



Synthèse des travaux du groupe de travail

EMPLOYEE ADVOCACY

FAIRE DES COLLABORATEURS DE L'ENTREPRISE

DES ACTEURS DE SES COMMUNICATIONS



ENTREPRISES & MEDIAS

Association des directeurs de communication



**2017, ANNÉE DE
L'EMPLOYEE ADVOCACY**

P. 03



**VERS UNE PLURALITÉ
DES COMMUNICATIONS EN
ENTREPRISE ?**

P. 04



ÉTAT DES LIEUX

P. 07



**MODE D'EMPLOI :
QUATRE ENSEIGNEMENTS**

P. 10



**PRÊTS À VOUS LANCER ?
UN OUTIL INTERACTIF POUR
VOUS AIDER**

P. 12



**CAS PRATIQUES :
SEPT DÉMARCHES D'ENTREPRISES**

P. 14

L'Employee Advocacy

est le mécanisme par lequel une marque ou une entreprise mobilise ses salariés pour devenir ses ambassadeurs non seulement dans leur vie professionnelle, mais également dans leur vie personnelle notamment sur les réseaux sociaux.

Par extension, ce mécanisme d'Advocacy peut également s'appliquer à des personnes qui ne sont pas des salariés de l'entreprise, mais se situent dans son premier cercle (ex. prestataires externes dans le cas des entreprises de technologie, agents ou distributeurs dans le cas d'entreprises BtoB).



2017, ANNÉE DE L'EMPLOYEE ADVOCACY

L'expression Employee Advocacy est devenue un de ces Buzz words, dont nos milieux professionnels raffolent. Posts, articles, interviews d'experts, conférences, le sujet est incontournable. Effet de mode ou lame de fond ?

Une des missions d'Entreprises et Médias est de détecter les tendances émergentes qui peuvent avoir un impact sur les métiers de la communication, et d'accompagner ses adhérents dans la compréhension de ces évolutions.

En 2016, l'association avait travaillé le thème de la mesure de la contribution de la communication à la performance de l'entreprise. Elle a réussi à produire une boîte à outils à la disposition des directeurs de communication pour qu'ils puissent être en position de suivre l'efficacité de leurs actions et la partager au plus haut niveau.

En 2017, nous avons voulu explorer l'Employee Advocacy, au moment où quelques entreprises la mettent en place et beaucoup d'autres s'interrogent sur la façon d'appréhender la démarche.

Vouloir faire des collaborateurs des ambassadeurs de l'entreprise et de sa marque est un des basiques de la communication, mais le réussir se révèle souvent complexe. Avec l'explosion des réseaux sociaux qui permettent à tout un chacun de s'exprimer publiquement et d'accéder à une audience, nous savons que nous ne pouvons plus contrôler les prises de parole des salariés de l'entreprise. Un risque, mais aussi une opportunité, car nous pouvons aujourd'hui capitaliser sur ces leviers, et ainsi démultiplier la diffusion des messages auprès de communautés à la fois plus larges et mieux ciblées.

L'objectif du groupe de travail que j'ai eu le plaisir d'animer a été de faire un arrêt sur image pour comprendre les enjeux et l'état de l'art, et de donner quelques clés pour réussir une telle démarche.

Les travaux se sont appuyés à la fois sur une enquête menée auprès des adhérents d'Entreprises et Médias, des entretiens qualitatifs plus poussés avec certains et des benchmarks des solutions existantes. Nous avons également analysé la littérature, notamment anglo-saxonne qui existe à ce sujet. Le temps fort de notre réflexion a été un Bootcamp passionnant organisé en juillet 2017 avec plus de 40 participants réunis pour réfléchir, en ateliers, de manière collaborative et prospective, aux différentes facettes de l'Employee Advocacy.

Tous ces travaux ont été portés au quotidien par Sophie Duhamel et par l'équipe de Little Wing que je remercie de leur investissement et de leur disponibilité. Je veux aussi remercier tous ceux dont la contribution et les témoignages ont permis l'aboutissement de ce chantier.

À notre manière, parce que le partage et l'ouverture sont au cœur d'Entreprises et Médias, nous nous sommes engagés nous aussi dans un « Member Advocacy » pour faire de tous les adhérents de l'association Entreprises et Médias des ambassadeurs de cette démarche. À vous de jouer !

Benoît Cornu,
administrateur, pilote du groupe de travail



VERS UNE PLURALITÉ DES COMMUNICATIONS EN ENTREPRISE ?

Peut-on encore parler de communication, au singulier ? Mise en tension par l'accélération du rythme médiatique, l'apparition de nouveaux médias, la désintermédiation des réseaux sociaux, la communication prend aujourd'hui des formes et des expressions de plus en plus variées. De la diffusion d'un message auprès de ses collaborateurs dans un cercle restreint, à la campagne de publicité, en passant par la mise en place d'une stratégie de Thought leadership, tous ces flux de messages obéissent à des logiques différentes et touchent des cibles variées. Pourtant, elles ont toutes un point commun : elles doivent nécessairement s'appuyer sur les collaborateurs, car ils constituent l'un des premiers actifs de l'entreprise et leur engagement peut faire la différence dans des écosystèmes en constante et pleine mutation.

L'EMPLOYEE ADVOCACY, ATOUT MAJEUR DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

L'Employee Advocacy, c'est la mobilisation des collaborateurs et du premier cercle de l'entreprise pour en faire des relais actifs des messages corporate de l'entreprise, en particulier sur les réseaux sociaux.

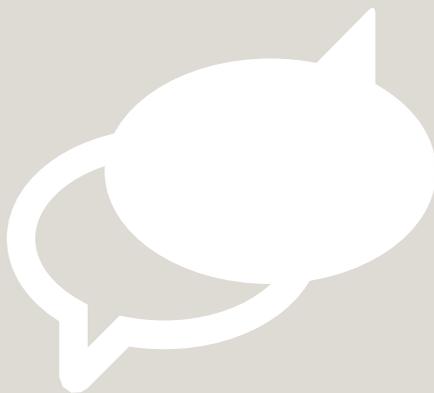
En considérant les salariés, non seulement comme destinataires, mais surtout comme des influenceurs, la communication entre pairs (peer-to-peer) est tout à la fois plus affinitaire, plus crédible et plus efficace.

Elle est vite devenue un enjeu important pour toutes les entreprises et organisations, et en premier lieu, les plus grandes.

L'Employee Advocacy permet de :

- favoriser le business,
- renforcer la réputation de l'entreprise,
- encourager l'attachement et l'engagement des collaborateurs,
- prévenir les risques.

En interne, elle devient un accélérateur, un levier de diffusion de la culture digitale.



QUELS ENJEUX POUR LE DIRECTEUR DE COMMUNICATION ?

Avec le numérique, chacun peut se saisir d'une information et la relayer. De la même manière, chaque collaborateur peut retransmettre un message émanant de son entreprise. Pour élaborer, à partir de ces prises de parole individuelle, un message collectif cohérent, le directeur de communication doit co-construire la règle du jeu, avec les autres directions. En cela, l'Employee Advocacy ne change pas le fond de sa mission, mais la forme de son travail, vers plus de transversalité et plus d'orchestration et de mise en cohérence.



TROIS QUESTIONS-CLÉS

Que faut-il faire dire, comment et à qui ?

Comment éviter que la parole des collaborateurs sur les réseaux sociaux perde son naturel et sa spontanéité, si elle est encouragée par l'entreprise ?

Comment accepter de lâcher prise pour que les collaborateurs soient autonomes dans leur prise de parole ?

REMERCIEMENTS

Pierre AUBERGER (*Bouygues*) - Anne-Lise BAPST (*HSBC*) - Didier BARBÉ (*IBM*) - Marianne de BATTISTI (*ICADE*) - Gérard BENEDETTI (*Tereos*) - Eric de BRANCHE (*LEEM*) - Bertrand CIZEAU (*BNP PARIBAS*) - Yann CORMANT (*Icade*) - Benoît CORNU (*PMU*) - Vincent COTTEREAU (*ARKEMA*) - Sylvie DELASSUS (*Servier*) - Sébastien DELERUE (*Avril*) - Gilles GALINIER (*Arkema*) - Charlotte GARNIER PEUGEOT - Thomas HIRSCH (*CAPGEMINI France*) - Marianne HUVÉ-ALLARD (*BNP Paribas AM*) - Valérie LAUTHIER (*Pierre & Vacances*) - Nicolas PÉCOURT (*Crédit Foncier*) - Laurence PERNOT (*Vallourec*) - Valérie PERRUCHOT GARCIA (*JANSSEN*) - Anette REY (*BRISTOL MYERS SQUIBB*) - Gwenaël RICHEROLLE (*BNP Paribas*) - Julien VILLERET (*EDF*) - Kate PHILLIPS (*Faurecia*)...



ÉTAT DES LIEUX

Afin de mesurer l'état d'avancement des directeurs de communication sur l'Employee Advocacy, Entreprises et Médias a mené auprès de ses adhérents une enquête, s'appuyant sur un sondage en ligne, auquel ont répondu 49 entreprises, et sur une vingtaine d'entretiens individuels.

UN SUJET À L'AGENDA DES DIRECTEURS DE COMMUNICATION

- Seule la moitié des personnes interrogées a déjà mis en place une telle démarche : 54 % des répondants affirment que l'Employee Advocacy est déjà un projet concret dans leur entreprise.
- Mais 94 % des directeurs de communication souhaitent le faire à moyen terme.

UNE DÉMARCHE ENCORE RÉCENTE

- Pour un directeur de communication sur deux, il est trop tôt pour avoir des résultats...
- ... même si les premiers retours sont positifs : « Fierté d'appartenance » ; « Très fort enthousiasme » ; « Excellents résultats avec un tout petit budget » ; « Retours positifs des candidats et des ambassadeurs », sont les verbatims fréquemment associés à l'Employee Advocacy.

POUR LES PLUS AVANCÉS, DEUX BÉNÉFICES REVIENNENT CONSTAMMENT

- Le renforcement de la fierté d'appartenance.
- La valorisation de l'expertise de ses équipes.

QUE DIT LA LITTÉRATURE SUR LE SUJET ?

C'est aux États-Unis que se trouve le plus grand nombre d'ouvrages sur l'Employee Advocacy. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question en analysant l'évolution vers un « Social Employee » (Burgess & Burgess, 2013) et l'avènement d'un collaborateur qui devient la « Most Powerful Brand on Earth » (Bourdeaux & Emerick 2013).

Ces ouvrages partent d'un postulat : l'individualisme étant une valeur montante de nos sociétés, les entreprises doivent se saisir des réseaux sociaux pour recréer du collectif. Ainsi, dans leur livre, Cheryl et Mark Burgess explorent les différentes manières qu'ont les entreprises pour effectuer leur transition vers l'ère digitale.

- Ils démontrent le pouvoir grandissant des individus collaborateurs, ambassadeurs de leur marque en ligne.
- En tant que « brandividual », ces employés permettent d'établir un dialogue ouvert avec les clients et de renforcer l'image de la marque auprès de ces derniers...
- ... mais aussi permettent à l'entreprise d'être plus attirante pour les nouveaux talents sur le marché du travail.

Le développement de l'Employee Advocacy accompagne une transformation en profondeur de l'entreprise :

- L'émergence des Social employees, et de Social executives - ceux qui sont à l'aise avec l'utilisation d'outils digitaux, engagés sur le web - imposent de repenser la structure de leur entreprise.
- Les hiérarchies traditionnelles de l'entreprise se voient bouleversées, et en premier lieu, les structures et l'organisation de sa communication.

L'analyse de cette littérature anglo-saxonne permet également de pointer une différence notable d'approche entre les États-Unis et la France sur l'Employee Advocacy : aux États-Unis, c'est le business et le renforcement du social selling qui justifie la mise en œuvre de stratégie d'Employee Advocacy. En France, c'est plutôt l'accompagnement de la transformation digitale et les questions de réputation.

ADVOCACY TECH ?

Après la Food Tech, la Health Tech, la Fashion Tech, peut-on parler d'Advocacy Tech ? Beaucoup de plateformes ont émergé pour aider les entreprises à démultiplier leurs prises de parole sur les réseaux sociaux :

→ Elevate de LinkedIn, qui vient capitaliser sur la présence renforcée des collaborateurs d'une entreprise sur le réseau social professionnel.

→ Amplify de Hootsuite, qui prolonge le logiciel de community management par une extension Employee Advocacy.

→ D'autres solutions, par ailleurs, se sont complètement lancées sur une offre de ce type, répondant ainsi à une vraie demande de la part de leurs clients : Smarp ou Sociabble.

→ Enfin, les réseaux sociaux internes d'entreprises commencent à se saisir de cette question.

Chacune présente des avantages, mais aussi des limites. Chaque entreprise fait son choix, en fonction des outils déjà mis en place et de ses besoins : paramétrage de plusieurs langues, sécurité des données, intégration avec des interfaces existantes, culture de la gamification, etc.

Pour vous aider à choisir, nous avons fait un comparatif de ces différentes plateformes, selon les mêmes critères. Pour l'Employee Advocacy, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, mais juste des choix à faire en fonction de sa maturité et de sa culture d'entreprise.

Consultez le benchmark des plateformes sur l'espace Adhérents du site [Entreprises et Médias](#), rubrique [supports/groupedetravail](#)

EXEMPLES DE PLATEFORMES

 LinkedIn Elevate

 Hootsuite Amplify

 smarp

 Sociabble





MODE D'EMPLOI QUATRE ENSEIGNEMENTS

1

ACCÉLÉRATEUR DE TRANSFORMATION DIGITALE

Pour la quasi-totalité des directeurs de communication que nous avons rencontrée, l'Employee Advocacy est avant tout un moyen d'accélérer la transformation digitale de l'entreprise.

- La mise en place des stratégies de production et de partage de contenus sur les réseaux sociaux est un bon levier pour acculturer les collaborateurs aux nouvelles plateformes numériques.
- L'implication du Comex est une façon d'embarquer les dirigeants de l'entreprise dans ces mutations internes.
- Cette sensibilisation s'accompagne d'un changement de posture de l'entreprise, plus en veille sur l'extérieur, plus ouverte, plus engagée.

Souvent, en interne, le projet d'Employee Advocacy constitue une brique d'un plan global de transformation digitale de l'entreprise. Les autres projets internes, comme par exemple, le Reverse mentoring pour les membres du Codir, viennent d'ailleurs contribuer à cette démarche.

Si l'Employee Advocacy est perçue par les directeurs de communication, d'abord comme une démarche numérique, elle n'est jamais opposée au « monde réel ». Au contraire, elle se prolonge « dans la vie réelle ». Les questions qui se posent avec l'Employee Advocacy se posaient avant, mais en d'autres termes.

2

UNE DÉMARCHÉ COLLECTIVE

Pour enclencher une dynamique efficace, toutes les entreprises, quelle que soit leur situation, s'accordent à dire que l'implication du Comex est une condition de réussite pour l'engagement des collaborateurs. Cette implication peut aller de la simple bienveillance jusqu'à l'exemplarité, si le dirigeant est lui-même présent et actif sur les réseaux sociaux.

Si l'Employee Advocacy est l'affaire de toutes les entreprises, c'est aussi l'affaire de toutes les directions. La transversalité est un dénominateur commun à beaucoup de démarches de ce type. **Quelles sont les directions les plus associées avec la direction de la communication ?**

- La direction des ressources humaines évidemment, qui permet de veiller à ce que l'Employee Advocacy reste une démarche volontaire et valorisante dans le parcours du collaborateur.
- La direction juridique afin de vérifier que la prise de parole des collaborateurs sur les réseaux sociaux ne présente aucun risque pour l'entreprise.
- La direction en charge de la conformité (si elle est différente de la direction juridique), qui précisera les réglementations à respecter, dans le cas notamment des secteurs plus régulés.

3

VALORISER LES EXPERTS OU ENGAGER TOUS LES COLLABORATEURS ?

La mise en place d'une démarche d'Employee Advocacy oblige à faire un choix stratégique : opter pour une logique d'expert ou une logique globale.

→ Certaines entreprises ont préféré mettre en avant les experts de l'entreprise dans une logique de Thought leadership. Elles les sélectionnent sur la base de plusieurs critères : champs d'expertise, capacité à toucher des communautés, présence sur les réseaux sociaux.

→ D'autres ont décidé d'ouvrir à l'ensemble de leurs collaborateurs la possibilité de se saisir de contenus proposés par l'entreprise pour les diffuser auprès de leurs cercles respectifs. Avec parfois des différences culturelles, dans les possibilités de personnaliser, ou pas, ces contenus.

4

EFFET MÉGAPHONE OU EFFET PERROQUET ?

Au cœur de la démarche d'Employee Advocacy, il y a l'autonomie et l'authenticité des messages portés par les collaborateurs.

Si la communication est lisse et apparaît peu spontanée, elle peut être perçue comme suspecte. Pour autant, il est important de définir un cadre d'expression clair pour éviter des dérapages tout en faisant confiance aux personnes engagées. **C'est un équilibre complexe entre contrôle et confiance qui doit être trouvé !**

Si les collaborateurs partagent tous le même sujet, le même contenu, au même moment, ne risque-t-on pas de tomber dans ce qu'on peut appeler « l'effet perroquet » ?

Pour que l'effet mégaphone remplace l'effet perroquet :

→ une entreprise peut aller plus loin que le simple partage de contenus en donnant les moyens à ses collaborateurs d'en créer de nouveaux,

→ la qualité des contenus est un levier de motivation pour les collaborateurs à se lancer dans une telle dynamique,

→ la question de l'outil est déterminante pour mener à bien cette démarche. D'où l'intérêt de choisir la bonne plateforme, cohérente avec son mode de fonctionnement et sa culture interne.

Pour suivre cet effet mégaphone, la mesure de l'efficacité de la démarche d'Employee Advocacy est indispensable : nombre de collaborateurs engagés, taux d'engagement sur chaque contenu publié et partagé, personnalisation... mais aussi qualification des communautés touchées sont des indicateurs-clés à suivre.

PEUT-ON FAIRE SANS ?

Quand une entreprise se pose la question d'engager une démarche d'Employee Advocacy, elle commence bien souvent par constater que le phénomène existe déjà. Les collaborateurs n'attendent évidemment pas une démarche structurée et volontaire de leur employeur pour parler de leur entreprise, de leurs actions ou de leur expertise sur les réseaux sociaux, de manière positive ou non. Ainsi la question n'est pas de faire ou de ne pas faire de l'Employee Advocacy, mais à quel point l'entreprise souhaite s'engager dans une telle démarche de manière volontariste.

De la même façon, certains secteurs peuvent estimer qu'ils sont relativement éloignés de ce type de démarche, soit parce qu'ils sont dans des secteurs industriels avec une population faiblement connectée et présente sur les réseaux sociaux, soit parce qu'ils sont par exemple dans les secteurs régulés. Mais là encore, les directeurs de communication témoignent qu'aucun secteur n'est à priori hermétique à l'Employee Advocacy pour autant que soient adaptées la philosophie et les modalités du programme.

PRÊTS À VOUS LANCER ?



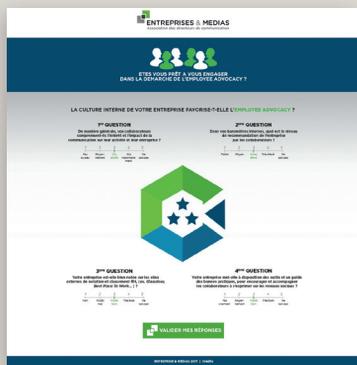
PRÊTS À VOUS LANCER ? UN OUTIL INTERACTIF POUR VOUS AIDER

Chaque entreprise doit réussir à personnaliser sa démarche d'Employee Advocacy. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise approche, mais un projet adapté à sa situation.

Il est important de mesurer sa « readiness ». Pour mesurer cette appétence pour l'Employee Advocacy, un outil a été développé par Entreprises et Médias. C'est le DEARIndex (Digital Employee Advocacy Readiness Index).

Mesurez votre « readiness » à l'Employee Advocacy grâce à cet outil et bénéficiez de premiers conseils pour aller encore plus loin sur www.dearindexEM.fr

La définition de cet index repose sur un questionnaire, articulé autour de **six catégories** comportant chacune **quatre questions**. Les catégories sont les grandes familles de critères, qu'ont fait émerger les directeurs de communication lors de leur participation au boot camp consacré à l'Employee Advocacy.



SIX CATÉGORIES DE CRITÈRES POUR TESTER VOTRE READINESS

La **culture interne** de votre entreprise favorise-t-elle l'Employee Advocacy ?

Votre socle de **réputation** est-il suffisamment solide pour construire une démarche d'Employee Advocacy sans risque ?

Les **pratiques digitales** des vos collaborateurs facilitent-elles leur prise de parole sur les réseaux sociaux ?

Votre **top management** vous donne-t-il l'impulsion pour vous engager dans une démarche d'Employee Advocacy ?

Comment votre démarche d'Employee Advocacy peut respecter la **compliance** ?

Comment l'Employee Advocacy peut contribuer à développer l'**expertise** de votre entreprise ?



CAS PRATIQUES : 7 DÉMARCHES D'ENTREPRISES



LES IBMERS, PREMIERS ADVOCATES DE L'ENTREPRISE

IBM

Depuis son origine, IBM mise une partie de son capital réputationnel sur ses collaborateurs, les « IBMers ». D'année en année, IBM capitalise, toujours plus, sur sa très forte culture d'entreprise. Aujourd'hui, elle la démultiplie grâce aux principes de l'Employee Advocacy.

L'activité du géant américain se fait à 60 % dans le secteur des services... avec une offre apportée à ses clients quasiment sur mesure et personnalisée. Il est donc indispensable que chaque collaborateur puisse être en mesure de se saisir du discours institutionnel et le porter dans ses cercles, qu'ils soient virtuels ou « in real life » (conférence de l'écosystème, réunions clients, ...). La stratégie d'IBM en matière d'Employee Advocacy est de favoriser le bouche-à-oreille, dans une communauté d'intérêts bien définie et dans une logique, non pas B2B, mais E2E, pour Ecosystem-to-Ecosystem. L'Employee Advocacy chez IBM concerne tous les collaborateurs : les consultants, les techniciens, mais aussi les clients et les partenaires. Mission à eux de démultiplier la prise de parole du groupe. Conséquence :

une très grande proportion des comptes IBM sur les réseaux sociaux ont été supprimés, de manière à être moins dispersés.

La démarche d'Employee Advocacy chez IBM se met en place à travers un outil principal : la Think Academy, disponible sur ordinateur, tablette et téléphone. Il s'agit d'une plateforme de contenus mis à disposition des IBMers afin qu'ils les utilisent dans leurs différentes prises de parole. Pour aller encore plus vite, Watson (le module d'intelligence artificielle d'IBM) est là pour les aider ! La condition de réussite est d'accepter de donner la liberté aux collaborateurs de personnaliser cette matière première. Pour éviter toute distorsion, le quiz, que chaque IBMer doit repasser annuellement, est là pour valider la connaissance de chacun des règles de bonne conduite.

Sa culture digitale historique a permis à IBM d'intégrer plus facilement l'Employee Advocacy dans ses pratiques. Mais c'est avant tout une question de posture d'entreprise, plus que d'outil.

L'EMPLOYEE ADVOCACY SE DIFFUSE EN PARALLÈLE DE LA DIGITALISATION DU GROUPE

AVRIL

Une entreprise agro-alimentaire, parce qu'elle se digitalise tout autant que les autres, est tout à fait concernée par l'Employee Advocacy. Ainsi, Avril, leader sur ses marchés (trituration de graines oléagineuses, production d'huiles de table, production de biodiesel à partir d'oléagineux, marché de l'œuf, oléochimie en Europe, production de glycérine végétale dans le monde), a mis en place plusieurs projets en interne sous la bannière « We are Avril » pour inciter les collaborateurs à suivre les comptes de l'entreprise et de ses filiales sur les réseaux sociaux, pour qu'ils aient connaissance des informations diffusées par l'entreprise, mais aussi, pour les inciter à les diffuser et à les relayer activement.

Un Intranet avec des fonctionnalités RSE a été créé et déployé, où est relayé tout ce qui a trait à la transformation du Groupe. Les collaborateurs sont progressivement formés, comme les membres du Comex, et encouragés à utiliser les plateformes sociales. Une charte de l'utilisateur

vient d'être établie. Enfin, un « Comex des jeunes » a été mis en place pour inciter l'ensemble de l'entreprise à avoir un autre regard sur les sujets prioritaires pour Avril, au premier rang desquels le digital.

Dans un secteur traditionnel, et bien que le monde agricole soit très connecté, peu ont une pratique professionnelle des réseaux sociaux. L'Employee Advocacy doit aussi aller au-delà du digital et s'élargir à la vie réelle : vêtements d'usines, flotte de camions, prises de parole dans une conférence, etc. La démarche Employee Advocacy, c'est sur Internet, comme dans la vie réelle. La parole des collaborateurs pèse souvent plus aujourd'hui que celle traditionnellement incarnée par l'entreprise et le corporate.

L'EMPLOYEE ADVOCACY COMME OUTIL DE FIERTÉ DU MÉTIER DE BANQUIER

HSBC FRANCE

Dans certains secteurs très régulés, la mise en place d'une stratégie d'Employee Advocacy nécessite d'être plus vigilants, car la loi et la réglementation contraignent certaines communications. Pourtant, la filiale française de la banque HSBC a choisi de s'appuyer sur les collaborateurs de l'entreprise pour, entre autres, renforcer la réputation de l'entreprise.

Après quelques années de crise économique et de sujets réputationnels qui ont pu fragiliser l'image des banques, il était nécessaire de re-mobiliser les collaborateurs - et indirectement les clients - pour réaffirmer l'utilité sociale et économique du métier de banquier et la fierté quotidienne que les collaborateurs éprouvent à l'exercer. Par ailleurs, la montée en puissance des réseaux sociaux et des technologies digitales permet de faire naître des communautés internes dopant de nouvelles formes de collaboration et de partage.

Plusieurs mécanismes ont été développés récemment notamment par la Direction de la Communication pour impliquer davantage les collaborateurs dans la vie de l'entreprise : la mise en œuvre d'une plateforme de partage des connaissances et des savoirs faire sur laquelle les collaborateurs partagent, entre eux, de manière horizontale, des contenus sur des problématiques business, d'organisation ou de comportements qui favorise l'entraide et la collaboration dans l'organisation.

En ce qui concerne l'innovation digitale dans la banque de particuliers, les collaborateurs sont invités systématiquement et sur base de volontariat, à prendre part à une procédure de bêta testing avant le lancement de tout nouveau service. Cela permet à chacun de s'approprier plus facilement les messages et de le diffuser auprès de ses clients ou des communautés référentes.

Sur les médias sociaux, après avoir lancé un guide d'usage des médias sociaux à l'attention de tous les collaborateurs et travaillé au lancement d'une approche commune des crises digitales partagée entre équipes marketing/communication et direction des métiers, l'équipe de communication souhaite désormais fédérer sur la base des collaborateurs déjà actifs sur les médias sociaux, une communauté d'ambassadeurs digitaux. Cette communauté aurait pour objet de partager ses bonnes pratiques et ses centres d'intérêt dans les différents contenus corporate et métiers.

L'ensemble des initiatives relève d'une approche de volontariat et d'un coaching opérationnel réalisé notamment par les équipes médias sociaux et communication. Elles sont également connectées aux plans d'actions digitaux menés par la DRH pour renforcer l'attractivité de la marque employeur.

RÉUSSIR À ADAPTER SA STRATÉGIE D'EMPLOYEE ADVOCACY AUX CONTRAINTES DU SECTEUR

BMS

Comment faire face à l'injonction paradoxale de respecter les contraintes d'un secteur régulé et de capitaliser sur la bonne volonté des collaborateurs ? C'est le défi qu'a dû relever la filiale française du groupe pharmaceutique Bristol-Myers Squibb (BMS).

Alors que même la communication digitale de l'entreprise est soumise à une vigilance a priori de la part de sa maison-mère, une stratégie d'Employee Advocacy a été mise en place. D'abord, simplement, en clarifiant un certain nombre de règles d'utilisation des réseaux sociaux. Mais aussi, en mettant en place des formations pour les collaborateurs, en collaboration avec la direction des ressources humaines. La prochaine étape serait de leur fournir, de manière proactive, des contenus afin qu'ils puissent être incités à les partager.

Cette stratégie d'Employee Advocacy venait répondre à une dynamique, constatée chez les collaborateurs de l'entreprise. Ils étaient tous inscrits sur LinkedIn et s'exprimaient déjà, avec une frontière entre la sphère personnelle et professionnelle qui tend à disparaître.

La filiale France est un moteur de ce type de démarche, au sein du groupe, par rapport à d'autres filiales dans le monde, car elle arrive à mobiliser les collaborateurs autour de l'engagement sociétal de l'entreprise en faveur des patients.

LE CHOIX D'INSTAGRAM POUR DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET LA FIERTÉ DES ÉQUIPES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE

FAURECIA

Une entreprise fait le choix d'Instagram pour sa stratégie d'Employee Advocacy : une originalité qui doit être soulignée. C'est le choix qu'à fait Faurecia. L'équipementier automobile a fait du réseau social spécialisé dans les photos, l'un des axes forts de sa démarche de promotion de ses salariés. Par rapport aux plus courants : Facebook, LinkedIn et Twitter, c'était une manière de partir d'un outil, déjà utilisé par l'ensemble des collaborateurs, et qui ne nécessitait donc pas d'effort particulier d'appropriation. Pourtant, en faire un usage de représentation et d'image n'allait pas de soi.

Baptisé « A week in a life of... », ce projet propulse ainsi ses collaborateurs sur le devant de la scène afin d'illustrer la diversité de ses métiers, de ses profils, des environnements de travail et de son empreinte internationale. Dans le cadre de ce dispositif, l'opération confie ainsi chaque semaine les manettes du compte Instagram du Groupe à un interlocuteur différent.

L'intérêt est clair : Instagram est une plateforme qui permet de capitaliser sur des photos et des vidéos, formats beaucoup plus porteurs qu'un simple texte. Les collaborateurs n'étant pas des communicants professionnels, il y a ainsi une dimension beaucoup plus spontanée dans leur approche. La prise de parole est personnalisée, authentique et chacun est libre d'y exprimer sa patte en jouant avec les filtres, en utilisant Boomerang ou d'autres applications annexes proposées par Instagram...

Ce projet entre dans le cadre d'un programme d'Employee Advocacy, mis en place récemment, d'abord pour améliorer sa marque Employeur mais aussi pour jouer un rôle dans sa communication interne. À plus d'un titre, le programme est bénéfique, aussi bien pour fédérer l'interne que pour renforcer l'image du Groupe !

UN PARTENARIAT GAGNANT - GAGNANT ENTRE L'ENTREPRISE ET SA COMMUNAUTÉ D'EXPERTS

CAPGEMINI

Capgemini, l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de la transformation numérique, s'est lancé dans une démarche d'Employee Advocacy, à partir d'un constat évident : les médias sociaux sont devenus un canal essentiel pour toucher leurs cibles au sein des entreprises, qu'elles soient décisionnaires ou prescriptrices. Selon une étude réalisée par le Groupe, 60 % des clients B2B dans le domaine des technologies se disaient heureux de recevoir du contenu de leurs fournisseurs sur les réseaux sociaux.

Mais, au-delà des contenus partagés par l'entreprise, la clé de succès était de réussir à développer des relations pair-à-pair, essentielle pour engager les audiences. C'est dans cet esprit qu'a été lancé le programme Expert Connect : un programme d'Employee Advocacy, visant à renforcer l'image de marque et l'empreinte digitale du groupe, mais aussi à utiliser les réseaux sociaux comme un canal d'influence.

Mille collaborateurs ont été identifiés, ainsi que 23 sujets business sur lesquels ils peuvent s'exprimer. De cette manière, l'expertise de Capgemini est mise en scène à travers un réseau d'experts thématiques, de commerciaux, de directeurs... Ces ambassadeurs ont pour mission de produire du contenu, des points de vue, et de relayer certaines informations de l'entreprise, mais aussi et surtout de rebondir sur les contenus et l'actualité partagés par des tiers.

Grâce à cette démarche, c'est un partenariat gagnant - gagnant qui se crée entre les collaborateurs et Capgemini, qui a pour objectif, de faire des canaux digitaux le levier ultime d'influence pour générer du business.

UNE DÉMARCHE APPLIQUÉE À TOUTE L'ENTREPRISE À TERME

BNP PARIBAS

Chez BNP Paribas, 83 % des collaborateurs se déclarent fiers de travailler pour le Groupe et 68 % d'entre eux sont inscrits sur un ou plusieurs réseaux sociaux. Partant constat, il était essentiel pour le Groupe de s'appuyer sur les équipes et de mobiliser les collaborateurs en les encourageant (s'ils le souhaitent) à relayer les messages du Groupe, messages qui les intéressent et dont ils sont fiers sur leurs réseaux sociaux personnels. L'objectif : amplifier le partage de contenus de BNP Paribas sur la base du volontariat.

C'est dans cette optique que BNP Paribas a lancé sa démarche d'Employee Advocacy. Avec l'appui de 2 sponsors du Top Management (le directeur des ressources humaines et le directeur de la communication), la direction de la communication a donc mis en place en 2015, un outil Sociabble. Disponible sur desktop et smartphone (professionnel ou personnel), cette plateforme regroupe dans un espace unique, dédié et ludique, des actualités publiées sur les différents comptes officiels du Groupe.

Dans un premier temps, un pilote a été mis lancé auprès des communicants, marketers et social media managers. Dans le même temps, un programme a été créé pour accompagner les porte-parole du Groupe sur les réseaux sociaux (Twitter et LinkedIn) et une politique Groupe sur le bon usage des médias sociaux a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs.

À partir de 2016, une plateforme a été ouverte à l'ensemble des collaborateurs en France. Les membres peuvent y trouver des contenus (Twitter, Facebook, LinkedIn, comptes des porte-parole officiels, flux RSS) validés par le Groupe qu'ils peuvent partager sans crainte et sans risque de réputation. L'inscription sur la plateforme se fait sur la base du volontariat. Il est essentiel que le collaborateur participe à ce « programme » si et seulement s'il le souhaite, sans aucune pression de la hiérarchie.

BNP Paribas a choisi de déployer l'outil par pays (ou région géographique) et/ou par filiale/métier. Aujourd'hui, Sociabble est déployé en Belgique, en Italie, en Asie Pacifique et chez BNP Paribas Cardif. Plus de 13 000 collaborateurs l'utilisent au quotidien. La conviction profonde du Groupe est que cette démarche doit se faire à l'échelon le plus près du collaborateur et toujours sur une base de volontariat..

DE L'EMPLOYEE ADVOCACY AU CUSTOMER ADVOCACY

Les entreprises, engagées dans des démarches d'Employee Advocacy, misent sur les collaborateurs pour démultiplier leurs prises de parole. Mais, demain, peut-on imaginer la même logique élargie à son premier cercle, c'est-à-dire les clients par exemple ?

Certaines entreprises ont traditionnellement construit leur réputation à travers des communautés d'afficionados, prêts à tout pour défendre leur marque préférée et parler de leurs produits. Facilement mobilisables, elles sont choyées par des avant-premières, des beta-testing et des attentions en tout genre. Elles pourront tout à fait, bientôt, partager des contenus pour alimenter le capital sympathie d'une entreprise.

Si la mécanique est là même, il y a sans doute des différences d'approche à adopter pour toucher les clients par rapport aux collaborateurs. Mais, le partage de la prise de parole avec ces relais est une étape complémentaire prometteuse pour beaucoup d'entreprises, et peut être, un défi majeur des directions de la communication dans les années qui viennent.

À PROPOS D'ENTREPRISES ET MÉDIAS

Entreprises et Médias est l'association des directeurs de la communication des grandes entreprises et organisations. Lieu d'échanges et de propositions, son action est dédiée aux évolutions de la fonction, à ses enjeux et à ses pratiques.

L'association promeut le métier et ses acteurs, la dimension stratégique de la mission communication dans l'accompagnement des mutations des entreprises et de leur environnement ainsi que dans la création de valeur.

Entreprises et Médias propose à ses 160 membres des moments de débats et d'ouverture autour de partages d'expériences entre pairs, de rencontres avec des parties-prenantes (médias, acteurs politiques, académiques et associatifs, instituts d'étude...) sur des sujets concrets et prospectifs, de portée nationale comme internationale.



35 rue d'Aboukir - 75002 Paris

@EM_Dircom

01 44 50 12 00

www.entreprises-medias.org