

Publication : Parlons RH
Périodicité : Hebdomadaire
Date : 13 mars 2023
Auteur : Fabien Soyez

Prospective / [Management](#) / Emploi / [Direction RH](#) / [RSE](#) / Gouvernance / FutureOfWork / Travail

Comment actionner l'employee advocacy pour promouvoir votre politique RSE en interne et en externe

Publié le 13/03/2023 (archived)



La RSE, sujet plus que jamais primordial pour les entreprises, sera bien plus facilement portée en interne et en externe par les salariés eux-mêmes que par la voix « officielle ». En faisant des collaborateurs des ambassadeurs, une stratégie d'employee advocacy bien menée rendra visible les actions de l'organisation au travers de témoignages authentiques. L'enjeu restera toutefois pour les RH d'embarquer réellement les salariés, en faisant en sorte qu'ils s'engagent d'eux-mêmes.

Dans un monde où les entreprises doivent faire face à des défis sans précédent, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un sujet crucial pour les entreprises. « Les consommateurs comme les candidats sont de plus en plus conscients de l'impact environnemental et social de leurs choix et recherchent des entreprises qui sont engagées dans des pratiques éthiques et durables. Pour les entreprises, cela signifie qu'il est plus important que jamais de promouvoir leur politique RSE », explique Martin Richer, fondateur de **Management & RSE**.

C'est là que **l'employee advocacy** intervient : en mobilisant les salariés comme « ambassadeurs » de la marque, cette stratégie permet de promouvoir la politique RSE de l'entreprise en interne et en externe. « La RSE est l'un des sujets les plus soumis au 'bashing'. Le discours d'une organisation est presque systématiquement remis en cause. Pour porter ces sujets primordiaux aujourd'hui **pour la marque employeur et l'image de marque de l'entreprise**, on préférera donc un employé, plutôt qu'un 'institutionnel' (dirigeant, directeur RSE, communication) », note le consultant.

Qu'ils s'expriment sur les réseaux sociaux, dans leur cercle privé ou dans l'entreprise, les « employés ambassadeurs » tiennent un discours qui paraît plus authentique et crédible que celui émanant de la voix « officielle » : « les salariés partagent leurs expériences personnelles, vécues au sein de leur organisation. Or, dans une période où le grand public se méfie de l'information institutionnelle et hyper-corporate, les témoignages personnels ont plus de poids que des communiqués de presse, des articles de presse, ou des e-mails envoyés par le PDG. Ce que dit un collaborateur sera plus intime, vrai, et permettra de se projeter réellement au travers d'un discours nourri de convictions réelles », observe **Caroline Loisel**, coach de carrières et experte en transformation RH.

« Maturité » RSE et « fierté » des salariés

Si **un nombre croissant d'entreprises** « commence à se rendre compte » de l'importance de l'employee advocacy pour les actions de RSE (tout autant que pour le recrutement) et s'en empare, « il y en a encore beaucoup qui abordent les sujets environnementaux, sociaux ou liés à l'inclusion / diversité à la marge », note toutefois Martin Richer. Autrement dit, si la majorité des organisations a créé une direction RSE ou développement durable, « c'est quelque chose qui ne rentre pas dans la culture d'entreprise, et qui ne concerne pas beaucoup les salariés en interne », explique le fondateur de Management & RSE. « Pour pouvoir pratiquer une véritable stratégie d'employee advocacy dans ce domaine, encore faut-il avoir des 'avocats', et pour cela, il faut que le corps social soit impliqué dans les actions et les programmes RSE », prévient-il encore.

Pour promouvoir la politique RSE en interne et en externe via des « ambassadeurs », la première étape est la réalisation d'un « diagnostic ». Il s'agit d'analyser où en est le déploiement et la diffusion de la RSE dans l'entreprise. Selon Martin Richer, si l'étude « **Les salariés et l'entreprise responsable** »

réalisée par le cabinet Des Enjeux et des Hommes et Ekodev nous montre que les salariés sont « très intéressés par la RSE », cette enquête souligne aussi « qu'ils ne savent pas, en majorité, ce que leur propre employeur fait en la matière ». « Souvent, les collaborateurs ne savent pas qui est en charge de la RSE, et très peu sont sollicités pour participer à la politique menée dans ce domaine », indique l'expert.

Si le « diagnostic » à mener concerne la « maturité » de l'entreprise vis-à-vis de sa politique RSE, c'est notamment parce que celle-ci est déterminante dans l'engagement des salariés. Tenter de motiver ces derniers à s'impliquer dans un programme d'employee advocacy en leur offrant des « avantages » tels que des chèques cadeaux ou des primes serait une erreur, affirme Caroline Loisel : « Les salariés ne sont pas des commerciaux, et utiliser l'employee advocacy comme un programme d'incentive risquerait de fausser la sincérité de leur discours. Le collaborateur doit pouvoir s'exprimer de lui-même, sans pression, parce qu'il se sent aligné avec ce que fait son employeur, et pas parce qu'il se sent forcé d'en parler positivement ».

Caroline Loisel observe dans les entreprises trois niveaux « de maturité » RSE :

- Les actions « logistiques » (par exemple l'utilisation de gobelets réutilisables à la fontaine à eau), qui sont visibles de tous (dans les locaux), salariés et invités externes ;
- Les actions « business » ou « commerciales » ; comme le fait de boycotter le Black Friday chez la Camif ;
- Les actions « politiques » et « engagées », qui sont susceptibles de pousser davantage les salariés à s'intéresser à leur entreprise au-delà de leur travail quotidien ; par exemple, la création en interne par la MAIF d'un « dividende écologique », et sa promotion en externe, auprès des médias et du gouvernement.

L'essentiel reste finalement de rendre les salariés « fiers » de leur entreprise. « Vous générerez plus d'employee advocates' si vous vous situez en haut de la fusée, au dernier niveau : les collaborateurs mettront rarement en avant l'utilisation de gobelets réutilisables à la fontaine à eau, contrairement à une action engagée politiquement. C'est parce que vous êtes fier de votre entreprise que vous irez en parler sur les réseaux sociaux et relayer ce qu'elle fait », explique Caroline Loisel. « De nos jours, le travail n'est plus considéré comme une fin en soi. Dans un contexte incertain et instable, où de nombreux repères sont chamboulés (que ce soit sur le plan géopolitique, économique ou climatique), nous avons besoin de nous tourner vers des entreprises qui prennent leur place dans cet environnement chahuté, et qui s'engagent réellement dans des sujets environnementaux et sociétaux. Il ne suffit pas que les employés soient engagés, il faut aussi que l'entreprise elle-même soit engagée dans ces sujets », ajoute l'experte en innovation RH.

Constituer un « pool » de « Champions »

Si la « maturité » de l'entreprise s'avère suffisante en matière de stratégie RSE, la seconde étape sera de repérer les salariés susceptibles de faire de bons « ambassadeurs » et d'être intéressés par l'employee advocacy. « Cela sera relativement facile si votre politique RSE est mûre, car vous aurez déjà réalisé des actions en interne qui auront mobilisé les collaborateurs, et vous aurez déjà perçu des personnalités qui se détachent dans tel ou tel groupe. Dans le cas contraire, il vous faudra passer par des questionnaires, par un 'appel au peuple', ou par l'observation de ce que publient et partagent les employés sur les réseaux sociaux en lien avec les causes environnementales et sociétales», explique Martin Richer.

Le consultant conseille, une fois de potentiels « ambassadeurs enthousiastes et authentiques » repérés, de créer un « club de Champions », qui sera réellement embarqué dans la stratégie RSE de l'entreprise : « Plutôt que de leur promettre des récompenses, l'idée est de les impliquer dans la politique de l'entreprise en sollicitant leur avis régulièrement, par exemple ». Selon lui, un « bon » employee advocate ne présente pas de « profil » particulier : « il peut tout autant s'agir d'un jeune que d'un senior, d'un homme que d'une femme, d'un technicien que d'un cadre ou que d'un ouvrier ; car la RSE concerne tout le monde. Ce qui réunira les membres de votre 'club' de Champions, c'est leur intérêt pour le sujet... en plus du fait qu'ils sont bien disposés vis-à-vis de leur employeur ».

L'autre clé d'un employee advocacy réussi, au-delà du sujet de la RSE, c'est en effet la qualité de vie au travail proposée, et l'expérience collaborateur menée par les professionnels RH. « Inutile de compter sur un salarié en burn-out, en souffrance, ou qui conteste régulièrement la politique de l'entreprise. Un ambassadeur devra avoir une vision positive et l'envie de la partager », indique Martin Richer. « Votre stratégie d'employee advocacy ne fonctionnera pas si vous ne valorisez pas suffisamment au quotidien les actions et la parole des salariés, au travers d'un feedback constructif et de signes de remerciement réguliers. On reste dans la logique du don et du contre-don », ajoute Caroline Loisel.

Faciliter plutôt que contrôler

Pour promouvoir la politique RSE de l'entreprise efficacement via l'employee advocacy, la clé reste la facilitation. « Les ambassadeurs sollicités ont certes besoin de posséder certaines hard skills et soft skills ; comme l'aisance à l'écrit et la maîtrise des réseaux sociaux. Il faudra sans doute en former certains, mais le plus important sera de les embarquer ; en faisant en sorte qu'ils s'approprient le sujet de l'employee advocacy. L'essentiel est de faciliter leur action, afin qu'ils agissent dans une relative autonomie », note Caroline Loisel. « Le pool que vous aurez formé, le petit réseau de Champions de la RSE, vous devrez le réunir régulièrement, l'entretenir. En plus de le former. L'idée est de leur fournir les outils qui leur permettront d'agir à leur façon », ajoute Martin Richer.

Le défi pour les professionnels des RH concerne principalement de potentielles communications inappropriées, et le risque de violations de la confidentialité de certaines actions. « Vos ambassadeurs peuvent très bien être conduits à communiquer des informations sensibles par inadvertance, ou tenir des propos maladroits. Il est important de ne pas les lancer sans filet : lors de demi-journées de formation, il faut les informer sur ce qui se pratique dans les entreprises en matière de RSE, et sur les actions de leur organisation dans ce domaine, afin qu'ils s'expriment de la façon la plus juste sur le sujet. C'est aussi l'occasion de les aider à développer quelques compétences liées aux réseaux sociaux et à l'écriture en ligne », indique Martin Richer. « Un temps important devra aussi être consacré à leurs attentes et à leurs besoins : il faut les écouter et les laisser expliquer ce qui leur serait le plus utile pour mener à bien leur tâche d'ambassadeurs de la politique RSE de l'entreprise ».

Selon Caroline Loisel, la DRH ou la direction de la RSE (et non les managers) devra être impliquée dans l'encadrement des employee advocates. « Il faut vérifier ce qu'ils écrivent et leur fournir des conseils, sans leur donner le sentiment qu'ils sont contrôlés. Il peut aussi être utile de leur transmettre des éléments de langage, mais en faisant en sorte qu'ils ne tombent pas dans le copier-coller », explique-t-elle. Attention, enfin, à ne pas tomber dans une stratégie trop « corporate » : « l'erreur serait de confier l'employee advocacy au service communication, qui est la voix officielle de l'entreprise. Le plus important est de co-construire, en confiant si possible ce sujet à une direction RSE dédiée, et en fournissant les outils nécessaires aux collaborateurs pour qu'ils agissent d'eux-mêmes. C'est finalement le plus difficile : accepter de prendre des risques et de faire confiance », conclut Martin Richer.

Crédit photo : Shutterstock / [Suwit Rattivan](#)



Par **Fabien SOYEZ**
Chef de projet média

Accédez à cet article en ligne sur le [site de Parlons RH](#)