

L'INFLUENCE DU MARKETING INTERNE SUR L'INTENTION DE QUITTER: UNE ETUDE DE MEDIATION MODEREE

Asma Daboussi Ayadi
asmadaboussi@gmail.com

Imene Ben Zekri
benzekriimen@yahoo.fr

Résumé— Cet article propose d'étudier la relation entre le marketing interne (défini comme une démarche marketing appliquée à l'intérieur de l'entreprise qui considère les employés à l'instar des clients internes de l'organisation dont il faut répondre à leurs besoins et leurs attentes professionnelles afin qu'ils puissent, à leur tour, satisfaire les besoins des clients) et l'intention de quitter. Plus particulièrement, nous examinons, en premier lieu, l'effet médiateur joué par l'intégration au travail au niveau de cette relation. En deuxième lieu, nous testons le rôle modérateur de la satisfaction au travail sur ce mécanisme de médiation. Ainsi, une étude quantitative a été réalisée auprès d'un échantillon de 235 cadres. Les résultats révèlent que l'effet indirect du marketing interne sur l'intention de quitter, par le biais de l'intégration au travail, est modéré par la satisfaction au travail. Les implications théoriques et pratiques seront exposées.

Mots Clés— Marketing interne, Intention de quitter, Intégration au travail, Satisfaction au travail.

I. INTRODUCTION

La fidélisation des salariés représente un enjeu primordial dans le contexte actuel où l'ouverture sur le monde des affaires et la globalisation permettent aux individus de découvrir les multiples opportunités professionnelles disponibles [1]. Dans un tel cas, il appartient aux entreprises d'adopter un management spécifique au risque de voir une proportion importante de collaborateurs abandonner leur entreprise et arriver conséquemment à l'effritement d'une large part de leurs capacités compétitives [2].

Dans ce souci de conservation des salariés, de nombreux chercheurs se sont penchés sur le concept de l'intention de quitter. Ce dernier désigne « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié » [3]. L'intérêt croissant pour cette attitude peut être justifié par le fait qu'elle constitue le précurseur psychologique le plus important du départ réel de l'entreprise [4].

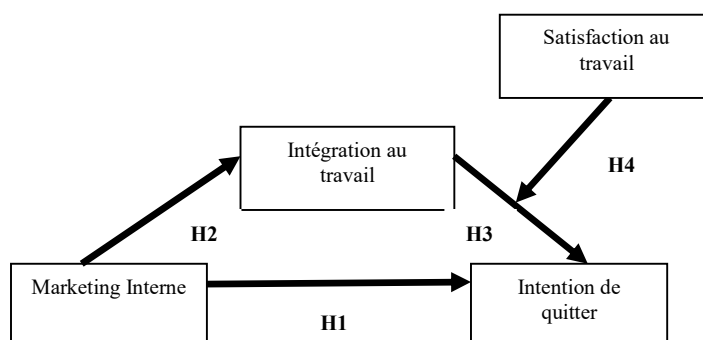
Dans cette veine, certains auteurs ont préconisé l'instauration d'une démarche marketing interne en vue de

diminuer l'intention de quitter chez les collaborateurs et fortifier leur rétention [5]. Le marketing interne consiste à considérer les employés à l'instar des clients internes de l'organisation, et à satisfaire leurs besoins tout en prenant en compte les objectifs de l'entreprise [6].

Néanmoins, l'analyse des recherches académiques a révélé le manque des travaux examinant la relation entre cette démarche marketing et l'intention de quitter. Pour parer à ce vide, nous essayerons d'ouvrir la boîte noire de la relation entre ces deux variables. Très peu d'intérêt a été manifesté par les auteurs au rôle médiateur de l'intégration au travail dans le cadre de cette relation. En testant cet effet médiateur, notre modèle permettra de dépasser le simple constat de la relation entre le marketing interne et l'intention de quitter qui en découle. Plus encore, nous tenterons d'étudier la condition limite de cette variable médiatrice, en examinant l'effet modérateur de la satisfaction au travail. La figure I illustre notre modèle de recherche.

En réalisant ces objectifs, cet article offrira de nombreuses contributions à la littérature scientifique sous-jacente. D'une part, il explique la relation entre le marketing interne et l'intention de quitter par l'intégration au travail. D'autre part, il examine les conditions limites de ce lien grâce au rôle modérateur de la satisfaction au travail.

FIGURE I. Modèle de recherche théorique



II. CADRE CONCEPTUEL ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

A. *Le marketing interne et l'intention de quitter*

Originellement, le marketing interne est issu de la littérature sur le marketing des services [7]. Il se base sur l'application et la transposition des fondements et des techniques du marketing commercial dans la gestion des hommes. Il vise à séduire, motiver, développer et conserver les meilleurs collaborateurs via des emplois-produits permettant de répondre à leurs besoins et suggestions [8]. Il envisage les collaborateurs comme des clients internes de l'entreprise [6]. En satisfaisant les besoins de ces clients, les employés seront plus motivés et engagés à offrir un service de meilleure qualité, ce qui favorisera, par conséquent, la satisfaction des clients externes [9]. Le marketing interne comporte six dimensions, à savoir: l'empathie et la considération, le benchmarking, la qualité de travail, la communication ascendante, le partage d'information et les activités promotionnelles [10]. L'empathie et la considération se rapportent à l'attention manifestée par le supérieur hiérarchique vis-à-vis des attentes professionnelles de ses clients internes. Plus particulièrement, il s'agit de permettre à chaque employé d'être écouté et reconnu dans sa singularité. Le benchmarking consiste à réunir régulièrement des informations sur les salaires et les avantages sociaux proposés par les entreprises concurrentes appartenant au même domaine d'activité. La qualité de travail et la récompense concernent l'aspect immatériel (qualité de travail) ainsi que l'aspect matériel (récompense) associés au travail. Cette dimension consiste à offrir aux salariés des avantages sociaux alléchants (voyages, intéressements, tickets restaurant), des opportunités de promotion intéressantes et un contenu de travail instructif. La communication ascendante consiste à accorder aux collaborateurs l'opportunité de communiquer à la direction leurs insatisfactions et suggestions via des moyens de communication adaptés. Le partage d'information renvoie à la transmission aux collaborateurs des informations relatives aux objectifs, missions et politique de l'entreprise. Les activités promotionnelles sont analogues aux campagnes de publicité, à la différence qu'elles sont destinées aux salariés au lieu des clients externes (événements collectifs sur les succès réalisés par l'entreprise et soirées de recrutement).

Le marketing interne influence favorablement les attitudes au travail [11]. L'intention de quitter représente l'une des attitudes les plus répandues. Elle constitue un indicateur pregnant de l'appropriation d'un comportement de départ effectif [12]. Elle désigne la probabilité qu'un salarié quitte dans un futur proche son entreprise [13]. Elle renvoie à un processus cognitif comportant de manière successive la pensée de partir, la planification de départ et le désir de salarié de quitter son entreprise [14].

En effet, très peu d'études empiriques confirment l'existence d'une relation négative entre le marketing interne et l'intention de quitter. Une étude réalisée par [15] auprès de 415 salariés travaillant dans des hôpitaux en Turquie révèle que les trois dimensions du marketing interne (vision, développement et récompense) exercent un effet négatif et

significatif sur l'intention de quitter. Une autre étude élaborée par [5] auprès de 142 salariés appartenant aux hôpitaux privés à Jordan indique que les dimensions de cette démarche marketing (empowerment, programmes de formation, récompense et motivation, soutien administratif et communication interne) exercent un effet négatif et significatif sur l'intention de quitter. En se basant sur ces travaux, nous supposons que:

H1: Le marketing interne est négativement lié à l'intention de quitter

B. *L'intégration au travail comme un médiateur entre le marketing interne et l'intention de quitter*

L'intégration au travail représente un concept relativement récent proposé par [16]. Il renvoie aux «*forces combinées qui empêchent un individu de quitter son travail*» [17, p. 159]. Il se rapporte aux liens formels ou informels que les personnes puissent nouer avec d'autres au sein de l'entreprise. De plus, il correspond à la perception d'une personne concernant sa compatibilité ou son confort au sein de l'entreprise. Dans ce cadre, les valeurs personnelles du salarié ainsi que son projet d'avenir doivent cadrer avec la culture de l'organisation. Il porte également sur les sacrifices associés aux coûts des avantages matériels ou psychologiques auxquels l'employé peut renoncer en abandonnant son travail [16].

L'intégration au travail peut être prédite par le marketing interne [18]. Le fait d'envisager l'employé à l'instar d'un client de l'entreprise en lui permettant d'être compris et valorisé lui permettra de tisser des liens forts avec d'autres individus dans l'organisation. De plus, ceci entraînera le développement d'une certaine compatibilité entre les valeurs et les objectifs du collaborateur et celles de l'entreprise. De même, la proposition des avantages matériels et immatériels aux salariés consolidera leur intégration pour ne pas les sacrifier.

L'analyse des travaux antérieurs a révélé, à notre connaissance, la rareté des recherches menées sur la relation entre le marketing interne et l'intégration au travail. Une étude réalisée par [19] auprès de 1116 salariés appartenant aux entreprises de fabrication de pièces automobiles à Islamabad, Rawalpindi, Lahore et Gujranwala confirme l'existence d'une relation positive et significative entre le marketing interne et l'intégration au travail. En dépit du manque des études ayant montré jusqu'à présent l'influence du marketing interne sur l'intégration au travail, l'hypothèse suivante peut être envisagée:

H2: Le marketing interne est positivement lié à l'intégration au travail.

Lorsque l'intégration au travail est importante, de nombreux liens commencent à émerger entre les individus au sein de l'entreprise. De ce fait, ces derniers vont déployer davantage du temps et d'énergie afin de s'intégrer au travail, ce qui permet de réduire leur intention de quitter [20]. Pour étudier la relation entre l'intégration au travail et l'intention de quitter,

nous nous sommes basés sur la théorie de conservation des ressources [21] qui stipule que: « *les individus s'efforcent de conserver, protéger et construire des ressources. Ils sont menacés par la perte potentielle ou réelle de ces précieuses ressources* » [21]. Elle soutient alors un processus motivationnel stimulé par le gain et la perte, réel ou anticipé, de ressources. Ces dernières désignent « *des objets, des caractéristiques personnelles, des conditions ou des énergies qui ont une valeur pour l'individu ou qui servent comme un moyen d'obtenir des ressources qui sont valorisées* » [21].

De ce point de vue, l'intégration au travail désigne que l'accumulation et l'acquisition des ressources par le biais d'interactions entre les salariés ayant des liens au travail amènent à une meilleure adéquation, et il sera ainsi très coûteux pour eux de déployer des sacrifices [21]. Ceci étant, nous pouvons déduire qu'un niveau élevé de sacrifice engendre un risque plus important de perte de ressources, réduisant, de ce fait, l'intention de quitter. Plus encore, il est à mentionner qu'un niveau faible d'adéquation avec le travail engendre un taux plus important d'intention de quitter [22]. De nombreuses recherches ont examiné la relation entre l'intégration au travail et l'intention de quitter. À titre d'exemple, une étude réalisée par [23] auprès de 214 salariés de première ligne à temps plein (agents de réception, représentants des relations avec les clients, agents de réservation) travaillant dans des hôtels en Iran indique l'existence d'un lien négatif et significatif entre l'intégration au travail et l'intention de quitter. Une autre étude conduite par [22] auprès d'un échantillon de 618 femmes travaillant dans 400 agences de voyages en Iran montre que l'intégration au travail exerce un effet négatif et significatif sur l'intention de quitter. Au regard de ces travaux, nous pouvons supposer que:

H3: L'intégration au travail est négativement liée à l'intention de quitter.

C. La satisfaction au travail comme un modérateur entre l'intégration au travail et l'intention de quitter

La satisfaction au travail désigne un état émotionnel agréable découlant de l'évaluation de l'employé à l'égard de son travail ou de ses expériences au travail [24]. De ce fait, la satisfaction au travail renferme une double dimension affective (le sentiment ressenti par rapport au travail) et cognitive (l'évaluation) ([25], [26]). Les salariés percevant des niveaux importants de satisfaction éprouvent un attachement important vis-à-vis de leur travail et, conséquemment, sont moins enclins de le quitter [27].

La théorie de la conservation des ressources [21] propose un aperçu pertinent sur les raisons pour lesquelles l'effet de l'intégration au travail sur l'intention de quitter sera modéré par la satisfaction au travail. En se référant à cette théorie, la richesse des ressources permet de stimuler la satisfaction des salariés au travail. Lorsque ces derniers sont satisfaits, ils seront plus vulnérables à la perte de ces ressources. Ce faisant consolide leur intégration au travail, ce qui conduira à son tour

la réduction de leur intention de quitter. Prenant appui de ces constats, il nous semble que plus les salariés perçoivent des niveaux importants de satisfaction, moins ils cherchent à s'intégrer au travail. Ainsi, nous pouvons supposer que la relation entre l'intégration au travail et l'intention de quitter sera modérée par la satisfaction au travail.

H4: La satisfaction au travail modère la relation entre l'intégration au travail et l'intention de quitter.

III. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

A. Procedure et participants

Les hypothèses ont été examinées auprès d'un échantillon de 235 cadres travaillant dans dix entreprises appartenant à quatre secteurs (financier, bancaire, technologies de l'information et communication et publicité) en Tunisie.

Les employés ont été sollicités à participer par mail de la part du responsable de chaque département. Un questionnaire structuré a été remis aux participants pendant les heures de travail. Les répondants ont été informés que la participation était volontaire et que l'anonymat était assuré. Les questionnaires remplis ont été placés dans une boîte fermée à clé. Sur les 250 réponses obtenues, 235 réponses exploitables ont été recues pour un taux de réponse de 94%. Quarante six répondants appartenaient au secteur financier, quinze appartenaient au secteur bancaire, cent trente appartenaient au secteur de technologies de l'information et quarante quatre appartenaient au secteur de communication et publicité. Sur ces 235 participants, 180 (76.59%) étaient des hommes et 55 (23.40%) étaient des femmes. De plus, 21.27% des répondants étaient âgés de 36 à 45 ans. En ce qui concerne les niveaux d'éducation, 38.29% des participants avaient un bac+5. Concernant la durée de travail, 44.25% des répondants avaient travaillé dans leur organisation actuelle entre 1 et 3 ans. Les caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le tableau I.

TABLEAU I. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Caractéristiques	N=235
Secteurs	
Financier	46(19.57%)
Bancaire	15(6.38%)
Technologies de l'information	130 (55.31%)
Communication et publicité	44 (18.72%)
Sexe	
Femme	55 (23.40%)
Homme	180(76.59%)
Age (Années)	
< 25	15 (6.38%)
26-35	110(46.80%)
36-45	50 (21.27%)
46-55	20(8.51%)
>56	40(17.02%)
Niveau d'éducation	
Bac+2	20 (8.51%)
Bac+3	35(14.89%)

Bac+4	42(17.87%)
Bac+5	90(38.29%)
Bac+6	48(20.42%)
Ancienneté (Années)	
<1	25 (10.63%)
1-3	104(44.25%)
3-10	44(18.72%)
>10	62(26.38%)

B. Echelles de mesure

Les échelles constituant le questionnaire ont été extraites de la littérature existante. Suivant la procédure de retro-traduction [28], les items ont été traduits de l'Anglais vers le français par des experts. La version française traduite a été retraduite vers l'Anglais par des experts, qui a été ensuite évaluée afin de s'assurer de l'existence des écarts et faire les ajustements nécessaires. Les 41 items sont mesurés par une échelle de likert à 5 points allant de 1="Totalemment en désaccord" à 5="Totalemment d'accord".

L'échelle à 26 items classés en 6 dimensions, à savoir: l'empathie et la consideration, le benchmarking, la qualité d'emploi et la récompense, la communication ascendante, le partage de l'information et les activités de promotion, développée par [10] a été utilisée pour mesurer le marketing interne. Un exemple d'item: "Mon supérieur hiérarchique direct fait un effort volontaire pour savoir si nous rencontrons des problèmes au travail". L'alpha de Cronbach de cette échelle est égal à 0.9.

L'échelle utilisée pour mesurer l'intégration au travail est composée de 7 items développés par [29]. Un exemple d'item est: "Je me sens attaché à cette organisation". L'alpha de Cronbach de cette échelle est égal à 0.88.

Les 3 items développés par [30] ont été utilisés afin de mesurer la satisfaction au travail. Un exemple d'item est "En général, je suis satisfait de mon travail". L'alpha de Cronbach de cette échelle est égal à 0.77.

L'échelle à 5 items, développée par [31] a été utilisée pour mesurer l'intention de quitter. Un exemple d'item est "J'ai l'intention de quitter cette organisation bientôt". L'alpha de Cronbach de cette échelle est égal à 0.89.

Le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et l'ancienneté ont été mesurés comme variables de contrôle dans notre modèle.

C. Analyse de données

Les données ont été explorées à l'aide du logiciel SPSS_ Amos 22. Une série d'analyse a été réalisée en vue d'atteindre les résultats empiriques. D'abord, nous avons discerné les variables latentes ainsi qu'examiné leurs fiabilités internes via une analyse exploratoire. Deuxièmement, nous avons testé la fiabilité et la validité des construits obtenus via une analyse factorielle confirmatoire. Enfin, les hypothèses du modèle conceptuel suggéré ont été testées à travers une modélisation

par équations structurelles. Etant donné la sensibilité de la technique du maximum de vraisemblance à la violation de la multinormalité des données [32], s'appuyant sur la procédure Bootstrap conduira à la vérification de la stabilité des coefficients estimés des modèles structurels.

IV. RESULTATS

A. Mesure du Marketing interne

Les résultats de l'analyse en composantes principales ainsi que la coherence interne des dimensions obtenues sont présentés par le tableau II.

TABLEAU II. RESULTATS DES ANALYSES EXPLORATOIRES DU MARKETING INTERNE

Items	Qualité de représentation
EC1	0,721
EC2	0,630
EC3	0,640
EC4	0,744
EC5	0,620
B1	0,651
B2	0,733
QR1	0,644
QR2	0,700
QR3	0,723
QR4	0,625
QR5	0,631
QR6	0,755
C1	0,689
C2	0,647
C3	0,741
P1	0,767
P2	0,649
P3	0,750
P4	0,799
P5	0,614
P6	0,745
AP1	0,630
AP2	0,788
AP3	0,622
AP4	0,747

propres							
Alpha de Cronbach	0,851	0,820	0,823	0,855	0,840	0,847	
KMO = 0,871 Signification de Bartlett = 0,000							
Pourcentage cumulé de la variance expliquée = 61,291 %							

Le tableau II indique une valeur de KMO justifiant la présence d'une solution factorielle statistiquement acceptable. L'indice de sphéricité de Bartlett = 0 < 0.05. Le test de Bartlett est donc significatif. En plus, l'ensemble des items prouvent une bonne qualité de représentation. Pareillement, la structure de la matrice des composantes après rotation Varimax montre la multidimensionnalité du marketing interne à savoir l'empathie et considération, le benchmarking, la qualité de travail et récompense, la communication ascendante, le partage de l'information et les activités promotionnelles. Les dimensions identifiées expliquaient un total cumulé de 61,291% de la variance ce qui est satisfaisant. La fiabilité de la cohérence interne pour chacune des dimensions est très satisfaisante au regard du niveau des Alphas de Cronbach qui sont supérieurs au seuil minimum de 0,6. Par la suite, le tableau III indique la validité convergente et la validité discriminante des construits.

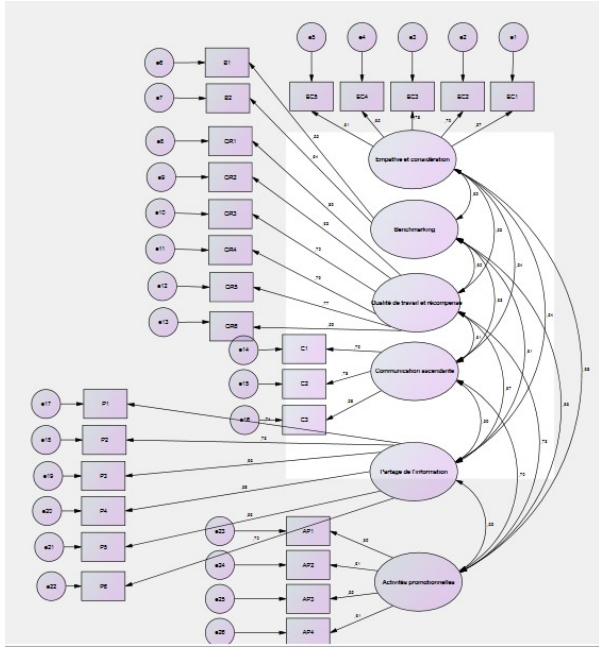
TABLEAU III. VERIFICATION DE LA VALIDITE CONVERGEANTE ET DE LA VALIDITE DISCIMINANTE

Items	Composantes après rotation Varimax					
	EC	B	QR	C	P	AP
EC1	0,792	-	-	-	-	-
EC2	0,844		-	-	-	-
EC3	0,720		-	-	-	-
EC4	0,747		-	-	-	-
EC5	0,730		-	-	-	-
B1	-	0,749	-	-	-	-
B2	-	0,702	-	-	-	-
QR1	-	-	0,806	-	-	-
QR2	-	-	0,764	-	-	-
QR3	-	-	0,744	-	-	-
QR4	-	-	0,731	-	-	-
QR5	-	-	0,772	-	-	-
QR6	-	-	0,759	-	-	-
C1	-	-	-	0,773	-	-
C2	-	-	-	0,755	-	-
C3	-	-	-	0,702	-	-
P1	-	-	-	-	0,793	-
P2	-	-	-	-	0,842	-
P3	-	-	-	-	0,800	-
P4	-	-	-	-	0,734	-
P5	-	-	-	-	0,705	-
P6	-	-	-	-	0,833	-
AP1	-	-	-	-	-	0,630
AP2	-	-	-	-	-	0,748
AP3	-	-	-	-	-	0,701
AP4	-	-	-	-	-	0,840
Valeurs	1,432	1,444	1,093	1,530	1,220	1,523

Dimensions	Fiabilité (Rhô de Jöreskog)	Validité convergente	Validité discriminante
EC	0,862	0,62	0,62 > $\omega^2 S - C = 0,33$ 0,62 > $\omega^2 S - E = 0,44$
B	0,850	0,61	0,61 > $\omega^2 S - C = 0,35$ 0,61 > $\omega^2 S - E = 0,36$
QR	0,891	0,54	0,54 > $\omega^2 S - C = 0,36$ 0,54 > $\omega^2 S - E = 0,41$
C	0,873	0,58	0,58 > $\omega^2 S - C = 0,44$ 0,58 > $\omega^2 S - E = 0,42$
P	0,855	0,63	0,63 > $\omega^2 S - C = 0,35$ 0,63 > $\omega^2 S - E = 0,46$
AP	0,866	0,65	0,65 > $\omega^2 S - C = 0,44$ 0,65 > $\omega^2 S - E = 0,35$

Une fois le rhô des Jöreskog atteint 0,7, les facteurs de premier ordre sont considérés fortement corrélés. La vérification de la validité convergente concerne l'ajustement entre ce que les données devraient mesurer (la variable latente) et ce qu'elles mesurent réellement. Le Rhô de validité convergente supérieur ou égal à 0,5 confirme cette validité [33]. Nos résultats sont compatibles avec ces recommandations (Tableau III). En plus, la validité discriminante a été vérifiée dans le sens où la racine carrée de la variance moyenne extraite dépasse les corrélations entre les variables latentes du modèle [33]. Nous pouvons donc conclure la fiabilité et la validité des dimensions obtenues.

FIGURE II. LE MODELE DE MESURE DU MARKETING INTERNE



Selon le tableau IV, le modèle de mesure du marketing interne (Figure II) révèle un bon ajustement. M1 indique la multidimensionnalité du marketing interne tels que l'empathie et considération, le benchmarking, la qualité de travail et récompense, la communication ascendante, le partage de l'information et les activités promotionnelles. La comparaison de deux structures M1 et M2 a permis de vérifier la multidimensionnalité. En fait, le test de « Chi-deux » indique l'existence d'une différence significative entre les structures concernées. En outre, la comparaison entre M1 et M2 prouve la supériorité de l'ajustement du modèle multidimensionnel du marketing interne.

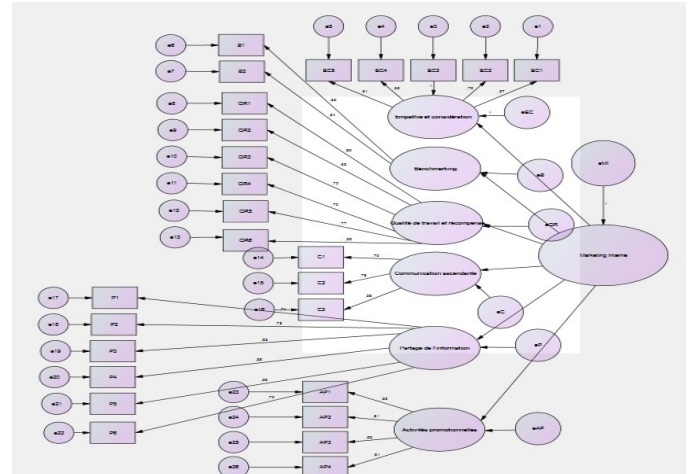
TABLEAU IV. L'AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE

Indice	Chi-deux/dll	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	IFI
M1	2,120	0,944	0,855	0,077	0,067	0,842	0,824
M2	2,348	0,932	0,837	0,725	0,083	0,089	0,733
M1 : Modèle de mesure multidimensionnel (Libre)							
M2 : Modèle de mesure unidimensionnel (Contraint)							
Différence de Chi-deux (C / L) = 26,283 DF = 3 P = 0,000							

Également, l'importance des corrélations entre l'empathie et considération, le benchmarking, la qualité de travail et récompense, la communication ascendante, le partage de l'information et les activités promotionnelles favorise l'utilisation d'une analyse confirmatoire du second ordre. Cette analyse pertinente nous conduit d'envisager le marketing interne comme un construit agrégé (Figure III). En plus, le

modèle obtenu engendre de bons indices d'ajustement (Tableau V).

FIGURE III. STRUCTURE REFLEXIVE DU SECOND ORDRE DU MARKETING INTERNE



Afin d'examiner la robustesse des coefficients estimés ainsi que de s'attaquer à la violation de la multinormalité des données observées, nous avons employé la procédure de bootstrap (N = 200). Sachant que le coefficient Mardia (M = 28,134) est supérieur à 3.

TABLEAU V. L'AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE DE SECOND ORDRE

Indice	Chi-deux/dll	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	IFI
Valeur	2,120	0,944	0,855	0,077	0,067	0,842	0,824

B. Mesure de l'intégration au travail

Les résultats découlant de l'analyse en composantes principales ont permis d'avoir une structure unidimensionnelle dont le pourcentage de la variance cumulée atteint 69,388 %. Les coefficients Alpha de Cronbach, Rhô de Jöreskoget, Rhô de la validité convergente indiquent les valeurs satisfaisantes suivantes: 0,782; 0,775 et 0, 65. Le modèle de mesure présente de bons indices d'ajustement (avec GFI = 0,99 et RMR = 0,089). En plus, la robustesse des coefficients estimés a été vérifiée étant vu que la valeur du coefficient Mardia est satisfaisante (M = 2,277). Nous pouvons donc affirmer la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure de l'intégration au travail.

C. Mesure de l'intention de quitter

Les résultats découlant de l'analyse en composantes principales ont permis de dégager une seule variable latente dont le pourcentage de la variance cumulée est de 73,121 %. Les coefficients Alpha de Cronbach, Rhô de Jöreskog et Rhô de la validité convergente indiquent les valeurs satisfaisantes suivantes: 0,753; 0,873 et 0, 61. Le modèle de mesure présente de bons indices d'ajustement (avec GFI = 1 et RMR = 0, 00).

En plus, la robustesse des coefficients estimés a été vérifiée étant donné que la valeur du coefficient Mardia est satisfaisante ($M = 2,575$). Nous pouvons donc affirmer la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure de l'intention de quitter.

D. Etude de l'effet du marketing interne sur l'intention de quitter

La première hypothèse (H1) consiste à évaluer l'influence négative du marketing interne sur l'intention de quitter. Afin de tester cette hypothèse, nous nous sommes basés sur un modèle causal comportant uniquement ces deux variables.

TABLEAU VI. L'AJUSTEMENT DU MODELE RELATIF A L'HYPOTHESE (H1)

Indice	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CFI	IFI
Valeur	0,931	0,922	0,066	0,078	0,854	0,933

Le Tableau VI montre que le modèle s'ajuste bien aux données.

TABLEAU VII. RESULTATS DU MODELE CAUSAL DE L'EFFET DU MARKETING INTERNE SUR L'INTENTION DE QUITTER

	Estimate	S.E	C.R	P
Marketing Interne →	-0,451	0.112	5,341	***
Intention de quitter				

Au regard de Tableau VII, nous constatons que le marketing interne exerce une influence négative et significative sur l'intention de quitter. Ainsi, plus le marketing interne sera bien perçu par les cadres, plus leur intention de quitter diminuera ($t=5,341 > 1,96$; $p=0,000 < 0,05$). Ces résultats confirment H1.

E. Etude de l'effet médiateur de l'intégration au travail dans la relation entre le marketing interne et l'intention de quitter

La deuxième hypothèse (H2) consiste à évaluer l'influence positive du marketing interne sur l'intégration au travail.

TABLEAU VIII. RESULTATS DU MODELE CAUSAL DE L'EFFET DU MARKETING INTERNE SUR L'INTEGRATION AU TRAVAIL

	Estimate	S.E	C.R	P
Marketing Interne →	0,433	0.133	4,140	***
Intégration au travail				

Au regard de Tableau VIII, nous constatons que le marketing interne exerce une influence positive et significative sur l'intégration au travail ($t=4,140 > 1,96$; $p=0,000 < 0,05$). Ces résultats confirment H2.

La troisième hypothèse (H3) consiste à évaluer l'influence négative de l'intégration au travail sur l'intention de quitter.

TABLEAU IX. RESULTATS DU MODELE CAUSAL DE L'EFFET DE L'INTEGRATION AU TRAVAIL SUR L'INTENTION DE QUITTER

	Estimate	S.E	C.R	P
Intégration au travail →	-0,452	0.120	5,211	***
Intention de quitter				

Au regard de Tableau IX, nous constatons que l'intégration au travail exerce une influence négative et significative sur l'intention de quitter ($t=5,211 > 1,96$; $p=0,000 < 0,05$). Ces résultats confirment H3.

Par ailleurs, les résultats obtenus confirment la présence du rôle médiateur de l'intégration au travail. D'ailleurs, le test de Sobel indique un effet indirect significatif ($Z=2,644$, $p=0,000$) entre le marketing interne et l'intention de quitter. On note la présence d'une médiation partielle dans la relation entre le marketing interne et l'intention de quitter.

F. Etude de l'effet modérateur de la satisfaction au travail dans la relation entre l'intégration au travail et l'intention de quitter.

La quatrième hypothèse (H4) consiste à évaluer le rôle modérateur de la satisfaction au travail dans la relation entre l'intégration au travail et l'intention de quitter. Afin de vérifier cette hypothèse, nous allons identifier deux groupes (forte satisfaction versus faible satisfaction). Ensuite, nous élaborerons le test de différence de Chi-deux en vue d'examiner la présence de l'effet modérateur de la satisfaction au travail dans cette relation. Le tableau X présente les résultats obtenus.

TABLEAU X. NOMBRE D'OBSERVATION DANS CHAQUE CLASSE

Classes	Effectif	Pourcentage
1: Forte satisfaction	180	76,595%
2: Faible satisfaction	55	23,404%
Total	235	100%

Ensuite, nous allons réaliser le test de différence de Chi-deux afin d'évaluer le niveau de probabilité et le comparer au seuil minimal requis (5%).

TABLEAU XI. RESULTATS DU TEST DE DIFFERENCE DE CHI-DEUX

Hypothèses	Chi-Deux	DDL	Niveau de probabilité
Modèle Libre	133,221	81	0,000
Modèle Contraint	103,011	45	0,000
Différence	30,210	36	0,000

Au regard du tableau XI, nous constatons la significativité du test de différence de Chi-deux au niveau de 5%. Ces résultats confirment que l'impact de l'intégration au travail sur l'intention de quitter est sensible à la satisfaction au travail.

Enfin, nous allons étudier la nature et l'importance du rôle modérateur de la satisfaction au travail dans la relation entre l'intégration au travail et l'intention de quitter.

TABLEAU XII. COMPARAISON ENTRE LES GROUPES

Groupes	Groupe 1: Forte satisfaction			Groupe 2: Faible satisfaction		
	RS	T	P	RS	T	P
	Intégration au travail → Intention de quitter	0,420	- 4,882	0,000*	0,677	4,421
Liens causals après Bootstrap	0,412	-	-	0,651	-	-
Mardia = 51,20 ; Bootstrap (N=200) ; *P < 0,05						

Le tableau XII montre que l'impact de l'intégration au travail sur l'intention de quitter est négatif et significatif. En effet, les résultats stipulent que l'impact de l'intégration au travail sur l'intention de quitter est plus intense lorsque la satisfaction est moins élevée. Par conséquent, nous pouvons affirmer que la satisfaction au travail modère négativement l'impact de l'intégration au travail sur l'intention de quitter.

V. DISCUSSION

A. Implications théoriques

Cette recherche avait pour objectif d'étudier la relation unissant le marketing interne, l'intégration au travail et l'intention de quitter ainsi que le rôle modérateur joué par la satisfaction au travail dans le cadre de cette relation. Les résultats parvenus confirment nos attentes en montrant que l'instauration de cette démarche marketing en interne favorisera l'intégration au travail chez les cadres de l'entreprise, ce qui diminuera ainsi leur intention de quitter. Par ailleurs, ils confirment le rôle modérateur de la satisfaction au travail sur ce mécanisme de médiation. Lorsque les cadres sont satisfaits, ils seront plus vulnérables à la perte des ressources. Ceci permettra de consolider leur intégration au travail et de réduire, de ce fait, leur intention de quitter.

Ce travail représente une première étape enrichissante vers une compréhension plus approfondie de la relation entre le marketing interne et l'intention de quitter qui demeure encore très peu examinée dans la littérature sous-jacente. Il offre une validation empirique additionnelle en faveur de la théorie de la conservation des ressources [21] confirmant ainsi l'idée selon laquelle le lien entre le marketing interne et l'intention de quitter est partiellement médiatisé par l'intégration au travail. De même, en rapportant l'importance du rôle modérateur de la satisfaction au travail dans la relation entre le marketing interne et l'intention de quitter, cet article contribue largement à la revue de la littérature existante. Il débouche sur une compréhension prometteuse des conditions limitatives de l'effet du marketing interne sur l'intention de quitter. Ainsi, nous suggérons que les travaux ultérieurs explorent d'autres modérateurs en vue de mieux expliquer la relation étudiée.

B. Implications managériales

Ce travail permet de sensibiliser les responsables de l'entreprise sur l'importance de recourir au marketing interne afin de diminuer l'intention de quitter chez les cadres. Cette démarche marketing propose d'envisager les employés à l'instar des clients internes. Ceci étant, nous recommandons aux managers de miser sur l'écoute active en vue de cerner les aspirations des salariés. De plus, il leur appartient de recourir à un système de récompense pertinente et de développer le partage de l'information sur la politique de l'organisation, ses valeurs et ses objectifs. Ce faisant permettra de fortifier les liens entre les managers et leurs collaborateurs. Ces derniers se sentiront ainsi plus ajustés à l'entreprise et aux exigences de leur travail. Cela les conduira également à percevoir qu'ils vont renoncer à de nombreux avantages matériels et immatériels s'ils envisagent d'abandonner leur entreprise. De ce fait, ils seront plus intégrés à leur travail, ce qui réduira leur intention de quitter.

C. Limites et voies futures de recherches

En dépit des implications pertinentes signalées plus haut, notre travail comporte certaines limites. Premièrement, la nature transversale des données collectées n'offre pas la possibilité d'avoir des relations causales entre le marketing interne, l'intégration au travail et l'intention de quitter. Toutefois, les liens de causalité examinés dans notre travail reposent sur des arguments et un cadre théorique bien fondés dans les travaux de recherche antérieurs. Afin de pallier cette limite, d'autres recherches devraient tenter ultérieurement d'exploiter des données longitudinales permettant d'étudier les relations de causalité de façon rigoureuse. Deuxièmement, notre modèle conceptuel n'est pas exhaustif. Ainsi, il serait important de le compléter par d'autres variables médiatrices, à savoir: le cynisme organisationnel, l'engagement au travail et l'engagement organisationnel. Enfin, dans le cadre de cet article, nous avons étudié le marketing interne d'une manière globale. De ce fait, il nous semble enrichissant d'examiner

l'effet de ses diverses dimensions (en les envisageant de façon isolée) sur l'intention de quitter.

REFERENCES

- [1] C. A. Mathieu, "Proposition et validation d'un nouveau modèle sur l'intention de quitter des omnipraticiens", Thèse de doctorat en sciences de l'administration – Management, Université Laval, Québec, Canada, 2016.
- [2] A. EL Aakremi, et Y. Trabelsi, "Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels: applications au cas des informaticiens", *Congrès l'AGRH – Grenoble*, 2003.
- [3] R. Colle, "L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination", Thèse de doctorat, CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, 2006.
- [4] R. P. Steel, and J. W. Lounsbury. "Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature", *Human Resource Management Review*, vol. 19, pp. 271-282, 2009.
- [5] A. A. S. Mohammad, M. S. K. Alshura, S.I.S. Al-Hawary, M. S. Al-Syasneh, and T. M.S. Alhajri, "The influence of Internal Marketing Practices on the employees' intention to leave: A study of the private hospitals in Jordan", *International Journal of Advanced Science and Technology*, vol. 29, n°5, pp. 1174-1189, 2020.
- [6] L. Berry, "Service marketing is different", *Business*, 30, Mai-Juin, pp.24-29, 1980.
- [7] A. Seignour, "Le marketing interne: un état de l'art", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 13, n°3, pp. 43-55, 1998.
- [8] L. Berry, and A. Parasuraman, "*Marketing Services: Competing through Quality*", Free Press, New York, 1991.
- [9] P. Kotler, "*Marketing Management*", 7th Ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- [10] 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.
- [11] M. Huang, and M. Chen, "Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status", *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, pp. 180-198, 2013.
- [12] L. Giraud, "L'intention de quitter l'entreprise: une approche par l'étape de carrière", *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 97, pp. 58-86, 2015.
- [13] R.T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, "*Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*", Academic Press, New York, 1982.
- [14] E. Lambert, T. Cluse-Tolar, S. Pasupuleti, M. Prior, and R. Allen, "A test of a turnover intent model", *Administration in Social Work*, vol. 36, pp. 67-84, 2012.
- [15] D. A. Isik, and A. E. Altunoglu, "The Effects of Internal Marketing on Some Job Attitudes: A Study in Private Hospitals in Turkey", *Journal of Business Research-Türk*, vol.8, n° 2, pp.1-17, 2016.
- [16] T. R. Mitchell, B. C. Holtom, T. W. Lee, C. J. Sablinski, and M. Erez, "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover". *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 1102-1121, 2001.
- [17] X. Yao, T. W. Lee, T. R. Mitchell, J. P. Burton, and C. J. Sablinski, "Job embeddedness: current research and future directions". In R. Griffeth and P. Hom (Eds.), "Innovative theory and empirical research on employee turnover", pp. 153-187, 2004.
- [18] M. M. S. Ibrahim, "The Mediating Role of Job Embeddedness Between Internal Marketing and Turnover Intention", *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, vol. 2, n°4, pp. 38-53, 2011.
- [19] M. H. Haider, and A. Akbar, "Internal Marketing and Employee's Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Job Embeddedness and Social capital", *NICE Research Journal*, pp. 29-46, 2017.
- [20] J. R. B. Halbesleben and A. R. Wheeler, "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave", *Work & Stress*, vol.22, n°3, pp. 242-256, 2008.
- [21] S. E. Hobfoll, "Conservation of resources: A new attempt at conceptualising stress", *American Psychologist*, vol. 44, n° 3, pp. 513-524, 1989.
- [22] A. Khorakian, G. Eslami, and S. Nosrati, "Conflict at work, job embeddedness, and their effects on intention to quit among women employed in travel agencies: Evidence from a religious city in a developing country", *International Journal of Tourism Research*, vol. 20, pp. 215-224, Dec. 2017.
- [23] O. M. Karatepe and S. Shahriari, "Job Embeddedness as a Moderator of the Impact of Organisational Justice on Turnover Intentions: a Study in Iran", *International Journal of Tourism Research*, vol.16, n°1, pp. 22-32, 2014.
- [24] E. A. Locke, "The nature and causes of job satisfaction". In Dunnette MD, editor. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally; pp. 1297-343, 1976.
- [25] R. P. Bagozzi, and R. E. Burnkrant, "Attitude measurement and behavior change: A reconsideration of attitude organization and its relationship to behavior", *Advances in Consumer Research*, vol. 6, n°1, pp. 295-302, 1979.
- [26] S. A. Kaplan, C. R. Warren, A. P. Barsky and C. J. Thoresen, "A note on the relationship between affectivity and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings", *European Journal of*

Work and Organizational Psychology, vol.18, n°1, pp. 29-54, 2009.

- [27] S. J. Thakur and J. Bhatnagar, "Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions", *Employee Relations*, vol. 39, n°5, pp. 718-731, 2017.
- [28] R. W. Brislin, "Translation and content analysis of oral and written material", 1980. In H. C. Triandis and J. W. Berry, Eds., *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology*, Allyn and Bacon, Boston, 389-444.
- [29] C. D. Crossley, R. J. Bennett, S. M. Jex, and J. L. Burnfield, Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 4, pp. 1031-1042, 2007.
- [30] C. Cammann, M. G. Fichman, J. D. Jenkins, and J. R. Klesh, "Assessing the attitudes and perceptions of organizational members", 1983. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, III, P. H. Mirvis, and C. Cammann (Eds.), "Assessing organizational change: A guide to methods, measures, practices", pp. 71-138. New York: Wiley.
- [31] C. D. Crossley, E. Grauer, L. F. Lin, and J. M. Stanton, "Assessing the content validity of intention to quit scales", Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 2002.
- [32] P. Roussel, F. Durrieu, E. Campoy, and A. El Akremi, "*Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*", Economica, Paris, 2002.
- [33] C. Fornell, and D. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variable and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol.18, n°1, pp. 39-50, 1981.