

Marketing direct et gestion des ressources humaines : le cas du personnel en contact.

Pierre DESMET

et

Thierry JOLIVET

Université du Maine

INTRODUCTION

Dans le cadre d'une approche Taylorienne (Cochoy, 1994), le marketing a pu être interprété comme la recherche d'une meilleure productivité de l'échange commercial par le contournement de l'approche artisanale du vendeur et la spécialisation des moyens de contact avec la clientèle. Cet échange concerne plusieurs éléments : un échange d'informations pour une reconnaissance mutuelle de la capacité à satisfaire les attentes, un échange de biens matériels, une transaction financière et une coproduction de service, et peut se dérouler en phases successives.

Traditionnellement, l'approche marketing comporte deux stades : d'abord, les études marketing analysent et évaluent statistiquement les besoins à satisfaire. Puis, à partir des produits-services élaborés, le marketing opérationnel optimise l'utilisation des moyens de contact tant dans l'émission de la communication publicitaire et promotionnelle, que dans la gestion des flux par les choix de distribution. La rentabilité de la démarche de marketing de masse est obtenue par la standardisation : de la communication par les mass-médias et des produits offerts.

Du fait des évolutions technologiques, la gestion individualisée et interactive de l'échange est à la fois techniquement possible et économiquement accessible. Cette tendance actuelle se matérialise par le marketing direct sur bases de données qui consiste à mémoriser les réactions de la cible sur une base de données et à exploiter de manière systématique cette information pour optimiser tant la pression commerciale que la qualité de service (Desmet, 1995).

La mise en œuvre d'une démarche de marketing direct a donc des conséquences sur le rôle et la fonction des vecteurs de communication, en particulier le personnel en contact. Car celui-ci est à la fois un vecteur de communication et un facteur de servuction (Eiglier et Langeard, 1987), c'est-à-dire de production et de distribution de service. Il joue principalement son rôle en fonction de réception, à l'initiative de la cible, mais aussi en émission.

L'objectif de cette présentation est d'identifier les principales conséquences de la mise en œuvre du marketing direct sur la gestion du personnel en contact. La modification du rôle du personnel en contact est traitée dans une première partie, alors que la seconde aborde la possibilité de la mise en place d'un marketing direct interne visant le personnel.

Nous appuyons systématiquement notre analyse sur les propos recueillis auprès des acteurs concernés (Directeur du marketing et Directeur du personnel) dans une grande compagnie d'assurances. Ce terrain d'enquête a été choisi en raison de la nature de l'activité (un service pur) d'une part et parce que la distribution de ce service passe à la fois par un réseau d'agents indépendants et par un ensemble de vendeurs salariés. Nous les désignons respectivement dans la suite par les expressions réseau externe et réseau interne.

1. LES CONSÉQUENCES DU MARKETING DIRECT SUR LE ROLE DU PERSONNEL EN CONTACT

Les conséquences du développement du marketing direct dans les services sont à la fois quantitatives et qualitatives, tant dans le domaine de la formation que dans celui du recrutement.

Marketing direct et nature des relations commerciales

Le marketing direct cherche à tirer parti de l'information accumulée sur des caractéristiques descriptives (adresse, âge, sexe...) et sur des comportements (achat, réaction à des opérations promotionnelles...). L'analyse systématique de ces informations doit permettre d'optimiser la communication, dans la nature des produits services proposés par exemple, et la pression commerciale, dans la gestion des réductions de prix promotionnelles par exemple.

Cette individualisation s'appuie sur une démarche de marketing relationnel et non plus transactionnel (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). L'analyse de l'intérêt économique de l'échange n'est pas effectuée après chaque achat ou transaction mais reportée dans le temps pour tenir compte du profil des flux financiers associés à l'approfondissement de la relation commerciale. Ainsi, il est intéressant « d'acheter » un client par une remise importante si la valeur actuelle des bénéfices futurs est supérieure à cette valeur d'achat. Ceci se traduit par des objectifs commerciaux fixés par rapport au cycle de vie du client : aux dépens de la politique de prospection, la politique de fidélisation est revalorisée avec comme principale variable la satisfaction du client.

Par rapport au marketing de masse, cette optique de marketing personnalisé modifie le traitement de la clientèle et induit de la part de celle-ci des attentes nouvelles vis-à-vis du personnel en contact. Le client devient réellement acteur tant dans la communication que dans la servuction. Il n'est plus simplement récepteur d'une communication standardisée, il doit appeler mais il est aussi libre de se déconnecter, c'est le concept de marketing direct amont (Tixier 1989) ou marketing piloté par le client. La productivité de la servuction ne dépend plus seulement du personnel en service mais doit prendre en compte la participation du client (Agrawal et Desmet, 1994) et donc la capacité du personnel en contact à induire celle-ci. Le niveau d'exigence du client sur la qualité du service ou de la communication qui lui sont fournis devrait aussi s'élever : face à une approche plus personnalisée, l'implication du client est plus forte, sa sensibilité aux erreurs ou aux imperfections accrue.

Conséquences quantitatives pour le personnel en contact

Le marketing direct entraîne des réallocations importantes du personnel (administratifs et commerciaux) et une réduction quantitative des besoins de personnel en contact.

L'arbitrage entre un réseau humain et un réseau automatique est la première dimension. Le client effectue lui-même une partie des tâches exécutées en *back-office*. Le vecteur de communication et de servuction humaine est réservé aux clients qui le souhaitent et pour lesquels il est économiquement rentable. Pour les autres, les nouvelles technologies permettent un contact économique et d'accès élargi tant en communication (télématique, audiotel) qu'en servuction (télématique, DAB-GAB).

La seconde dimension concerne le degré d'intégration du réseau : externe, en délégation, interne. Le traitement de cette question dépasse largement le cadre de cet article. Les chiffres relatifs à notre terrain d'enquête montre une croissance du réseau interne : le réseau externe est stable avec 1.100 agents indépendants, alors que le réseau interne devrait passer à 400 dans un an contre 200 salariés en 1994. Précisons en outre que d'après nos interlocuteurs, « toutes les compagnies font la même chose, le nombre d'indépendants stagne alors que le nombre de commerciaux augmente ».

La troisième dimension touche une autre mission essentielle de la gestion des ressources humaines, la sélection. Celle-ci participe elle aussi à l'obtention de la nouvelle compétence requise en ce qui concerne les vendeurs du réseau interne notamment, puisque la sélection vise à renforcer essentiellement la force de vente salariée.

De quelle manière la sélection est-elle modifiée ? On sait que l'on recherche désormais des compétences qui dépassent le seul savoir-faire technique pour englober des qualités (relationnelles, de présentation etc.) plus difficiles à repérer et à mesurer (Alis et Thévenet, 1994). Or c'est précisément ce repérage qui est facilité du fait de la connaissance précise que l'on a des marchés : « On privilégie des gens qui viennent du milieu ou qui ont approché le milieu professionnel sur lequel ils vont agir. Par exemple, pour faire du milieu rural, si vous avez des antécédents ou des souches un peu paysannes, c'est plus facile parce que vous allez utiliser une terminologie, vous allez avoir des concepts qui vont passer. Si vous allez voir des professions libérales, et si vous avez des membres de votre famille dans les professions libérales, vous aurez un langage, un code... ».

C'est donc le marché visé qui détermine le profil du vendeur qui en aura la charge. Et le marketing direct sur base de données permet justement une connaissance très fine du marché, des caractéristiques des individus constituant ce marché. Son utilisation

permet donc d'affiner très fortement l'opération de sélection et d'affectation des personnes. L'obtention d'une compétence commerciale renforcée pour le personnel en contact passe donc à la fois par une systématisation des actions de formation dans le domaine technique (connaissance des produits et techniques de vente), comme nous le montrons ci-dessous, mais aussi par une mise en adéquation du personnel de vente avec ses marchés lors de la sélection, opération moins coûteuse et plus efficace que la recherche d'obtention de comportements standards de sourire et d'empathie avec le client par le biais d'une formation commune à tous les vendeurs.

Conséquences en matière de formation

Le personnel en contact, quelque soit son réseau d'appartenance externe ou interne, a vu son rôle profondément modifié du fait de l'usage de banques de données permettant de capitaliser la connaissance des caractéristiques de la clientèle. Afin de cerner ce nouveau rôle, examinons l'évolution des compétences désormais requises.

- *Une compétence produit plus élevée.* D'un niveau d'information croissant, le client lorsqu'il vient en contact, recherche une information et une prestation spécifique. Ceci se traduit par la séparation plus nette entre les activités de contact à forte valeur ajoutée et les autres, d'une part, et d'autre part, par la mise en place de pôles ou d'outils d'expertise permettant au personnel de ne pas être pris en défaut.

- *Une formation au marketing direct et à ses vecteurs.* L'efficacité du marketing direct est basée sur la finesse de l'adéquation de l'offre pour les clients acquis à fidéliser, et la précision du ciblage clients pour les prospects. Dès lors, afin de ne pas perdre le bénéfice de ce tri de la clientèle potentielle effectué en amont, on systématisera les actions de formation des vendeurs. Les vecteurs utilisés en marketing direct nécessitent aussi une formation spécifique. C'est le cas pour les mailings où l'expertise est indispensable (« on ne gribouille pas quatre mots sur un papier ; ça nécessite d'acquérir une compétence » ; Directeur du marketing). Les publipostages étant très sensibles aux économies d'échelle, une solution intermédiaire entre la complète centralisation ou décentralisation est souvent retenue : il s'agit de mettre au point un ensemble de mailings type parmi lesquels les responsables locaux choisissent.

En ce qui concerne l'utilisation du téléphone : son usage est facilité – voire rendu possible – par le ciblage de populations spécifiques que l'analyse systématique des informations accumulées permet d'effectuer. Aussi est-il devenu indispensable pour le personnel en contact, d'être efficace dans ce type d'approche du prospect, d'où une formation à la prise de rendez-vous par téléphone : « ça a été amené directement par les actions de marketing direct. En ce qui nous

concerne, on a une équipe de quatre personnes itinérantes, qui a pour objectif d'aller dans les points de vente pour les former à la prise de rendez-vous par téléphone » (idem).

- *Une compétence commerciale et relationnelle plus élevée.* « Dans la mesure où vous contactez quelqu'un qui n'avait pas pensé venir chez vous, que vous lui avez fixé rendez-vous, vous n'allez pas avoir la même démarche qu'avec quelqu'un que vous connaissez depuis longtemps, qui vous fait confiance, et à qui vous allez faire une offre. Donc ça nécessite d'avoir une structure au niveau de l'entretien de vente beaucoup plus précise, beaucoup plus professionnelle que la simple « bonne relation » pour faire une offre » (idem). Cette formation à l'acte de vente n'est pas, elle, une conséquence de l'utilisation du marketing direct sur bases de données. Mais d'une part on y attachera d'autant plus d'importance que l'on a investi dans les deux premières étapes de la formation et dans la constitution de la base de données et d'autre part, cette formation à l'entretien de vente comporte désormais un volet inédit : celui de l'apprentissage de la collecte d'informations relatives au prospect même si l'entretien ne débouche pas sur une vente. Il importe en effet d'enrichir le fichier des prospects « On les a formés à analyser un client, à collecter de l'information quand ils sont face au client. On leur apprend à se débrouiller pour demander l'âge, s'il a des enfants, comment il vit... de la façon la plus naturelle possible. On va essayer d'en savoir le maximum parce que même si je ne lui vends pas, c'est un prospect et demain, je serai peut-être capable de lui vendre quelque chose » (Directeur du personnel).

2. LE MARKETING DIRECT INTERNE

Avec le marketing direct sur base de données, on stocke l'information descriptive et les réactions de la cible et l'exploitation systématique de cette information permet une meilleure productivité par la proposition de la bonne offre à la bonne cible et au bon moment. Appliquer cette technique en gestion des ressources humaines c'est faire du personnel ou d'une partie de celui-ci, la cible en question. Sur le principe, dans une optique marketing, cela ne pose pas de problème car la définition de la cible n'est pas cantonnée aux clients finals et peut concerner l'ensemble des acteurs du processus d'achat : utilisateurs, prescripteurs, filters et influenceurs, décideurs, payeurs...

C'est donc la logique de la segmentation, base du marketing, qui est appliquée au personnel de l'entreprise faisant de celui-ci un ensemble de clients d'un mix social différencié. Comme le remarque Louart (1994), il n'existe pratiquement pas de témoignages sur ces pratiques et Igalens (1992) qui fait le point sur le « marketing social » en reste à une approche essentiellement normative sans référence à des démarches observées. En outre, l'outil préconisé pour construire la segmentation reste l'enquête de climat social et non comme nous l'envisageons ici, une base de données

permettant une approche longitudinale, gage d'une analyse beaucoup plus affinée.

Toute politique de ressources humaines prend nécessairement appui sur un ensemble d'informations relatives aux personnes quant à leurs attentes, leurs motivations, leurs projets... Or la qualité de ces informations est très variable et pourtant cruciale. Peretti (1994) a ainsi souligné la carence en études préalables aux décisions en matière de ressources humaines, faute d'informations pertinentes.

Dés lors, ne peut-on espérer une plus grande fiabilité des informations avec la constitution d'une base de données structurée, évitant l'hétérogénéité due à l'insuffisance des définitions, à une validité précaire et surtout à une actualisation aléatoire ? Répondre à cette interrogation nécessite d'examiner les conditions de faisabilité de cette approche qui, précisons-le, est déjà engagée dans certaines entreprises à l'instar de celle qui a constitué notre terrain d'enquête.

La faisabilité de cette démarche de marketing direct interne dépend de son intérêt économique, de sa faisabilité technique et de son acceptabilité sociale. Sur chacun de ces trois points, il convient de distinguer la force de vente du reste du personnel.

Marketing direct sur la force de vente

Les vendeurs, qu'ils soient vendeurs salariés ou commerciaux indépendants, influencent très directement la performance de l'entreprise.

La faisabilité technique est évidente tant sur le plan de la base de données que sur celui des variables. Dans les informations de la base de données, les références du personnel en contact sont déjà intégrées ce qui permet à la fois un contrôle de l'activité et une mesure des élasticités de réponse aux différentes opérations organisées. Pour les variables, la mesure de l'efficacité d'un vendeur ne pose pas de problème particulier et l'information est déjà collectée de manière homogène, régulière et assez fiable. Ainsi, dans le cas que nous avons étudié, la direction du marketing utilise vis à vis de l'ensemble des commerciaux une démarche de marketing direct interne basée notamment sur ce critère.

L'intérêt économique d'une démarche de marketing direct les prenant pour cible réside dans la définition précise des opérations de stimulation qu'elle autorise. Ainsi dans l'entreprise où nous avons enquêté, le fichier des commerciaux est exploité comme un fichier clients par la direction du marketing : « *il y a un objectif, pareil, qui est d'un côté de faire acheter et de l'autre côté de faire vendre (...)* Sur une population de vendeurs, tous n'ont pas le même niveau d'efficacité (...) Si j'ai 100 vendeurs, je ne vais pas demander la même chose et utiliser les mêmes moyens pour aboutir à vendre plus pour les 100. Je vais faire des catégories à l'intérieur qui vont servir à

définir et préciser les opérations de stimulation. » (Directeur du marketing). Notons par ailleurs que cette gestion spécifique du personnel commercial est le fait de la direction du marketing et non de la direction des ressources humaines, ce qui renvoie à la particularité de la gestion des commerciaux – y compris ceux du réseau interne – par rapport aux autres salariés de l'entreprise.

La question de l'acceptabilité sociale de la démarche pour les commerciaux indépendants ne se pose guère. Les références du personnel en contact sont intégrées à la banque de données qui concerne l'ensemble des acteurs du processus d'achat. Quant aux vendeurs salariés, le fait qu'ils soient gérés de façon spécifique (par rapport aux autres salariés) par la direction du marketing d'une part et le fait qu'il s'agit d'une population faite de personnalités particulières, habituées à être jugée sur des résultats et promptes à raisonner en termes de performances, explique sans doute le peu de résistance manifestée. Les vendeurs salariés apparaissent ainsi de par leur profil psychologique, leur motivation et leur mode de rétribution, d'abord comme des vendeurs avant d'être des salariés.

Si donc pour les forces de vente l'utilisation systématique des informations d'une base de données pour prendre les décisions ne pose pas de problème, la généralisation à l'ensemble du personnel est cependant plus délicate.

Extension de l'approche à l'ensemble du personnel

L'intérêt économique de la mise en place et de l'utilisation systématique d'une base de données pour le reste du personnel tient au fait qu'elle permet d'opérationnaliser les politiques de ressources humaines cherchant à rompre avec l'uniformisation c'est-à-dire à ne plus traiter l'ensemble du personnel de la même manière, indépendamment des compétences manifestées, de la volonté de s'investir dans l'entreprise, et des attentes nécessairement hétérogènes en matière de politiques sociales (Igalens, 1992).

En outre, un autre enjeu pour la direction des ressources humaines réside dans le maintien - ou la récupération - au niveau central, de décisions affectant les individus en matière de formation ou de promotion notamment. En d'autres termes, c'est donc la question cruciale du partage de la fonction entre direction des ressources humaines et hiérarchie opérationnelle qui est ici posée en termes nouveaux.

Le problème de la faisabilité technique pour le personnel sédentaire est d'une toute autre nature, c'est celui de la définition des variables de la base de données et de leur signification. L'adoption d'un langage commun, d'un dispositif collectif accepté et compris par tous de la même façon est l'enjeu fondamental : « ... c'est ça notre problème. C'est d'arriver à trouver un

processus qui nous permette de formaliser et de capitaliser ; parce que l'individu qui porte un jugement sur son collaborateur, il le fait d'une certaine façon et pour le mettre en ordinateur, il faut codifier, rationaliser. Il faut un référentiel, un corpus de règles qui vous permette lorsque vous utilisez les informations de l'ordinateur de les interpréter de la même façon. » (Directeur du personnel).

Cette difficulté joue particulièrement dans le domaine du codage des entretiens d'appréciation. Ceux-ci sont en effet systématiquement exploités par la direction du personnel et des relations sociales, qui rempli une grille d'appréciation de la personne en codant un certain nombre d'informations à partir du compte-rendu de l'entretien. Une très grande rigueur dans le déroulement de ces entretiens est donc indispensable pour atteindre une homogénéité des pratiques, gage de la validité du système.

L'acceptabilité sociale de la constitution d'un fichier passe d'abord par une bonne communication. « *Le problème, c'est que les intérêts mutuels soient bien compris dans cette histoire là. Qu'il y ait un certain niveau d'adhésion.* » Celle-ci ne peut être obtenue sans une transparence qui fait d'ailleurs l'objet d'une disposition légale puisque la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés précise dans son article 35 les modalités du droit d'accès de toute personne figurant dans un fichier nominatif.

Mais outre cette nécessaire clarté, la question de l'acceptabilité sociale sera liée à la perception qu'auront les salariés de l'équité qui présidera dans l'utilisation des informations les concernant. Or, ce sentiment d'équité peut dans certains cas être renforcé. Prenons l'exemple d'une décision importante de GRH comme le choix parmi des chefs d'équipes pour une promotion au rang de contremaître. Si l'on dispose au niveau central d'informations systématiques retraçant l'historique des comportements et réactions de ces chefs d'équipes face aux propositions de formation, de mutation, de modification de poste ou de changement dans les modes de management, ne peut-on fonder la décision de façon plus équitable qu'en procédant de façon intuitive et localement ? Que fait-on actuellement lorsqu'on choisit entre deux chefs d'équipes celui qui « joue le jeu » du participatif, contre celui qui traîne les pieds ou qui montre moins d'adresse pour endosser le rôle d'animateur que l'on souhaite lui voir jouer ? On utilise bien ce que l'on sait du comportement passé de l'individu, mais cette connaissance n'est stockée que dans la mémoire du responsable hiérarchique local (le chef d'atelier ou du secteur dans notre exemple) qui aura un poids déterminant dans le choix finalement retenu.

L'opération consisterait-elle alors à déposséder ces acteurs locaux du pouvoir qu'est le leur ? Non, car ce sont eux qui fournissent les informations alimentant la base de données, celle-ci se présentant alors comme un outil renforçant l'objectivité de la procédure de choix et permettant de la motiver de façon plus systé-

matique la rendant par là même plus acceptable. Toutefois, la question de l'enrichissement régulier de la base de données reste posée et demeure un obstacle majeur. Le recueil des appréciations au-delà du problème d'homogénéité déjà signalé rencontre des réticences qui sont accentuées par l'idée d'un codage dans un fichier. « *C'est ce problème qui est fondamental parce que derrière vous allez avoir 300 ou 400 personnes qui vont alimenter ce référentiel. Il faut qu'elles admettent qu'on codifie ces choses-là dans un fichier. Quand vous portez un jugement, il y a toujours un doute et les gens n'aiment pas beaucoup écrire ; ils ont toujours peur que ça ait un caractère définitif.* » (Directeur du personnel).

Mais face à ces réactions, ne faut-il pas au contraire mettre l'accent sur le caractère révisable et régulièrement actualisable d'un tel fichier – en outre accessible à tous les salariés pour les données les concernant, renforçant ainsi les occasions de feedback souvent occultées dans les procédures classiques d'appréciation du personnel – par rapport aux dossiers plus ou moins complets et pas toujours accessibles regroupant des comptes rendus d'entretien et des données souvent obsolètes ?

CONCLUSION

L'efficacité du marketing direct repose sur l'utilisation d'informations individualisées pour adapter l'offre commerciale tant dans son calendrier que dans son contenu. Elle repose sur l'existence d'une base de données contenant des informations précises, fiables et homogènes d'une part et sur la capacité prédictive de ces informations quant à une réaction probable de la cible visée.

Les conséquences du développement du marketing direct sur la cible des clients finaux sont importantes et touchent les choix des canaux de communication et de servuction. Elles induisent notamment une modification du rôle du personnel en contact. Quantitativement les besoins se réduisent et changent de nature conduisant les entreprises à de nouveaux arbitrages entre les forces de vente interne et externe. Qualitativement, les compétences nécessaires évoluent et nécessitent la mise en place de programme de formation tant au niveau des produits, qu'au niveau des méthodes de vente et de la pratique des médias utilisés. L'activité productive du personnel en contact n'est plus le seul paramètre de la productivité du fait de la production réalisée par le client lui-même et de nouvelles compétences, relationnelles, doivent être valorisées.

Dans son principe, le marketing direct peut être appliqué à la force de vente constituant une cible par elle-même. Aucun obstacle majeur ne s'y oppose : la base de données existe très souvent, les variables sont collectées régulièrement et de manière homogène et fiable ; la pratique de la stimulation permet d'établir

un lien direct entre des actions et la productivité mesurée de la force de vente. L'extension de l'utilisation de la base de données à des décisions de GRH concernant cette population spécifique, pose peu de problème.

La généralisation d'une démarche d'exploitation systématique d'une base de données pour les décisions de GRH concernant l'ensemble du personnel est beaucoup plus problématique tant dans son acceptabilité sociale que dans sa mise en oeuvre, notamment, la nécessité de disposer de variables de nature plutôt objective et l'existence d'une relation de causalité entre les variables mesurées et la performance.

Pourtant la segmentation des politiques sociales semble un enjeu fondamental de la GRH aujourd'hui. La diversité des projets personnels, des conceptions de la carrière individuelle (Thévenet, 1992) et plus généralement des attentes des individus et des groupes imposent des réponses précises et adaptées que ne peut apporter une politique uniforme. En outre, l'approche dynamique du marketing interne peut permettre l'anticipation dans un domaine où, trop souvent, les phénomènes d'érosion et de manque d'intérêt ne sont décelés que trop tardivement. N'est-ce pas spécialement le cas des politiques visant à susciter l'adhésion ou à renforcer la motivation des hommes et des femmes de l'entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal M. et Desmet P.(1994), « The New Source of Productivity in Service Encounters : The Satisfied Customers », *First International Workshop on Service Productivity*, Brussels, Belgium, october 3-4.
- Alis D. et Thévenet M. (1994), « Une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services », *Revue Française de Gestion*, mars-mai.
- Cauchoy F. (1994), « La gestion scientifique des marchés : marketing et taylorisme dans l'entre-deux-guerres », *Recherche et Applications en Marketing*, 9, 2, 97-114.
- Desmet P., (1995), *Le marketing direct*, Collection *Connaître et Pratiquer la gestion*, Nathan, Paris.
- Dwyer R., Schurr P. et Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationship », *Journal of Marketing*, 51, avril, 11-27.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.
- Igalens J. (1992), Le marketing social, in *Encyclopédie du Management*, Vuibert.
- Louart P. (1994), « La G.R.H. à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, mars-mai.
- Peretti J.M. (1994), « L'audit social dans le cadre du management stratégique des ressources humaines », in *L'audit social au service du management des R.H.*, ISEOR/ECONOMICA.
- Thévenet M. (1994), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Éditions Liaisons.
- Tixier D. (1989), « Marketing direct amont : un nouveau concept né du marketing direct et de la technologie », in *Encyclopédie de gestion*, 84.