



HAL
open science

QUAND LE MARKETING INTERNE DEVIENT UN MARKETING DE L'INTERNE(T)

Maria Mercanti-Guérin

► **To cite this version:**

Maria Mercanti-Guérin. QUAND LE MARKETING INTERNE DEVIENT UN MARKETING DE L'INTERNE(T). 14ième colloque AIM, Marrakech, Maroc, 2009, Marrakech, France. hal-02056942

HAL Id: hal-02056942

<https://hal.science/hal-02056942>

Submitted on 4 Mar 2019

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

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

QUAND LE MARKETING INTERNE DEVIENT UN MARKETING DE L'INTERNE(T)

Maria Mercanti-Guérin

Maître de conférences

Université d'Evry Val d'Essonne, 2 rue du Facteur Cheval, 91000 Evry (France)

Centre de recherche DMSP, *DRM (CNRS UMR 7088)*, Université Paris Dauphine

Tél : 01 46 64 06 62 Mail : maria.guerin@laposte.net

Résumé: L'objectif de cette recherche est de comprendre quelle peut être l'influence des NTIC sur le marketing interne. Dans ce cadre, les portails de 16 entreprises ont servi d'objet d'étude. Le e-marketing interne émerge comme une force potentielle capable de créer dans les organisations une orientation client et une nouvelle productivité métier. Mais quels sont l'influence des sponsors dans le design de ces projets, les meilleures pratiques dans les implémentations choisies, les bénéfices du e-marketing interne ? Les concepts d'appropriation et de gouvernance des systèmes d'information sont discutés à la lumière des résultats obtenus.

Mots clés : marketing interne, e-marketing interne, portails, gouvernance des systèmes d'information

Abstract: The aim of this research is to understand what may be the influence of NTIC on internal marketing. An application of intranet portals is studied in 16 companies. The e-internal marketing has emerged as a potent force in the organizations able to create customer orientation and new business productivity. But what may be the influence of sponsors in the design of IS projects, the best practices in the implementation and the benefits of internal e-marketing ? The concepts of appropriation and governance of information systems are discussed in light of the results of this research.

Key Words: internal marketing, e-internal marketing, portals, governance of information systems

QUAND LE MARKETING INTERNE DEVIENT UN MARKETING DE L'INTERNE(T)

INTRODUCTION

Le marketing interne peine à trouver une réelle existence conceptuelle. Si ce concept fait l'objet d'une littérature relativement riche (Michon, 1988; Badot et Cova, 1992 ; Seignour, 1998), il apparaît très souvent comme une adaptation du marketing des services à l'organisation et ses différentes unités (Badot et Cova, 1992). Pourtant, l'on assiste à un regain d'intérêt managérial pour ce concept. En effet, trois phénomènes viennent expliquer cette attention renouvelée pour le marketing interne. Le premier est d'ordre contextuel. Les dernières crises sociales (Orange, Renault...) montrent que l'image sociale a un impact sur l'image de la marque et l'attractivité commerciale de l'entreprise. La deuxième raison tient à la nécessaire orientation client des entreprises de services, qui sont les premières à avoir adopté le marketing interne. Mais comme le souligne Seignour (1998), le marketing interne ne s'applique pas au seul domaine des services mais à toute prestation qui implique un certain niveau de complexité (Varey, 1995). Cette complexité intra-organisationnelle dans laquelle chaque unité est la cliente d'une ou plusieurs composantes de l'entreprise est amplifiée par la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Dès lors, la troisième raison pouvant expliquer l'accroissement des problématiques liées au marketing interne est due aux nouveaux modes d'organisation du travail portés par les NTIC.

Confrontés à la nécessité de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise en suivant une orientation marché, les systèmes d'information intègrent dans leur démarche applicative l'écoute des différents métiers ce qui aboutit à une extrême personnalisation de leurs ca-

hiers des charges et à une complexification du processus de décision. La multiplication des portails Intranet en est une illustration. En effet, le portail Intranet intègre des applications métier (RH, vente, achat...) en nombre croissant. La pertinence de ces applications et donc leur appropriation par les salariés sont au fondement du succès du portail puisque ce dernier sera alors largement utilisé par ceux qui y trouveront une palette de services adaptée. Le portail Intranet devient l'outil privilégié du marketing interne. Mais ce marketing interne reposant sur une nouvelle vision d'une entreprise connectée est-il différent du marketing interne tel qu'il est décrit traditionnellement dans la littérature ? Quelles sont les caractéristiques de ce nouveau marketing ? L'objet de cet article est de faire une comparaison entre le marketing interne tel qu'il est traditionnellement pratiqué et le e-marketing interne que nous pourrions définir comme un marketing interne s'appuyant sur les outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication et, notamment, sur l'utilisation d'Internet et des Intranets au sein des organisations. Dans une première partie, nous dresserons une synthèse des recherches en e-marketing interne. Ce concept, du fait de sa récence, est encore relativement peu exploré. Dans une seconde partie, nous présenterons les résultats d'une recherche menée dans seize grandes entreprises de secteurs variés en phase de refonte ou de construction de leur portail Intranet. Nous avons axé nos recherches en fonction de trois directions : les objectifs, les pratiques et l'influence des sponsors (en particulier, de la direction générale) sur les projets de e-marketing interne. Nous concluons par une discussion portant sur les limites de cette recherche et les implications théoriques et managériales de ce nouveau concept.

Le dilemme du marketing interne

Pour Michon (1988), le marketing interne est d'abord vu comme « une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise » (Seignour, 1998). La notion de libre choix est essentielle. Le marketing interne repose sur la possibilité de transactions librement consenties au sein même de l'entreprise, l'objectif étant de gagner en performance organisationnelle, cette dernière rejaillissant sur la performance commerciale (Kotler et Dubois, 1994). Au delà de l'objectif affiché d'amélioration de l'implication du personnel au sein de l'entreprise (Berry, 1981), le marketing interne est avant tout représentatif d'un mode de management (Varey, 1995). Ce management s'inscrit, généralement, dans une optique de gestion du changement. Dès lors, le marketing interne peut se résumer à une méthode de communication et d'inculcation de deux types de valeurs. Les valeurs instrumentales sont les valeurs dominantes de l'organisation et le rôle du marketing interne est renforcé lorsque il y a une modification de la culture organisationnelle (rachat, fusion, croissance, changement de métier...). Les valeurs terminales sont les valeurs dominantes du marché sur lequel se trouve l'entreprise. Ainsi, la culture de service et l'orientation client sont largement citées par la littérature mais en soi réductrices. Grönroos (1990) va plus loin dans l'analyse lorsqu'il mentionne la nécessité d'améliorer chez les salariés leur compréhension du réel. L'appréhension du marché et de ses exigences s'impose aux salariés dans une logique d'acculturation (Grönroos, 1990 cité par Seignour, 1998). Kohli et Jaworski (1990) parlent de l'orientation marché comme un processus de production et diffusion d'informations sur les besoins des clients. A charge pour le marketing interne de produire une réponse organisationnelle adaptée aux besoins identifiés. Le marketing interne permet une appropriation de ces valeurs. Si ce concept

d'appropriation apparaît central dans la littérature qui lui est consacrée, il est néanmoins assez peu évoqué. De nombreuses recherches montrent qu'un défaut d'appropriation de nouveaux modes de travail ou d'outils est une des principales raisons d'échec des nouveaux projets. Néanmoins, le marketing interne semble confronté à un dilemme. Sa recherche d'appropriation bute sur la logique d'influence dont il est porteur à savoir celle de la direction générale. Hors, ce processus d'adhésion du haut vers le bas est contesté par certains auteurs. Varey (1995) parle de processus interactifs, incrémentaux et non planifiés. La logique marchande et d'échanges entre services se marierait difficilement à un mode de coordination hiérarchique (Gummesson, 1990) potentiellement porteur de contre-performances.

Marketing interne : quelle opérationnalité ?

Comme le soulignent Ahmed, Rafiq et Saad (2003), le marketing interne repose sur une base conceptuelle assez peu nourrie par les pratiques managériales. Les recherches empiriques sur le sujet portent sur les niveaux d'adoption du marketing interne par les organisations et sur l'impact des programmes de marketing interne sur la qualité de service. Le modèle de mesure d'un marketing interne performant comprendrait trois dimensions (Ahmed, Rafiq et Saad, 2003) à savoir l'implication managériale, un certain nombre de facteurs facilitant le changement (élaboration de *process* précis, système d'*incentive*, dotation en personnel) et la coordination interfonctionnelle (communication interne, coordination, formation). L'engagement managérial apparaît comme la condition principale d'un marketing réussi. Par ailleurs, une culture d'entreprise ayant une forte philosophie marketing agit comme modérateur du lien observé entre marketing interne et performance organisationnelle. La généralisation d'une philosophie marketing

au sein de l'entreprise et l'utilisation extensive d'outils de marketing externe donnent une plus grande efficacité aux programmes de marketing interne. L'alignement des politiques de marketing interne sur les pratiques de marketing externe est observé dans de nombreux secteurs. L'effet d'expérience acquis sur les marchés est en quelque sorte transféré dans les pratiques managériales.

Plus récemment Davis et Eisele (2007) se sont attachés à définir à travers 24 grandes sociétés issues de secteurs variés (Conseil, Santé, Agroalimentaire, Transports) les bonnes pratiques du marketing interne. Ces meilleures pratiques sont au nombre de 6 (tableau 1) :

- La participation de la direction
- Une structure organisationnelle intégrée
- Le transfert de pratiques marketing externes en interne
- Un partenariat avec les ressources humaines
- Un renforcement de l'implication des salariés
- Une Communication *Corporate* interne calquée sur l'externe

Meilleures pratiques	Etapes du programme de marketing interne	Justification
La participation de la direction	Contexte (1)	Perçue comme le meilleur vecteur de changement
Une structure organisationnelle intégrée	Contexte (1)	Structure horizontale, forte intégration des employés dans les décisions stratégiques Mise en place de processus de retour et d'évaluation
Le transfert de pratiques marketing externes en interne	Implantation du projet (2)	Pratiques traditionnelles issues des marchés de la grande consommation (pré-tests, segmentation des employés et adaptation des messages en fonction des cibles identifiées, évaluation du retour sur investissement des actions)
Un partenariat avec les ressources humaines	Implantation du projet (2)	Identification des hauts potentiels les plus à même de supporter l'orientation-client au sein de l'entreprise Développement de programmes d'acculturation des valeurs et de la vision de la compagnie Fidélisation des employés par la valorisation individuelle
Un renforcement de l'implication des salariés	Environnement de travail (3)	Accroissement de l'autonomie des employés, notamment dans le traitement des incidents-clients. Etablissement de systèmes d' <i>incentives</i> alignés avec les objectifs <i>Corporate</i> de l'entreprise
Une Communication <i>Corporate</i> interne calquée sur l'externe	Environnement de travail (3)	Alignement du matériel <i>corporate</i> utilisé en interne sur les pratiques externes (logo, typographie, ton de la communication...) Lancement des nouveaux produits en interne avant les campagnes destinées au grand public. Nomination d'ambassadeurs de la marque (des employés évangélistes)

Tableau 1 : les bonnes pratiques du marketing interne, adapté de Davis et Eisele (2007)

E-marketing interne : synthèse des premières recherches

Le concept de e-marketing interne n'est pas défini par la littérature. Par contre, cette dernière aborde l'influence de la technologie sur le marketing interne à travers un angle

purement instrumental. La technologie est vue comme un outil facilitant l'interaction entre l'entreprise et les différents segments d'employés identifiés. Les portails Intranet sont décrits comme les outils les plus fréquemment employés dans les nouvelles pratiques de marketing interne. Leur capacité à fédérer un personnel multi-sites expliquerait leur essor et leur utilisation presque systématique par les multinationales (Davis et Eisele, 2007). Chakravartula et Sengupta (2008) notent que le potentiel de l'Intranet concernant le marketing interne n'a pas encore été véritablement exploré. L'environnement e-business donne au marketing interne de nouveaux développements. Les objectifs du e-marketing interne ont été décrits à travers quelques réussites exemplaires. La plus emblématique est celle d'IBM qui, avec son programme plébiscité par ses 320.000 employés (*On Demand Workplace Solution*), est devenu un modèle de e-marketing interne réussi.

	Objectifs des programmes de e-marketing interne mentionnés dans la littérature
Discours managériaux et communication <i>Corporate</i>	Diffusion efficace, rapide et multi-sites des discours des dirigeants et de la communication interne. Forums de discussion en vue d'améliorer la cohésion interne entre employés
Commerce et gestion de la force de vente, travail collaboratif	Gestion de la relation client améliorée grâce à un partage optimal des informations clients, la constitution d'équipes projets pour les grands comptes, le partage des procédures et des documents types (prix, informations produits, prévisions de ventes, atteintes des objectifs, cibles ...), mise en place de documents et d'agendas partagés, web conférences
Formation	Diffusion des programmes de formation, e-training
Incentives	Mise en ligne de services à la personne (<i>e-grooming</i>),

	challenges, boutique de ventes en ligne des produits à destination des collaborateurs
Apport d'informations commerciales, compréhension et suivi des marchés	Captation des informations apportées par Internet et intégration et classement dans les Intranets, mise à la disposition des segments d'employés concernés Réactualisation des informations Moteur de recherche interne permettant l'accès à des informations pertinentes et ciblées

Tableau 2 : principaux objectifs des programmes de e-marketing interne mentionnés dans la littérature

Le lien marketing interne – discours managérial est une des préoccupations principales de la littérature. Les sites Intranet d'IBM et de Cisco ont servi de terrain de recherche à Chakravartula et Sengupta (2008). Les auteurs ont montré à travers ces deux études de cas que :

- Le *rich média* (utilisation de la vidéo essentiellement) appliqué aux Intranets renforçait les compétences managériales en matière de nouveaux médias
- La généralisation des technologies de l'information dans une optique de communication interne permettait une meilleure synergie de création produit du fait d'une bonne collaboration entre managers et employés
- Le management avait un rôle central dans l'implantation de ces nouvelles technologies en interne
- Les besoins d'information des collaborateurs poussaient les managers à développer des outils technologiques orientés vers l'interne

Le portail Intranet est cité comme un des principaux outils de marketing interne. Néanmoins, sa conception doit prendre en compte la nécessaire sécurisation de données sensibles. De plus, comme le soulignent Chakravartula et Sengupta (2008), le besoin croissant de marketing interne multiplie les risques de diffusion d'informations stratégiques

dans les médias sociaux et les communautés d'experts qui travaillent de manière ponctuelle au sein des organisations.

Dès lors, se posent les questions suivantes :

1. Les objectifs des programmes de e-marketing internes tels qu'ils ont été identifiés se retrouvent-ils toujours dans les programmes Intranet mis en place ? Y a-t-il une plus ou moins grande prise de conscience de l'importance du e-marketing interne en fonction de la typologie et des métiers des organisations ?
2. Le e-marketing interne suit-il les bonnes pratiques du marketing interne telles qu'elles sont définies par la littérature ? Comporte-t-il des spécificités qui sont propres aux nouveaux outils utilisés ?
3. Le rôle fondamental de la direction générale dans les projets de marketing interne se confirme-t-il dans les projets de e-marketing interne ?

DESCRIPTION DU TERRAIN ET DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Présentation de l'objet de recherche : le portail Intranet comme outil de marketing interne

Le portail, outil de gestion de la complexité organisationnelle

Les portails sont emblématiques des défis auxquels l'entreprise doit aujourd'hui répondre en matière de circulation, partage et sécurisation de l'information. De ce fait, au-delà de l'outil technologique qu'ils représentent, ils sont jugés par les acteurs comme une réponse possible à l'accroissement de la complexité organisationnelle représentée par une information éparse, des acteurs variés et de nouveaux besoins (figure 1). Les béné-

fices des portails synthétisés par Divis, Hardle et Luliano (2007) résident dans la continuité du processus (construit de façon incrémentale), l'élimination des barrières au sein de l'organisation (barrières géographiques, métiers...), l'amélioration de la productivité et de l'efficacité, la meilleure prise en compte des besoins client (figure 1).

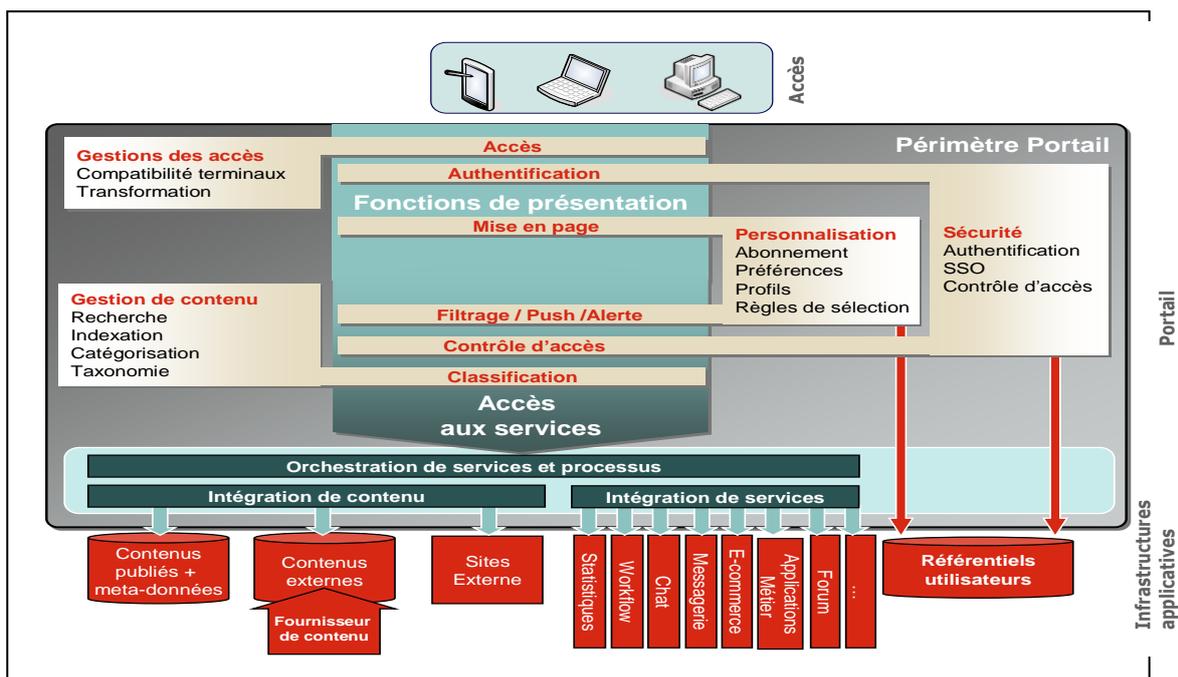


Figure 1 : Conceptualisation des services offerts par un portail, source Groupe Solucom

Le portail, outil collaboratif

Par ailleurs, le portail facilite les échanges entre les collaborateurs, permet l'émergence de communautés et de groupes de projet, améliore le partage de documents. Le collaboratif s'appuie sur la communication synchrone (web conférence, chat) ou asynchrone (quiz, forums, sondages), la coordination (planification, animation, agenda) et le partage d'informations.

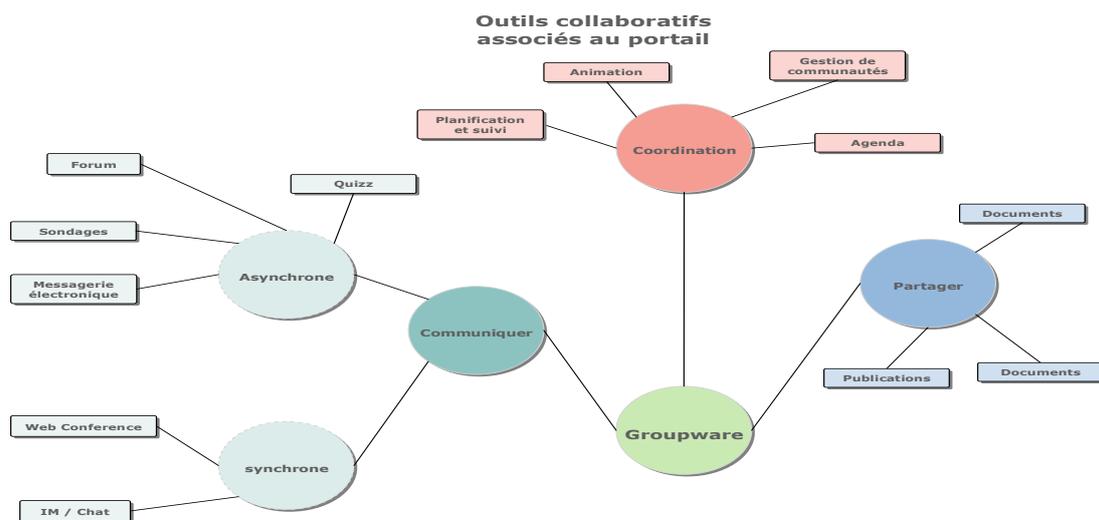


Figure 2 : Le portail comme instrument collaboratif, source Groupe Solucom

(2008)

Le portail, outil métier

Le portail permet d'apporter des gains de productivité pour les métiers. Ces gains de productivité sont dus à une meilleure gestion de la connaissance (circulation de l'information, centralisation) et des compétences (transversalité, formation). Il agit comme un facilitateur des innovations métiers en accélérant leur transformation.

Les principaux métiers utilisateurs de portail	Les services métiers associés
Communication	Amélioration des chaînes de publication et de gestion du contenu, fédération des communications Intranet et Internet
Gestion des ressources humaines	Guichet unique pour l'ensemble des collaborateurs aux processus RH, gestion des temps et évaluation des personnels, des formations
Marketing	Gestion de la relation client : accès pour les clients et pour les collaborateurs à l'ensemble des informations d'un compte
Finance	Centralisation et fédération des tableaux de bords et décisionnels de l'entreprise

Tableau 3 : Les principaux services métiers des portails

Le portail, outil d'une nouvelle gouvernance des systèmes d'information

Afin d'avoir une réelle emprise sur les besoins métiers, le processus décisionnel des projets de portail s'appuie outre la direction informatique sur des sponsors. Ces sponsors sont des experts ou « leaders métiers détachés par leur département ou leur implantation pour participer à l'analyse des besoins, lors de l'étape de conception, puis à la promotion de la solution au moment du lancement opérationnel » (Crochet-Damais, 2006).

Le Cigref propose un cadre d'évaluation d'une démarche de gouvernance SI et insiste sur les facteurs opérationnels. Au sein de ces facteurs, le facteur leadership et sponsorship est présenté comme le premier niveau d'une démarche de gouvernance car cette dernière nécessite « **un champion leader qui soit porteur de la vision et qui impulse la dynamique (...) et des soutiens ou sponsors qui permettent de lever les obstacles** » (McKinsey&Company, 2007). Ces sponsors sont des départements porteurs du projet au sein de l'organisation. Ce peut être la direction générale ou tout autre département mais l'on constate une surreprésentation des directions des ressources humaines et des directions informatiques.

Descriptif du terrain et de la méthodologie de recherche

16 entreprises en phase de construction d'un portail Intranet ont été analysées. La recherche a été réalisée en collaboration avec un cabinet de conseil spécialisé en architecture des systèmes d'information. Les contacts se sont situés au niveau des sponsors de projet. Le secteur ainsi que les contextes qui ont prévalu à l'implémentation ou à la re-

fonte du portail ainsi que les différents sponsors sont détaillés dans le tableau suivant (tableau 4).

Secteur	Sponsor du portail Intranet	Contexte du projet
<i>Assurance</i>	DSI	Hétérogénéité des Intranets
<i>Transport</i>	DG	Intégration des applications
<i>Energie</i>	DG / Dir Com	Rationalisation des outils de communication
<i>Banque</i>	DG	Intégration des applications
<i>Travaux publics</i>	DG	Évolution de l'organisation
<i>Opérateur Telecom</i>	DSI	Hétérogénéité des portails
<i>Banque</i>	DSI	Création d'un esprit d'entreprise
<i>Grande Distribution</i>	DSI	Absence d'une vision commune entre les différentes entités commerciales
<i>Assurance</i>	DRH / Dir Com	Hétérogénéité des Intranets
<i>Courrier, Colis, Banque, Administration</i>	DSI	Hétérogénéité des Intranets
<i>Transport</i>	Etat	Plan numérique
<i>Transport</i>	DRH	Modernisation du SI
<i>Energie</i>	DSI	Ouverture à la concurrence et refonte du SI RH
<i>Pharmacie et biotechnologie</i>	Dir Com	Obsolescence du portail de communication
<i>Matériaux de construction</i>	DSI	Hétérogénéité des Intranets
<i>Energie</i>	DG	Rationalisation des Intranets

Tableau 4 : descriptif du terrain de recherche

Présentation des résultats de la recherche

Les objectifs des programmes de e-marketing internes tels qu'ils ont été identifiés se retrouvent-ils toujours dans les programmes Intranet mis en place ? Y a-t-il une plus ou moins grande prise de conscience de l'importance du e-marketing interne en fonction de la typologie et des métiers des organisations ?

Une analyse des démarches de chaque projet de portail a permis de vérifier leur intégration dans des projets plus globaux de e-marketing interne. Une analyse lexicale fondée sur l'étude des appels d'offres des 16 projets de portail étudiés a fait ressortir un certain nombre d'items directement lié à des problématiques de e-marketing interne. Néanmoins, deux éléments sont à prendre en compte. Le type de sponsor influe sur les objectifs assignés au portail. Un sponsor RH citera plus volontiers le développement de la communication interne. De même la structure des organisations concernées exerce un impact sur la raison d'être des projets Intranet. Plus l'organisation est décentralisée, multi-sites et multi-pays, plus le projet de portail est considéré comme stratégique.

La communication est fréquemment citée comme un objectif important des portails. Elle comporte deux aspects : un aspect *Corporate* lié à la nécessité de transmettre les valeurs de l'entreprise et un aspect *e-business* lié au travail collaboratif, au partage d'informations et à son corollaire, la productivité métier. Les notions de rationalisation et d'efficacité métier priment sur l'orientation client qui n'est citée par aucun acteur de notre échantillon. Par ailleurs, le concept de forum virtuel de travail en ligne dans une optique de rationalisation des coûts de coordination et d'efficience prime sur la communication managériale. Cette tendance est confirmée par la littérature. Rowley (2001) note que la communication et le marketing ont tendance à s'effacer devant le *e-business*. L'objectif premier et avoué ne serait plus de satisfaire le client mais d'optimiser son potentiel de vente. De même la productivité métier supplanterait en importance la mesure de la satisfaction des collaborateurs et leur adhésion à l'entreprise (citée par quelques acteurs de l'échantillon). Par ailleurs, si l'orientation client n'est jamais citée, le concept d'industrialisation des services l'est fréquemment ainsi que la contractualisation des contacts entre départements d'une même organisation.

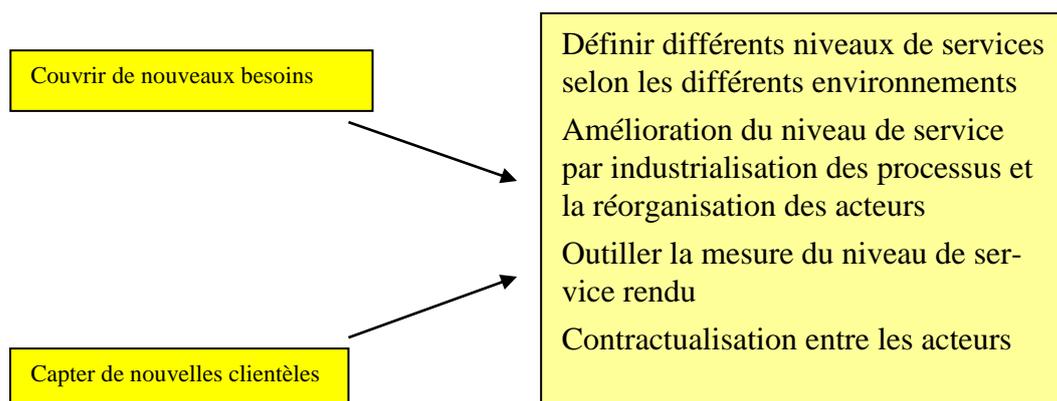


Figure 3, l’industrialisation des services comme objectif prioritaire d’un portail, extraits tirés du cahier des charges d’un acteur de l’échantillon

Les objectifs des projets de portail sont détaillés dans le tableau suivant (tableau 5).

Secteur	Sponsor du portail Intranet	Objectifs du projet
<i>Assurance</i>	DSI	Partage de l’information et accès aux applications
<i>Transport</i>	DG	Productivité des métiers Fédérer des Intranets en améliorant la sécurité et la cohérence globale du système Simplifier la gestion des droits et des accès aux ressources du SI
<i>Energie</i>	DG / Dir Com	Cohésion interne
<i>Banque</i>	DG	Productivité des métiers
<i>Travaux publics</i>	DG	Partage d’information et accès aux applications
<i>Opérateur Telecom</i>	DSI	Rationalisation et communication
<i>Banque</i>	DSI	Mise en place d’un espace collaboratif
<i>Grande Distribution</i>	DSI	Rationalisation des méthodes et processus métier Ouvrir ou simplifier l’accès aux SI dans un environnement à très forte autonomie des différentes entités Améliorer la productivité et la communication interne des collaborateurs
<i>Assurance</i>	DRH / Dir Com	Partage de l’information et mise en œuvre d’applications transverses Adhésion à la Stratégie Groupe Optimiser les coûts au niveau du Groupe

		Améliorer la productivité des collaborateurs en facilitant l'accès aux services
<i>Courrier, Colis, Banque,</i>	DSI	Partage de l'information et mise en place de services métiers transverses Offrir un ensemble de services de fédération d'Intranets à l'ensemble d'entités autonomes Réduire les coûts d'hébergement Permettre une convergence Internet et Intranet
<i>Administration</i>	Etat	Fédération des applications
<i>Transport</i>	DRH	Gestion de l'information et intégration des applications Homogénéiser les Intranet existants et simplifier la mise en œuvre de nouveaux Services Intranet Améliorer la communication interne et externe Trouver des synergies entre Intranet et Internet
<i>Energie</i>	DSI	Gestion de l'information et intégration des applications
<i>Pharmacie et biotechnologie</i>	Dir Com	Gestion de la communication Groupe
<i>Matériaux de construction</i>	DSI	Communication
<i>Energie</i>	DG	Productivité Métier et Communication

Tableau 5 : Objectifs des projets de portail

Le e-marketing interne suit-il les bonnes pratiques du marketing interne telles qu'elles sont définies par la littérature ? Comporte-t-il des spécificités qui sont propres aux nouveaux outils utilisés ?

A travers une grille reprenant les bonnes pratiques du marketing interne (synthétisées dans le tableau 1), nous avons noté l'ensemble des projets de portail, une fois leur réalisation achevée. Nous avons bénéficié de l'aide des ingénieurs conseils impliqués dans l'assistance maîtrise d'ouvrage de chaque portail. Le tableau suivant (tableau 6) synthétise les résultats obtenus.

Meilleures pratiques identifiées en marketing interne	Pratiques observées dans notre échantillon
La participation de la direction	Forte implication de la direction pour décider du projet puis implication des sponsors choisis
Une structure organisationnelle intégrée	Faible intégration des employés dans les décisions stratégiques prises, cas de portails sous-fréquentés, faible appropriation de l'outil pour certains
Le transfert de pratiques marketing externes en interne	Segmentation des employés et accès à l'ensemble des services du portail en fonction de leur place dans l'organisation (vision hiérarchique et sécurisée des informations délivrées par le portail) Mise en place d'équipes projets transverses L'orientation-client est remplacée par la notion de productivité métier
Un partenariat avec les ressources humaines	Mise en place de services RH (paye, gestion des congés) dans une optique de simplification des procédures et de réduction des coûts
Un renforcement de l'implication des salariés	Industrialisation des incidents-clients Transversalité des process Réflexion sur l'ergonomie des postes de travail Possibilité d'éditer du contenu personnel sur un sujet et de le partager Modérateurs pour les forums de libre expression
Une Communication <i>Corporate</i> interne calquée sur l'externe	Dissémination rapide et nombreuse des informations <i>Corporate</i> , archivage, mise en ligne de l'historique des communications précédentes (logos, vieux films publicitaires), <i>rich media</i> (photos, films ...)

Tableau 6 : pratiques observées dans l'échantillon

Le rôle des sponsors prédomine par rapport à la direction générale. L'intégration des employés dans la conception n'est pas usuelle puisque le portail est conçu selon une logique métier (de quoi les métiers ont-ils besoin pour accroître leur productivité ?) plutôt qu'une logique individuelle. De ce fait, les retours terrains font état parmi notre échantillon d'une faible utilisation de certains portails. La volonté d'appropriation est pourtant abordée comme un des facteurs d'évaluation des réussites d'un portail. Elle passe par un certain nombre d'outils comme la personnalisation (ergonomie des informations adaptable pour chaque utilisateur), le multilinguisme, les instruments de sondage et les mesures d'audience intégrés de façon systématique au portail. La réflexion sur l'ergonomie

des postes de travail est réelle mais les espaces de libre échange entre salariés sont contrôlés (modérateurs voire non existence de ce type d'espace). Les outils de *e-learning* permettent d'effectuer une traçabilité du salarié, une évaluation en directe de ses compétences. La communication *Corporate* bénéficie de l'utilisation du *rich media*. Les contenus *Corporate* y sont plus valorisés et plus réactifs à l'actualité de la marque.

Quant à la segmentation (adaptation des discours managériaux en fonction des différents segments d'employés), elle ne suit pas une logique marketing mais les impératifs de sécurisation de la circulation des données. Dès lors, les pratiques de marketing interne se retrouvent assez peu dans les portails. Les portails donnent aux discours managériaux et à la communication *corporate* une vraie vitesse et force de diffusion. Mais les aspects « satisfaction des collaborateurs » et implications sont très limités par une optique de réduction des coûts et de faible personnalisation. L'orientation client est oubliée au profit d'une certaine industrialisation et automatisation des processus marketing. Ce marketing technologie se marie mal avec le marketing interne centré sur l'épanouissement individuel. Le renforcement de la transversalité, notamment des *process* de développement produit affaiblit les directions marketing.

Le rôle fondamental de la direction générale dans les projets de marketing interne se confirme-t-il dans les projets de e-marketing interne ?

Le rôle fondamental de la direction générale est fréquemment cité dans l'élaboration des projets de marketing interne. Néanmoins, les sponsors exercent une influence plus forte sur l'élaboration des programmes de marketing interne. Dès lors, se pose la question de savoir quel type de portail peut construire la direction générale lorsque celle-ci est spon-

sor du projet ? Les designs observés sont-ils plus aptes à produire du marketing interne que ceux sponsorisés par les ressources humaines ou les directions des systèmes d'information ?

Les caractéristiques de chaque portail de l'échantillon ont été identifiées (tableau 7) puis notées sur une échelle de 1 à 4¹.

Périmètre du portail : Cette variable permet de mesurer la couverture du portail du point de vue de sa profondeur. L'élargissement de la couverture (étendue des fonctionnalités) se fait généralement dans une logique d'imbrication en ajoutant des fonctionnalités complémentaires aux fonctionnalités de base.
Accessibilité à l'information : Cette variable permet de mesurer la manière dont est contrôlé l'accès aux informations non personnelles des utilisateurs
Indexation des informations : Le niveau d'indexation des informations permet de définir le périmètre des informations qui seront traitées par le moteur de recherche associé au Portail. Plus l'indexation est large plus le résultat des recherches sera potentiellement riche.
Personnalisation : La personnalisation permet de proposer de manière différenciée le contenu, la structure, voire l'ergonomie des informations présentées par le portail à un utilisateur donné.
Multilinguisme : Le multilinguisme est la capacité du portail à gérer plusieurs langues.
Intégration des applications métiers (hors applications RH) : Cette variable permet de mesurer si les portails offrent ou non un accès à des applications métier.
Sondage : Existence d'un service de sondage destiné à interroger les utilisateurs.
Mesure d'audience : existence d'un outil permettant de mesurer l'audience du portail d'un point de vue quantitatif (nombre total d'utilisateurs sur une période, nombre d'utilisateurs simultanés...) et qualitatif (contenus accédés, applications et/ou services utilisés...).
Intégration des applications RH : Les applications ou services concernés vont de la demande de congé ou de formation, à la saisie des imputations, en passant par le remboursement des notes de frais.
Communication inter-applicatives : Cette variable caractérise la capacité du portail à gérer l'échange direct d'informations entre deux applications, comme par exemple des données client entre une application de gestion des réclamations et une application de gestion des contrats.
Email : Intégration de la messagerie différée dans le portail.
SSO (Single Sign On) : Le SSO est un mécanisme qui permet à l'utilisateur de se logger (identification et authentification) une seule fois dans le portail, puis lorsque cette opération s'avère à nouveau nécessaire, par exemple pour lancer une application, c'est le portail qui va rejouer automatiquement ce processus sans solliciter l'utilisateur.
Conférence Web : Intégration d'un outil de conférence Web dans le portail.

¹ Ainsi le périmètre d'un portail noté 4 correspond à un périmètre très large (nombreuses fonctionnalités du portail). Une accessibilité à l'information notée 1 correspond à de très nombreuses restrictions d'informations pour les utilisateurs.

E-learning : Intégration d'application de E-learning dans le portail.
Publication de document : Possibilité pour les utilisateurs du portail de publier directement des contenus
Agenda : Intégration de l'outil d'agenda dans le portail.
Messagerie instantanée : Intégration d'un outil de messagerie instantanée dans le portail.

Tableau 7 : Design des portails étudiés

L'évaluation du design des portails de l'échantillon s'est effectuée selon plusieurs étapes :

1. Elaboration d'une grille de notation de chaque variable identifiée
2. Soumission de la grille pour notation à chaque responsable de projet et aux équipes ayant travaillé sur chaque portail (directeurs de projet, chefs de projet, n=120)
3. Confrontation et discussion des résultats

Une analyse factorielle a été menée afin de :

- Regrouper les différentes variables en axes permettant une synthèse pertinente du design des portails étudiés à travers de grandes dimensions
- Déterminer des profils de portail en fonction des différents sponsors

Trois axes ont ainsi pu être identifiés :

Le premier axe correspond à ce que nous pourrions appeler **l'axe « productivité métier »**. En effet les différentes variables qui le constituent permettent de caractériser les fonctions qui contribuent à positionner le portail comme un outil favorisant la réalisation du métier de chacun des collaborateurs de l'entreprise. A ce titre plus le portail est porteur d'une valeur ajoutée métier (périmètre, intégration d'applications métier, indexation, agenda), plus les possibilités de paramétrage offerts à l'utilisateur seront grandes (personnalisation) et plus les moyens pour lui faciliter l'accès aux applications et aux informations seront importants (accessibilité, SSO).

Le deuxième axe représente l'axe « **gestion de la connaissance** ». Il intègre les variables qui permettent aux collaborateurs de l'entreprise d'une part de créer du contenu (publication) et d'autre part de le partager dans les meilleures conditions avec l'ensemble de leurs collègues (multilinguisme, conférence Web, e-learning).

Le troisième axe correspond à l'axe « **user experience** ». Cet axe est orienté utilisateur au sens individuel du terme, il permet de caractériser des portails qui mettent le collaborateur au centre de la problématique, que ce soit au niveau des usages (messagerie, applications RH) ou des comportements (sondage, mesure d'audience).

Les trois axes identifiés -*user experience* , gestion de la connaissance, productivité métier- sont des axes caractéristiques des objectifs de marketing interne tels qu'ils ont été définis (implication des salariés, satisfaction, circulation de l'information dans une optique de gain en efficacité).

Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Périmètre : 0.681	Multilinguisme : 0.641	Sondage : 0.668
Accessibilité : 0.630	Conférence Web : 0.842	Mesure d'audience : 0.865
Indexation : 0.659	E-learning : 0.816	E-mail : 0.688
Personnalisation : 0.900	Messagerie instantanée : 0.716	Intégration service RH : 0.511
SSO : 0.770	Publication de documents : 0.784	
Agenda : 0.710		

Intégration : 0.583		
---------------------	--	--

Tableau 8 : Matrice des composantes après rotation varimax, qualité de la représentation (n=120)

La représentation des différents sponsors sur les axes identifiés s'établit comme suit :

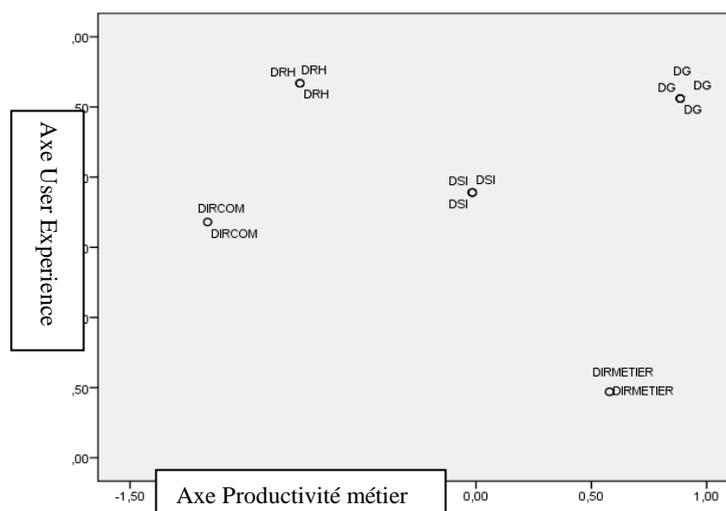


Figure 4 : Mapping de positionnement des sponsors en fonction du design du portail (Combinaison 1)

Ce mapping de positionnement permet de voir que lorsque le sponsor est la direction générale, cette dernière privilégie un design de portail équilibré dans lequel l'ensemble des variables permettant un marketing interne efficace est bien représenté. Lorsque le sponsor est la DRH, cette dernière va privilégier les variables centrées sur les bénéfices utilisateurs. Enfin, la DSI occupe une place centrale dans le mapping qui permet de supposer une recherche d'un design ménageant l'ensemble des acteurs (DG, Directions métiers, DRH). Le design des portails dont le sponsor est la DSI apparaît peu profilé. Les directions métier, quant à elles, axent les performances du portail sur la productivité métier et négligent les autres variables d'appropriation notamment celles appartenant au groupe « *User Experience* ».

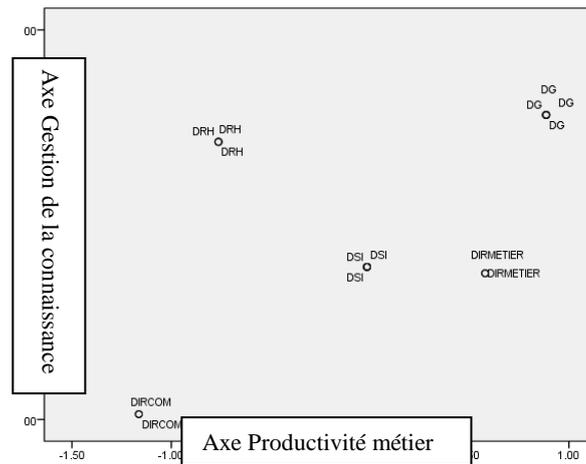


Figure 5 : Mapping de positionnement des sponsors en fonction du design du portail (Combinaison 2)

La figure 5 confirme les conclusions faites lorsque le sponsor est la direction générale ou la DSI. Les directions métiers prennent plus en compte les variables de gestion de la connaissance (meilleur positionnement) que les variables centrées sur l'utilisateur. La direction de la communication apparaît paradoxalement comme un sponsor favorisant peu l'appropriation sur l'ensemble de ces dimensions. Par essence lorsqu'une Direction générale décide de lancer une initiative portail à l'échelle de l'entreprise son objectif sera de couvrir au mieux les trois axes. En effet même si la productivité métier est au centre de ses préoccupations, elle voit un intérêt immédiat à améliorer les processus de gestion de la connaissance et des savoir-faire, qui sont de plus en plus considérés comme la vraie valeur des grandes entreprises. Par ailleurs elle doit aussi prendre en compte les préoccupations des utilisateurs ne serait-ce que pour assurer le succès de la démarche. Les DRH, même si elles souhaitaient contribuer au développement de la productivité métier, ne disposent d'aucune légitimité sur le sujet. Par contre au travers de la gestion de la formation et du suivi des collaborateurs les DRH sont fortement sensibili-

sées aux questions de gestion de la connaissance et sont vues par les métiers comme des acteurs pertinents, sachant bien évidemment que leur préoccupation première dans la construction du portail va concerner la mise en place de services permettant de valoriser et d'aider les collaborateurs de l'entreprise dans leur quotidien. Les Directions métier vont d'abord et avant tout privilégier l'amélioration de leur fonctionnement interne dans une logique de productivité. La gestion de la connaissance fait aussi partie des préoccupations des métiers même si ce n'est pas toujours leur priorité première. Par contre ces Directions se sentent peu voire pas du tout impliquées dans l'amélioration du quotidien moins opérationnel de leurs collaborateurs. Par essence la Direction de la communication se positionne dans un rôle de développement de la communication interne, elle ne dispose ni de la compétence ni de la légitimité pour travailler sur les axes de la productivité Métier et de la gestion de la connaissance. Les portails qui sont réalisés sous son autorité sont donc généralement une adaptation pour l'interne de ce qu'elle réalise sur le portail institutionnel de l'Entreprise.

DISCUSSION

Limites et implications

Le caractère exploratoire de la recherche menée sur 16 entreprises devra être confirmée par une enquête portant sur un échantillon plus large et offrant une meilleure robustesse statistique. Néanmoins, cette première étude permet de faire émerger un certain nombre de constatations donnant lieu à discussion. Il apparaît que les nouvelles technologies font émerger non pas un mais plusieurs modèles de marketing interne. Singh, Waddell et Rahim (2008) notent que des voies de recherche intéressantes peuvent apparaître avec

l'étude des modèles B to E (pour *business to employee*). Comme nous l'avons montré, la gestion des connaissances, l'expérience utilisateur et la productivité métier peuvent être considérées comme trois dimensions du marketing interne. Néanmoins, les outils Intranet ou Internet ajoutent au marketing interne de nouvelles problématiques dont celle de l'appropriation. Par ailleurs, la sécurisation des données va à l'encontre de la philosophie d'implication de l'ensemble des salariés voire même d'une orientation client généralisée au sein de l'organisation.

Voies futures de recherche

Orientation marché et appropriation

Outre la volonté de trouver dans les SI une ressource permettant une meilleure adaptation au marché, se pose le problème de l'appropriation de la technologie par l'organisation. De Vaujany (2002) souligne que le management de l'appropriation repose sur :

- Le caractère équivoque des TIC (Weick, 1990).
- Le fait que les utilisateurs des TIC sont tous différents tant en terme de contexte de travail que d'aspiration ou de besoin.
- L'évolution dans le temps des appropriations

Au-delà de l'aspect ressource et d'une vision compétitive des SI (Baumard et Benvenuti, 1998) se surajoute un aspect appropriation permettant « de définir un esprit cohérent et pertinent, s'assurer sa diffusion au sein de l'entreprise et suivre des formes d'appropriations individuelles ou collectives qui peuvent être extrêmement variées » (de Vaujany, 2002, p 16). Un défaut d'appropriation de l'outil peut donc menacer les programmes de e-marketing interne. Toute la difficulté est d'aborder cette appropriation

dans un esprit marketing (identification des cibles, segmentation, communications différenciées sur l'outil technologique).

Le portail, outil de gestion d'une information « sous contrôle », un frein à l'appropriation et au marketing interne ?

La gestion de la sécurité d'un portail nécessite une véritable réflexion sur les autorisations d'accès (habilitation, droits d'accès) des utilisateurs à certaines zones ou services. Dès lors, ce droit à l'accès est emblématique des relations de pouvoir spécifiques à chaque organisation. La restriction des accès, essentiellement pour des raisons de sécurité, peut représenter un frein à l'appropriation individuelle mais également au sein des équipes de travail.

Au-delà la compréhension de l'influence des sponsors sur le design du système d'information, se pose la difficile co-gestion de la complexité et de l'appropriation.

Complexité et marketing interne

La gouvernance des systèmes d'information tendant vers une meilleure prise en compte de l'orientation marché et donc de la performance organisationnelle s'appuie de plus en plus sur des sponsors représentatifs des jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Ainsi, si la valeur caution est mise en avant dans l'intention des discours, elle cède la place en pratique à une appropriation « inversée ». En effet, c'est la représentation de l'appropriation de l'outil informatique par le sponsor qui sert de ligne directrice au projet et non la prise en compte réelle de l'appropriation par les utilisateurs. Cette recherche permet donc d'affiner les modèles d'appropriation tels qu'ils sont définis par Desanctis, Desharnais, Lewis et Poole (1992) en mettant en exergue le rôle du modèle socio-politique dans l'ensemble des conceptions et desancements de projets et plus généra-

lement de la théorie de la structuration. Par ailleurs, la difficile instrumentalisation de l'appropriation met en lumière la complexité croissante des projets SI. Cette complexité va de pair avec la personnalisation (individuelle, par métier, par équipe projet) renforcée par la transversalité des systèmes d'information. La perception d'une complexité forte peut aboutir, comme le souligne de Vaujany (2002) à mettre en avant un certain nombre de routines d'appropriation, (routines dont les sponsors inconsciemment peuvent être les promoteurs) ainsi qu'un « dérapage appropriatif » (de Vaujany, 2002, p12) par lequel le sponsor s'approprie la technologie au détriment de sa valeur d'usage. Les dangers d'une gouvernance fondée sur une prise de pouvoir des métiers peuvent donc représenter une voie de recherche intéressante. De même une typologie des planificateurs telle qu'elle a été définie par Mintzberg (2004) (découvreurs de stratégie, analystes ou catalyseurs) apporterait une autre vision des différents types de sponsors. Enfin, une interrogation sur les types d'organisation et l'adéquation de ces types avec des gouvernances plutôt centrées métiers, centralisées (le sponsor, direction générale) ou expertes (le sponsor, DSI) permettrait de faire progresser les connaissances sur le difficile concept d'appropriation et son lien avec le marketing interne.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed P.K., Rafiq M. et Saad N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organisational competencies, *European journal of marketing*, 2003, 37,9, 1221.
- Badot O. et Cova B. (1992), *Le néo-marketing*, Paris, E.S.F. Editeur.
- Baumard P. et Benvenuti J.A. (1998), *Compétitivité et systèmes d'information*, Paris : InterEditions.

- Chakravartula C.M. et Sengupta P.P. (2008), Internal marketing in e-business environment: a managerial communications perspective, *The journal of eworking*, 207-214, 2.
- Crochet-Damais A. (2006), Quels outils pour le pilotage stratégique ? De l'exploitation des données à la "gouvernance informatique", le point sur les technologies, solutions et processus , *Journal du Net*.
- Davis P. et Eisele M. (2007), The view from inside: people power through internal marketing, *Journal of integrated marketing communications*, 47-54, 2007.
- de Vaujany F. X. (1999), Stylisation de l'appropriation individuelle des technologies Internet à partir de la TSA, *Systèmes d'Information et Management*, 4, 1, 57-74.
- de Vaujany F.X. (2002), Gérer l'innovation sociale à l'usage des technologies de l'information : une vision structurationniste , *Colloque de l'AIMS*, CD-ROM, Paris.
- de Vaujany F.X. (2007), Evaluer la valeur à l'usage de l'informatique : une architecture de tableau de bord , *Revue Française de Gestion*, 173.
- Desanctis G., Desharnais G., Lewis H. et Poole M.S. (1992), Using computing in quality team meetings : some initial observations from the IRS-Minesota Project , *Journal of Management Information Systems*, 8, 3, 7-26.
- Divis K.L., Hardle M. et Luliano B.B. (2007), The upside of portals, *MHS*, Fall 2007.
- Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington, Massachusetts, Toronto, D.C., Health and Company.
- Gummesson E. (1990), Marketing organisation in service businesses: the role of the part-time marketer, in Teare R., Moutinho L. and Morgan N. (Eds), *Managing and Marketing Services in 1990's*, Cassel, London.
- Kohli A.K. et Jaworski B. (1990), Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, April, 1-18.

- Kotler P. et Dubois B. (1994), *Marketing Management*, Paris, Publi-Union Editions.
- McKinsey&Company (2007), Dynamique de création de valeur par les SI, *Rapport CIGREF McKinsey&Company*, 2007.
- Michon C. (1988), Le marketing interne, un système de marketing à part entière, *Revue Française de Marketing*, 120, 5, 11-20.
- Mintzberg H. (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod Editeur, Liège, 455 p.
- Monnoyer-Longé M.-C. et Lapassouse Madrid C. (2007), Intégrer les sites web dans les stratégies : concept et modèle, *Revue française de gestion*, 173,145-155.
- Seignour A. (1998), Le marketing interne : un état de l'art, *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 3.
- Singh M., Waddell D. et Rahim MD.M. (2008), Business to Employee (B2E) E-Business Model: service to employees or organisational management, *Wseas transactions on business and economics*, 5, 5, May.
- Solucom (2008), Les Portails Intranet, *Document interne*.
- Varey R. (1995), Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, *International Journal of Services Industry Management*, 6, 1, 40-63.
- Weick K. E. (1990), The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster, *Journal of Management*, 16, 571-593.