proposer des prestations de *hotline*, de télémarketing, mais aussi de traitement de courriers et d'*e-mails*. Aujourd'hui, Webhelp est devenu un acteur majeur, en ce qui concerne les centres d'appels externe.

Le groupe Webhelp a racheté EOS Contact Center, opérateur français de centres d'appels, en août 2008 ; cette acquisition conforte Webhelp en tant qu'acteur majeur de l'externalisation de la relation client.

2.2.1.3. Les domaines d'activités de travail

L'entreprise Webhelp est une entreprise multiservices, multicanal et multilingue. Elle est organisée aujourd'hui autour de trois grands canaux de contact :
La voix, l'*email*/ le courrier et le t*chat.*

- la voix

Réduction des coûts de gestion de la relation client, flexibilité, gestion des variations d'activité, partage d'expériences, etc. Externaliser l'émission ou la réception des appels téléphoniques présente de nombreux avantages. La mission du groupe Webhelp est d'accompagner ses clients dans l'externalisation du traitement des appels.

- *l'email* / le courrier

Commandes de produits, support technique, demandes de renseignements, plaintes,... les entreprises reçoivent toutes sortes de courrier électronique. La gestion des mails influe directement sur la perception de l'entreprise par ses clients et prospects, et peut, dans certains cas, être le principal canal de communication, s'insérant ainsi de plus en plus dans toutes les étapes de la vie d'un client. De surcroît, avec le développement d'Internet, et les conséquences de la Loi Châtel de 2008, les entreprises doivent faire face à un volume croissant de courrier électronique. L'objectif est donc de trier les mails entrants et d'y répondre de manière cohérente et rapide.

- le « *tchat* »

Un internaute qui dialogue est déjà presque un client. Au-delà des outils classiques de la relation client sur Internet (e-mail, FAQ), le *tchat*, canal d'interaction en temps réel, devient une alternative efficace et économique au téléphone. On observe en effet que le consommateur sur Internet est souvent perdu sur un site web riche en informations et inquiet sur les conditions de la transaction (paiement, livraison, etc.).

Webhelp propose la mise à disposition de sa propre technologie grâce à un bouton de *tchat* personnalisé directement sur site web et des opérateurs formés aux offres / produits et aux problématiques de support client.

2.2.1.4. Les clients de travail

Le groupe Webhelp étant un centre externalisant la relation clientèle, nous pouvons présenter les clients pour lesquels Webhelp officie en 2013, en fonction de leur domaine (cf. annexe 1).

- Télécom, médias, Hi Tech (SFR, Canal +,…)
- Tourisme, Transport, Loisirs (Smartbox, voyageprivé.com…)
- Service financier (Crédit agricole, Boursorama Banque…)
- VPC, E-commerce (M6 boutique, Zalando,…)
- Webhelp Entreprises (Chronopost, leboncoin.fr,…)
- Services Publics (La poste,…)
- Energie (Direct énergie,…)

2.2.1.5. Les sites visités

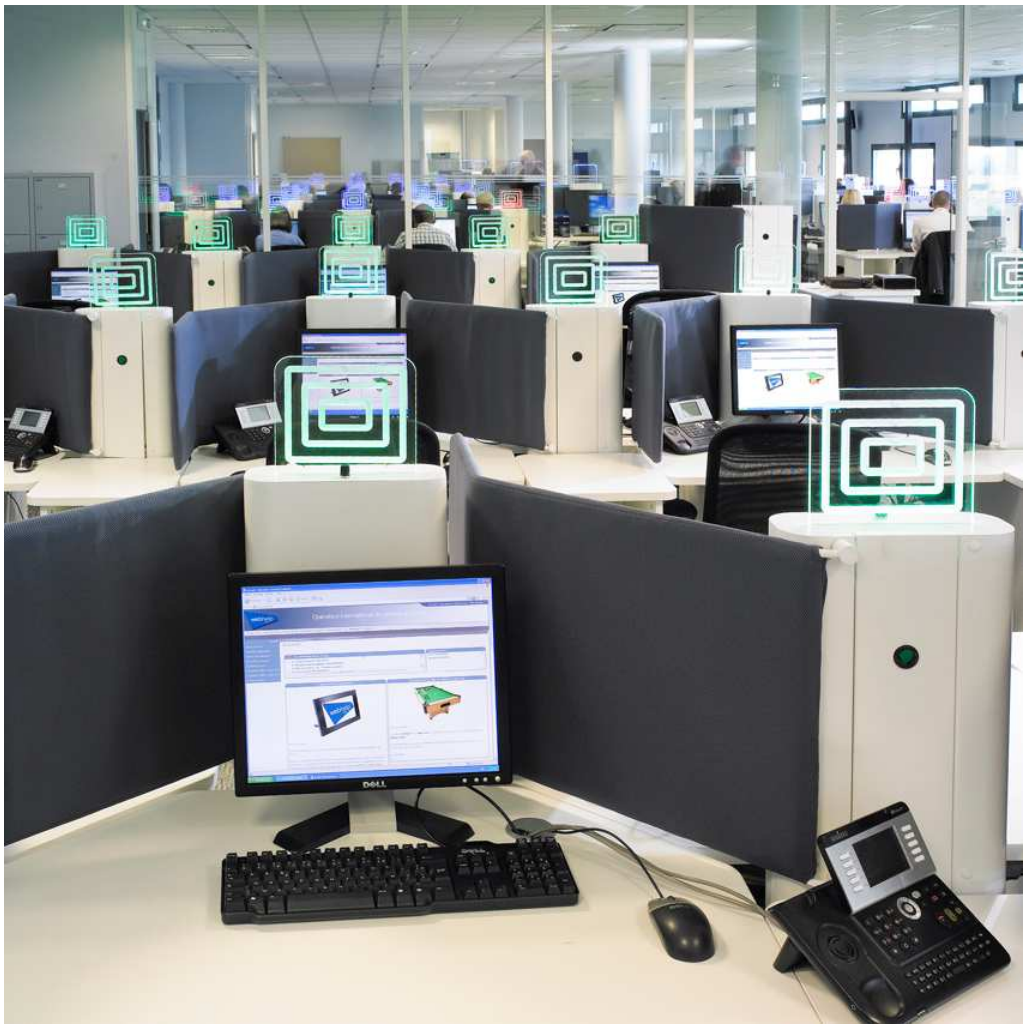
Nous nous sommes rendus sur les deux sites de travail présents dans la région caennaise. Le premier ouvert en 2005, comprenant 300 postes, et le deuxième ouvert en 2007, comprenant 450 postes. Ces sites sont illustrés par les photographies 1 et 2.

Le déroulement de notre intervention auprès de l'entreprise sera exposé dans la section concernant la collecte des données (section 3).

Photographie 1 – Site Webhelp de Fresnel en 2012 (site webhelp.fr)



Photographie 2 – Plateau Webhelp en 2012 (site webhelp.fr)



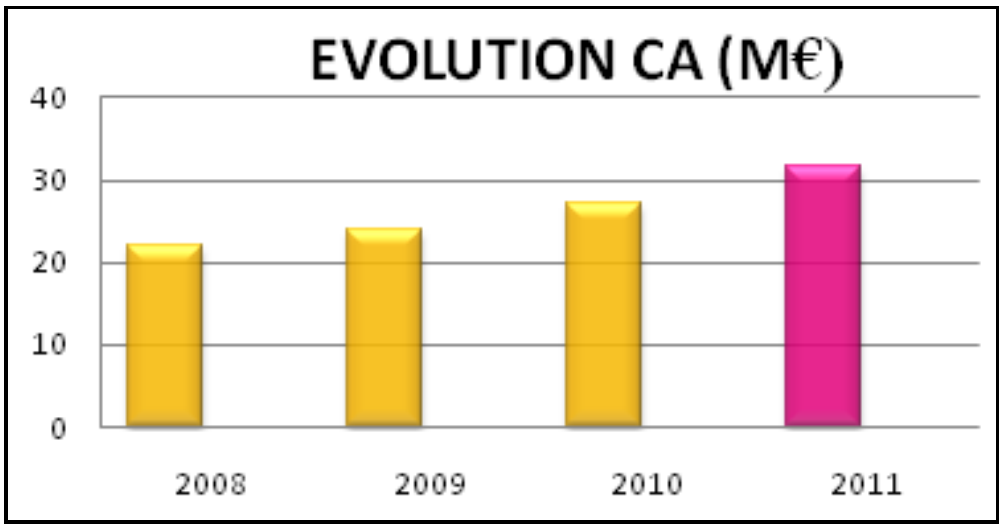
2.2.2. L'entreprise Euro CRM d'Alençon

Le deuxième centre d'appel dans laquelle nous avons pu réaliser notre étude empirique est l'entreprise Euro CRM basée à Alençon.

2.2.2.1. Présentation de l'entreprise

L'ensemble des solutions CRM - ***C****onsumer* ***R****elationship* ***M****anagement* (stratégie, média, data) du groupe s'appuie sur une capacité de près de 1200 positions réparties sur cinq *web call-center* en France et à l'international (Caraïbes et Ile Maurice). Avec un CA de 35 M € en 2011 (cf.figure17), le groupe Euro CRM compte aujourd'hui parmi les acteurs majeurs du marché de la gestion de la relation client à distance. Bien informé sur les enjeux et les problématiques relatives à chaque secteur d'activité, Euro CRM développe et affine en permanence ses outils CRM pour répondre aux attentes et aux objectifs des entreprises dans tous les domaines de notre économie.

Figure 17 – CA de l'entreprise Euro CRM entre 2008 et 2011



Actuellement, 2000 conseillers-clients font parties du groupe, sur un total de 7 sites de production.

2.2.2.2. Historique d'Euro CRM

Le groupe Euro CRM, fondée en 2000 par ses actuels dirigeants et actionnaires Jean-Louis & Pia Casanova, a concentré son offre sur le conseil, les télé-services multimédia et les centres de contacts clients.

2.2.2.3. Les domaines d'activités d'Euro CRM

Reconnus pour leur approche multisectorielle, l'entreprise met son expertise au service d'entreprises grands comptes et de PME/PMI. Le savoir-faire et l'expérience lui permet d'intervenir sur des projets complexes et d'adapter des solutions aux problématiques spécifiques de chaque secteur d'activité :

- Administration / Collectivités territoriales
- Automobile
- Banque / Assurance
- Caritatif / Associatif
- E-commerce / E-services
- Energie / Industrie
- Grande distribution
- Informatique / Bureautique
- Instituts d'études

- Médias / Audiovisuel
- Santé
- Télécommunications
- Tourisme
- Vente à distance

2.2.2.4. Les clients de l'entreprise Euro CRM

Les clients proviennent de différents secteurs d'activités, (cf. annexe 2) tels que les télécommunications (SFR, Orange, …), l'assurance (Groupama, MMA, …), ou encore l'automobile (Lancia, Nissan, …).

2.2.2.5. Le site visité

Nous nous sommes rendu au sein du centre d'appel EURO CRM d'Alençon, installé depuis 2007. Celui-ci emploie plus de 120 salariés sur 650m². Les principaux secteurs d'activité sur le site d'Alençon son l'assurance, les services publics, les médias, la promotion immobilière et maisons individuelles.

2.3. Les dispositifs de marketing interne au sein des entreprises visitées

Si la notion de marketing interne distingue, comme le signale Berry (1981) l'employé comme un client interne, les différents responsables que nous avons rencontrés, ont des difficultés à employer ce terme, ou refusent clairement de l'utiliser (ils contestent sans doute l'utilisation d'un terme aussi mercantile que « client ») pour qualifier leurs employés. Néanmoins,

identifier ses salariés, comme des clients internes, se révèle plutôt positif, et peut indiquer l'intérêt que les managers ont pour leurs employés et la volonté de faire du mieux possible pour les satisfaire. Accroitre la satisfaction du consommateur à partir d'actions menées auprès du personnel (Seignour, 1998), c'est du moins la volonté des *call-center* rencontrés, puisqu'ils misent sur les actions concrètes menées auprès de leurs conseillers. A de nombreuses reprises, les directeurs marketing ont organisé des journées d'animations (crêpes, gaufres, déguisements,…), semaine du bien-être, massages, soirées festives. L'objectif de ces actions est que les salariés se sentent bien dans leur entreprise, qu'ils soient satisfaits de travailler pour celle-ci, avec pour objectif final de satisfaire au mieux le client externe. Les centres d'appels rencontrés, nous ont donné l'impression d'un encadrement très structuré, avec une envie partagée par la direction et les employés de travailler dans de bonnes conditions. En effet, Webhelp et Euro CRM nous ont donné une image assez éloignée des centres d'appels fortement standardisés, déshumanisés, avec des employés sous pression constante.

Nos interventions sur place, ainsi que les rencontres avec les acteurs de ce secteur, nous ont permis de constater une volonté de mettre un place un management axé sur la communication, la transparence de l'information et l'accessibilité de la hiérarchie. Une écoute semble être à l'œuvre, de même qu'une constante intention de développer les connaissances et les compétences des employés. L'analyse des résultats tentera de confirmer les impressions positives que nous avons perçu, lors de l'approche du terrain. Avant de débuter l'analyse, il convient de présenter les méthodes de collecte des données utilisées sur le terrain.

Section 3. La collecte des données

Dans le cadre de cette recherche nous avons décidé de mettre en place deux procédés pour récolter les données : les entretiens-semi-directifs (méthode qualitative) dans la phase exploratoire, puis l'utilisation d'un questionnaire (méthode quantitative) dans la phase déductive.

Si l'on reprend Royer et Zarlowski (2003) il n'y a, dans l'absolu, pas de méthode supérieure à une autre. Nous souhaitons combiner les deux méthodes, qualitative et quantitative, afin d'obtenir une double perspective, et d'avoir des résultats finaux peut-être plus pertinents. En ce sens, Winter (1984, p.19) précise l'enjeu essentiel de la combinaison des approches : « Au-delà de l'opposition factice entre qualitatif et quantitatif, ayant écarté l'illusion d'un "compromis hybride" entre deux modes d'enquête hétérogènes, il s'agit de promouvoir des systèmes d'investigation dans lesquels chaque mode d'approche, chaque type d'investigation, garde sa spécificité mais valide l'autre ». Les études qualitatives et les traitements de variables peuvent être coordonnés tout au long du processus de recherche de manière à profiter des avantages des deux démarches. Cette coordination passe souvent par une «triangulation », c'est-à-dire par l'utilisation de méthodes différentes pour étudier la même dimension d'un problème de recherche (Allix-Desfautaux, 1998).

3.1. L'étude qualitative

La phase exploratoire de notre recherche a consisté à entrer en contact avec le champ d'application des centres d'appels. Nous avons ainsi pu nous familiariser avec ce terrain afin de mieux comprendre son fonctionnement, et pouvoir appréhender la perception que peuvent

avoir les salariés, mais aussi les responsables des entreprises étudiées, du marketing interne. Nous pouvons définir par méthodes qualitatives : « un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens des phénomènes » (Van Naanen, 2004)[11].

Comme le souligne Eisenhardt (1989), l'utilisation d'une méthodologie de type qualitative est adaptée lorsque le sujet d'étude est peu connu et absent totalement de la littérature. Celle-ci va en effet permettre, comme le souligne Rispal et al. (2002) de proposer différentes interprétations et va pouvoir générer l'émergence de nouveaux concepts ou théories.

Dans cette phase exploratoire, nous utilisé différentes sources de données primaires.

3.1.1. Les interviews réalisées dans les centres d'appels

Si l'on se réfère à la terminologie couramment utilisée, nous pouvons distinguer trois types d'entretien l'entretien non directif, directif et semi-directif.

En l'espèce, nous nous sommes orientés vers un entretien semi-directif ; il est néanmoins nécessaire de présenter les caractéristiques de ces trois formes d'entretiens afin de justifier notre choix.

L'entretien non directif permet de recueillir des informations qui ne sont pas structurées par la logique du chercheur. Il n'y a pas de préméditation des différents thèmes qui seront abordés. La personne interviewée va parler librement. L'interrogation pourra être plus ciblée, et

[11] H.Savall et V. Zardet, Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Economica, 2004, p.70.)

l'entretien personnalisé selon le profil du répondant. Selon Evrard, Pras et Roux (1993), les deux principes de la non directivité reposent sur : une attention positive inconditionnelle vis-à-vis de l'interviewé (tout ce qui va être dit est important), ainsi qu'une attitude empathique que l'on peut traduire par la capacité que peut avoir l'intervieweur à percevoir et comprendre le cadre de référence de la personne interrogée, et de lui restituer cette compréhension.

Ainsi, pour Carl Rogers (1962, p.82), « L'empathie ou la compréhension empathique consiste en la perception correcte du cadre de référence d'autrui avec les harmoniques subjectives et les valeurs personnelles qui s'y rattachent. Percevoir de manière empathique, c'est percevoir le monde subjectif d'autrui «comme si » on était cette personne – sans toutefois jamais perdre de vue qu'il s'agit d'une situation analogue […] sans jamais oublier qu'il s'agit des expériences et des perceptions de l'autre. Si cette dernière condition est absente, ou cesse de jouer, il ne s'agit plus d'empathie mais d'identification ».

L'entretien directif, va, à l'inverse du non directif, guider pas à pas l'interviewé. Cette forme d'entretien va se rapprocher de l'interrogation par questionnaire. Les différents libellés de questions ainsi que leur ordre sont déterminés au préalable. Les personnes interrogées vous toutes répondre à des questions posées de façon identique. Wacheux (1996, p.204) indique qu'il s'agit d'un entretien dans lequel « l'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur les faits, les opinions et les représentations. Le chercheur contrôle le déroulement ». En comparaison avec les autres formes d'entretien, l'entretien directif est celui qui va demander le moins d'effort d'introspection, et minimise l'impact du biais dû aux enquêteurs, et en cela facilite l'analyse. Le point négatif de cette méthode peut être la standardisation des questions, qui va possiblement s'opposer au caractère spontané et non-contraint des réponses.

Ces deux premiers types d'entretiens ont été écartés par nos soins, dans la mesure où, l'entretien non-directif n'est pas assez ciblé, attendu que nous avions des thèmes précis que nous souhaitions mettre en avant, suite à l'état de l'art sur le marketing interne et l'implication organisationnelle. L'entretien directif, quant à lui, nous semblait trop ciblé, dans la mesure où nous ne disposions pas de connaissances assez précises pour mener à bien l'entretien.

Nous nous sommes donc orientés vers l'entretien semi-directif, qui selon Usunier, Easterby Smith et Thorpe (1993), devait nous permettre de développer la compréhension de l'univers de l'interviewé. Romelaer (2005, p.112) définit l'entretien semi-directif comme un entretien « dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité ». Les thèmes abordés dans cette forme d'entretien sont déterminés à l'avance à l'aide d'un guide d'entretien, mais l'enquêteur va décider librement de l'ordre et de la forme des questions au cours de l'interview. La présence du guide d'entretien permet un cadre structuré, comme fil conducteur de l'échange. Ce cadre structuré va permettre dans un délai court de pouvoir obtenir des informations plus précises. Ce guide garantit également l'utilisation de la totalité des thèmes abordés.

Ayant adopté un mode d'entretien de type semi-directif, il convient de présenter l'élaboration de notre guide d'entretien.

3.1.2. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien prend en compte le cadre théorique défini dans la première partie de ce mémoire doctoral. Dans le but de connaitre le mode de fonctionnement de l'entreprise et l'environnement de travail des salariés et des différents responsables, nous avons établi plusieurs sous-thèmes à aborder :

- le métier de conseiller-client,
- la présence du marketing interne dans l'entreprise,
- l'implication organisationnelle des conseillers-clients,

Ce guide a évolué quelque peu en fonction de l'interlocuteur présent. Les questions concernant le métier ou l'implication n'étaient pas énoncées de la même manière ou n'étaient pas posées du tout, en fonction du statut de l'interviewé, salarié ou personne de la direction.

Le guide d'entretien que nous avons utilisé pour le recueil de nos données est présenté en annexe 3.

3.1.3. La prise de contact avec les entreprises

La prise de contact avec les entreprises a eu lieu au cours du mois de d'octobre 2011. Dans un premier temps, nous avons envoyé un e-mail qui expliquait notre démarche, et notre volonté de les rencontrer, puis dans un second temps, une relance téléphonique. Nous sommes entrés en communication avec une dizaine de centres d'appels, dont quatre nous ont accordé des entretiens. Les quatre entreprises ayant répondu favorablement à notre demande étant, ***Webhelp, Orange, Euro CRM et Legallais Bouchard.***

3.1.4. La sélection des interviewés

Dans chacune des quatre entreprises retenues, dans un premier temps, nous nous sommes entretenus, auprès de personnes de la direction susceptibles de nous renseigner sur nos différentes interrogations, puis avec leur accord, nous avons pu rencontrer dans un second temps, des salariés de ces entreprises, dans le cadre de leur travail.

3.1.5. Le déroulement des entretiens

Lors de nos rencontres avec les interviewés, que ce soit avec les personnes de la direction ou les salariés, nous évitions dans la mesure du possible d'indiquer notre sujet exact de recherche, afin de ne pas introduire de biais ou de méfiance de la part des interlocuteurs. En effet, le fait qu'il connaisse le but de notre recherche aurait pu inciter l'interlocuteur à tenter de répondre le mieux possible pour « coller » à nos attentes dans ce cas, et y introduire un biais. Nous n'avons pas omis, dans le but d'ôter toute méfiance supplémentaire de la part des salariés en particulier, de nous présenter en tant que chercheur, et de préciser que nous étions extérieur à l'entreprise, afin que le salarié puisse se livrer le plus sincèrement possible.

Différents points ont été abordés avant le début de l'entretien :

- notre présentation en tant que chercheur et personne extérieure à l'entreprise.
- la raison de notre venue au sein de leur entreprise.
- les bénéfices qu'ils pourraient retirer de notre démarche.
- la confidentialité de leur propos auprès de la direction (dans le cas des salariés),
- la proposition de pouvoir enregistrer l'entretien.

Les entretiens se sont tous déroulés dans le cadre de l'entreprise, durant le temps de travail des personnes sollicitées, et dans le bureau individuel de la personne questionnée, dans le cas où elle en avait un, ou dans une salle réservée dans le cas des salariés démunis de bureau personnel. Nous avons pensé que le fait de s'entretenir avec la personne interviewée sur le lieu de son travail ne semblait pas poser de problème, comme le souligne Hlady-Rispal (2002, p.121) : « le répondant se montre plus naturel et spontané dans le milieu qui est le sien que dans un milieu qui lui est étranger. De plus, les différentes perturbations permettent au chercheur de faire un point rapide sur ce qui vient d'être dit et éventuellement de réorienter l'entretien sur des thèmes qui émergent de la discussion et qui semblent riches d'informations. Elles permettent aussi d'écouter et d'observer le type d'interactions que le répondant a avec le personnel ou ses partenaires (client, fournisseurs de passage ou au téléphone) ».

Au total, nous avons réalisé 23 entretiens semi-directifs d'une durée allant de 10 à 62 minutes (cf. tableau 2).

Tableau 2 – Caractéristiques des répondants

Entreprises	Genre	Rôle Officiel	Age	Durée en min.
WebHelp	Feminin	Conseiller clients	***32***	***12***
	Masculin	Technicien	***33***	***50***
	Feminin	Responsable communication ouest	***35***	***40***
	Masculin	Agent des services généraux	***37***	***29***
	Masculin	Superviseur	***29***	***36***
	Feminin	Conseiller clients	***24***	***14***
	Feminin	Conseiller clients	***24***	***11***
	Masculin	Chef de Projet	***28***	***37***
	Feminin	Conseiller clients	***25***	***13***
	Masculin	Conseiller clients	***23***	***13***
	Feminin	Superviseur	***35***	***56***
	Feminin	Conseiller clients	***22***	***10***
	Feminin	Conseiller clients	***23***	***15***
	Masculin	Superviseur	***28***	***53***
	Feminin	Assistante de Direction	***36***	***50***
	Feminin	Chargé de recrutement	***27***	***49***
	Feminin	Superviseur	***28***	***45***
Euro CRM	Masculin	Chef de Projet	***29***	***38***
	Masculin	Chargé de terrain	***29***	***38***
	Masculin	Superviseur	***28***	***62***
France Telecom	Masculin	Responsable de Département	***36***	***44***
	Masculin	Délégué Regional Communication	***51***	***24***
Legallais Bouchard	Masculin	Directeur Marketing	***40***	***28***

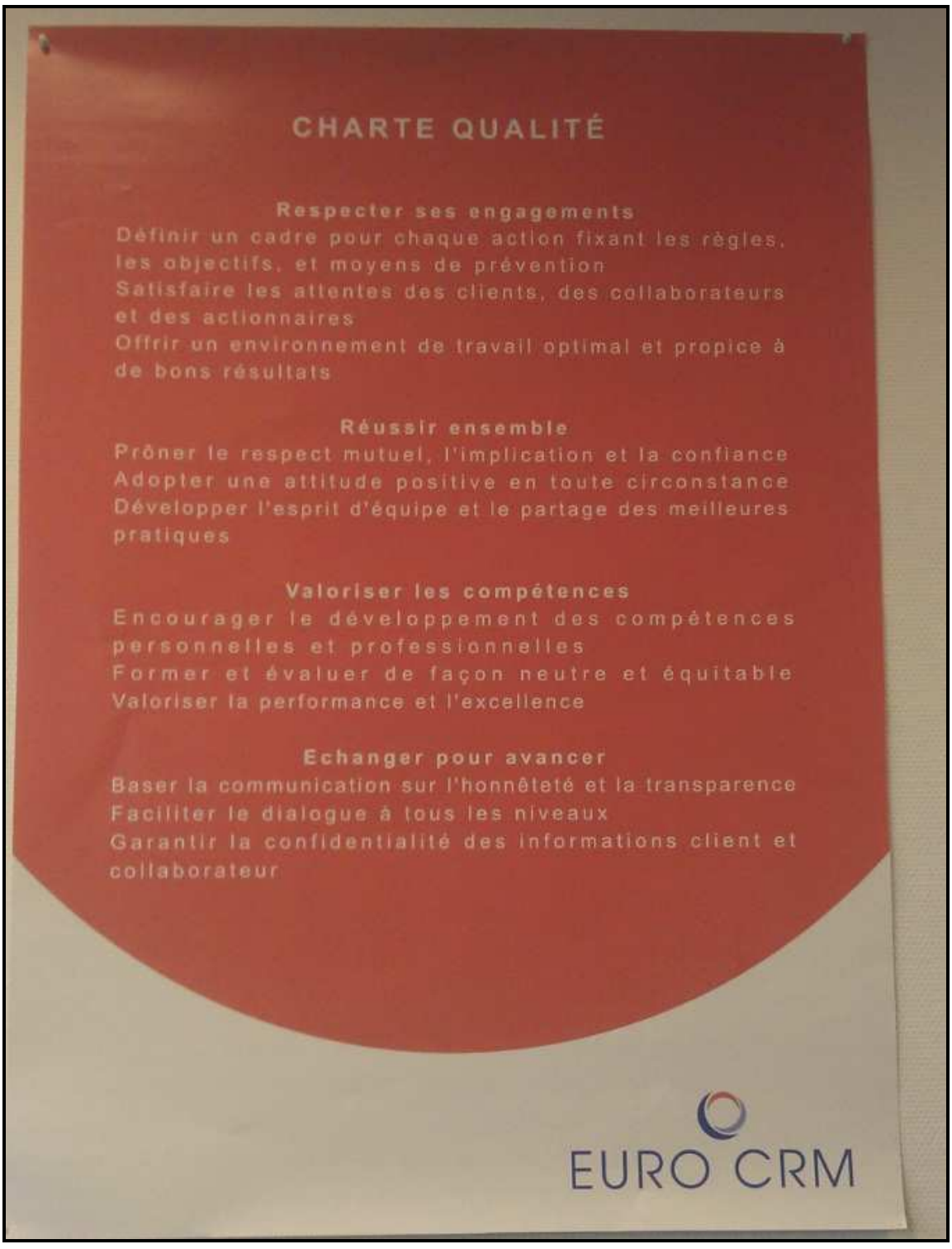
Les 23 entretiens ont tous été enregistrés dans leur intégralité. Hlady-Rispal (2002, p.127) insiste sur le fait que « l'enregistrement libère le chercheur d'une prise de notes fastidieuse et facilite l'écoute physique, celle du regard, utile à une mise en confiance de la personne interrogée (…) La prise de notes, en revanche, permet parfois d'éviter le mécanisme de défense susceptible de se déclencher chez l'interlocuteur. L'écoute intellectuelle est tout aussi aisée, l'écoute du regard manque parfois ; cette carence est parfois aussi une aide. Elle peut faciliter l'expression ». Dans le cadre de notre recherche, les interviewés n'ont vu aucun inconvénient à l'utilisation d'un magnétophone, ce qui a facilité l'écoute du regard décrite par Hlady-Rispal, et en particulier la retranscription des données ultérieurement.

Durant notre étude exploratoire, et parallèlement au déroulement des entretiens semi-directifs, nous avons une autre donnée primaire.

3.1.6. La charte d'un centre d'appels

Parallèlement aux entretiens, nous avons retenu également comme source d'information, la source d'informations la charte qualité de l'un des centres d'appels qui nous apparaissait évocatrice. Cette charte (photographie 4), nous indique la volonté de l'entreprise de mettre en place et d'utiliser les concepts que nous avons énoncé dans notre chapitre sur le fondement théorique. Nous reviendrons sur l'utilité de cette charte de façon plus détaillée dans notre chapitre 4.

Photographie 2 – Charte d'un centre d'appels



Dans le cadre de cette étude qualitative, il convenait de prendre soin de la fiabilité des données collectées.

3.1.7. La fiabilité des données qualitatives

Afin de nous assurer de la qualité de nos données, nous avons utilisés les critères préconisés par Miles et Huberman (1994) à savoir le contrôle de la représentativité des données, de l'impact du chercheur et de la multiplication des sources.

- Recueillir des données représentatives,

Comme le soulignent Savall et Zardet (2004, p.180), « Le statut des acteurs dans l'entreprise constitue une variable significative de la pertinence des informations collectées. Le poids sociologique d'une personne dans l'entreprise, mais aussi son intérêt plus ou moins fort pour la recherche en cours influencent nécessairement ses réponses et les informations qu'il divulgue. Comme cet élément ne peut être contourné, ni neutralisé, l'une des « solutions » consiste à choisir un panier d'informateurs suffisamment diversifié de ce point de vue ».

Dans ce cadre, nous avons interviewé 23 salariés. Nous avons veillé à diversifier les fonctions au sein des entreprises (directeur, superviseur, chargé de recrutement, conseiller-clients, responsable de communication, chef de projet, assistante de direction, technicien) et que ceux-ci aient un intérêt plus ou moins élevé pour la recherche.

- Limiter notre impact sur l'objet étudié,

En la matière Wacheux (1996, p.212) souligne que « la simple attention du chercheur ne provoque pas artificiellement des données. Si les acteurs sur le terrain acceptent la présence d'une personne extérieure, sans lui accorder un statut exceptionnel, le chercheur participe au mouvement social sans trop le perturber. La fiabilité des données s'en trouve accrue ». Il peut exister des biais provenant du chercheur sur l'objet d'étude, mais également de l'objet d'étude

sur le chercheur. Pour atténuer ces influences mutuelles, nous avons pris soin d'être le plus clair possible dans notre façon de nous présenter afin d'éviter les doutes ou réticences à se livrer de la part des salariés. Nous avons tenté de nous faire apprécier des salariés et de nous intégrer au mieux avec eux, lors de nos différentes venues, afin de pouvoir, comme le préconisent Miles et Huberman (1994) nous « fondre dans la masse ». Afin d'affaiblir les biais éventuels du terrain d'étude sur notre recherche, nous avons également conservé les multiples informations déjà en notre possession au fur et à mesure des entretiens. Nous avons également essayé d'élargir la population étudiée, en évitant d'omettre les personnes ayant une opinion différente de la majorité.

- Multiplier les sources de données.

Selon Hlady-Rispal (2002, p.89), un « recueil des données diversifié est aujourd'hui vivement recommandé par les auteurs émanant d'un courant qualitatif. Ce mode de recueil garantit pour partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyses ». En effet, une donnée primaire, telle que la charte d'entreprise (photographie 4, p.141) a permis de vérifier certaines informations recueillies lors des interviews.

Au terme de l'étude qualitative, nous avons mis en place une méthode quantitative de collecte de données que nous exposons dans la section suivante.

3.2. L'étude quantitative

La phase déductive consiste à confirmer les informations émanant de la phase exploratoire. La généralisation pourra être envisagée suite à la confrontation avec la littérature en fonction des différentes conclusions de la recherche.

L'approche déductive s'appuie sur une étude quantitative reposant sur des tests d'hypothèses ou des relations entre plusieurs objets étudiés (Evrard et al. 2003). Cette phase va permettre de quantifier les phénomènes qui seront observés en s'appuyant sur un échantillon relativement important en termes de grandeur, à l'inverse des études qualitatives, où l'échantillon peut-être plus réduit.

L'utilisation d'un questionnaire nous servira d'instrument de mesure des variables, afin de tester les hypothèses de recherche énoncées dans le chapitre précèdent. Selon Thiétart et al. (2003, p.232), « le questionnaire apparait comme un mode des plus efficients de collecte des données ».

La recherche quantitative permet de « donner une expression chiffrée aux données et analyses à l'aide de méthodes statistiques. Elle favorise les outils et la technicité, les procédures explicites, formalisées et quantifiées en privilégiant les processus techniques plus que les acteurs. Son objectif est de mesurer les phénomènes sociaux (Deslauriers, 1991). Le principe est celui du « test d'hypothèses, de la construction ou de la reconstruction de modèles théoriques, voire la réfutation de théories existantes » (Hlady Rispal, 2002, p.176). Cette méthode va d'une façon plus générale être utilisée afin d'analyser des relations entre un nombre limité de variables sur un grand échantillon. De ce fait, le choix du questionnaire permettant de collecter les données de la phase déductive se justifie également pour différentes raisons :

- il s'agit d'un mode collecte de données privilégié dans le cas des recherches de nature quantitative,
- le questionnaire nous offre la possibilité de standardiser et de comparer la mesure.

Nous détaillerons ci-après, la mise en place de notre étude quantitative.

3.2.1. La construction du questionnaire

Le choix du questionnaire comme méthode de recueil des données, nous est apparu comme le plus adapté dans le cadre de notre objectif de recherche. En effet, le but étant de mesurer un grand nombre de données, les décrire, avec comme objectif de les interpréter et de pouvoir généraliser à l'ensemble du secteur. Selon Thiétart et al. (2003, p.232), « Le questionnaire apparait comme un mode des plus efficients de collecte de données ». Selon ces auteurs, il est également un outil de collecte de données bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons ainsi que d'établir des comparaisons chiffrées ou des relations statistiques. Il offre également la possibilité de standardiser et de comparer la mesure.

Pour la construction de notre questionnaire, nous avons, dans la mesure du possible, essayé de conserver des termes simples, peu techniques, afin de minimiser les biais et faciliter la compréhension de la totalité des personnes interrogées.

3.2.1.1. La population étudiée : Les conseillers-clients

Notre recherche porte sur la population des conseillers-clients au sein des centres d'appels. Notre méthode de sondage empirique n'utilise pas le procédé des quotas, mais repose plutôt sur ce que l'on qualifierait un échantillon de convenance. Une méthode que l'on pourrait qualifier d'*in situ*. Selon Jolibert et Jourdan (2012, p.131) « le principe consiste à recruter l'échantillon sur les lieux où il a le plus de chances de recruter les individus concernés par

l'étude. Ce raisonnement est celui qui prévaut, lorsque des enquêtes de satisfaction auprès des usagers des transports en commun sont effectuées directement dans le bus, les trains, les avions ou les halls de gares ou d'aéroports. De même, un grand nombre d'études en magasins sont conduites à l'entrée, à la sortie ou bien encore directement aux caisses ». Ces auteurs indiquent également que cette manière de procéder peut trouver justification dans certaines enquêtes qui nécessitent une interrogation du répondant immédiatement après son achat, et ce, afin de privilégier la spontanéité des réponses et la collecte « à chaud » des données de souvenir. Toutefois, les mêmes auteurs ajoutent, que la présence des enquêteurs dans un nombre restreint de magasins, à certaines heures dans la journée et à certains jours de la semaine ou du mois, ne permet pas de garantir la représentativité des échantillons ainsi formés. D'autres parts, l'accent est le plus souvent mis sur la volonté de coopérer ou la disponibilité des participants au détriment d'un choix raisonné ou d'une sélection purement aléatoire.

3.2.1.2. La rédaction du questionnaire

Le terme rédaction, pourrait en l'espèce être remplacé par le mot « adaptation », puisque nous avons fait appel à des échelles de mesure existantes dans la littérature et que nous avons adapté à notre étude, en prenant le plus grand soin de ne pas altérer le sens des questions.

Ainsi, en ce qui concerne le marketing interne, nous avons utilisé les 15 items de l'échelle de Foreman et Money (1995), suivi pour l'implication organisationnelle, des 18 items de l'échelle d'Allen et Meyer (1993). Ces deux échelles sont les plus répandues dans la littérature en ce qui concerne la mesure du marketing interne et de l'implication organisationnelle.

Nous avons ordonné les questions de telle manière que les items de mêmes dimensions ne se suivent pas, afin de ne pas perturber la façon de répondre de l'enquêté.

L'échelle de Foreman et Money (1995), qui ne figurait dans la littérature uniquement qu'en langue anglo-saxonne a été traduite et adaptée avec la plus grande rigueur afin de conserver le sens original. Le questionnaire ainsi rédigé (cf. annexe 4) se présente sous la forme de trois pages

Sur la première page figure : une brève introduction de notre recherche, le nom de l'université ainsi que son logo, le titre du questionnaire, une mention faisant état de l'anonymat du questionnaire. Les deux autres pages s'articulent autour de deux parties :

- la première partie est constituée de questions en rapport avec les caractéristiques mêmes de l'enquêté. Ceci permettait d'avoir une description du répondant à l'aide de plusieurs critères tels que l'âge, le sexe, le dernier diplôme obtenu, l'ancienneté dans l'entreprise ou le type de contrat.
- la deuxième partie regroupe les échelles de mesure mobilisées.

3.2.1.3. La mise en place d'une échelle à 11 points

Dans le cadre de cette méthode quantitative, nous avons opté pour l'utilisation d'une échelle de mesure numérique. Comme le soulignent Netter et Hill (2009), les échelles d'intervalles ou échelles numériques utilisent des nombres pour différencier les points de l'échelle. Elles sont préférables, car elles permettent d'utiliser la plupart des méthodes statistiques comme la moyenne, l'écart type, un index et les corrélations. Elles permettent aussi des mesures rationnelles de la distance entre les points de l'échelle. Ces mêmes auteurs poursuivent, en

nous expliquant que les individus trouvent toujours beaucoup plus facile de répondre à des échelles verbales à 5 points ou des échelles numériques à 10 ou 11 points. Cela peut être dû au fait que donner (ou recevoir) une note sur 10 est devenu une expérience courante pour la plupart des gens (que ce soit dans le cadre de notations scolaires, d'appréciations de sportifs dans la presse ou d'autres occasions). D'une part, une échelle avec plus de points sera plus discriminante entre les réalisations bonnes et les excellentes et aura une plus grande utilité pour le suivi et la prise de décision. D'autre part, il est plus facile d'établir la « covariance » entre deux variables ayant une plus grande dispersion (une plus grande variance autour de la moyenne).

Netter et Hill (2009) signalent que la plupart des gens préfèrent subjectivement les échelles verbales étant donné qu'ils pensent comprendre le sens de chaque mot rattaché à un barreau de l'échelle. Pour certains, une note chiffrée n'a pas de sens précis. On peut alors se poser la question, de savoir, si la note de 7/10 donnée par une personne correspond au même niveau de performance que cette même note donnée par une autre personne ? Il est intéressant de noter que des tests ont montré que collectivement, les individus interprètent les mots de manière plus variable qu'ils ne le font pour les notes. Le « satisfait » d'une personne n'est pas nécessairement le même que le satisfait d'une autre. En l'espèce, les échelles de notations à points sont interprétées par les répondants de façon plus similaires, comparativement aux échelles verbales, qui vont intégrer plus de subjectivité dans le sens donné aux mots par les personnes interrogées. Ces auteurs soulignent qu'en ce qui concerne les études internationales, le problème d'une interprétation similaire des mots d'une échelle verbale est largement aggravé par les différences sémantiques et culturelles. Toute société qui réalise des études dans plusieurs pays serait particulièrement mal inspirée d'utiliser autre chose que des échelles numériques.

Nous pouvons ajouter que dans les pays anglo-saxons les échelles numériques commencent à 1 ; en France, il est souhaitable de prévoir un zéro, donc des échelles à 11 points, tant les consommateurs ressentent le besoin de pouvoir sanctionner par un 0 une performance jugée « nulle » (Netter et Hill, 2009).

Ces différents arguments nous ont conduit à uniformiser notre questionnaire avec des échelles numériques à 11 points, c'est-à-dire avec une notation de de 0 à 10.

3.2.1.4. Le pré-test du questionnaire

Ce questionnaire ainsi établi, une première version a été présentée auprès de huit doctorants du NIMEC de Caen, ainsi qu'auprès du directeur de thèse, ce qui nous a permis d'améliorer les points suivants :

- la reformulation de certaines questions qui pouvaient porter à confusion entre deux dimensions de l'échelle de mesure.
- Suite aux différentes remarques, nous avons également reformulé les questions interro-négatives, sous la forme affirmative, puisque plusieurs personnes nous ont avoué qu'instinctivement elles allaient vers des notations inverses de celles qu'elles souhaitaient mettre.
- La forme du questionnaire a également était revue pour une vision plus claire en terme de police de caractère.

Cette première version nous a permis après correction, d'obtenir un questionnaire compris de façon similaire par tous les répondants, et semble-il sans ambiguïté.

Une seconde version a donc été élaborée et pré-testée auprès de 6 conseillers-clients de notre entourage. Cette nouvelle version nous a permis de confirmer l'absence d'ambiguïté dans la formulation de nos questions, ainsi qu'une compréhension identique des différents items par tous les premiers répondants.

Cette version a ensuite été validée par le directeur de thèse avant son administration.

3.2.1.5. Le choix du mode d'administration

Le mode d'administration ou les différents médias de recueil, correspondent au type de communication entre le questionnaire et la personne interrogée. Comme le soulignent Evrard et al. (2003), il existe quatre principales méthodes d'administration d'un questionnaire, par voie informatique et par voie postale dans le cas d'un questionnaire auto-administré, puis par téléphone ou en face à face dans le cadre d'un questionnaire avec présence de l'enquêteur. Nous allons auparavant identifier et expliquer ces différents modes d'administration avant de justifier notre choix.

3.2.1.5.1. L'administration par Internet

Il s'agit d'un mode d'administration qui peut revêtir deux formes, soit par l'envoi d'un questionnaire par e-mail, ou la diffusion du questionnaire sur un site web où les répondants pourront répondre directement *on line*. L'enquête par Internet à l'avantage d'être peu coûteuse, avec un retour très de l'information. Ce mode d'administration présente également l'avantage de pouvoir interroger simultanément un très grand nombre de personnes, et d'éviter la saisie informatique des réponses. Celles-ci pourront être immédiatement utilisables

pour réaliser les analyses statistiques. Néanmoins, l'un des inconvénients est qu'il est difficile de contrôler l'identité du répondant.

3.2.1.5.2. L'administration par voie postale

Très peu coûteuse, et très facile à mettre en place, l'administration par voie postale recueille néanmoins un taux de réponses très faible. Dans le cadre de notre recherche, il était également difficile de privilégier ce mode, étant donné que nous nous intéressions aux salariés d'une entreprise.

3.2.1.5.3. L'administration par téléphone

Ce mode d'administration peut s'avérer intéressant, dans la mesure où le recueil des données est immédiat, mais uniquement dans le cadre d'un questionnaire court. Il ne serait pas vraisemblable d'exposer un questionnaire avec de multiples items, et des échelles à dix points par le biais du téléphone.

Cependant, ce mode peut se révéler très long, puisqu'il ne permet d'interroger qu'une seule personne à la fois, et par ailleurs couteux s'il l'on souhaite obtenir un nombre très élevés de répondants. Concernant notre recherche, nous pouvons également ajouter comme inconvénient que nous interrogeons une population de salariés bien précise et qu'il nous semblait difficile de contacter téléphoniquement cette population.

3.2.1.5.4. L'administration en face à face

L'enquête en face à face, est la méthode que nous avons décidé de mettre en place et ceci pour plusieurs raisons. La première est qu'elle nous paraissait la méthode la mieux adaptée afin de recueillir le plus grand nombre de questionnaires. La seconde est qu'il a semblé plus aisé de convaincre et de mettre en confiance les répondants par un contact direct en face à face. De plus, nous avons pu obtenir l'autorisation de la part des entreprises contactées de venir sur le lieu de travail afin d'administrer le questionnaire en face à face. Les thèmes avancés par notre enquête ont été abordés très positivement par les responsables d'entreprises qui nous ont accueillis. Effectivement ceux-ci ont été ravis par le fait que le monde de la recherche s'intéresse à eux. Dans le sens où, ce secteur à une image assez négative en externe, ils ont souhaité montrer leur ouverture, et leur bonne foi dans leur façon de travailler, afin de se démarquer des concurrents présents sur le secteur.

3.2.2. Le déroulement de l'enquête

Suite à la prise de contact avec les différentes entreprises, l'enquête s'est déroulée systématiquement sur le lieu de travail des conseillers-clients.

Deux entreprises nous ont réservé une salle afin de recevoir les salariés dans les meilleures conditions. Nous recevions alors ces derniers sur leur temps de production, par groupes de trois ou quatre, durant une quinzaine de minutes. Les personnes venant à notre rencontre, avaient été informées que ce sondage était sur la base du volontariat et qu'il n'y avait aucune obligation d'y participer. Néanmoins, une très grande partie s'est portée volontaire, et a participé à notre enquête avec beaucoup de sérieux.

Une entreprise dans son intégralité a participé à l'étude (85 téléconseillers) ; concernant la deuxième, nous avons pu recueillir 30 questionnaires sur une totalité de 45 salariés.

Photographie 3 – Administration du questionnaire en avril 2012.



Nous avons eu l'autorisation de prendre une photographie (photographie 5) lors de l'administration du questionnaire à l'un de ces groupes, afin de mieux percevoir le mode de déroulement de notre étude.

En ce qui concerne l'administration des questionnaires dans la troisième entreprise, nous n'avons pu obtenir l'autorisation de soumettre le questionnaire pendant le temps de travail. Nous nous sommes donc orientés vers les salles de pause ainsi que la cafétéria pour nous présenter et distribuer notre questionnaire. Le but n'étant pas de les déranger durant leur pause, nous leur laissions le choix d'y répondre sur place ou ultérieurement en ayant la possibilité de redéposer celui-ci à l'accueil de l'entreprise dans une boite réservée à cet effet.

3.2.2.1. Le calendrier de l'enquête

L'élaboration de l'enquête par questionnaire s'est déroulée sur plusieurs mois (tableau 3). Notre prise de contact au mois de février 2012 fait suite à notre rencontre avec les entreprises lors de la phase exploratoire, où celles-ci nous ont par ailleurs, donné leur accord pour revenir afin de mettre en place notre étude quantitative.

Tableau 3 – Planning de la phase quantitative

Mois	Phase d'avancement
Novembre 2011	Rédaction de la première version du questionnaire
Janvier 2012	Rédaction de la deuxième version du questionnaire
Février 2012	Prise de contact auprès des entreprises pour l'administration + pré test
Avril 2012	Administration du questionnaire dans la première entreprise
Mai 2012	Administration du questionnaire dans la deuxième entreprise
Juin 2012	Administration du questionnaire dans la troisième entreprise

3.2.2.2. La mesure des variables

Nous nous intéressons dans le cadre de cette recherche, à deux variables : le marketing interne et l'implication organisationnelle. Les conceptualisations que nous observons mettent en évidence une tridimensionnalité pour ces deux variables.

3.2.2.2.1. La mesure de la variable marketing interne

L'échelle de mesure du marketing interne que nous mobilisons est une échelle tridimensionnelle mise en évidence par Foreman et Money (1995). Elle est constituée des trois dimensions suivantes :

- la perception des employés de la ***formation*** mise en place dans l'entreprise,
- la perception des employés de la ***communication*** proposée au sein de l'entreprise,
- la perception des employés des ***systèmes de récompenses*** établis dans l'entreprise,

Ces trois dimensions regroupent quinze items présentés dans le tableau 4. Sept concernent la dimension formation, quatre sont rattachées à la dimension communication, et quatre sont reliées à la dimension systèmes de récompenses. Les dimensions seront respectivement nommées FORM, COM et SYS.

Tableau 4 – Items du marketing interne

ITEMS	DIMENSIONS
1. Mon entreprise s'investit beaucoup dans le développement de mes connaissances et de mes compétences	FORM1
2. Dans mon entreprise, la communication entre la direction et les conseillers-clients a toujours été mise en avant de façon très importante	COM1
3. La mesure de mes résultats et les systèmes de récompenses m'encouragent à travailler en équipe	SYS1
4. Mon entreprise communique sur sa vision qu'elle a du travail	COM2
5. Dans mon entreprise, on m'explique « pourquoi faire les choses » et pas seulement « comment les faire »	FORM2
6. Mon entreprise à la volonté de développer mes connaissances et compétences de façon continue	FORM3
7. Mon entreprise me forme dans le but d'être performant	FORM4
8. Dans mon entreprise, je reçois plus qu'une simple formation. Je suis sensibilisé et j'ai de nouvelles instructions régulièrement	FORM5
9. Mon entreprise mesure les résultats et récompense ceux qui contribuent le plus aux objectifs visés	SYS2
10. Mon entreprise prend en compte mon avis personnel, et l'utilise afin d'améliorer sa stratégie et l'emploi de conseiller-clients	SYS3
11. Mon entreprise communique sur l'importance de notre rôle de conseiller-clients au sein du groupe	COM3
12. Dans mon entreprise, les conseillers-clients qui fournissent un excellent travail sont récompensés pour leurs efforts	SYS4

13. Mon entreprise a la possibilité de s'adapter aux différents besoins de chaque conseiller-clients	FORM6
14. Dans mon entreprise, les conseillers-clients sont bien formés pour effectuer leurs missions	FORM7
15. Je crois en la vision du travail de mon entreprise	COM4

3.2.2.2.2. La mesure de la variable implication organisationnelle

Pour la variable implication organisationnelle, nous avons opté pour l'échelle d'Allen et Meyer (1990) à dix-huit items traduite en français par Durrieu et Roussel (2002).

- six items concernent l'implication affective

- six items concernent l'implication normative

- six items concernent l'implication calculée

Les dimensions, respectivement nommées IA, IN, IC, sont présentées, ainsi que les items dans le tableau 5.

Tableau 5 – Items de l'implication organisationnelle

ITEMS	**DIMENSIONS**
1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans mon entreprise	IA1
2. Je ressens les problèmes de mon entreprise comme s'ils étaient les miens	IA2
3. Je me considère comme un « membre de la famille » de mon entreprise	IA3
4. Mon entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle	IA4
5. Je me sens « affectivement » attaché à mon entreprise	IA5
6. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon entreprise	IA6
7. Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise	IN1
8. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant	IN2
9. Même si cela était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de partir et laisser tomber mon entreprise maintenant	IN3
10. Je dois beaucoup à mon entreprise	IN4
11. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment, car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	IN5
12. Mon entreprise mérite ma loyauté	IN6
13. Il serait très difficile pour moi de prendre la décision de quitter mon entreprise en ce moment, même si je le voulais	IC1
14. Beaucoup de choses dans ma vie personnelle seraient perturbées, si je me décidais à quitter mon entreprise maintenant	IC2

15. Je reste dans cette entreprise, car je n'ai pas de solutions de rechange possible	IC3
16. Je pense avoir trop peu de possibilités de trouver un autre emploi si je quittais mon entreprise	IC4
17. En ce moment, rester dans mon entreprise se rapproche plus de la nécessité que du désir	IC5
18. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à mon entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs	IC6

3.2.2.2.3. Synthèse des échelles de mesures et variables

Nous pouvons synthétiser sous la forme du tableau 6, les échelles de mesures des variables mobilisées dans cette recherche. Ce tableau présente le type de variable, le nom de la variable, les différentes dimensions, le nombre d'items, ainsi que les références bibliographiques.

Tableau 6 – Synthèse des variables mobilisées

Types de variables	***Variables de recherche***	***Code des variables***	***Nombres d'items***	***Références bibliographiques***
Variables explicatives	Formation	FORM	7	Berry, Hensel et Burke (1976) ; Foreman et Money (1995)
	Communication	COM	4	Berry, Hensel et Burke (1976) ; Berry (1987) ; Tansuhaj, Wong et McCullough (1988) ; Foreman et Money (1995) ; Wasmer et Burner (1999) ; Lings et Grenley (2005)
	Systèmes de récompenses	SYS	4	Foreman et Money (1995) ; Berry, Hensel et Burke (1976)
Variables expliquées	Affective	IA	6	Porter et Alii (1974) ; Mowday, Steers, Porter (1979) ; Allen et Meyer (1990) ; Meyer et Herscovitch (2001)
	Normative	IN	6	Allen et Meyer (1990) ; (Stallworth, 2004) ; (Chang et Lin, 2008)
	Calculée	IC	6	Becker (1960) ; Allen et Meyer (1990) ; Peyrat-Guillard (2002)

3.2.2.3. La validité des variables

Le fait d'utiliser une méthode par questionnaire dans le but d'expliquer des attitudes ou comportements, nécessite de valider de façon empirique les informations collectées. L'objectif est qu'elle puisse être réutilisée par d'autres chercheurs. La validation permet de s'assurer que les variables mesurent bien le concept voulu, sans quoi, les résultats obtenus par le biais de ces variables pourraient être erronés. Ainsi, Thiétart et al. (2003) soulignent que la validité des instruments de mesure sera indiquée par le degré auquel un outil spécifique mesure ce qu'il est supposé mesurer, plutôt qu'un autre phénomène. Cette validité, selon Baumard et al. (2003) revêt son importance dans le domaine des sciences sociales du fait que les objets de recherche de cette discipline portent sur plusieurs concepts abstraits, et qui ne sont pas forcément observables directement (Zaltman et al. 1973).

Selon Evrard et al. (2000) sur 70 travaux en marketing étudiés par des chercheurs, en moyenne, la variance des résultats s'explique dans une proportion de l'ordre de 42% par la variance du phénomène étudié, de ce fait, 58% de la variance observée était due à l'erreur de mesure. Ces mêmes auteurs affirment que si la majorité de la variance (des variables mesurées) est due aux différents biais introduits par l'instrument de mesure, soit au niveau de son application (fidélité), soit au niveau de sa conception (validité), il est important pour le chercheur d'avoir recours à des méthodes qui permettraient d'éliminer ces biais. Différentes approches de la validité d'un concept peuvent être utilisées (tableau 7)

Tableau 7 – Les différents types de validité du concept

Type de validité	***Définition***
Validité d'observation	Degré auquel un concept peut se réduire à des observations
Validité de contenu	Degré auquel une opérationnalisation représente le concept sous tous ses aspects
Validité de critère	Degré auquel le concept opérationnalisé est corrélé au concept qui constitue le critère
Validité de construit	Degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter
Validité systémique	Degré auquel un concept permet l'intégration de concepts antérieurs ou la génération de nouveaux concepts
Validité sémantique	Degré auquel un concept a un usage sémantique univoque
Validité de contrôle	Degré auquel un concept peut être manipulé et capable d'influencer d'autres variables

source : adapté de Zaltman et al. (1973) par Guetat (2008)

Selon Thiétart et al. (2003), les validités de contenu, du construit et de critère sont les trois approches les plus mobilisées. Nous présenterons dans le cadre de notre étude la validité du construit. Celle-ci consiste, suivant ces mêmes auteurs (2003, p.260), « à déterminer si les items utilisés pour mesurer le phénomène étudié, à travers des échelles de mesure, en sont une bonne représentation ».

La validité du construit utilise une approche reposant sur l'analyse des données. Pour ce faire, le chercheur peut avoir recours à une analyse factorielle (Nunnally, 1978) qui, selon Baccini et Besse (2005) est très classique pour l'analyse des données pour les études exploratoires. Le chercheur va avoir alors deux options, soit il décide de mener une analyse de facteurs communs (AFC), soit il s'engage dans une analyse en composante principale (ACP). La différence des deux méthodes est liée à la nature des facteurs. Jolibert et Jourdan (2011) conseillent d'opter pour une ACP lorsque que l'objectif de l'étude est de prédire des scores, calculer des indices ou de réduire l'ensemble des variables. Cette méthode correspond à une approche de résumé empirique dans laquelle « les facteurs sont exprimés comme des

combinaisons linéaires exactes des variables (et réciproquement les variables peuvent s'exprimer comme des combinaisons linéaires exactes des facteurs) » (Evrad et al., 2009, p.401). L'ACP va permettre de confirmer ou d'infirmer le nombre d'items de l'échelle de mesure d'une variable (Guetat, 2008). L'auteur poursuit en soulignant, que si les items mesurent un seul facteur, l'échelle sera unidimensionnelle, et que si les items mesurent plusieurs facteurs distincts, c'est-à-dire non corrélés entre eux, l'échelle sera qualifiée de multidimensionnelle.

Nous avons opté pour l'ACP est réalisée à partir du logiciel SPSS 16.0. Cette analyse sera accomplie sur les deux échelles mobilisées dans notre recherche afin de pouvoir confirmer le nombre d'items, et l'unidimensionnalité des échelles avant leur application sur le terrain.

L'analyse factorielle consiste à réduire les variables initiales en un nombre réduit d'items. Ces facteurs sont le résultat de combinaisons linéaires des variables initiales dont les coefficients sont fournis par les poids factoriels (Ruiller, 2008). En fonction de la valeur de ces coefficients, il nous sera possible d'identifier le fait que certaines variables initiales contribuent plus que d'autres à la formation d'un axe particulier.
Dans le but de vérifier que les données forment un ensemble suffisamment cohérent afin qu'il soit raisonnable d'y rechercher des dimensions communes qui aient un sens et qui ne soient pas des artefacts statistiques (Evrard, Pras, Roux, 2000), nous mettrons en place 2 indicateurs :

- le test de Kasler (KMO) qui vérifie les corrélations entre les items, ce qui permet d'identifier des dimensions communes (Carricano et Poujol., 2008). Ainsi selon Norusis, (1993) :
- Un KMO de plus de 0.90 sera d'une très grande validité,

- Un KMO compris entre 0,80 et 0,89 sera dit d'une grande validité,
- Un KMO entre 0,70 et 0,79 sera d'une validité moyenne,
- Un KMO entre 0,60et 0,69 aura une faible validité,
- Un KMO entre 0,50 et 0,59 sera caractérisé comme le seuil limite,
- Un KMO inférieur à 0 sera invalide.

- Le test de Bartlett teste « l'hypothèse nulle de corrélation des variables. Si le résultat du test est élevé et que le seuil de risque est proche de 0, l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les données sont ainsi corrélées et donc factorisables » (Benraiss, 2004, p.170).

Ensuite, le pourcentage de variance va permettre l'observation des pourcentages cumulés de la variance extraite par les facteurs successifs. Le but est qu'un facteur soit capable d'expliquer une quantité significative de variance. Le nombre de facteurs se détermine en fonction de la somme des pourcentages des variances des facteurs. Il est recommandé que le pourcentage soit supérieur à 60% (Malhotra, 2004).

Pour aider à l'interprétation des facteurs, il est recommandé, une fois le nombre de facteurs déterminé, de mettre en place des rotations. Cette manipulation va permettre d'interpréter les facteurs en identifiant des groupes de variables fortement liés les uns aux autres. La rotation a pour objectif que chaque item soit lié avec un unique facteur (Carricani et Poujol, 2008).

Evrad et al. (2009, p.407) précisent qu'il existe trois rotations principales :

- la première rotation est nommée « Varimax », il s'agit d'une rotation orthogonale « basée sur la maximisation des coefficients de corrélation des variables les plus corrélées ».

- la deuxième rotation, la « Quartimax » est basée quant à elle sur la minimisation des coefficients.
- la troisième rotation, « l'Oblimin » est une rotation oblique et permet que les axes se positionnent en fonction des items (Carricani et Poujol, 2008).

La plus connue est la rotation orthogonale Varimax. Cette méthode permet ainsi d'obtenir une structure factorielle simplifiée (Carricano et Poujol, 2008).
L'interprétation va pouvoir s'effectuer au regard de la qualité de représentation ou de communalité. Ce critère indique dans quelle mesure la variance d'un item est expliquée par l'ensemble des facteurs. Le critère de communalité permet d'observer la qualité de la représentation de chaque item au sein de chaque facteur (dimension). Carricano et Poujol (2008) conseillent de retenir ceux qui sont supérieurs à 0,5. Pour Evrard et al. (2005), un item sera considéré comme :

- Très bien représenté quand la variance est supérieure à 0,80
- Bien représenté quand la variance est comprise entre 0,65 et 80
- Moyennement représenté lorsque la variance est entre 0,40 et 0,65
- Faiblement représenté quand la variance est inférieure à 0,40. Ces items seront généralement rejetés.

Selon Tabachnik et Fidell (2006), l'analyse de la validité doit être complétée par une analyse de fiabilité de l'instrument de mesure utilisé. Il conviendra dans notre partie analyse, suite aux différents tests de validité de notre construit, de nous attacher à sa fiabilité.

3.2.2.4. La fiabilité des échelles

La fiabilité définit la stabilité d'une mesure. Cette dernière sera fiable si elle est comprise et interprétée de manière identique par tous. Elle peut être caractérisée par la capacité d'un instrument à mesurer de façon constante le construit qu'il est censé mesuré (Evrard et al. 2009). Les différentes méthodes utilisées afin d'évaluer la fiabilité d'un instrument, sont basées principalement sur des corrélations des mesures reproduites d'un même objet, obtenue par un même instrument (Roussel et al., 2002 ; Baumard et al., 2003).

Dans le but de garantir la fiabilité d'un instrument de mesure, on peut s'appuyer sur le « modèle de la vraie valeur » qui consiste à décomposer le résultat d'une mesure en différents éléments : la vraie valeur correspond à la valeur parfaite de l'objet étudié, ainsi que les erreurs aléatoires et systématiques. Les erreurs aléatoire sont engendrées par des hasards dus, par exemple, à l'humeur des sondés, à la fatigue. Plus cette erreur est faible, plus l'instrument de mesure est fiable. Les erreurs systématiques, correspondent à un écart entre l'instrument de mesure et le phénomène que l'on souhaite mesurer. Plus l'erreur systématique est faible, plus l'instrument de mesure est fiable.

M = V + Es + Ea

Mesure obtenue = Vraie Valeur + Erreur systématique + Erreur aléatoire

De la sorte, minimiser les erreurs revient à augmenter la fiabilité d'un instrument. Pour ce faire, il existe quatre méthodes pour tester la fiabilité (Carmines et Zeller, 1990 ; Thiétart et al., 2003) : La méthode test-retest, la méthode des formes alternatives, la méthode des deux moitiés, et la méthode de cohérence interne :

- la méthode du test re-test consiste à effectuer le même test sur les mêmes individus à des périodes différentes. Ainsi un coefficient de corrélation est effectué entre les deux résultats obtenus suite à suite. Plus ce résultat sera proche de 1, plus les résultats seront corrélés, plus les mesures seront proches, et donc plus l'instrument sera fiable. Cette méthode comporte quelques perturbations, dans la mesure où, les répondants peuvent évoluer entre les réponses si le temps laissé entre les deux est trop long. Dans autre côté, les répondants peuvent se souvenir de leurs réponses, si le temps laissé est trop court. De ce fait, Evrard et al. (2003), émettent un délai raisonnable de deux semaines entre les deux mesures.

- la méthode des formes alternatives, consiste à soumettre deux tests, de la même manière que précédemment, excepté que l'instrument sera formulé différemment, dans le but d'éviter les effets de mémorisation des questions par les répondants. Par contre, il peut être, complexe de mettre en place deux tests alternatifs.

- la méthode des deux moitiés, consiste à utiliser le même instrument de mesure au même moment sur des individus identiques, mais en partageant en deux les items de l'échelle. Un coefficient est ensuite calculé. Le problème est que le coefficient obtenu va varier en fonction de la répartition des items effectuée.

- La méthode de cohérence interne, consiste à définir des coefficients de fiabilité qui vont mesurer la cohérence interne de l'échelle. Le plus connu de ces coefficients et l'Alpha de Cronbach, développé par Cronbach (1951).

La majorité des recherches précédentes, encouragent à utiliser l'Alpha de Cronbach dans les enquêtes par questionnaires à échelles multi-items (Baile, 1999 ; Agarwal et Prasad, 1999 ;

Hu et al., 1999 ; Ettien, 2006). Son utilisation est simple et elle reflète un haut degré de crédibilité dans les recherches empiriques en Sciences de Gestion (Guetat, 2008). C'est la méthode que nous utiliserons dans le cadre de notre recherche. Elle nous permet de vérifier si les répondants ont une manière de répondre cohérente à tous les items caractérisant une même variable. Ce coefficient peut varier entre 0 et 1. Evrard et al. (2003) considèrent que :

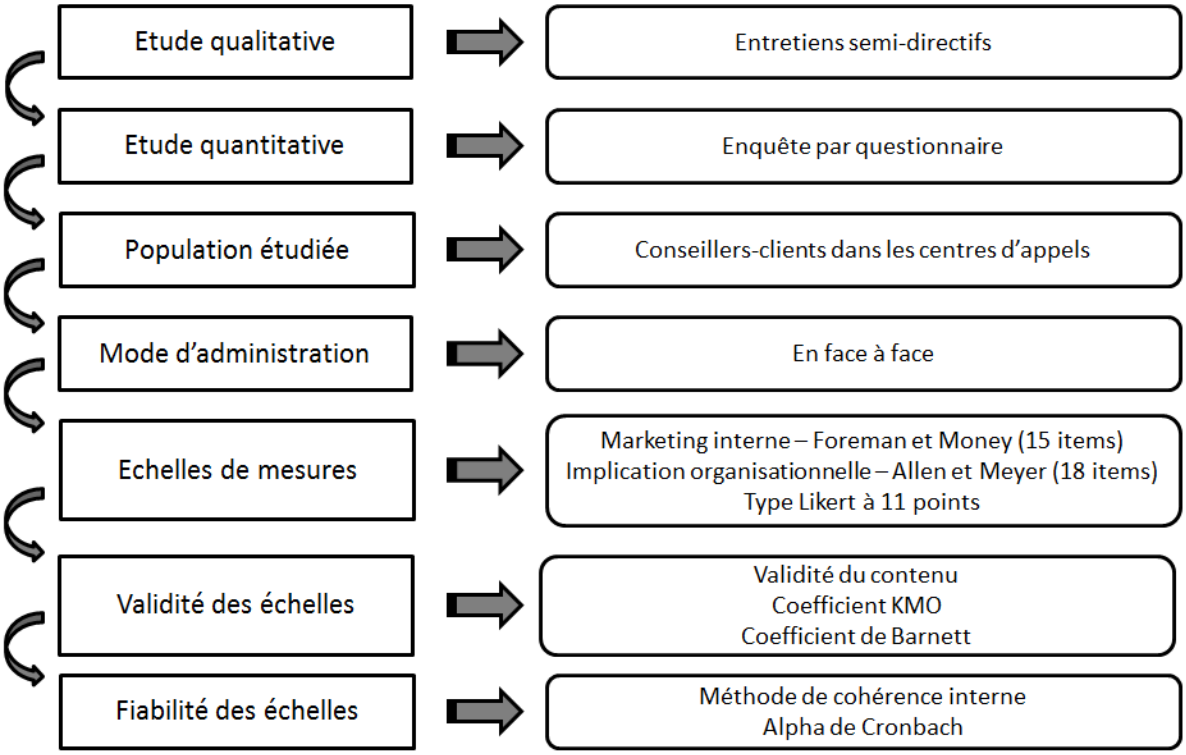
- Si α est supérieur à 0,8, il s'agit d'une très bonne fiabilité
- Si α est entre 0,7 et 0,8, il s'agit d'une bonne fiabilité
- Si α est entre 0,6 et 0,7, il s'agit d'une fiabilité satisfaisante
- Si α est inférieur à 0,6, la fiabilité est irrecevable

Pour compléter la mesure de la fiabilité, le calcul de Rhô de Jöreskog (1969) peut être utilisé dans la phase confirmatoire.

Conclusion du chapitre 3

Au terme de ce chapitre 3, nous avons pu appréhender le champ d'application de notre étude, caractérisé par les centres d'appels, puis, nous avons présenté les entreprises Webhelp et Euro CRM qui ont accepté de nous recevoir. Nous avons également, exposé et précisé l'ensemble de notre démarche de collecte des données, qualitative dans un premier temps, où nous avons pu détailler l'ensemble du déroulement des entretiens semi-directifs ; puis quantitative, dans un second temps, où la méthodologie a pu être exposée, de la création du questionnaire à son utilisation sur le terrain. Une représentation de notre démarche méthodologique est illustrée par la figure n°18.

Figure 18 – Illustration de la démarche méthodologique



Il convient désormais dans le chapitre 4 d'exposer les résultats de notre étude.

CHAPITRE 4.

RESULTATS DE LA RECHERCHE

SOMMAIRE DU CHAPITRE 4

1. Les résultats de l'étude qualitative

1.1 La charte d'entreprise

1.2 Les entretiens semi-directifs

2. Les résultats de l'étude quantitative

2.1 Les caractéristiques de l'échantillon

2.2 L'analyse descriptive

2.3 L'analyse explicative

2.4 L'analyse typologique

Conclusion du chapitre 4

Chapitre 4 . LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de notre recherche seront présentés en deux temps. Tout d'abord seront analysés les résultats issus de la méthode qualitative (26 entretiens) et charte d'entreprise, réalisée au sein des entreprises étudiées. Puis dans un second temps seront analysés les résultats de l'étude quantitative auprès des entreprises dans lesquelles ont été administrés les questionnaires.

Section 1. Les résultats de l'analyse qualitative

Notre première intervention sur le terrain de nature exploratoire, nous permit de constater et de confirmer la présence d'une utilisation du marketing interne au sein des centres d'appels. Nous pouvons apprécier, les résultats obtenus lors de l'analyse qualitative, composée d'entretiens semi-directifs et de l'observation d'une charte (photographie 4, p.14).

1.1. Analyse de la charte d'entreprise

Pour les besoins de notre étude exploratoire, nous avons pu reproduire la charte qualité de la première entreprise contactée. Nous retrouvons dans cette charte (cf. photographie 4, p.141) l'ensemble des éléments constituant le socle de notre recherche.

Les éléments du marketing interne que nous mobilisons suite aux recherches de Foreman et Money (1995) sont la communication, les systèmes de récompenses et la formation. Nous avons recensé les éléments de la charte y faisant référence (tableau 8).

Tableau 8 – Dimensions du marketing interne retrouvées dans la charte d'entreprise

Communication	*- Baser la communication sur l'honnêteté et la transparence* *- Faciliter le dialogue à tous les niveaux* *- Echanger pour avancer* *- Prôner le respect mutuel, l'implication et la confiance*
Système de récompenses	*- Valoriser la performance et l'excellence*
Formation	*- Encourager le développement des compétences personnelles et professionnelles* *- Former et évaluer de façon neutre et équitable*

Ces trois dimensions du marketing interne figurent sur la charte qualité de l'entreprise. Cette charte semble confirmer que le marketing interne est présent ou se développe dans le secteur des centres d'appels, ce qui conforte également, le choix de l'utilisation de l'échelle de mesure du marketing interne de Foreman et Money (1995) l'étude quantitative.

Dans cette charte, nous pouvons relever également, la présence d'éléments relatifs au concept l'implication (tableau 9).

Tableau 9 – Variable de l'implication présente dans la charte d'entreprise d'un centre d'appels

Implication	*- Prôner le respect mutuel, l'implication et la confiance*

Figurent également sur cette charte, d'autres éléments que l'on retrouve dans les définitions du marketing interne, tels que la satisfaction du client interne et externe (tableau 10).

Tableau 10 – Satisfaction des clients internes et externes dans la charte d'un centre d'appels

Satisfaction du client interne et externe	*- Satisfaire les attentes des clients, des collaborateurs et des actionnaires*
	- Offrir un environnement de travail optimal et propice à de bons résultats

L'analyse de cette charte nous indique que les dirigeants ont la volonté de mettre en place une politique similaire à une politique de marketing interne au sein de ce centre d'appels.

Le prolongement de cette étude qualitative par l'examen des entretiens semi-directifs nous permet d'identifier de nouvelles données et, en l'espèce, de confirmer la présence de nos concepts dans le champ d'activités étudié.

1.2. Analyses des entretiens semi-directifs

Afin d'obtenir une vision étendue, nous allons présenter des *verbatim* regroupant différents thèmes et exposant les éléments fondamentaux de notre recherche.

En ce qui concerne le concept du marketing interne et les différentes dimensions mobilisées par la littérature, à savoir, la communication, les systèmes de récompenses et la formation, nous avons tentés de retrouver leur présence dans le secteur étudiée. Les responsables confirment la volonté de mettre en place un management par le marché interne, en donnant la priorité aux clients internes, autrement dit, aux employés. Comme souligné par la littérature, un client interne satisfait sera plus apte à satisfaire un client externe.

1.2.1. Analyse des *verbatim* d'une responsable marketing

Nous pouvons percevoir la mise en œuvre des trois dimensions du marketing interne étudiées dans les *verbatim* d'un responsable marketing d'un centre d'appels.

- la communication :

Une responsable marketing souligne l'importance de la communication interne, et de sa forte présence dans sa mission de responsable marketing :

> *"… 70% du temps, la mission du poste, c'est une mission de communication interne... fidélisation du personnel, fidélisation des salariés, par le biais de l'événementiel, par le biais de l'affichage, par le biais de l'animation, etc.… ".*

L'accent est mis également sur les différents supports mis en place, afin de toucher un nombre important de conseillers clients.

> *"Nous avons, l'intranet, les mails, l'affichage, on a des écrans d'accueil, on utilise tous ces vecteurs là pour essayer de toucher tout le monde, et puis on a une lettre mensuelle que l'on a mis en place".*

La responsable n'hésite pas à montrer l'utilité de son rôle, ainsi que les résultats obtenus depuis la création d'un poste de responsable marketing, qui n'existait pas auparavant, et qui un s'occupe en grande partie de la communication interne.

> *"Les gens disent que depuis que je suis arrivée, pas moi en tant que personne, mais au niveau du poste, que c'est plus détendu, c'est plus sympa, la direction est plus proche".*

- la formation :

Cette même responsable insiste sur la nécessité du développement des connaissances des téléopérateurs, en soulignant la double formation reçue par ces derniers. Une première formation est réalisée par le centre d'appels, afin de permettre aux conseillers-clients maîtriser le métier, puis une seconde formation est dispensée par le donneur d'ordre, afin de maîtriser le

dossier. Parallèlement, la présence d'une formation continue tout au long du contrat liant le conseiller-client au centre d'appels est également réalisée.

> *"Ils ont une formation conseiller-clients par l'entreprise, après ils ont une formation qui dure de 1 à 3 semaines par le client pour lequel ils vont travailler, et après ils ont de la formation continue à partir de 6 mois d'ancienneté, là c'est pour évoluer".*

- les systèmes de récompenses

Nous pouvons constater également la présence de la troisième dimension du marketing interne, à savoir, les systèmes de récompenses, régulièrement présents dans ce type de secteur.

> *"Le chef de projet organise ce qu'on va appeler le challenge, juste pour leur équipe à eux".*

Pour faire suite aux *verbatim* précédents émanant de la direction, nous allons exposer certaines remarques de conseillers-clients issus des centres d'appels étudiés, (cf. tableau 2, p.138). Ces *verbatim* tendent à démontrer qu'une politique de marketing interne est effectivement mise en place, puisque perçue par les employés.

Ces *verbatim* sont organisés selon les trois dimensions du marketing interne mobilisées (communication, formation, système de récompenses) ainsi qu'en fonction des trois dimensions de l'implication organisationnelle prédéfinies (affective, normative et calculée). Ces éléments permettent d'affirmer de nouveau la présence des différents concepts mobilisés, et de justifier l'emploi des échelles de mesures dans le cadre de l'étude quantitative.

1.2.2. Analyse des *verbatim* de conseillers-clients

Nous analyserons successivement les *verbatim* concernant la dimension « communication », puis « systèmes de récompenses, et enfin formation.

1.2.2.1. La dimension « communication » du marketing interne

Tableau 11 – Présence de la dimension communication dans les verbatim des téléopérateurs

Dimension du marketing interne	***Nom***	***Poste***	***Verbatim***
Communication interne	Fabien	Conseiller clients	*"je trouve que la direction est accessible"*
			"les barrières hiérarchiques sont là, mais on ne les sent pas, ce n'est pas fermé, on peut aller voir qui on veut, si on a un problème ou quoi que ce soit, on ce qu'on sera toujours bien accueilli"
	Véronique		*"Quand ça va pas, ma sup, elle sait comment me le dire et je le prends pas mal du tout"*
			"Le superviseur à plein de discours différents suivant le conseiller, elle leur parle différemment, par rapport à leur caractère"

En analysant les entretiens, nous pouvons constater, dans les discours des employés, la présence de l'élément communication interne (tableau 11), première dimension à laquelle nous nous intéressons. La compréhension, l'adaptation de langage en fonction de l'interlocuteur, l'accessibilité ou la disponibilité, constituent ce que certains salariés perçoivent comme provenant de la direction. Ces *verbatim* semblent confirmer la présence de la dimension communication interne au sein du centre d'appel étudié.

1.2.2.2. La dimension « systèmes de récompenses » du marketing interne

Tableau 12 – Présence de la dimension récompense dans les verbatim des téléopérateurs

Dimension du marketing interne	***Nom***	***Poste***	***Verbatim***
Système de récompenses	Amandine	Conseiller clients	*"Si on travaille plus, ça veut dire plus de contrats, donc plus de sous à la fin du mois, ça veut dire plus de plaisir"*
	Laurence		*"Ce n'est pas toujours évident parce qu'il y a des chiffres qui sont à faire, mais bon après on se donne des objectifs et sa reste une motivation en tant que commerciale"*
	Pascaline		*"Le chef de projet installe la prime, il y a la demande du client, par rapport à l'appel, il faut sortir un discours, et il se fie à la demande du client pour estimer nos primes, y'a les notes de ventes, et y'a les notes d'écoute, on a tant d'appels à faire par mois, on les notes, et faut faire une moyenne, si on ne l'a pas on perd tant de primes."*
	Bruno		*"les primes sont assez accessibles, mais après on peut perdre une prime à cause des écoute à la fin du mois, c'est ça qui peut être un peu gênant sur le projet"*

Les systèmes de récompenses sont identifiés par de nombreux conseillers-clients (tableau 12) et sont assimilés à un moyen permettant d'augmenter leur plaisir pour certains, à de la motivation pour d'autres, ou bien encore comme ayant des effets négatifs si les objectifs ne sont pas atteints. Dans les centres d'appels étudiés, tout comme dans la majorité des centres d'appels, la rémunération s'organise autour d'un salaire fixe, auquel viennent s'ajouter, des primes sur les ventes, sur les appels, sur les contrats signés, sur des accords d'envois de dossiers aux clients, sur des écoutes téléphoniques positives ou sur la réussite de challenges de motivation. Des cadeaux, peuvent également s'additionner (invitations dans des parcs de loisirs, soirées, reconnaissances en tant que meilleur conseiller-clients ou meilleure équipe sur une période donnée, etc.). Les systèmes des récompenses sont très présents dans ce type d'entreprise ; ils permettent en effet d'agrémenter le quotidien des employés dans le but de les impliquer, motiver, éveiller leur intérêt pour ce métier souvent fastidieux.

1.2.2.3. La dimension « formation » du marketing interne

Tableau 13 – Présence de la dimension formation dans les verbatim des téléopérateurs

Dimension du marketing interne	***Nom***	***Poste***	***Verbatim***
Formation	Laurence	Conseiller clients	*"on a des formations, et on est bien suivi au niveau de l'entreprise"*
			"On nous forme bien, pour être performant sur le projet sur lequel on va nous mettre, et après la formation, on est suivi lors de nos appels, on a toujours des supérieurs à côté de nous, on est vraiment suivi quand on vient d'arriver, ça nous met en confiance, et ça c'est bien"
	Fabien		*"Au début ce n'est pas évident d'avoir quelqu'un qui nous suit comme ça, mais cela permet de nous faire évoluer en compétences"*
	Bruno		*"on est vraiment bien formé, et bien briefé"*

Au travers de ces *verbatim*, nous pouvons percevoir la réalité de la formation, avec une volonté de développer les compétences des salariés, et de les rendre performants, tout au long de leur contrat (tableau 13).

Dans le cadre de ces entretiens, nous pouvons constater la présence des différentes dimensions du marketing interne mis en exergue précédemment par Foreman et Money (1995), et ressenties par le personnel. Ceci nous permet d'avancer l'hypothèse selon laquelle les centres d'appels tentent de mettre en place une politique de marketing interne vraisemblablement perçues par les salariés.

Si l'on poursuit l'analyse de ces entretiens exploratoires, nous pouvons également discerner les trois sortes d'implication organisationnelle définies par Allen et Meyer (1990), à savoir la dimension affective, calculée et normative.

1.2.2.4. La dimension « affective » de l'implication organisationnelle

Tableau 14 – Présence de la dimension affective dans les verbatim des téléopérateurs

Dimension de l'implication organisationnelle	***Nom***	***Poste***	***Verbatim***
Implication Affective	Julie	Conseiller clients	*"mes collègues, ce sont plus des amis que des collègues, on se voit au dehors du travail, le peu que je suis arrivée, je suis déjà attaché à cette entreprise"*
			"tous les centres d'appels ne se valent pas, j'ai eu un centre d'appels où pendant un an, j'y allais à reculons, au bout d'un moment on pète un câble, ici je n'y vais pas à reculons, je viens même une demie heure à l'avance pour prendre un café avec mes collègues"
	Emilie		*"j'ai été malade y'a pas longtemps, et je n'avais qu'une envie, c'est de revenir, c'est que tout va bien"*

L'implication affective se perçoit particulièrement au travers des liens entre les collègues de travail (tableau 14). Bien que le métier de conseiller-clients soit un travail de nature individuelle, dans la mesure où le salarié se retrouve seul dans son *box* au fil des journées à émettre ou recevoir des appels téléphoniques, le relationnel avec les autres salariés est important. L'emploi de conseiller-client est même considéré comme étant collectif pour certains salariés interrogés. Il est question d'esprit d'équipe, de solidarité, et d'écoute entre collègues.

1.2.2.5. La dimension « calculée » de l'implication organisationnelle

Tableau 15 – Présence de la dimension calculée dans les verbatim des téléopérateurs

Dimension de l'implication organisationnelle	***Nom***	***Poste***	***Verbatim***
Implication Calculée	Fabien	Conseiller clients	*"j'ai répondu à la demande car il fallait que je travaille comme tout le monde"*
	Bruno		*"dans la conjoncture actuelle, c'est déjà important d'être dans une entreprise qui vous donne un salaire et qui vous forme"*
	Pascaline		*"je suis là parce que je peux augmenter mon salaire"*
			"y'aurait pas de primes, je serais déjà parti !"

L'implication calculée se retrouve auprès de certains salariés, qu'elle soit calculée en fonction du besoin de travailler, de la crise économique, ou des systèmes de récompenses (tableau 15).

A ce moment de l'étude exploratoire, nous serions tentés d'émettre l'idée selon laquelle le marketing interne, principalement par la dimension des « systèmes de récompenses », pourraient avoir un lien avec l'implication calculée. Au regard des primes et challenges, et autres méthodes de motivations financières, très présentes dans le secteur des centres d'appels, nous avons ressenti, de par nos entretiens, une forte présence de l'intérêt financier pour de nombreux conseillers-clients. Le salaire de base étant assez faible dans les centres d'appels, l'intérêt semble provenir des éléments permettant d'agrémenter le salaire fixe. Cette perception mérite d'être approfondie lors de l'étude quantitative auprès de conseillers-clients. Dès lors, ceci remettrait en cause l'une des hypothèses issue de la littérature indiquant une relation nulle entre marketing interne et implication calculée.

1.2.2.6. La dimension « normative » de l'implication organisationnelle

En raison notamment des formations spécifiques dispensées dans les centres d'appels, nous pouvons observer l'implication se manifester pour certains de façon normative. Rester dans l'entreprise permettrait de ne pas perdre les connaissances acquises.

On peut également observer que certains salariés semblent ressentir simultanément plusieurs types d'implication. Ce constat rejoint l'étude des auteurs Meyer et Allen (1991).

Tableau 16 – Présence de la dimension normative dans les verbatim des téléopérateurs

Dimension de l'implication organisationnelle	***Nom***	***Poste***	***Verbatim***
Implication Normative	Laurence	Conseiller clients	*"Si je n'ai pas le choix, je partirai, mais, sinon je suis bien, quand on se donne à fond au niveau d'un métier, on n'a pas envie de partir tout de suite, car après faut tout reprendre à zéro ailleurs"*

Cette brève étude qualitative exploratoire avait pour objectif d'identifier dans le discours d'un responsable de centre d'appels la présence effective ou non d'une politique de marketing interne, sous la forme des trois dimensions mobilisées. Nous souhaitons également tenter d'identifier l'idée selon laquelle cette politique était effectivement perçue par le personnel opérationnel. Ces observations nous ont conforté dans l'idée d'utiliser des échelles de mesures dans le secteur des centres d'appels, lors de la mise en place de l'étude quantitative. En tentant de déterminer plus précisément les liens existants entre les éléments constitutifs du marketing interne et l'implication organisationnelle, il sera possible de mener des actions plus ciblées de cette politique en interne. Pour ce faire, la réalisation de l'étude quantitative devrait nous permettre de mesurer cette relation, et d'identifier les salariés les plus réceptifs à ces éléments de politique de marketing interne.

Section 2. Les résultats de l'analyse quantitative

L'analyse quantitative présentée ci-après a été réalisée auprès de trois centres d'appels, dans lesquels nous avons pu soumettre notre questionnaire, et ce, auprès de 265 conseillers-clients.

2.1. Les caractéristiques de l'échantillon

Notre recherche ayant pour objet d'analyser de façon globale les variables étudiées sur le secteur des centres d'appels, nous analyserons les données sur l'intégralité de nos répondants, en l'occurrence 265 (tableau 17).

Tableau 17 – Echantillon de l'étude quantitative

Entreprises		Nombre de questionnaires
Euro CRM		*85*
Orange		*35*
Webhelp	**Fresnel**	*73*
	Colombelles	*72*
TOTAL		*265*

Avant toute chose, nous allons présenter les résultats des tris simples afin d'avoir une vision globale, et de pouvoir caractériser la population étudiée. Nous pouvons constater que le *call-center* où nous sommes intervenus comporte une très forte majorité de femmes (cf. tableau 18). Ce tableau nous indique que trois employés sur quatre sont des femmes, ce qui confirme une caractéristique de ce secteur[12].

[12] Les femmes représentent environ 70 à 72% des effectifs, selon une étude menée au Canada (Buchanan, 2000). Une étude réalisée en 2009 par Randstad, donnée 76% de femmes. La dernière étude en date indique 64% en 2012 (Randstad et AFRC).

Tableau 18 – Répartition par genre des employés

Genre	Effectifs	Pourcentage
Homme	*68*	*25,7 %*
Femme	*197*	*74,3 %*
Total	*265*	*100,0 %*

Ce phénomène a d'ailleurs été mis en lumière lors des entretiens de la phase qualitative. La chargée de recrutement constatait effectivement cette prédominance féminine lors du recrutement, liée au fait, qu'une très grande majorité des postulants au métier de conseiller-client est féminine.

Ce secteur peut également être qualifié comme un secteur « jeune » (cf. tableau 19) ; nous pouvons constater que trois employés sur quatre sont âgés de moins de 34 ans. Cette dominante juvénile dans les centres d'appels rejoint le fait que, pour la plupart d'entre eux, cet emploi est une première expérience professionnelle. Ceci peut en faire des salariés assez exigeants, n'ayant pas eu ou peu d'expériences auparavant. Comme nous l'a précisé un responsable lors de l'étude qualitative : « *nous avons une moyenne d'âge relativement jeune, ce qui fait qu'on a beaucoup de salariés dont c'est le premier poste. Quand c'est votre premier poste, vous n'avez pas vu d'autres boites ailleurs, vous ne savez pas la chance que vous avez d'avoir ce que vous avez, et vous vous plaignez peut-être plus facilement* ».

Par ailleurs, nous pensons que le marketing interne, à partir des axes abordés, à savoir, la formation, les systèmes de récompenses et la communication, devrait rencontrer un impact plus important sur une population jeune. Pour un premier emploi, les « jeunes »,vont donner une plus grande importance à la rémunération et aux systèmes de récompenses, ainsi qu'aux développements de leurs connaissances, par le biais de formations, contrairement à des salariés plus âgés, aspirant peut être à d'autres aspects plus concrets de leur métier.

Tableau 19 – Age du conseiller clients

Age	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
- de 25 ans	*62*	*23,4*	*23,4 %*
25 à 34 ans	*138*	*52,1*	*75,5 %*
35 à 44 ans	*32*	*12,1*	*87,5 %*
45 à 54 ans	*26*	*9,8*	*97,4 %*
+ de 55	*7*	*2,6*	*100,0 %*
Total	*265*	*100,0*	

Dans la continuité de notre analyse, nous constatons, que les centres d'appels étudiés, caractérisé par un taux de *turn-over* élevés[13], présentent des employés ayant une ancienneté assez faible au sein de l'entreprise (cf. tableau 20).

Tableau 20 – Ancienneté dans le centre d'appel

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
0 à 6 mois	*62*	*23,4*	*23,5 %*
6 mois à 1 an	*35*	*13,2*	*36,7 %*
1 à 2 ans	*54*	*20,4*	*57,2 %*
2 à 4 ans	*54*	*20,4*	*77,7 %*
+ de 4 ans	*59*	*22,3*	*100,0 %*
Total	*264*	*99,6*	

Au regard de ce tableau 20, nous constatons que quasiment 40% des employés sont conseiller-clients depuis moins d'un an, et que presque un quart des conseiller-clients l'est depuis moins de 6 mois. Si l'on croise ces données avec le tableau 21, indiquant un nombre de contrats à durée déterminée de près de 40%, nous pouvons déduire qu'il y a un renouvellement régulier d'une partie de la population étudiée. Ce qui confirme une nouvelle fois le fort taux de *turn-over*.

[13] Le rythme de renouvellement du personnel, souvent des étudiants stagiaires, se situe entre 20 et 25% en Europe, mais peut atteindre jusqu'à 50% à Paris (http://rh.sia-conseil.com), 2011

Tableau 21 – Types de contrats

Type de contrat	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
CDD	*96*	*36,2*	*36,2 %*
CDI	*169*	*63,8*	*100,0 %*
Total	*265*	*100,0*	

Ces constats nous permettent de faire un premier examen en lien avec notre problématique, concernant la population étudiée. Au sein des centres d'appels analysés, le marketing interne se voit utilisé sur une population jeune et que l'on peut qualifier « d'éphémère », de par son *turn-over* important, ses nombreux contrats à durée déterminée, ainsi que l'utilisation d'un *staffing*[5] et *destaffing*[14] régulier. Le premier résultat inhérent à cette étude est que, dans le cadre de ce type d'entreprise et pour la majorité des employés, l'implication organisationnelle ne va pas être recherchée de façon durable, mais plutôt de manière temporaire, et sur une période relativement courte, liée à la durée réduite de présence des conseillers-clients dans l'entreprise. Ce constat peut conduire à s'intéresser sur l'existence d'une différence d'implication entre les employés en contrat à durée déterminée et ceux en contrat à durée indéterminée. Question à laquelle nous tenterons de répondre lors de notre analyse explicative.

En ce qui concerne le niveau d'étude des conseillers-clients, nous pouvons constater que les trois quart des employés ont validé au minimum un Baccalauréat, et que pratiquement quatre conseillers clients sur dix, détiennent un BAC+2 (cf. tableau 22).

[14] Le *staffing* est la mise à disposition de conseillers clients supplémentaires, et le *destaffing* à l'inverse est la réduction du nombre de conseillers clients nécessaire sur un projet.

Tableau 22 – Dernier diplôme obtenu

Diplôme	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Master (BAC+5) et +	*11*	*4,2*	*4,2*
Licence (BAC+3)	*19*	*7,2*	*11,4*
BTS, DEUG (BAC+2)	*68*	*25,7*	*37,3*
BAC, BAC Pro	*102*	*38,5*	*76,0*
BEP, CAP	*46*	*17,4*	*93,5*
Aucun	*17*	*6,4*	*100,0*
Total	*263*	*99,2*	

Ces différentes caractéristiques de l'échantillon seront analysées de façon plus détaillée dans les sections suivantes, afin d'étudier les éventuelles relations entre ces caractéristiques, les variables du marketing interne et celles de l'implication organisationnelle.

2.2. L'analyse descriptive

L'analyse descriptive des différentes données recueillies va permettre de vérifier, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 3, la validité du construit, ainsi que la fiabilité des échelles de mesures mobilisées. L'analyse factorielle quant à elle, permettra de tester la validité, puis l'Alpha de Cronbach nous indiquera la cohérence interne de nos échelles de mesures, et en ce sens leur fiabilité. Nous présenterons, dans un premier temps, les différents tests de validité. Ceux-ci nous indiqueront les facteurs à conserver et/ou à écarter. Puis, dans un second temps, nous testerons la fiabilité des facteurs restitués.

2.2.1. Tests de validité

Les tests de validité sont effectués sur l'échelle du marketing interne puis sur l'échelle de l'implication organisationnelle. Les tests de validité convergente vont permettre de vérifier l'homogénéité de chaque échelle de mesure. Ces tests, effectués sur nos neuf dimensions (trois relatives au marketing interne et trois relatives à l'implication organisationnelle) consentent à vérifier l'unidimensionnalité des échelles de mesure ainsi que d'écarter les items non représentatifs. Les tests de validité discriminante vont permettre d'apprécier l'indépendance des facteurs qui mesurent un même construit. Cette analyse de la validité discriminante ne va s'effectuer qu'entre les construits d'un même niveau conceptuel. En l'occurrence, l'analyse sera faite pour le marketing interne (FORM, COM, SYS) et pour l'implication organisationnelle (AFF, NOR, CAL).

2.2.1.1. Test de validité convergente de l'échelle du marketing interne

L'échelle du marketing interne est observée au travers de trois variables : Formation (FORM), Communication (COM) et Systèmes de récompenses (SYS).

2.2.1.1.1. Mesure de la dimension « FORMATION »

Le tableau 23 présente les corrélations entre les items de l'échelle de mesure de la variable FORM. Nous pouvons constater que ces corrélations sont toutes positives et significatives. Le coefficient de Pearson indique le degré de liaison entre les items :

- Autour de 0,10 > corrélation faible

- Autour de 0,30 > corrélation moyenne

- Autour de 0,50 > corrélation forte

Tableau 23 – Matrice des corrélations des items de FORM

Items	M.I.FORM.1	M.I.FORM.2	M.I.FORM.3	M.I.FORM.4	M.I.FORM.5	M.I.FORM.6	M.I.FORM.7
M.I.FORM.1	1,000						
M.I.FORM.2	**,566**	1,000					
M.I.FORM.3	**,751**	**,581**	1,000				
M.I.FORM.4	**,675**	**,605**	**,772**	1,000			
M.I.FORM.5	**,572**	**,527**	**,583**	**,691**	1,000		
M.I.FORM.6	**,535**	**,528**	**,589**	**,504**	**,455**	1,000	
M.I.FORM.7	**,482**	**,510**	**,523**	**,567**	**,574**	**,505**	1,000

Le tableau 24, identifie les coefficients de qualité de représentation, et nous confirme que tous les items sont bien représentés puisque la communalité est supérieure à 0,529.

Tableau 24 – Qualité de représentation de FORM

Items	Extraction
M.I.FORM.1	***,682***
M.I.FORM.2	***,592***
M.I.FORM.3	***,751***
M.I.FORM.4	***,756***
M.I.FORM.5	***,621***
M.I.FORM.6	***,529***
M.I.FORM.7	***,542***

Les contributions factorielles des items, ou « *loadings* » encore appelées corrélation d'une variable avec un facteur (cf. tableau 25) sont toutes supérieures à 0,727. Ce qui indique que ces items ne constituent qu'une seule dimension. Ce facteur restitue 63,902 % de la variance expliquée.

Tableau 25 – Matrice des composantes de FORM

	Composante
	Formation
M.I.FORM.1	,826
M.I.FORM.2	,769
M.I.FORM.3	,867
M.I.FORM.4	,870
M.I.FORM.5	,788
M.I.FORM.6	,727
M.I.FORM.7	,736
% de variance expliquée	63,902 %

2.2.1.1.2. Mesure de la dimension « COMMUNICATION »

L'examen de la matrice des corrélations entre les items de la dimension COM, nous fournit des corrélations significatives, puisque supérieures à 0,586. Les items sont tous corrélés entre eux (tableau 26).

Tableau 26 – Matrice des corrélations des items COM

Items	M.I.COM.1	M.I.COM.2	M.I.COM.3	M.I.COM.4
M.I.COM.1	1,000			
M.I.COM.2	,634	1,000		
M.I.COM.3	,644	,586	1,000	
M.I.COM.4	,629	,587	,607	1,000

L'ensemble des items a une communalité extraite supérieure à 0,690, ce qui est très satisfaisant, et signifie que chaque item détient une bonne qualité de représentation de la dimension COM (tableau 27).

Tableau 27 – Qualité de représentation de COM

Items	Extraction
M.I.COM.1	,748
M.I.COM.2	,690
M.I.COM.3	,708
M.I.COM.4	,699

L'analyse des quatre items de la dimension COM, confirme l'existence d'un seul facteur résumant 71,114 % de la variance totale des données d'origine. Les contributions factorielles, supérieures à 0,831 confirment la structure factorielle unidimensionnelle.

Tableau 28 – Matrice des composantes de COM

	Composante
	Communication
M.I.COM.1	,865
M.I.COM.2	,831
M.I.COM.3	,841
M.I.COM.4	,836
% de variance expliquée	71,114 %

2.2.1.1.3. Mesure de la dimension « SYSTEMES DE RECOMPENSES »

Le tableau des corrélations entre les items de la dimension SYS, fournit des coefficients satisfaisants, tous supérieurs à 0,492, ce qui indiquent une corrélation entre les différents items qui se regroupent sous une unique dimension (tableau 29).

Tableau 29 – Matrice des corrélations des items de SYS

Items	**M.I.SYS.1**	**M.I.SYS.2**	**M.I.SYS.3**	**M.I.SYS.4**
M.I.SYS.1	1,000			
M.I.SYS.2	,661	1,000		
M.I.SYS.3	,492	,499	1,000	
M.I.SYS.4	,720	,720	,507	1,000

L'unidimensionnalité est confirmée lors de l'analyse factorielle (tableau 30). La qualité de représentation de tous ces items est supérieure à 0,522.

Tableau 30 – Qualité de représentation de SYS

	Extraction
M.I.SYS.1	,748
M.I.SYS.2	,752
M.I.SYS.3	,522
M.I.SYS.4	,791

Le tableau 31 résume la structure factorielle de la dimension SYS, avec des contributions assez élevées, puisque dépassant toutes 0,722, ainsi qu'une variance expliquée assez importante de 70,325 %.

Tableau 31 - Matrice des composantes de SYS

	Composante
	Systèmes de récompenses
M.I.SYS.1	,865
M.I.SYS.2	,867
M.I.SYS.3	,722
M.I.SYS.4	,890
% de la variance expliquée	70,325 %

2.2.1.2. Test de validité convergente de l'échelle de l'implication organisationnelle

L'échelle de l'implication organisationnelle est caractérisée par trois variables : Affective (AFF), Normative (NORM) et Calculée (CAL). Comme pour l'échelle du marketing interne, nous allons analyser la validité convergente de ces trois dimensions.

2.2.1.2.1. Mesure de la dimension AFFECTIVE

Au regard du tableau 32, les items de la variable SYS sont tous corrélés entre eux, avec des coefficients positifs et significatifs allant de 0,491 à 0,757. Ces corrélations vérifient l'unicité de la dimension qu'il convient de valider avec la suite de l'AFCP (Analyse Factorielle en Composante Principale).

Tableau 32 – Matrice des corrélations des items de AFF

Items	IMP.AFF.1	IMP.AFF.2	IMP.AFF.3	IMP.AFF.4	IMP.AFF.5	IMP.AFF.6
IMP.AFF.1	1,000					
IMP.AFF.2	,491	1,000				
IMP.AFF.3	,563	,573	1,000			
IMP.AFF.4	,617	,532	,676	1,000		
IMP.AFF.5	,596	,544	,669	,757	1,000	
IMP.AFF.6	,604	,557	,645	,663	,709	1,000

L'AFCP des six items (cf. tableau 33) fait ressortir un facteur unique avec une qualité de représentation assez bonne (communalité > 0,543).

Tableau 33 – Qualité de représentation de AFF

Items	Extraction
IMP.AFF.1	,607
IMP.AFF.2	,543
IMP.AFF.3	,701
IMP.AFF.4	,748
IMP.AFF.5	,759
IMP.AFF.6	,721

Les contributions factorielles élevées, supérieures à 0,737, ainsi que la variance expliquée de 67,692 % vérifient l'unidimensionnalité des items (cf. tableau 34).

Tableau 34 – Matrice des composantes de AFF

	Composante
	Affective
IMP.AFF.1	,779
IMP.AFF.2	,737
IMP.AFF.3	,837
IMP.AFF.4	,865
IMP.AFF.5	,871
IMP.AFF.6	,849
% de la variance expliquée	67,962 %

2.2.1.2.2. Mesure de la dimension NORMATIVE

Au regard de la matrice de corrélations des items (cf. tableau 35), nous pouvons constater que l'item IMP.NOR.1 n'est pas significativement corrélé avec l'ensemble des autres items. Les inters corrélations, sont toutes inférieures à 0,100 et donc non significatives. IMP.NORM.1 « Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise », est donc rejeté de l'échelle de mesure de la variable NOR pour la suite de l'analyse.

Tableau 35 – Matrice de corrélations des items de NOR

Items	IMP.NOR.1	IMP.NOR.2	IMP.NOR.3	IMP.NOR.4	IMP.NOR.5	IMP.NOR.6
IMP.NOR.1	1,000					
IMP.NOR.2	,096	1,000				
IMP.NOR.3	,100	,654	1,000			
IMP.NOR.4	,046	,511	,448	1,000		
IMP.NOR.5	,053	,636	,587	,454	1,000	
IMP.NOR.6	,083	,473	,411	,491	,592	1,000

Une deuxième analyse factorielle avec les 5 items retenus (tableau 36) nous montre que la qualité de représentation est satisfaisante, dans la mesure où la communalité est généralement supérieure à 0,525.

Tableau 36 – Qualité de représentation de NOR

Items	Extraction
IMP.NOR.2	,704
IMP.NOR.3	,628
IMP.NOR.4	,525
IMP.NOR.5	,702
IMP.NOR.6	,555

Cette structure confirme l'unidimensionnalité du construit. Les contributions factorielles des items sont toutes supérieures à 0,725. Le facteur extrait par l'AFCP restitue 62,286 % de variance expliquée (tableau 37).

Tableau 37 – Matrice des composantes de NOR

	Composante
	Normative
IMP.NOR.2	,839
IMP.NOR.3	,793
IMP.NOR.4	,725
IMP.NOR.5	,838
IMP.NOR.6	,745
% de la variance expliquée	62,286 %

2.2.1.2.3. Mesure de la dimension CALCULEE

Concernant la dimension calculée, la matrice de corrélations (tableau 38), nous montre que même si chaque item n'est pas corrélé avec toutes les autres, dans l'ensemble, les corrélations sont tout de même sensiblement significatives et positives, hormis l'item IMP.CAL.6 corrélé avec aucun des autres items, et détenant des coefficients inférieurs à 0,167, ce qui n'est pas significatif. L'item IMP.CAL.6 « Si je n'avais pas tant donné de moi-même à mon entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs », est donc rejeté de notre échelle de l'implication calculée.

Tableau 38 – Matrice des corrélations des items de CAL

Items	IMP.CAL.1	IMP.CAL.2	IMP.CAL.3	IMP.CAL.4	IMP.CAL.5	IMP.CAL.6
IMP.CAL.1	1,000	,549	,122	,239	-,004	,125
IMP.CAL.2	,549	1,000	,096	,263	,031	,167
IMP.CAL.3	,122	,096	1,000	,400	,607	,020
IMP.CAL.4	,239	,263	,400	1,000	,248	,034
IMP.CAL.5	-,004	,031	,607	,248	1,000	,027
IMP.CAL.6	,125	,167	,020	,034	,027	1,000

L'éviction de cet item se confirme lors de l'analyse de la qualité de représentation des items (tableau 39). En effet, l'ensemble des items retenus ont une communalité supérieure à 0,493.

Tableau 39 – Qualité de représentation de CAL

Items	Extraction
IMP.CAL.1	,739
IMP.CAL.2	,741
IMP.CAL.3	,786
IMP.CAL.4	,493
IMP.CAL.5	,736

L'AFCP des cinq items de l'échelle de l'implication calculée (tableau 40) affirme l'existence d'un facteur unique résumant 53,802 % de la variance totale des données originales. Les contributions factorielles étant tous supérieures à 0,540, cela confirme la structure factorielle unidimensionnelle.

Tableau 40 – Matrice des composantes de CAL

	Composante
	Calculée
IMP.CAL.1	,540
IMP.CAL.2	,552
IMP.CAL.3	,749
IMP.CAL.4	,702
IMP.CAL.5	,621
% de la variance expliquée	69,896 %

2.2.1.3. Conclusion de la validité convergente

Le test de validité convergente nous a permis de pouvoir vérifier que les échelles des six variables de recherche mobilisées (FORM, COM, SYS, AFF, NOR, CAL) sont unidimensionnelles (tableau 41).

Tableau 41 – Synthèse des facteurs restitués

Concepts	Variables	Facteurs extraits		
		Code	**Nombre**	**Items retenus**
Marketing interne	Formation	FORM	1	*FORM1, FORM2, FORM3, FORM4, FORM5, FORM6, FORM7*
	Communication	COM	1	*COM1, COM2, COM3, COM4*
	Système de récompenses	SYS	1	*SYS1, SYS2, SYS3, SYS4*
Implication organisationnelle	Affective	AFF	1	*AFF1, AFF2, AFF3, AFF4, AFF5, AFF6*
	Normative	NOR	1	*NOR2, NOR3, NOR4, NOR5, NOR6*
	Calculée	CAL	1	*CAL1, CAL2, CAL3, CAL4, CAL5*

Suite aux tests de validité convergente, afin de déterminer l'unidimensionnalité de chaque variable, et les différents items restitués, il convient de vérifier la validité discriminante ou divergente de ces échelles.

2.2.1.4. Test de validité discriminante des échelles des deux échelles

Les tests de validité divergente, vont permettre d'apprécier l'indépendance des variables au sein d'une même dimension. L'analyse des matrices de corrélations inter-items sera réalisée sur l'ensemble des items de chaque concept, afin de vérifier le caractère discriminant de chaque dimension au sein d'un même concept.

Ainsi, seront analysées, l'échelle du marketing interne (FORM, COM, SYS), puis celle de l'implication organisationnelle (AFF, NOR, CAL).

2.2.1.4.1. La validité discriminante du marketing interne

Notre objectif est de vérifier l'indépendance des variables FORM, COM, SYS, permettant de mesurer le marketing interne. La matrice réalisée (cf. tableau 42) nous montre une structure de corrélations significatives sur l'ensemble des items de l'échelle du marketing interne, ce

qui signifie que le caractère d'indépendance des trois facteurs ne serait pas vérifié. Cette pré-analyse semble indiquer que le marketing interne est perçu comme une seule et unique dimension. Ceci pourrait signifier que pour les conseillers-clients, il n'y aurait pas de différence dans leur façon de percevoir les trois dimensions du marketing interne.

Tableau 42 – Matrice des corrélations des items du marketing interne

	FORM.1	FORM.2	FORM.3	FORM.4	FORM.5	FORM.6	FORM.7	COM.1	COM.2	COM.3	COM.4	SYS.1	SYS.2	SYS.3	SYS.4
M.I.FORM.1	1,000														
M.I.FORM.2	,567	1,000													
M.I.FORM.3	,751	,581	1,000												
M.I.FORM.4	,677	,605	,776	1,000											
M.I.FORM.5	,572	,527	,584	,692	1,000										
M.I.FORM.6	,535	,528	,589	,504	,455	1,000									
M.I.FORM.7	,482	,511	,523	,567	,574	,505	1,000								
M.I.COM.1	,667	,666	,589	,654	,576	,449	,424	1,000							
M.I.COM.2	,521	,595	,559	,584	,480	,498	,423	,636	1,000						
M.I.COM.3	,525	,613	,540	,551	,525	,506	,471	,644	,588	1,000					
M.I.COM.4	,601	,624	,617	,626	,566	,627	,642	,629	,587	,607	1,000				
M.I.SYS.1	,648	,601	,647	,599	,530	,557	,451	,616	,533	,561	,552	1,000			
M.I.SYS.2	,514	,498	,551	,534	,507	,474	,374	,482	,446	,519	,427	,661	1,000		
M.I.SYS.3	,521	,535	,492	,496	,502	,497	,471	,576	,464	,598	,582	,492	,499	1,000	,507
M.I.SYS.4	,534	,526	,561	,531	,487	,595	,430	,559	,552	,560	,547	,720	,720	,507	1,000

Nous pouvons, suite à cette matrice de corrélations, réaliser les deux tests suivants :

Celui de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui va vérifier les corrélations entre les différents items, ce qui va permettre d'identifier des dimensions communes (Carricano et Poujol., 2008). Selon ces auteurs, une valeur de KMO comprise entre 0,3 et 0,7 est acceptable bien qu'il soit préférable d'obtenir un résultat supérieur à 0,7. Le second test, est celui de sphéricité de Bartlett (2004, p.170). Il teste « l'hypothèse nulle de corrélation des variables. Si le résultat du test est élevé et que le seuil de risque est proche de 0, l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les données sont ainsi corrélées et donc factorisables ».

Tableau 43 – Indice KMO et Test de Barlett – items du marketing interne

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,948
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2812,252
	ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

Le résultat de ces tests (cf. tableau 43) indique pour la mesure KMO, un indice de corrélation de 0,948, ce qui est très satisfaisant. Ceci nous permet de dire que ces items permettent de mesurer un même construit, en l'occurrence le marketing interne.

Le test de Barlett prouve que l'ensemble des données sont factorisables (cf. tableau 44).

Tableau 44 – Solution factorielle des items du marketing interne après rotation Varimax

Items	Qualité de représentation	FORM, COM, SYS
M.I.FORM.1	,636	,798
M.I.FORM.2	,614	,783
M.I.FORM.3	,671	,819
M.I.FORM.4	,676	,822
M.I.FORM.5	,557	,746
M.I.FORM.6	,521	,722
M.I.FORM.7	,460	,679
M.I.COM.1	,644	,802
M.I.COM.2	,544	,737
M.I.COM.3	,588	,767
M.I.COM.4	,648	,805
M.I.SYS.1	,641	,801
M.I.SYS.2	,508	,712
M.I.SYS.3	,509	,713
M.I.SYS.4	,590	,768
% de variance totale expliquée		58,711 %

Les résultats de cette AFCP ne restituent qu'une seule dimension au marketing interne (tableau 44). FORM, COM et SYS sont reconstitués en une seule colonne. Les contributions factorielles sont élevées (> 0,679) et la qualité de représentation significative (> 0,460).

2.2.1.4.2. La validité discriminante de l'implication organisationnelle

Les trois variables de l'implication organisationnelle sont mesurées par 16 items. Nous avons rejeté deux items lors des tests de validité convergente (NOR.1 et CAL.6). Les corrélations entre ces items sont récapitulées dans le tableau 45. Nous pouvons constater que de nombreux items sont corrélés entre eux, ce qui ne permet pas de marquer nettement l'indépendance des trois facteurs de l'implication organisationnelle.

Tableau 45 – Matrice de corrélations des items de l'implication organisationnelle

	AFF.1	AFF.2	AFF.3	AFF.4	AFF.5	AFF.6	NOR.2	NOR.3	NOR.4	NOR.5	NOR.6	CAL.1	CAL.2	CAL.3	CAL.4	CAL.5
IMP.AFF.1	1,000	,479	,553	,623	,595	,602	,514	,401	,493	,432	,514	,278	,299	-,305	,065	-,434
IMP.AFF.2	,479	1,000	,569	,543	,549	,557	,515	,449	,440	,432	,432	,200	,254	-,205	,006	-,202
IMP.AFF.3	,553	,569	1,000	,679	,665	,644	,600	,436	,469	,533	,551	,226	,261	-,272	,004	-,302
IMP.AFF.4	,623	,543	,679	1,000	,760	,668	,642	,512	,569	,597	,535	,247	,296	-,284	,022	-,366
IMP.AFF.5	,595	,549	,665	,760	1,000	,703	,632	,596	,591	,574	,495	,284	,253	-,218	,052	-,324
IMP.AFF.6	,602	,557	,644	,668	,703	1,000	,603	,498	,524	,503	,570	,256	,288	-,247	,012	-,312
IMP.NOR.2	,514	,515	,600	,642	,632	,603	1,000	,649	,496	,630	,457	,287	,306	-,199	-,011	-,248
IMP.NOR.3	,401	,449	,436	,512	,596	,498	,649	1,000	,440	,584	,402	,256	,247	-,057	,014	-,167
IMP.NOR.4	,493	,440	,469	,569	,591	,524	,496	,440	1,000	,441	,475	,307	,320	-,108	,158	-,206
IMP.NOR.5	,432	,432	,533	,597	,574	,503	,630	,584	,441	1,000	,587	,169	,219	-,124	,083	-,123
IMP.NOR.6	,514	,432	,551	,535	,495	,570	,457	,402	,475	,587	1,000	,196	,223	-,225	,011	-,249
IMP.CAL.1	,278	,200	,226	,247	,284	,256	,287	,256	,307	,169	,196	1,000	,547	,122	,240	,001
IMP.CAL.2	,299	,254	,261	,296	,253	,288	,306	,247	,320	,219	,223	,547	1,000	,094	,263	,034
IMP.CAL.3	-,305	-,205	-,272	-,284	-,218	-,247	-,199	-,057	-,108	-,124	-,225	,122	,094	1,000	,397	,607
IMP.CAL.4	,065	,006	,004	,022	,052	,012	-,011	,014	,158	,083	,011	,240	,263	,397	1,000	,246
IMP.CAL.5	-,434	-,202	-,302	-,366	-,324	-,312	-,248	-,167	-,206	-,123	-,249	,001	,034	,607	,246	1,000

L'indice KMO est de 0,917, ce qui est très satisfaisant et celui de Barrett de 0,0 (tableau 46). Ces tests prouvent que l'ensemble des données sont factorisables.

Tableau 46 – Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,917
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2186,736
	ddl	120
	Signification de Bartlett	,000

L'AFCP sur l'ensemble de l'échelle de l'implication organisationnelle ne restitue que deux facteurs (tableau 47). Les contributions factorielles des items des deux facteurs relatifs aux croyances sont supérieures à 0,535. L'intégralité des items présente une qualité de représentation supérieure à 0,481. Ces résultats confirment le tableau de corrélations, puisque les facteurs AFF et NOR ne sont pas indépendants et forment une seule dimension.

Tableau 47 – Solution factorielle des items de l'implication après rotation Varimax

	Qualité de représentation	**Composantes**	
		AFF, NOR	**CAL**
IMP.AFF.1	,640	,753	
IMP.AFF.2	,490	,696	
IMP.AFF.3	,640	,795	
IMP.AFF.4	,730	,852	
IMP.AFF.5	,727	,849	
IMP.AFF.6	,670	,817	
IMP.NOR.2	,663	,796	
IMP.NOR.3	,587	,689	
IMP.NOR.4	,520	,700	
IMP.NOR.5	,689	,723	
IMP.NOR.6	,505	,702	
IMP.CAL.1	,683		,535
IMP.CAL.2	,677		,542
IMP.CAL.3	,752		,752
IMP.CAL.4	,481		,689
IMP.CAL.5	,728		,627
% de la variance expliquée		43,663	19,967
% de variance cumulée		43,663	63,630

2.2.1.5. Conclusion de la validité discriminante

Au regard de nos tests de validité, l'échelle de l'implication organisationnelle ne recense que deux dimensions : Une première dimension que l'on pourrait qualifier d'« affectivo-normative » qui regroupe l'ensemble des items affectifs et normatifs, et une deuxième dimension regroupant les items calculés. Ces différentes analyses justifient la validité discriminante des échelles de mesure du marketing interne et de l'implication organisationnelle. Cette seconde vérification que nous venons d'effectuer, suite aux tests de validité convergente, nous permet de conclure à la validité de nos échelles de mesure. Nous pouvons présenter un récapitulatif de nos échelles de mesures, des variables et des items retenus dans le tableau 48.

Tableau 48 – Synthèse des items suite à la validité discriminante

	Nombre de dimensions	**Dimensions**	**Items**	**Code items**
Echelle du marketing interne	1	COM FORM SYS	Regroupe l'ensemble des items du marketing interne	*FORM1, FORM2, FORM3, FORM4, FORM5, FORM6, FORM7, COM1, COM2, COM3, COM4, SYS1, SYS2, SYS3, SYS4*
Echelle de l'implication organisationnelle	2	AFF NOR	Les items de l'implication affective et normative	*AFF1, AFF2, AFF3, AFF4, AFF5, AFF6, NOR2, NOR3, NOR4, NOR5, NOR6*
		CAL	Ensemble des items de l'implication calculée	*CAL1, CAL2, CAL3, CAL4, CAL5*

Le fait de ne retrouver qu'une seule dimension dans l'échelle du marketing interne semble signifier que le marketing interne est perçu par les conseillers-clients comme un ensemble d'éléments dépendants les uns des autres. Les trois dimensions originales du marketing interne ne sont pas retrouvées dans le cadre du champ des centres d'appels. Le marketing interne est présent au sein de l'entreprise, ainsi que perçu par les conseillers clients, mais la formation, la communication, et les systèmes de récompenses, sont identifiés comme un seul

et même élément. Le marketing interne sera donc traité sous une forme unique regroupant l'ensemble des items. Cet ensemble indissociable composera notre variable explicative.

L'échelle de l'implication organisationnelle originellement composée de trois dimensions (affective, normative, calculée) s'identifiera dans notre recherche par deux dimensions. La première, composée des items affectifs et normatifs retenus pour notre étude, signifie que notre échantillon associe l'affectif au normatif. Il perçoit ces deux types d'implication de la même manière. La deuxième dimension regroupe les cinq items de l'implication calculée. L'échelle de l'implication organisationnelle, sera composée de deux variables expliquées, celle affectivo-normative et celle calculée.

À la suite de nos tests de validité, nous devons effectuer un dernier test, celui de la fiabilité des échelles retenues afin de conclure la phase de validation des variables.

2.2.2. Tests de fiabilité

Le test de fiabilité va s'appliquer à l'ensemble des variables du modèle de recherche, cela concerne, l'unique variable explicative du marketing interne, ainsi que les deux variables de l'implication organisationnelle.

Les résultats du test de fiabilité par l'analyse du coefficient de Cronbach, sont présentés ci-après. Ces coefficients sont d'une valeur de 0,949 pour la variable marketing interne comprenant 15 items (cf. tableau 49), et 0,929 pour la variable affectivo-normative de l'implication calculée regroupant 11 items (cf. tableau 50). Ceci démontre une excellente consistance interne pour ces deux variables. La variable de l'implication calculée présente un

coefficient de 0,631, ce qui est moyen pour un Alpha de Cronbach, néanmoins, mais atténuée par le faible nombre d'items la composant (tableau 51). Ces résultats nous confirment la fiabilité des échelles retenues pour notre recherche, malgré leur traduction en français (pour l'échelle du marketing interne) et leur adaptation au contexte de notre terrain des centres d'appels.

Tableau 49 – Fiabilité de la variable du marketing interne

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,949	15

Tableau 50 – Fiabilité de la variable affectivo-normative de l'implication organisationnelle

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,929	11

Tableau 51 – Fiabilité de la variable calculée de l'implication organisationnelle

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,631	5

Conclusion de l'analyse descriptive

Les analyses descriptives que nous venons d'effectuer sur nos variables de recherches, nous ont permis d'établir la validité convergente et discriminante, ainsi que la fiabilité de ces dernières. A la fin des tests de la validité convergente, les six variables de notre modèle de recherche initial sont reconnues comme unidimensionnelles. Un item concernant la variable NOR (normative), ainsi qu'un item de la variable CAL (calculée) ont été rejetés. Les variables ainsi testées répondent aux critères de validité convergente. Les tests de validité discriminante effectués ensuite ont infirmé les dimensions établies dans notre modèle conceptuel, et n'ont reconnu que trois variables sur les six initialement présentes. Le dernier test concernant la fiabilité, mobilisant l'alpha de Cronbach, sur les 3 dimensions retenues confirment la cohérence interne de ces trois variables. Cette analyse permet de certifier que les échelles

utilisées pour notre recherche sont valides et fiables. De ce fait, nous pouvons nous appuyer sur nos données afin de mettre en évidence les relations entre ces variables, et ainsi tester les hypothèses de recherche au travers d'une analyse explicative.

2.3. L'analyse explicative

L'analyse explicative, va permettre de s'attarder tout d'abord sur les différentes corrélations entres les dimensions de notre étude, pour ensuite vérifier les hypothèses de recherche énoncées dans le chapitre 3, et enfin, comprendre les liens existants entre les caractéristiques de l'échantillon et le marketing interne.

2.3.1. Analyse des corrélations

L'analyse des corrélations, nous permet de tester les inter-corrélations existantes entres les trois dimensions restantes. Afin de vérifier les corrélations entre le marketing interne et l'implication organisationnelle, nous utiliserons le coefficient de Pearson, qui permet de mesurer le degré de corrélations entre deux variables métriques. Ce coefficient varie entre -1 et 1, et plus celui-ci est proche des extrémités, plus la corrélation sera forte (Garson, 2004, Stevenson, 1981). Une forte corrélation positive sera constatée lorsque ce coefficient sera proche de 1, et une forte corrélation négative, lorsque celui-ci sera proche de -1. Si celui-ci se trouve à 0, la corrélation est nulle. D'autre part, les résultats ne seront importants, que si l'indice de signification est inférieur à 0,05.

Nous pouvons ajouter que, si le coefficient de Pearson se trouve :

- autour de 0,10 > la corrélation sera faible

- autour de 0,30 > la corrélation sera moyenne

- au-delà de 0,50 > la corrélation sera forte

Si l'on observe ce tableau 52, qui identifie de façon générale la corrélation entre le marketing interne et l'implication organisationnelle, nous pouvons observer le coefficient de Pearson (0,386), qui indique une corrélation moyenne mais significative, et un très bon indice de signification (0,000). Cela indique une relation positive, au regard du sens du coefficient, entre le marketing interne et l'implication organisationnelle.

Tableau 52 – Corrélations entre le marketing interne et l'implication organisationnelle

		MI. SCORE	**IMPLICATION. Score**
MI.SCORE	Corrélation de Pearson	1	,386**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	259	255
IMPLICATION. Score	Corrélation de Pearson	,386**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	255	260

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Dans le tableau 53, nous pouvons observer les corrélations entre la dimension unique de marketing interne, que nous avons relevé précédemment et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle. Le constat est fait qu'une seule corrélation est vraiment significative. L'unique dimension du marketing interne se trouve corrélée avec la dimension affectivo-normative de l'implication organisationnelle avec un coefficient de 0,624, et un indice de signification de 0,000.

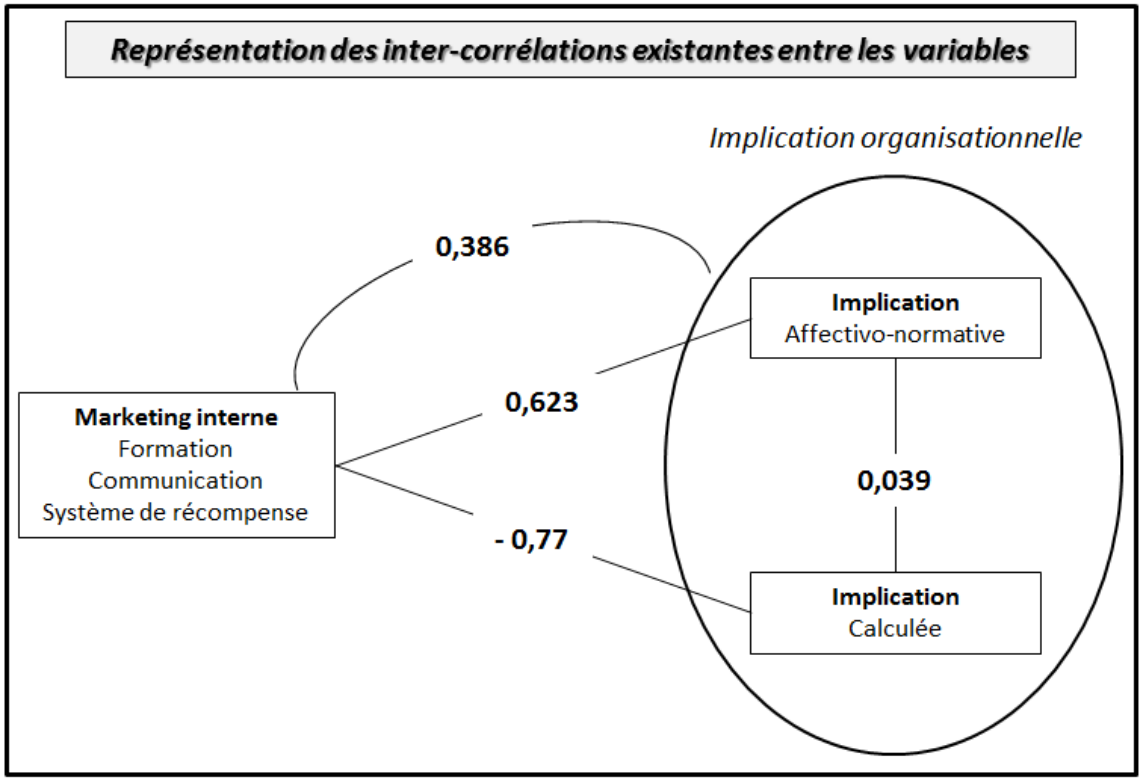
Tableau 53 – Corrélations entre les différentes dimensions de la recherche

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
MI.SCORE	Corrélation de Pearson	1		
	Sig. (bilatérale)			
	N	259		
AFFNORM. SCORE	Corrélation de Pearson	,624**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	255	260	
CAL.SCORE	Corrélation de Pearson	-,077	,039	1
	Sig. (bilatérale)	,218	,531	
	N	258	260	264

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Le coefficient de corrélation étant positif, nous pouvons prétendre que plus le marketing interne sera bien perçu par les conseillers-clients, plus leur implication affectivo-normative augmentera. Nous pouvons illustrer ce constat, au travers de la représentation de la figure 19.

Figure 19 – Inter-corrélations entre le marketing interne et l'implication organisationnelle



Afin d'affiner la signification de cette corrélation, nous avons mis en place des régressions linéaires.

2.3.1.1. Régression linéaire entre le marketing interne et l'implication affectivo-normative

Afin de tester les hypothèses de recherche, des régressions linéaires seront réalisées afin d'étudier les liaisons entre une variable dépendante et un ensemble de variables indépendantes (Tenenhaus, 1996). La régression linéaire (cf. tableau 54) nous permet d'expliquer la variabilité des deux dimensions dépendantes de l'implication organisationnelle en fonction de la dimension indépendante du marketing interne.

Tableau 54 – Tableau de régression linéaire ANOVA – IMP Affectivo-Normative

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	478,266	1	478,266	161,654	,000[a]
	Résidu	748,521	253	2,959		
	Total	1226,787	254			

a. Valeurs prédites : (constantes), MI.SCORE
b. Variable dépendante : AFFNORM.SCORE

Pour notre recherche, la valeur de F est de 161,654 et est significative car son indice est inférieur à 0,05. Ceci signifie que les probabilités d'obtenir une valeur F de cette taille par hasard sont de moins de 0,05 %. Dans ce cas, nous devons rejeter l'hypothèse nulle de non relation. Il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Dans le tableau 55, l'indice « R » présente la valeur de la corrélation multiple du modèle. Elle indique la corrélation combinée de toutes les variables indépendantes d'un modèle avec la

variable dépendante. Nous n'avons ici qu'une seule variable indépendante, représentée par le marketing interne, ce coefficient est donc identique au coefficient de corrélation de Pearson.

En l'espèce, la valeur du coefficient de corrélation multiple est de 0,624. On trouve cette donnée sous la colonne « R ». Cette valeur suggère que les données sont bien ajustées au modèle.

Tableau 55 – Tableau de variabilité de la dimension dépendante AFF.NORM

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624[a]	,390	,387	1,72005

a. Valeurs prédites : (constantes), MI.SCORE
b. Variable dépendante : AFFNORM.SCORE

Si nous élevons au carré le coefficient de corrélation, nous obtenons la valeur R^2 (0,390). Ce dernier indique la proportion de la variabilité de la dimension dépendante expliquée par le modèle de régression. En ce sens, nous pouvons affirmer que le marketing interne peut expliquer près de 40 % de la variation de l'implication organisationnelle affectivo-normative des conseillers-clients.

Dans le tableau 56, la colonne des coefficients standardisés indique la valeur du coefficient de corrélation (0,624). Celui-ci est identique au tableau précédent, mais il apporte toutefois une nouvelle information, à savoir que cette valeur se trouve positive ou négative. Il est important de connaître ce signe, dans le but d'interpréter le sens de la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Tableau 56 – Coefficients des variables dépendantes et indépendantes

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,036	,295		-,123	,902
	MI.SCORE	,681	,054	,624	12,714	,000

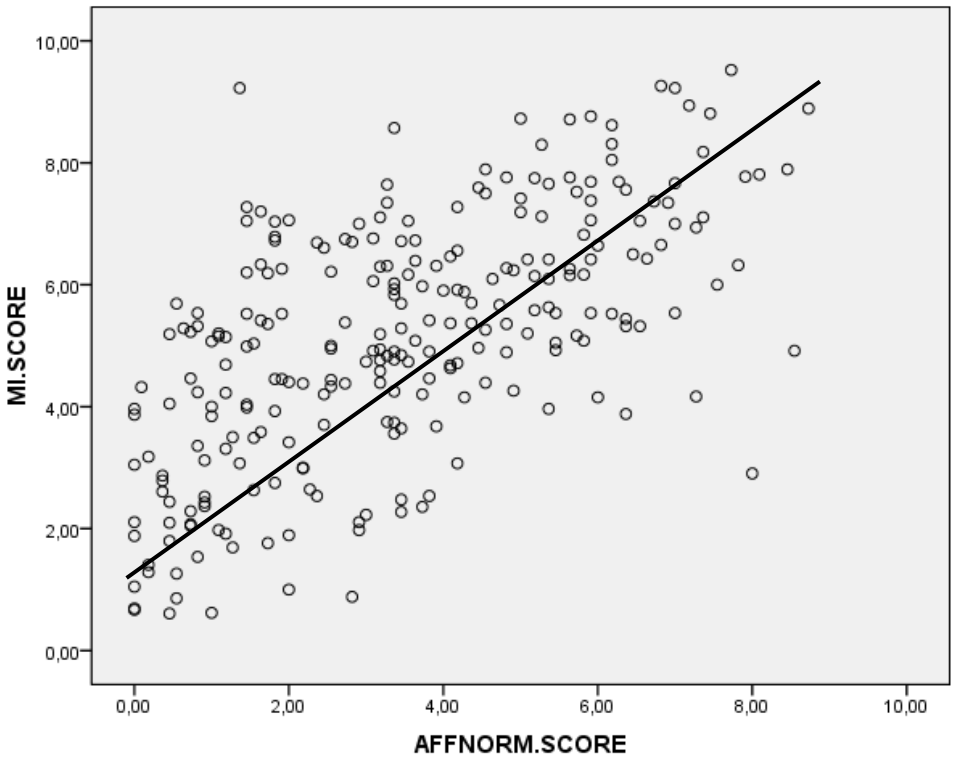
a. Variable dépendante : AFFNORM.SCORE

En l'occurrence, la valeur actuelle du coefficient est donc de 0,624. Compte tenu de la relation positive entre les deux variables, nous pouvons noter que plus le marketing interne augmente, plus l'implication affectivo-normative augmente.

La dernière colonne présente la valeur qui teste l'hypothèse nulle. Ainsi, pour une variable indépendante, la valeur de cette colonne obtient un coefficient différent de zéro, en l'espèce 0,902 ; on doit l'interpréter comme une variable explicative significative. Ce qui est ici le cas. Concernant la variable expliquée, l'indice de signification doit être le plus proche possible de zéro, ce qui est également le cas pour notre recherche.

Nous pouvons tenter de présenter cette relation sous forme d'un diagramme à points (figure 20) sur lequel nous pouvons observer que plus la variable marketing interne augmente, plus la variable affectivo-normative augmente.

Figure 20 – Relation entre le marketing interne et l'implication affectivo-normative



2.3.1.2. Régression linéaire entre le marketing interne et l'implication calculée

De la même manière, nous pouvons tenter une régression linéaire concernant la relation entre le marketing interne et l'implication calculée (tableau 57). Cette relation n'ayant pas été reconnue lors des tests de corrélations, ce résultat se confirme une nouvelle fois lors de la mise en place de la régression.

Tableau 57 – Tableau de régression linéaire ANOVA – IMP Calculée

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,624	1	6,624	1,522	,218[a]
	Résidu	1114,149	256	4,352		
	Total	1120,773	257			

a. Valeurs prédites : (constantes), MI.SCORE
b. Variable dépendante : CAL.SCORE

En effet, l'indice de signification est de 0,218, et le R-deux est de 0,006 (tableau 58) ce qui indique que le marketing interne explique seulement 0,6% de variabilité de l'implication calculée.

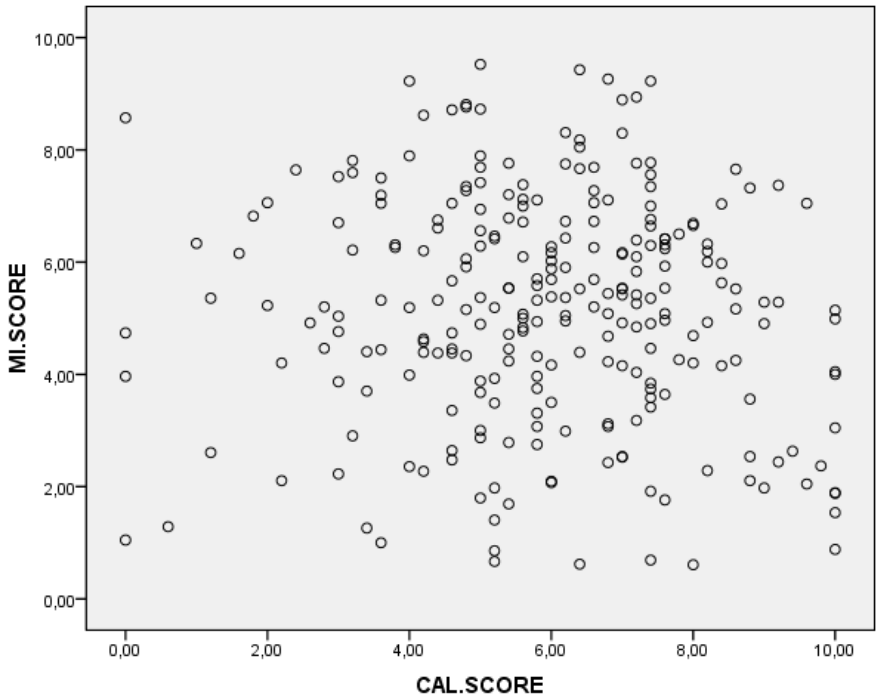
Tableau 58 – Tableau de variabilité de la dimension dépendante CAL

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,077[a]	,006	,002	2,08618

a. Valeurs prédites : (constantes), MI.SCORE

Il n'est donc pas nécessaire d'aller plus loin dans la régression entre ces deux dimensions. La figure 21 démontre l'incohérence entre tous les points, contrairement à la régression précédente.

Figure 21 – Relation entre le marketing interne et l'implication calculée



2.3.2. Vérification des hypothèses de recherche

Notre travail doctoral a identifié quatre hypothèses de recherche (H1, H2, H3, H4).

Il convient ici de rappeler que les précédents tests soulignent la validité et la fiabilité des deux échelles mobilisées dans le cadre du marketing interne et de l'implication organisationnelle. Suite aux analyses de corrélations et de régressions, il nous est possible de démontrer la relation existante entre le marketing interne et l'implication organisationnelle. En effet, un coefficient de corrélation positif (0,386), et un indice de signification excellent (0,000) confirment la relation positive établie dans la littérature entre l'utilisation du marketing interne et l'implication organisationnelle. L'examen de ces différents indices statistiques indique l'existence de relations générales entre les facteurs du marketing interne et ceux de l'implication organisationnelle. Par conséquent, l'hypothèse H1, relative à l'existence d'une relation positive entre le marketing interne et l'implication organisationnelle dans le cadre des centres d'appels étudiés est en ce sens vérifiée.

H 1 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication organisationnelle.

✔ ***VERIFIEE***

Il convient ensuite d'identifier de façon plus détaillée la relation établie par l'hypothèse H1, en identifiant les relations entre les différentes dimensions du marketing interne et de l'implication organisationnelle. L'hypothèse H2 quant à elle, mettait en évidence une relation positive entre le marketing interne et l'implication organisationnelle affective. Les analyses précédentes ont mis en exergue la présence d'une dimension affectivo-normative, reprenant l'ensemble des items de l'implication affective ainsi que cinq items de l'implication normative. En ce sens, nous avons pu déterminer une relation positive entre l'unique dimension du marketing interne et l'implication affectivo-normative, avec un coefficient de Pearson de 0,623 et un indice de signification de 0,000. De plus, suite à la régression linéaire

établie entre ces deux dimensions, l'indice R^2, qui permet de déterminer la variabilité de la dimension dépendante expliquée par la variable indépendante est de 0,39. Ceci indique une proportion de près de 40% de la variabilité de l'implication organisationnelle affectivo-normative qui est expliquée par le marketing interne. Nous pouvons ajouter à cette analyse la figure 20 (p.208) qui présente une nouvelle fois un lien facilement visualisable entre le marketing interne et l'implication affectivo-normative. En ce sens, nous ne pouvons pas considérer comme vérifiées les deux hypothèses H2 et H3, qui présentaient l'implication affective et l'implication normative comme deux dimensions distinctes. Elles seront de ce fait considérées comme en partie vérifiée chacune, puisque la relation est présente, mais pas dans les termes exactes de l'énoncé des hypothèses.

H 2 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication affective.

✔ ***VERIFIEE EN PARTIE***

&

H 3 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication normative.

✔ ***VERIFIEE EN PARTIE***

Concernant l'hypothèse émise en H4, nous faisions le postulat d'une relation nulle ou inexistante entre le marketing interne et l'implication calculée. Aux termes de l'analyse factorielle, l'implication calculée s'est trouvée amputée d'un item, mais cette dimension s'est tout de même révélée présente dans le cadre de notre étude. La matrice des corrélations a démontré une relation nulle, voire très faiblement négative, avec un coefficient de Pearson

très faible (- 0,077) ainsi qu'un indice de signification (0,278) qui est au-dessus de la barre de significativité de 0,05. Pour poursuivre, nous avons opté pour une régression linéaire qui n'était pas pour ainsi dire, nécessaire aux vues des premiers résultats, mais qui néanmoins nous aura permis de confirmer notre analyse. En effet, la régression indique que le marketing interne influe sur la variabilité de l'implication calculée à hauteur de 0,06%, ce qui est quasiment nul. Partant de ce constat, nous pouvons vérifier l'hypothèse H4.

H 4 : Il existe une relation nulle entre le marketing interne et l'implication calculée.

✔ ***VERIFIEE***

Afin d'affiner notre analyse concernant les liens entre marketing interne et implication organisationnelle, nous allons étudier successivement la variable du marketing interne, puis les deux variables de l'implication organisationnelle dans le cadre de notre échantillon, et tenter d'identifier d'éventuels items plus significatifs que d'autres. Enfin, nous mettrons en relation nos variables de recherche avec les caractéristiques de notre échantillon.

2.3.3. Les relations entre les caractéristiques de l'échantillon et le marketing interne

Afin d'apporter de nouveaux éléments sur les liens unissant le marketing et l'implication organisationnelle, nous allons désormais réaliser des analyses de variance, avec l'utilisation de tableau ANOVA. Ces tests nous indiquerons si les caractéristiques de l'échantillon jouent un rôle significatif dans la variabilité des dimensions. Ainsi, le tableau 59 présentant le test ANOVA de l'élément « sexe » indique un indice de signification de 0,342. Ce test étant significatif lorsque l'indice est inférieur à 0,05, cela signifie que la variable « sexe » n'influence pas la variation de l'implication affectivo-normative des conseillers-clients. En

d'autres termes, les hommes et les femmes réagissent de la même manière au niveau de l'implication organisationnelle, il n'existe aucune différence significative. L'implication calculée, de la même manière, à la vue de l'indice de signification (0,101) n'est pas en interaction avec la variable sexe.

Tableau 59 – Test ANOVA de la variable sexe

		Somme des carrés	**ddl**	**Moyenne des carrés**	**F**	**Signification**
AFFNORM.SCORE	Intergroupes	4,461	1	4,461	,906	,342
	Intra-groupes	1270,914	258	4,926		
	Total	1275,376	259			
CAL.SCORE	Intergroupes	11,603	1	11,603	2,716	,101
	Intra-groupes	1119,131	262	4,271		
	Total	1130,734	263			

Le tableau ANOVA 60, indique une signification positive de la variable « âge ». En effet, l'indice de signification est très satisfaisant (0,000). Ceci indique que l'âge est une variable qui influe sur l'implication organisationnelle affectivo-normative des conseillers-clients. Les tests de la variance ANOVA sont intéressants dans la mesure où ils nous informent de l'interaction d'une variable sur une autre, mais ne nous indiquent pas à quel niveau cette variable interfère. En l'espèce, nous savons que l'âge est une variable qui agit sur l'implication affectivo-normative, mais ne nous permet pas de déterminer quelle tranche d'âge agit. Des études plus approfondies permettront d'en connaitre d'avantage sur cet élément. La dimension calculée, *a contrario*, ne se voit pas influencée par l'âge du conseiller-client.

Tableau 60 – Test ANOVA de la variable âge

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AFFNORM.SCORE	Intergroupes	96,413	4	24,103	5,213	,000
	Intra-groupes	1178,962	255	4,623		
	Total	1275,376	259			
CAL.SCORE	Intergroupes	28,875	4	7,219	1,697	,151
	Intra-groupes	1101,859	259	4,254		
	Total	1130,734	263			

La variable du dernier diplôme obtenu, lors du test ANOVA, n'est pas reconnue comme agissant sur l'implication affectivo-normative, ni sur l'implication calculée (tableau 61). Les indices très éloignés de zéro pour l'implication affectivo-normative (0,879) et l'implication calculée (0,502) démontrent que cette variable n'agit pas sur l'implication des conseillers-clients. Dans le cadre de notre échantillon, le fait que le téléopérateur est un diplôme ou non, n'influe ni sur son implication affectivo-normative ni sur l'implication calculée.

Tableau 61 – Test ANOVA de la variable Diplôme

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AFFNORM.SCORE	Intergroupes	8,868	5	1,774	,354	,879
	Intra-groupes	1262,444	252	5,010		
	Total	1271,312	257			
CAL.SCORE	Intergroupes	18,755	5	3,751	,870	,502
	Intra-groupes	1103,393	256	4,310		
	Total	1122,148	261			

L'analyse ANOVA suivante, (tableau 62) et exposant l'ancienneté dans l'entreprise, ne traduit aucune interaction significative (0,419) entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'implication affectivo-normative. Nous ne pouvons, de ce fait, pas considérer comme significatif le fait d'être plus ou moins « ancien » dans l'entreprise, comme interagissant sur l'implication affectivo-normative d'un conseiller client. Par contre, cette même variable de l'ancienneté, interagit fortement avec l'implication calculée. L'indice très significatif (0,000) témoigne

d'une interaction. Nous ne pouvons néanmoins pas, par ce test, indiquer si c'est le fait d'avoir une « faible » ou une « grande » ancienneté dans l'entreprise qui agit sur l'implication calculée. Considérant le secteur étudié, nous pouvons supposer que le nouvel entrant dans le centre d'appels présente une plus forte implication calculée que les conseillers en place depuis plus longtemps, qui eux ont eu le temps soit de développer une implication affectivo-normative, ou de ne plus être impliqué. En effet, nous pensons que le conseiller-client intègre souvent un centre d'appels par manque de choix et de possibilités professionnelles, et que de ce fait, il s'implique plutôt de façon calculée initialement, et que son implication peut évoluer par la suite.

Tableau 62 – Test ANOVA de la variable ancienneté dans l'entreprise

		Somme des carrés	**ddl**	**Moyenne des carrés**	**F**	**Signification**
AFFNORM.SCORE	Intergroupes	19,350	4	4,837	,980	,419
	Intra-groupes	1254,270	254	4,938		
	Total	1273,620	258			
CAL.SCORE	Intergroupes	87,339	4	21,835	5,403	,000
	Intra-groupes	1042,540	258	4,041		
	Total	1129,878	262			

Le tableau 63 de ces tests ANOVA, donne l'information d'une interaction entre le type de contrat et l'implication affectivo-normative, ainsi que l'implication calculée, l'indice de signification étant respectivement de 0,006 et 0,000. Le fait, pour un conseiller-client d'être en CDD ou CDI influe sur son implication organisationnelle, qu'elle soit affectivo-normative ou calculée.

Tableau 63 – Test ANOVA du type de contrat

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AFFNORM.SCORE	Intergroupes	50,414	2	25,207	5,288	,006
	Intra-groupes	1224,962	257	4,766		
	Total	1275,376	259			
CAL.SCORE	Intergroupes	70,518	2	35,259	8,680	,000
	Intra-groupes	1060,216	261	4,062		
	Total	1130,734	263			

Le dernier tableau 64 quant à lui, nous donne une information sur la préférence d'appels des conseillers clients, à savoir, le fait de préférer les appels entrants ou les appels sortants.

Concernant la dimension affectivo-normative, il ne semble pas y avoir d'interaction au regard de l'indice de signification. En ce qui concerne la dimension calculée, nous pouvons constater que la préférence d'appels est en interaction avec l'implication calculée. Le test ANOVA ne nous permet pas de déterminer quel type d'appels exactement influe sur l'implication calculée ; néanmoins, nous pouvons émettre l'hypothèse que le fait de préférer les appels sortants, avec un fort niveau de primes (contrairement aux appels entrants), pourrait influer sur l'implication qui serait alors, une implication calculée.

Tableau 64 – Test ANOVA de la variable préférence d'appels

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
AFFNORM.SCORE	Intergroupes	9,329	2	4,665	,947	,389
	Intra-groupes	1266,046	257	4,926		
	Total	1275,376	259			
CAL.SCORE	Intergroupes	46,432	2	23,216	5,588	,004
	Intra-groupes	1084,302	261	4,154		
	Total	1130,734	263			

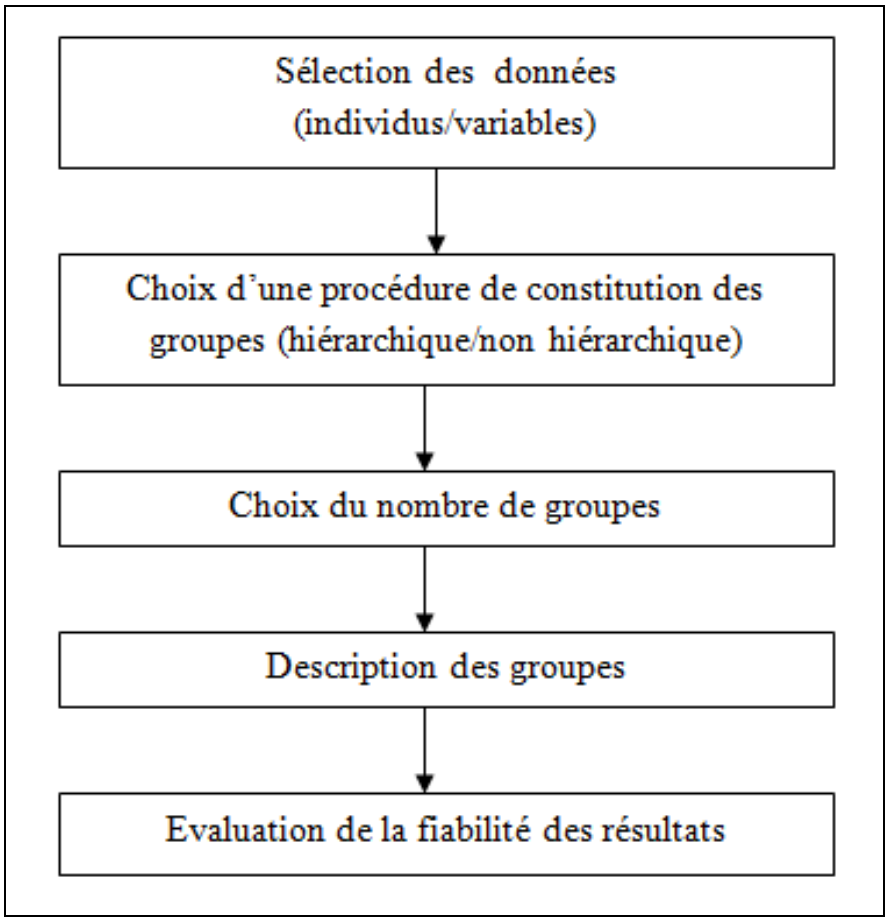
Pour résumer, nous pouvons indiquer comme interagissant avec l'implication affectivo-normative les variables : AGE et TYPE DE CONTRAT. Celles agissant sur l'implication calculée sont les variables, ANCIENNETE, TYPE DE CONTRAT et PREFERENCE D'APPELS.

Pour faire suite aux analyses descriptive et explicative, nous proposons de présenter une typologie de conseillers-clients en fonction de leur perception du marketing interne et de leur implication envers le centre d'appels.

2.4. L'analyse Typologique

L'analyse typologique a pour ambition de regrouper les individus entre eux, de façon à ce que chaque groupe soit homogène sur les variables et différent des autres sur ces mêmes déterminants (Jourdan et Jolibert, 2011). Notre analyse typologique tente de compléter les analyses descriptives et explicatives précédentes, pour faire émerger une taxinomie de conseillers-client au regard de leur perception du marketing interne et de leur implication organisationnelle. Afin de mener à bien cet objectif, il est nécessaire de suivre une démarche de création (cf. figure 22) telle que présentée par Evrard et al. (2009).

Figure 22 – Etapes de la typologie (Evrard et al., 2009, p.419)



2.4.1. La sélection des données

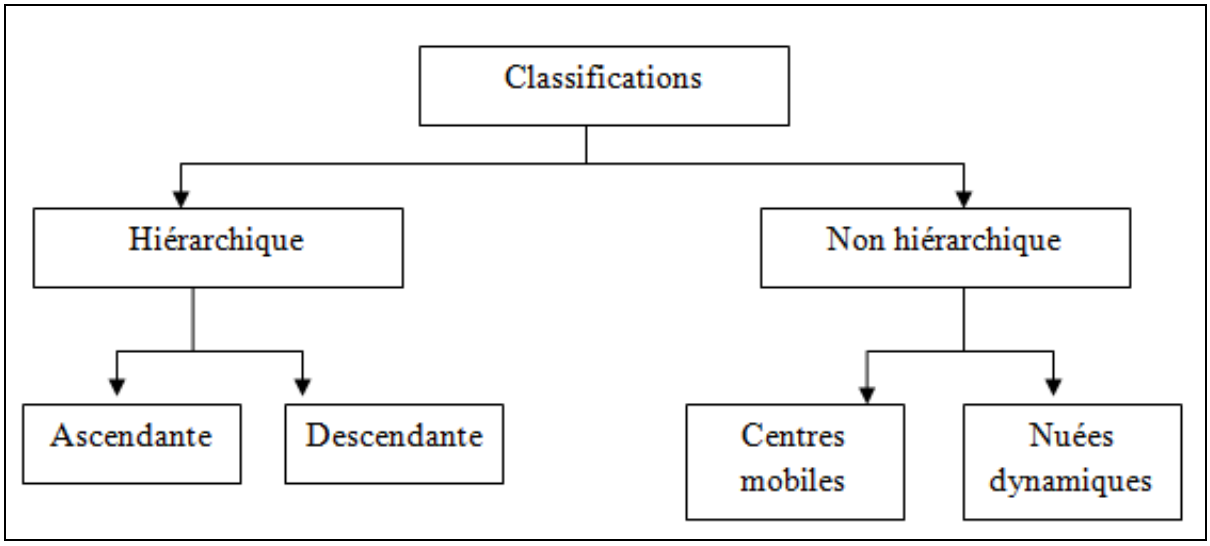
Afin de créer nos profils, nous allons mobiliser l'ensemble de notre échantillon de conseillers-client, interrogé dans trois centres d'appels différents, et constitué de 265 salariés. Les données que nous utiliserons pour la constitution des profils sont les dimensions du marketing interne (une seule) et de l'implication organisationnelle (une affectivo-normative et une calculée). Nous tenterons, par ces profils, de regrouper les conseillers clients, en fonction de la relation entre leur perception du marketing interne et leur implication organisationnelle. L'intérêt d'une typologie est de regrouper des variables afin de donner naissance à des groupes homogènes et non pas de tester l'influence d'un paramètre sur un autre (Khelil, 2011).

Une fois le choix des données présenté et avant de procéder à la détermination des classes, le chercheur doit déterminer la méthode qu'il retient (Evrard et al., 2009). Il convient donc de présenter le processus de création des groupes mis en place.

2.4.2. Le processus de constitution des groupes

Nous pouvons recenser différentes méthodes pour la création de groupes, comme le soulignent Durrieu et Valette-Florence (2005), Nous présenterons succinctement les deux approches les plus utilisées (figure 23).

Figure 23 – Méthode de classification (Carricano et Poujol, 2008 p.85)



L'approche que l'on nomme « hiérarchique » utilise ce que l'on appelle un « arbre de classification » ou « dendogramme », qui va permettre de constater la proximité des personnes étudiées dans une même classe. A partir de là, nous allons retrouver les sous-approches « descendantes » et « ascendantes ». L'approche ascendante, signifie que les personnes étudiées sont rassemblés en groupe possédant des caractéristiques communes. Dans un premier temps, le nombre de groupe est identique au nombre d'observations, puis petit à petit,

en fonction du calcul de la distance, les groupes se trouvent réunis (Carricano et Poujol, 2008). Pour ces même auteurs, l'approche « descendante » voit l'ensemble des individus réunis dans une seule classe, puis ils vont être fractionnés en deux, trois, ou plus, afin d'obtenir un nombre maximum de classe. En ce qui concerne l'approche « non hiérarchique », le nombre de groupe est fixé en début de recherche. Ensuite, deux sous-approches vont se différencier de la même manière : « les centres mobiles » où les individus seront rassemblés autour des centres de classes, puis les « nuées dynamiques » qui utilisent la méthode «K-Means » ce qui permet l'attribution des individus dans un groupe dont le barycentre est le plus proche (Jolibert et Jourdan, 2011). Le barycentre est « le point construit à partir des moyennes de toutes les variables » (Carricano et Poujol, 2008, p.85).

L'approche hiérarchique est plus performante lorsque l'échantillon est égal ou proche de 100. Dans notre cas, il est de 265, ce qui semble être élevé pour cette approche. Aussi, selon Donada et Mbengue (2007), cette méthode est très sensible à l'environnement des données à traiter et il est possible de créer des groupes qui n'ont pas de connexion avec la réalité.

Pour notre recherche, nous avons utilisé l'approche non hiérarchique, selon la méthode des nuées dynamiques et, comme le souligne Carricano et Poujol (2008) bien que le nombre de groupe soit déterminé à l'avance, cette méthode permet un raisonnement utile pour l'interprétation, en offrant la possibilité de traiter un grand nombre de données.

Les nuées dynamiques ayant été retenues pour notre travail, il convient de présenter dans un premier temps, le nombre de groupes retenu.

2.4.3. Le nombre de groupes

L'examen de la population à l'aide du logiciel SPSS nous a permis de scinder l'ensemble des salariés en quatre groupes. La répartition en trois et cinq groupes ne nous a pas donné la possibilité de faire apparaitre des groupes homogènes. Cette répartition en quatre groupes, obtient un historique des itérations convenable, puisque celui-ci converge au terme de neuf itérations ; et pour que le nombre de groupes soit significatif, il faut qu'il y ait convergence avant la dixième itération. Ainsi, selon Evrard et al, (2009) si la convergence n'est pas atteinte, le chercheur doit recommencer l'analyse avec un nombre de classes plus important. Nous avons de ce fait mené cette démarche et le meilleur résultat est obtenu avec quatre groupes. Les résultats convergent avant la dixième itération. Le tableau 65 présente les résultats.

Tableau 65 – Historique des itérations

Itération	Changements dans les centres de classes			
	1	**2**	**3**	**4**
1	3,697	3,617	3,870	4,249
2	,105	,253	,484	,302
3	,035	,261	,293	,223
4	,031	,261	,249	,146
5	,000	,068	,099	,000
6	,000	,000	,102	,083
7	,000	,000	,078	,069
8	,000	,000	,047	,043
9	,000	,000	,000	,000

A la suite de cette définition du nombre de groupes, l'étape suivante consiste à décrire de ceux-ci.

2.4.4. La description des groupes

Les conseillers-clients sont répartis en quatre profils de la manière suivante : Le premier comprend 82 téléopérateurs, le second 70, le troisième 49, et le dernier 54. Le tableau 66 expose les résultats de cette répartition.

Tableau 66 – Nombre d'observations dans chaque classe

Classes	1	82
	2	70
	3	49
	4	54
Valides		255
Manquantes		10

Le tableau 67 indique le centre de chaque classe. Il faut rappeler que l'échelle de mesure utilisée, est une échelle de Likert à 11 points, la notation de celle-ci évoluant entre 0 et 10. Nous pouvons dans un premier temps constater une différence significative entre ces quatre profils. En effet, deux profils sont littéralement opposés, le profil 1 obtient des notes très élevées pour ses centres de classes, puisque tous supérieurs à 7 sur une échelle de 10. Le profil 3, quant à lui voit ses centres de classes stagner à des notes très faibles et inférieures à 1,05. En ce qui concerne les deux profils intermédiaires, le numéro 2 est caractérisé par un centre de classe pour le marketing interne faible (3,05) tout comme l'implication affectivo-normative, qui elle reste à zéro, et une implication calculée qui est élevée (10). Le profil numéro 4, semble détenir un centre de classe, pour la dimension marketing interne, élevé (8,57), alors que les deux centres de classe de l'implication sont respectivement bas (3,36 et 0). Nous entrerons ensuite plus en détails dans la description des groupes une fois le test de fiabilité effectué.

Tableau 67 – Centres de classes

	Classes			
	1	**2**	**3**	**4**
MI.SCORE	8,89	3,05	1,05	8,57
AFFNORM.SCORE	8,73	,00	,00	3,36
CAL.SCORE	7,00	10,00	,00	,00

2.4.5. La fiabilité des résultats

Le tableau 68 présente le résultat des tests da variance ANOVA. La signification étant de 0.000 pour l'ensemble des dimensions, la validité statistique de cette typologie est garantie. Les tests F montrent que la variable de classement la plus significative est l'implication affectivo-normative (F= 199,238) suivie de l'implication calculée (F=110,741) et le marketing interne (F=83,038). Une fois réalisée ces étapes qui assurent la validité de la typologie et la pertinence d'une analyse avec quatre classes, il convient désormais de présenter les différents profils émergents.

Tableau 68 – Tests ANOVA des dimensions de chaque profil

	Classe		Erreur		F	Signification
	Moyenne des carrés	**ddl**	**Moyenne des carrés**	**ddl**		
MI.SCORE	171,310	3	2,063	251	83,038	,000
AFFNORM.SCORE	287,992	3	1,445	251	199,238	,000
CAL.SCORE	211,038	3	1,906	251	110,741	,000

2.4.6. La typologie retenue

Pour l'analyse de cette typologie, nous avons, à l'aide du logiciel SPSS, calculé les valeurs des percentiles pour l'échantillon global. Le tableau 69 expose ces percentiles (25, 50 et 75).

Le percentile 25 signifie que 25% des données sont inférieures à sa valeur. Le percentile 50, indique que 50% des données sont inférieures à sa valeur. Le percentile 75 informe que 75% des données sont inférieures à sa valeur. Le percentile qui va nous intéresser plus particulièrement dans le cadre de notre analyse des profils est le percentile 50, qui correspond à la médiane. Au regard de ce tableau, nous pouvons constater que 50% de l'échantillon globale ont répondu pour la dimension marketing interne au-dessous de 3,8810, et de ce fait, 50% ont répondu au-dessus. Pour la dimension affectivo-normative, la médiane est de 1,5682, et pour la dimension calculée 4,800.

Tableau 69 – Valeurs des percentiles de l'échantillon global

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
Percentiles	25	3,8810	1,5682	4,8000
	50	5,2857	3,3636	6,0000
	75	6,6905	5,2500	7,4000

La prise en compte de ce percentile 50, qui n'est autre que la médiane, va nous permettre de différencier les quatre profils obtenus. En effet, nous comparerons le percentile 50 (la médiane) de chaque profil avec le percentile 50 de l'échantillon global. Si ceux-ci sont de même valeur alors le signe sera le suivant « = », si la valeur du percentile du profil est plus élevée, voire beaucoup plus élevée que celui de l'échantillon, nous le noterons respectivement « + » voire « ++ », et inversement s'il est inférieur, nous le noterons « - » ou « -- ». Le logiciel nous a permis de faire ressortir les tableaux indiquant le percentile 50 de chaque profil, afin de pouvoir poursuivre l'analyse. Sont présentés en annexe 5, les tableaux des percentiles des profils 1, 2, 3 et 4.

Dans le but de faire le lien entre ces quatre profils et l'échantillon global, le tableau 70, nous fournit un aperçu des différents profils ainsi que la signification de la valeur de leur percentile.

Tableau 70 – récapitulatif des percentiles de chaque profil et de l'échantillon global

Variables	Rappel des valeurs de l'échantillon	Profils	Percentiles des profils	Signification du profil
Marketing interne	5,2857	1	6,4643	(++)
		2	4,1012	(- -)
		3	3,3095	(- -)
		4	6,2083	(++)
Implication affectivo-normative	3,3636	1	5,9091	(++)
		2	1,9091	(- -)
		3	1,0909	(- -)
		4	3,1818	(-)
Implication calculée	6,000	1	6,4000	(+)
		2	7,6000	(+ +)
		3	4,6000	(- -)
		4	4,5000	(- -)

Après avoir identifié les percentiles, les avoir comparé, et présenté leur signification, il convient désormais de regrouper ces informations par profils et de tenter de les interpréter. La figure 24 nous permet de visualiser plus clairement chaque classe d'affectation, au regard de leur perception du marketing interne et de leur implication organisationnelle.

Figure 24 – Représentation des différents profils

	Perception du marketing interne	Implication organisationnelle	
	Dimension	Dimensions	
		Affectivo-normative	Calculée
Profil 1	+ +	+ +	+
Profil 2	- -	- -	+ +
Profil 3	- -	- -	- -
Profil 4	+ +	-	- -

- - Très faible perception	- - Très faible impliction
- Faible perception	- Faible implication
+ Forte perception	+ Forte implication
+ + Très forte perception	+ + Très forte implication

Ainsi, nous pouvons présenter les populations différentes attachées à chaque classe définie.

PROFIL 1 :

Au sein de cette classe, nous allons retrouver les salariés percevant fortement la politique de marketing interne, et ayant un niveau général d'implication organisationnelle élevé, que ce soit affectivo-normatif ou calculé.

PROFIL 2 :

Les conseillers-clients présents dans ce groupe ne perçoivent pas du tout, ou n'apprécient pas la politique de marketing interne au sein de leur entreprise. Néanmoins, les salariés de cette classe sont impliqués de façon calculée.

PROFIL 3 :

Les représentants de ce groupe ont une perception très faible du marketing interne mis en place dans leur entreprise, et sont également très faiblement, voire pas du tout impliqués envers celle-ci.

PROFIL 4 :

La population présente une très forte perception du marketing interne émanant de son centre d'appels, cependant, celle-ci se trouve faiblement, voire très faiblement impliquée, que ce soit de façon affectivo-normative ou calculée.

Nous allons analyser plus en détails les quatre profils que nous venons d'identifier, en essayant de comprendre et d'interpréter les attentes et comportement des conseillers-clients figurant dans chacun d'entre eux. Il convient également de rappeler que la création de profils n'a pas pour objectif de tester l'influence d'un paramètre sur un autre, mais uniquement de

regrouper des variables, afin de donner naissance à des groupes homogènes (Khelil, 2011). Les résultats des relations et des corrélations entre nos variables de recherches ayant été démontrés ou non précédemment, nous les utiliserons afin d'affiner l'explication de nos quatre profils.

2.4.6.1. Profil 1 « Les très réceptifs »

Le profil émergent 1, pourrait être celui que l'on nomme les « très réceptifs », en effet, même si cette typologie n'a pas pour vocation de contrôler des influences entre variables, nous avons identifié précédemment le lien entre marketing interne et implication organisationnelle. Dans ce profil devrait alors se positionner ceux qui sont le plus réceptif à une politique de marketing interne. La perception de la politique de marketing interne de ce profil est très forte, et leur implication organisationnelle (affectivo-normative et calculée) est très élevée également.

82 conseillers-clients (environ 32% de l'échantillon global) figurent dans ce profil. Sur l'ensemble des quatre groupes, c'est celui qui rassemble le plus de salariés. Cela signifie qu'un tiers de l'échantillon total de l'enquête est à la fois très impliqué et a une très bonne perception de la politique de marketing interne mis en place. Au regard de notre recherche, ce profil est celui que le centre d'appels pourra chercher à obtenir en majorité. A partir du moment où les conseillers-clients font partie de ce profil-là, l'objectif va être de continuer à développer la politique de marketing interne afin de les conserver dans ce groupe. Si l'on observe le tableau 71, nous pouvons remarquer que les conseillers clients caractérisant ce profil sont majoritairement des femmes (69,5%), ce qui est le cas pour les trois autres profils. Nous restons donc dans la norme de l'échantillon global. Nous pouvons nous attarder sur le critère de l'âge, puisque, un quart des salariés de ce groupe (25,6%) a plus de 45 ans, alors

que pour les autres profils, cette tranche d'âge se situe entre 4 et 9 %. Les conseillers clients avec un âge plus avancé, semblent se rapprocher du profil des très réceptifs. Ceci semble confirmer ce que le test ANOVA nous a indiqué précédemment, c'est-à-dire que le critère de l'âge est un critère significatif dans la constitution des profils.

Tableau 71 – Caractéristiques des conseillers clients du profil n°1

Caractéristiques		**Profil n°1 - Les « très réceptifs »**
Sexe	*Home*	30,5 %
	Femme	69,5 %
Age	*- de 25 ans*	12,2 %
	25 à 34 ans	53,7 %
	35 à 44 ans	8,5 %
	45 à 54 ans	**19,5 %**
	+ de 55 ans	**6,1 %**
Dernier diplôme	*Aucun*	4,9 %
	BEP, CAP	14,8 %
	BAC, BAC pro	39,5 %
	BTS, DEUG	29,6 %
	Licence	9,9 %
	Master et +	1,2 %
Ancienneté	*0 à 6 mois*	25,6 %
	6 mois à 1 an	12,2 %
	1 à 2 ans	20,7 %
	2 à 4 ans	17,1 %
	+ de 4 ans	24,4 %
Types de contrat	*CDD*	40,2 %
	CDI	59,8 %
Types d'appels	*Appels entrants*	50 %
	Appels sortants	32,9 %
	Les deux	17, %
Préférences d'appels	*Appels entrants*	50 %
	Appels sortants	15,9 %
	Les deux	34,1 %

2.4.6.2. Profil 2 « Les impliqués d'origine »

Le profil numéro 2, que l'on nommera, « les impliqués d'origine », sont, les conseillers-clients qui ont une très mauvaise perception du marketing interne présent dans leur centre d'appels, mais qui néanmoins, sont fortement impliqués. Au regard de notre recherche, nous pouvons constater que pour ces salariés-là, le marketing interne n'a pas de relation avec leur

envie de s'impliquer dans l'organisation. Effectivement, leur implication est très forte, alors même que leur perception du marketing interne est très faible. Cela signifie que leur implication est due à autre chose, mais en aucun cas à la politique de marketing interne. En analysant de plus près ce profil, nous pouvons constater que leur implication affectivo-normative est inexistante, et que leur implication est uniquement calculée (figure 24, p.225). Dans le cadre des relations étudiées dans notre mémoire de recherche, une modification d'une politique de marketing interne ne devrait pas influer sur leur implication qui est déjà très élevée. Leur implication calculée démontre également qu'ils sont là par intérêt au sein de l'entreprise, leur implication pourrait même être comparée, comme l'indique Allen et Meyer (1984), à une peur de perdre leur emploi. Les différentes politiques de marketing interne qui pourraient être aménagées n'auraient alors aucun effet sur eux.

Ce profil représente 27,4% de l'échantillon total. Sensiblement plus d'un quart des conseillers clients serait impliqué de façon calculée uniquement. Le tableau 72 nous indique quelques caractéristiques de ce profil. Nous pouvons ainsi constater que 84,3% des employés faisant partie de ce groupe sont en CDI. Cette donnée est bien supérieure à celle des autres groupes, étant donné que, pour les autres profils, ce critère varie entre 46 et 65%. Le type de contrat peut de ce fait, être considéré comme un élément distinctif de ce profil. La préférence d'appels nous indique également le fort attrait pour les conseillers-clients de ce profil pour les appels entrants (62,9%).

Tableau 72 – Caractéristiques des conseillers-clients du profil n°2

Caractéristiques		Profil n°2 - « Les impliqués d'origine »
Sexe	*Home*	24,3 %
	Femme	75,7 %
Age	*- de 25 ans*	22,9 %
	25 à 34 ans	57,1 %
	35 à 44 ans	12,9 %
	45 à 54 ans	5,7 %
	+ de 55 ans	1,4 %
Dernier diplôme	*Aucun*	11,4 %
	BEP, CAP	17,1 %
	BAC, BAC pro	37,1 %
	BTS, DEUG	20 %
	Licence	10 %
	Master et +	4,3 %
Ancienneté	*0 à 6 mois*	11,4 %
	6 mois à 1 an	7,1 %
	1 à 2 ans	18,6 %
	2 à 4 ans	30 %
	+ de 4 ans	32,9 %
Types de contrat	*CDD*	15,7 %
	CDI	**84,3 %**
Types d'appels	*Appels entrants*	47,1 %
	Appels sortants	25,7 %
	Les deux	27,1 %
Préférences d'appels	*Appels entrants*	**62,9 %**
	Appels sortants	5,7 %
	Les deux	31,4 %

2.4.6.3. Profil 3 « Les peu réceptifs »

Ce profil numéro 3 est considéré comme l'un des deux profils extrêmes de notre typologie. En effet, cette catégorie de téléopérateurs que l'on peut qualifier de « peu réceptifs », regroupe les salariés qui ne perçoivent pas favorablement la politique de marketing interne et qui ne se sentent pas non plus impliqués. Ce profil laisse entrevoir le fait qu'avec une meilleure perception du marketing interne ou une adaptation de cette politique à leurs attentes, cela pourrait influer leur implication. Ce profil de conseillers-clients est donc un profil qu'il faut suivre attentivement, du fait de sa possibilité d'évoluer vers le profil des « très réceptifs » en cas de meilleure perception du marketing interne. Environ 19% des conseillers-clients

correspondent à ce profil, ce qui n'est pas négligeable, puisque, de ce fait, presque 20% de l'ensemble des salariés, non impliqués, constituent de potentiels salariés impliqués si la politique de marketing interne leur ait adaptée. Au regard des autres groupes, le tableau 73 ne permet pas de différencier ce profil sur les critères cités, en effet, ceux-ci restent sensiblement dans la moyenne de l'échantillon global.

Tableau 73 – Caractéristiques des conseillers-clients du profil n°3

Caractéristiques		**Profil n°3 – Les « peu réceptifs »**
Sexe	*Home*	26,5 %
	Femme	73,5 %
Age	*- de 25 ans*	24,5 %
	25 à 34 ans	57,1 %
	35 à 44 ans	14,3 %
	45 à 54 ans	4,1 %
	+ de 55 ans	0 %
Dernier diplôme	*Aucun*	2 %
	BEP, CAP	14,3 %
	BAC, BAC pro	44,9 %
	BTS, DEUG	28,6 %
	Licence	4,1 %
	Master et +	6,1 %
Ancienneté	*0 à 6 mois*	16,3 %
	6 mois à 1 an	18,4 %
	1 à 2 ans	22,4 %
	2 à 4 ans	20,4 %
	+ de 4 ans	22,4 %
Types de contrat	*CDD*	34,7 %
	CDI	65,3 %
Types d'appels	*Appels entrants*	49 %
	Appels sortants	30,6 %
	Les deux	20,4 %
Préférences d'appels	*Appels entrants*	51 %
	Appels sortants	22,4 %
	Les deux	26,5 %

2.4.6.4. Profil 4 « Les imperméables »

Ce dernier profil que nous avons qualifié les « imperméables », regroupe 21% de la totalité des salariés. Nous les avons nommé ainsi dans la mesure où leur très bonne perception du marketing interne prodigué au sein de l'entreprise n'induit pas une implication élevée. En effet, les « clients internes » de ce profil, bien qu'ils perçoivent très positivement le marketing

interne, ne sont pas pour autant impliqués, ce qui semble signifier pour ce groupe qu'il n'y ait pas de lien significatif entre ces deux notions. Leur perception du marketing interne étant déjà très positive, le fait de changer de politique interne n'aurait, *a priori,* pas pour conséquence d'augmenter leur implication.

Ainsi, tout comme pour le profil des « impliqués d'origine », une modification de la politique de marketing interne n'aura aucun effet sur eux, en termes d'implication. Les caractéristiques importantes que nous pouvons retenir du tableau 74, sont que plus de la moitié de ces téléopérateurs (52,8%) est présente au sein du centre d'appels depuis moins d'un an, et la majorité d'entre eux (53,7%) sont en contrat à durée déterminée.

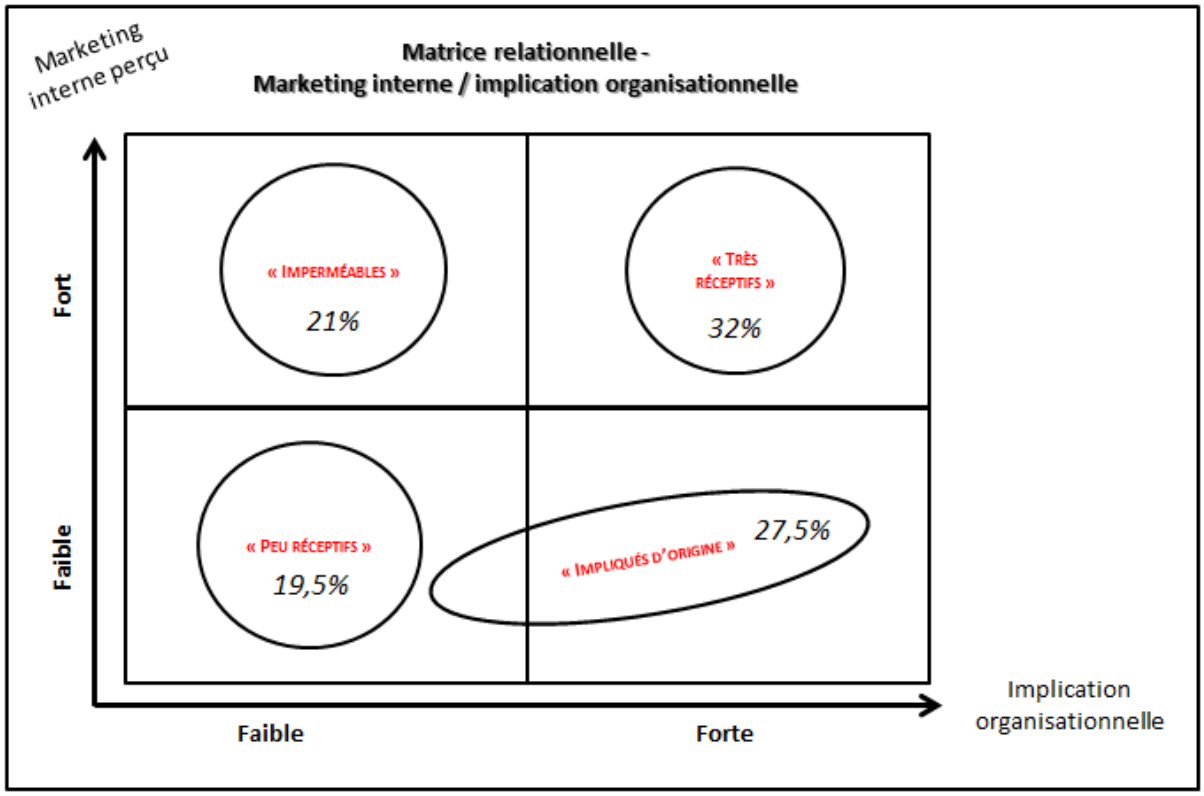
L'ancienneté et le type de contrat que nous avons énoncé comme significatifs au niveau de l'interaction entre le marketing interne et l'implication, apparaissent comme être des critères importants dans la nature de ce profil.

Tableau 74 – Caractéristiques des conseillers-clients du profil n°4

Caractéristiques		**Profil n°3 – Les « imperméables »**
Sexe	*Home*	18,5 %
	Femme	81,5 %
Age	*- de 25 ans*	38,9 %
	25 à 34 ans	40,7 %
	35 à 44 ans	11,1 %
	45 à 54 ans	7,4 %
	+ de 55 ans	1,9 %
Dernier diplôme	*Aucun*	7,5 %
	BEP, CAP	22,6 %
	BAC, BAC pro	34 %
	BTS, DEUG	26,4 %
	Licence	3,8 %
	Master et +	5,7 %
Ancienneté	*0 à 6 mois*	**35,8 %**
	6 mois à 1 an	**17 %**
	1 à 2 ans	22,6 %
	2 à 4 ans	15,1 %
	+ de 4 ans	9,4 %
Types de contrat	*CDD*	**53,7 %**
	CDI	46,3 %
Types d'appels	*Appels entrants*	44,4 %
	Appels sortants	37 %
	Les deux	18,5 %
Préférences d'appels	*Appels entrants*	46,3 %
	Appels sortants	18,5 %
	Les deux	35,2 %

Ces quatre profils peuvent être représentés de façon schématique au travers d'une matrice relationnelle présentée dans la figure 25.

Figure 25 – Matrice relationnelle – marketing interne / implication organisationnelle



Ces différents profils identifiés, nous permettent de mettre en lumière le fait que le marketing interne peut être perçu de manière très différente au sein d'une entreprise.

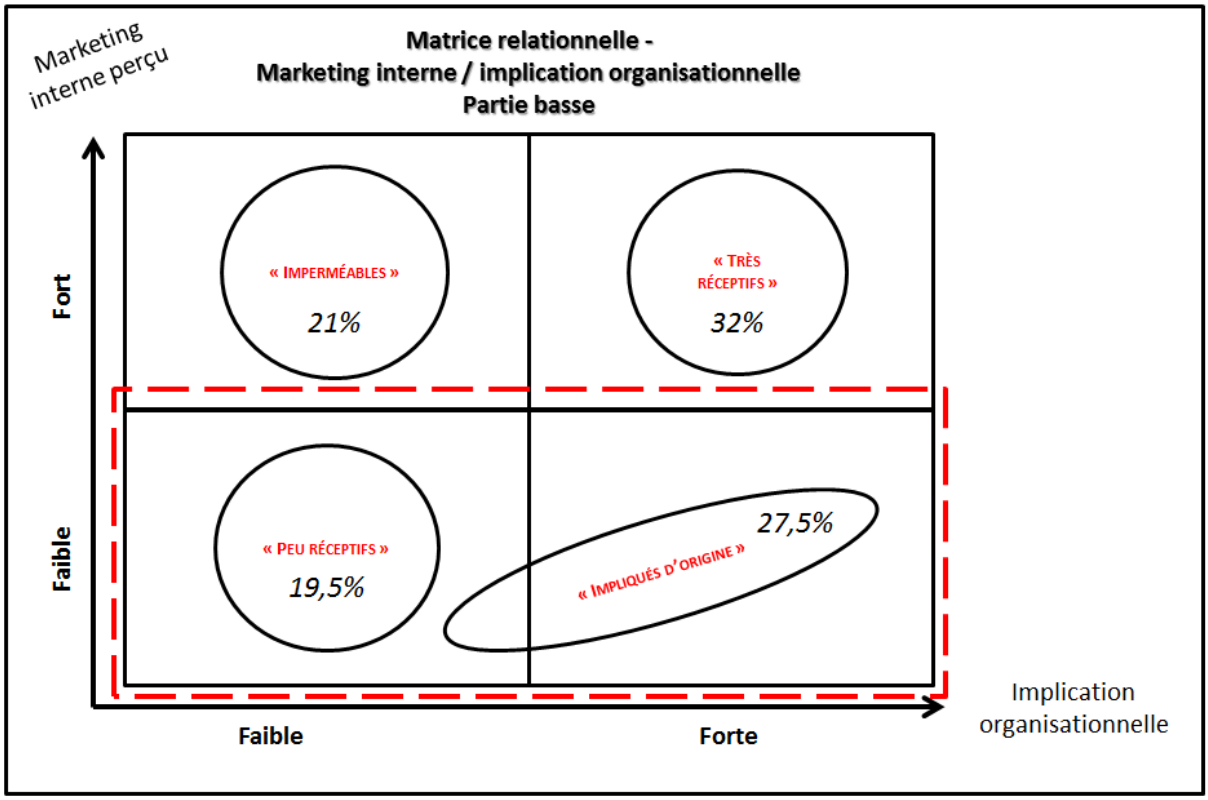
La relation recherchée dans le cadre de cette recherche étant l'impact du marketing interne sur l'implication organisationnelle, nous pouvons constater que pour deux de ces profils la relation reste nulle. En effet, pour le profil des « imperméables », ainsi que pour celui des « impliqués d'origine », modifier la politique de marketing interne n'aura *a priori* aucun effet sur l'implication organisationnelle. Dans le premier cas, la perception du marketing interne étant déjà très élevée, un renouvellement de celle-ci ne modifierait sans doute pas sa perception. Dans le deuxième cas, les conseillers-clients sont déjà très fortement impliqués,

tout en ayant une vision assez négative du marketing interne présent. La volonté de changer la politique de marketing interne apparait inutile, dans la mesure où ce changement ne semble pas avoir d'influence sur eux. Nous pouvons de ce fait, en conclure que pour près de la moitié (48,5%) des conseillers clients, un changement dans la politique de marketing interne du centre d'appels n'aura aucune influence sur leur implication. *A contrario*, un conseiller client sur deux est donc susceptible de voir son implication varier en fonction de sa perception du marketing interne présent dans l'entreprise. Concernant cette partie des salariés, nous pouvons une nouvelle fois distinguer deux groupes, les « très réceptifs » et les « peu réceptifs ». En ce qui concerne le premier, l'objectif sera de conserver au maximum la perception des salariés en terme de marketing interne et de la maintenir à un niveau élevé, afin que cette perception garde son rôle moteur de l'implication. Quant au profil des « peu réceptifs », il concerne le seul profil envers qui la modification de la perception serait susceptible d'avoir un impact positif sur l'implication organisationnelle. En ce qui concerne 19,5% des conseillers-clients, au vue de la relation positive que nous avons vérifié entre le marketing interne et l'implication organisationnelle, il est concevable de penser que si ces salariés perçoivent plus positivement le marketing interne, il y ait alors une possibilité de voir leur implication se renforcer. Ce constat met en évidence qu'un ciblage de la politique du marketing interne pourrait permettre de sensibiliser un employé sur cinq jusqu'alors peu ou pas impliqué dans l'organisation. En effet, le marketing interne n'étant pas perçu de la même manière, le fait de déterminer les attentes des salariés en termes de marketing interne et d'essayer de l'adapter de façons différentes sur des groupes au lieu de l'appliquer de façon identique à l'ensemble serait une possibilité pour tenter de « conquérir » le profil des « peu réceptifs » entres autres.

La matrice proposée plus haut, révèle de nouvelles informations suivant le sens de sa lecture. De fait, si nous nous attardons sur sa partie basse (figure 26) nous pouvons constater que

selon nos profils émergents, 47% des conseillers-clients auraient une mauvaise opinion de la politique de marketing interne, rassemblant en l'occurrence le profil des « peu réceptifs » ainsi que celui des « impliqués d'origine ». Cela signifie que près d'un salarié sur deux, reste insensible à ce qui lui est proposé au niveau du marketing interne.

Figure 26 – Partie basse de la matrice relationnelle



Les tableaux permettant la création de cette typologie nous permettent de constater que les deux dimensions de l'implication varient de la même façon. En d'autres termes, pour le profil des « imperméables » et celui des « peu réceptifs », l'implication affectivo-normative, ainsi que la dimension calculée sont basses. Pour le profil des « très réceptifs », l'implication affectivo-normative et l'implication calculée sont hautes. Il y a divergence en ce qui concerne le profil des « impliqués d'origine ». Pour ce profil, l'implication calculée est très haute, et l'implication affectivo-normative est très basse. Ce qui signifie que les salariés qui sont

« impliqués d'origine », ne le sont que de manière calculée, et non de façon affectivo-normative.

Après l'examen des résultats, il convient de faire le lien avec la revue de la littérature lors d'une discussion théorique.

2.5. Discussion Théorique

L'objectif de cette recherche était d'examiner l'impact du marketing interne sur l'implication organisationnelle dans le cadre du secteur des centres d'appels. Pour répondre à cet objectif, nous avons mené différentes études.

La première, qualitative, a utilisé la technique des entretiens semi-directifs, auprès de 23 acteurs du secteur des centres d'appels. L'objectif était de détecter la présence des facteurs du marketing interne et de l'implication organisationnelle présentés dans la littérature.

La deuxième étude, de nature quantitative, consistait à analyser les données récupérées, suite à la soumission d'un questionnaire auprès de 265 conseillers-clients, afin d'identifier l'impact du marketing interne sur l'implication organisationnelle. Cette seconde étude nous aura également permis de mettre à jour des profils de conseillers-clients présentant simultanément leur perception du marketing interne et leur implication organisationnelle.

Nous tenterons dans cette section de mettre en perspective les résultats issus de ces études au regard de notre revue de la littérature. Ainsi, nous discuterons successivement des résultats

relatifs au marketing interne, puis des résultats relatifs à l'implication organisationnelle, et enfin ceux relatifs aux liens entre le marketing interne et l'implication organisationnelle.

2.5.1. De la perception du marketing interne…

Dans le premier chapitre de notre travail doctoral, nous avions présenté les différentes dimensions composant le marketing interne, telles que définies par Foreman et Money (1995). Celui-ci était composé de la dimension « formation » (FOR), de la dimension « communication » (COM), et de la dimension « systèmes de récompenses » (SYS). La validation de notre échelle a révélé que le marketing interne n'était composé que d'une seule et même dimension, intégrant l'ensemble des quinze items d'origine. Si Foreman et Money avaient énoncé trois dimensions au marketing interne, ceux-ci n'ont pas véritablement trouvé de résonnance empirique dans le secteur des *call-center*. De plus, bien que ces trois dimensions aient été retrouvées lors de la validité convergente de l'échelle du marketing interne, elles ne furent pas confirmées lors de la validité discriminante, puisque le marketing interne fut reconnu comme une seule dimension pour notre étude.

Si l'on s'intéresse aux nombreux travaux liés aux problèmes rencontrés par les employés d'une organisation, nous pouvons supposer que ceux-ci seraient en lien avec des mesures relatives au marketing interne. En effet, ces questions toucheraient le recrutement, la formation, le salaire et les systèmes de récompenses, et auraient, selon Zhang et Liu (2010) un fort impact sur le rendement au travail du personnel. Contrairement à la revue de la littérature où ces éléments sont bien distincts dans leur mise en place, ceux-ci semblent considérés par les employés comme un seul et même élément. Les conseillers-clients ne reconnaissent vraisemblablement que la politique de marketing interne dans son ensemble et non comme

des dimensions particulières caractérisant le marketing interne. Cela provient probablement de la façon dont celui-ci est dispensé dans le cadre des centres d'appels. Les objectifs de chiffres sont très présents dans ce secteur, la « formation », la « communication », les « systèmes de récompenses » vont tous tourner autour des objectifs spécifiques de ce secteur (chiffres imposés, statistiques d'appels à respecter, scripts à maitriser parfaitement), ce qui peut conduire les salariés à percevoir de façon identique tout ce qui va leur être transmis. Il existe probablement une forme de saturation de l'information, due à l'accumulation de pression et de stress présent dans ce secteur.

2.5.2. … à l'implication organisationnelle

Le chapitre 2 de notre recherche, présentait l'implication organisationnelle et ses différentes composantes définies par Allen et Meyer (1991). Ces deux auteurs exposaient l'implication selon trois composantes : l'une affective (AFF), l'autre normative (NOR) et la troisième, calculée (CAL). Les dimensions normative et calculée font aujourd'hui encore l'objet de nombreux débats dans la littérature. Notre recherche s'inscrit également dans cette discussion. En effet, dans la littérature, la dimension normative est régulièrement discutée pour sa forte proximité avec la dimension affective (Randall et al, 1990 ; Neveu, 1994 ; Ko et al., 1997). Or, nos résultats vont dans ce sens, puisque les dimensions affective et normative ne forment qu'une seule dimension que l'on a appelé affectivo-normative. La dimension calculée, à l'origine, est perçue comme une seule dimension, puis envisage ensuite comme ayant une double facette, avec d'une part une implication calculée liée aux coûts perçus par l'individu s'il devait quitter l'organisation, et d'autres part, une implication calculée liée au manque d'alternatives dont dispose l'individu s'il souhaite partir (McGee et Ford, 1997 ;

Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Bentein, Vandenberg, Vandernberghe et Stinglhanber, 2005).

Dans notre recherche, cette double facette duale n'est pas confirmée, et l'implication calculée et bien perçue comme une dimension seule de l'implication, comme définie à l'origine. Ainsi, nous nous rapprochons de Meyer et ses collègues (Meyer et al., 2002 ; Powell et Meyer, 2004) qui eux même remettent en cause cette double facette, et incitent par là même à abandonner la dimension liée au manque d'alternatives, estimant qu'elle ne fait pas partie du noyau central de l'implication.

2.5.3. Les corrélations entre les deux notions

Notre travail se voulait dans la continuité, entre autres, des travaux de George (1977), Tansuhaj, Wong et McCullough (1988), Michon (1988), Berry et Parasuraman (1991) et Lings (1999, 2004). Donavan, Brown, et Le Faucheur (2004) ont également fondé leurs travaux de recherche sur l'orientation client, et ont constaté que cette philosophie de gestion pouvait augmenter le niveau de satisfaction au travail, tout comme l'implication organisationnelle des employés. Cette relation entre le marketing interne et l'implication organisationnelle a été démontrée dans d'autres études (Caruana et Calleya 1998, Iverson, McLleod et Erwin, 1996 ; Durkin et Bennett, 1999 ; Bohnenberger, 2001 ; Boshoff et Tait, 1996 ; Naude, Desai et Murphy, 2003). L'implication organisationnelle est même d'ailleurs l'un des effets principaux du marketing interne, selon Tansuhaj et al., 1991 ; Calleya et Caruana, 1998). Hogg (1996) stipule également que le marketing interne pourrait être une résolution utile pour susciter l'implication des employés et la réussite sur le plan relationnel interne. En outre, Lings (2004) estime que les mesures de marketing interne ont un impact

positif sur les aspects internes liés à la performance des organisations telles que la satisfaction du personnel et l'implication de celui-ci (Awwad et Agti, 2011, p.311).

La corrélation entre le marketing interne et l'implication organisationnelle a été démontrée dans notre travail de recherche à hauteur d'un coefficient de Pearson significatif de 0,386. Ce qui confirme les recherches, entre autres, de Caruana et Calleya (1998) et Bohnenberger (2001) qui ont démontré que le marketing interne avait un effet sur l'implication organisationnelle. Les premiers ont trouvé, dans leur échantillon de managers d'une banque, qu'il existait une relation positive mais faible entre le marketing interne et l'implication organisationnelle ; le second a trouvé des résultats similaires dans le secteur industriel. La recherche se compose de données qualitatives et quantitatives auprès d'un échantillon de 328 travailleurs, et a établi que le processus de marketing interne influait sur l'implication organisationnelle.

Ces différentes recherches montrent que le marketing interne avait un effet notoire sur l'implication affective, mais que ce dernier avait un effet moindre sur l'implication normative, et inexistant sur la dimension calculée. Une nouvelle fois, nos résultats corroborent avec ceux de la littérature, puisque le marketing interne se trouve corrélé très significativement avec l'implication affectivo-normative (0,624), alors que celui-ci à une corrélation nulle avec l'implication calculée (-0,77). Ces résultats furent confirmés par la suite par une régression linéaire.

Le concept d'implication organisationnelle qui est étudié, au regard de trois dimensions selon Allen et Meyer (1991), ne s'est finalement retrouvé formulé que sous deux dimensions, puisque, la dimension affective, et la dimension normative se retrouvent jointes dans notre

étude empirique. Pour les conseillers clients, ils s'emblerait que l'attachement émotionnel, la volonté de rester membre (affectif), s'apparentent à la volonté de rester par loyauté (normatif). Allen et Meyer (1990) précisent que l'on ne peut pas envisager de classer un individu dans une seule dimension et qu'il faut envisager « qu'un employé peut éprouver chacune des trois formes d'implication à des degrés variables ». Ainsi pour les conseillers, clients, il est concevable qu'ils éprouvent conjointement ces 2 types d'implication. Nous rejoignons, de ce fait de nombreux auteurs (Thévenet, 1992 ; Cohen, 1992 ; Neveu, 1993) qui ne font de distinction entre uniquement l'implication affective et l'implication calculée.

En ce qui concerne l'analyse typologique, Foreman et Money (1995) soulignent que le marketing interne peut être ciblé sur des groupes ou sur l'ensemble de l'entreprise. Ce qui confirme l'utilité de nos différents profils, afin de cibler le marketing interne, et le « personnaliser » suivant le profil identifié. Il convient de rappeler que nous avions identifié, les « très réceptifs », les « peu réceptifs », « les imperméables », et les « impliqués d'origine ». Ces profils ont été construits à partir de la médiane et ont donc été déterminés *a priori* (Gellatly *et al*., 2006 : Markovits *et al*., 2007).

Au regard de la littérature, Meyer et Herscovitch (2001) avaient déterminé théoriquement huit profils d'implication organisationnelle, mais qui selon Wasti (2005), Meyer, Stanley et Parfyonova (2012), n'ont pas véritablement trouvé d'écho empirique. Le tableau 75 présente les différents profils émergents.

Tableau 75 – Comparaison des profils d'implication dans les recherches précédentes

Profils	Wasti (2005)	Wasti (2005)	Somers (2009)	Somers (2010)	Stanley et al. (2009)	Meyer, Stanley et Parfyonova (2012)	Carrier Vernhet (2012)	Carrier Vernhet (2012)	de Vassoigne (2013)
Impliqués	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Non impliqués	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Affectif dominant	X	X		X	X				
Calculé dominant	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Affectivo-normatif dominant	X	X	X	X	X	X			X
Impliqués modérés/neutre	X				X	X			
Affectivo-calculée dominants			X	X			X	X	
Calculo-normatif dominant		X		X					
Non impliqués modéré						X			
Neutre à dominance normatif							X		
Normatif dominant								X	
Calculé par manque d'alternative dominant							X	X	

Ainsi, nous pouvons constater que les profils des « impliqués », des « non impliqués » et des « impliqués de manière calculée » se retrouvent dans toutes les études. En ce qui concerne les autres profils, les résultats sont plus variés.

Dans notre recherche doctorale, nous retrouvons les « impliqués » et les « affectivo-normatif dominants » présents dans le tableau 75, que l'on peut comparer aux « très réceptifs ». Le profil des « non impliqués », correspondrait dans notre recherche aux « peu réceptifs » et aux « imperméables ». Le profil des « calculés dominants », s'apparenterait aux « impliqués d'origine ».

Nous n'avons pas découvert de groupe à dominance exclusivement affective. Dans le cas des centres d'appels, nous pouvons sans doute expliquer cela par le fait que les conseillers-clients font face à beaucoup de difficultés, ce qui peut engendrer le fait que l'implication ne soit pas uniquement affective. Nous pouvons souligner que les conseillers-clients demeurent pour une grande majorité, des salariés que l'on peut caractériser d'éphémères, et de ce fait, l'implication affective est peut-être plus difficile à obtenir sur une relativement courte période. Dans l'ensemble, nos résultats apparaissent cohérents avec ceux observés dans la littérature. Suite à l'analyse et la discussion théorique, il convient de proposer différentes recommandations managériales.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Ce chapitre nous a permis de présenter les différents résultats descriptifs, explicatifs et typologiques de notre recherche. Nous avons au travers de celui-ci, tout d'abord, vérifié la validité puis la fiabilité de nos échelles, puis l'analyse des différents résultats nous a permis

de vérifier les hypothèses de recherche émises précédemment. Enfin, il a été possible de faire émerger une typologie de conseillers-clients, en fonction de leur perception du marketing interne et de leur implication organisationnelle, laissant apparaître une matrice à quatre branches. Il convient désormais d'aborder la conclusion de ce travail doctoral.

CONCLUSION GENERALE

SOMMAIRE DE LA CONCLUSION

1. LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

2. LES LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHES

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cette thèse était de mieux identifier les liens entre le marketing interne et l'implication organisationnelle dans le cadre des centres d'appels, secteur d'activité dans lequel les conditions de travail sont souvent présentées sous une forme « post-taylorienne » (Perrier, 2002 ; Torvatn et Dahl-Jorgensen, 2003 ; Lechat & Delaunay, 2003).

Pour ce faire, nous avons, dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive, et en lien avec la littérature, formulé quatre hypothèses de recherche, s'adaptant au secteur des centres d'appels et énoncées de la façon suivante :

H1 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication organisationnelle.
H2 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication affective.
H3 : Il existe une relation positive entre le marketing interne et l'implication normative.
H4 : Il existe une relation nulle ou négative entre le marketing interne et l'implication calculée.

Nous avons tenté de vérifier les liens éventuels entre les composantes du marketing interne telles que nous les avons identifiés (formation, communication, systèmes de récompenses) et les composantes de l'implication organisationnelle, à savoir ses formes affective, normative et calculée. Dès lors, ce travail doctoral s'est appuyé sur une démarche duale ; une première démarche de nature qualitative, nous a conforté dans nos objectifs et a confirmé notre volonté d'utiliser l'échelle de mesures de Foreman et Money (1995) afin de mesurer la perception du

marketing interne et celle d'Allen et Meyer (1990) pour mesurer l'implication organisationnelle.

La première étude qualitative, de nature exploratoire, a consisté à interroger des acteurs du secteur des centres d'appels sur la base d'entretiens semi-directifs. Au terme de 26 entretiens, nous avons pu retrouver la présence du marketing interne sous les trois dimensions définies par Foreman et Money. La seconde étude de nature quantitative, que l'on peut qualifier de principale, s'est appuyée sur une méthode de collecte des données par questionnaires, administrée sur le lieu de travail, auprès de conseillers-clients. Les résultats empiriques reflètent en grande partie la littérature, puisque, nous avons vérifié en partie l'ensemble de nos hypothèses. Il s'avère en particulier, que l'étude quantitative a confirmé la relation positive entre le marketing interne et l'implication organisationnelle dans le cadre des centres d'appels. Néanmoins, les résultats obtenus diffèrent parfois de ceux de la littérature. Ainsi, en ce qui concerne l'échelle du marketing interne, nous pouvons constater, l'unidimensionnalité de celle-ci dans le cadre de notre travail doctoral, alors qu'elle est définie de manière tridimensionnelle par Foreman et Money (1995). Ces résultats suggèrent que les conseillers-clients perçoivent le marketing interne mis en place dans les centres d'appels comme une politique globale, sans nécessairement faire le lien entre les différents éléments mis en avant par l'entreprise. Le concept de l'implication organisationnelle, quant à lui, n'est également pas reconnu sous les trois composantes énoncées par Allen et Meyer (1990), puisque seulement deux dimensions ressortent après analyse : une dimension affectivo-normative, ainsi qu'une dimension calculée. Bien que nos résultats diffèrent de la tridimensionnalité de la théorie d'Allen et Meyer, nous nous rapprochons de certains auteurs, qui perçoivent l'utilité à distinguer uniquement l'implication affective et, en l'occurrence l'implication calculée (Thévenet, 1992 ; Cohen, 1992 ; Neveu, 1993). Les auteurs pensent que la forte proximité

entre la dimension normative et la dimension calculée peut porter à confusion (Randall et al, 1990 ; Neveu, 1994 ; Ko et al. 1997).

Les centres d'appels, depuis leur création, sont source de nombreuses critiques, relatives aux conditions de travail souvent pénibles et stressantes. Ainsi, Cousin (2002) décrit le travail dans les centres de contacts comme soutenu, haché, stressant et usant. L'étude menée par Zapf et al. (2003), souligne quant à elle que les principaux problèmes de travail dans les centres de contacts seraient dus à la faible complexité des tâches, aux faibles ressources et à un niveau de dissonance émotionnelle élevé. Ce secteur se caractérise par un univers difficile, où la pression règne constamment, en raison des nombreux objectifs quantitatifs assignés. Mais les conditions de ce secteur, peuvent difficilement être différentes, et les conseillers-clients qui l'intègrent doivent présenter un profil approprié pour la vente, pour supporter la pression, aimer le challenge et la relation client.

Les centres d'appels qui nous ont accueilli, semblent avoir le souci de s'intéresser aux salariés en interne dans le but d'apporter une relation différente dans un monde très standardisé. Les responsables interrogés reconnaissent que le marketing interne est primordial dans ce type de secteur, qui nécessite un recrutement spécifique. Ainsi, le marketing interne aiderait à mieux prendre conscience, surtout lorsque l'entreprise appartient au secteur des services, de la nécessité pour l'employé d'avoir une orientation client. Le marketing interne devrait ensuite permettre de mobiliser différents moyens pour tenter de satisfaire les clients de l'entreprise, par le biais de ses salariés.

De ce fait, le marketing interne dans le cadre spécifique des centres d'appels, a justement pour objectif de tenter de soulager ces conditions de travail, inhérentes à ce métier. Si les tâches à

effectuer sont perçues comme stressantes, la façon de les présenter aux conseillers, semble changer le ressenti du tout au tout. Ainsi, le contrôle du travail (script, écoute, quotas) peut être perçu comme un soutien, une aide et est source de motivation plutôt que de stress (De Cia, Hansez et al. 2012). Encore faut-il que les managers et/ou superviseurs puissent adapter leur mode de management, dans un secteur où il est nécessaire de personnaliser les échanges avec les conseillers. Un téléopérateur A, ne va pas réagir de la même manière qu'un téléopérateur B à une mission donnée. Les conseillers en appels entrants ou en appels sortants ne sont pas stimulés de la même façon, et ne peuvent pas non plus être managés de la même manière. Le superviseur doit adapter son discours en fonction de l'employé, comme un vendeur va adapter son discours en fonction du client. L'implication organisationnelle étant perçue comme un avantage concurrentiel, la validation du lien entre le marketing et l'implication organisationnelle, permet d'émettre l'idée que le marketing interne pourrait être perçu lui aussi, comme un avantage concurrentiel, s'il est bien maitrisé.

1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Cette recherche doctorale aura contribué à vérifier et identifier une relation déjà constatée, dans un secteur particulier, celui des centres d'appels. Un des premiers apports de ce mémoire de thèse réside dans la confirmation de la complémentarité des deux notions mobilisées dans un secteur d'activités encore non étudié par la littérature. L'utilisation du marketing interne, ainsi que l'implication organisationnelle ont fait l'objet de nombreuses recherches, mais n'avaient jusque-là pas été étudiés dans le cadre de centres d'appels.

Cette recherche présente également le recours à l'échelon français d'une échelle de mesure du marketing interne, celle de Foreman et Money (1995). Cette échelle, à l'origine prévue pour

les responsables d'entreprises afin de mesurer leur politique de marketing interne, a été traduite et adaptée en français afin d'être orientée vers les conseillers-clients de centres d'appels, dans le but de mesurer leur perception de la politique de marketing interne présente dans l'entreprise. La validité ainsi que la fiabilité de cette échelle ont été démontrées lors de l'analyse factorielle, celle-ci pourrait donc être réutilisée pour de prochaines études portant sur le marketing interne.

Le fort intérêt que nous ont montré les entreprises pour notre travail de recherche, traduit leur ouverture d'esprit, et leur envie de travailler sur cette problématique afin d'améliorer les conditions de travail de leurs conseillers-clients. La mise en place d'une typologie de conseillers-clients, par la création d'une matrice relationnelle, nous permet de tirer plusieurs enseignements. Cette typologie fait ressortir en effet, quatre profils de conseillers-clients : les « peu réceptifs », les « très réceptifs », les « imperméables », et les « impliqués d'origine ». Le fait de distinguer ces différents profils pourrait permettre aux managers de centres d'appels de différencier des groupes de conseillers, leur permettant ainsi de mieux adapter les postes aux attentes du centre d'appels.

Le profil des « impliqués d'origine » identifie des personnes très fortement impliquées de manière calculée, ce qui signifie que ces individus s'impliquent essentiellement par rapport à une contrepartie qu'ils risquent de perdre. Ce profil-là, nous semble pouvoir correspondre plus spécifiquement aux conseillers-clients que l'on retrouve dans les postes d'appels sortants. En effet, une forte implication envers les challenges, la rémunération, les primes beaucoup plus élevées lors des appels sortants, devraient faire du profil des « impliqués d'origine », le profil idéal pour cette fonction. De plus, l'analyse des tests ANOVA, lors de l'étude quantitative, a démontré une forte corrélation entre l'implication calculée et les préférences

d'appels des conseillers-clients. A l'inverse, ce profil des « impliqués d'origine », ne nous semble pas recommandé pour un poste de superviseur. Puisque très peu impliqué affectivement envers l'entreprise, les employés appartenant à cette catégorie ont une mauvaise perception du marketing interne du centre d'appels dans lequel ils travaillent. Ceci peut donc s'avérer préjudiciable pour un poste d'encadrement.

Le profil des « très réceptifs », semble être le profil susceptible de pouvoir s'adapter aux différents postes d'un centre d'appels, en raison de sa volonté de s'impliquer dans l'entreprise. La politique de marketing interne en vigueur, pourrait dès lors se prolonger de manière identique vis-à-vis des conseillers-clients de ce profil. *A contrario*, Le profil des « peu réceptifs » est le profil sur lequel il faut œuvrer le plus afin de développer l'implication de ces conseillers-clients. En effet, contrairement aux autres profils, celui-ci semblerait pouvoir « s'orienter » potentiellement vers le profil des « très réceptifs », dans la mesure où un ajustement de la politique de marketing interne est mis en place.

Ces résultats nous indiquent que les conseillers-clients là, ne perçoivent pas le marketing interne de manière identique ; de ce fait, l'utilisation de la matrice relationnelle, que nous avons proposé, pourrait permettre la création d'un marketing interne personnalisé, en fonction des collaborateurs. Nous pourrions dès lors envisager l'établissement d'un questionnaire permettant aux managers de déterminer les différents profils de conseillers-clients présents dans leur centre d'appels. Ce questionnaire diffusé aux conseillers-clients permettrait de faire émerger les quatre profils identifiés dans ce mémoire doctoral, de telle sorte que puisse être proposé un marketing interne personnalisé. Nous nous inscrivons de ce fait, dans une optique d'individualisation, permettant de mieux satisfaire les conseillers-clients, en proposant la mise en place de pratique de segmentation en gestion des ressources humaines (Colle, 2006).

L'objectif de ces pratiques serait, et ce, dans le cadre des centres d'appels, de proposer des pratiques RH adaptées à chaque segment (Igalens, 1997b). Ainsi, Louart (1998, p.79) considère que le fait d'utiliser la segmentation, peut permettre de dépasser le débat globalisation-individualisation, en ne privilégiant pas le « collectif » au détriment du « sujet », ni l'inverse : « La segmentation de plus en plus complexe des populations impose une évolution des pratiques de GRH qui doivent devenir plus complexes, plus « contextuelles », et plus largement répandues dans les organisations ». Nous pouvons également citer Ghoshal et Barlett (1998) qui proposent une « nouvelle logique de management », avec le terme d'entreprise individualisée, permettant d'accorder plus d'autonomie et de liberté d'actions aux salariés.

L'objectif est d'essayer d'adapter au mieux le marketing interne, en fonction de l'impact de celui-ci sur les conseillers clients. Cela pourrait s'effectuer par une remontée des informations de la part des superviseurs auprès de l'équipe des conseillers-clients. Le superviseur étant l'interlocuteur et le moteur de motivation de toute l'équipe, de ce fait, pourrait être élaborée une fiche de satisfaction des conseillers-clients, afin d'adapter le management aux différents segments de conseillers-clients. Cette fiche d'évaluation et de satisfaction permettrait d'avoir un retour des conseillers clients vis-à-vis du superviseur, et permettrait en retour au superviseur de mieux adapter sa politique de marketing interne au travers d'une communication adaptée, d'une formation appliquée personnalisée ou de systèmes de récompenses plus appropriés à chaque profil de conseillers-clients.

Le marketing interne propose de considérer le salarié comme un client, autrement dit, d'être également à l'écoute de ses attentes. La mise en place de « boites » à suggestions, avec une réelle attention portée aux remarques des conseillers clients, des réunions d'informations

adaptées pour ceux qui le souhaitent, permettraient aux conseillers-clients de se sentir écoutés par les managers.

Lors des études qualitative et quantitative réalisées dans cette recherche, nous avons pu constater, que l'implication était souvent engagée vis-à-vis des collègues et du superviseur d'équipe. L'esprit d'équipe et l'ambiance au travail sont par conséquent fondamentaux. Il pourrait être, dès lors envisagé de conserver la solidarité de ces équipes, en évitant les roulements trop fréquents entre les équipes.

Berry et Parasuraman (1991) ont souligné l'autonomisation comme un aspect essentiel du marketing interne. Le degré d'autonomisation dépend de la complexité/variabilité des besoins du client et du degré de la complexité des tâches (Rafiq & Ahmed, 1998). Nous pensons que dans les centres d'appels, bien que fortement standardisés, il est possible pour le conseiller-clients d'accéder à une certaine autonomisation. Nous pouvons citer en exemple l'entreprise « Zappos », qui a su importer le relationnel et l'autonomisation nécessaire dans son centre d'appels. Ce *call-center* basé aux Etats-Unis, est retrouvé fréquemment dans le classement des « Top 100 des meilleures entreprises où il fait bon travailler ». Ce centre d'appels a su combiner profits et satisfaction des clients et des salariés. C'est également l'un des rares centres d'appels au monde qui ne surveille pas constamment ses conseillers-clients.

Ainsi, selon Hsieh (2010), créateur et président de l'entreprise Zappos : « Vous devez donner à vos collaborateurs du pouvoir et du contrôle sur leur travail comme sur leur évolution de carrière. Pour la plupart des choses que nous faisons chez Zappos, nous n'avons pas de règles spécifiques ou d'instructions. En première ligne dans le centre d'appel, les salariés qui répondent au téléphone ne lisent pas de *script*. Nous ne minutons pas le temps qu'ils passent

avec un client au téléphone. Ils peuvent même les envoyer chez un concurrent si nous n'avons pas un produit en stock. Nous leur demandons d'utiliser leur imagination, d'être vrais et de faire preuve de bon sens pour répondre à une situation. Avoir le meilleur service client fait partie du cœur de nos valeurs ».

Enfin, nous pouvons souligner que les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner son image, la création d'une « image employeur » permettant à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi (Liger, 2004). L'image que renvoient les centres d'appels est souvent négative ; ainsi, la mise en place de politiques de marketing interne adaptées, permettraient sans doute d'améliorer l'image de ces centres.

2. LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHES

Les différentes conclusions de ce travail de recherche doivent être relativisées au regard des limites de cette étude.

Les limites que nous pouvons identifier sont tout d'abord, de nature géographique, puisque notre recherche s'est déroulée dans des centres d'appels proches géographiquement. Il conviendrait donc d'effectuer de nouvelles recherches afin de déterminer si, dans une situation géographique différente, les résultats demeurent identiques.

Sur le plan théorique, nous avons voulu axer notre recherche sur deux modèles bien précis : ceux d'Allen et Meyer (1990) et Money et Foreman (1995). Bien que très utilisé depuis sa création, le modèle d'Allen et Meyer n'en reste pas moins critiqué sur de nombreux points

précisés lors de la revue de la littérature. Des recherches futures mobilisant de nouveaux modèles, pourraient permettre d'accroitre nos connaissances sur la relation entre le marketing interne et l'implication organisationnelle, dans le cadre des centres d'appels.

Par ailleurs, le marketing interne se focalise sur le « client interne » mais avec un objectif externe qui est de satisfaire le client final. Or, dans cette recherche, nous nous sommes orientés uniquement sur la partie amont du marketing interne. En particulier, nous nous sommes attachés à identifier les éléments influant sur le client interne, mais nous avons occulté la partie externe des centres d'appels. Poursuivre les recherches vers le client externe permettrait ainsi d'avoir une vision plus large, et d'identifier le réel impact du marketing interne auprès du client final. Néanmoins, deux interrogations subsistent, tout d'abord, qui est le client final des centres d'appels ? L'individu de l'autre côté du téléphone ou le donneur d'ordre du centre d'appels, en ce qui concerne les centres d'appels externes ? Puis en second lieu, remédier à la difficulté de la procédure de collecte des données pour mesurer la satisfaction des clients finaux suite à leur contact avec le centre d'appels.

Enfin, nous pouvons également proposer de prolonger les recherches en marketing interne et cela, en tentant de déterminer l'existence d'un lien entre l'utilisation des techniques de marketing interne et le bien-être au travail, sujet fréquent d'étude dans les centres d'appels. Les différentes études concernant le marketing interne ont pour objectif de favoriser la satisfaction du salarié, satisfaction qui serait susceptible d'entrainer un bien-être au travail. De nouvelles recherches pourraient de ce fait, examiner l'existence d'un lien positif entre le marketing interne et le bien-être.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A

ACAR N., **SEKER** M., **BAYRAM** A. et **ACA** T. (2012), The effect of internal marketing on the performance of employee and the mediating role of organizational commitment, *ATINER's Conference Paper Series*, Athens, N°BUS p.212-215.

AGARWAL R. et **PRASAD** J. (1999), Are individual differences germane to the acceptance of new technologies ?, *Decision Sciences*, Vol. 30 (2), p.361-391.

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*, 63, p.1-18.

ALLEN N.J., **MEYER** J.P. et **SMITH** A.C. (1993) Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization, J*ournal of Applied Social Psychology*, 78, p.538-551.

ALLEN N.J. et **MEYER** J.P. (1984), Testing the « side-bet theory » of organizational commitment : some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, p.372-378.

ALARD P. et **DIRRINGER** D. (2000), La stratégie de relation client, Dunod, Paris, 304p.

ALLARD-POESI F. et **MARECHAL** C. (2003), Construction de l'objet de la recherche, dans Thiétart R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.34-56.

ALLIX-DESFAUTAUX C. (1998), Triangulation : vers un dépassement de l'opposition qualitatif / quantitatif, *Economies et sociétés, Sciences de Gestion*, n° 24, février 1998, p.209-226.

AMBLER T. (1995), La Chine, royaume du marketing relationnel, L'Expansion *Management Review*, septembre, p.26-33.

ANZIEU D. et **MARTIN** J.Y. (1968), La dynamique des groupes restreints, *Presses Universitaires de France*, Paris, 1968.

ASSAEL H. (1987), Consumer Behaviour and Marketing Action, *Kent Publishing Co*., Boston Mass.

AWWAD M.S. et **AGTI**, D.A.M. (2011), The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation, *International Journal of Bank Marketing*, 294, p.308-332.

B

BACCINI A. et **BESSE** P. (2005), Data mining : I'Exploration Statistique, *Publications du laboratoire de statistiques et probabilités*, Université Paul Sabatier, Toulouse 2.

BADOT O. et **COVA** B. (1992), Le Néo-Marketing, ESF éditeur, Paris, 272p.

BALLANTYNE D. (2003), A Relationship mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37 (9) : p.1242-1260.

BALL D.L. et **COHEN** D.K. (1999), Developing practice, developing practitioners : Toward a practice-based theory of professional education, In G. Sykes and L. Darling-Hammond (Eds.*), Teaching as the learning profession : Handbook of policy and practice*, p.3-32.

BAILE S. (1999), EDI et PME-PMI : Adoption et Impact de la technologie sur le développement des réseaux d'entreprises, *Rapport d'étude au Secrétariat d'Etat aux PME, au commerce et à l'artisanat, Ministère des Finances*, Paris, Mars, 180p.

BARLOW R. (1992), Relationship Marketing - the ultimate in customer services, *Retail Control*, p.29-37.

BAUMARD P. (1997), Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur, *Actes du colloque constructivisme et sciences de gestion*, Lille.

BAUMARD P., **DONADA** C., **IBERT** J. et **XUEREB** J.M. (2003), La collecte des données et la gestion de leurs sources, dans Thiétart, R.A. *Méthodes de recherches en management*, p.224-256.

BECKER H.S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, n°66, p.32-42.

BECKER B. et **GERHART** B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p.779-801.

BELLAOUAIED M. (2008), Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : vers un Marketing interne-externe performant. *7th International Congress Marketing Trends*. Venice, Italie. (17, 19 janvier).

BELISLE, C. (2006), La magie du marketing interne, *Québec Vert*, mars.

BELLEMARE G. (1999), Entreprise capitaliste et intervention sociale : quel lien ? Cahiers du Crises, *Working paper*, Département des relations industrielles, UQAH.

BENRAISS L. (2004), Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : Application du paradigme de Churchill, papier présenté au *15éme Congrès de l'AGRH.*

BENTEIN K., **VANDENBERG** R., **VANDENBERGHE** C. et **STINGLHAMBER** F. (2005), The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover : A latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°3, p.468-482.

BERAUD M., **COLIN** T. et **GRASSER** B. (2008), La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition, *Travail et Emploi*, n°114, avril-juin, p.45-57.

BERRY L. (1980), Service marketing is different, *Business*, 30, Mai-Juin, p.24-29.

BERRY L. (1981), The employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, 3(1), p.33-40.

BERRY L. (1983), Relationship marketing, Emerging perspectives on services marketing, Éds. L. Berry, G.L. Shostack et G. Upah, Chicago, *American Marketing Association*, p.25-28.

BERRY L.L. (1984), The employee as customer, in Lovelock, C. (Ed.), *Services Marketing*, Kent Publishing, Boston, MA, p.272-288.

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, p.255-268.

BERRY L.L. (1995), Relationship Marketing Of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 23, 4, p.236-45.

BITNER M.J. (1995), Building Service Relationships : It's All About Promises, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 23 (1995), N°4, p.246-51.

BOHNENBERGER M. C. (2001), Marketing interno : la actuacion conjuta entre recursos humanos y marketing en busca del compromise organizational. Thèse de doctorat, Université des Baléares.

BITNER M.J. (1995), Building Service Relationships : It's All About Promises, *Journal Of The Academy of Marketing Science*, vol. 23, n°4, p.246-51.

BOSHOFF C. et **TAIT** M. (1996), Quality perceptions in the financial services sector : The potential impact of internal marketing, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (5), p.5-31.

BOUTET J. (2001), Le travail devient-il intellectuel ?, *Travailler*, 6 : p.55-70.

BLAU G.et **BOAL** K.B. (1993), Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, 12, p.288-300.

BLAUG M. (1982), *La Méthodologie Economique*, Edition Economica, Paris, 285p.

BRIOLE A. (2004), L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996), *Psychologie du travail et des organisations*, 10, p.145-164.

BUCHANAN R. et **KOCH-SCHULTE** S. (2000), Les femmes et le travail par téléphone : répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels, *Condition féminine Canada*, 113p.

BUSCATTO M. (2002), Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique, *Sociologie du travail*, vol. 44, p.99-117.

C

CARMINES E. G. et **ZELLER** R. A. (1990), Reliability and validity assessment. Beverly Hills, California : *Sage*.

CARRICANO M. et **POUJOL** F. (2008), Analyse de données avec SPSS, *Pearson Education.*

CARUANA A., et **CALLEYA** P. (1998), The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 31.8. p.604-616.

CHARLES-PAUVERS B. et **COMMEIRAS** N. (2002), L'implication : un concept, dans *L'implication au travail,* J-P. Neveu et M. Thévenet (coord.), ed., Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux, Paris, p.43-69.

CHARLES-PAUVERS B. et **PEYRAT-GUILLARD** D. (2012), L'implication, quoi de neuf, *AGRH* (XVIIème congrès de l'AGRH), septembre, Marrakech, Maroc.

COLLE R. (2006), L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, *Thèse de doctorat*, CEROG – IAE d'Aix-en-Provence.

COMMEIRAS N. (1998), L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°25, mars-avril.

COMMEIRAS N. et **FOURNIER** C. (2002), Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle de la force de vente au cours du cycle de carrière : état de l'art et application empirique, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, p.2-19.

COMTE A. (1851), Système de politique positive, Paris, *Librairies des Corps des Ponts et Chaussées et des Mines*.

COSTLEY C. L. (1988), "Meta Analysis of Involvement Research", in NA - Advances in Consumer Research Volume 15, eds. Micheal J. Houston, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages : p.554-562.

COUSIN O. (2002), Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels, *Sociologie du Travail*, 44 (4) : p.499-520.

CRONBACH L. (1951), Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychomerika*. 16, p.297-334.

D

DE CIA J., **HANSEZ** I., **MOREAU** C., **NAEDENOEN** F. **PICHAULT** F. **PEPERMANS** R. et **VANDENBOSSCHE** V. (2012), Recherche sur le bien-être au travail dans les centres d'appels (call center), Projet service public fédéral, *rapport*, emploi, travail et concertation sociale.

DEMONT-LUGOL L., **KEMPF** A., **RAPIDEL** M. et **SCIBETTA** C. (2006), Communication des entreprises : stratégies et pratiques, 2ème Edition Armand Colin.

DENZIN N. (1989), Interpretative interactionism, Newsburry Park, Sage Publications, vol. 16.

DESHPANDÉ R., **FARLEY** J.U. et **WEBSTER** F.E. (1993), Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms, *Journal of Marketing*, p.57-76.

DESLAURIERS J.P. (1991), Recherche qualitative. *Guide pratique*, McGraw Hill.

DIERKS W. et **MCNALLY** K. (1987), Incentives you can bank on. *Personnel Administrator*, 32, p.61-65.

DI RUZZA R. et **FRANCIOSI** C. (2003), La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques, *La revue de l'IRES*, n° 43, p.121-147.

DRAKE S. M., **GULMAN** M.J. et **ROBERTS** S.M. (2005), Light Their Fire : Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers, Chicago, Dearborn Trade publishing, 256p.

DUFER J. (1988), Le marketing interne, facteur de succès du marketing externe, *Revue Française de Marketing*, 120, 5, p.41-45.

DULIER J. (2004), Dossier sur les centres d'appels, *mémoire de recherche*, 72p.

DURKIN M. et **BENNETT** H. (1999), Employee commitment in retail banking, International Journal of Bank Marketing, 17 (3), p.124-134.

DURIEU F. et **ROUSSEL** P. (2002), l'implication dans les réseaux de franchise : Un concept pertinent pour les entreprises au réseau ? *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n°44, 2ème trimestre, p.2-19.

E

EIGLIER P. et **LANGEARD** E. (1975), Une Approche Nouvelle pour le Marketing des Services, *Revue Française de Gestion*, Spring, n° 2, p. 97-114.

EISENHARDT K.M. (1989), Bailding theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol.14, p.532-550.

ETTIEN A.K.F. (2006), L'évaluation du succès des changements induits par les ERP : le cas de la Banque Africaine de développement, *Thèse de Doctorat*, IAE-CRG, Ecole Doctorale des Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, Juillet, France.

EVANS J. et **LASKIN** R. (1994), The Relationship Marketing process: a conceptualization and application, *Industriel Marketing Management*, 23, p.52.

EVRARD Y., **PRAS** B. et **ROUX** E. (2009), Market : Etudes et Recherches en Marketing, Dunod, Paris.

EVRARD Y., **PRAS** B., et **ROUX** E. (2003), Market : Etudes et recherches en marketing, 3ème édition, Dunod, Paris, 704p.

EVRARD Y., **PRAS** B. et **ROUX** E. (1993), Market : étude et recherche en marketing. Fondements, méthodes. Nathan

F

FABIEN P. (2007), Comment recruter, gérer et stimuler les télévendeurs ? *Mémoire de recherche*.

FILLOL C. (2004), Des choix méthodologiques à la production de connaissances opérationnelles propositions et illustration. *Dauphine, Recherches en Management* - CNRS UMR 7088.

FISK R.P., **BROWN**, S.W. et **BITNER** M.J. (1993), Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature, *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 1, p.61-103.

FOREMAN S. et **MONEY** A. (1995), Internal Marketing – Concepts Measurement and Application, *papier de recherche*, Henley Management College.

FOUREZ G. (1996), La construction des sciences. Les logiques des inventions scientifiques. Introduction à la philosophie et à l'éthique des sciences, 3ème édition, Bruxelles, De Boeck Université, 288p.

FRANCK E. (1994), Marketing HRD, an Overview, *Journal of European Industrial Training*, 18, 8, p.4-9

FRANKE R.H., et **KAUL** J.D. (1978), The Hawthorne experiments : First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43, p.623-643.

FRENKELL S., **KORCZYNSKI** M. **SHIRE** K. et **TAM** M. (1998), Beyond bureaucracy ? Work organisation in call center. *The international journal of human resource management*. 9, 6, p.957-979.

G

GARSON, D.G. (2004), Statnotes : An Online Textbook. Disponible sur http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm. 17/08/04.

GELINAS-CHEBAT C. et **BOIVIN** R. (2000), Effets de la voix de l'émetteur sur l'intelligibilité du message et sur les intentions d'achat dans un contexte de télémarketing, *16e Congrès international de l'Association française de marketing* (AFM), Michon, R., Chebat, J.C. et Colbert, F. (Eds.), Montréal (Québec), Canada, p.541-550.

GELLATLY I.R., **MEYER** J.P. et **LUCHAK**, A.A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors : A test of Meyer and Herscovitch's propositions, *Journal of Vocational Behavior*, vol.69, p.331-345.

GEORGE G. (2009), Internal marketing impact on business performance in a retail context, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 37, n°7, p.600-628.

GEORGE W.R. (1977). The retailing of services-a challenging future. *Journal of Retailing*, vol.53 (3), p 85-98.

GHOSHAL S. et **BARTLETT** C. (1998), L'entreprise individualisée, Maxima, Paris.

GILLES T. (2007), Organisation et mise en place d'un centre de services, *mémoire de recherche.*

GLASERFELD V. E. (1988), Introduction à un constructivisme radical, dans Watzlawick P. (coord.), L'invention de la réalité, Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? Paris, Editions du Seuil, p.19-42.

GRONROOS C. (1981), Internal marketing : an integral part of marketing theory, in Donnelly J.H. and George, W.E. (Eds), Marketing of services, *American Marketing Association Proceedings Series*, p 236-448.

GRONROOS C. (1983), Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Report No. p.83-104, *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.

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, p.4-20.

GROSS S.E. et **FRIEDMAN** H.M. (2004), Creating an effective total reward strategy : holistic approach better support business success. Ben. Quart. 3rd Q., 20(3) p.7-12.

GUETAT S. (2008), L'évaluation du succès perçu par l'utilisateur des technologies de l'information dans la mission d'audit, application à un dossier de travail électronique dans un Cabinet d'Audit International. *Thèse de Doctorat*, Université de Toulouse 1.

GUMMESSON E. (1987), Relationship Marketing and Imaginary Organization : a Synthetis, *European Journal of Marketing*, 30, 2, p.31-59.

H

HAMMARSTRÖM O. (2001), Call centers in development, Long term sustainable work with customers at a distance, *Proceeding of the International Industrial Relationship Association Conference*. AB & ATK Arbetsliv, Stockholm.

HARTLINE M.D. **FERRELL** O.C. (1996), The Managemeni of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, p.52-70.

HELMAN D. et **PAYNE** A. (1992), Internal marketing : Myth versus Reality, *Cranfield School of Management*.

HEMPEL C. (1972), Eléments d'épistémologie, trad.fr. B. Saint-Sernin, Paris.

HERRBACH O., **MIGNONAC** K. et **SIRE** B. (2004), Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH. *Congrès AGRH*.

HERRINGTON G. et **LOMAX** W. (1999), Do satisfied employees make customers satisfied ? An investigation into the relationship between service employee job satisfaction and customer perceived service quality, paper presented on the *European Marketing Association Conference*, Berlin.

HESKETT J.L., **JONES** T.O., **LOVEMANN** G.W., **SASSER** W.E. et **SCHLESINGER** L.A. (1994), "Putting the service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*.

HLADY RISPAL M. (2002), La méthode des cas, *Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 256p.

HSIEH T. (2011), Moi, mes souliers, et les leçons de mon succès, *Transcontinenta*, 270pl

HU S.C., **CHRIVIA** J. et **GOSH** A. (1999), Regulation of CBP - mediated transcription by neuronal calcium signaling, Neuron 22, p.799-808.

HWANG I. et **CHI** D. (2005), Relationships among internal marketing, employee satisfaction and international hotel performance : An empirical study. *International Journal of Management*, 22, p.285-293.

I

IGALENS J. (1997), Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », in Y. Simon et P. Joffre (ed.), *Encyclopédie de Gestion*, 2e édition, p.2980-2989.

IGALENS J. et **ROUSSEL** P. (1998), Méthode de recherches en gestion des ressources humaines, Paris, édition Economica, 440p.

IVENS B. et **MAYRHOFER** U. (2003), Les facteurs de réussite du Marketing Relationnel *Décisions Marketing*, Juilet-Septembre, 31, p.39-47.

IVERSON R.D., **MCLEOD** C.S. et **ERWIN** P.J. (1996), The role of employee commitment and trust in service relationships, *Marketing Intelligence and Planning*, 14 (3), p.36-45.

J

JAWORSKI B. et **KOHLI** A. (1996), Market Orientation : Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market - Focused Management*, 1, (2), p.119-135.

JOLIBERT A. et **JOURDAN** P. (2011), Marketing research. Méthodes de recherche et d'études en marketing, Dunod, 599p.

JÖRESKOG K. G. (1969), A general approach to confirmatory maximum likelihood factor analysis, *Psychometrika*, 34, p.183-202.

JOULE R.V. et **BEAUVOIS** J.L. (1998), La soumission librement consentie, Paris : PUF.

K

KENNAH M. (1991), le client a pris le pouvoir, *Harvard* - l'Expansion.

KERGOAT P. (2003), L'apprentissage en France. Le cas de trois grandes entreprises, *thèse de sociologie sous la direction de L. Tanguy*, université de Paris X-Nanterre.

KHELIL N. (2011), Contribution à la compréhension de l'échec entrepreneurial : vers une taxonomie empirique axée sur le dialogique entrepreneur/nouvelle entreprise, *Thèse de doctorat*, Université de Caen, 300p.

KLEIN H.J., **MOLLOY** J.C. et **BRINSFIELD** C.T. (2012), Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct : Revisiting assumptions and removing confounds, *Academy of Management Review*, vol. 37, n°1, p.130-151.

KO J.W., **PRICE** J.L. et **MUELLER** C.W. (1997), Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, vol.82, n°6, p.961-973.

KOENING G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, p.4-17.

KOMAKI J., **WADDELL** W.M. et **PEARCE** M.G. (1977), The applied behavior analysis approach and individual employees: Improving performance in two small businesses. *Organizational Behavior and Human Performance*, n°19, p.337-352.

KOTLER P. (2000), Marketing Management 10th edition, New Jersey, Prentice-Hall.

KOTLER P. (1991), *Marketing Management* (7th ed), Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

L

LANDRY M. (1995), A note on the concept of problem, *Organization Studies*, vol.16 n°2, p.315-343.

LECHAT N. et **DELAUNAY** J.C. (2003), Les centres d'appels : Un secteur en clair-obscur, Ed. L'Harmattan, Paris.

LECOMTE J. (1998) Les théories de la motivation, *Sciences humaines*, Hors-série n 19.

LE MOIGNE J.L. (1995), Sur l'épistémologie des sciences de gestion, dans Le Moigne J.L. (coord.), Le constructivisme, tome 2 : Des épistémologies, Paris, ESF, p.92-137.

LEVITT T. (1985), L'Imagination au Service du Marketing, *Economica*, p.79-99.

LIGER P. (2004), Le marketing des Ressources Humaines. Paris, Dunod.

LINGS L. (1999), Balancing internal and external market orientations, *Journal of Marketing Management*, 15, p.239-263.

LOUART P. (2007) Structures organisationnelles : vers un continuum public-privé, Revue Française de Gestion, n°115, NS, p.14-25.

LOUREL M. et **GUEGUEN** N. (2007), L'interface « vie privée – vie au travail », Effet sur l'implication organisationnelle et le stress perçu, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°74, p.49-58.

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, p.20-41.

LUTHANS F., **PAUL** R., et **BAKER** D. (1981), An experimental analysis of the impact of contingent reinforcement on salespersons' performance behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 66, p.314-323.

LYOTARD J.F. (1979), La condition post-moderne, Paris, Edition de Minuit.

LYOTARD J.F. (1988), Le postmoderne expliqué aux enfants, Paris, Galilée.

M

MALHOTRA N.K. (2004), Marketing Research : An Applied Orientation (4th ed) *Pearson Education*, Inc : New Jersey.

MARKOVITS Y., J. **DAVIS** A.J. et **VAN** DICK R. (2007), Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol.7. n° 1. p.77-99.

MAYAUX F. et **FLIPO** J.P (1995), Marketing de services : rien faire sans le faire, Confiance, *entreprise et société*, sous la direction de Bidault, Marion, Collection Essais.

MCGEE G. W et **FORD** R.C. (1997), Two (or more?) dimensions of organizational commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales, *Journal of Applied Psychology vol.*72, n°4, p.638-642.

MEESHAN S. et **BARWISE** P. (1996), Do Market-oriented businesses perform better ?, *Cahier de Recherche*, Center of Marketing, London Business School, p.96-103.

MEYER J.P., **STANLEY** L.J., et **PARFYONOVA** N.M. (2012), Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, vol.80, n°1, p.1-16.

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, 138p.

MORROW P. C. et **MCELROY** J. C. (1986), On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 7, p.139-145.

MICHON C. (1988), Le Marketing interne, un système de marketing à part entière, *Revue Française en Marketing*, n° 120, p.11-20.

MILES M.A. et **HUBERMAN** M.B.. (2003), Analyses des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boek.

MILLOT F. (2007), L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des chargés d'affaires dans l'organisation commerciale, *Mémoire de recherche.*

MOUSLI M. (2007), L'efficience du système budgétaire comme conséquence du management stratégique des directions générales : cas des sociétés cotées françaises, *Thèse de Doctorat*, ISEOR, Lyon III, 384p.

MOWDAY R.T. (1998), Reflections on the study and redevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol.8, n°4.

MOWDAY R.T., **STEERS** R.M., et **PORTER** L.W. (1979), The measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p.224-247.

MUKHERJEE A. et **MALHOTRA** N. (2006), A Model of Active Learning for University Students, Paper presented at the *INFORMS Marketing Science Conference*, 8-10 June, Pittsburgh, US.

N

NAUDE P., **DESAI**, J., et **MURPHY**, J. (2003), Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation, *European Journal of Marketing*, 37 (9), p.1205-1220.

NEVEU J.P. (1994), A propos de l'intention de départ, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, p.27-38.

NEVEU J.P. (1993), L'intention de départ volontaire chez le cadre, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, université de Toulouse I.

NEVEU J.P. et **THEVENET** M. (2002), *L'implication au travail*, Editions Vuibert, Collection Entreprendre.

NORUSIS M.J. (1993), Spss professional statistics, Chicago, SPSS Inc.

NUNNALLY J.C. (1978), *Psychometric Theory*. New York, NY : McGraw-Hill.

O

O'REILLY C.A. et **CHATMAN** J.J. (1986), Organizational commitment and psychology attachment : the effect of compliance , identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3.

P

PECK H., **PAYNE** A., **CHRISTOPHER**.M. et CLARC.M. (1999), Relationship Marketing, *Strategy & Emplementation*. Oxford Better Worth Heinemann.

PERRET V. et **SEVILLE** M. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, dans Thiétart R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2ème édition, p.13-33.

PERRIER P. (2002), Centres d'appels : la GRH confrontée à l'industrialisation des services, Col. *Entreprise & personnel*, n°218.

PEYRAT-GUILLARD D. (2012), Le respect de la vie privée de salariés, *Revue Française de Gestion*, 5, n°224.

PIAGET J. (1968) On the development of memory and identity, Barre, MA : Clark University Press with Barre Publishers.

PICHAULT F. (2000), Call center, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, n°130, p5-15.

PIERCY N. (1995), Customer satisfaction and the internal market : marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, vol. 1(1), p.22-44.

PORTER L. W., **STEERS** R. M., **MOWDAY** R. T. et **BOULIAN** P. V. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applled Psychology*, 59: p.603-609.

POURTOIS J.P. et **DESMET** H. (1988), Epistémologie et instrumentation en sciences humaines, Bruxelles : Pierre Mardaga.

POPPER K. (1963), Conjectures and Refutations, *Routledge*, fifth edition 1989, London.

POWELL D.M. et **MEYER** J.P. (2004), Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, p.157-177.

R

RAFIQ M. et **AHMED** P.K. (1993), The scope of internal marketing : Defining the boundary between marketing and human resource management, *Journal of Marketing Management*, 9,p.219-232.

RAFIQ M. et **AHMED** P.K. (2000), Advances in the IM concept: Definition, synthesis and extension, *Journal of Services Market*, vol.14, p.449-462.

RANDALL D.M., **FEDOR** D.B. et **LONGENECKER** C.O. (1990), The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior,* vol.36, p.210-224.

RANCHOUX C. (2011), Marketing interne : objectifs de communication et liens avec l'implication organisationnelle, le point de vue des cadres, *Colloque AFM*, Bruxelles.

ROGERS C. (1962), Psychothérapie et relations humaines. Vol. 1, 197p..

ROMELAER P. (2005), L'entretien de recherche, Management des ressources humaines. *Méthodes de recherche en sciences humaines,* Bruxelles : De Boeck Université, p.101-137.

S

SABADIE W. (1999), Implication produit et implication organisationnelle : distinction, complémentarité ou intégration, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Strasbourg, p.329-353.

SASSER W.E. et **ARBEIT** S. (1976), Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, Vol.9 N°.3, p.61-5.

SAVALL H. et **ZARDET** V. (2004), Recherche en sciences de gestion : *approche qualimétrique*. Economica, 2004, p.70.

SAXE, **ROBERT** and **BARTON** A. **WEITZ** (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 343-351.

SEIGNOUR A. (1998), Le Marketing interne : un état de l'art , *Recherche et Applications en Marketing*, vol.3, n°3, p.43-55.

SEIGNOUR A. et **DUBOIS** P.L. (1999), Les enjeux du Marketing interne, *Revue Française de Gestion*, p.19-29.

SHEKARY G.A., **MOGHADAM** S.K. **ADARYANY** N.R. et **MOGHADAM** I.H. (2012), The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling, *Interdıscıplınar y journal of contemporary research in busıness*, vol.3, N° 9, p.18-28.

SHERIF M. et **CANTRIL** H. (1947), The Psychology of Ego-Involvements : Social Attitudes and Identifications (New York : Wiley).

SIGUAW J.A, **BROWN** G. et **WIDING** R.E (1994), The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes, *Journal of Marketing Research*, 31, vol.1, p.106-116.

SOMERS M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal, *Journal of Vocational Behavior* vol.74, n°1, p.75–81.

SOMERS M. J. (2010), Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.83, p.443-453.

STANLEY L.J., **VANDENBERG** R.J., **VANDENBERGHE** C. et **BENTEIN**, K. (2009), Commitment profiles and turnover intentions. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.

STEVENSON W. J. (1981), Estatística aplicada à administração. Traducción Alfredo Alves de Farias, São Paulo: Harper & Row do Brasil.

STINGLHAMBER F., **BENTEIM** K. et **VANDENBERGHE** C. (2002), Extension of the three-component model of commitment to five foci, *European Journal of Psychological Assessment*, vol.18, p.123-138.

T

TABACHNICK B. G. et **FIDELL** L.S. (2006), Multivariate analysis of grouped data, Invited *workshop presented to the meeting of the Western Psychological Association*, Palm Springs, CA.

TANSUHAJ P., **WONG** J. et **MCCULLOUGH** J. (1987), Internal and external marketing : effects on customer satisfaction in banks in Thailand, *International Journal of Bank Marketing* 5 (3), p.73-84.

TANSUHAJ P., **RANDALL** D. et **MCCULLOUGH** J. (1991), Applying the internal marketing concept within large organizations : as applied to a Credit Union, *Journal of Professional Services marketing*, 6 (2), p.193-202.

TASHAKKORI A. et **TEDDLIE** C. (1998), Mixed Methodology : Combining Qualitative and Quantitative Approaches, Applied Social Research Methods Series, Sage, Thousand Oaks.

TENENHAUS M. (1996), *Méthodes statistiques en gestion*, Paris, Dunod, 373p.

THEVENET M. (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Liaisons.

THIETART R.A. (2003), Méthodes de recherche en management, Dunod, 537p.

THOMPSON T.W., **BERRY** L.L. et **DAVIDSON** P.H. (1978), Banking Tomorrow - Managing Markets through Planning, Van Nostrand Rein-hold,New York, NY.

TORVATN H. et **DAHL-JORGENSEN** C. (2003), Attractiveness in neo-tayloristic workplace – the case of norwegian call centers, International conference : Real work in a virtual world, Vienne, Autriche, Mai.

U

USUNIER J.C, **EASTERBY SMITH** M. et **THORPE** R. (1993), Introduction à la recherche en gestion. Economica, 229p.

V

VARGO S.L. et **LUSCH** R.F. (2004), Evolving to a new dominantlogic for Marketing, *Journal of Marketing* , 68, p.1-17.

VALETTE-FLORENCE P. (1989), Conceptualisation et mesure de l'implication, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.4, n°1, p.57-78.

VANDENBERGHE C., **LANDRY** G., **PANACCIO** A.J. (2009), L'engagement organisationnel, dans Rojot J., Roussel P., Vandenberghe C., *Comportement organisationnel Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Editions de Boeck Université, p.275-306.

VAREY R. (1995), Internal Marketing : a review and some Interdisciplinary Research Challenges, *International Journal of Services Industry Management*, vol.6, N°1, p.40-63.

W

WACHEUX F. (1996), Méthodes qualitatives et recherches en gestion, Economica, 290p.

WASTI S.A. (2005), Commitment profiles : Combinations of organizational commitment forms and job outcomes *Journal of Vocational Behavior*. vol.67, N°2, p.290-308.

WATZLAWICK P. (1988), L'invention de la réalité : contributions au constructivisme, Paris, Le Seuil, p.109-130.

WINTER J.P. (1985), Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite, *Health Marketing Quarterly*, vol. 3 N°1, p.69-77.

Z

ZALTMAN C., **PINSON** C, **ANGELMAR** R. (1973), Meta-theory and customer research, New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc.

ZAPF D., **VOGT** C., **SEIFERT** C., **MERTINI** H. et **ISIC** A. (1999), Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n°3, p.371-400.

ZHANG J. et **LIU** Y. (2010), Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables : An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2. 2. p.189-201.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 01 : CLIENTS DE L'ENTREPRISE WEBHELP

ANNEXE 02 : CLIENTS DE L'ENTREPRISE EURO CRM

ANNEXE 03 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE 04 : QUESTIONNAIRE UTILISE POUR L'ETUDE QUANTITATIVE

ANNEXE 05 : VALEURS DES PERCENTILES DE CHAQUE GROUPE

ANNEXE 06 : STATISTIQUES DES 4 PROFILS

ANNEXE 07 : ANALYSE DE LA VALIDITE CONVERGENTE DES ECHELLES

ANNEXE 08 : ANALYSE DE LA VALIDITE DISCRIMINANTE DES ECHELLES

ANNEXE 09 : ANALYSE DE LA FIABILITE

ANNEXE 10 : TEST DES HYPOTHESES

ANNEXE 1 – CLIENTS DE L'ENTREPRISE WEBHELP

Télécom, médias, Hi Tech



Tourisme, Transport, Loisirs



Service financier



VPC, E-commerce



Webhelp Entreprises



Services Publics



Energie



ANNEXE 2 : CLIENTS DE L'ENTREPRISE EURO CRM









ANNEXE 3 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Présentation
Je réalise cet entretien dans le cadre de ma recherche doctorale portant sur le thème des téléopérateurs dans les centres d'appels. L'objectif est de connaître votre point de vue et votre expérience sur le sujet, Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, j'aimerais l'enregistrer afin de pouvoir revenir sur certains points par la suite. Celui-ci sera utilisé seulement dans le cadre de ma thèse, mais si vous le souhaitez, il est possible de ne citer ni votre nom et prénom.
Le métier de conseiller-client
Pouvez-vous me parler de votre fonction dans cette entreprise ? Quelles sont vos principales missions ? Votre date d'arrivée au sein de l'entreprise ? - - - - - - Pouvez-vous me définir le métier de conseiller clients ? Que faut-il selon vous pour être un bon conseiller clients ? Quel est le profil type d'un conseiller client ? (diplôme, âge, …) Quelles sont leurs motivations à être conseiller clients ? - - - - -
Le marketing interne

Comment se passe une formation de conseiller clients ?

Y'a-t-il un suivi tout au long du contrat ?

- - - - - -

Est-ce que l'entreprise communique beaucoup auprès des conseillers-clients ?

Quel mode de diffusion sont utilisez pour diffuser et promouvoir les infos au sein de l'entreprise ?

- - - - - -

Est-ce que vous communiquez sur l'importance de leur rôle dans l'entreprise ?

De quelles façons ?

- - - - - -

Pensez-vous que la mesure des résultats et les récompenses, encouragent les conseillers clients à travailler en équipe ?

- - - - - -

Quel est l'intérêt des concours, challenges, ou autres types de motivations ?

Pour l'entreprise ? Pour le téléopérateur ?

Voulez-vous ou pensez-vous que ceci influe sur son implication ?

- - - - -

L'implication organisationnelle

Pour vous qu'est-ce qu'un téléopérateur qui va être impliqué dans son travail ?

Un employé non impliqué ?

- - - - - -

Ressentez-vous une différence d'implication envers l'entreprise entre les nouveaux et les

anciens conseillers-clients ?

- - - - - -

Est-ce important selon vous d'aimer l'entreprise dans laquelle on travaille ?

Pour quelles raisons ?

- - - - - -

Pensez-vous que les conseillers-clients de l'entreprise se sentent comme dans une grande famille ? Est-ce que vous recherchez ?

- - - - -

Qu'est ce qui peut les motiver à rester chez vous ?

- - - - -

Remarquez-vous des changements (productivité, climat social, baisse de l'absentéisme,…) lorsqu'il y a des activités de mise en place ?

- - - - -

Conclusion

Pouvez-vous me décrire votre entreprise en 3 mots ?

- - - - - -

Avez-vous vous-même êtes conseiller client ?

- - - - - -

Voulez-vous ajouter quelques choses par rapport au thème de la recherche ?

- - - - - -

Tony de Vassoigne
Doctorant IAE de CAEN
tony.devassoigne@unicaen.fr

université de Caen Basse-Normandie

Vous êtes à ce jour conseiller-clients dans un centre d'appels.
Le questionnaire vous demande de vous prononcer sur différentes affirmations, en indiquant si vous êtes en accord ou non avec elles.
N'hésitez pas à utiliser toutes les nuances possibles sur une échelle de 0 à 10, sachant que :
***0** signifie « **pas du tout d'accord** », **5** signifie « **indécis** », et **10** « **tout à fait d'accord** ».*
Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, chaque question est importante, même si vous la pensez répétitive.

Si vous préférez remplir ce questionnaire en ligne, vous pouvez aller à l'adresse ci-dessous, ou me contacter par mail pour vous faire parvenir le lien.
https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?pli=1&formkey=dDJhUXJTV2JJRzZYR2FQNmZqNE54ZUE6MQ#gid=0

*Veuillez répondre avec la plus grande **sincérité** possible.*
*Le questionnaire est **anonyme** & les résultats sont **confidentiels**.*

SEXE :
❑ Homme ❑ Femme

ANNEE DE NAISSANCE :
☐

DERNIER DIPLOME OBTENU :
❑ Aucun ❑ BEP, CAP ❑ BAC, BAC pro ❑ BTS, DEUG (BAC+2) ❑ Licence (BAC+3) ❑ Master (BAC+5) et plus

DANS L'ENTREPRISE DEPUIS :
❑ 0 à 6 mois ❑ 6 mois à 1 an ❑ 1 à 2 ans ❑ 2 à 4 ans ❑ + de 4 ans

TYPE DE CONTRAT :
❑ Intérimaire ❑ CDD ❑ CDI

JE TRAVAILLE EN :
❑ Appels entrants ❑ Appels sortants ❑ Les deux

JE PREFERE :
❑ Appels entrants ❑ Appels sortants ❑ Indifférent

Questionnaire - Conseillers clients

0 = Pas du tout d'accord **10** = Tout à fait d'accord

Mon Entreprise (1)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Mon entreprise s'investit beaucoup dans le développement de mes connaissances et de mes compétences											
2. Dans mon entreprise, la communication entre la direction et les conseillers-clients a toujours été mise en avant de façon très importante											
3. La mesure de mes résultats et les systèmes de récompenses m'encouragent à travailler en équipe											
4. Mon entreprise communique sur sa vision qu'elle a du travail											
5. Dans mon entreprise, on m'explique « pourquoi faire les choses » et pas seulement « comment les faire »											
6. Mon entreprise à la volonté de développer mes connaissances et compétences de façon continue											
7. Mon entreprise me forme dans le but d'être performant											
8. Dans mon entreprise, je reçois plus qu'une simple formation. Je suis sensibilisé et j'ai de nouvelles instructions régulièrement											
9. Mon entreprise mesure les résultats et récompense ceux qui contribuent le plus aux objectifs visés											
10. Mon entreprise prend en compte mon avis personnel, et l'utilise afin d'améliorer sa stratégie et l'emploi de conseiller-clients											
11. Mon entreprise communique sur l'importance de notre rôle de conseiller-clients au sein du groupe											
12. Dans mon entreprise, les conseillers-clients qui fournissent un excellent travail sont récompensés pour leurs efforts											
13. Mon entreprise a la possibilité de s'adapter aux différents besoins de chaque conseiller-clients											
14. Dans mon entreprise, les conseillers-clients sont bien formés pour effectuer leurs missions											
15. Je crois en la vision du travail de mon entreprise											
Mon Entreprise et Moi	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
16. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans mon entreprise											
17. Je ressens les problèmes de mon entreprise comme s'ils étaient les miens											
18. Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise											
19. Il serait très difficile pour moi de prendre la décision de quitter mon entreprise en ce moment, même si je le voulais											
20. Beaucoup de choses dans ma vie personnelle seraient perturbées, si je me décidais à quitter mon entreprise maintenant											
21. Je me considère comme un « membre de la famille » de mon entreprise											
22. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant											
23. Mon entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle											
24. Je reste dans mon entreprise, car je n'ai pas de solutions de rechange possible											
24. Même si cela était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de partir et laisser tomber mon entreprise maintenant											
26. Je me sens « affectivement » attaché à mon entreprise											
27. Je dois beaucoup à mon entreprise											
28. Je pense avoir trop peu de possibilités de trouver un autre emploi si je quittais mon entreprise											
29. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment, car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie											
30. Mon entreprise mérite ma loyauté											
31. En ce moment, rester dans mon entreprise se rapproche plus de la nécessité que du désir											
32. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon entreprise											
33. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à mon entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs											

ANNEXE 5 : VALEURS DES PERCENTILES DE CHAQUE GROUPE

Tableau 76 – Valeurs des percentiles du profil n°1

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
Percentiles	25	5,5357	5,1591	5,4000
	50	6,4643	5,9091	6,4000
	75	7,7530	6,8409	7,2000

Tableau 77 – Valeurs des percentiles du profil n°2

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
Percentiles	25	2,5357	,9773	7,2000
	50	4,1012	1,9091	7,6000
	75	5,3185	3,3636	9,0000

Tableau 78 – Valeurs des percentiles du profil n°3

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
Percentiles	25	2,0833	,4545	3,2000
	50	3,3095	1,0909	4,6000
	75	4,3571	2,0000	5,3000

Tableau 79 – Valeurs des percentiles du profil n°4

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
Percentiles	25	4,9107	2,5455	3,2000
	50	6,2083	3,1818	4,5000
	75	7,0119	4,1136	5,4000

ANNEXE 6 : STATISTIQUES DES 4 PROFILS

Statistiques total

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
N	Valide	259	260	264
	Manquante	6	5	1
Moyenne		5,1744	3,4958	5,9235
Médiane		5,2857	3,3636	6,0000
Mode		5,54	3,36	7,40
Ecart-type		2,02979	2,21906	2,07349
Variance		4,120	4,924	4,299
Asymétrie		-,204	,339	-,365
Erreur std. d'asymétrie		,151	,151	,150
Intervalle		8,92	10,00	10,00
Minimum		,61	,00	,00
Maximum		9,52	10,00	10,00
Centiles	25	3,8810	1,5682	4,8000
	50	5,2857	3,3636	6,0000
	75	6,6905	5,2500	7,4000

Statistiques classe 1

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
N	Valide	82	82	82
	Manquante	0	0	0
Moyenne		6,6482	5,9623	6,3268
Médiane		6,4643	5,9091	6,4000
Mode		5,54[a]	5,91	5,00[a]
Ecart-type		1,42692	1,21858	1,28256
Variance		2,036	1,485	1,645
Minimum		2,90	3,27	3,20
Maximum		9,52	8,73	9,20
Centiles	25	5,5357	5,1591	5,4000
	50	6,4643	5,9091	6,4000
	75	7,7530	6,8409	7,2000

Statistiques classe 2

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
N	Valide	70	70	70
	Manquante	0	0	0
Moyenne		4,0267	2,1610	8,0171
Médiane		4,1012	1,9091	7,6000
Mode		2,54[a]	3,36	7,40
Ecart-type		1,63315	1,32620	1,17102
Variance		2,667	1,759	1,371
Minimum		,61	,00	5,80
Maximum		7,05	4,91	10,00
Centiles	25	2,5357	,9773	7,2000
	50	4,1012	1,9091	7,6000
	75	5,3185	3,3636	9,0000

Statistiques classe 3

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
N	Valide	49	49	49
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,1516	1,2876	4,2041
Médiane		3,3095	1,0909	4,6000
Mode		4,45	,00	5,20
Ecart-type		1,40200	1,02017	1,58771
Variance		1,966	1,041	2,521
Minimum		,62	,00	,00
Maximum		5,32	3,73	6,40
Centiles	25	2,0833	,4545	3,2000
	50	3,3095	1,0909	4,6000
	75	4,3571	2,0000	5,3000

Statistiques classe 4

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
N	Valide	54	54	54
	Manquante	0	0	0
Moyenne		6,0721	3,3131	4,1593
Médiane		6,2083	3,1818	4,5000
Mode		4,74[a]	3,18	5,60
Ecart-type		1,18569	1,15919	1,56296
Variance		1,406	1,344	2,443
Minimum		3,68	1,36	,00
Maximum		9,23	5,82	6,60
Centiles	25	4,9107	2,5455	3,2000
	50	6,2083	3,1818	4,5000
	75	7,0119	4,1136	5,4000

ANNEXE 7 : ANALYSE DE LA VALIDITE CONVERGENTE DES ECHELLES

VARIABLES FORM

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
M.I.FORM.1	1,000	,685
M.I.FORM.2	1,000	,592
M.I.FORM.3	1,000	,752
M.I.FORM.4	1,000	,765
M.I.FORM.5	1,000	,623
M.I.FORM.6	1,000	,529
M.I.FORM.7	1,000	,546

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
M.I.FORM.1	,828
M.I.FORM.2	,769
M.I.FORM.3	,867
M.I.FORM.4	,874
M.I.FORM.5	,790
M.I.FORM.6	,727
M.I.FORM.7	,739

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,492	64,172	64,172	4,492	64,172	64,172
2	,599	8,551	72,723			
3	,594	8,484	81,208			
4	,465	6,642	87,850			
5	,376	5,373	93,222			
6	,294	4,203	97,425			
7	,180	2,575	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

VARIABLES COM

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
M.I.COM.1	1,000	,748
M.I.COM.2	1,000	,690
M.I.COM.3	1,000	,708
M.I.COM.4	1,000	,699

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
M.I.COM.1	,865
M.I.COM.2	,831
M.I.COM.3	,841
M.I.COM.4	,836

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,845	71,114	71,114	2,845	71,114	71,114
2	,420	10,509	81,624			
3	,395	9,864	91,488			
4	,340	8,512	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

VARIABLES SYS

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
M.I.SYS.1	1,000	,748
M.I.SYS.2	1,000	,752
M.I.SYS.3	1,000	,522
M.I.SYS.4	1,000	,791

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
M.I.SYS.1	,865
M.I.SYS.2	,867
M.I.SYS.3	,722
M.I.SYS.4	,890

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,813	70,325	70,325	2,813	70,325	70,325
2	,587	14,687	85,012			
3	,339	8,485	93,497			
4	,260	6,503	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

VARIABLES AFF

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
IMP.AFF.1	1,000	,607
IMP.AFF.2	1,000	,543
IMP.AFF.3	1,000	,701
IMP.AFF.4	1,000	,748
IMP.AFF.5	1,000	,759
IMP.AFF.6	1,000	,721

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
IMP.AFF.1	,779
IMP.AFF.2	,737
IMP.AFF.3	,837
IMP.AFF.4	,865
IMP.AFF.5	,871
IMP.AFF.6	,849

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,078	67,962	67,962	4,078	67,962	67,962
2	,542	9,040	77,001			
3	,460	7,659	84,661			
4	,356	5,940	90,601			
5	,332	5,531	96,132			
6	,232	3,868	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

VARIABLES NORM

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
IMP.NOR.2	1,000	,704
IMP.NOR.3	1,000	,628
IMP.NOR.4	1,000	,525
IMP.NOR.5	1,000	,702
IMP.NOR.6	1,000	,555

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
IMP.NOR.2	,839
IMP.NOR.3	,793
IMP.NOR.4	,725
IMP.NOR.5	,838
IMP.NOR.6	,745

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,114	62,286	62,286	3,114	62,286	62,286
2	,658	13,151	75,437			
3	,564	11,277	86,714			
4	,348	6,965	93,678			
5	,316	6,322	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

VARIABLES CAL

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
IMP.CAL.1	1,000	,739
IMP.CAL.2	1,000	,741
IMP.CAL.3	1,000	,786
IMP.CAL.4	1,000	,493
IMP.CAL.5	1,000	,736

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante	
	1	2
IMP.CAL.1	,540	,669
IMP.CAL.2	,552	,660
IMP.CAL.3	,749	-,473
IMP.CAL.4	,702	-,005
IMP.CAL.5	,621	-,592

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,037	40,744	40,744	2,037	40,744	40,744
2	1,458	29,152	69,896	1,458	29,152	69,896
3	,688	13,752	83,648			
4	,462	9,249	92,897			
5	,355	7,103	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ANNEXE 8 : ANALYSE DE LA VALIDITE DISCRIMINANTE DES ECHELLES

ECHELLE DU MARKETING INTERNE (FORM, COM, SYS)

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
M.I.FORM.1	1,000	,636
M.I.FORM.2	1,000	,614
M.I.FORM.3	1,000	,671
M.I.FORM.4	1,000	,676
M.I.FORM.5	1,000	,557
M.I.FORM.6	1,000	,521
M.I.FORM.7	1,000	,460
M.I.COM.1	1,000	,644
M.I.COM.2	1,000	,544
M.I.COM.3	1,000	,588
M.I.COM.4	1,000	,648
M.I.SYS.1	1,000	,641
M.I.SYS.2	1,000	,508
M.I.SYS.3	1,000	,509
M.I.SYS.4	1,000	,590

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante
	1
M.I.FORM.1	,798
M.I.FORM.2	,783
M.I.FORM.3	,819
M.I.FORM.4	,822
M.I.FORM.5	,746
M.I.FORM.6	,722
M.I.FORM.7	,679
M.I.COM.1	,802
M.I.COM.2	,737
M.I.COM.3	,767
M.I.COM.4	,805
M.I.SYS.1	,801
M.I.SYS.2	,712
M.I.SYS.3	,713
M.I.SYS.4	,768

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,948
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2812,252
	ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,807	58,711	58,711	8,807	58,711	58,711
2	,923	6,154	64,866			
3	,761	5,074	69,939			
4	,726	4,837	74,776			
5	,606	4,043	78,819			
6	,517	3,444	82,263			
7	,421	2,807	85,070			
8	,367	2,448	87,518			
9	,357	2,383	89,901			
10	,353	2,354	92,255			
11	,286	1,909	94,164			
12	,261	1,737	95,901			
13	,240	1,597	97,498			
14	,208	1,385	98,883			
15	,168	1,117	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ECHELLE DE L'IMPLICATION CALCULEE (AFF, NORM, CAL)

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,917
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2186,736
	ddl	120
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
IMP.AFF.1	1,000	,640
IMP.AFF.2	1,000	,490
IMP.AFF.3	1,000	,640
IMP.AFF.4	1,000	,730
IMP.AFF.5	1,000	,727
IMP.AFF.6	1,000	,670
IMP.NOR.2	1,000	,663
IMP.NOR.3	1,000	,587
IMP.NOR.4	1,000	,520
IMP.NOR.5	1,000	,689
IMP.NOR.6	1,000	,505
IMP.CAL.1	1,000	,683
IMP.CAL.2	1,000	,677
IMP.CAL.3	1,000	,752
IMP.CAL.4	1,000	,481
IMP.CAL.5	1,000	,728

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante		
	1	2	3
IMP.AFF.1	,753	-,088	-,255
IMP.AFF.2	,696	-,011	,076
IMP.AFF.3	,795	-,076	,041
IMP.AFF.4	,852	-,064	,014
IMP.AFF.5	,849	-,005	,076
IMP.AFF.6	,817	-,041	,003
IMP.NOR.2	,796	,036	,169
IMP.NOR.3	,689	,123	,312
IMP.NOR.4	,700	,167	-,050
IMP.NOR.5	,723	,086	,399
IMP.NOR.6	,702	-,044	,100
IMP.CAL.1	,378	,535	-,503
IMP.CAL.2	,408	,542	-,466
IMP.CAL.3	-,314	,752	,298
IMP.CAL.4	,047	,689	-,062
IMP.CAL.5	-,407	,627	,411

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,986	43,663	43,663	6,986	43,663	43,663
2	2,087	13,046	56,709	2,087	13,046	56,709
3	1,107	6,921	63,630	1,107	6,921	63,630
4	,820	5,125	68,755			
5	,657	4,109	72,864			
6	,641	4,005	76,869			
7	,543	3,391	80,261			
8	,490	3,059	83,320			
9	,464	2,903	86,223			
10	,427	2,670	88,893			
11	,367	2,295	91,188			
12	,341	2,131	93,319			
13	,331	2,068	95,387			
14	,293	1,830	97,216			
15	,243	1,519	98,735			
16	,202	1,265	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

ANNEXE 9 : TESTS DE FIABILITE

VARIABLE (FORM,COM, SYS)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,949	,950	15

VARIABLE (AFF, NORM)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,929	,930	11

VARIABLE (CAL)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,630	,631	5

Matrice de corrélation inter-items

	M.I.FORM.1	M.I.FORM.2	M.I.FORM.3	M.I.FORM.4	M.I.FORM.5	M.I.FORM.6	M.I.FORM.7	M.I.COM.1	M.I.COM.2	M.I.COM.3	M.I.COM.4	M.I.SYS.1	M.I.SYS.2	M.I.SYS.3	M.I.SYS.4
M.I.FORM.1	1,000	,567	,750	,683	,579	,537	,485	,666	,524	,530	,604	,651	,522	,519	,533
M.I.FORM.2	,567	1,000	,579	,610	,529	,528	,512	,666	,593	,613	,622	,610	,504	,534	,529
M.I.FORM.3	,750	,579	1,000	,777	,590	,589	,528	,585	,557	,541	,617	,645	,555	,489	,560
M.I.FORM.4	,683	,610	,777	1,000	,701	,505	,576	,656	,586	,562	,639	,595	,530	,495	,529
M.I.FORM.5	,579	,529	,590	,701	1,000	,458	,576	,584	,482	,525	,567	,541	,513	,505	,493
M.I.FORM.6	,537	,528	,589	,505	,458	1,000	,513	,448	,497	,511	,630	,561	,477	,498	,597
M.I.FORM.7	,485	,512	,528	,576	,576	,513	1,000	,433	,427	,480	,644	,463	,385	,477	,436
M.I.COM.1	,666	,666	,585	,656	,584	,448	,433	1,000	,637	,646	,633	,617	,483	,571	,559
M.I.COM.2	,524	,593	,557	,586	,482	,497	,427	,637	1,000	,590	,589	,538	,447	,464	,555
M.I.COM.3	,530	,613	,541	,562	,525	,511	,480	,646	,590	1,000	,609	,574	,525	,598	,569
M.I.COM.4	,604	,622	,617	,639	,567	,630	,644	,633	,589	,609	1,000	,570	,441	,586	,556
M.I.SYS.1	,651	,610	,645	,595	,541	,561	,463	,617	,538	,574	,570	1,000	,657	,491	,718
M.I.SYS.2	,522	,504	,555	,530	,513	,477	,385	,483	,447	,525	,441	,657	1,000	,498	,721
M.I.SYS.3	,519	,534	,489	,495	,505	,498	,477	,571	,464	,598	,586	,491	,498	1,000	,506
M.I.SYS.4	,533	,529	,560	,529	,493	,597	,436	,559	,555	,569	,556	,718	,721	,506	1,000

Matrice de corrélation inter-items

	IMP.AFF.1	IMP.AFF.2	IMP.AFF.3	IMP.AFF.4	IMP.AFF.5	IMP.AFF.6	IMP.NOR.2	IMP.NOR.3	IMP.NOR.4	IMP.NOR.5	IMP.NOR.6
IMP.AFF.1	1,000	,479	,553	,623	,595	,602	,514	,401	,493	,432	,514
IMP.AFF.2	,479	1,000	,569	,543	,549	,557	,515	,449	,440	,432	,432
IMP.AFF.3	,553	,569	1,000	,679	,665	,644	,600	,436	,469	,533	,551
IMP.AFF.4	,623	,543	,679	1,000	,760	,668	,642	,512	,569	,597	,535
IMP.AFF.5	,595	,549	,665	,760	1,000	,703	,632	,596	,591	,574	,495
IMP.AFF.6	,602	,557	,644	,668	,703	1,000	,603	,498	,524	,503	,570
IMP.NOR.2	,514	,515	,600	,642	,632	,603	1,000	,649	,496	,630	,457
IMP.NOR.3	,401	,449	,436	,512	,596	,498	,649	1,000	,440	,584	,402
IMP.NOR.4	,493	,440	,469	,569	,591	,524	,496	,440	1,000	,441	,475
IMP.NOR.5	,432	,432	,533	,597	,574	,503	,630	,584	,441	1,000	,587
IMP.NOR.6	,514	,432	,551	,535	,495	,570	,457	,402	,475	,587	1,000

Matrice de corrélation inter-items

	IMP.CAL.1	IMP.CAL.2	IMP.CAL.3	IMP.CAL.4	IMP.CAL.5
IMP.CAL.1	1,000	,549	,122	,239	-,004
IMP.CAL.2	,549	1,000	,096	,263	,031
IMP.CAL.3	,122	,096	1,000	,400	,607
IMP.CAL.4	,239	,263	,400	1,000	,248
IMP.CAL.5	-,004	,031	,607	,248	1,000

ANNEXE 10 : TESTS DES HYPOTHESES

Corrélations

		MI.SCORE	AFFNORM.SCORE	CAL.SCORE
MI.SCORE	Corrélation de Pearson	1	,624**	-,077
	Sig. (bilatérale)		,000	,218
	N	259	255	258
AFFNORM.SCORE	Corrélation de Pearson	,624**	1	,039
	Sig. (bilatérale)	,000		,531
	N	255	260	260
CAL.SCORE	Corrélation de Pearson	-,077	,039	1
	Sig. (bilatérale)	,218	,531	
	N	258	260	264

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624[a]	,390	,387	1,72005

a. Valeurs prédites : (constantes), MI.SCORE

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	478,266	1	478,266	161,654	,000[a]
	Résidu	748,521	253	2,959		
	Total	1226,787	254			

a. Valeurs prédites : (constantes), MI.SCORE

b. Variable dépendante : AFFNORM.SCORE

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,036	,295		-,123	,902
	MI.SCORE	,681	,054	,624	12,714	,000

a. Variable dépendante : AFFNORM.SCORE

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,077[a]	,006	,002	2,08618

a. Valeurs prédites : (constantes), MI.SCORE

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,624	1	6,624	1,522	,218[a]
	Résidu	1114,149	256	4,352		
	Total	1120,773	257			

a. Valeurs prédites : (constantes), MI.SCORE

b. Variable dépendante : CAL.SCORE

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	6,342	,356		17,813	,000
	MI.SCORE	-,079	,064	-,077	-1,234	,218

a. Variable dépendante : CAL.SCORE