

Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail

Cas des SSII tunisiennes

Imène Ben Zekri

benzekriimen@yahoo.fr

Pr Imed Zaiem

Imed.zaiem@fsegt.rnu.tn

Résumé— La présente recherche s'inscrit dans le cadre du marketing des ressources humaines (RH). Elle propose d'étudier l'influence de l'empathie du supérieur hiérarchique sur la satisfaction au travail chez les cadres opérant dans le secteur de Services et d'Ingénierie Informatique (SSII). À cette fin, nous avons effectué une étude qualitative auprès de vingt-deux cadres. Les résultats révèlent, à ce niveau, que l'empathie favorise la satisfaction au travail. De plus, il semble que l'âge du cadre joue un rôle modérateur au niveau de cette relation.

Les mots clés— Marketing RH, empathie, satisfaction au travail, secteur SSII, étude qualitative.

I. INTRODUCTION

Les modifications techniques et technologiques, économiques (concurrence internationale et globalisation) et sociodémographiques (départs massifs à la retraite des baby-boomers, mobilité des employés, aspirations de la génération Y) mènent à une guerre des talents et font évoluer la gestion des ressources humaines [1].

Face à un tel contexte, l'entreprise préoccupée par sa pérennité, est sollicitée de confronter ces nouveaux enjeux et de se concentrer sur l'attractivité, la motivation et la conservation de ses salariés en les assimilant à des clients de l'entreprise [2]. Ainsi, la fonction ressources humaines est envisagée en tant qu'un véritable partenaire stratégique et est appelée à occuper un rôle plus stratégique. Il lui appartient d'apprendre à vendre et à se vendre, comme le mentionnent ces auteurs. C'est dans ce cadre que les entreprises perçoivent l'opportunité de recourir à une démarche marketing RH. A cet effet, les responsables ressources humaines sont appelés à apprendre à se servir

des techniques du marketing afin d'attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (le fidéliser) comme étant un client interne de l'entreprise [3].

De ce fait, cette nouvelle approche du marketing implique la nécessité d'entretenir des relations étroites, constantes et plus personnelles avec les salariés [4]. Elle s'appuie sur l'écoute des employés pour cerner leurs demandes et leurs attentes qui varient selon l'âge, la formation, le mode de vie etc., indiquent ces derniers auteurs. Ainsi, nous pensons que l'empathie manifestée vis-à-vis des salariés présente un élément crucial dans la relation unissant l'entreprise et ses employés. L'objectif étant la fidélisation pour l'entreprise et la satisfaction au travail pour le salarié.

Concept central dans cette étude, la satisfaction au travail présente l'un des éléments les plus importants dans la relation de travail [5]. Ceci revient au fait que les employés satisfaits seront plus productifs ce qui traduit par l'amélioration de la performance au sein des organisations, affirment ces derniers auteurs.

C'est dans cette perspective que nous tenterons dans la présente étude, de comprendre le lien pouvant exister entre ce concept de satisfaction au travail et celui de l'empathie chez les cadres travaillant dans le secteur de SSII. Nous avons choisi ce secteur comme champ d'application de notre étude en raison de ses conditions de travail difficiles marquées par des rythmes de travail intensifs, une importante amplitude horaire, un niveau de stress élevé et une obligation de résultat dans un temps défini [6]. De ce fait, nous tenterons d'appréhender si l'empathie exprimée à l'égard des cadres peut favoriser leur satisfaction au travail au sein d'une entreprise dans laquelle les conditions de travail sont pénibles.

Dans un premier temps, nous exposerons les différents concepts mobilisés (le marketing RH, l'empathie ainsi que la satisfaction au travail). Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie mise en place pour asseoir notre étude empirique, puis les résultats basés sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon de vingt-deux cadres. Enfin, nous aborderons les apports, les limites et les voies futures de la présente étude.

II. MARKETING RH ET EMPATHIE

Le marketing RH est défini comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer - fidéliser des collaborateurs impliqués » [7]. Ce concept désigne « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, se fidéliser et se renouveler.... Le marketing RH met véritablement le salarié dans une démarche « marchande », celui-ci devenant le véritable client interne de l'entreprise » [8]. Le marketing RH renvoie à « l'ensemble des pratiques et des mesures concrètes appliquées par l'organisation afin de fidéliser les employés. C'est aussi une philosophie de gestion selon laquelle les employés ne sont plus des simples ressources, mais bien des clients » [9].

L'examen de ces définitions révèle que le marketing RH se base sur l'idée de reconnaissance du salarié en tant que client interne. En ce sens, l'entreprise opte pour une démarche marketing afin de convaincre et séduire ses employés qui sont envisagés comme l'une des cibles de l'entreprise et dont les attentes et les besoins ne cessent d'évoluer et d'influencer leurs compétences [10]. Dans ce but, certains outils mobilisés et étudiés en marketing ont été utilisés dans la gestion des ressources humaines ([11], [10]) pour proposer plusieurs services aux employés susceptibles de les satisfaire et de les fidéliser [10]. Plus encore, de nombreux chercheurs en gestion des ressources humaines ont emprunté certains concepts du marketing [12]. Dans ce cas, ils ont adopté une analogie entre espace marchand et espace organisationnel, entre client et salarié [13]. Dès lors, nous parlerons dans le cadre de marketing RH de client interne, de consommateur interne [14], de cliemployé [7], de marché interne [15], d'échanges intra-organisationnels [16] ou d'échange interne qui s'effectue entre l'entreprise et ses salariés [17].

Toutefois, dans un contexte de vente, l'empathie manifestée par le vendeur vis-à-vis du client présente une variable qui contribue à la réussite de l'échange relationnel [18]. D'ailleurs, praticiens et académiciens s'accordent pour affirmer l'importance de l'empathie du vendeur pour détecter les besoins de chaque client, constatent ces

auteurs. Ce concept d'empathie est défini comme « la capacité que nous avons de nous mettre à la place d'autrui afin de comprendre ce qu'il éprouve » [19]. Tout de même, l'empathie désigne la compréhension et l'écoute des besoins des clients et l'attention personnalisée manifestée par l'entreprise envers ces derniers [20].

Ainsi, si nous considérons par analogie le salarié comme un client interne, nous pouvons penser que l'empathie vis-à-vis de ce dernier constitue un élément important du marketing RH. Les propos de [4] confirment cette idée. Ils avancent que le marketing RH se base sur l'écoute des employés pour repérer leurs besoins et leurs attentes. Ainsi, il appartient à l'entreprise de permettre à son client interne de se sentir reconnu « à sa juste valeur » et dans sa singularité et de se sentir écouté et compris par ses supérieurs, ajoutent ces derniers auteurs. Pareillement, [21] rapportent l'importance de l'empathie et la considération manifestées par le supérieur hiérarchique à l'égard de ses collaborateurs. Selon eux, cette relation empathique permet à l'entreprise d'obtenir des informations sur les besoins et les aspirations de ses clients internes dans le but d'y répondre adéquatement.

III. LA SATISFACTION AU TRAVAIL

La satisfaction au travail est définie comme l'ensemble des sentiments manifestés par le salarié vis-à-vis des divers aspects de son travail [22]. Elle se réfère aux orientations affectives des individus vis-à-vis de leurs rôles dans le lieu de travail [23].

Toutefois, d'autres auteurs avancent que nous ne pouvons pas réduire la satisfaction au travail à un simple état affectif. Dans cette optique, la satisfaction au travail présente une attitude du salarié à l'égard de son emploi ([24], [25], [26]) comportant à la fois une dimension affective et une dimension cognitive. Partant de là, ce concept est défini comme « un état émotionnel positif ou plaisant [*affect*] résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail [*cognition*] » [24]. Cette attitude « se réfère à une réaction émotionnelle positive d'une personne à l'égard d'un travail spécifique. Elle constitue une réaction affective vis-à-vis d'un travail qui émane d'une évaluation personnelle entre les rétributions acquises et celles souhaitées, attendues ou méritées » [27].

Pour la présente recherche, nous opterons pour cette dernière définition car elle englobe les deux dimensions attitudeles de la satisfaction au travail et elle propose une formulation claire, synthétique et concise de ce concept.

IV. METHODOLOGIE DE RECHERCHE, PRINCIPAUX RESULTATS ET DISCUSSIONS

Dans le cadre de ce travail, nous avons mené une étude qualitative s'appuyant sur des entretiens semi-directifs afin

de recueillir le point de vue de vingt deux cadres opérant dans le secteur de SSII. A cet effet, nous exposerons successivement quelques spécificités relatives à un tel secteur, l'échantillon de l'étude, la méthode de l'analyse de contenu adoptée et les principaux résultats.

A. Le secteur SSII

La SSII est une société spécialisée dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique. Elle offre plusieurs services (conseil, conception et réalisation d'outils, maintenance ou encore formation) et a pour objectif primordial d'assister une société cliente dans la conduite d'un projet [28].

En Tunisie, le secteur SSII présente un pôle attractif à la génération d'emplois dans la mesure où il absorbe les compétences techniques du supérieur et fait appel aussi à de créatifs issus de toutes les disciplines, d'infographistes, de gestionnaires, de commerciaux, etc.[29]. Tout de même, ce secteur présente un générateur de revenus fiscaux importants pour la communauté [29]. Ceci étant, il est recommandé aux SSII d'investir, développer leurs ressources humaines, exporter et pourvoir des emplois pour contribuer à l'effort national de développement [30]. Dans cette optique, le succès des SSII repose essentiellement sur la disponibilité et le développement de son capital humain [31]. Néanmoins, les études révèlent que le modèle de la carrière nomade s'est bien développé et que la mobilité risque de s'implanter dans les professions informatiques en véritable « culture », ce qui pourrait nuire au bon fonctionnement d'une SSII [32]. Dans un tel cas, il est préconisé aux entreprises d'améliorer la gestion de leurs ressources humaines afin de développer leur capacité à embaucher et fidéliser leurs employés [31].

De ce qui précède, il est aisé de remarquer que le secteur SSII en Tunisie mérite une attention grandissante pour le promouvoir. De ce fait, il nous semble que l'instauration d'une démarche marketing RH au sein des SSII pourrait constituer un moyen pertinent susceptible d'attirer, fidéliser et améliorer la satisfaction au travail des bons éléments.

B. L'échantillon de l'étude qualitative

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de vingt-deux cadres. La taille de l'échantillon a été fixée à partir du principe de la saturation sémantique [33]. Le choix des cadres répondants n'est pas aléatoire où nous avons cherché à constituer un échantillon diversifié en termes d'âge, de sexe, de niveau d'instruction et de statut socioprofessionnel, ce qui nous permet de collecter des avis différents et d'explorer les diverses situations. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des cadres de l'échantillon :

TABLEAU I
DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON DE L'ETUDE QUALITATIVE

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

(1) Indique si le répondant encadre (Cadre + N) ou non (Cadre) d'autres salariés.

C. Le choix de la méthode de l'analyse de contenu

Les entretiens que nous avons menés à l'aide d'un guide d'entretien (annexe 1) ont été enregistrés et transcrits. Ils ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qualitative. Cette méthode repose sur la « valeur d'un thème » pour évaluer son importance et elle ne se base pas sur le « nombre d'occurrences » d'un thème [34]. Le choix de cette méthode d'analyse s'explique par le fait que nous cherchons dans la présente étude à explorer des perceptions, idées, avis des cadres ainsi que de dévoiler les spécificités du secteur de SSII. Ceci étant, la prise en compte

de la fréquence d'une idée pourrait « nous induire en erreur en nous faisant par exemple, donner une grande importance à une idée qui n'est en fait qu'un stéréotype, au profit d'une autre idée, moins récurrente, mais qui serait effectivement davantage porteuse de sens » [35].

En pratique, nous avons traité manuellement notre corpus en nous basant sur une grille d'analyse comportant les thèmes suivants: l'importance de l'empathie ainsi que la relation entre celle-ci et la satisfaction au travail.

B. Les principaux résultats et discussion

Au cours de cette section, l'importance de l'empathie aux yeux des répondants est tout d'abord traitée, puis, la relation entre l'empathie et la satisfaction au travail, telle qu'elle a été citée et étudiée.

1) L'importance de l'empathie

Dans cette première phase de l'analyse, les entretiens révèlent que les répondants accordent de l'importance à l'empathie du supérieur hiérarchique à l'égard de ses subordonnés : «...Ceci engendre des incidences positives sur le moral des salariés » (Répondant 4) ; « C'est la priorité des priorités, dans n'importe quelle relation, on attend avant tout d'être écouté, reconnu, compris et considéré » (Répondant 21) ; « L'empathie reflète le côté humain et met l'accent sur le relationnel. A mon avis, l'aspect immatériel de la relation entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs est très important » (Répondant 15).

Dans ce même ordre d'idées, d'autres répondants avancent que si la relation d'emploi se base uniquement sur une logique transactionnelle, l'entreprise ne pourrait pas réaliser les résultats souhaités. En revanche, si cette relation s'inscrit dans une approche relationnelle basée sur l'empathie et la considération envers les clients internes, cela aurait pour conséquence de fidéliser et d'impliquer les employés de l'entreprise. Pour appréhender l'importance de l'empathie, l'un des répondants se base sur ses connaissances en marketing relationnel : « Dans le domaine du marketing, le vendeur est tenu de faire preuve d'écoute, de sympathie, d'empathie, de courtoisie et de considération envers les acheteurs. Pareillement, il appartient au supérieur hiérarchique de nouer le relationnel avec ses employés pour les séduire et les conserver.... Le relationnel est le fondement de réussite de toute relation d'emploi » (Répondant 18).

2) La relation entre l'empathie et la satisfaction au travail:

Dans cette deuxième phase, nous étudierons les liens pouvant exister entre l'empathie et la satisfaction au travail, tels qu'ils ont été évoqués par les répondants.

A cet effet, les discours des interrogés révèlent l'existence d'une relation positive entre ces deux variables : « La relation empathique avec mon supérieur hiérarchique me donne l'envie de travailler au sein de l'entreprise... Oui, ça améliore la satisfaction » (Répondant 2) ; «... Certainement, je serais plus satisfaite... » (Répondant 16), « Ceci crée la satisfaction et le contentement » (Répondant 11).

Sur ce point, de nombreuses explications ont été signalées par les cadres de l'échantillon. Ainsi, les entretiens rapportent que les cadres opérant dans une SSII sont tenus de gérer leurs relations avec plusieurs partenaires tels que : les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les clients qui imposent souvent leurs contraintes de délais et de qualité. Face à ce contexte, les cadres envisagent la relation empathique avec leur supérieur hiérarchique comme un moyen favorisant l'acceptation de ces conditions contraignantes et peu satisfaisantes et relativise les inconvénients, ce qui se répercute positivement sur leur satisfaction au travail : « Pour moi, cette empathie apaise mes tensions, absorbe mes frustrations et me permet de mieux accepter les difficultés de mon métier..., ce qui me rend plus content et satisfait dans mon travail » (Répondant 14) ; « ...Cela permet de tempérer le sentiment de stress et de me reconforter... L'environnement devient plus convivial et satisfaisant » (Répondant 5).

Plus encore, les répondants ajoutent qu'il appartient au supérieur hiérarchique d'être en contact direct avec ses subordonnés pour pouvoir évaluer la contribution de chaque collaborateur au fonctionnement de l'entreprise et à sa performance, comme l'explique cet interrogé : « Dans les SSII, nous travaillons généralement sous forme d'équipes-projet. Dans ces conditions, la proximité du supérieur hiérarchique s'avère indispensable afin qu'il puisse évaluer l'apport personnel de chaque salarié. Ce dernier sera alors plus motivé à consentir un effort supplémentaire et plus satisfait. Dans le cas contraire, lorsque le supérieur hiérarchique n'est pas proche de ses collaborateurs, il ne pourra pas apporter de jugements quant à la performance de chaque subordonné et il se basera, dès lors, sur l'évaluation de la performance collective au lieu de l'appréciation de la performance individuelle. Une telle situation engendrerait également des répercussions négatives sur les attitudes des salariés : la démotivation, le manque de productivité, l'insatisfaction au travail, etc. » (Répondant 12).

Par ailleurs, les témoignages des répondants font remarquer que la relation entre l'empathie et la satisfaction au travail est plus intense chez les jeunes cadres par rapport à leurs homologues âgés. En ce sens, il paraît que l'absence ou le manque d'empathie pourrait éroder énormément la satisfaction au travail des jeunes cadres : « Au-delà de la rémunération, les primes et les opportunités de promotion, la qualité de la relation nouée avec mon supérieur

hiérarchique influence largement le fait de me sentir satisfaitEn revanche, je serais insatisfait si mon superviseur est incompréhensif, me décourage et me fait souvent des critiques. »(Répondant 15 âgé de 31 ans);*« Personnellement, en tant que jeune cadre, je ne peux pas être satisfait dans une entreprise qui pratique le management traditionnel où le supérieur donne uniquement des ordres et ne se soucie pas de l'intérêt de ses collaborateurs »* (Répondant 21 âgé de 31 ans);*« Les salariés âgés peuvent plus ou moins tolérer l'absence d'une relation empathique avec leur supérieur mais la situation se présente différemment pour les jeunes employés. Ces derniers cherchent avant tout la convivialité, l'authenticité, la chaleur, l'écoute. Cette proximité avec le supérieur hiérarchique joue considérablement sur leur satisfaction »* (Répondant 13 âgé de 49 ans).

Une telle situation pourrait être expliquée par le fait que les jeunes cadres expriment de forts besoins et exigences relatifs au monde du travail. Face à cette cible difficile à satisfaire, le supérieur hiérarchique est tenu de nouer une relation empathique particulièrement avec ses jeunes collaborateurs afin de mieux identifier leurs besoins et leurs attentes professionnelles. Ainsi, il sera en mesure de prévenir leurs malaises au travail, de répondre à leurs diverses attentes, et de leur attribuer des tâches et des responsabilités en adéquation avec leurs profils, ce qui aboutit à l'amélioration de leur niveau de satisfaction: *"Comme vous le savez, les jeunes de cette génération expriment des besoins différents de ceux des générations précédentes...Le supérieur hiérarchique ne peut pas deviner nos attentes face au monde du travail... Afin de favoriser notre satisfaction au travail, ce dernier doit consacrer du temps et de l'effort pour nous écouter et comprendre nos aspirations »* (Répondant 2 âgé de 32 ans);*« Lorsque le supérieur hiérarchique connaît suffisamment ses jeunes subordonnés (connaissance de leurs qualifications, de leurs comportements, connaissance de ce qu'ils attendent en termes de carrière, formation, etc.), il sera apte à accorder à chacun la mission qui lui convient et à mieux le satisfaire »* (Répondant 21 âgé de 31 ans).

En se basant sur ce qui est cité précédemment, il ressort que l'empathie et la satisfaction au travail sont étroitement liées particulièrement chez les jeunes cadres. Dès lors, l'âge du cadre joue le rôle de modérateur au niveau de cette relation.

V. CONCLUSION

La présente recherche a permis d'explorer la relation unissant l'empathie et la satisfaction au travail chez les cadres travaillant dans les SSII. De ce fait, nous avons pu constater que l'empathie jouit d'une grande importance aux yeux des cadres de l'échantillon. A côté de cela, il ressort que les jeunes sont plus réceptifs à l'empathie de leur

supérieur hiérarchique et que celle-ci favorise chez eux un niveau plus important de satisfaction au travail par rapport à leurs homologues âgés.

Ainsi, l'apport primordial de cette recherche réside dans l'émergence du rôle modérateur de l'âge du cadre dans la relation entre l'empathie et la satisfaction au travail dans le secteur SSII. En termes de recommandation managériale, nous pensons, donc, que les supérieurs hiérarchiques sont appelés à accorder une attention grandissante aux jeunes subordonnés qui semblent être plus exigeants et difficiles à satisfaire. De ce fait, une relation empathique bien fondée s'avère incontournable afin de développer leur satisfaction au travail.

Par ailleurs, il est indispensable de mentionner que cette recherche présente des limites. Il est à rappeler que nous avons fait recours à une méthodologie qualitative s'appuyant sur des entretiens semi-directifs. De ce fait, il serait enrichissant de compléter cette étude par une étude quantitative afin de valider le rôle modérateur de l'âge du cadre dans la relation entre l'empathie et la satisfaction au travail. Une autre limite revient au fait que cette recherche prend en compte uniquement les points de vue des cadres. Dès lors, il s'avère pertinent de mener une étude qualitative complémentaire auprès des salariés opérationnels pour généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des employés. De plus, il pourrait être utile d'étudier la relation entre les variables de l'étude auprès des salariés appartenant à d'autres secteurs d'activité.

REFERENCES

- [1] A. Charbonnier-Voirin, et A. Vignolles, « Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur », 28ème Congrès de l'Association Française de Marketing, Le Mans, 2010.
- [2] A. Asliet, et D. Baakil, « Le marketing RH : une nouvelle approche de gestion des ressources humaines », *Communication and Marketing Journal*, vol.1, Iss 3, pp. 123-150, 2011.
- [3] P. Liger, « Le marketing des Ressources Humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004.
- [4] S. Arnaud, S. Frimousse, et J-M. Peretti, « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management et Avenir*, vol.8, n° 28, pp. 294 – 314, 2009.
- [5] L. Schweitzer, and S. Lyons, « The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships », *Business Horizons*, vol.51, Iss 6, pp.555-565, Nov-Dec. 2008.
- [6] Y. Fondeur, « Services de conseil en informatique : Recruter pour placer », *La Revue de l'Ires*, n° 76, pp. 99- 125, 2013.
- [7] P. Liger, « Le marketing des Ressources Humaines », Ed. Dunod, Paris, 2004.
- [8] S. Panczuk, et S. Point, *Enjeux et outils du marketing RH*, Ed. d'Organisation, Paricollection Ressources humaines, Juin. 2008.

[9] D. Dubois, E. Pelletier, et D. Morin (2009), *Comment attirer et fidéliser des employés*, Collection entreprise, 2009.

[10] S. Arnaud, S. Frimousse, et J-M. Peretti, « Un marketing gestionnaire des personnes : implications et enjeux », *Cahier de Recherche ICN*, Déc. 2008.

[11] P.K.Ahmed, and M.Rafiq, "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n° 9, pp. 1177-1186, 2003.

[12] R. Colle, et A. Merle, « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH: le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation », XVIIIème Congrès de l'AGRH, Université de Fribourg, Sept. 2007.

[13] A. Seigneur, « Le marketing interne : un état de l'art », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.13, n°3, pp.43-55, 1998.

[14] I.Papasolomou-Doukakis, "Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks", *Journal of Marketing communications*, vol. 8, pp. 87-100, 2002.

[15] R. Bennett, and A. Barkensjo, "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, pp. 251-274, Sept. 2005.

[16] M. Bellaouaied, "Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : vers un Marketing interne-externe performant", 7th International Congress Marketing Trends, Venice, Italie, 2008.

[17] G.D. Harrell, and M.F. Fors, « Internal Marketing of aService », *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pp. 299-306, 1992.

[18] J. Bergeron, et L. Rajaobelina, « L'impact de l'empathie sur la confiance, la satisfaction et les intentions d'achat des clients dans le secteur financier », *Cahier de recherche CMSF 01*, 2009.

[19] E. Pacherie, « L'empathie et ses degrés ». In L'empathie, sous la dir. de A. Berthoz et G. Jorland, Paris: Editions Odile Jacob, pp. 149-181, 2004.

[20] G. Svensson, "A customized construct of sequential service quality in service encounter chains: time, context, and performance threshold", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 14, Iss: 6, pp.468 - 475, 2004.

[21] J. Y. H Jou, C. K.Chou, and F. L.Fu, "Development of an instrument to measure internal marketing concept", *Journal of Applied management and Entrepreneurship*, vol.13, n°3, pp. 66-79, 2008.

[22] P. C. Smith, L.M. Kendall, et CL. Kendall, "The measurement of satisfaction in work and retirement".1969. In V. Larouche et F. Delorme, « Satisfaction au travail : reformulation théorique », *Relations industrielles*, vol. 27, n° 4, pp. 567-602, 1972.

[23] V. H. Vroom, *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1964.

[24] E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", 1976, In Y. Comeau, « Théories de la satisfaction au travail », *Cahiers de Crises Collection Études théoriques No ET9205*, 1992..

[25] H. M. Weiss, "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences," *Human Resource Management Review*, vol. 12, pp.173-194, 2002.

[26] K. Mignonac, « Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 53, pp.80-93, 2004.

[27] T. Oshagbemi, "Gender differences in the job satisfaction of university teachers", *Women in Management Review*, vol. 15, n° 7, pp. 331-343, 2000.

[28] ...[Online]. disponible sur l'adresse : <http://www.petite-entreprise.net>

[29] K. Labidi (2002) Tunisie: Banques et SSIL.. Divorce vs Palm Valley?.[Online]. disponible sur l'adresse : <http://www.webmanagercenter.com>.

[30] F. Zaghib (2005) Pour gagner en compétitivité, seule une politique volontariste d'émission de projets est à même de garantir la relance du secteur des TIC. [Online]. disponible sur l'adresse : <http://www.webmanagercenter.com>.

[31] K. Jouili, et J. Chaabouni, « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol.3, n° 2, pp. 218- 249, Oct. 2005.

[32] L. Gammoudi, « Proposition d'un modèle d'évaluation du client, de la défaillance et de la réparation : Une application dans le domaine des services aux PME », Doctorat en Sciences de Gestion, Université de PARIS X- Nanterre, Sept. 2009.

[33] P. Romelaer, L'entretien de recherche. In P. Roussel et F. Wacheux. *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : Ed. De Boeck, 2005.

[34] R.-A. Thiéart, et al., *Méthodes de Recherche en Management*, Paris: Dunod, 1999.

[35] M. Caramelli, « Etude des effets de l'actionariat salarié dans le contexte de l'entreprise multinationale: une approche attitude interculturelle », thèse de doctorat, Université Montpellier II, 2006.

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Identification de l'interviewé

Age

Situation familiale

Nombre d'enfants à charge

Niveau d'instruction

Catégorie socioprofessionnelle

Type de Contrat

Ancienneté

Question de départ

-Pour commencer, parlez-moi de votre relation avec votre supérieur hiérarchique direct.

- Est-ce que votre supérieur hiérarchique direct exprime de l'empathie à votre égard ?

Si oui, comment se manifeste cette empathie ?

Thèmes à aborder pendant l'entretien

- *L'importance de l'empathie*

A votre avis, quel est l'intérêt de l'empathie ?

Pour les salariés ?

Pour l'entreprise ?

- *La relation entre l'empathie et la satisfaction au travail*

L'empathie permet-elle d'influencer le fait de se sentir satisfait (e) dans votre travail ?

Expliquez comment ?

Conclusion

Avez-vous des questions que vous désirez poser et que nous n'avons pas mentionnées lors de l'entretien ?