

L'influence du marketing interne sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel: Application auprès des cadres du secteur SSII

The influence of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment : Application to executives of the services and software engineering sector

BEN ZEKRI Imène

Docteur en management

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Tunis

Université de Tunis el Manar

Laboratoire de recherche innovation stratégie entrepreneuriat finance et économie (ISEFE)

Tunisie

benzekriimen@yahoo.fr

ZAIEM Imed

Professeur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul

Université de Carthage

Tunisie

imed.zaiem@fsegt.rnu.tn

Date de soumission : 11/07/2023

Date d'acceptation : 20/08/2023

Pour citer cet article :

BEN ZEKRI I. & ZAIEM I. (2023) «L'influence du marketing interne sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel: Application auprès des cadres du secteur SSII», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 982 - 1008

Résumé

Cette recherche transversale au marketing et à la gestion des ressources humaines a pour ambition d'examiner l'influence du marketing interne sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des cadres opérant dans le secteur de services et d'ingénierie informatique (SSII). En fait, le thème et le problème abordés procurent à notre réflexion des aspects jusqu'ici non étudiés dans le contexte tunisien. À cette fin, nous nous sommes appuyés, dans un premier temps, sur une revue de la littérature sous-jacente pour énoncer notre modèle de recherche. Dans un second temps, nous avons réalisé une étude quantitative auprès de 202 cadres. Les résultats ont montré que le marketing interne exerce un impact positif et significatif sur la satisfaction au travail ainsi que sur l'engagement affectif et normatif. Par ailleurs, la satisfaction au travail apparaît comme un médiateur au niveau de la relation entre le marketing interne et l'engagement affectif. De même, elle médiatise le lien entre cette démarche marketing et l'engagement normatif.

Mots clés : Marketing interne ; Satisfaction au travail ; Engagement organisationnel, Cadre ; Secteur SSII.

Abstract

This transversal research in marketing and human resources management aims to examine the influence of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment of executives operating in the services and software engineering sector. In fact, the theme and problem being addressed provide our reflection with aspects that have not been studied so far in the Tunisian context. To this, we first relied on a review of the underlying literature to state our research model. In a second step, we conducted a quantitative study survey of 22 executives. The results showed that internal marketing has a positive and significant impact on job satisfaction as well as on affective and normative commitment. In addition, job satisfaction appears to be a mediator in the relationship between internal marketing and affective commitment. In the same way, it mediates the link between this marketing approach and the normative commitment.

Keywords : Internal Marketing ; Job Satisfaction ; Organizational Commitment ; Executive ; Services and software engineering sector.

Introduction

Dans un contexte marqué par une concurrence de plus en plus acharnée, de nombreuses politiques ont été établies au sein des organisations afin d'améliorer leur part de marché (programmes de fidélisation de la clientèle, développement de l'offre de l'entreprise, etc.) (Seignour, 1998 ; Qiu, et al., 2022). Néanmoins, l'atteinte de tels objectifs est intimement tributaire de la volonté des hommes de s'engager dans des actions qui exigent l'implication et la participation de l'ensemble des acteurs. C'est dans ce cadre que les ressources humaines sont envisagées comme un avantage concurrentiel capital (Seignour & Dubois, 1999 ; Bellaouaied, 2008 ; Thai, et al., 2023).

Au regard de ces considérations, plusieurs auteurs ont suggéré, dès la fin des années 70, d'instaurer des transformations vitales dans le management des hommes, moyennant la mise en œuvre d'un nouveau concept désigné marketing interne (Sasser & Arbeit 1976 ; Chasanah, et al., 2021). Selon Bellaouaied (2008), cette dernière notion envisagerait les ressources humaines en tant qu'un avantage concurrentiel et insiste sur l'intérêt de relancer la satisfaction des salariés et de les impliquer.

Le marketing interne est originellement issu de la littérature sur le marketing des services (Foreman & Money, 1995 ; Seignour & Dubois, 1999) et s'inscrit dans le paradigme relationnel (Seignour, 1998). Il a « *a pour fonction de gérer les ressources humaines en leur donnant un éclairage marketing* » (Seignour, 1998, p.49). L'objectif ultime consiste à améliorer la satisfaction des clients moyennant la satisfaction des employés.

Dans cette perspective, l'examen du concept du marketing interne sur le plan académique a démontré que cette démarche marketing représente un vecteur incontournable au développement de la satisfaction au travail (Rony & Suki, 2017 ; Mainardes, et al., 2019 ; Thai, et al., 2023) et de l'engagement de l'employé envers son organisation (Kukreja, 2017 ; Chiu, et al., 2020 ; Chasanah, et al., 2021). En effet, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel représentent dans la littérature managériale les variables attitudinales les plus importantes dans la relation d'emploi (Schweitzer & Lyons, 2008). Un tel constat s'explique par le fait que les collaborateurs engagés et satisfaits dans leur travail seront plus productifs, ce qui aboutit également au développement de la performance au sein de l'entreprise.

Toutefois, l'analyse des travaux antérieurs a révélé que les relations entre le marketing interne et ces deux variables attitudinales n'ont pas été étudiées dans le contexte tunisien. De surcroît,

nous avons constaté la rareté des travaux ayant étudié ces relations dans le domaine de service et d'ingénierie informatique (SSII). En effet, les recherches précédentes consacrées au sujet ont été mobilisées dans d'autres contextes, à savoir : le secteur bancaire, hôtelier, hospitalier, etc. Pour combler ce gap, il nous semble pertinent de choisir le secteur SSII comme champs d'application de notre recherche. Ce choix est basé également sur le fait que ce domaine d'activité est marqué par un rythme de travail accru, une charge horaire élevée, un haut niveau de stress et une obligation de résultat dans un délai déterminé (Fondeur, 2013). Ceci étant, nous tenterons d'examiner si l'adoption d'une démarche marketing interne se traduit par le développement de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel au sein des SSII dans lesquelles les conditions de travail sont laborieuses.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié de nous focaliser sur les cadres opérant dans un tel domaine. Vouloir se concentrer sur cette cible n'est pas le fruit du hasard. D'une part, les SSII sont composées majoritairement de cadres. Ces derniers présentent 80% de l'effectif des salariés (Fondeur & Sauviat, 2003). D'autre part, si la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel de l'ensemble des employés jouissent d'une importance cruciale, un intérêt grandissant pourrait être alloué à la satisfaction et l'engagement des cadres qui constituent le noyau dur de l'entreprise de par leurs savoir-faire et le niveau élevé de responsabilité qu'ils assument et la forte valeur ajoutée qu'ils attribuent à l'organisation (Guilbert & Henda, 2008).

Ceci étant, notre question de recherche peut s'énoncer comme suit : **Dans quelle mesure le marketing interne influence-t-il la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des cadres ?**

Dès lors, cette recherche présente un double objectif. Le premier d'ordre théorique, consiste à proposer un modèle causal unissant le marketing interne, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Le second objectif consiste à tester le modèle de recherche issu de la revue de la littérature et ce afin de le valider dans le secteur SSII. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude quantitative auprès de 202 cadres.

Ainsi, dans un premier temps, seront présentés les différents concepts mobilisés (le marketing interne, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel). Dans un second temps, les effets du marketing interne sur ces deux attitudes au travail seront exposés pour présenter, ensuite, les hypothèses et le modèle de recherche. Dans un troisième temps, la méthodologie retenue sera présentée, ainsi que les résultats parvenus, et les discussions en résultant.

1. Revue de la littérature

1.1. Le marketing interne

Au regard de la revue de la littérature, nous constatons l'absence de définitions communes de marketing interne. Selon Varey (1995), Chasanah, et al. (2021) et Qaisar & Muhamad (2021), ces définitions sont loin d'être convergentes et relèvent des cadres de référence diversifiés.

Michon (1988) a défini ce concept comme « *une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et en fin de compte, favoriser ainsi leur implication dans l'entreprise* ». Dans ce cadre, il importe de mentionner que cette définition a suscité une attention grandissante de la part des auteurs. D'après Ranchoux (2011), celle-ci renvoie au lien entre le marketing interne et l'implication du personnel et met en exergue le caractère fondamental du rôle conduit par la communication interne. Par ailleurs, une telle définition présente l'avantage de mettre l'accent sur les différentes dimensions du marketing, soit de façon limitative, en tant qu'outils de génération d'idées ou de valeurs, ou bien de manière extensive, comme un système d'échange fondé sur la communication entre l'entreprise et son personnel, permettant, ainsi, de satisfaire au mieux les besoins et exigences des deux parties (Chaouky, 2007). De surcroît, notons avec Seigneur (1998) et Bellaouaied (2008) que les termes « *s'exprimer* », « *choisir librement* », « *être heureux* » signalés au niveau de cette définition, positionnent le marketing interne au sein du courant des Relations Humaines qui postule que la performance est conditionnée par le bien-être des collaborateurs, d'un climat social propice et dont la communication s'avérerait un facteur prioritaire.

Suivant Berry (1981), le marketing interne consiste à considérer les salariés à l'instar des clients internes de l'entreprise, d'envisager leur travail comme des produits internes, et de répondre à leurs besoins et aspirations tout en tenant en compte des objectifs de l'organisation. Ainsi, l'idée maîtresse de cette démarche marketing consiste à aboutir à la satisfaction du client externe moyennant la satisfaction du client interne (Lings, 2004 ; Chasanah, et al., 2021). En d'autres termes, si les individus sont satisfaits dans leur emploi, ils satisferont par voie de conséquence leurs clients (Bennett & Barkensjo, 2005).

Par ailleurs, de nombreux auteurs (Kotler, 1991 ; Bennett & Barkensjo, 2005 ; Morillon, 2006) envisagent le marketing interne en tant qu'une panoplie d'outils, de méthodes, de techniques,

de procédures et de politiques de gestion des ressources humaines adoptés par l'entreprise en vue de servir convenablement le consommateur. Toutefois, d'autres auteurs dont nous mentionnons : George (1990), Gronroos (1995), Varey (1995) et Qiu, et al. (2022) ne partagent pas le même avis. Ils pensent, à cet effet, que le marketing interne ne se limite pas à une méthode ou à une technique. Il ne constitue pas une simple méthode de marketing pratiquée en interne (Seignour & Dubois, 1999). Il s'agit notamment d'une « *philosophie* », un « *processus holiste de management fondé sur une perspective marketing. Le marketing interne est donc un processus global de management* » (Seignour, 1998, p. 46). A l'instar de Varey (1995), cette démarche marketing présente une philosophie et approche managériale holiste.

Selon Jou, et al. (2008), le marketing interne représente un construit multidimensionnel comportant six dimensions telles que: l'empathie et la considération, le benchmarking, la qualité de travail, la communication ascendante, le partage d'information et les activités promotionnelles. L'empathie et la considération se portent sur l'intérêt exprimé par le supérieur hiérarchique à l'égard des aspirations et besoins de ses clients internes. Plus précisément, le supérieur est appelé à écouter chaque collaborateur et de le reconnaître dans son individualité. Quant au benchmarking, il consiste à collecter en permanence des informations relatives aux salaires et aux avantages sociaux offertes par les entreprises appartenant au même secteur d'activité. La dimension qualité de travail et récompense renvoient à l'aspect immatériel (qualité de travail) et matériel (récompense) liés au travail. Plus particulièrement, il s'agit de proposer aux collaborateurs des avantages sociaux séduisants (voyages, tickets restaurant, etc.) ainsi que des opportunités de promotion favorable et un contenu de travail fort intéressant. Concernant la communication ascendante, elle renvoie à l'opportunité de permettre aux employés d'exprimer leurs avis et mécontentements à la direction. Quant au partage de l'information, il consiste à informer les salariés sur la politique de l'entreprise, sa mission, ses valeurs et ses objectifs. La dimension activités promotionnelles ressemble aux campagnes de publicité. Toutefois, ces activités destinées aux employés à la place des clients externes (organisation des événements culturels et sportifs, des soirées de recrutement, des journées portes ouvertes, etc.).

1.2. La satisfaction au travail

Smith, et al. (1969) définissent la satisfaction au travail en tant qu'un ensemble des sentiments révélés par le salarié par rapport aux divers aspects de son travail. Selon Vroom (1964), cette notion renvoie aux différentes orientations affectives du salarié à l'égard de son rôle dans le

lieu de travail. Agho, et al. (1993) confirment, à leur tour, cette dimension affective de la satisfaction au travail et ils vont même jusqu'à envisager ce concept uniquement comme le fait d'aimer ou ne pas aimer son travail.

En revanche, d'autres auteurs pensent qu'il s'avère non judicieux d'envisager la satisfaction au travail comme un simple état affectif. Dans une telle perspective, cette notion présente une attitude de l'individu vis-à-vis de son emploi (Weiss, 2002 ; Mignonac, 2004 ; Nemteanu & Dabija, 2021) renfermant une dimension affective ainsi qu'une dimension cognitive. Ceci étant, Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme un état émotionnel positif ou plaisant [*affect*] qui découle de l'appréciation effectuée par un salarié de son travail ou de ses expériences du travail [*cognition*].

1.3. L'engagement organisationnel

En général, l'engagement organisationnel désigne un état psychologique unissant le salarié à son organisation et qui affaiblit la disposition que cette personne quitte volontairement son entreprise (Allen & Meyer, 1990). D'après Meyer & Allen (1991), à l'intérieur de cet état psychologique des différences de nature cohabitent, Ainsi, ils présentent l'engagement organisationnel dans une perspective multidimensionnelle en spécifiant trois dimensions :

-L'engagement affectif porte sur l'attachement émotionnel et affectif à l'égard de l'entreprise de telle sorte que l'employé qui manifeste ce type d'engagement s'identifie, s'implique et favorise son appartenance à celle-ci (Allen & Meyer, 1990 ; Gagnon, et al., 2007 ; Jafri, 2010). En fait, les individus qui éprouvent un fort degré d'engagement affectif restent dans l'entreprise parce qu'ils le désirent (Jafri, 2010 ; SamGnanakkan, 2010).

-L'engagement normatif repose sur l'intériorisation par le salarié de l'obligation morale de demeurer membre de l'entreprise (Meyer & Allen, 1991). Ainsi, l'individu peut se sentir redevable à l'égard de son organisation en réaction aux avantages qui lui sont offerts par celle-ci (Gagnon, et al., 2007).

-L'engagement calculé se présente quand le salarié reste au sein de l'entreprise par intérêt et/ou par appréhension de perdre certains avantages (salaires, primes, etc.) qui sont accumulés au cours d'une longue période (Simard, 2000).

Dans le cadre de cette recherche, nous allons adopter cette approche tridimensionnelle de Meyer & Allen (1991) postulant la présence de trois dimensions d'engagement organisationnel (affective, normative et calculée). Selon Farzad, et al. (2008) et SamGnanakkan (2010), une

telle approche est actuellement la plus répandue et se présente également en tant que la conceptualisation la plus complète de ce concept (Bentein, et al., 2000).

1.4. L'étude des relations entre le marketing interne, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et proposition d'un modèle conceptuel

1.4.1. La relation entre le marketing interne et la satisfaction au travail

Plusieurs chercheurs ont éprouvé de l'intérêt aux liens entre le marketing interne et la satisfaction au travail (Rajyalakshmi & Kameswari, 2009 ; Chasanah, et al., 2021). A titre d'exemple, Hwang & Chi (2005) affirment dans leur étude sur un échantillon de salariés appartenant à des hôtels internationaux, que cette démarche marketing exerce un impact positif sur cette attitude au travail. Gounaris (2008) a abouti à des résultats similaires dans son étude conduite auprès d'un échantillon de salariés appartenant à 20 hôtels cinq étoiles.

Des résultats identiques ont été décelés au niveau des entreprises issues du secteur bancaire et des assurances. En fait, Sokachae & Moghaddam (2014) ont trouvé un lien positif entre le marketing interne et la satisfaction au travail des salariés appartenant à ce domaine d'activité.

Dans leur étude réalisée auprès de 116 professionnels opérant dans les établissements de l'enseignement supérieur, Shabbir & Salaria (2014) ont décelé que cette démarche marketing impacte positivement la satisfaction au travail. Pour leur part, Khalaf Ahmad & Al-Borie (2012) ont trouvé également dans leur étude menée sur un échantillon de 250 médecins enseignants que le marketing interne engendre le développement de la satisfaction au travail. Plus récemment, Mainardes, et al. (2019) ont abouti à des résultats identiques.

Dans ce cadre, Nemteanu & Dabija (2021) expliquent que dans les situations qui réclament un niveau élevé de résilience au stress, ou lorsque les salariés sont contraints de s'adapter aux nouveaux changements organisationnels, aboutir à un degré important de satisfaction au travail représente un objectif difficile à atteindre. Dans ces conditions, le marketing interne joue un rôle de plus en plus important dans l'amélioration de la satisfaction au travail. Au regard de tels résultats, nous pouvons annoncer l'hypothèse suivante :

H1 : Le marketing interne aurait un impact positif sur la satisfaction au travail.

1.4.2. La relation entre le marketing interne et l'engagement organisationnel

Caruana & Calleya (1998) annoncent que l'engagement organisationnel représente l'une des conséquences fondamentales du marketing interne. A titre d'exemple, Barzoki & Ghujali

(2013) ont révélé dans leur étude sur un échantillon de 175 salariés opérant dans le secteur bancaire que le marketing interne influence positivement et significativement cette variable attitudinale. Tout de même, Zaman, et al. (2012) ont trouvé dans leur étude effectuée auprès de 500 salariés de 12 banques commerciales que le marketing interne exerce un impact significatif sur l'engagement des employés à l'égard de leurs banques. Tsai & Wu (2011), Khalaf Ahmad & Al-Borie (2012), Chiu, et al. (2020) et Chasanah, et al. (2021) ont parvenu à des résultats similaires dans le secteur de la santé. En se basant sur ces recherches, nous pouvons émettre l'hypothèse ci-dessous :

H2 : Le marketing interne aurait un impact positif sur l'engagement organisationnel

L'hypothèse susmentionnée sera déclinée avec les trois composantes de l'engagement organisationnel : affective, calculée et normative. Dès lors, nous avançons les hypothèses suivantes :

H2 a : Le marketing interne aurait un impact positif sur l'engagement affectif

H2 b : Le marketing interne aurait un impact positif sur l'engagement normatif

H2 c : Le marketing interne aurait un impact positif sur l'engagement calculé

1.4.3. La relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel

La relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel a suscité des controverses et des points de vue généralement opposés. A titre d'exemple, Gangai & Agrawal (2015) ont trouvé une relation non significative entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Selon ces derniers, un employé éprouvant un fort degré d'engagement pourrait être insatisfait dans son travail. Pour leur part, Knights & Kennedy (2005) et AL-Hussami (2008) ont montré que la satisfaction au travail influence positivement l'engagement organisationnel. Toutefois, plusieurs chercheurs (Sagar, 1994 ; Yousef, 2001 ; Eslami & Gharakhani, 2012 ; El-Haddadi, 2021) rapportent l'existence d'une relation positive et significative entre ces deux variables. Hategekimana & Roger (2000) expliquent une telle situation par le fait que le salarié satisfait dans son contexte de travail peut avoir tendance à s'engager dans son entreprise, à adhérer aux objectifs et aux valeurs qu'elle lui propose et à désirer d'y rester membre. De ce point de vue, un certain niveau d'insatisfaction devrait même inciter à faire un effort pour évoluer vers des conditions de travail plus favorables, et donc à chercher d'autres perspectives de carrière, comme le montrent ces derniers auteurs. Partant de

là, nous allons énoncer l’hypothèse suivante unissant le marketing interne et l’engagement organisationnel qui sera déclinée avec les trois composantes de cette dernière variable :

H3 : La satisfaction au travail aurait un impact positif sur l’engagement organisationnel

H3a : La satisfaction au travail aurait un impact positif sur l’engagement affectif

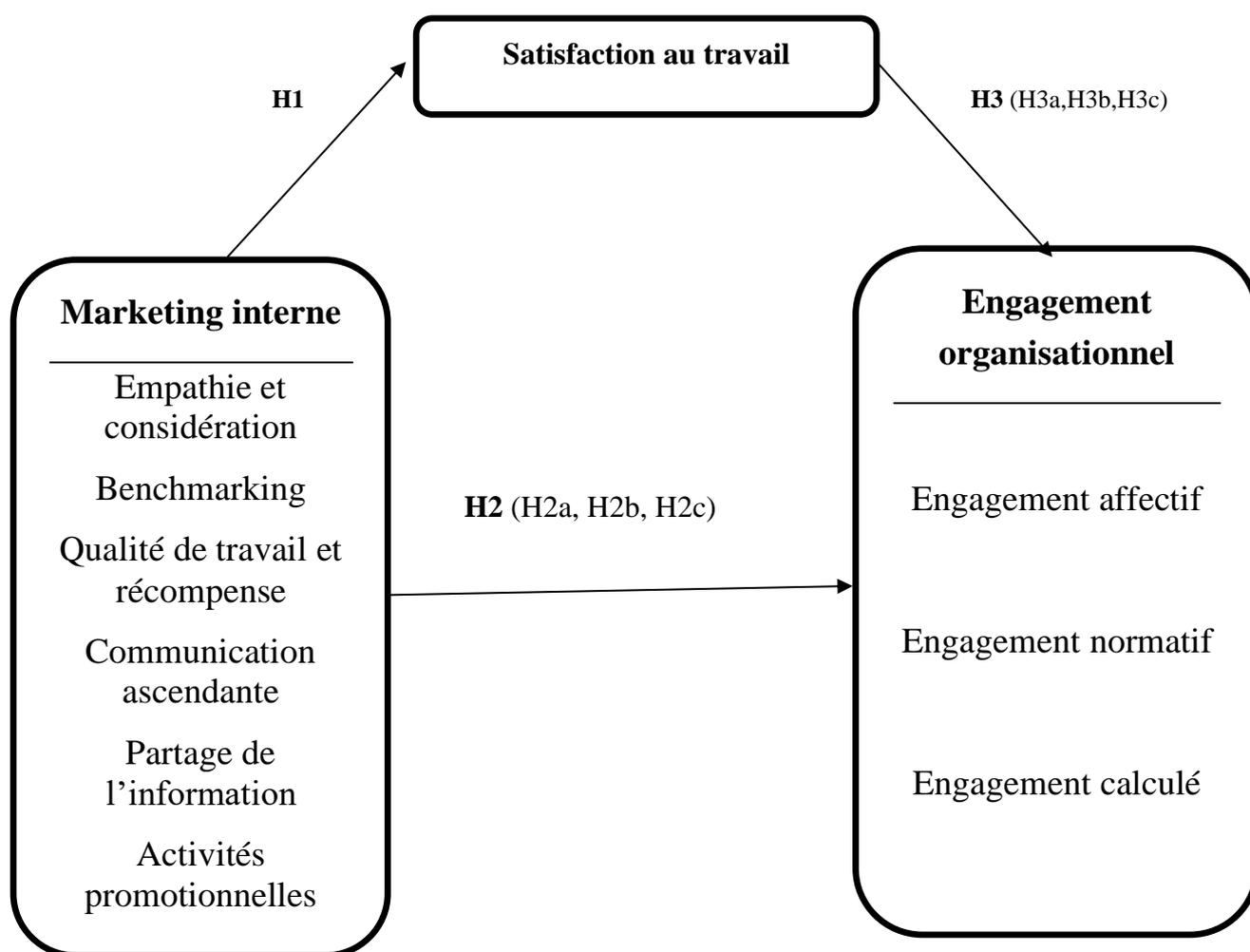
H3b : La satisfaction au travail aurait un impact positif sur l’engagement normatif

H3c : La satisfaction au travail aurait un impact positif sur l’engagement calculé

1.4.4. Modèle de recherche

L’ensemble des relations susmentionnées nous permet d’annoncer le modèle conceptuel ci-dessous dont il faudra le transposer et valider dans le domaine de SSII :

Figure N°1 : Modèle de recherche



Source : Auteurs

2. Méthodologie de recherche et principaux résultats

2.1. Méthodologie de recherche

Afin de valider notre modèle causal, nous avons réalisé une étude quantitative basée sur des questionnaires auto-administrés auprès d'un échantillon de convenance, composé de 202 cadres ayant au moins un supérieur hiérarchique et opérant dans les grandes SSII installées dans le Grand Tunis. A cet effet, l'analyse descriptive a révélé que notre échantillon se caractérise par une population jeune (l'âge moyen est de 35 ans) et majoritairement masculine (61,9% hommes, 38,1% femmes).

Pour opérationnaliser le marketing interne, nous avons utilisé l'échelle de mesure conçue par Jou, et al. (2008). Celle-ci comporte 26 items regroupés en 6 dimensions telles que: l'empathie et la considération, le benchmarking, la qualité d'emploi et la récompense, la communication ascendante, le partage de l'information et les activités de promotion. De tels items ont été évalués sur une échelle de Likert évoluant entre 1 (complètement en désaccord) et 5 (complètement d'accord). Cette échelle conçue originellement en anglais a été traduite en français avec une grande précision pour ne pas altérer le sens original. En ce qui concerne la satisfaction au travail, nous avons opté pour l'échelle de mesure développée par Scarpello et Campbell (1983) renfermant un seul énoncé : « *Overall, how satisfied are you with your Job* ». Cet item est mesuré par 5 points allant de « *très insatisfait (e)* » à « *très satisfait (e)* ». En effet, plusieurs auteurs (Gittell, et al., 2008 ; Taylor, 2008 ; Giauque, et al., 2013) recommandent le recours aux échelles à un seul item pour mesurer cette variable. En comparaison avec celles à plusieurs items, les instruments mono-item sont plus robustes (Wanous, et al., 1997), moins lourds, offrant de ce fait un taux de réponse hautement élevé de la part des interrogés et sont perçus aussi comme hautement fiables (Taylor, 2008). Toutefois, étant donné que notre instrument de mesure de la satisfaction au travail se compose uniquement d'un seul item, il est ainsi inconcevable d'effectuer une ACP pour ce construit. Afin d'opérationnaliser le concept de l'engagement organisationnel, nous avons fait recours à l'échelle tri-dimensionnelle « *Affective, Continuance and Normative Commitment* » conçue par Allen et Meyer (1996) et traduite en français par Belghiti-Mahut et Briole (2004). Elle renferme 18 items regroupés en trois dimensions telles que : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé.

Ces échelles ont été pré-testées auprès des enseignants-chercheurs, ainsi qu'auprès des cadres travaillant dans le domaine SSII afin de s'assurer de la compréhension des différents items par

les répondants. Les données collectées ont été traitées ensuite à l'aide des logiciels SPSS et Amos. En fait, celui-ci se caractérise par sa facilité de manipulation, de sa robustesse et de son adaptation avec SPSS adopté lors de la phase exploratoire.

2.2. Analyse et interprétation des résultats

2.2.1. Mesure du Marketing interne

2.2.1.1. Résultats de l'analyse exploratoire du marketing interne

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire du marketing interne montrent que l'indice de KMO présente une valeur satisfaisante justifiant la possibilité d'avoir une solution factorielle. Le test de Bartlett est significatif ($P=0,000$). Par ailleurs, les items retenus présentent de bonnes valeurs de qualité de représentation supérieures à 0,5, à l'exception des items QUAL4 et QUAL6 qui seront purifiés.

L'examen de la matrice des composantes après rotation VARIMAX du marketing interne révèle que les items PAR 4 et PAR 5 sont conjointement corrélés sur deux axes. Ainsi, ils seront purifiés. De plus, les items restants associés au partage de l'information ne se regroupent pas sous une dimension unique mais ils se sont partagés sur deux axes différents. D'une part, les items PAR 3 et PAR 6 figurent ensemble sur le même axe. En examinant leur reformulation, nous remarquons qu'ils reflètent l'aspect motivationnel du partage de l'information. Autrement dit, ces deux items renvoient à la conscience et la volonté de l'entreprise à diffuser des messages à ses cadres afin de les motiver. D'autre part, les items PAR1 et PAR 2 portent sur la volonté de l'entreprise à partager souvent des informations relatives à l'entreprise (ses nouvelles politiques, activités, etc.). Nonobstant, ces deux items forment ensemble une dimension qui se présente dans le même axe que celui de l'empathie et considération. Dès lors, en tenant compte de l'aspect sémantique de l'échelle et en se référant aux travaux de Caceres & Paparoidamis (2007) qui ont toléré la présence de deux dimensions sur le même axe, il nous paraît judicieux de conserver cette dimension dans notre échelle de mesure et de l'envisager comme étant une dimension autonome lors des analyses confirmatoires.

A cet effet, les résultats indiquent la présence de six axes principaux expliquant 73,602 % de la variance et dont la valeur propre est supérieure à 1 pour chacun des axes retenus :

-Le premier axe renferme deux dimensions. La première renvoie à « l'empathie et la considération » et elle est formée par les items suivants : EMP1, EMP2, EMP3, EMP4, EMP5.

La seconde dimension porte sur « le partage de l'information sur l'entreprise » et elle englobe les items : PAR 1 et PAR 2.

-Le deuxième axe renvoie à la dimension « les activités de promotion » qui comporte les items : PROM1, PROM2, PROM3, PROM4.

-Le troisième axe porte sur les items de la dimension « la qualité d'emploi et récompense » : QUAL 1, QUAL2, QUAL3, QUAL5.

- Le quatrième axe comporte les items de la dimension « la communication ascendante » : COM1, COM2, COM3.

-Le cinquième axe porte sur la dimension « le partage de l'information motivationnelle » et il est formé par les items PAR3 et PAR6.

-Le sixième axe comporte les items de la dimension « benchmarking » : BEN1, BEN2.

Les résultats, ont révélé, à ce niveau, que tous les coefficients Alphas de Cronbach du marketing interne sont bons, à l'exception de la dimension « partage d'information motivationnelle » ($\alpha = 0,537$) qui ne respecte pas le seuil minimal de 0,7. De ce fait, elle sera supprimée et elle ne sera pas prise en compte dans le cadre de l'étude confirmatoire.

2.2.1.2. Résultats de l'analyse confirmatoire du marketing interne

L'analyse factorielle confirmatoire montre que le modèle s'ajuste bien aux données empiriques (SRMR = 0,048, RMSEA= 0,086, TLI =0,921, CFI = 0,936). Les indices de parcimonie satisfont la condition d'un bon ajustement étant donné que le AIC et le ECVI atteignent des valeurs très proches de celles du modèle saturé.

Les contributions relatives à chaque indicateur de mesure du marketing interne sont fortes et significatives. Plus encore, le modèle multidimensionnel obtenu (M1) montre que le marketing interne englobe six dimensions révélées par l'ACP. Pour s'assurer de la pertinence de ce modèle, il s'avère judicieux de le comparer avec le modèle unidimensionnel (M2). Dans ce but, nous avons fait recours au test de différence de Khi-deux qui a révélé l'existence d'une différence significative entre les deux modèles de mesure (DF = 15). Tout de même, la comparaison des coefficients d'ajustement des deux structures montre la supériorité des ajustements du modèle multidimensionnel du marketing interne.

Pour vérifier la fiabilité du marketing interne, nous avons opté pour le calcul du Rhô de Jöreskog (ρ). A cet égard, nous avons obtenu des valeurs satisfaisantes qui répondent au seuil

minimal de 0,7 (Fornell & Larcker, 1981). Concernant la validité de ce concept, les résultats montrent que toutes les dimensions s'y rapportant présentent des valeurs du Rhô de la validité convergente qui respectent le seuil minimal de 0,5 (Roussel, et al., 2002). A côté de cela, la validité discriminante du concept étudié a été partiellement vérifiée étant donné que les deux dimensions « empathie et considération » et « partage d'information sur l'entreprise » présentent une variance moyenne extraite inférieure au carré de la relation entre les variables latentes. Ce résultat est attendu puisque ces deux dimensions sont fortement corrélées.

Par ailleurs, mentionnons la possibilité de mener une analyse factorielle confirmatoire du second ordre favorisant le recours à une seule variable agrégée. Selon Roussel & El Akremi (2002), cette analyse réclame l'existence des conditions suivantes. D'une part, elle nécessite la présence d'un cadre théorique justifiant le recours à un facteur du second ordre. En effet, cette condition est vérifiée puisque les recherches réalisées par Chiu, et al. (2014), Shabbir & Salaria (2014) et Awan, et al. (2015) englobent les différentes dimensions du marketing interne dans un construit agrégé. La seconde condition est aussi assurée puisque les facteurs du premier ordre du marketing interne présentent des corrélations suffisamment fortes, ce qui prouve la convergence des différentes dimensions y associées vers un ordre supérieur.

En fait, ce modèle de mesure du second ordre s'ajuste bien aux données empiriques puisque les valeurs des indices obtenues répondent aux seuils exigés (SRMR= 0,064 ; RMSEA= 0,088; TLI = 0,917 ; CFI = 0,929). De même, signalons la possibilité d'effectuer le test de la validité convergente. Il s'agit d'examiner l'intensité des variances partagées entre les facteurs du premier et du second ordre. A cet égard, les résultats obtenus répondent parfaitement au seuil recommandé par Roussel, et al. (2002), ce qui prouve la validité de l'échelle de mesure du marketing interne.

2.2.2. Mesure de l'engagement organisationnel

2.2.2.1. Résultats de l'analyse exploratoire de l'engagement organisationnel

Dans ce cadre, nous avons éliminé les items inversés tels que : EOA 3, EOA 4, EON 1 et EON 3 afin de parer au problème de la multi dimensionnalité artificielle, comme le préconise Devellis (2003). Les résultats de l'ACP révèlent que l'indice de KMO possède une valeur de 0,890, ce qui prouve la possibilité d'obtenir une solution factorielle satisfaisante. Le test de Bartlett est significatif ($P=0,000$). Plus encore, les items disposent d'une qualité de représentation satisfaisante à l'exception des items EON5 et EOC1 qui seront supprimés. Par ailleurs,

l'examen de la matrice de corrélation après rotation VARIMAX indique l'existence de deux axes. Le premier renferme conjointement deux dimensions. L'une renvoie à « l'engagement affectif » et elle comporte les items suivants : EOA1, EOA2, EOA5, EOA6. L'autre dimension porte sur « l'engagement normatif » et elle se comporte les items : EON2, EON4, EON6. Ainsi, à l'instar de Caceres & Paparoidamis (2007) ayant toléré la présence de deux dimensions sur le même axe, nous avons décidé de garder ces deux dimensions dans notre instrument de mesure en les envisageant en tant que deux dimensions distinctes au niveau des analyses confirmatoires. En ce qui concerne le second axe, il renvoie à la dimension « engagement calculé » et il comporte les items suivants : EOC2, EOC3, EOC4, EOC5, EOC6. Ces trois dimensions de l'engagement organisationnel présentent un pourcentage total de variance expliquée de 65,755%.

Concernant la fiabilité interne de l'ensemble des dimensions de l'engagement organisationnel, nous constatons que tous les Alphas de Cronbach sont bons puisqu'ils sont supérieurs au seuil recommandé de 0,7.

2.2.2.2. Résultats de l'analyse confirmatoire de l'engagement organisationnel

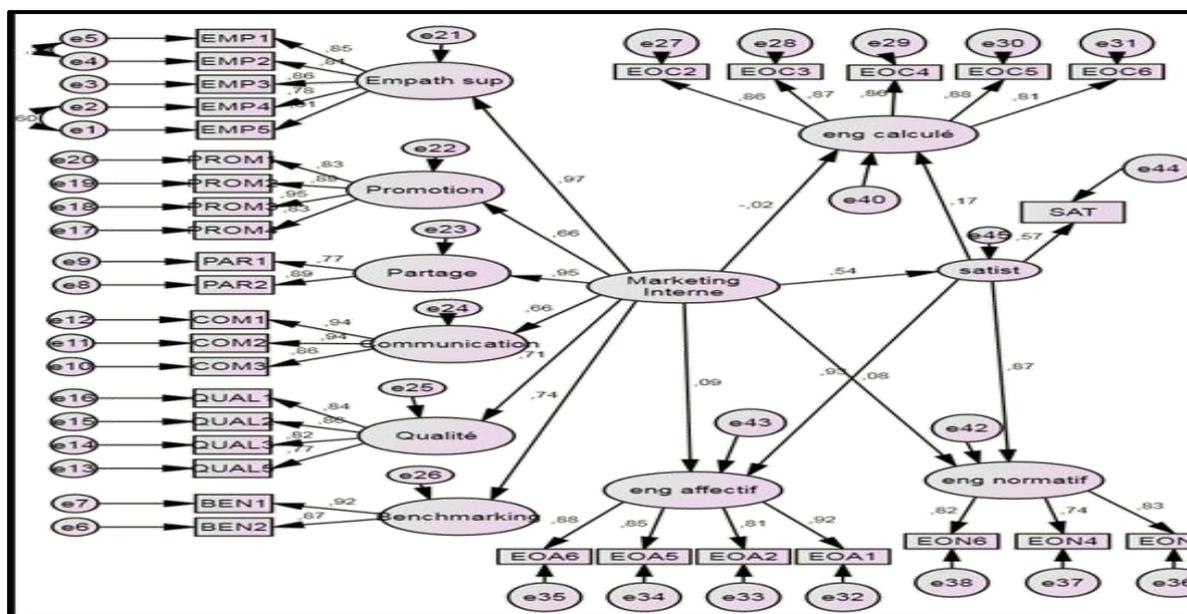
Le modèle de mesure de l'engagement organisationnel s'ajuste bien aux données empiriques puisque les valeurs des indices obtenues répondent aux seuils requis (RMSEA= 0,079, SRMR = 0,04, TLI = 0,956, CFI =0,966). La valeur d'AIC est de 169,388. Celle d'ECVI est égale à 0,843. Ces valeurs vérifient la condition d'un bon ajustement puisqu'elles sont inférieures à celles associées au modèle indépendant (1996,661 et 9,934).

Les résultats de l'analyse confirmatoire révèlent la fiabilité des dimensions l'engagement organisationnel puisque les valeurs de Rhô de Jöreskog (ρ) y associées sont supérieures au seuil recommandé de 0,7 voire 0,8 (Fornell & Larcker, 1981). De plus, toutes les dimensions possèdent de bonnes valeurs de Rhô de la validité convergente supérieures au seuil minimal de 0,5 (Roussel, et al., 2002). En ce qui concerne la validité discriminante, elle a été partiellement vérifiée. En effet, les deux dimensions « engagement affectif » et « engagement normatif » indiquent une variance moyenne extraite inférieure au carré de la relation entre les variables latentes. Ce résultat est attendu du fait de la corrélation importante entre ces deux composantes.

2.2.3. Présentation du modèle structurel et test des hypothèses

Notre modèle structurel (figure 2) s'ajuste adéquatement aux données (SRMR= 0,064 ; RMSEA= 0,067 ; TLI = 0,917 ; CFI = 0,924).

Figure N° 2 : Résultats du modèle structurel



Source : Auteurs

A cet égard, les résultats indiquent que le marketing interne exerce une influence positive et significative sur la satisfaction au travail ($t=4,137 > 1,96$; $p=0,000 < 0,05$), ce qui permet donc de valider l’hypothèse de recherche H1. Plus encore, les résultats montrent que cette démarche marketing exerce un impact positif et significatif sur la dimension affective ($t=8,669 > 1,96$; $p=0,000 < 0,05$) et celle normative de l’engagement organisationnel ($t=7,125 > 1,96$; $p=0,000 < 0,05$), ce qui permet de valider les hypothèses de recherche H2a et H2b. Toutefois, l’hypothèse H2c n’a pas été confirmée étant donné que le marketing interne n’a pas une influence positive sur l’engagement calculé ($t=1,135 < 1,96$; $p=0,256 > 0,05$). Dès lors, l’hypothèse H2 a été partiellement validée. En ce qui concerne la relation entre la satisfaction au travail et l’engagement organisationnel, les résultats reflètent que la satisfaction au travail influence positivement l’engagement affectif ($t=7,668 > 1,96$; $p=0,000 < 0,05$), normatif ($t=7,900 > 1,96$; $p=0,000 < 0,05$) et calculé ($t=2,647 > 1,96$; $p=0,008 < 0,05$), ce qui permet de valider les hypothèses de recherche H3a, H3b et H3c. Ces résultats nous permettent d’annoncer que l’hypothèse H3 a été validée.

De plus, nos résultats confirment la présence du rôle médiateur de la satisfaction au travail. En fait, notons que le test sobel est significativement différent de zéro. A ce titre, les résultats ont révélé la médiation partielle de la satisfaction au travail dans la relation entre le marketing interne et l’engagement affectif. De plus, la satisfaction au travail médiatise partiellement la

relation entre le marketing interne et l'engagement normatif. En revanche, nous avons constaté l'absence du rôle médiateur de la satisfaction au travail entre cette démarche marketing et la dimension calculée.

2.3. Discussion des résultats

Au regard des résultats obtenus, la présente recherche permet d'apporter des éclaircissements sur l'étendue de la fonction marketing en interne et sur son influence sur la satisfaction au travail et l'engagement des cadres envers leur SSII qui restent encore non étudiées dans le contexte tunisien.

En effet, les résultats empiriques nous permettent de valider l'instrument de mesure du marketing interne développé par Jou, et al. (2008) dans un contexte différent de celui de sa conception. Toutefois, notons que le contexte culturel a influencé la dimensionnalité et le nombre d'items relatifs à chacune des dimensions y associées. Dans le présent cas, la dimension « partage de l'information » est perçue par les cadres comme un construit bidimensionnel formé par les dimensions « partage de l'information sur l'entreprise » et « partage de l'information motivationnelle ». Ainsi, nous avons retenu la première dimension et éliminé la seconde car elle pose un problème de cohérence interne. De plus, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire permettent de constater que cette dimension « partage de l'information sur l'entreprise » et celle de « empathie et considération » sont perçues d'une façon proche par les cadres de l'échantillon. De ce fait, nous pouvons penser que les répondants envisagent l'effort déployé par leur entreprise en termes de partage de l'information comme une marque d'empathie, de considération et d'intérêt exprimée par l'entreprise à l'égard de ses cadres. A côté de cela, les résultats montrent la supériorité de la structure multidimensionnelle par rapport à la structure unidimensionnelle de ce concept. Dans ce cas de figure, les responsables RH sont appelés à prêter attention grandissante à la contribution de chaque dimension du marketing interne avant de mettre en œuvre des actions visant l'amélioration de la relation entre les cadres et leurs entreprises.

Au terme de l'étude quantitative, nous avons validé l'impact du marketing interne sur la satisfaction au travail. Ce résultat corrobore avec ceux de Poor, et al. (2013), Zargaran, et al. (2013), Chiu, et al. (2014), Shabbir & Salaria (2014), Awan, et al. (2015), Mainardes, et al. (2019) et Chasanah, et al. (2021). En effet, nous pensons que les cadres opérant dans ce secteur d'activité sont confrontés constamment à un métier stressant et épuisant marqué par un fort rythme de travail, la contrainte de délais et l'obligation de résultats. Face à de telles conditions

usantes, l'instauration de cette démarche marketing semble être, dans le contexte spécifique des SSII, un moyen approprié pour relativiser les inconvénients associés au métier, reconforter les cadres et favoriser également leur satisfaction au travail.

Par ailleurs, nos résultats permettent de valider l'influence positive du marketing interne sur la dimension affective de l'engagement organisationnel. De même, les résultats rapportent l'existence d'une corrélation importante sur l'engagement normatif mais cette influence est légèrement moins intense que celle de l'engagement affectif. Nous pouvons expliquer la relation entre le marketing interne et l'engagement normatif en nous référant à la théorie de « *l'échange social* » (Blau, 1964) qui postule que le salarié recevant des actions favorables de la part de son entreprise se sent obligé à agir réciproquement en faveur de celle-ci. Cependant, le lien entre le marketing interne et la dimension calculée n'a pas été validée. En fait, nos résultats confirment les travaux de Bohnenberger (2001) qui souligne que le marketing interne influence considérablement la dimension affective et que cet effet est moins notoire sur l'engagement normatif et faible sur l'engagement calculé. De leur côté, Caruana & Calleya (1998) ont souligné que le marketing interne exerce un fort impact positif sur l'engagement affectif. Néanmoins, ils révèlent une faible influence sur l'engagement normatif et l'absence de corrélation avec la dimension calculée. De surcroît, les résultats empiriques ont validé le rôle médiateur de la satisfaction au travail au niveau de la relation entre le marketing interne et l'engagement affectif d'une part et l'engagement normatif d'autre part. Toutefois, signalons que le lien unissant le marketing interne et l'engagement calculé n'a pas été médiatisée par cette variable attitudinale.

Conclusion

La présente étude comporte des apports sur le plan académique qui peuvent être résumés en trois points. Le premier apport réside dans l'approfondissement des liens entre le marketing interne et la satisfaction au travail d'une part et l'engagement organisationnel d'autre part, qui restent encore non étudiées dans contexte tunisien. Le second apport consiste à combler la rareté des recherches ayant étudié ces relations dans le domaine particulier de SSII. Le dernier apport porte sur l'importance que revêt le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre le marketing interne et l'engagement affectif d'une part, et l'engagement normatif d'autre part.

Notre travail comporte également des apports sur le plan managérial. Il offre tant aux consultants qu'aux responsables des éclaircissements sur les spécificités et les dimensions relatives au marketing interne dans le secteur étudié. De plus, il leur avance l'importance que revêt le marketing interne dans l'amélioration de la satisfaction au travail et de l'engagement affectif et normatif. Par ailleurs, à l'instar de De Vassoigne (2013), les pratiques mises en évidence par les organisations afin de conserver leurs clients internes favorisent la promotion de son image et la création d'une « *image employeur* » amenant également à la consolidation de l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi. Ainsi, bâtir une démarche marketing interne adéquate, favoriserait la promotion de l'image des SSII qui sont réputées par leurs conditions de travail préjudiciables.

Toutefois, cette recherche comporte certaines limites. La première se rapporte au recours à l'échelle de mesure mono-item de Scarpello & Campbell (1983) pour opérationnaliser la satisfaction au travail. Ce faisant nous a privé d'étudier les qualités psychométriques de ce construit et de réaliser certaines analyses statistiques. L'autre limite est relative à la méthode d'échantillonnage par convenance choisie, ce qui engendre le problème de généralisation des résultats.

En dépit des limites susmentionnées, cette recherche propose de nombreuses perspectives de recherche. A titre d'exemple, il serait pertinent d'étudier les possibilités d'enrichir le modèle conceptuel par des variables modératrices et/ou médiatrices afin de mieux spécifier les relations entre les différentes variables mobilisées. Également, il pourrait être enrichissant d'examiner si la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel du client interne se traduisent par la satisfaction et l'engagement du client externe, ce qui permettrait notamment de repérer les conséquences du marketing interne sur le client final. Finalement, il serait important de compléter notre étude par une analyse typologique susceptible de déterminer une taxinomie de cadres en fonction de leur perception de cette démarche marketing, de leur satisfaction au travail et de leur engagement organisationnel. En fait, la détermination des différents profils offre aux responsables des SSII la possibilité de distinguer des groupes de cadres, ce qui leur permet, d'ajuster davantage les postes aux besoins de chaque groupe.

BIBLIOGRAPHIE

- AGHO A.O., MUELLER C.W. et PRICE J.L. (1993), “Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model,” *Human Relations*, Vol. 46, n° 8, p. 1007-1027.
- AL-HUSSAMI M. (2008), “A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education”, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 22, n° 2, p. 286-295.
- ALLEN N. J. et MEYER J. P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, n° 1, p. 1-18.
- ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1996), “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, n° 3, p. 252-276.
- AWAN H.M., SIDDIQUEI A.N., JABBAR A., ABRAR M. et BAIG S.A. (2015), “Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis”, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 8, p. 216-228.
- BARZOKI A.S. et GHUJALI T. (2013), “Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, n° 3, p. 33-49.
- BELGHITI-MAHUT S. et 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*, Vol.10, n° 2, p. 145-16.
- BELLAOUAIED M. (2008), « Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : vers un Marketing interne-externe performant », 7th International Congress Marketing Trends, Venice, Italie.
- BENNETT R. et BARKENSJO A. (2005), “Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers’ Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 16, n° 3, p. 251-274.

- BENTEIN K., STINGLHAMBER F. et VANDENBERGHE C. (2000), « L'engagement des salariés dans le travail », *Revue québécoise de psychologie*, Vol. 21, n° 3, p. 133-157.
- BERRY L. (1981), "The employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, n° 1, p. 33-40.
- BLAU P.M. (1964), "Exchange and power in social life", in Meyssonier R. et Roger A. (2006), « L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter », 17^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Reims.
- CACERES R.C. et PAPAROIDAMIS N.G. (2007), "Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, n° 7/8, p. 836-867.
- CARUANA A. et CALLEYA P. (1998), "The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, n° 3, p. 108-116.
- CHASANAH U. S. W. A. T. U. N., SUYANTO M. et INSTANTO Y. (2021), "Internal marketing in its influence on organizational commitment: The mediation of job satisfaction and organizational justice", *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol.18, n°70, p. 712-731.
- CHIU W., CHO N-H. et WON D. (2014) "The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers", *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, Vol. 24, n° 2, p. 206-222.
- CHIU W., WON D., et BAE J. S. (2020), "Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services", *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol.10, n°2, p.105-123.
- DE VASSOIGNE T. (2013), « Relation entre éléments du marketing interne et implication organisationnelle : Application auprès de conseillers-clients de centres d'appels français », Thèse de doctorat, Université de Caen Basse-Normandie.
- DEVELLIS R.F. (2003), "Scale Development theory and applications", Sage Publications, 2^{ème} édition, 184 p.
- El-Haddadi (2021), « La satisfaction au travail dans l'administration publique au Maroc : Cas des fonctionnaires travaillant dans la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale », *Revue Internationale du Chercheur*, Vol. 2, n° 2, p.910-926.

- ESLAMI J. et GHARAKHANI D. (2012), “Organizational Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of Science and Technology*, Vol. 2, n° 2, p. 85-91.
- FONDEUR Y. et SAUVIAT C. (2003), « Les services informatiques aux entreprises : un marché de compétences », *Formation Emploi*, n° 82, p. 107-123.
- FONDEUR Y. (2013), « Services de conseil en informatique : Recruter pour placer », *La Revue de l'Ires*, n° 76, p. 99- 125.
- FOREMAN S.K. et MONEY A.H. (1995), “Internal Marketing: Concept, Measurement and Application”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, n° 7, p. 755-768.
- FORNELL C. et LARCKER D. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variable and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 1, p. 39-50.
- GAGNON C., GOSSELIN E. et PAQUET R. (2007), « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment) », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, Vol. 3, n° 1, p. 43-64.
- GANGAI K.N. et AGRAWAL R. (2015), “Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance”, *Manag. Bus. Res.*, Vol.5, n° 4, p.269-278.
- GEORGE W.R. (1990), “Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level”, *Journal of Business Research*, Vol. 20, n° 1, p. 63-70.
- GIAUQUE D., RESENTERRA F. et SIGGEN M.L. (2013), « Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes », *Revue @GRH*, n° 9, p. 123-155.
- GITTELL J.H, WEINBERG D.B., PFEFFERLE S. et BISHOP C. (2008), “Impact of Relational Coordination on Job Satisfaction and Quality Outcomes: A Study of Nursing Homes”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, n° 2, p. 154-170.
- GOUNARIS S. (2008), “The notion of internal market orientation and employee *job satisfaction*: some preliminary evidence”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 22, n° 1, p. 68-90.

- GRONROOS (1995), "Relationship marketing: The strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 4, p. 252-254.
- GUILBERT L. et HENDA S. (2008), « La fidélisation des cadres : une étude exploratoire », *Carrières et contextes, 5^{ème} journée d'étude sur les carrières*, 22-23 Mai, Lyon.
- HATEGEKIMANA R. et ROGER A. (2000), « La motivation des cadres pour développer leur employabilité », *XV^o Journées des IAE*, IAE de l'UPPA, Bayonne-Biarritz, septembre 2000.
- HWANG I. et CHI D. (2005), "Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", *International Journal of Management*, Vol. 22, n° 2, june.
- JAFRI M.H. (2010), "Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior A Study in Retail Sector", *Journal of Management Research*, Vol. 10, n° 1, p. 62-68.
- JOU J. Y. H., CHOU C. K. et FU F. L. (2008), "Development of an instrument to measure internal marketing concept", *Journal of Applied management and Entrepreneurship*, Vol. 13, n° 3, p. 66-79.
- KHALAF AHMAD A.M. et AL-BORIE H.M. (2012), "Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia", *Business and Management Research*, Vol. 1, n° 3, p. 82-94.
- KNIGHTS JA et KENNEDY BJ. (2005), "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", *Applied H.R.M.* Vol. 10, n° 2, p. 57-72.
- KOTLER P. (1991), "*Marketing Management*", 7th Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- KUKREJA J. (2017), "Internal Marketing : a prelude or an outcome of Employee Motivation? ", *Journal of Management Research*, Vol. 9, n° 1, p. 54-59.
- LINGS I.N. (2004), "Internal market orientation: Construct and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, n° 4, p. 405- 413.
- LOCKE E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Comeau Y. (1992), « Théories de la satisfaction au travail », *Cahiers de Crises, Collection Études théoriques*, n° ET9205, Centre de recherche sur les innovations sociales.

- MAINARDES E. W., RODRIGUES L. S., et TEIXEIRA A. (2019), “Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37, n°5, p.1313-1333.
- MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, n° 1, p. 61-89.
- MICHON C. (1988), « Le marketing interne, un système marketing à part entière », in BRUNNER J.M. (1991), « Intégration de la stratégie des Ressources Humaines à la stratégie globale », Thèse de Doctorat, Université de Neuchatel.
- MORILLON L. (2006), « Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d’objet », *Market Management*, Vol. 6, n° 4, p. 84-97.
- NEMTEANU M. S. et DABIJA D. C. (2021), “The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.18, n° 7, p. 3670.
- POOR E.R, AKHLAQ E.M. et AKHAVAN M.R. (2013), “Evaluate The Effect of Internal Marketing on employees behavior (Case Study: Guilan Private Insurance Companies)”, *IJRRAS*, Vol. 16, n° 1, p. 134-146.
- QAISAR F. S. et MUHAMAD N. (2021), “Internal marketing: a review and future research agenda”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 27, n° 2, p. 267-300.
- QIU J., BOUKIS A. et STOREY C. (2022), “Internal marketing: a systematic review”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.30, n° 1, p.53-67.
- RAJYALAKSHMI N. et KAMESWARI A.V. (2009), “Internal marketing for customer satisfaction in retail sector ”, *International Journal of Management*, Vol. 3, n° 3, p. 207-220.
- RANCHOUX C. (2011), « Marketing interne : objectifs de communication et liens avec l’implication organisationnelle, le point de vue des cadres », Colloque de l’association Française du Marketing (AFM), Bruxelles.
- RONY N.S. et SUKI N.M. (2017), “Modelling the Relationships between Internal Marketing Factors and Employee Job Satisfaction in Oil and Gas Industry”, *Asian Social Science*, Vol.13, n° 3, p. 135-144.

- ROUSSEL P. et EL AKREMI A. (2002), « L'analyse factorielle de second-ordre : méthode de validation de construit générique », Actes du 13^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Vol. 3, p. 295-304, Nantes.
- ROUSSEL P., DURRIEU F., CAMPOY E. et EL AKREMI A. (2002), « Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion », Economica, Paris.
- Sagar J.K. (1994), "A structural model depicting salespeople's job stress", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22, p.74-84.
- SAMGNANAKKAN S. (2010), "Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals", *Journal of Management Research*, Vol. 10, n° 1, p. 39-61.
- SASSER W.E. et ARBEIT S. (1976), "Selling jobs in the service sector", *Business Horizons*, Vol. 19, n° 3, p. 61-65.
- SCARPELLO V. et CAMPBELL J.P. (1983). "Job satisfaction: are the parts all there?", in GITTELL J.H., WEINBERG D., PFEFFERLE S. et BISHOP C. (2008), "Impact of Relational Coordination on Job Satisfaction and Quality Outcomes: A Study of Nursing Homes", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, n° 2, p. 154-170.
- SCHWEITZER L. et LYONS S. (2008), "The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships", *Business Horizons*, Vol. 51, n° 6, p. 555-565.
- SEIGNOUR A. (1998), « Le marketing interne : un état de l'art », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 13, n° 3, p. 43-55.
- SEIGNOUR A. et DUBOIS P.L. (1999), « Les enjeux du Marketing interne », *Revue Française de Gestion*, p. 19-29.
- SHABBIR M.J. et SALARIA R.A. (2014), "Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Higher Education Institutes of Pakistan", *Journal of Marketing Management*, Vol. 2, n° 2, p. 239-253.
- SIMARD G. (2000), « Les antécédents de l'engagement organisationnel : Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé », *11^{ème} Congrès de l'Association francophone de la Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Lille.
- SMITH P.C., KENDALL L.M. et KENDALL C.L. (1969), "The measurement of satisfaction in work and retirement", in LAROUCHE V. et DELORME F. (1972), «

- Satisfaction au travail: reformulation théorique », *Relations industrielles*, Vol. 27, n° 4, p. 567-602.
- SOKACHAEE E.H. et MOGHADDAM F.M. (2014), “Investigation of Internal Marketing as Regards Job Satisfaction and Organizational Commitment in Economic Agencies”, *International Journal of Business and Marketing*, Vol. 4, n° 1, p. 1-17.
 - TAYLOR J. (2008), “Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study ”, *International Public Management Journal*, Vol. 11, n° 1, p. 67-88.
 - THAI T. D. H., NGUYEN T. T., CHEN W. K. et TANG A. D. (2023), “ The roles of internal marketing and person-organization fit in hospitality employees’ life satisfaction: an integration of work and nonwork domains”. *Baltic Journal of Management*, Vol.18, n° 2, p.173-189.
 - TSAI Y. et WU S.-W. (2011) “Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality”, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 67, n° 12, p. 2593-2604.
 - VAREY R.J. (1995), “Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, n° 1, p. 40-63.
 - VROOM V. H. (1964), “Work and Motivation”, in ILOUGA S.N. (2007), « La congruence objective en le profil structurel organisationnel et l’individu : effet sur la satisfaction au travail et l’engagement normatif envers l’organisation. Utilisation du modèle de la régression polynomiale errata », Thèse de doctorat, Université Charles-de Gaulle Lille III.
 - WANOUS J.P., REICHERS A.E et HUDY M.J. (1997), “Overall job satisfaction: How good are single-item measures?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, n° 2, p. 247-252.
 - MIGNONAC K. (2004), « Que mesure-t-on réellement lorsque l’on invoque le concept de satisfaction au travail ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 53, p. 80-93.
 - WEISS H. M. (2002), “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences,” *Human Resource Management Review*, Vol. 12, n° 2, p. 173-194.
 - YOUSEF, D.A. (2001), “Islamic work ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context”, *Personnel Review*, Vol. 30, n° 2, p.152-169.

- ZAMAN K., JAVAID N., ARSHAD A. et BIBI S. (2012), “Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, n° 12, p. 76-87.
- ZARGARAN M., SARMADSAIDI S. et ESMAILPOUR H. (2013), “Studying the effect of internal marketing perception on job satisfaction and employee commitment”, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol. 5, n° 7, p. 927-931.