

## Appel à contributions

### Numéro Spécial *Décisions Marketing* 2020

#### **Thème : Marketing et Ressources Humaines : défis communs face aux enjeux des organisations (marque employeur, expérience collaborateur et relation client)**

Les rédacteurs en chef invités pour ce numéro spécial sont Fanny Poujol et Sébastien Soulez

La fonction RH s'approprie de plus en plus le vocabulaire et les outils du marketing. Dans une approche de marketing RH, l'employé peut alors être considéré comme un client qu'il faut attirer et fidéliser. On observe également, chez certains employeurs, une volonté d'aligner les comportements des employés et les souhaits de l'entreprise et des *stakeholders*, faisant du salarié en contact avec le client un vecteur de l'identité de marque (Aurand et al., 2005 ; Punjaisri et Wilson, 2011 ; Sirianni et al., 2013). En matière de recrutement, les outils et les approches marketing peuvent aussi permettre d'améliorer l'expérience candidat/collaborateur ou la mise en scène de la culture d'entreprise. Les salariés ou les candidats aspirent ainsi, pour certains, à une personnalisation de leur expérience au sein de leur entreprise, comme ils le vivent déjà en tant que consommateur. On peut dès lors comprendre que ces techniques marketing, qui permettent d'avoir une meilleure expérience vis à vis des marques, viennent de plus en plus nourrir les stratégies de marque employeur et de recrutement (Charbonnier-Voirin, Poujol et Vignolles, 2017 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011). En même temps, force est de constater que la fonction RH travaille le plus souvent sans solliciter les compétences des experts du marketing, que ce soit pour construire l'identité de marque employeur ou pour gérer l'expérience collaborateur (Ind, 2003). Y aurait-il un hiatus entre marketing et GRH ? Le marketing RH, titre de plusieurs ouvrages parus récemment, en serait-il encore à l'état d'oxymore (Brillet et Gavaille, 2017 ; La Pinta et Berthelot, 2015 ; Liger, 2016) ?

Le marketing RH et la marque employeur sont pourtant des thèmes actuels très importants pour le marketing et l'organisation car ils touchent à son identité. Devenir un employeur « de choix » est devenu un enjeu essentiel. En témoignent le développement de nouveaux métiers autour de la marque employeur, la mobilisation de techniques marketing appliquées notamment au recrutement des employés ou encore l'essor de labels relatifs à la qualité de vie au travail. Dans ce contexte où l'attraction et la rétention des talents sont de plus en plus stratégiques, les relations entre marketing et GRH sont devenues un enjeu central pour les organisations. Lorsqu'une entreprise ou un secteur d'activité souffre d'une pénurie de talents, le candidat peut ainsi parfois être envisagé comme un consommateur, « shoppeur » qui choisit son employeur au gré de ses envies et de son projet professionnel. La marque employeur permet de communiquer à la fois auprès de candidats sur le marché du travail (marque employeur externe) et auprès de salariés (marque employeur interne) sur les avantages à travailler pour une organisation. Or, tout comme en marketing, les candidats ne se fient plus au discours des annonces ou au site institutionnel car ils estiment que ceux-ci ne décrivent pas la réalité de l'entreprise. C'est donc une véritable approche marketing que l'entreprise doit construire pour promouvoir une marque employeur. Il s'agit de communiquer mais aussi de créer l'offre d'emploi, « produit » du marketing mix. Les gestionnaires de la marque employeur doivent ainsi travailler avec les marketeurs pour mieux comprendre ce que l'entreprise propose et les divers moyens dont elle dispose afin de formuler une promesse réaliste, attractive et perceptible. Au-delà de la marque et du marketing mix, d'autres dimensions peuvent être envisagées : l'expérience candidat et l'expérience collaborateur, le digital pour le marketing RH... Ce sont aussi les concepts de segmentation, de ciblage et de positionnement qui sont en jeu en marketing RH. C'est également le lien entre le marketing interne, la GRH et la relation client à la base du marketing des services dont il est question.

Pour aider la fonction RH à mieux appréhender et utiliser les outils marketing, et pour inciter la fonction marketing à s'approprier les problématiques de GRH, des chercheurs, de plus en plus nombreux, s'intéressent à ces questions. Ainsi, des revues de marketing comme *Journal of Personal Selling and Sales Management* ou *Journal of Service Research* publient très régulièrement des travaux sur la capacité des forces de vente et, plus généralement, des personnels en contact, à transmettre les valeurs et l'identité de l'entreprise au consommateur. De plus, il est intéressant de noter que, depuis très récemment, les meilleures revues de marketing commencent à publier des articles sur des thématiques de marketing RH (par exemple Sirianni, Bitner, Brown et Mandel, 2013 ; Tavassoli, Sorescu et Chandy, 2014) et que le dernier numéro spécial de *Journal of Brand Management* (Vol. 25 N°3) porte sur « *Internal brand management* », c'est-à-dire sur une thématique de marketing RH. Le marketing RH intéresse donc les chercheurs en marketing : en témoigne cette phrase des rédacteurs en chef invités du dernier numéro spécial de *Journal of Brand Management*: "Overall, six of the Top 20 most downloaded articles

*in the Journal of Brand Management address the topic of (prospective) employees as a target group for brand management, thus indicating relevance for the research community” (Piehler, Grace et Burmann, 2018).*

Malgré ces travaux, les interfaces entre marketing et GRH demeurent encore relativement inexplorées. Même si des publications récentes ont permis d’en dresser les fondements, les connaissances sur ces sujets sont limitées. Les outils utilisés par les différents acteurs du terrain restent ancrés dans une approche traditionnelle centrée sur la communication, alors que ce champ d’étude devrait faire sienne une perspective plus globale et transversale. Il apparaît donc légitime de revisiter les relations que sont susceptibles d’entretenir le marketing et la GRH. Aussi est-il aujourd’hui important d’approfondir ces questions, tant d’un point de vue théorique que managérial, qui portent sur le Marketing des Ressources Humaines et ses enjeux.

Ce numéro spécial de *Décisions Marketing* est l’occasion de tenter de combler ce fossé. Il aura pour objectif d’approfondir les réflexions dans le champ du marketing des RH, réflexions qui seront utiles pour les chercheurs mais également pour les acteurs du terrain. Les propositions retenues seront originales, feront progresser la compréhension des mécanismes de fonctionnement spécifiques, apporteront des cadres théoriques d’analyse pertinents, proposeront les approches méthodologiques les plus adaptées et fourniront aux professionnels les applications managériales les plus immédiatement mobilisables. Les thématiques de recherche qui peuvent être abordées et qui concernent à la fois le marketing et la GRH sont diverses : forces de vente, personnels en contact, marketing interne, *internal branding*, marque employeur... Parmi ces thématiques, il semble possible de distinguer celles qui relèvent du *marketing du domaine des RH*, comme le marketing interne, la marque employeur, l’image métier/secteur/profession ou les applications de la gestion de la relation client à la GRH, et celles qui relèvent du *management des RH dans le domaine du marketing*, comme le management des ressources humaines commerciales ou le personnel en contact. Les premières concernent principalement le DRH mais font appel à des concepts/théories provenant du marketing (marque, marketing expérientiel, marketing relationnel, etc.), alors que les secondes concernent le directeur commercial/marketing (qui gère les personnels en contact et les commerciaux) mais font appel à des concepts/théories provenant de la GRH (recrutement, formation, management d’équipes, etc.).

Les contributions attendues pourront s’inscrire dans un large cadre disciplinaire (marketing, communication, gestion des ressources humaines, psychologie, sociologie...) et autour de quatre grands axes thématiques (suggérés à titre indicatif et non exhaustif) :

- **Les enjeux du marketing interne** : alignement des comportements des employés avec l’identité de la marque commerciale (Sirianni et al., 2013), *employee-based brand equity* (Tavassoli et al., 2014), rôle des leaders et marketing interne (Wieseke et al., 2009), marketing interne et performance des employés, approches critiques du marketing interne...

- **Les enjeux de la marque employeur** (Berger-Rémy et Michel, 2015 ; Edwards, 2009 ; Viot et Benraiss-Noailles, 2014) : outils de mesure de la marque employeur, compréhension des antécédents et des conséquences de la marque employeur interne et externe, capital marque employeur, dilution du capital de marque employeur, influence des labels employeur, marque employeur et ensemble de considération, lien entre marque employeur et performance globale de l’entreprise, communautés de marques employeur, e-recrutement et e-reputation, communication online et offline de la marque employeur, influence de la marque commerciale sur la marque employeur...

- **Les enjeux en termes d’expérience collaborateur** (Larivière et al., 2017 ; Plaskoff, 2017) : enjeux, contours et spécificités de l’expérience collaborateur, liens et différences entre expérience client et expérience collaborateur, spécificités de l’expérience candidat, expérience collaborateur et valeurs de l’entreprise, mesures de l’expérience collaborateur...

- **Les enjeux en termes de personnel en contact et relation client** (Bhattacharya et Sankar, 2003 ; Du et al., 2011 ; Homburg et al., 2009) : gestion et impact des personnels qui sont amenés à effectuer des tâches commerciales (« personnels en contact » en marketing des services, « forces de vente » en management des ressources humaines commerciales), *Service Profit Chain*, travail émotionnel du personnel en contact, *service-dominant logic* et marketing RH...

Cette liste de thématiques n’est naturellement pas exhaustive. Si vous avez un doute sur une idée originale de contribution, résumez-la en une page maximum et envoyez-la par mail aux rédacteurs en chef invités de ce numéro spécial pour obtenir un avis informel. Ils vous indiqueront par retour son adéquation à la ligne éditoriale du numéro spécial.

Les manuscrits sont soumis au processus habituel d'évaluation de Décisions Marketing et respecteront les règles de présentation de la revue telles que précisées sur son site. Tout article ne répondant pas à ces règles sera rejeté. Les propositions d'articles sont à adresser sous format électronique avant le 30 septembre 2019 aux deux rédacteurs en chef invités : [fpoujol@parisnanterre.fr](mailto:fpoujol@parisnanterre.fr) et [sebastien.soulez@univ-lyon3.fr](mailto:sebastien.soulez@univ-lyon3.fr).

**Fanny Poujol, Professeur à l'Université Paris Nanterre, CEROS (EA 4429).**

**Sébastien Soulez, Maître de conférences HDR à l'Université Jean Moulin Lyon 3, Magellan (EA 3713).**

#### **Références :**

- Aurand T.W., Gorchels L. et Bishop T.R. (2005), Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy, *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Berger-Rémy F. et Michel G. (2015), Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 30-57.
- Bhattacharya C.B. et Sankar S. (2003), Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies, *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Brillet F. et Gavaille F. (2017), *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*, Dunod.
- Charbonnier-Voirin A., Poujol F. et Vignolles A. (2017), From value congruence to employer brand: impact on organizational identification and word of mouth, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 429-437.
- Du J., Fan X. et Feng T. (2011). Multiple emotional contagions in service encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 449-466.
- Edwards M.R. (2009), An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Homburg C., Wieseke J. et Hoyer W.D. (2009), Social identity and the service-profit chain, *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Ind N. (2003), Inside out: how employees build value, *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402.
- La Pinta F. et Berthelot V. (2015), *Marketing RH : Accompagner la transformation digitale des ressources humaines*, Focus RH.
- Larivière B., Bowen D., Andreassen T.W., Kunz W., Sirianni N.J., Voss C., Wunderlich N.V. et De Keyser A. (2017), "Service Encounter 2.0": an investigation into the roles of technology, employees and customers, *Journal of Business Research*, 79, 238-246.
- Liger P. (2016), *Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif*, Dunod.
- Morhart F.M., Herzog W. et Tomczak T. (2009), Brand-specific leadership: turning employees into brand champions, *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Piehler R., Grace D. et Burmann C. (2018), Internal brand management: introduction to the special issue and directions for future research, *Journal of Brand Management*, 25(3), 197-201.
- Plaskoff J. (2017), Employee experience: the new human resource management approach, *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Punjaisri K. et Wilson A. (2011), Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors, *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Sirianni N.J., Bitner M.J., Brown S.W. et Mandel N. (2013), Branded service encounters: strategically aligning employee behavior with the brand positioning, *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.
- Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011), Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous segment de la génération Y, *Recherche et Applications en Marketing*, 26(1), 39-57.
- Tavassoli N.T., Sorescu A. et Chandy R. (2014), Employee-based brand equity: why firms with strong brands pay their executives less, *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
- Viot C. et Benraiss-Noailles L. (2014), Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité?, *Management International*, 18(3), 60-81.
- Wieseke J., Ahearne M., Lam S.K. et van Dick R. (2009), The role of leaders in internal marketing, *Journal of Marketing*, 73(2), 123-45.