

Les employés, nouveaux ambassadeurs de la marque



Steeves Emmenegger*

Très peu d'employés en Suisse sont réellement impliqués dans leur entreprise, révèle une récente enquête de Gallup. Or les comportements des collaborateurs, tant verbaux que non verbaux, font partie intégrante de l'identité de la marque d'un groupe et ces derniers détiennent le pouvoir d'insister, ou non, sa force et son positionnement. Ceci est évidemment encore plus vrai dans les entreprises où la majeure partie des acteurs est en contact direct avec les clients ou celles qui imposent à leurs personnels le port d'uniformes.

L'objectif des stratégies de gestion des ressources humaines, comme de marketing, est donc de renforcer l'engagement de tous pour qu'il soit sincère, voire émotionnel, que chacun soit un ambassadeur fier des produits qu'il repré-

sente. Le *behaviorial branding*, la mise en cohérence des valeurs de la marque avec celles défendues et véhiculées par les collaborateurs, est le nouveau thème à la mode dans le monde merveilleux et passionnant de la GRH. Rappelons-nous qu'une marque, c'est avant tout une forme de garantie que la promesse du produit sera tenue. Atteindre un certain niveau de cohérence entre la marque et ceux qui vous la propose est donc un enjeu capital si l'on veut vraiment faire la différence.

Une des révolutions de ce dernier quart de siècle, c'est l'avènement du «client roi». Face à l'abondance de l'offre, l'acheteur étant hypersollicité, il a développé ses attentes et, au-delà du prix le plus compétitif et de la meilleure qualité, il souhaite aujourd'hui s'identifier aux valeurs que véhicule le produit... Un exemple: si la marque de ses bananes l'importait peu il y a 10 ans, il va maintenant privilégier des bananes labellisées Max Havelaar, de manière à concilier acte d'achat traditionnel avec engagement citoyen, écologique et social...

L'enjeu est donc de taille et le

but paraît loin d'être atteint. Selon l'enquête de Gallup évoquée plus haut, seuls 17% des sondés indiquent être engagés émotionnellement dans leurs organisations en Suisse, ce qui est déjà un record (on n'en trouve que 16% en Angleterre et uniquement 12% en France ou en Allemagne...).

Il faut que les valeurs du produit comme de l'entreprise soient véritablement vécues au sein de l'organisation

Une autre étude, récente elle aussi, indique que 80% des employé(e)s de nos organisations ne font pas confiance à leurs chefs. Pourquoi des résultats aussi médiocres? Pour comprendre, il faut se tourner vers les nouvelles générations X et Y car elles ont des attentes plus importantes que les autres vis-à-vis des entreprises dans lesquelles elles travaillent. Elles cherchent en effet à rejoindre des organisations exemplaires où elles sont reconnues, respectées et où

les engagements sociaux et écologiques sont authentiques et vont au-delà des discours de circonstances, où les relations sont loyales, informelles et interhiérarchiques.

Il y a donc bien un travail de fond à entreprendre, qui consiste tout d'abord à mettre du sens et à convaincre, puis de faire en sorte que les valeurs du produit comme de l'entreprise soient véritablement vécues au sein de l'organisation. Sans cette cohérence, portée par une direction et un encadrement exemplaire dans sa manière d'agir vis-à-vis de l'interne comme de l'externe, il semble bien difficile de réussir.

L'engagement véritable est donc la clé du succès, ce qui va bien entendu au-delà de la simple implication. Au fait, savez-vous comment l'homme d'affaires français Hervé Sériex expliquait la différence entre engagé et impliqué? Il prenait l'exemple des œufs au bacon: pour les réaliser, la poule est impliquée, mais le porc, lui, est engagé...

* Fondateur d'Emmenegger/compétences/ conseils et de Swiss Competencies Assessment Network (SCAN)