

شخصنة تسيير الموارد البشرية: مظهر تسويقي أساسي

سناء جبيرات * ، صورية الزاوي **

تاريخ الإرسال: 2018/10/08

تاريخ القبول: 2019/12/27

تاريخ النشر: 2019/12/31

الملخص:

من القناعات التي تركزت في الآونة الأخيرة و أضحيت راسخة في الأذهان، أن التغيير مسألة حتمية لا مناص منها، إذ أصبح عاملا ملازما لمسار الحياة التنظيمية و الفردية.

و العلاقة بين المؤسسة و الأجير لم تكن بمنأى عن هذا التغيير لاسيما منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي، حيث أصبح هذا الأجير أكثر تطلبا و تقلبا و حرصا على جودة الحياة المهنية في اطار التطوير الذاتي. ما ألزم ذلك، وظيفة الموارد البشرية البحث عن فلسفة جديدة تستوحي أساسياتها من المقاربة التسويقية التي تعد الشخصنة (*la personnalisation*) فيها أحد ركائزها الأساسية الهادفة الى تطوير علاقة تفاعلية و دائمة مع الأجير، تدعى بتسويق الموارد البشرية . لذا، ارتأينا في هذه الورقة البحثية تناول الشخصنة كمظهر تسويقي أساسي في ممارسات تسيير الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التسويق بالعلاقات، تسويق الموارد البشرية، الشخصنة، تجربة الأجير ،،البيانات الضخمة.

The personalization of HRM :a basic marketing aspect**Abstract:**

One of the convictions that recently have been embedded in the minds is that change is vital, it became an accompanying factor in the course of organizational and individual life.

The relationship between the firm and the employee is not excluded from this concept, especially since the beginning of the nineties of the last century; the employee became more demanding, fluctuating and caring about the quality of professional life as a part of self-development. Consequently, that required to search for a new philosophy to the human resources function that is basically inspired from marketing approach where the personalization is one of its main pillars. It aims to develop an interactive and permanent relationship with the employee which is called human resources (HR) marketing. Hence, in this paper, we considered to deal with personalization as a basic aspect of marketing in human resources management practices.

* أستاذ محاضر أ ، جامعة بسكرة، الجزائر djebiretsana@ymail.com

** أستاذ محاضر أ ، جامعة بسكرة، الجزائر souria-net@yahoo.fr

Keywords: *relationship marketing, human resources marketing, personalization, employee experience, big data*

مقدمة:

منذ نهاية الثلاثينات المجيدة ، أضحت منظمات الأعمال موضوع تغييرات متتالية لم تقتصر على تركيبها العضوية فحسب بل شملت سيورة نشاطاتها و وظائفها ، فأحدثت بذلك انقلابا في التصورات و المفاهيم النظرية. ولعل أهم مجال شملته هذه الاهتزازات مجال تسيير الموارد البشرية الذي شهد منذ مطلع الثمانينات من القرن الماضي تحولات عميقة، تجلت على وجه الخصوص في ارتقاء مكانة الفرد في المنظمة واعتباره مصدرا أساسيا لنجاحها. وهو ما قاد الى تطور في العلاقة بين المنظمة و الأخير ، حيث أصبح هذا الأخير أكثر تطلبا و تقبلا و حرصا على جودة الحياة المهنية التي ارتبطت بشكل كبير بأحاسيسه و مدى اشباعه لحاجاته.

و ادراكا لهذه الحقيقة، يبدو جليا حاجة وظيفة الموارد البشرية لتوظيف المقاربة التسويقية عند ممارستها لمهامها من أجل إعادة بناء علاقة عمل شخصية جديدة، خاصة بعدما توسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة بما فيها الموردين و المنافسين و العاملين، و يوصف بذلك على أنه كل النشاطات التسويقية الموجهة نحو بناء و تطوير التبادلات الناجحة. و بذلك ، يصبح من المناسب التكلم عن تسويق الموارد البشرية كفلسفة جديدة في التسيير تأخذ بعين الاعتبار انتظارات الأخير و تضعه في مكانة الزبون الأول للمنظمة الذي يستحق خدمات مخصصة (services personnalisés) بهدف بناء علاقة تميز و ولاء، وهو ما يحيلنا و لو بشكل ضمني الى أهمية الشخصية كمركب علائقي (construit relationnel) في ممارسات تسيير الموارد البشرية.

لذا، ستكون هذه الورقة البحثية متوجهة نحو عرض نظري لهذا المركب العلائقي بالاستناد الى المعطيات الفكرية في تحديد مسار تبني المقاربة التسويقية في تسيير الموارد البشرية ، و من ثمة اعطاء شرعية الحديث عن شخصية تسيير الموارد البشرية كمظهر تسويقي أساسي . وبذلك يتبلور لدينا السؤال التالي:

هل تمثل شخصية تسيير الموارد البشرية مظهر تسويقي أساسي؟ وكيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية تفعيلها؟

والاجابة عليه ، ستم من خلال تقسيم الورقة البحثية الى ثلاث محاور:

I: التسويق : منهج شمولي لكل تبادل اجتماعي

II: تسويق الموارد البشرية: منظور مستقبلي و هدف عملي لتسيير الموارد البشرية

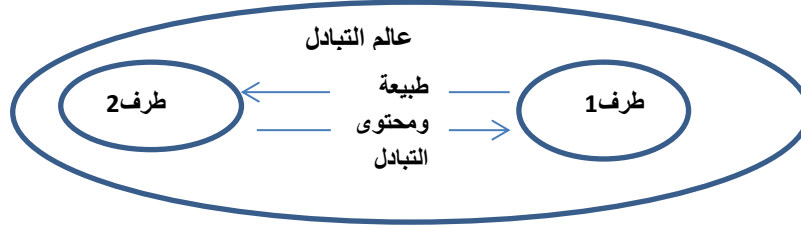
III: شخصية تسيير الموارد البشرية : أساسيات مستوحاة من التسويق

I: التسويق : منهج شمولي لكل تبادل اجتماعي

ان تتبع الفكر التسويقي يظهر أن هذا الأخير يمكن تصوره كبراديقم فريد قابل للتعميم بهدف تنظيم العلاقات الاجتماعية، و هذا التصور يعود الى امكانية اسقاط علاقة مورد/ زبون على كل ثنائية مكونة من مقدم العرض و طالبه

بحيث يبحث كلا منهما عن تحقيق منفعة معينة. وعليه، فإن ترشيد التبادل و تعظيم المنفعة في التفاعل الاجتماعي يشير الى امكانية مقارنته بالتبادل الاقتصادي.

الشكل رقم 01: المبادئ الأساسية للتبادل



المصدر: MATHIEU J.P., ROEHRICH G ; Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions, Actes du 3e Congrès , Tendances du Marketing en Europe, Venise, novembre, 2003

1. من المفهوم التقليدي للتسويق الى التسويق بالعلاقات:

مر التسويق منذ نشأته العلمية في القرن الماضي بالعديد من المراحل التي أدت الى تطور مفهومه و فلسفته ، غير أن هذه التحولات كانت جلية في التحول من مفهوم التسويق التقليدي المعروف باسم التسويق بالصفقات (marketing transactionnel) الى المفهوم الحديث للتسويق المعروف باسم التسويق بالعلاقات (marketing relationnel)، فالأول يقوم على اقتناص الفرص التسويقية السريعة و السعي الدائم لجذب العملاء الجدد بحيث يتم التعامل معهم في أغلب الأحيان بشكل مؤقت ، لا يتمتع بصفة الدوام و الاستمرارية ، و بذلك تعتبر كل عملية تبادل مع الزبائن هي فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي (Egan, 2001, p15)، في حين يركز الثاني الذي ظهر في سنوات الثمانينات على أهمية عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب زبائن جدد مع التركيز على أهمية تحقيق أهداف طرفي المعادلة التسويقية (الزبون/ المسوق) من خلال عملية التبادل و الوفاء بالعهود . لذا ، فهو يقوم على ثلاثة أسس هامة حسب Berry و المتمثلة في جذب الزبائن ثم الاحتفاظ بهم و كذا تعزيز الاشباع و الولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة و القيمة المضافة التي يسعى الزبون الى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة (Egan, 2001, p81) . وبعد عقد من الزمن ، توسع مفهومه ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمؤسسة و التي شملت أطرافا أخرى كالموردين و المنافسين و العاملين، حيث تم النظر الى التسويق بالعلاقات على أنه كل النشاطات التسويقية الموجهة نحو انشاء و تنمية و الحفاظ على التبادلات الناجحة. ويمكن عرض أهم أوجه الاختلاف بين التسويق بالصفقات و التسويق بالعلاقات في الجدول التالي:

جدول رقم 01 : الفروقات الأساسية بين التسويق بالصفقات و التسويق بالعلاقات

التسويق بالصفقات	التسويق بالعلاقات	الأهداف
- جذب الزبائن - تجديد محفظة الزبائن - زيادة عدد الزبائن	- الاهتمام بولاء الزبائن - الاهتمام بالعلاقة بعد عملية التبادل - الأولوية لرضا الزبائن الحاليين	
- تقديم المنتج و خصائصه - بيع موجه بالمنتج - مشكلة الجودة	- عرض حلول لمشاكل الزبائن - بيع موجه بالزبون - الاستماع، الاهتمام و التعاطف	الوسائل
- اتصال جماهيري - يتم الاتصال خلال وقت الشراء فقط	- واحد لواحد أو واحد لبعض - يتم الاتصال على المدى الطويل (قبل وأثناء وبعد الشراء)	الاتصال

المصدر: Hamon carole, Lezin pascale, gestion de clientèle, Dunod , paris,2004,p8

و بنظرة تلخيصية للجدول، يمكن القول بأن التسويق بالعلاقات يمتاز عن التسويق بمفهومه التقليدي بنظرته الشمولية ، فبدلاً من التركيز على المستهلك النهائي أو المنتج فهو يتجه الى التركيز على القيمة الحقيقية للزبون بهدف تحويل هذا الأخير الى شريك يتم من خلاله بناء علاقة تميز و ولاء . لذا ، لم يعد النموذج التقليدي متكيفاً مع السياقات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحديد و معالجة حوارها بطريقة فردية، فالمعاملات الحيادية و العرضية بين المؤسسة و الزبون حلت محلها الروابط الوثيقة و المستمرة و المشخصة التي تضيء على القرارات التسويقية طابع الشرعية.

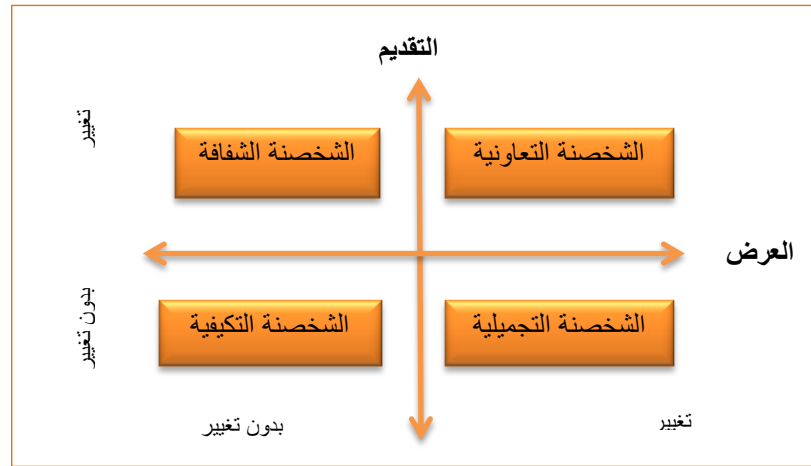
2. الشخصنة: متغير هام في التسويق بالعلاقات

يتضمن مصطلح العلاقة ظهور عدة أحاسيس كالجاذبية المتبادلة، الاحترام، التقدير... الخ تتجمع في طرفين أو أكثر ، حيث يفترض في العلاقة وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة، و من خلال ذلك تسعى المؤسسة ما أمكن الى بناء علاقات تفاعلية متينة و قوية (تجارية أو شخصية) مع الزبائن و ربطهم بالمؤسسة أطول مدة ممكنة بواسطة ما يسمى بالشخصنة (la personnalisation). فهذا الأخير الذي حظي بنجاح كبير في الأدبيات الحديثة منذ ظهوره لأول مرة سنة 1987 من خلال مؤلف لـ De Stanley M. Davis و المعنون بـ "Futur perfect" واصفا الاتجاه من الانتاج الى توزيع الخدمات و السلع المشخصة (Coelho & Henseler,2012;p331)، سرعان ما أصبح متغيراً مهماً في التسويق بالعلاقات ، يهدف الى تزويد المستهلك بطريقة مريحة كل ما يرغب في كل الأوقات و الأمكنة و بشتى الطرق ، و ذلك على افتراض أن المؤسسة قادرة على توقع الانتظارات ، أمثلة العرض و تسليمه بالمقارنة مع هذه الانتظارات. أما من حيث التعريف ، فقد قدمت لها تصورات عديدة ووجهات نظر مختلفة، اذ عرفت Le Gartner Group على أنها "كل تفاعل مع الزبون يتم فيه تخصيص رسالة أو عرض أو محتوى لزبون أو لمجموعة محددة من الزبائن" (Janowski,2001,p1) ، و بأنها "عملية تسمح

للمستهلك بالمشاركة في أحداث تغييرات على المنتج الذي تقدمه المؤسسة بما يتماشى مع أذواقه من حيث التصميم الفردي و أن يتناسب مع متطلباته و تمد له بتجربة مختلفة" (Merle et al,2008,). في حين أدرجت Le Jupiter Research Group فكرة ملاحظة سلوك الزبون و العمل على بياناته على التعريف، فهي " تعني استعمال التحليلات التوقعية لبيانات الزبائن للوصول الى تسليم محدد للمعلومات أو الرسائل الترويجية".

وقد قدم Pine و Gilmore نموذج لاستراتيجيات الشخصية من خلال بعدي درجة شخصية العرض ودرجة شخصية التقديم (المحتوى الاجتماعي) (Merle et al,2008,) ، والذي يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: الاستراتيجيات الأربعة للشخصنة



المصدر: Gilmore H, Pine, the four faces of mass customization, havard business review,1997,p95

- ✓ شخصية تعاونية (personnalisation collaborative) : حيث يكيف جوهر المنتج و مظهره التجاري حسب رغبة الزبون ، من خلال اجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة.
- ✓ شخصية تجميلية (personnalisation cosmétique): تعني وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبون.
- ✓ شخصية تكيفية (personnalisation adaptive): تتعلق بوضع منتج معياري لكنه يكون قابلا للشخصنة من قبل المستهلك بعد عملية الشراء.
- ✓ شخصية شفافة (personnalisation transparente) : تعني تبني خصائص جوهرية في المنتج لا تدركها العين ، اذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر و لكن بداخلها خصائص خاصة بكل زبون أو شريحة من الزبائن.

II: تسويق الموارد البشرية: منظور مستقبلي و هدف عملي لتسيير الموارد البشرية

1. فلسفة تسويق الموارد البشرية (لماذا؟ ما هو؟ ومن؟)

ان التعرف على مفهوم كمفهوم تسويق الموارد البشرية في سياق تنظيمي أقل ما يقال عنه أنه متشابك و مركب ، ميزته التعقيد ، يتطلب منا الاجابة على التساؤلات التالية:

✓ لماذا يتجه تسيير الموارد البشرية نحو آليات التسويق؟ و لماذا هذا التزاوج بين وظيفتي التسويق و الموارد البشرية ؟

✓ عن أي مفهوم نتكلم؟

✓ من يقوم بتسويق الموارد البشرية؟

أولا: لماذا؟

خضعت المنظمات في المرحلة الراهنة للعديد من الضغوطات لعل أهمها العولمة و التطورات الفنية ،بحيث فرضت عليها أن تكون الأفضل و الأسرع و الأقوى على المنافسة من خلال جذب و المحافظة على المواهب ، هذا فضلا عن حدوث تغيرات في تركيبة الموارد البشرية و هيكلتها و تنوعها التي أدت الى بحث الأجراء عن أفضل الفرص . وفي هذا الصدد، تجد وظيفة الموارد البشرية نفسها أمام مجموعة من التحديات التي ينبغي أن تتعامل معها بشكل جدي لاسيما في علاقتها مع الأجراء من ناحية الولاء على وجه الخصوص، بحيث أصبحوا أكثر تطلبا و وعيا بنقاط قوتهم و قيمتهم نتيجة تطور انتظاراتهم.

ويوضح P.Cappelli من جهته كيف تطورت انتظارات العاملين متنقلة من تصور يهيمن عليه الحق في العمل الى تصور يتعلق فيه الحق بالترقية الشخصية ، ليصل في نهاية المطاف الى تصور منفتح بدد الكثير من الغموض و الأوهام بشأن العمل (Panczuck & Point, 2008, p13). و الجدول التالي يلخص النماذج الثلاثة لانتظارات العاملين:

جدول رقم 02: التطورات المتعاقبة لانتظارات الأجراء

الانتظارات الحالية	انتظارات سنوات 90	الانتظارات التقليدية	
المنتقل (nomadisme)	نهاية عمل مدى الحياة (fin de l'emploi a vie)	عمل مدى الحياة (emploi a vie)	النموذج
قصيرة جدا	قصيرة الأجل	طويلة الأجل	الرؤية
رقابة الأجير لقابلية شغله (employabilité)	تبادل الكفاءات في مقابل التكوين و اكتساب الخبرة	التكوين	تطوير الكفاءات
فوضوي	مراحل انتقالية	خطي	تطوير المسار
برامج مكافأة جد مبدعة غالبا ما تكون فردية تأخذ بعين الاعتبار الأداء في الأجل القصير	نظام مكافآت متغير يضمن تحقيق نتائج في الأجل القصير	مضمونة	المكافأة
رغبة كلية ازاء صاحب العمل	رغبة متصاعدة ازاء صاحب العمل	ولاء	العلاقة مع صاحب العمل

المصدر: Serge Panczuck, Sebastien Point, opcit, p13

وبذلك حدث الانقلاب الكبير في عالم الأعمال ، ذلك الانقلاب الذي عبر عنه الأستاذين J.Real و L. Pariat بقولهما " على المنظمات أن تتعلم كيف تتطور من منطق أعمال يركز على ديكتاتورية العرض الى منطق آخر يمكن تسميته بديمقراطية الطلب" (Pariat & Real, 200, p54) .

وادراكا لهذه الحقيقة ، يبدو من المهم اعادة التفكير في تسيير الموارد البشرية من أجل التكيف مع المخاطر الجديدة لسوق العمل ، اذ يبدو جليا رغبة وظيفة الموارد البشرية لاستخدام المقاربة التسويقية في ممارسة مهامها لامكانية تطبيق منطق التبادل بين الأجير و المؤسسة . وهو ما ذهب اليه Philippe Burger في مقال له بجريدة Havard Business Review سنة 2015 وهو امكانية الاندماج بين وظيفتي التسويق و الموارد البشرية نتيجة التقارب في مهمات الوظيفتين وكذا سلوكات الزبائن (مستهلك أو أجير) ، مما يصبح من المناسب التكلم عن تسويق الموارد البشرية.(Burger,2015)

جدول رقم 03: أوجه التقارب بين التسويق و ادارة الموارد البشرية

اوجه التقارب	ادارة التسويق	ادارة الموارد البشرية
المهام	تقديم منتجات جذابة وكذا حلول و خدمات	العمل على تحقيق جاذبية المؤسسة
	بيع المنتجات للزبائن	بيع المؤسسة للمتريشحين
	اقتراح منتجات جديدة و خدمات متكيفة مع تطورات السوق	توفير موارد بشرية ذو كفاءات متكيفة مع تطورات السوق
سلوكات الزبائن (المستهلك/الأجير)	الزبون أكثر ولاء للمؤسسة التي تملك علامة تجارية معتبرة	الأجير أكثر ولاء للمؤسسة ذي العلامة القوية
	يقارن المستهلك الأسعار	يقارن الأجير المكافآت

المصدر: Philippe Burger opcit.

ثانيا ما هو ؟

ان تسويق الموارد البشرية بوصفه مفهوما ذا دلالة من رحم مفهوم التسويق بالعلاقات، ينصب اهتمامه على تطوير علاقة طويلة الأجل بين المستخدم و الأجراء الحاليين و المحتملين باعتبارهم زبائن لإدارة الموارد البشرية ، لذا فقد عرفه P.Liger بأنه " مقارنة جديدة للعلاقة أجراء/مؤسسة ، تقوم على اعتبار الموظفين الحاليين و المحتملين كزبائن بالمعنى الأفضل" (Asli & Baakil,2011,p126) و بعيدا عن العلاقة بالزبون، وصفه Panczuck و Point بأنه " ذهنية جديدة تعتمد على تقنيات التسويق المتكيفة مع الموارد البشرية بهدف تمكين المؤسسة و ادارة الموارد البشرية من البيع و الالتزام و التجديد" (Panczuck & Point,2008,p4). وفي نفس السياق أشار اليه كل من Colle و Merle بأنه " مجموعة الطرق و الوسائل المتاحة للمؤسسة من أجل خلق و تسليم و نشر القيمة للعاملين الحاليين و المحتملين و كذا تسيير العلاقة معهم بكيفية تعود بالنفع للمؤسسة و العاملين" (Colle & Aurélie,2005,p4). وبشيء من التفصيل يراه Peretti و Arnauds بأن " مفهوم التسويق يعود الى فكرة السوق و يشير الى كيفية انجاز أعمال التسيير التجاري. فاعتبار المتعاونين كزبائن يضمن بالضرورة فردنة ممارسات تسيير الموارد البشرية ، التموقع، تجزئة العرض وفقا للفئات المستهدفة وكذا اعداد الخطط لأمثلية الخيارات و ولاء الأجراء" (Frimousse & Peretti, 2009,p297)

ان مجمل هذه الرؤى الفكرية المؤطرة لتسويق الموارد البشرية توضح بعض النقاط الاساسية و المتمثلة في:

✓ يبين مفهوم الحالة الذهنية ضرورة تبني مقارنة جديدة لتسيير الموارد البشرية تركز على التوفيق ما بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية على اعتبار العامل الزبون الأول للمؤسسة.

✓ يمكن لسيرورة و أدوات التسويق تكييفها في مجال تسيير الموارد البشرية ، و التي تتعلق بالتجزئة، التموضع، المزيج التسويقي، العلامة...الخ

✓ يمكن التمييز بين تسويق الموارد البشرية الداخلية الذي يهدف الى ولاء الأجراء وذلك بتعزيز العلاقة عامل/ صاحب العمل عن طريق الاتصالات و تكييف عمليات تسيير الموارد البشرية، و تسويق الموارد البشرية الخارجية الذي يهدف الى تحسين جاذبية المؤسسة عن طريق العلامة التجارية و أنشطة التوظيف.

✓ يضع التسويق شخصية الخدمة في قلب اشكالية الموارد البشرية على اعتبار أن العاملين الحاليين أو المحتملين يمثلون زبائن للمؤسسة.

وبصورة عامة، يمكن وصف تسويق الموارد البشرية بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظر تسويقية ، لا تقتصر فقط على تقديم مجموعة من الخدمات للأجراء بانتهاج منهج تجاري شامل ، و انما هي سيرورة أكثر تعقيدا من كونها عملية اتصال ، تتطلب استخدام جميع عناصر المزيج التسويقي لتطوير علاقة دائمة و أكثر شخصية مع الأجراء من أجل جعل المؤسسة أكثر جاذبية. كما أنها من ناحية أخرى ، تسهل استراتيجية رابح/رابح حيث يحصل كل طرف على مكاسب دون أن يكون الطرف الآخر خاسرا وذلك بخلق القيمة للعامل و السماح للمؤسسة باكتساب مواهب جديدة و تعزيز علامة صاحب العمل (la marque employeur).

ثالثا: من؟

ان التساؤل الذي يطرح نفسه الآن و لا يقل أهمية عن سابقه هو : من يقوم بتسويق الموارد البشرية؟ خاصة وأن الأبحاث و حتى الممارسات تؤكد على أهمية المورد البشري باعتباره مصدرا لنجاح المؤسسة.

غير بعيد عن تصور مسؤولية تسيير الموارد البشرية التي تطلب التفاعل المستمر و المستمر بين مسؤولي ادارة الموارد البشرية و بقية مسيري المؤسسة و كذا دعم الادارة العليا ، فان مسؤولية تسويق الموارد البشرية مسؤولية جماعية و ليست فردية تتطلب المشاركة الفعلية على إقامة علاقات و تعاون وثيق بين (Asli & Baakil, 2011, p135) :

❖ **الادارة العليا:** هي المسؤولة عن اتخاذ قرار تبني مقارنة تسويق الموارد البشرية في المؤسسة، و اذا ما كانت هذه الأخيرة مستعدة ثقافيا لهذا التغيير . لذا يتطلب منها القيام بـ:

✓ تحديد الرؤية الاستراتيجية و اعداد المشروع بالتشاور مع الأطراف الفاعلة

✓ تحديد الموارد اللازمة و ضمان استخدامها وفقا للأهداف المراد تحقيقها

✓ تحسيس و توعية المسيرين على أهمية التسيير عن قرب (la gestion de proximité) الذي يركز على استماع و تلبية حاجيات الزبائن الداخليين و الخارجيين.

✓ الاستجابة لانتظارات الأجراء

❖ **ادارة الموارد البشرية:** تلعب دور الداعم و المنسق و المشرف ، اذ يقع على عاتقها تنفيذ سيرورة تسويق الموارد البشرية و تضمن استعداد المسيرين على تحمل مسؤوليتهم الاجتماعية من خلال التوعية و التدريب و المرافقة . بالإضافة الى مهمة مواجهة تحديات العلاقة الجديدة "مؤسسة- أجير".

❖ **المسيرون:** يتحمل المسيرون جزء كبير من مسؤولية نجاح برامج الولاء لكونهم على تواصل مباشر و تفاعل مستمر مع العاملين ، بحيث تتمثل أهم أدوارهم في:

- ✓ تحديد أداء كل أجير و مساعدته على التقدم ، و ضمان عيش تجربة عمل جميلة
- ✓ خلق بيئة عمل صحية و ودية و كذا تطوير الحوار الاجتماعي
- ✓ الاستماع لمتطلبات و انتظارات الأجراء
- ✓ التفاعل و التواصل مع مشاريع المؤسسة و بكل ما يتعلق بجوانب المتعاونين.

2. مسير الموارد البشرية: شريك حقيقي... مسوق

لقد أدت الحركة التطورية لوظيفة الموارد البشرية و التي تميزت بتحولين كبيرين في السلوك المعالج لتسيير الفرد في المنظمة - ترجم الأول من خلال الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية أما الثاني الذي يعتبر الأكثر حداثة فتميز بالانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية-، الى تغير أدوار مسيريها اذ عرفت نضجا تصاعديا موجهها نحو أن يكون شريكا للأعمال . فقد ميز الخبير الأمريكي D.Ulrich في نموذج الشهير بين أربعة أدوار تعمل على اضافة القيمة الى الأعمال ، اذ يعتقد بأن دوره يجب أن يكون أكثر اتساعا من ذي قبل و أن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم ليصبح دورا مبادرا و محوريا لإحداث التغيرات و دورا مشاركا في اعداد و تطبيق الاستراتيجيات ، و بالتالي يصبح شريكا للأعمال.

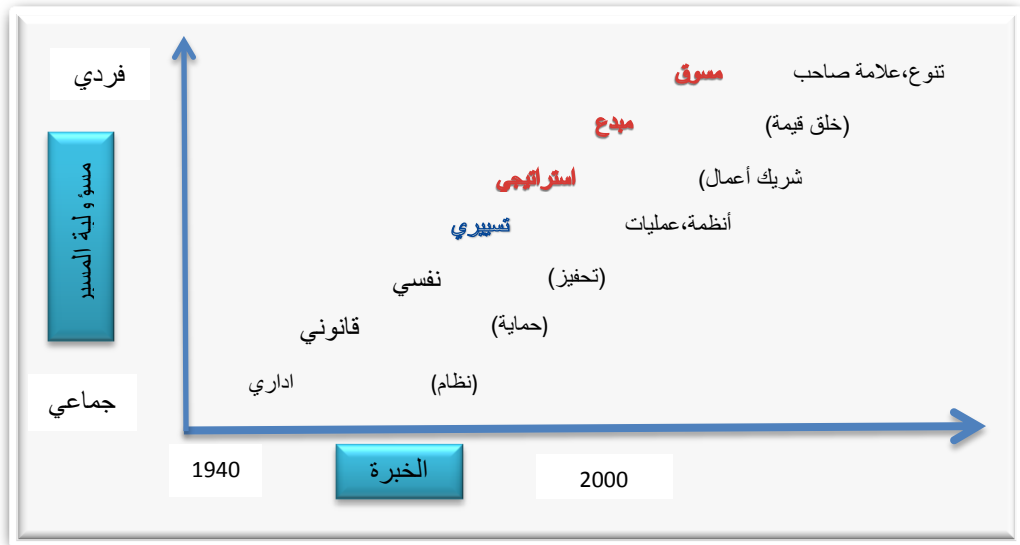
ومع ذلك ، يبقى هذا النموذج غير كاف في الوقت الحالي للأسباب التالية (Panczuck & Point, 2008, p24):

- ✓ لا يحدد النموذج " الكيف " لمفهوم الشريك ، بحيث مازال لصيقا بالبعد العملي ولا يدمج الطريقة العلائقية ليكون شريكا في الاختيارات
- ✓ لا يذهب بعيدا بما فيه الكفاية في مفهوم الزبون، اذ يبقى على مستوى الأفراد دون تدقيق في تباين هذا المفهوم ، ولا الاشارة الى الزبون المؤسسي (النقابات، الجامعات....).

وعليه ، يصبح من الضروري أخذ هذه النقائص بعين الاعتبار التي تحد من تفاعل مسير الموارد البشرية كشريك أعمال مع الزبون ، بإدراج دور آخر يدعى بالمسوق (Marketer) من أجل تسيير علامة المؤسسة وتحقيق الانتظارات المتنوعة للأجراء. ولم يجانب الاستاذ Charles-Henri Besseyre الصواب عندما اعتبر أن وظيفة الموارد البشرية دائمة التغير نحو توجه أكثر استراتيجي ، يختلف على نحو ظاهر في السوق الداخلية التي يعاد تشكيلها من قبل جميع الموظفين و سوق خارجية تضم المترشحين المحتملين و حتى الفاعلين الذين من المحتمل أن يكونوا من الأطراف الآخذة للمنظمة (parties prenantes) (Besseyre des Horts, 2007).

و الشكل التالي يصور هذا التحول منذ انطلاقة وظيفة الموارد البشرية الى اليوم:

الشكل رقم 03: تطور أدوار مسير الموارد البشرية



المصدر : Besseyre des Horts, C.H., opcit,

3. أهداف تسويق الموارد البشرية:

كأي مفهوم محوري داخل المؤسسة، فإن لتسويق الموارد البشرية معالم يتحدد من خلالها و تتبلور في شكل أهداف يسعى الى تحقيقها أو صور يسعى الى خلقها و تطبيقها على أرض الواقع. ومن خلال قراءتنا وجدنا أنه يمكن أن نلخص مساعي تسويق الموارد البشرية من خلال بعديه:

- التسويق الداخلي: يعمل على جعل تجربة الأجير جذابة و كذا تعزيز ولاءه و التزامه من خلال توطيد العلاقة مع صاحب العمل ، و بالتالي تحقيق:

✓ تسير مهني جيد و تطورات مهنية /أجرية

✓ التواصل بشأن اجراءات الموارد البشرية المنجزة

✓ تطوير علامة صاحب العمل داخليا

✓ تنفيذ متماسك لبرامج الموارد البشرية

- التسويق الخارجي: يعمل على تطوير جاذبية المؤسسة من خلال سياسة علامة صاحب العمل و استخدام قنوات التسويق للاتصال و التوظيف الأكثر ملائمة من أجل :

✓ هوية قوية.

✓ ثقافة المؤسسة .

III: شخصنة تسيير الموارد البشرية : أساسيات مستوحاة من التسويق

1. استراتيجيات شخصنة تسيير الموارد البشرية:

يرى Lipovetsky بأن المجتمعات الغربية الديمقراطية دخلت في دورة جديدة من الثقافة الفردية و التي تدعى " بثورة الفردنة الثانية " و التي تتصف بالميل نحو تقليص علاقات السلطة و التوجيه في مقابل زيادة الاختيارات الخاصة لصالح التنوع ، كما استوحى من التسويق بأن الفرد سيحدد انتمائه الاجتماعي من خلال اختيار نمط المنتجات ولكن مع امكانية رسم حضوره في نفس الوقت. و بهذا المعنى، يصبح تسيير الموارد البشرية أكثر شخصنة لأنها تأخذ بعين الاعتبار الانتظارات الفردية في القرارات الأساسية للموارد البشرية، وهو ما يؤكد Peretti بالقول أن الشخصنة تمثل إحدى الأساسيات الجديدة لاستراتيجيات الموارد البشرية في ظل تطور سيورورات تسيير الكفاءات الهادفة الى التغلب على القيود التي فرضها التسيير الجماعي للمناصب لصالح تسيير يتميز بالامركزية و الفردنة " (Frimousse & Peretti, 2009, p298).

بشكل عام، يمكن القول بأن تبني منطق الشخصنة في تسيير الموارد البشرية الذي ظهر في سنوات 2000 مستوحى من أساسيات التسويق بالتركيز على مبدأ التسويق بالعلاقات القائم على أن انشاء علاقة دائمة و تفاعلية و فردية بين المستهلك و المورد و التي تركز على الثقة و الالتزام ،تصبح محددات للاختيارات ((Colle & Aurélie, 2005, p8). و بالتالي فإنها تمثل حلا (solution) للاستجابة لتنوع انتظارات الأجراء بهدف تحقيق الولاء، غير أنها تمثل في نفس الوقت مصدرا للتعقيد و التكلفة للمؤسسة بسبب ما تحدثه من نتائج سلبية مثل (Colle & Aurélie, 2005, p8):

✓ أخطار أخلاقية كارتفاع المحاباة من قبل أرباب العمل ، خاصة و أن الحدود ما بين المفاضلة و المحاباة غير واضحة نسبيا .

✓ الاهتمام بالمصالح الفردية قد يضر بالمصلحة الجماعية (زيادة المعارضات، تحريض على سلوكات شجعة...)

✓ الاستقلالية و تخصيص مساحات للاختيارات يمكن أن يكون عاملا للقلق و التوتر ، بحيث قد لا يكون الأجير مؤهلا للاختيار الجيد ، أو يكون للاجتهاد دخل في عدم معرفة الخيار الصحيح.

لذا، فإن الأمر يتطلب من مسؤولي الموارد البشرية تحديد نوع الشخصنة التي يحتاجون إليها . وبنظرة شبيهة لاستراتيجيات شخصنة المنتج، اقترح Colle و Merle أربعة استراتيجيات لشخصنة تسيير الموارد البشرية، والمتماثلة في (Colle & Aurélie, 2005, p8):

❖ الشخصنة التعاونية: تقوم على المشاركة في تقديم عروض الموارد البشرية من خلال السماح للعاملين بالتعبير عن احتياجاتهم ، كمشاركة العامل في اعداد برنامج فردي للتكوين . لذا، فإن هذا النوع من الشخصنة يصلح للمؤسسات التي يتمتع عاملها بمستوى خبرة كافي من أجل تحقيق تعاون متوازن.

❖ الشخصنة التكوينية: تركز على تكييف عروض الموارد البشرية مع الحاجات الفردية انطلاقا من عروض مشتركة ، مثل ساعات العمل الفردية . لهذا، تظهر ملائمة هذه الاستراتيجية في المؤسسات التي يأمل عاملها بقدر أكبر من الاستقلالية من أجل أن تأخذ حياتهم مزيدا من المسؤولية و التخطيط بأسلوب استراتيجي.

❖ الشخصية التجميعية: تقوم على طرح نفس العرض لمجموعة العاملين و لكن بتقاسم مختلف، كإرسال البريد الإلكتروني للعاملين . وهذا النوع هو الأكثر اقتصادا عند التنفيذ ، اذ يتناسب مع المؤسسات التي لا يمكن لها شخصية ممارسات تسيير الموارد البشرية.

❖ الشخصية الشفافة: تعني تقديم لكل فرد خدمة فريدة دون تدخل هذا الأخير في عملية الشخصية ، وذلك بالاعتماد على نتائج دراسات التفضيلات للعاملين أو على معايير محددة مسبقا (كطبيعة عقد العمل، الجنس...) ، مثل ممارسات تجزئة تسيير الموارد البشرية . لذا تصلح هذه الاستراتيجية اذا كان بالإمكان التوقع بانتظارات الأجراء بناء على دراسات سابقة أو في حالة عدم رغبة الأجراء في التعبير بصراحة عن انتظاراتهم.

و الى كل هذا ، هناك من يضيف ما يسمى باستمرارية استراتيجيات الشخصية على اعتبار أن درجة اشراك الفرد في عملية الشخصية تختلف من استراتيجية الى أخرى بحيث تكون في ذروتها الدنيا عند الشخصية الشفافة و تبلغ أقصاها عند الشخصية التعاونية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 04: استمرارية استراتيجيات شخصية تسيير الموارد البشرية



المصدر: Sofia Frih, Sarah Alves, quelle stratégie de personnalisation des pratiques de formation adopter pour servir la quête de légitimité de la GRH ? , 25^{ème} congrès de l'AGRH , 6et7 novembre , chester, 2014

2. البيانات الضخمة (le Big Data): نحو تفعيل استراتيجية الشخصية

لكي تتمكن المؤسسة من تفعيل استراتيجية شخصية ممارسات الموارد البشرية يتطلب الأمر ضمان جودة البيانات التي يتم تجميعها بأدوات الموارد البشرية . و استخدام البيانات الضخمة (le Big data) في هذه الحالة يصبح ضرورة من أجل شخصية علاقة المؤسسة بمعاونيها ، على اعتبار أن تبني هذه التقنية في مجال التسويق في السنوات القليلة الماضية قد سمح بتقديم عروض مشخصة نتيجة المعرفة الأفضل للزبائن.

وبشكل عام، فإن البيانات الضخمة هي مرحلة هامة من مراحل تطور نظم المعلومات ، وهي تعبر في مفهومها البسيط عن كمية هائلة من البيانات المعقدة التي يفوق حجمها قدرة البرمجيات و الآليات الحاسوبية التقليدية على تخزينها و معالجتها و توزيعها ، الأمر الذي حدا بالأخصائيين الى وضع حلول بديلة متطورة تمكن من التحكم في تدفقها و السيطرة عليها . كما تمتلك امكانية تحليل بيانات مواقع الأنترنت و شبكات التواصل الاجتماعي لفهم أفضل للظروف و المعطيات مما يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة. غير أن المسألة لا تتعلق فقط بحجم البيانات و انما بأبعاد أخرى تعرف بـ 4V والمتمثلة في (Bensabat & Gartier, p11,):

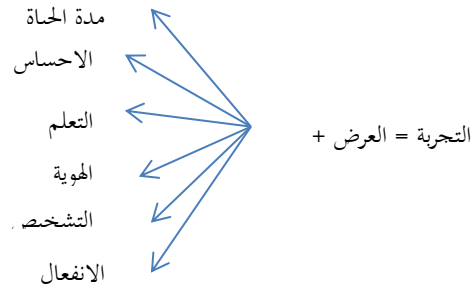
- الحجم (volume) : أي حجم البيانات المستخرجة من مصدر ما ، وهو ما يحدد قيمة و حجم البيانات لكي تصنف ضمن البيانات الضخمة.
 - التنوع (variété): يضم بيانات مهيكلة و غير مهيكلة ، يتم استخراجها من مصادر متنوعة.
 - السرعة (vitesse) : سرعة انتاج و استخراج البيانات لتغطية الطلب عليها ، وهي تمثل عنصرا حاسما في اتخاذ القرارات بناء على هذه البيانات.
 - الصحة (véracité) : أي موثوقية مصدر البيانات و مدى دقتها و حداثتها.
- وبهذا المعنى، فانه عندما نتحدث عن البيانات الضخمة للموارد البشرية فهذا يعني أن المؤسسة لديها بيانات عن الموظفين متعددة الأنواع و المصادر ، يتطلب استعمالها و تحليلها بطريقة أكثر عمقا مقارنة بما تم القيام به من قبل التكنولوجيا التقليدية وذلك في اطار تحليل فهم السلوكات و الظواهر أو في اطار الاستباق لبعض السلوكات و الظواهر. هذه البيانات يمكن تقسيمها الى ثلاث فئات هي (Bensabat & Gartier, p20,) :
- بيانات داخلية مهيكلة: هي بيانات منظمة يمكن الوصول اليها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية (جوانب المتعاونين : السن ، المستوى الدراسي، العنوان...الخ)، أو من خلال التقييمات(أداء، تطورات...الخ) .
 - بيانات داخلية غير مهيكلة: تمثل النسبة الأكبر من البيانات حيث يتم الحصول عليها يوميا من كتابات البريد الالكتروني و الرسائل الفورية و الشبكات الاجتماعية للمؤسسة.
 - بيانات خارجية: هي البيانات المتاحة على الويب ، يتم جمعها من الشبكات الاجتماعية و السيرة الذاتية....الخ.
- وعليه، فان لجوء مسيري الموارد البشرية للبيانات الضخمة يساعد في التوصل الى فهم أكثر شمولا و تفصيلا لخصائص و انتظارات الأفراد وذلك عن طريق ادراج أجزاء متعددة و متباينة من البيانات في عملية التحليل ، وبالتالي يمكن أن تكون الخدمات و العروض المقدمة أكثر تخصصا و ملائمة مما يسمح بجذب المترشحين و المحافظة على المواهب ومن ثمة تمييز علامة صاحب المؤسسة و الحصول على انعكاس فعلي لتصور جاذبية المؤسسة بفضل العلامات على شبكات التواصل الاجتماعي. لهذا فهي عادة ما تستخدم في مجالي (Girault, 2016) :

✓ التوظيف: تسمح البيانات الضخمة بتحسين مصادر المترشحين عندما تعتمد المؤسسة على التوظيف، وذلك بإجراء تحليل عن طريق الكلمات المفتاحية، الكفاءات في السيرة الذاتية أو جوانب المترشحين على الشبكات الاجتماعية مما يمكن من التحقق من ملائمة المترشح مع المنصب الشاغل و ثقافة المؤسسة. كما يمكن للبيانات الضخمة القيام بالتسيير التوقعي من خلال من خلال قدرتها على تحديد مسبقا عدد المترشحين الذين سينطبق عليهم العرض بالاعتماد على قاعدة بيانات السيرة الذاتية.

✓ الاحتفاظ من خلال التوقع و تسيير المسار المهني: تسمح البيانات الضخمة بتسليط الضوء على المشاكل في المؤسسة و التوقع بمغادرة الفرد حتى قبل أن يفكر فيه، من خلال التحليل المتقاطع للبيانات مثل أحدث الترقيات، مستوى الأجر ، الأقدمية... الخ ومن ثمة وضع اجراءات منع المغادرة، و الأمر شبيه في حالة الغيابات. كما أن التحليل التوقعي للبيانات الضخمة يسمح بالتأثير على تسيير المسار المهني من خلال معرفة بشكل دقيق احتياجات الأفراد للبرامج التكوينية أو رغبتهم في التطوير

3. تجربة الأجير (l'expérience salarié): في قلب تجديد استراتيجية الشخصية

نظرا للطبيعة المعقدة و المتقلبة لرغبات الزبائن، أضحت عملية الاستهلاك حدثا خاصا (événement spécial) لا مجرد عملية شراء بحيث أن كل الأحداث التي يختبرها الزبون قبل وحتى بعد الشراء يمكن اعتبارها ضمن تجربة الزبون (expérience client). وهذه الأخيرة تتضمن على عدة أبعاد يتوجب على المؤسسة مراعاتها كلها ، ومن ثم تشكل معادلة من مجموعة المتغيرات التي تتدرج في العلاقة التي تربط الموزع بزبائنه:



والحقيقة، أن هذا التوجه الجديد للعلاقة بين المؤسسة و الزبون استند على دراسات لباحثين من أمثال Pine و Glimore اللذين يعتبران من الأوائل الذين أشاروا الى أهمية التجربة كعامل جديد للتمييز في المؤسسة من خلال مقال لهما نشر عام 1998 و المعنون بـ " مرحبا بكم في اقتصاد التجربة "تميزا عن اقتصاد الخدمة (Pine & Glimore, 1999,p)، حيث قابلا بين هذين الاقتصاديين على النحو التالي:

جدول رقم 04: من اقتصاد الخدمة الى اقتصاد التجربة

اقتصاد التجربة	اقتصاد الخدمة	ما الذي يعرض
حدث	خدمة	المقاربة
تشخيص	تكيف	البائع
صانع الحدث	موزع	دافعية الزبون
صناعة تاريخه الشخصي	تلبية حاجة	تحدي المورد
التجاوب مع حياة الزبون	الاستجابة لحاجات الزبون	القيمة المضافة للزبون
انجاز خدمة + قيمة مضافة في حياة الزبون	تقديم الخدمة	

المصدر: B.Pine, H.Glimore , opcit :

وفق هذا الطرح، فان تجربة الأجير تمثل هي أيضا المحرك لعمل المؤسسة على افتراض أنه اذا كان الأجير راضيا فانه يصبح مروجاً لعلامة المؤسسة و سفيرا لمنتجاتها و خدماتها، اذ بينت دراسة Gartner أن كل زيادة في رضا الأجير بنسبة 2% ستؤدي الى تحسين رضا الزبون بـ 1% (Bourget, 2010). كما أنها تضم جميع التفاعلات المعاشة للأجير في سياق علاقته بالمؤسسة بدءاً من التوظيف الى غاية انتهاء الخدمة ، بمعنى أنها تعتبر نموذجاً تسويقياً جديداً لتأطير العلاقة مع الأجراء في نقاط اتصال ، اذ في كل مرة يتفاعل الأجراء مع المؤسسة يتعلمون شيئاً منها يؤدي الى تغيير في سلوكياتهم و انتظاراتهم.

من أجل ذلك، فان المؤسسة تهدف الى رصد التجارب السابقة لتحديد استراتيجية شخصية تسيير الموارد البشرية الواجب اتباعها لتحقيق ادارة ممتازة للتجارب المستقبلية و في اختيار و تقييم الاستراتيجيات المتبعة حالياً من قبل المؤسسة. فالحفاظ على العاملين و كسب رضاهم يدفع المؤسسة الى تبني استراتيجيات أكثر تركيزاً على تحقيق تجارب مستقبلية متفوقة . كما بين آخرون أن تجربة الأجير تساهم في تحليل العوامل المؤثرة على سلوكياتهم و تصوراتهم لتقديم خدمات أكثر شخصية لصيانة تجارب مستقبلية مستمرة، فهي خطوة أولى نحو تحقيق حضور جذاب للمؤسسات. ولكن السؤال الذي يثار هنا هو كيف يصف الأجير تجربته في المؤسسة؟ وكيف ينظر الى فوائد وقيمة التعاون؟

فيجب البعض، بأن لحظات حقيقة تجربة الأجير تظهر في كل مرحلة تطورية من العملية العلائقية بحيث يقيم هذا الأجير بشكل مختلف نوعية تجربته بدءاً من أول اتصال الى غاية نهايته ليحكم فيما اذا كانت التجربة المعاشة منحتة التزاماً أكثر ليصبح أكثر ولاءاً أم لا؟ (Bourget, 2010) . و الشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل رقم 05: لحظات حقيقة تجربة الأجير



المصدر: Louis Bourget ; opcit

واستنادا على ما سبق، فإن اعداد استراتيجيه للموارد البشرية في شكل عروض خدمات مشخصنة يضع تجربة الأجير في قلب الاستراتيجية و يساعد فاعلي الموارد البشرية على فهم أدوارهم الجديدة بزيادة قدرتهم على فهم انتظارات العاملين و كذا كسب رضاهم و بالتالي الاستجابة لرهانات الأعمال.

الخاتمة:

ختاما نقول، أن توسع مفهوم التسويق أضفى على شرعية التكلم عن تسويق الموارد البشرية الذي هو بمثابة فلسفة جديدة في التسيير تركز على مراجعة علاقة المؤسسة بالأجير ، و تحمل في طياتها بعدا استراتيجيا يجلب القيمة المضافة للمنظمة، و يذهب الى ما وراء مسؤولية مسيري الموارد البشرية ليضع بالاعتبار دور كل من الادارة العليا و المسيرين . لذا، تتضح أهميته في ظل ظروف تنافسية قاسية من خلال وضع انتظارات الأفراد المتنوعة في محور اهتمام تسيير الموارد البشرية ، تجسيدها لمنطق الشخصنة الذي يعد أحد المرتكزات الأساسية للتسويق بالعلاقات و الهادف الى تحقيق الولاء من خلال بناء علاقات دائمة و تفاعلية بين المنظمة و الأجير ، تركز على الثقة و الالتزام. وتفعيله على أرض الواقع يتطلب من وظيفة الموارد البشرية استخدام بعض الأدوات و المفاهيم التسويقية كتقنية البيانات الضخمة التي تسمح بفهم أفضل لخصائص و انتظارات الأجير عن طريق ادراج أجزاء متعددة و متباينة من البيانات في عملية التحليل ، تعجز البرمجيات و الآليات الحاسوبية التقليدية على خزنها و معالجتها و توزيعها. والاستناد أيضا على مفهوم تجربة الأجير الذي يمثل نموذج تسويقي جديدا لتأطير العلاقة مع الأجير في نقاط اتصال، يسمح بتحديد استراتيجية الشخصنة بناء على رصد التجارب السابقة. لنخلص بذلك ، أن مصطلح الشخصنة يشير الى تحول عميق في ممارسات الموارد البشرية و ينطوي على تطور جذري في وظيفة الموارد البشرية سواء في تكوينها أو في موقعها في المنظمة.

قائمة المراجع:

Livres :

- B.Pine, H .Glimore (1999): the experience economy : work is theatre and every business a stage , Havard Business School Press .Boston.
- Besseyre des Horts, C.H.(1988) , Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Grand prix de l'Institut ADIA, Les Editions d'Organisation,.
- Egan, John.(2001) , relationship marketing , exploring relational strategies in marketing, Pearson Education , Prentice Hall,
- Janowski, w. Sarner (2001), Five Opportunities For Personalization, gartner group.
- L. Pariat , J.Real (2000), gérer les connaissances ; un défi de la nouvelle compétitivité du 21 siècle, édition CEFRIIO, québec.
- Patrick Bensabat, Didier Garltier, Du Big data au Big Bussiness ; Business Decision, Livre Blanc.
- Philippe Burger (2015), Et si les RH et le marketing fusionnaient, HBR France.
- Serge Panczuck, Sebastien Point (2008), enjeux et outils du marketing RH, editions d'organisation,Groupe Eyrolles,France.

Articles:

- Amina Asli, Driss Baakil,(2011), le marketing RH ; une nouvelle approche de gestion des ressources humaines, communication et marketing, 2(3):123,149.
- Arnauds., Frimousse., Peretti Jean-M (2009), Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux, Revue Management & Avenir, n°28 , France: 294,314.
- Aurélie Merle, Jean-Louis Chandon ,Elyette Roux (2008), Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse. Une distinction entre la valeur du produit et la valeur de l'expérience de co-design, Recherche et Applications en Marketing , Marketing Expérientiel,23(3) :27,50
- Colle Rodolphe , Merle Aurélie,(2005), L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation, Actes du Congres de l'AGRH, Fribourg ,.
- Jean-Bernard Girault (2016) , Comment le big data devient la pièce maîtresse des RH, ,journal du net, en ligne, <http://www.journaldunet.com/management/>
- Louis Bourget (2010) , l'expérience employé ; un changement de paradigme qui s'impose ? volume13, N3, revue RH , France,.
- Pedro S. Coelho, Jorg Henseler (2012) ,Creating Customer Loyalty Through Service Customization, , European Journal of Marketing, 46(3).