

Démarche Marketing des Ressources Humaines Levier actionné pour attirer et fidéliser les talents

AMARI Salah Eddine Sofiane
Maître de conférences « A »
Ecole Normale Polytechnique d'Oran
E-mail: amarisofiane@hotmail.com

MOKHEFI Amine
Maître de conférences « A »
Université de Mostaganem
E-mail: mokhefiamine@yahoo.fr

Résumé

Les mutations du marché de l'emploi ces dernières années ont poussé les entreprises à adopter une nouvelle démarche afin d'attirer les meilleurs talents, voire de les conserver.

Cette démarche d'attirer et de conserver les meilleurs talent nous renvoie directement à ce que les spécialistes appellent le *Marketing des Ressources Humaines*¹.

L'objectif de cet article est d'amener une réflexion sur les possibilités d'appropriation d'outils marketing en Gestion des Ressources Humaines.

Le but spécifique poursuivi est de définir le marketing en RH, d'élucider ses enjeux pour l'entreprise, et enfin la manière avec laquelle la stratégie marketing RH est élaborée.

Mots clés: GRH – Marketing - Marketing en RH.

الملخص

التحولات العميقة في سوق العمل في السنوات الأخيرة دفعت بالمؤسسات إلى استعمال أساليب جديدة بهدف الحصول و الحفاظ على أفضل الكفاءات، هذه الأساليب و التقنيات تقودنا إلى ما يصطلح عليه الأخصائيون ب: "التسويق في الموارد البشرية".

الهدف من هذه المقالة هو تسليط الضوء على إمكانية استخدام الأدوات التسويقية في تسيير الموارد البشرية.

الهدف الخاص المنشود الوصول اليه هو معرفة مفهوم التسويق في الموارد البشرية، فوائده بالنسبة للمؤسسة، و في الاخير

معرفة الطريقة التي نستعملها لوضع استراتيجية للتسويق في الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية - التسويق - التسويق في الموارد البشرية.

Introduction

De nos jours, les firmes se livrent à une concurrence de plus en plus forte pour attirer et conserver les salariés les plus compétents. (Gaddam, 2008).

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène, à savoir :

- Les évolutions techniques et technologiques, économiques (concurrence...);
- La guerre des talents ;
- Les mutations socio-démographiques avec le départ à la retraite des baby-boomers.

Cette démarche qui est appelée le marketing en Ressources Humaines ne consiste pas seulement à attirer et à conserver les meilleurs talents, mais aussi de créer une image employeur.

A ses début le marketing n'était utilisée que pour quelques produits de consommation avants de s'étendre à d'autres domaines.

En effet, dès qu'il y'a un échange marchand, ou non marchand le marketing est applicable (Kotler et Levy, 1969). Ce qui laisse entendre que le marketing peut être adopté par d'autres services, voire fonctions au sein de l'entreprise. (Mathieu et Roehrich, 2003)

Cette évolution a conduit à une sorte d'élargissement du concept de marketing, ainsi ce dernier peut être définie comme un « *ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auquel elle s'intéresse, des comportements favorables a la réalisation de ses propres objectifs* » (Lendredie et Lindon, 2003, P 10)

Nous constatons que dans cette définition, nous ne parlons pas de consommateurs d'une manière explicite, mais de public, ce qui inclut les consommateurs et les salariés à la fois. Ce qui veut dire que la fonction marketing n'est plus centrée exclusivement sur les consommateurs, mais aussi sur les clients « marketing interne ». (Levionnois, 1987)

Tandis que dans le marketing, le marché est composé de l'ensemble des acheteurs d'un produit ou d'un service au service de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Ceci dit que le marché est composé de l'ensemble des consommateurs d'une politique sociale. (Igalens, 1991)

La question qui se pose dans ce contexte est la suivante :

Est-il possible de transposer les outils du marketing avec succès en GRH ?

Au centre des problématiques qu'engendre une telle question se trouve celle de se demander est-ce le marketing RH consiste en un croisement entre la GRH et le marketing ? Quels sont les objectifs assignés par le marketing en RH ? De quelle manière la stratégie marketing en RH est formulée par l'entreprise ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questionnements nous avons scindé ce travail en trois parties :

D'abord, les raisons derrière l'émergence du marketing en RH, définition des concepts opératoires et les outils de cette pratique, expliciter les objectifs recherchés, et le profil des entreprises ayant recours à cette démarche. Ensuite, nous verrons comment la stratégie RH est élaborée par l'entreprise. Enfin, la manière avec laquelle nous créons une marque employeur.

Le but de cet article est d'amener une réflexion sur les possibilités d'appropriation d'outils marketing en Gestion des Ressources Humaines, et ce d'après la littérature managériale existante sur ce sujet. L'objectif spécifique poursuivi est de vérifier si les démarches marketing peuvent être transposées à la gestion des ressources humaines. L'hypothèse tirée d'une approche hypothético-déductive postule que les outils marketing peuvent être utilisés avec succès en gestion des ressources humaines au sein de toutes les entreprises.

1- Le recours à une démarche marketing en RH

On peut considérer le marketing des RH comme l'effort fourni par l'entreprise afin de s'adapter avec son environnement. (Liger, 2007)

Cependant, cet intérêt pour fidéliser les salariés n'est pas une nouveauté car des chercheurs tels que Homans (1958) ; March et Simon (1958) se sont déjà intéressés depuis longtemps, mais les discours se sont accentués dès les années 1990 pour plusieurs raisons, à savoir :

- Il est moins coûteux pour l'entreprise de conserver des salariés valables et rentables que d'en recruter des nouveaux ;
- La rareté de certaines compétences sur le marché et qui ne veulent pas travailler (c'est-à-dire ces personnes compétentes) au sein de n'importe quelle entreprise ;
- L'évolution de la relation au travail, qui se traduit par des salariés plus exigeants qui ne sont plus attirés par les salaires, mais par des possibilités de développement personnel ;
- Le souci de l'entreprise de se démarquer des autres entreprises pour attirer les futurs talents et de conserver les meilleurs salariés ;
- Un salarié fidèle est plus rentable qu'un salarié occasionnel ;
- Cette pratique offre une certaine stabilité pour l'entreprise...

1-1-Définition du marketing en Rh

Le concept de marketing en RH a été développé au début des années 1980. Il peut être défini comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs(...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :*

- *Attirer les candidats ;*
- *Les recruter et les bien intégrer ;*
- *Fidéliser les collaborateurs impliqués »* (Liger, 2004, P9)

1-2-L'objectif du marketing en Rh

L'objectif du marketing en Rh est :

- De développer une relation durable et individualisée avec les salariés ;
- De rendre l'entreprise attractive ;
- De créer une marque employeur ;
- Créer un échange bénéfique entre les salariés et l'entreprise ;
- De permettre à l'entreprise d'attirer les meilleurs talents et de conserver ses meilleures compétences.

En bref, le marketing en RH est une démarche qui cherche à offrir aux deux parties (entreprise et salariés) des gains sans que l'autre ne soit perdant, c'est-à-dire de créer une stratégie gagnant/gagnant par l'étude des besoins de chaque salarié. (Colle et Merle, 2007)

A noter que ce marketing des Rh n'est pas fait pour les PME, mais plutôt pour les grandes firmes qui cherchent à attirer des profils rares impossibles de trouver dans les circuits habituels de recrutement.

Les PME n'ont ni la notoriété, ni la capacité financière pour proposer des salaires conséquents. A propos de ce sujet Guy Cristian PDG fondateur de BIOCORDIS FRANCE² estime que sa firme propose une convivialité et de bonnes conditions de travail dans le but de fidéliser les salariés, « *Aussi, nous exerçons la politique de la « porte ouverte », c'est-à-dire que tout collaborateur peut parler au dirigeant des problèmes qu'il rencontre dans son travail, sans en demander au préalable l'autorisation à son manager. Cela évite les non-dits et les rancœurs qui peuvent exister au sein de l'entreprise* » (Guy Cristian, 2010)³

2- La stratégie marketing en RH

La stratégie marketing en RH est un processus qui se déroule sur plusieurs étapes, à savoir :

2-1- Le diagnostic préliminaire

C'est la première étape à faire et qui consiste à chercher à détecter les dysfonctionnements qui se trouvent en interne, ce qui pourra permettre à la firme d'avoir une idée sur le climat social qui règne à l'intérieur, qui sera à l'origine de la continuité ou du départ des salariés, et de s'interroger sur les attentes vis-à-vis de la firme.

En même temps, la firme devra recenser d'une part les facteurs qui motivent les salariés pour servir de base à un environnement fidélisant, et d'autre part les facteurs qui démotivent les salariés pour les prendre en considération afin d'éviter une baisse dans la productivité.

2-2- Segmentation et ciblage Rh

Une fois le diagnostic terminé, l'entreprise procède à une stratégie de différenciation de son offre RH en réalisant une étude de marché et en ayant recours à une segmentation judicieuse et pertinente de l'ensemble des employés.

Cette segmentation est en train de devenir une obligation pour chaque firme désireuse de se procurer les meilleurs talents. (Derouiche, 2009). « *Segmenter en GRH consiste d'abord à élaborer des catégories de salariés dont des modes de gestion seront différents sur la base de critères plus ou moins objectifs* » (Dietrich et Pigeyre, 2005, P2). Ce qui nécessite deux types d'études de marché : une étude interne et l'autre externe.

L'étude interne aura pour objectif d'avoir une idée sur les besoins et les attentes des salariés, tandis que l'étude externe aura comme but d'attirer les meilleurs talents et bâtir une image employeur.

Ce genre d'études fait appel à des techniques sociologiques et psychologiques permettant de comprendre les comportements collectifs et individuels (ce qui constitue une source d'information importante pour le marketing en RH).

En marketing la segmentation consiste à décomposer le marché en un certain sous ensemble, aussi homogène que possible, dans le but d'adopter une politique marketing à chacun d'entre eux ou à certain.

En marketing des RH, elle permet au DRH de dégager des groupes homogènes afin d'appliquer un plan marketing adopté aux attentes.

Plusieurs typologies peuvent être utilisées, chaque entreprise choisie celle qui lui convient le mieux.

Une fois la segmentation terminée, l'entreprise cible en concentrant toute son énergie sur les segments qui lui sont favorable, autrement dit les talents qu'elle cherche à les attirer, conserver et fidéliser via des actions RH appropriées.

Il est important de mieux connaître les grandes spécificités de chaque segment afin de bien faire vivre et travailler l'entreprise ainsi, que de tirer le meilleur parti de la diversité des comportements. A noter, que la segmentation facilitée par le ciblage qui permet de satisfaire chaque segment.

Ces deux techniques qui sont la segmentation et le ciblage permettent à l'entreprise de concevoir une formule stratégique combinant les quatre variables marketing appliquées au management des salariés pour avoir un marketing mix RH.

2-3- Le marketing mix RH

Une fois arrivé à ce stade, l'entreprise devra prendre des décisions sur l'offre RH.

2-3-1- Elaborer une offre RH adaptée et évolutive

Pour la fonction RH, il s'agit à ce stade de définir son positionnement RH et son offre de prestation compte tenu des attentes de ses clients.

L'offre RH constitue le premier pilier du marketing mix et sa qualité dépend essentiellement de sa capacité à satisfaire les clients ciblés.

Adopter un marketing en RH ne veut pas dire que l'entreprise doit fidéliser tous les salariés de la même manière, ou d'empêcher tout les salariés de partir à n'importe quel prix. L'entreprise doit mettre en œuvre une satisfaction individualisée et une fidélisation personnalisée par le biais d'une politique de différenciation de l'offre Rh à chaque salarié.

Cependant, l'offre RH doit rester le près possible des attentes spécifiques des différentes cibles et doit être perçue autant que telle.

2-3-2- Le prix d'une prestation RH

Pour déterminer un prix, on prend généralement des critères comme la demande, le coût et la concurrence. Lorsqu'il s'agit d'une relation d'échange, c'est le client qui paye le prix, mais en marketing RH c'est l'entreprise qui paye le prix, du moment que c'est elle le demandeur de prestations de travail.

En marketing des RH la notion de prix fait impliquer :

- Le vendeur ou le développeur (la DRH) ;
- Le payeur (généralement la direction) ;
- L'utilisateur (l'employé actuel ou potentiel).

Le prix d'une prestation diffère selon le positionnement de celle-ci (exemple : pour une prestation sur mesure correspond un prix d'écémage, ce qui veut dire élevé).

Par rapport à la concurrence, la DRH veiller à préserver un meilleur rapport qualité/prix pour ses prestations. L'analyse de prix dans une démarche marketing en RH est importante et pourrait donner plus de pouvoir à la fonction RH, comme elle peut aussi orienter vers d'autres choix plus judicieux financièrement sans toute fois pénaliser la qualité du service rendu.

2-3-3- La distribution de l'offre RH

Tel un produit qui passe par un ou plusieurs intermédiaires pour arriver au consommateur final, la fonction RH afin de diffuser ses prestations doit passer par un réseau de distribution composé d'intermédiaires internes et externes.

Il ne suffit pas de bâtir une offre répondant aux attentes de la cible, mais il faut être capable de la mettre à disposition de cette dernière au bon endroit afin de lui permettre d'en prendre connaissance, la tester et la comprendre, l'utiliser et donner un retour d'information sur celle-ci afin de l'améliorer éventuellement.

Plusieurs facteurs doivent être pris en compte dans le choix d'un circuit de distribution (la nature et le positionnement RH, sa complexité, la fréquence d'utilisation...).

2-3-4- La communication

Cette dernière joue un rôle important dans la promotion de l'offre RH et dans le développement de la marque employeur. La DRH doit piloter son image plutôt que de la subir.

Il faut se faire connaître et reconnaître les prestations offertes et à construire et développer une image positive de la fonction RH.

Les actions de promotion et de communication à privilégier doivent être compatibles avec la nature et positionnement de la prestation RH et adaptées à la cible visée.

Cependant, afin que le message ait un impact réel sur l'utilisation de la prestation RH, il doit être clair, en phase avec la réalité de l'entreprise et compréhensible par la cible.

3- Construire la marque employeur

Il s'agit d'une démarche qui offre à la firme la possibilité d'être attractif et distinctif à la fois par rapport à ses concurrents. De cette manière la firme pourra attirer les meilleurs candidats et garder l'élite de ses salariés. (Kapoor, 2010). Elle se définit comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employer est identifiée* » (Ambler et Barrow, 1996, cité par Podlunsek, 2009, P 13). En effet, une forte marque employeur pourra permettre à la firme d'attirer les futurs talents, de réduire le turn-over, de renforcer l'engagement des salariés et de réduire le coût de recrutement. (Berthon et al, 2005 ; Mandhanya et Saha, 2010)

La gestion des carrières doit trouver des techniques innovantes en effet, il s'agit de trouver de nouvelles méthodes dans la manière de gérer les carrières pour mieux impliquer les salariés afin de bien impliquer les salariés et les fidéliser. (Colle et Merle, 2007). La fidélisation des salariés est un sujet qui se trouve dans le centre de plusieurs recherches en GRH (Moulins, 1998 ; Peretti, 1999 ; Paille, 2004 ;...), car la relation d'emploi s'est fragilisée en raison du contexte économique et social (comme nous l'avons déjà vu plus haut). La fidélisation des salariés est une démarche qui est inspirée du Marketing, et précisément de la théorie de l'échange social, qui peut être transposée à la GRH et en particulier à l'emploi, du moment où la firme cherche à construire une sorte de relation durable avec certains salariés, la poussant ainsi à améliorer sa politique de communication, de rémunération...en bref, en visant le bien être des salariés. (Perreti, 2005b)

La fidélisation des salariés représente un enjeu important pour la firme car cette dernière si elle n'arrive pas à garder ses salariés, elle sera obligée de supporter certains coûts comme les coûts de recrutement, de formation...(Martory et Crozet, 2001). Ce qui veut dire que la firme qui est en mesure de garder ses meilleurs éléments économisera et pourra investir dans le développement des compétences par le biais de la formation. (Chaminade, 2003). De leurs parts, (Dion et al, 2001) trouvent que pour la firme, garder un salarié coûte moins cher que d'en recruter un nouveau.

Elle se définit comme « *la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* » (Dutot, 2004, P 12), ou comme étant « *un état qui traduit l'attachement et la loyauté du salarié à l'entreprise. Dans la littérature, elle traduit une relation affective à l'organisation* » (Galois et Lacroux, 2012, P 53). Dans ce contexte un salarié fidèle est une personne qui possède « *une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes, et d'une façon générale un sentiment d'appartenance fort* » (Peretti, 2005b, P 110). Plus le salarié est attaché à la firme, moins il pense à la quitter. (Meyer et Allen, 1997). Cependant, la firme ne peut pas fidéliser tous les salariés, mais seulement ceux dont elle aura besoin de leurs compétences dans le futur. (Guilbert et Henda, 2008)

Pour attirer et fidéliser les salariés, la firme a le choix entre les outils classiques ou bien les outils modernes.

3-1- Les outils classiques

Dans ce cadre nous pouvons identifier deux critères, qui sont la rémunération et les avantages sociaux, qui sont considérés comme des facteurs importants de l'attraction, de motivation et de la fidélisation des salariés. (Gurrero, 2004)

Cependant, certains auteurs estiment que la rémunération à elle seule est insuffisante pour assurer la fidélité des salariés à long terme (Mermet, 2013), il faut que la firme s'intéresse aux perspective d'évolution et de gestion de formation (Schermerhon et Chappell, 2008). Ce qui veut dire qu'en plus de la rémunération, la firme devra accorder une attention à la gestion des carrières et à la question de perfectionnement.

3-2- Les outils modernes

Dans ce travail, nous allons donner plus d'importance aux outils modernes, compte tenu de leur importance. La littérature qui traite ce sujet est abondante, mais nous avons choisi de nous limiter à quatre facteurs, à savoir (la satisfaction, l'implication, la motivation et la GRH à la carte)

A-La satisfaction : la satisfaction peut être définie comme ce que reçoit l'individu et ce qu'il estime être en droit de recevoir. (Locke, 1969)

Il existe un lien fort entre la satisfaction et la fidélisation des salariés (Paille, 2004). En effet, la satisfaction engendre la fidélité, du moment qu'un salarié n'éprouve nullement le besoin de partir. **« Le concept est intéressant, quelle que soit sa définition. Il met l'accent sur ce que la personne investit dans son travail ou son organisation »** (Neveu et Thévenet, 2002, P 1). En effet, pour (March et Simon, 1958) qui s'appuient sur des recherches antérieures, la raison principale qui pousse le salarié à quitter la firme est l'insatisfaction, **« plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement »** (March et Simon, 1958, P 93)

Il existe cinq facteurs qui sont à l'origine de la satisfaction chez les salariés, les empêchant de quitter leurs firmes, à savoir : (Price, 1977, cité par Barthélemy, 2009)

- 1- Une bonne rémunération par rapport à ce que les autres firmes proposent ;
- 2- Une bonne intégration par rapport à ce font que les autres firmes;
- 3- Une communication efficace (instrumentale ou formelle) ;
- 4- La décentralisation du pouvoir.
- 5- La motivation

B- La motivation : les firmes qui cherchent à fidéliser leurs salariés doivent prêter une attention particulière à leurs motivations, en la renforçant. La motivation au travail est considérée comme **« les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements »** (Vallend et Thill, 1993, cité par Louche, 2007, P 109)

C- L'implication : l'intérêt des chercheurs pour cette notion remonte au début de la deuxième moitié du 20 siècle par des chercheurs tels que (Kelman, 1958 ; Etzioni, 1961...). Plusieurs études réalisées sur l'implication ont montré qu'il existe une relation négative entre l'implication des salariés et l'intention de départ (Neveu, 1996 ; Chang, 1999). En effet, une implication organisationnelle veut dire des salariés fidèles à leurs firmes (Porter et al, 1974). (Sources reprises de Barthélemy, 2009 ; Neveu, 1991 et Vernhet, 2012)

La notion d'implication organisationnelle se définit « *comme un ensemble de prédisposition mentales ou en état psychologique (sentiment et/ou croyances) concernant la relation d'un employé dans l'organisation* » (Allen et Meyer, 1996, P 252)

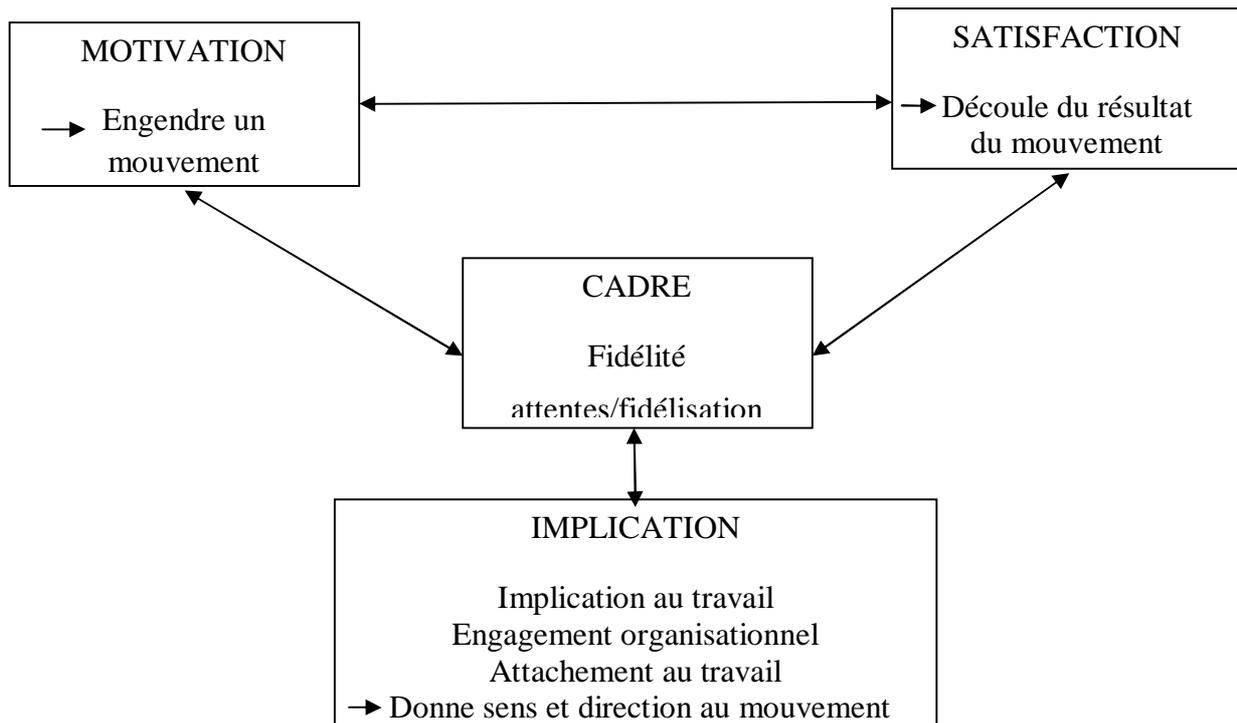
Riketta et Van Dick (2005) recensent trois facteurs caractérisant l'implication organisationnelle :

- 1- L'identification (adhésion aux buts et valeurs) ;
- 2- L'engagement (volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs) ;
- 3- La loyauté (désir de rester).

Dans le but de créer ce sentiment d'implication organisationnel la firme devra s'efforcer pour créer une sorte d'autonomie dans le poste occupé par le salarié (Mathieu et Zajac, 1990), ainsi que de créer un sentiment de confort (Gellatly, 1995). (Amadiou, 2004)

D'après la figure n° 1, la motivation déclenche un mouvement, dirigé et orienté par l'implication, ce qui au final va donner une satisfaction ; cette dernière sera à son tour à l'origine de la motivation. (Paillé, 2003, cité par Guilbert et Henda, 2008)

Figure 1:
Le lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail



Source : Guilbert et Henda, 2008, P 6

D- La GRH à la carte : parmi les autres techniques et démarches utilisées, nous pouvons trouver ce que les auteurs appellent « *la GRH à la carte* », qui est une nouvelle pratique en GRH et qui s'inscrit dans le cadre du marketing des ressources humaines.

La GRH à la carte est une démarche qui permet à la firme de fidéliser ses salariés. (Barringer et Malkavitch, 1998 ; Colle, 2006...). Cette démarche cherche à concilier les objectifs organisationnels avec les souhaits et les désirs personnels, tout en cherchant à

personnaliser les services RH pour répondre aux attentes singulières de chaque salarié. (Colle, 2006)

La GRH à la carte se définit comme « *un mode de gestion personnalisé selon lequel l'organisation se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi* » (Colle, 2006, P 11). Ces espaces de choix peuvent être la formation, l'aménagement du temps de travail et de carrières (Cerdine et al, 2005) en offrant divers choix de RH aux salariés. Cette pratique en GRH nous renvoie au besoin d'autonomie, qui est une nécessité et un besoin à la fois pour le salarié afin qu'il aura l'impression d'être le responsable de ses choix. (Deci et Vansteenkiste, 2004)

Par ailleurs, la GRH à la carte est différente du principe d'individualisation en GRH, du moment où cette dernière, autrement dit, l'individualisation se base sur une appréciation individuelle de chaque salarié pour prendre des décisions concernant la rémunération, la formation...(Savigny, 2006), tandis que la GRH à la carte s'intéresse à la spécificité de chaque salarié dans le cadre d'une approche relationnelle des RH par l'amélioration des liens sociaux entre le salarié d'une part et la firme d'autre part. (Colle, 2006)

Conclusion

Le besoin croissant des entreprises en matière de compétences a contraint ces dernières à adopter des démarches et des techniques pour attirer les talents potentiels (étudiants) ou réels (ceux des concurrents), en même temps de retenir leurs propres salariés, du moins les meilleurs.

Pour ce faire, les entreprises font recours au marketing en RH, qui est une nouvelle approche en GRH qui s'approprie les démarches et les outils marketing.

Cependant, le marketing en RH n'est un simple croisement entre la GRH et le marketing, mais il revêt d'une dimension stratégique, qui renvoie à la manière d'attirer, de motiver, d'impliquer et de conserver les meilleurs talents. Et ceci on adoptant des démarches pour être à l'écoute des salariés afin de satisfaire leurs exigences par des démarches RH appropriées.

Par ailleurs, cette démarche vise aussi à bâtir une marque employeur positive qui permet à l'entreprise de se distinguer par rapport à ses concurrents lui permettant de devenir attractive.

Références

¹ Appelé encore le Marketing en Ressources Humaines.

² PME de 40 salariés spécialisée dans la vente, la maintenance et l'étalonnage de matériel médical et paramédical

³ Propos recueilli sur le lien suivant : <http://marque-employeur.blogspot.com/2010/04/le-marketing-rh-vu-par-un-patron-de-pme.html>. Le 04/08/2015

Bibliographie

- Ambler T., Barrow S. (1996). «The employer Brand», Pan'Agra Working Paper No. 96-902.

- Bouchikhi H., Kimberly J. R. (1999). « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle », Revue Internationale de Gestion, vol. 24, n°3, p.114-121.
- Cerdin J.-L., Colle R., Peretti J.-M. (2004). « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie », Actes du 15e Congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.
- Chaminad, B. (2010). Attirer et fidéliser, créer votre marque employeur, Edition Afnor, France.
- Colle R. (2006), L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de doctorat, CEROG – IAE d'Aix-en-Provence
- Colle, R. et Merle, A. (2007). L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation, 18e Congrès de l'AGRH, Université de Fribourg, Fribourg, Switzerland.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000), The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11, 227-268
- Derouiche H. (2009). « transport et énergie : marque employeur, l'art d'associer technique marketing aux méthodes de recrutement », marketing-professionnel.fr
- Dietrich A., Pigeyre F. (2005), La Gestion des ressources humaines, La Découverte, Edition la Découverte, Paris, 126 p.
- Gaddam S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. ICFAI Journal of Soft Skills, vol. 2, n°1, p. 45-55.
- Hannon P. (1996). «A literacy strategy for Sheffield. Sheffield» in Sheffield Strategic Education Forum.
- Guilbert, L., Henda, S. (2008), « Les attentes des cadres en matière de fidélisation au travail », Colloque AIPTLF, Québec (Canada), Août 2008.
- Igalens J. (1991), Audit des ressources humaines, Éditions liaisons.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. IUP Journal of Brand Management, vol. 7, n°1/2, p. 51-75.
- Kotler P et Levy SJ. (1969). Broadening the concept of marketing, Journal of Marketing, 33 (January), 10-15.
- Levionnois M. (1987). Marketing interne et management des hommes, Editions d'Organisation.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. Human Resource Management, vol. 46, n°1, p. 51-69.
- Liger, P. (2007). Le marketing des RH, Attirer, motiver et fidéliser les salariés, Edition Dunod.
- Liger, P. (2004). Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Edition Dunod.

-
- Mandhanya, Y. et Shah, M. (2010) « Employer branding - A tool for talent management ». Global Management Review, vol. 4, n°2, 2010.
 - Mathieu J.P et Roehrich G. (2003). « Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions », Actes du 3e Congrès « Tendances du Marketing en Europe », Venise, novembre.
 - Meyer J P, Allen N J and Smith C (1993), « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization », Journal of Applied Psychology, Vol. 78, pp. 538-551.
 - Peretti J-M. (2005b), Ressources humaines et gestion des personnes, Edition Vuibert, Paris, 220 p.