

CARNET DU THÉMA N°1 JANVIER 2013

LA MARQUE EMPLOYEUR A UN VISAGE VOS MEILLEURS AMBASSADEURS ? VOS COLLABORATEURS !



Les Carnets du Théma reviennent sur les bonnes pratiques qui ont émergé lors de la conférence Théma organisée par [L'Atelier BNP Paribas](#), avec [LinkedIn](#), sur les enjeux de la prise de parole du salarié pour la marque employeur.

EDITO



PAR LOUIS TREUSSARD

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ATELIER

Libérer la parole ? Bien sûr ! Car interdire n'est pas empêcher, ni maîtriser.

Les usages sur les réseaux sociaux ne peuvent être remis en cause par les sociétés. Les salariés accèdent de quelque façon que ce soit aux réseaux et aux plateformes de réseaux sociaux. Ils y mêlent leurs deux existences parlant de leur journée, de leurs collègues, sur des pages personnelles. Ou de leur vie privée, sur des fils plutôt à but professionnel. Parfois avec maladresse, c'est vrai. Mais le plus souvent cette parole se fait avec naturel, pour partager avec ses proches ou son réseau son quotidien, mettre en avant ses compétences, voire défendre son métier en cas de polémique.

Très vite L'Atelier, dont la mission est de détecter les tendances qui transforment l'entreprise, s'est intéressé au phénomène. Et si cette parole était un moyen objectif et sincère pour une marque de véhiculer ses valeurs, son image, sa marque employeur ? En parallèle, n'est-elle pas pour les consommateurs une belle preuve par l'exemple de la personnalité de l'entreprise ?

Autant d'enjeux auxquels L'Atelier croit profondément. Pour les faire émerger, quoi de plus naturel que de se rapprocher de LinkedIn, première brique de cette présence des collaborateurs en ligne. Et de proposer ensemble un Théma, moment de réflexion et de partage sur le sujet, mais aussi ces Carnets, dont le but est d'accompagner les entreprises dans leur intégration de cette parole ?



PAR HUGUES WERTH

MARKETING MANAGER À LINKEDIN

L'usage des réseaux sociaux, et l'accélération des échanges qu'ils permettent, s'inscrit comme une véritable tendance de fond dans la vie des entreprises.

Parmi ces réseaux, la distinction entre motivations personnelles et professionnelles est de plus en plus marquée. Ainsi, la dernière étude LinkedIn - TNS révèle que 65% des inscrits sur les réseaux sociaux partagent des informations business sur les réseaux professionnels, qui deviennent à leurs yeux un lieu d'expression et de visibilité.

Encourager ses collaborateurs à échanger ouvre de nouvelles perspectives de communication, et offre à l'entreprise autant d'ambassadeurs contribuant positivement à leur marque employeur.

Je vous invite à découvrir les pistes et enseignements proposés dans ce Carnet, issu du Théma de L'Atelier BNP Paribas.

MARQUE EMPLOYEUR ET RÉSEAUX SOCIAUX : UN MONDE DE CONTRADICTIONS

Décembre 2011, la SNCF change 85% de ses horaires de train. Chez les usagers, c'est l'effervescence : en un mois, 1500 questions sur le sujet affluent sur Opinions & Débats, une plateforme de discussion sur Internet du transporteur ferroviaire. Elles recevront non pas des réponses officielles, non pas des communiqués de la direction, mais des réponses au cas par cas fournies par... des agents de la SNCF, tous métiers confondus, inscrits volontairement sur ce site pour renseigner les usagers. La direction jette un œil mais n'intervient pas.

Etrange ? Risqué ? Gadget marketing ? En tout cas, les projets de marque employeur s'appuyant sur les médias sociaux, où les salariés s'expriment en ligne à propos de leur entreprise, sont encore nouveaux et rares. Même si la multiplication des moyens de communication, simples d'utilisation et à portée de tous (et la plupart gratuits) facilitent a priori les choses : Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, sans parler des blogs et des forums... L'Atelier BNP Paribas, qui veille sur le sujet, et LinkedIn se sont du coup associés lors d'un Théma qui s'est tenu le 15 mars 2012. En apportant leurs éclairages sur le sujet, et en sollicitant plusieurs témoignages : ceux des spécialistes du marketing RH et de la marque employeur **Guillaume Coudert** et **Jean-Noël Chantreuil**, de **Valérie Jeanne-Perrier**, maître de conférence au Celsa-Sorbonne, du réseau social professionnel LinkedIn, de la SNCF et de BNP Paribas venus partager leur expérience. Retour sur les expériences menées et les bonnes pratiques pouvant en être retirées.



UN DILEMME D'ENTREPRISE PLUS COMPLEXE QUE L'E-MAIL ET LE WEB

Faut-il contrôler, surveiller ? Reprendre la main sur cette forme de communication ? Comment s'en servir sans en dénaturer la spontanéité ? Pour **Philippe Torres**, directeur Conseil et Stratégie numérique à L'Atelier, « c'est un sujet plus complexe que ne l'a été l'arrivée de l'e-mail et du Web il y a quelques années », expliquait-il lors du Théma. Cela pour plusieurs raisons. D'abord, l'engouement pour les médias sociaux s'explique en bonne partie par le fait qu'ils ne sont pas contrôlés. Ensuite, leur usage par les salariés témoigne également d'un nouveau type de lien avec l'entreprise. « L'attachement à celle-ci est vécu comme temporaire, transitoire », explique Valérie Jeanne-Perrier, maître conférence au Celsa (université Paris-

Sorbonne). « L'employé a intégré l'idée qu'il est l'auteur de sa propre carrière et trajectoire ». Autrement dit, il est prêt à rompre le lien avec son organisation et les médias sociaux l'y aident. En intervenant en ligne, il ne pense pas d'abord au bien de son entreprise ; les divers moyens de communication et de publication lui permettent d'exposer ses compétences, de tester aussi ces outils, offrant un genre d'apprentissage sur le tas, de mobiliser des relations. « Il ne faut pas oublier que dans la formule 'réseau social', il y a 'social' », relève Valérie Jeanne-Perrier. D'autres salariés, par contre, le font car ils se sentent « engagés » dans leur entreprise, en partagent les valeurs ou souhaitent les défendre.

EDICTER DES RÈGLES ?

La première mesure consisterait à fixer un cadre, une charte du bon usage des médias sociaux. Selon un [sondage Ifop](#) réalisé pour L'Atelier¹ et présenté lors de ce Théma, 24% des cadres affirment que leur entreprise a mis en place un tel document, 42% disent le contraire et 34% ne savent pas ce qu'il en est. Dans le même sondage, 46% des cadres estiment que leur organisation ne prévoit pas de le faire quand 40% ignorent si c'est le cas. Autant dire qu'encadrer par un texte l'utilisation de ces outils n'est pas encore conceptualisé.

Pourtant, les cadres ne sont pas fondamentalement hostiles à une prise de parole des salariés. Si, pour 60% d'entre eux, même en temps de crise, les salariés n'ont pas à s'exprimer publiquement à propos de leur travail ou de leur entreprise sur Internet, 42%, estiment que le rôle des salariés doit se limiter à des actions de réactions uniquement quand l'entreprise est critiquée et 40% pensent que les salariés peuvent parler librement de leur entreprise au quotidien, même sur Internet. Mieux : au cas où leur entreprise serait attaquée, 47% des cadres se disent prêts à s'exprimer en leur nom sur le sujet, 84% seraient prêts à défendre leur entreprise sur un site dédié et 80% sur leur compte personnel d'un réseau social.

¹ Etude Ifop auprès d'un échantillon de 1002 personnes représentatif de la population cadre de 18 ans et plus, menée par questionnaire auto-administré en ligne entre le 29 février et le 6 mars 2012



ENJEU D'IMAGE ET ABSENCE DE CONTRÔLE

Les entreprises vont devoir faire avec plusieurs contradictions. « Nous sommes à une période charnière dans l'évolution de l'internet, où chacun se sent libre de s'exprimer par le biais des réseaux sociaux », note [Carole Zibi](#), Directrice Marketing Stratégique EMEA chez LinkedIn.

« L'enjeu : canaliser cette parole collective dans une direction qui fait sens pour la communication de l'entreprise ».

Tous les salariés qui prennent la parole pour s'exprimer sur leur travail, leur entreprise, leur service, leur management... De quoi effrayer un employeur ! Pourtant, l'interdire serait une erreur. Et, à l'heure des smartphones, des accès Internet à la maison et du WiFi public, un brin illusoire... L'enjeu est de savoir exploiter cette parole : faire de vos salariés vos communicants sans les éléments de langage du service de communication, sans l'imprimatur de la direction générale, préserver l'expression propre à chacun et faire reposer une partie de l'image de votre entreprise sur non seulement ce qu'en disent les salariés mais aussi comment ils le disent.

Pourquoi faire ? Pour bâtir une image un peu différente de la vitrine officielle en entretenant un lien direct entre salariés et internautes. Vos salariés sont le visage humain de votre entreprise et, pour la première fois peut-être dans l'histoire des organisations, des outils permettent de le montrer sur le long terme. Sans compter une dimension managériale non négligeable : « Au-delà de toute considération sur les stratégies personnelles ou la liberté d'expression, les réseaux sociaux permettent d'assouvir un besoin primaire de reconnaissance », assure lors de la table ronde de L'Atelier Guillaume Coudert, spécialiste en marketing RH et marque employeur.

UNE APPROCHE NOVATRICE ET SES CONTRAINTES

Tout le monde n'est pas prêt

« Il faut garder à l'esprit que tous les salariés ne sont pas forcément intéressés », relève Valérie Jeanne-Perrier. « Certains tiennent à marquer la frontière entre vie privée et vie professionnelle ». Quant à ceux qui participent, la liberté et la facilité que leur procurent les médias sociaux peuvent s'accompagner d'un sentiment d'isolement. Pas très compatible avec un contexte d'entreprise.

Authenticité et qualité d'expression

« Tout le monde n'est pas journaliste et n'écrit pas correctement », prévient également Jean-Noël Chantreuil, spécialiste en ressources humaines et médias sociaux et professeur à l'Institut supérieur d'électronique de Paris (ISEP). « Un simple statut Facebook peut prêter à confusion ». Aussi spontanées et authentiques que doivent apparaître les interventions, n'oublions pas que l'image de l'entreprise est engagée. La prise de parole des salariés doit garder une certaine qualité.

Des limites juridiques

Autre élément, et non des moindres : le droit. Loyauté à l'égard de l'employeur, droit à l'image, diffamation... Un dérapage est vite arrivé ! Starbucks a voulu encourager ses salariés à utiliser Pinterest, un média social où l'on ne poste que des images, sans directive précise et avec la spontanéité pour mot d'ordre. Photos en situation, images des équipes ou des clients dans les cafés, vues depuis la rue... Or les clients n'ont pas forcément envie de se retrouver sur une photo d'ambiance d'un café Starbucks visible par tout le monde sur Internet ; sans parler des photos de bâtiments officiels, interdites aux Etats-Unis.

Gare à l'obsolescence

Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, sont des outils assez ludiques. Mais Valérie Jeanne-Perrier pointe un risque : l'obsolescence. « A terme, après la phase d'exploration et d'expérimentation, les salariés se lasseront et se tourneront vers d'autres outils ». Difficile pour le management d'intervenir pour demander aux salariés de rester focalisés sur le projet de départ : c'est justement parce que le management ne s'en mêlait pas qu'ils s'y étaient intéressés !



TROIS QUESTIONS À...

Marc Gacogne, agent service commercial train sur les TGV Lyria, est très actif sur le forum Opinions et Débats de la SNCF, et propose une carte de visite avec ses coordonnées aux passagers, quand ils rencontrent un problème ou souhaitent éclaircir un point.



QU'EST-CE QUI A SUSCITÉ CHEZ VOUS L'ENVIE DE VOUS EXPRIMER EN VOTRE NOM SUR VOTRE MÉTIER ET VOTRE ENTREPRISE ?

J'aime véritablement être en contact avec les clients, à leur écoute. Je me suis également dit qu'il serait intéressant de valoriser mon activité, mal connue, et souvent mal perçue. Pour beaucoup de gens, le contrôleur n'a qu'un intérêt limité. Pourtant nous assistons les voyageurs pendant tout leur trajet, mais aussi le conducteur. J'ai du coup proposé de m'exprimer sur Cheminots.net, à l'époque réservé aux roulants. En décembre 2007, quand les points de service client physiques ont été fermés, j'ai suggéré qu'il pourrait être intéressant d'ouvrir le forum aux voyageurs, afin d'agir comme un médiateur, répondre aux demandes. Cela, sous la forme d'un blog de proximité et surtout pas via des réponses toutes faites. Aujourd'hui, l'expérience se prolonge sur Opinions et Débats.

PENSEZ-VOUS QUE VOTRE PAROLE A UN IMPACT SUR L'IMAGE DE VOTRE ENTREPRISE ?

Je pense que oui. D'autant que, en tant que contrôleur, je suis souvent la seule personne visible par le client. Nous sommes un peu des ambassadeurs. Si nous donnons une image de service, de disponibilité, cela ne peut être que positif. A titre personnel, par exemple, je préfère m'adresser à une entreprise dans laquelle je sais que je serai écouté, même si elle n'est pas la moins chère.

Cela a aussi un impact sur mon quotidien : si les gens ne sont pas contents, je me sens concerné. Cela se répercute forcément sur mon travail, et par extension sur l'image de l'entreprise.

PENSEZ-VOUS QUE L'ENTREPRISE DOIT ENCADRER, DE MANIÈRE PLUS OU MOINS SOUPLE, CETTE PAROLE ?

Je crois que la compagnie ne doit en effet pas rester en dehors de cette démarche. Il est intéressant d'être accompagné, notamment pour trouver plus aisément des informations. Je trouve qu'il est aussi important de savoir ce que l'on peut dire ou pas. En interne, nous avons un code de déontologie sur le sujet. Même si l'on prend spontanément des pincettes quand il y a une prise à parti. C'est une question de bon sens !

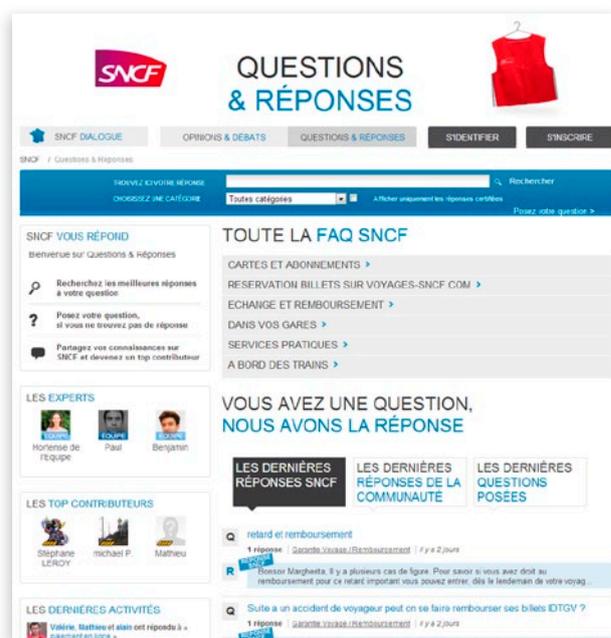
ETUDES DE CAS

La marque employeur à travers les médias sociaux est une démarche encore trop récente pour fournir assez de recul. « En la matière, le secteur de la communication en ressources humaines est en train de vivre une expérience déjà vécue par le marketing et la communication », nuance Carole Zibi, chez LinkedIn. « Ces services ont déjà utilisé les réseaux sociaux pour entrer en conversation avec le public, ce qui a permis de révéler des bonnes pratiques ». Néanmoins, les projets sont toujours un peu lancés sur le mode expérimental, développés de manière empirique et pas forcément reproductibles en l'état. Chaque projet reste intimement lié à la culture de son entreprise. D'où des approches pas toujours comparables et aux ambitions pas toujours équivalentes : un blog RH devenue page Facebook chez Sephora, un forum Internet de questions-réponses à la SNCF, des sites dédiés RH et métiers pour discuter avec des candidats potentiels chez BNP Paribas ou avec des jeunes diplômés chez Deloitte, un guide de bonnes pratiques numériques réalisés par les salariés de AXA. Qui a fait quoi et comment ? Revue de détails.

SNCF : SALARIÉS ET USAGERS EN CONTACT DIRECT

Contexte : A l'origine des préoccupations de la SNCF, la multiplication de comptes Twitter ou Facebook d'employés de l'entreprise, pas du tout officiels mais donnant l'impression de l'être. D'où la confusion avec la communication corporate. Par ailleurs, l'entreprise a ouvert une plateforme-maison à l'origine destinée à des échanges internes. Elle permet aujourd'hui de discuter directement avec les usagers.

Principe : « L'enjeu est-il de contrôler la parole de 165 000 salariés ? Et est-ce possible ? Je ne pense pas ». Pour **Alexis Bernard**, responsable communication 2.0 à la SNCF, le dilemme est vite tranché. Plutôt que d'interdire, la direction de la communication contacte tous les salariés s'exprimant sur les réseaux sociaux pour leur demander de gommer tout aspect officiel (logo, visuels). Mais elle les laisse parler d'eux, de l'entreprise, de leur métier. Elle leur fournit aussi des informations (qu'ils peuvent relayer ou pas), des bonnes pratiques, mais sans éléments de langage, sans instruction sur quoi évoquer ni comment. « Je ne veux pas en faire des communicants », insiste Alexis Bernard lors du Théma. « Ces salariés tirent leur légitimité justement de ce qu'ils traitent de la marque avec leurs mots, leur vision de l'entreprise, leur propre ressenti ». Fin 2007, la SNCF ouvre une plateforme collaborative mettant en contact agents SNCF et usagers : **Opinions & Débats**. Les salariés (vendeurs, contrôleurs, techniciens, experts de la réservations, modérateurs 2.0...) répondent directement à des questions pratiques sur les billets, les réservations, les horaires, les métiers, les services... La direction certifie les réponses valables (un simple bandeau « certifié »), mais ne censure pas les autres. Tout reste en ligne.

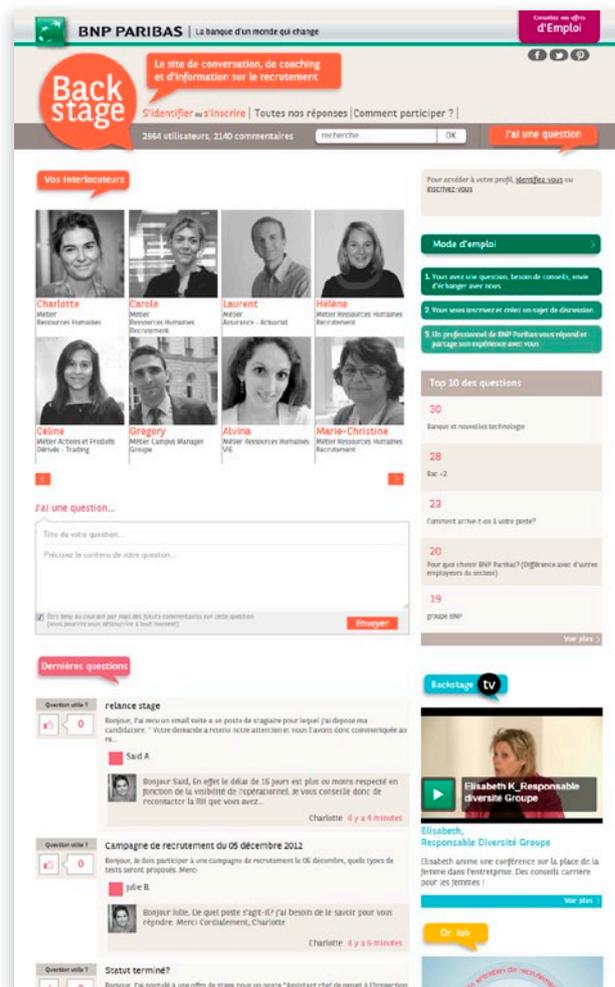


Bilan : La SNCF et ses agents étant régulièrement critiqués par les usagers, la direction s'est aperçue que les salariés s'exprimaient de manière plutôt positive sur l'entreprise. et pour cause : ils le font pour se défendre, contrecarrer les idées reçues, argumenter. avec Opinions & Débats, aujourd'hui agrémenté du volet **Questions & Réponses** (voir image) l'entreprise découvre une autre vertu des réseaux sociaux : gain de temps, efficacité et charge de travail allégée pour la direction ! depuis, la direction de la communication a mis en service un fil twitter privé pour échanger avec ces salariés volontaires.

BACKSTAGE: LES COULISSES DU RECRUTEMENT CHEZ BNP PARIBAS

Contexte : BNP Paribas communique beaucoup sur les réseaux sociaux (pages Facebook et LinkedIn, fils Twitter, blog citoyen Pour un Monde qui Change...). Courant 2009, le service Ressources humaines ambitionne de s'y mettre pour reprendre un peu la main sur ce qui se dit de l'entreprise un peu partout... sauf sur un espace BNP Paribas ! « On parlait de nous sur Doctissimo, par exemple ! », se souvient **Carole Sottel**, responsable adjointe du recrutement. « On s'est demandé alors comment faire en sorte que ce soit nous qui parlions et que ces échanges aient lieu chez nous ». Le sujet est délicat : BNP Paribas ayant une « politique responsable de gestion du risque », dicit Carole Sottel, la direction se voyait mal parler à des internautes de ressources humaines sur une page Facebook par exemple. En 2010, BNP Paribas ouvre son propre réseau social, **Backstage**, exclusivement dédié à des échanges entre salariés et internautes sur les métiers, le recrutement, les stages, l'apprentissage.

Principe : « L'idée est de casser l'effet 'la DRH parle aux étudiants' », résume Carole Sottel. Les ressources humaines ont fait appel à des managers, des salariés déjà habitués à représenter l'entreprise dans les écoles, et leur a demandé de voir si dans leurs équipes, certains aimeraient répondre aux internautes sur Backstage. La plateforme a commencé avec sept intervenants ; ils sont aujourd'hui plus de vingt. Ils ont leur profil en ligne, leurs fonctions, leurs parcours, leur photo. En face, les internautes s'inscrivent et postent toutes les questions qu'ils veulent pourvu qu'elles relèvent de la thématique ressources humaines : « Comment arrive-t-on à votre poste ? », « Est-il possible de travailler chez BNP Paribas tout en suivant des études en parallèle ? », « Je voudrais savoir à quels postes je pourrais postuler avec un Master CCA Nancy 2 (comptabilité, contrôle, audit) ? ». Elles sont modérées a priori mais ni les DRH ni la communication ne supervise les réponses. Les échanges s'autorégulent du fait de la thématique de départ et de la visibilité de chaque salarié qui intervient. La DRH ne fixe pas d'objectif en terme de nombre de réponses, de temps passé, de questions traitées. Tout pour éviter d'en faire une contrainte.



Bilan : En deux ans, Backstage a généré 220 000 visites d'internautes, dont plus de 2600 se sont inscrits et ont posé plus de 2100 questions. La DRH n'incite aucun salarié à en faire partie pour ne pas dénaturer la spontanéité du projet, et ne cherche pas à en faire un outil de pilotage, comme étudier l'impact des échanges sur la qualité des candidatures. Néanmoins, la DRH peut voir quelles questions préoccupent les candidats potentiels : l'alternance, l'apprentissage, le gel des salaires. Backstage devient un outil de veille.

DELOITERECRUTE.FR QUAND DELOITTE ÉCHANGE AVEC LES JEUNES DIPLÔMÉS

Le contexte : En juin 2010, une nouvelle équipe managériale arrive chez Deloitte. Avec une conviction : les candidats qui choisissent d'intégrer tel ou tel cabinet le font en suivant une attitude de consommateur. « Ils choisissent leur emploi comme ils choisissent un produit, affirme **Jean-Marc Mickeler**, responsable de la marque employeur du cabinet. Il faut leur expliquer ce que va leur apporter une carrière chez nous, pourquoi il faut s'engager ». Impossible dans ces conditions de continuer à faire de la communication institutionnelle. Il faut démontrer, prouver, exposer des faits. Deloitte décide donc de faire parler ces jeunes collaborateurs et ouvre pour cela Deloittecrute.fr en novembre 2010.

Le principe : Deloitte recrute 450 jeunes diplômés tous les ans. Chaque année, dix d'entre eux se portent volontaires pour témoigner face caméra deux jours après leur intégration. Pourquoi sont-ils là, qu'est-ce qu'ils attendent, quelles sont leurs appréhensions. Six mois plus tard, ils sont questionnés et filmés à nouveau, invités à exprimer leurs éventuelles déconvenues, bonnes surprises et ambitions. Toutes les vidéos sont postées sur Deloittecrute.fr. Un moyen de se montrer transparent auprès d'éventuels candidats et d'assumer une réalité : Deloitte compte un taux de turn-over de 15 à 20%. Autant recruter des personnes qui sauront où elles mettent les pieds. Ce n'est pas tout. Via le site, un étudiant ou un jeune diplômé peut contacter directement un salarié de chez Deloitte ancien du même établissement que lui. Le cabinet compte 80 ambassadeurs-école, dont le nom, le profil, la photo et un contact e-mail sont en ligne sur Deloittecrute.fr. « Nous faisons intervenir des gens qui ont moins de cinq ans d'ancienneté, donc potentiellement moins attachés à la marque », précise Jean-Marc Mickeler. Stratégie a priori risquée... Mais le site va encore plus loin. Lorsqu'un candidat est convoqué à un entretien d'embauche, le nom de son recruteur lui est indiqué. Il peut alors trouver sur Deloittecrute.fr la fiche profil de cette personne, incluant photo, CV, parcours et passions et un moyen de le contacter. « C'est une



façon de réduire la position de force du recruteur », indique Jean-Marc Mickeler. « Si je suis candidat et que je vois que mon recruteur fait du parachutisme, je vais forcément accrocher son attention si je lui parle de parachutisme pendant l'entretien ! ».

Tous ces intervenants sont volontaires et rien n'est contrôlé, chacun s'exprime à sa façon. « On leur explique les droits et devoirs du salarié, ensuite, leurs seules limites sont celles qu'ils se fixent. Mais à travers leurs interventions, c'est leur propre formation qu'ils valorisent ».

Bilan : Deloittecrute.fr recense une centaine de questions et 10 000 visiteurs uniques par semaine pour un temps de visite moyen de six minutes. Le projet n'est rattaché ni à la direction des ressources humaines ni à la communication afin d'éviter de subir des arbitrages de l'un ou de l'autre. « Le site est encore en test », estime Jean-Marc Mickeler. « Il faut encore éduquer les candidats pour qu'ils ne contactent pas pour rien nos recruteurs ».

WE ARE SEPHORA : DU BLOG RH À LA PAGE FACEBOOK

Contexte : Depuis le début des années 2000, Sephora a de forts besoins de recrutements et cherche à parler des carrières que l'on peut faire dans l'entreprise, pas des « petits jobs ». En 2007, Sephora ouvre un blog où une centaine de collaborateurs contribuent régulièrement, parlant des ouvertures de magasins, des journées d'intégration, répondant aux internautes. A l'été 2011, le groupe passe à la vitesse supérieure : il ferme le blog et ouvre une page Facebook à la place, dans un contexte où tous les collaborateurs, dès le départ, ont le droit d'aller partout sur Internet (Twitter, Pinterest, Facebook, etc.). Celle-ci est baptisée au départ The Unique Job Experience, avant de devenir We Are Sephora. « Nous avons eu une seule réunion sur le sujet : personne n'a douté du projet », se souvient **Marine Voron**, directrice du développement des Ressources humaines.

Principe : Sur la fanpage **We Are Sephora**, les collaborateurs de Sephora parlent carrières et métiers. L'exercice est plus délicat : a priori, les internautes ne viennent pas sur le réseau social pour entendre parler d'entreprises. « Nous faisons attention à la fois à apporter des contenus de qualité, que les gens puissent y trouver de l'information sur nos formations, les opportunités de carrières, nos valeurs, etc., et à garder un ton Facebook », détaille Marine Voron. Les collaborateurs publient des photos, des vidéos, commentent eux-mêmes, répondent aux questions. La tradition d'ouverture de tous les réseaux fait que personne n'a peur de discuter ouvertement et personne ne déborde non plus. L'apprentissage a déjà été fait. Pas besoin d'habilitation, ni de se porter volontaire : chacun des 5000 collaborateurs de Sephora en France



image tirée de la page Facebook de We Are Sephora

peut poster sur la page. Il suffit d'avoir un compte Facebook et de cliquer sur le bouton « J'aime ». We Are Sephora est un exercice un peu hybride entre la vitrine du groupe et une boîte à outil pour préparer une éventuelle candidature. « Nous recevons beaucoup de questions sur comment postuler, si tel ou tel profil ou parcours correspond à ce que nous cherchons, etc. ». Ce projet reste distinct de la page Facebook officielle de Sephora.

Bilan : La page compte plus de 22 000 fans ; le projet n'a pas vraiment eu besoin d'être « vendu » en interne, la direction ayant beaucoup d'appétence pour le numérique. Mais Sephora est loin de prendre la chose à la légère : « C'est un vrai travail d'ouvrir une fanpage ; trois personnes à la DRH s'en occupent ».

AXA : LES SALARIÉS COPRODUCTEURS DE BONNES PRATIQUES NUMÉRIQUES

Contexte : En 2011, la compagnie d'assurance cherche un moyen de soigner sa présence en ligne sans pour autant proposer un énième projet de communication corporate. Question d'image... Axa France alors fait appel à ses 15 000 collaborateurs pour qu'ils partagent leurs expériences en matière d'usages du numérique.

Principe : Entre juillet et août 2011, 500 salariés publient témoignages, commentaires et impressions sur un site collaboratif du groupe. La démarche s'inscrit dans une culture d'entreprise où les salariés ont un accès libre à Internet. Le projet en est en quelque sorte un prolongement logique mais aussi un moyen de faire de la prévention : chaque salarié se nourrit des expériences et des mésaventures des autres concernant la publication de photos, de vidéos, d'interventions sur Facebook ou sur des forums, la vie privée, etc. Sans, au final, que ce soit la direction qui édicte des règles sur ces questions.



Bilan : L'expérience s'est traduite par la création d'un **Guide du Bon Sens Numérique** de 24 pages par l'association AXA Prévention, téléchargeable sur le site de celle-ci. Il est constitué des échanges entre salariés, condensés en 20 conseils sur le droit à l'image, la propriété intellectuelle, les moyens de supprimer des contenus en ligne vous concernant, la publication de photos, de dates de vacances ou de coordonnées personnelles, etc. Certains salariés sont cités, des verbatim mis en valeur.

TROIS QUESTIONS À...

Jean-Christophe Anna, directeur de Link Humans, cabinet de conseil en stratégie de recrutement et marque employeur.



LES PROJETS DE MARQUE EMPLOYEUR PAR LES MÉDIAS SOCIAUX RESTENT RARES. PAR QUOI LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES COMMENCER POUR S'Y METTRE ?

La première étape consiste à identifier qui va animer le projet. Si c'est à temps plein, s'il y aura plusieurs personnes. La Société Générale et Deloitte disposent de véritables chefs d'orchestre de leur marque employeur. Et il faut que ce soit objectivé : quel temps on va y passer, combien de followers sur LinkedIn ou de fans Facebook, de posts à publier, de visiteurs uniques. Par exemple, avec Deloitte recrute, Deloitte a un objectif : faire revenir les gens sur le site. Mais on ne peut pas exactement définir un retour sur investissement, il faut accepter que certaines choses ne soient pas mesurables en chiffres. Pensons plutôt en termes de pari sur l'avenir.

LES ERREURS PRINCIPALES À NE PAS COMMETTRE ?

Ne pas alimenter ses sites et ses pages, ne pas avoir prévu de ligne éditoriale ou de calendrier éditorial. Ce que fait Backstage, de BNP Paribas, est très bien, tant en qualité qu'en volume. Et surtout, ne pas forcer les salariés à participer. Il faut repérer ceux qui ont une appétence pour les médias sociaux. Généralement, mieux vaut commencer par s'appuyer sur les collaborateurs de la fonction RH.

LES ENTREPRISES PRENNENT-ELLES UN RISQUE EN LAISSANT LEURS SALARIÉS PARLER D'ELLES ?

Il y a un aspect expérimental à tout ça et chaque cas est unique. On n'a pas encore vu de vrai dérapage, de situation de crise suite à des critiques d'un candidat ou d'un salarié mécontent. Pourtant, l'entreprise doit s'y préparer car elle s'expose. Elle doit prévoir une communication de crise.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

LE VOLONTARIAT AVANT TOUT

Première leçon à retenir : ne forcer personne. Voire n'inciter personne qui n'a pas manifesté son envie de participer. « On mobilise les salariés pour tout et n'importe quoi dans les entreprises », estime Alexis Bernard, de la SNCF. « On leur demande beaucoup et au final, ce qu'on a prévu ne marche pas ». C'est aux salariés de venir d'eux-mêmes proposer leurs services, après que le mot s'est passé entre collègues sur le projet en cours. « Si vous incitez les gens », note Carole Sottel, « cela soulève une problématique RH : comment ce travail s'intègre dans le descriptif de poste, dans les objectifs exigés des salariés ? Il n'existe pas de

réponse à cela ». Ce qui n'empêche pas de faciliter les choses à ceux qui sont partants. La SNCF organise des rencontres entre les salariés qui parlent de l'entreprise sur des comptes Twitter ou Facebook. Ils récupèrent à cette occasion des informations mais, aussi, découvrent qu'ils ne sont pas seuls dans leur coin. Un bon moyen de lutter contre le sentiment d'isolement qui va souvent de paire avec l'usage informel des réseaux sociaux. « Nous avons fini par ouvrir un fil Twitter privé pour que ces salariés communiquent entre eux et avec la direction, et échangeant sur ce qu'ils peuvent dire ou pas », ajoute Alexis Bernard.



DIRECTION ET MANAGEMENT : MONTRER L'EXEMPLE

L'implication des dirigeants est un moyen de « faire passer » le projet auprès du management intermédiaire par exemple mais aussi de montrer aux salariés qu'ils ne sont pas seuls sur la Toile à s'exprimer sans but et que tout cela répond à des objectifs. Il n'est pas non plus inutile d'en appeler à un community manager : « Il va dynamiser les messages, montrer le mouvement », estime Jean-Noël Chantreuil. Convaincre direction et managers peut toutefois s'avérer un travail de longue haleine, mais il reste indispensable. Il en va

de la crédibilité du projet. « Aujourd'hui, il y a encore beaucoup de lobbying interne à faire », estime Alexis Bernard. Mais le temps devrait faciliter les choses : les salariés issus de la fameuse « génération Y » (qui a toujours connu Internet et le mobile) vont peu à peu accéder aux postes de décision dans les entreprises. Or, il s'agit de personnes qui éprouvent le besoin de s'exprimer via les outils du web 2.0, tout simplement parce qu'elles l'ont toujours fait. Montrer la voie à leurs équipes n'en sera que plus naturel.

UN MINIMUM DE FORMATION

Ne pas encadrer la parole, certes. Mais parler en public par écrit, garder son calme face à des interlocuteurs un brin agressifs, éviter les dérapages même avec la meilleure volonté du monde ne va pas de soi pour tout le monde. Une formation rapide à la prise de parole, à quelques notions de droit et à l'usage des

outils informatiques en entreprise, notamment dans le cadre de la politique de sécurité informatique, s'impose. Certaines entreprises se lancent même dans la rédaction de chartes d'usage des médias sociaux (distinctes des chartes informatiques).

FAIRE VIVRE LE PROJET

De l'avis de tous les intervenants de cette Théma de L'Atelier, un projet de marque employeur sur les réseaux sociaux est très chronophage ; personne n'y travaille à temps plein. Pourtant, il ne peut réussir que si les espaces 2.0 concernés sont régulièrement alimentés, et si les interactions entre salariés et internautes ne faiblissent pas. Bref : il faut faire vivre pages Web et sites Internet. Mais en respectant une ligne éditoriale fixée au préalable et comprise des internautes : sur Backstage, on parle de ressources humaines, Deloitte recrute s'adresse aux jeunes diplômés, Opinions & Débats répond aux problèmes pratiques des usagers de la SNCF, etc. Si l'on cherche un moyen de contrôler l'expression des salariés, il est là : dans le suivi de la ligne éditoriale.

ATTENTION AUX PÉRIODES DE CRISE INTERNE

Un projet de marque employeur en 2.0, c'est très bien si l'entreprise n'a pas de gros problème à gérer en parallèle... Une mauvaise image, un scandale, une actualité chahutée (sur des thèmes aussi divers que l'emploi, la consommation, la pollution, les performances, les résultats financiers...), et ces mécanismes de communication peuvent se retourner contre l'entreprise. Avec pour conséquence de déborder sa communication et d'exposer les salariés à des situations qu'ils ne pourront pas gérer (et qu'ils ne sont pas habilités à gérer) en les amener à jouer les modérateurs en ligne. Comme l'expliquait **Pierre Miceli**, de la société Someka, spécialisée dans le conseil en stratégie sur les médias sociaux, dans un **article** du 18 avril 2012 de L'Atelier : « Si votre société a déjà des problèmes de livraison, de logistique, de clients mécontents, n'ouvrez pas la boîte de Pandore en créant une page Facebook ! Réglez les problèmes avant ».



UN PRÉALABLE : LE BIEN-ÊTRE DU SALARIÉ

Ouvrir des moyens de communication ne suffit pas, donner l'autorisation d'être spontané et informel non plus. Les salariés doivent aussi se sentir bien dans leur entreprise. « Les salariés ne s'expriment que s'ils se sentent fiers d'appartenir à leur entreprise. Sinon, ils ne le font pas. Quand on se rend compte des valeurs de son entreprise, on a envie d'en parler », reconnaît **Julien Cotte**, directeur des ressources humaines du site de Velizy d'Alcatel Lucent (et accessoirement community manager RH), dans une interview à L'Atelier. Le simple fait de distiller des informations auprès des salariés est un bon début pour créer ce genre de climat. L'entreprise se montre transparente. Le fait de ne pas interdire les comptes personnels « sauvages » de salariés, comme le fait la SNCF, traduit un état d'esprit d'ouverture et crée de la confiance. Résultat, quand des salariés du transporteur s'expriment à propos de leur travail et de leur employeur sur Twitter ou Facebook, « généralement, ils le font d'une manière plutôt positive », a constaté Alexis Bernard.

SAVOIR SE POSITIONNER SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Laisser libres ses salariés ne signifie pas un désengagement total de l'entreprise. Comme pour tout, la marque employeur 2.0 doit répondre à une stratégie. Il faut une prise de parole officielle, sur un site, une page Facebook ou LinkedIn, un fil Twitter corporate. A la fois pour éviter la confusion et être cohérent : une entreprise ne peut laisser ses salariés s'exprimer et ne pas s'exprimer elle-même. « L'entreprise exposera sa philosophie, mettra en valeur ses produits... C'est une première étape, qui sert à donner le ton », note Carole Zibi chez LinkedIn. Par ailleurs, pas la peine de se ruer sur tous les supports à la fois. « Il y a une stratégie digitale à définir », confirme Carole Sottel chez BNP Paribas. « On ne publie pas la même chose sur un site Internet, un fil Twitter, un blog, une page Facebook... ».

QUELQUES MOTS POUR CONCLURE

Développer une stratégie de marque employeur avec les réseaux sociaux n'est techniquement pas difficile. Le problème vient surtout du peu de recul et d'expérience sur le sujet, ce qui peut nourrir les réticences des entreprises. Ce genre de projet s'apparente encore à sauter dans l'inconnu pour un retour sur investissement difficilement mesurable, sinon impossible à mesurer. Une chose est sûre, cependant : la marque employeur d'une entreprise ne peut pas passer uniquement par ce canal. Les outils 2.0 ne peuvent en être qu'un volet, complémentaires aux approches plus classiques mais qui ont fait leurs preuves de rencontres et d'opérations événementielles plus ou moins informelles. Le volet numérique ne peut pas s'affranchir d'une réflexion stratégique globale. Il aura d'autant plus d'efficacité qu'il correspond à l'image déjà véhiculée par l'entreprise, ses valeurs, sa culture. Il reste que dans un univers à la fois de concurrence et de circulation de plus en plus effrénée d'information, une entreprise ne peut pas rester en dehors du mouvement. Mais qu'on se rassure : le marché du travail ne va cesser d'accueillir des populations pour qui le Web 2.0 et l'échange en ligne est une donnée de départ, un réflexe quasi-naturel qui ne nécessitera ni apprentissage ni effort de conviction. Autant leur préparer le terrain et s'y mettre tout de suite !



➤ À PROPOS DE LINKEDIN

LinkedIn est la référence des réseaux sociaux professionnels. Créé en 2003 en Californie, la plateforme recense plus de 187 millions d'inscrits. En France, c'est déjà plus de 4 millions de «talents» qui sont connectés et qui partagent très régulièrement des informations professionnelles.

Pour ses utilisateurs, LinkedIn permet de rester connecté, d'être relié aux opportunités professionnelles en France ou à l'international et de gérer leur carrière. Plus de deux millions d'entreprises ont une page «vitrine» sur LinkedIn, et les solutions de recrutement de LinkedIn sont utilisées par 85 des 100 plus grandes entreprises. C'est également une plate-forme de communication et de publicité pour de nombreux clients en France et à l'étranger, grâce notamment à la puissance des outils de ciblage.

Retrouvez ceux que vous connaissez : www.linkedin.com

➤ À PROPOS DE L'ATELIER

Depuis plus de trente ans, **L'Atelier BNP Paribas** détecte les innovations de rupture annonciatrices de bouleversements pour les entreprises et leurs salariés. Avec une implantation internationale, son but est d'aider à la transformation de ces idées en projets opérationnels. Il s'agit d'optimiser le fonctionnement des entreprises avec leurs différents écosystèmes et de les accompagner pour qu'elles se positionnent face à ces tendances. Pour y répondre, L'Atelier est organisé en un triptyque : le Média, qui réalise une veille partagée sur ses différents supports (site, radio, médias sociaux) ; les Événements, qui permettent l'échange autour de problématiques innovantes et le Conseil en stratégie digitale, qui replace les innovations détectées dans le contexte des entreprises et des métiers. A cela s'ajoute un nouveau service, le Lab, qui rapproche entrepreneurs innovants et grandes entreprises, pour les aider à concevoir ensemble de nouveaux produits et services numériques.