

Une marque accessible ne l'est pas seulement sur le plan commercial mais aussi dans l'ordre du management, une contribution majeure à l'attractivité des marques.

CV d'Entreprise & Marque Coach

Deux campagnes récentes destinées aux jeunes ont été bien reçues auprès de leurs cibles tout en étant appréciées par le monde de la communication dans son ensemble : "Venez comme vous êtes" de McDonald's et "Devenez ce que vous êtes" pour l'Armée de Terre. Dans les deux cas, s'agit-il d'une campagne pour la marque commerciale (recruter et/ou fidéliser des clients) ou pour la marque employeur (recruter de nouveaux collaborateurs et/ou valoriser les anciens) ? Quelle serait votre réponse ?

Les étapes du Partenariat Marques Jeunes

Pour pouvoir se construire comme adulte, chaque jeune a impérativement besoin de se définir personnellement une double représentation, à la fois du monde et de son rapport avec lui. En ce sens, il n'est donc pas exagéré d'affirmer que "chaque jeune est un projet d'avenir". En quarante ans – moins de deux générations – le rapport au savoir, à l'autorité et à toute forme d'institutions a profondément changé. A l'intérieur d'une société qui a voulu se libérer du carcan dynastique de la transmission, très naturellement les jeunes

Pour pouvoir se construire comme adulte, chaque jeune a impérativement besoin de se définir personnellement une double représentation ; à la fois du monde et de son rapport avec lui.

d'aujourd'hui reconnaissent moins le passé et tout ce qui le symbolise. Théoriquement plus libres de devenir qui ils sont, ils fonctionnent dans le registre de l'adhésion et accordent facilement leur respect – leur confiance – à leurs semblables (via le Web 2.0) et au paraître (stars du sport, de la chanson, du cinéma, de la TV, les people...). Le monde économique (celui de la consommation et de la communication), contribue plus fortement et plus durablement à cette projection – mise en dynamique de projet – que l'Éducation nationale et toutes les autorités éducatives morales. Le premier valorise la réussite, les seconds brandissent le plus souvent le sceptre de l'échec. Les marques disposent donc, très logiquement, d'une attractivité forte pour les jeunes : marques d'intérêt, d'atten-

* et un groupe d'Éduc'acteurs Jeunes de Génération 2020 : Annabelle Jacquier, Emmanuel Maze-Sencier, Karim Khaous.

management

tion, de reconnaissance ! Au fur et à mesure de la croissance du jeune, le rôle de la marque évolue : d'abord facteur d'intégration – les marques du groupe – elle favorise ensuite la construction identitaire / la personnalisation – les marques que j'ai choisies !

L'attractivité des vraies marques commerciales pour les jeunes

Les marques qui arrivent durablement à mobiliser massivement les jeunes (elles ne sont pas si nombreuses) se préoccupent toujours d'installer une relation extrêmement forte avec eux. Celle-ci est fondée à la fois sur une perspective dynamique de projet – développer les ailes par/pour la découverte, la progression permanente, le rêve, ... la ressource humaine –, et sur une complicité constante, une proximité qui induit nécessairement disponibilité et accessibilité (la relation humaine). Le dialogue permanent ainsi établi relève presque de la communion au sens existentiel, spirituel du terme. C'est la raison pour laquelle nous insistons depuis longtemps à la fois dans la Revue des Marques (Les marques et les enfants n° 4 + les marques et les ados n° 20) et dans divers ouvrages¹ sur la notion de "marque co-éducatrice" et la responsabilité qui en découle – qu'ils le veuillent ou non – pour les annonceurs, les publicitaires et les media. La campagne récente "Droits des non fumeurs" vient malheureusement confirmer notre conviction ! Les jeunes le réalisent d'ailleurs parfaitement bien puisqu'ils font une distinction très nette entre les marques Génération (qui travaillent sur l'adhésion) et les marques Transmission (qui communiquent). Seules les premières les font bouger en suscitant l'envie qui met "en-vie", le mouvement pour progresser !

L'accessibilité : une même exigence des jeunes pour la marque commerciale et la marque employeur

La recherche forcenée de l'excellence sur laquelle repose officiellement le système éducatif français, excuse et justifie la sélection dans tous les domaines et génère automatiquement de multiples formes d'exclusions. Ce défaut d'insertion sco-

venez
comme
vous
êtes.



Il existe un vrai problème de marque employeur pour beaucoup d'entreprises, d'administration ou de secteurs professionnels vis-à-vis des jeunes puisque la moitié d'entre eux quitte leur premier emploi moins d'un an après leur recrutement.

laire, sociale et professionnelle, qui représente un véritable fléau pour notre pays, explique pour une grande part l'attractivité de la consommation pour les jeunes, comme des marques qui en sont le symbole. Puisque notre société refuse à une majorité d'entre eux la reconnaissance d'être autre chose que le diplôme qu'ils ont obtenu, il ne leur reste pas d'autres refuges ou recours que le paraître ou l'avoir. Au début de leur parcours, ils se préoccupent d'abord des



Campagne 2009

marques commerciales qui attestent de leurs attentes pour le futur. Ils seront obligés d'intégrer ensuite les marques employeurs qui conditionnent leur possibilité d'être acteurs de leur vie.

Dans un cas comme dans l'autre, ces jeunes expriment des attentes de court et moyen – sinon de long – termes par rapport aux marques. Ce que l'on pourrait appeler la "marque coach" doit permettre successivement de rêver sa vie et vivre ses rêves pour la marque commerciale, trouver du sens à sa vie et la vivre en équilibre pour la marque employeur. On est donc bien dans une demande d'accessibilité forte par rapport aux marques. Comme Total en a fait l'expérience il y a quel-ques années, France Télécom illustre bien aujourd'hui l'interactivité forte qui existe entre marques employeur et commerciale ; certainement pour les jeunes mais peut-être pas uniquement pour eux !

Le "CV d'entreprise" comme clé de l'accessibilité de la marque employeur adulte

La France a un triple handicap par rapport à l'avenir. D'abord une incapacité à créer les structures éducatives pour accueillir les enfants dont elle a suscité la naissance par une politique nataliste forte, ensuite l'acceptation d'un taux de chômage des jeunes insupportable (25 % pour les moins de 25 ans contre 10 % en moyenne pour l'ensemble de la population en âge d'être active) et enfin l'impossibilité pour certains secteurs de trouver des jeunes pour des emplois qui existent. Ce constat nous avait amené à proposer en 2006, dans l'ouvrage *J'embauche un Jeune*, une formule qui a connu un certain succès ensuite ; *"En France il n'y a pas de travail pour les jeunes et pas de jeunes pour le travail"*. Il faut donc admettre que tout le monde est demandeur ; pas simplement les jeunes mais aussi les employeurs privés comme publics. Le travail pour tous passe donc par une gigantesque opération de mobilisation pour une "éducation durable".

Il existe par ailleurs un vrai problème de marque employeur pour beaucoup d'entreprises, d'administration ou de secteurs professionnels vis-à-vis des jeunes puisque la moitié d'entre eux quitte leur premier emploi moins d'un an après leur recrutement. Cette méprise représente un formidable gâchis pour les recruteurs et un constat d'échec terrible pour les jeunes collaborateurs. La recherche du dialogue permanent avec les jeunes nous conduit à préconiser une approche "4 P pour la Marque Employeur" découlant de quatre familles d'attente : le Produit, qui correspond à l'entreprise, le Prix, se référant à tous les éléments de la gratification (salaire, mais aussi formation, sécurité, avantages en nature ...), le Positionnement, matérialisant la place qu'occupe l'entreprise par rapport à ses concurrents, l'engagement sociétal, et la Promotion, attestant de la communication autant interne qu'externe !

Des expériences diversifiées en entreprises nous amènent à considérer que ces registres sont également pertinents pour des salariés plus âgés. Puisque l'on parle depuis longtemps de "personnalité de marque", on pourrait imaginer que chaque employeur – privé comme public – se mette en démarche de proposer une collaboration, en construisant son propre CV d'entreprise ou d'institution ; comme il le demande à chaque candidat ! Ceci l'amènera à définir ses priorités et à passer avec ses collaborateurs (nouveaux comme anciens) un contrat moral – une sorte de Charte des Engagements Réciproques –

1 - *Vive les 11-25 Ed. Eyrolles et J'embauche un jeune Ed. Dunod*

management

allant bien au-delà des exigences formelles du Code du Travail et des Conventions Collectives.

Ce CV devra créer les conditions pour construire ensemble et donner l'envie et les moyens de progresser durablement en insistant à la fois sur "les racines" (les valeurs de l'entreprise, l'implication des dirigeants et des actionnaires, le bilan social) et "les ailes" (taux de croissance, lancement de nouveaux produits, création de filiales). Compte tenu des *a priori* négatifs de nombreux jeunes à l'égard des entreprises, les rubriques du "CV d'employeur" devront couvrir un éventail large et offrir des contenus à la fois ambitieux, précis et authentiques (l'exacte contrepartie de ce que l'on demande à un candidat individuel) :

- **La généalogie** (les racines et le terreau) : la genèse de la création de l'entreprise, le profil et le parcours du fondateur, l'actionnariat actuel, les filiales, ...
- **La contribution au monde** (le secteur d'activité, les ambitions, les projets, ...) : taux de croissance sur les dix dernières années, durée de vie moyenne des produits ou services, nombre de lancements annuels, ...
- **La personnalité entrepreneuriale** : quelle était la situation du marché à la création de l'entreprise, qu'est-il devenu aujourd'hui, situation par rapport à la concurrence (leader, challenger, ...) ?
- **La personnalité managériale** (Ressources Humaines ou les ailes !) : répartition du personnel (par âge, sexe, formation, expérience, ancienneté, types de contrat, ...), nombre d'embauches sur les deux dernières années (avec le même détail), emplois alternatifs, stratégie de formation (adaptée au poste occupé et pour accéder à d'autres fonctions possibles), politique de mobilité interne, gestion de carrière, ...
- **La personnalité de fonctionnement** (Relations Humaines ou l'épanouissement dans l'équilibre) ; le lieu de travail (sur un lieu donné, en mobilité, en télétravail), le mode de fonctionnement (travail individuel, en équipe ou coopératif, tutorat, ...), la description de la chaîne de décision (structure, durée, ...), les moyens formels et informels et les méthodes

de communication interne (fréquence des évaluations, des rencontres avec les directions générales...), l'incitation à progresser (reconnaissance et stimulation), ...

Des pistes d'accessibilité pour la marque commerciale

On entend souvent dire que les DRH devraient s'adjoindre une dimension marketing. A notre sens, dans la perspective stratégique qui devrait être la leur, les directions marketing et communication auraient, de leur côté, tout intérêt à ajouter pour l'avenir une dynamique ressources humaines, en jouant à la fois sur le moyen et le long terme.

En interprétant la RSE comme une responsabilité sociale autant que sociétale, les annonceurs – publics comme privés – réaliseraient à la fois un investissement de développement durable pour leurs marques – commerciales et employeurs – et une opération de séduction efficace vis-à-vis des jeunes dont ils ont besoin en tant que clients, prescripteurs et collaborateurs (c'est ce qu'ont fait l'Armée de Terre et McDonald's dans deux campagnes). Pour beaucoup, ce serait aussi une excellente occasion de donner un coup de jeune à leur marque ! Cette relation sereine, quotidienne et aussi personnalisée que possible – c'est cela une

marque accessible – contribuera également à fidéliser tous les clients et/ou collaborateurs qui visent à être les acteurs de leur vie, qu'ils soient jeunes par l'âge ou par leur passion, espoir ou esprit. A eux tous, ils représentent les vrais partenaires – le capital humain – de la marque ! Nespresso nous semble avoir réussi en transformant Georges Clooney en ambassadeur à la fois de la marque et de son public, il reste à en faire un véritable coach, pour les collaborateurs comme pour les clientes ! Il n'y a aucune fatalité dans le déclin des marques.

Si les marques qui n'évoluent pas sont effectivement condamnées à disparaître, celles qui travaillent en permanence leur cohérence et leur accessibilité – en accompagnant le consommateur au plus près de ses rêves et de ses contingences – n'ont aucune inquiétude à se faire ! Si pour y parvenir, elles contribueraient à réinventer notre modèle social et sociétal, qui pourrait s'en plaindre ! ■

