

La magie du marketing à l'interne!

Article paru dans Québec Vert, mars 2006

Claire Bélisle

Plusieurs entreprises misent sur la publicité dans les médias écrits et parlés pour se faire connaître. Malheureusement, trop d'entre elles négligent de promouvoir leurs valeurs auprès de leurs propres employés...

C'est sur cette lacune que se sont penchées Mmes Susan Drake, Michelle Gulman et Sara Roberts, trois spécialistes américaines du *marketing* interne, dans leur récent ouvrage *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*. La lecture du livre est on ne peut plus efficace: avant d'avoir dépassé la page 50, vous serez vendu à l'idée et comprendrez l'importance de bien vendre sa compagnie à ses employés «d'abord» pour mieux prospérer.

Qu'est-ce que le *marketing* interne?

Le concept est simple: amener vos employés à aimer votre marque et votre mission à tel point qu'ils n'auront aucun mal à convaincre vos clients de l'aimer aussi! En fait, le but du *marketing* interne est de faire de vos employés, des «Employés» avec un grand E dont la passion pour leur travail repoussera les frontières du service à la clientèle:

- Ils prendront des risques.
- Ils feront des suggestions.
- Ils s'encourageront mutuellement.
- Ils souriront beaucoup!
- Ils aideront leurs collègues.
- Ils aimeront travailler.
- Ils inspireront confiance.
- Ils aimeront les clients.
- Leur définition du service deviendra: «ce dont le client a besoin».

Comment s'y prendre

Les auteures affirment que les compagnies considérant leurs employés comme leur meilleur atout seront celles qui, ultimement, prévaudront. Encore faut-il que ce soit plus que de belles paroles prononcées lors du *party* de Noël! La meilleure façon de savoir si vos employés se sentent appréciés est de leur demander. Pour obtenir des réponses honnêtes, demandez à un tiers parti impartial de faire enquête. Les résultats jetteront la lumière sur la perception que vos employés ont de vous et de votre administration.

Comment créer un environnement propice?

Pour dynamiser une équipe de travailleurs, pour les inspirer et les motiver à améliorer leurs performances et pour qu'ils deviennent de bons ambassadeurs de votre entreprise, vous devez considérer quatre facteurs E:

- *Engage* ou impliquer
- *Enable* ou habiliter
- *Empower* ou responsabiliser
- *Ensure* ou renforcer

Impliquez vos employés en les faisant participer à l'histoire de votre entreprise. Racontez-leur comment vous en êtes arrivé là, mais, de grâce, ne vous en tenez pas seulement aux faits et dates! Brodez-y des anecdotes cocasses ou attendrissantes, mettez-y de l'humour et de la chaleur... Demandez-leur de vous aider à définir la vision de l'entreprise puis donnez-leur un portrait clair et précis de la méthode pour y arriver. Aussi, faites-leur sentir qu'ils font partie d'une grande famille dont tous les membres sont importants, d'un écosystème qui a besoin de leur contribution. Saviez-vous que ce sentiment d'appartenance figure au haut de la liste des besoins des employés?

Habilitez vos employés en les aidant à comprendre qu'ils détiennent le pouvoir de faire de cette vision une réalité. Vous n'y arriverez pas en leur imposant des procédures rigides: celles-ci doivent servir de guides et non de lois incontournables. Vous éviterez ainsi beaucoup de frustration chez votre clientèle qui ne s'entendra plus répondre:

- Nous ne procédons pas ainsi.
- Ça ne fait pas partie de nos politiques.
- Ça ne fait pas partie de mes tâches.
- Je n'ai pas l'autorité pour faire ça.

Aussi, ne lésinez pas sur la formation qui peut être donnée soit en atelier, en séminaire, au travail ou par le biais de sessions de *coaching* individuelles. Offrez à vos employés un environnement agréable. Gagnez leur confiance et leur respect en restant optimiste et n'ayez jamais peur de vous amuser un peu au travail! N'oubliez jamais que les féliciter devant les autres, spontanément, a beaucoup plus de valeur qu'en privé, durant une évaluation de leur performance. Par contre, ne faites jamais de remontrances ni de *coaching* en public.

«Je félicite bruyamment, je blâme doucement.»

Traduction de l'anglais "I praise loudly, I blame softly"

Catherine II la Grande, impératrice de Russie (1762-1796)

Responsabilisez vos employées, autorisez-les à faire des erreurs, permettez leur de prendre des décisions. Dites-leur clairement quel résultat vous espérez face à une situation donnée, mais ne leur imposez pas un chemin pour y arriver. Seul le résultat compte vraiment, alors soyez plus souple avec vos employés en leur permettant de travailler à leur façon. Rassurez-vous, ils n'abuseront pas de leur pouvoir d'action. Si vos employés peuvent dire «oui» aux quatre énoncés suivants, vous êtes sur la bonne voie:

- Je suis activement encouragé à proposer des idées nouvelles et à faire des suggestions visant à améliorer la compagnie.
- J'ai le sentiment que mes suggestions et mes idées sont prises en considération par la compagnie.
- Je peux exprimer librement mes opinions même si je sais quelles ne font pas l'unanimité dans la compagnie.
- Généralement, mes superviseurs me laissent décider de la façon la plus appropriée d'accomplir mon travail.

Enfin, en mesurant le succès obtenu et en donnant des directives claires, vous **renforcez** l'attitude positive de vos employés. Vous y arrivez aussi en demandant un compte-rendu des activités à tous les niveaux, en reconnaissant les bonnes performances et en les récompensant adéquatement. Ce n'est pas en menaçant qu'on y arrive, mais plutôt en guidant les employés vers un but précis. S'ils y arrivent, ils ont droit à votre reconnaissance, mais s'ils échouent, vos réprimandes n'aideront en rien. Pensez plutôt à revoir les objectifs, à planifier une session de *coaching* pour la performance et à envisager une formation d'appoint.

Il est bon d'inciter vos employés à relever des défis, mais encore faut-il que ces défis soient à leur portée! La frustration ne motive pas: elle décourage. Quand vos employés font des erreurs, guidez-les.

Dans leur livre, les auteures encouragent les employeurs à s'engager publiquement au sujet d'initiatives et d'actions concernant les activités de l'entreprise. En annonçant devant tout le monde les objectifs à atteindre, chacun en prend connaissance et s'encourage. De plus, en donnant une information ponctuelle

sur les progrès accomplis, les objectifs conservent leur pouvoir. Que vous célébriez avec anticipation un succès imminent ou que vous corrigiez votre tir si les choses ne se passent pas comme prévues, faites-en l'annonce à toute l'équipe sans tarder pour faire taire la machine à rumeurs.

Image de «marque»

Avez-vous une marque ou un logo qui vous identifie clairement? Non? Voyez-y! Quant à votre mission, est-elle purement mercantile ou revêt-elle des dessins plus nobles? Si oui, est-ce que vos employés sont au courant?

Toutes les entreprises tirent profit de l'omniprésence efficace d'un logo et d'une mission clairement définie. Apple en est une preuve flagrante. Quand Steve Jobs bricolait le premier ordinateur Apple dans son garage en compagnie de son acolyte Steve Wozniak, il ne «fabriquait» pas un ordinateur, il changeait le monde. Pour lui, Apple était une légende et ses employés ont toujours été traités en tant que partie de cette légende.

Il n'a fallu à Apple que quatre ans pour devenir le plus grand fabricant d'ordinateurs personnels au monde et encore aujourd'hui, malgré les coups durs et avec moins de 4 % du marché, Apple demeure une marque remarquable au pouvoir disproportionné et dont tout le monde connaît le logo. Qui ne connaît pas au moins un fier propriétaire Apple prêt à défendre la marque devant une troupe d'utilisateurs de PC? Cette ferveur vient de la passion et de la loyauté qu'éprouvent les employés d'Apple vis-à-vis de leur marque, ferveur qu'ils transfèrent à leurs clients. Quand vous arriverez à provoquer autant de fierté chez vos employés, vous serez étonné de constater combien le rendement de votre entreprise aura augmenté.

Et plus encore...

Ce livre contient une foule de renseignements appuyés d'exemples tous plus intéressants les uns que les autres. Plusieurs questions donnent matière à réfléchir: combien de fois une entreprise clame avoir comme force le travail d'équipe, mais récompense ses employés selon leur rendement individuel? Ou encore: combien annoncent leur grande ouverture à l'initiative et à la créativité, mais semoncent les preneurs de risque... Réponse: pour gagner la confiance des employés et éviter la confusion, il est primordial de tenir un discours cohérent.

L'importance d'établir des échanges entre vos divers départements afin que les forces des uns s'ajoutent aux forces des autres (D2D ou *department to department*) est aussi traitée

dans cet ouvrage. Certains seront même étonnés de constater qu'un chapitre complet est consacré aux récompenses et à la reconnaissance! Pourquoi? Croyez-le ou non, certaines organisations sont convaincues que remercier ses employés méritants demande trop de temps et coûte trop cher... Pourtant il existe de nombreuses façons de reconnaître le travail de ses employés et il n'est pas toujours nécessaire de dérouler le tapis rouge pour le faire.

Quiz

Vendez-vous votre entreprise à vos employés?

Si vous croyez faire du bon travail pour vendre votre compagnie à vos employés, vous n'aurez sûrement aucun problème à compléter ce quiz... mais qu'en est-il de vos employés? S'ils réussissent à répondre à ces questions, chapeau! Sinon, il serait dans votre intérêt de revoir votre stratégie de *marketing* interne.

Connaissez-vous bien votre compagnie?

1. En quelle année votre entreprise a-t-elle été fondée?
2. Quelles sont la vision, la mission et les valeurs véhiculées par votre compagnie?
3. Nommer trois outils de mise en marché que votre compagnie utilise (logo, slogan, devise, etc.)
4. Qui sont vos trois plus importants concurrents?
5. Quel est l'objectif stratégique principal de votre compagnie pour cette année?
6. Pouvez-vous énoncer des changements ou des tendances à venir au sein de votre industrie prévus pour l'année en cours?

Claire Bélisle, hortultrice et rédactrice en chef de Québec Vert (<hortensis@videotron.ca>).

Article inspiré du livre *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*, par Susan M. Drake, Michelle J. Gulman et Sara M. Roberts, Chicago (Illinois), Dearborn Trade publishing, 2005, 256 pages.

Connaissez-vous bien votre offre de produits et services?

7. Quels sont les produits et services les plus vendeurs de votre compagnie?
8. Avez-vous déjà utilisé les produits et services de votre compagnie (si applicable)?

Connaissez-vous bien votre travail?

9. À quand remonte la dernière formation reçue dans le cadre de votre emploi?
10. À quand remonte la dernière réaction de votre gérant concernant votre performance?
11. Quand vous êtes-vous assis pour la dernière fois avec votre gérant pour discuter de vos objectifs de carrière?

Connaissez-vous bien les dernières nouvelles internes?

12. Quand, pour la dernière fois, les administrateurs ont-ils partagé avec vous des nouvelles des derniers développements au sein de votre compagnie?
13. Quand, pour la dernière fois, un des dirigeants de votre compagnie s'est-il adressé à vous?

Clés des réponses

Questions 1 à 8: + 1 point (+ 1 point pour un oui à la question 8)

Question 9: + 2 points si vous avez reçu de la formation au cours des trois derniers mois; + 1 point si cela remonte à six mois; - 1 point si cela fait plus de 12 mois.

Question 10: + 2 points si vous avez eu droit à une réaction de votre gérant (ou superviseur) au cours du dernier mois; + 1 point si cela remonte à six mois; - 1 point si cela fait plus de 12 mois.

Question 11: + 2 points si votre superviseur s'est assis avec vous au cours des derniers trois mois pour parler de vos objectifs de carrière et de vos attentes; + 1 point si cela remonte à six mois; - 1 point si cela fait plus de 12 mois; - 2 points si vous n'êtes pas certain qui est votre superviseur ou si vous n'avez jamais entendu parler de gestion de la performance.

Question 12: + 2 points si votre compagnie vous a communiqué des nouvelles récentes au courant de la dernière semaine; + 1 point si cela remonte à un mois; - 1 point s'il vous semble que rien de nouveau n'arrive jamais; - 2 points si vous avez pris connaissance d'une nouvelle importante concernant votre compagnie par les médias ou par d'autres employés autour de la machine à café.

Question 13: + 2 points si un dirigeant de votre compagnie a communiqué avec vous de quelque façon que ce soit au courant de la journée; + 1 point si cela fait moins d'une semaine; - 1 point si cela fait plus d'un mois; - 2 points si la dernière communication était incompréhensible ou que vous ne croyiez pas un mot de ce qu'elle racontait; - 4 points si vous n'êtes pas certain de savoir qui vous dirigeant, s'ils sont vivants ou que vous vous en foutez de toute façon.

Si vous avez obtenu 15 à 21 points: félicitations! Votre compagnie fait un excellent travail de *marketing* interne!

Si vous avez obtenu 10 à 15 points: pas mal. Un plan de *marketing* interne est peut-être en place et vous faites de votre mieux. La lecture de ce livre pourrait vous aider à vous améliorer.

Si vous avez obtenu 1 à 10 points, vous avez définitivement besoin de lire ce livre!

Si vous avez obtenu -10 à 0 points, demandez de l'aide d'un professionnel, mais lisez ce livre au moins cinq fois avant de le faire.