

ANALYSE. Sous l'effet du digital, de la crise, de la mondialisation des échanges, de l'innovation, des nouveaux modèles et d'un effet générationnel exacerbé, les organisations sont soumises à des perturbations et à des remises en cause de plus en plus imprévisibles, fortes et rapides. Une période où tous ces mouvements semblent se réunir pour modifier profondément un univers du travail, finalement assez stable depuis des décennies.

Tendance RH

RH, communication et marketing: l'ère de l'interdépendance

Le plus frappant, sans doute, est que cette conjonction des éléments provoque de nouvelles aspirations professionnelles servies par l'apparition de systèmes alternatifs de production. C'est également le cas avec une génération montante plus ouverte sur le monde, plus soucieuse de son avenir et plus exigeante avec la société comme avec la politique, qui trouve dans les réseaux sociaux et communautaires les moyens de l'exprimer, de le partager et, d'une certaine manière, de l'exiger.

De nouvelles compétences à maîtriser

Il en résulte pour les entreprises une extension inédite des compétences à maîtriser pour faire face à ces transformations. Des rapprochements d'aptitudes et de connaissances pour des métiers qui, jusque-là, fonctionnaient ensemble mais à côté les uns des autres dans une logique de complémentarité. Aujourd'hui, c'est leur interdépendance qui s'installe. Les ressources humaines, la communication et le marketing réunissent des enjeux communs et ne peuvent plus s'envisager dans une logique de spécialisation mais dans une exigence de coopération.

L'image employeur à l'heure des réseaux sociaux, de Glassdoor ou d'Universum, dépend



Par Benoît Serre,
DRH de L'Oréal
France,
vice-président
délégué de
l'ANDRH

autant de celle de l'entreprise, de sa communication média que de sa réputation dans les écoles et de ses engagements sociaux et sociétaux. Comment imaginer que sa gestion ne soit que le fait des ressources humaines? De même, la promotion des produits et des services ne peut plus être l'apanage du marketing puisqu'ils sont envisagés comme un ensemble par les prospects qui sont, tour à tour, clients, citoyens, collaborateurs, évaluateurs, promoteurs ou dénigreur. Le succès de TikTok et des influenceurs font presque apparaître la communication média classique comme dépassée.

Imaginer que le DRH ou le directeur marketing puisse seul se saisir de ces sujets suppose que, l'un comme l'autre, en maîtrise les compétences, les techniques et les codes. C'est en cela qu'il est aujourd'hui indispensable d'utiliser complétement les formations des uns par les compétences des autres et inversement. Le marketing RH est aussi important que la maîtrise des relations sociales ou des techniques de recrutement. De même, un responsable marketing ne peut ignorer que les propres collaborateurs de l'entreprise sont autant ses cibles que ses clients habituels et ses ambassadeurs, parce qu'ils s'expriment librement sur les réseaux d'une part, mais aussi parce qu'ils échangent au sein même de l'entreprise et



Communication, marketing, ressources humaines ont désormais partie liée face à un mélange et parfois une confusion entre leurs "clients". »

évaluent cette dernière à l'aune de sa cohérence entre actes et discours.

Communication, marketing, ressources humaines ont désormais partie liée face à un mélange et parfois à une confusion entre leurs « clients ». Cette interdépendance globale génère des comportements nouveaux puisque chacun mesure qu'il suffit parfois d'un mauvais « tweet » ou d'une incohérence relayée pour que le meilleur des plans marketing, le plus performant des projets de communication ou la plus réfléchie des stratégies employeur soit déconsidéré, critiqué ou négativement commenté.

Un espace-temps commun

Mais au-delà de cette potentielle instabilité issue de l'externe, il y a d'autres liens entre ces métiers. À commencer par celui du rapport au temps entre marketing et RH. Au sein d'un comité de direction, ces deux fonctions partagent en effet un espace-temps commun. Le premier doit projeter les besoins du client à horizon trois ou cinq ans, quand le second doit préparer les compétences pour y répondre au bon moment, celui où ils se révéleront. Maîtriser le temps long est sans doute une compétence commune à ces deux missions et elles sont souvent confrontées aux temps différents des financiers ou des commerciaux. Réconcilier ces temps est un enjeu pour toute entreprise et chacun mesure la force de celle qui bénéficie, par exemple, d'un actionariat stable qui lui en laisse la possibilité. Pour convaincre de cette nécessité, marketing et RH ne sont pas de trop s'ils agissent ensemble.

La communication interne est un outil RH indispensable notamment en termes de dialogue social à l'heure des réseaux internes et externes. Longtemps le principe de représentativité des salariés par les élus du personnel a conduit à distinguer la communication vers les équipes, de celle à destination de leurs représentants. Pourtant, c'est désormais une vision dépassée de cet enjeu puisqu'en un « clic », chacun peut interroger l'ensemble des salariés sur un projet soumis à avis des instances. Certes, la loi donne la prééminence et la compétence exclusive aux élus du personnel mais la mise en place

du référendum d'entreprise en 2016 est venue mettre un coin dans ce principe établi. C'est à ce titre que la communication interne - et donc les compétences qui vont avec - est devenue un outil et même un métier RH. Communiquer les projets, suivre les programmes de *change*, générer un dialogue permanent avec les managers, les associer à la définition de la stratégie sont autant de moyens de donner du sens et du corps à une politique RH complète. De même que les enjeux d'image employeur exigent du DRH une parfaite maîtrise de la communication externe; le management par la confiance et la co-construction lui impose de connaître les codes de la communication interne.

La RSE: un sujet qui réunit marketing, communication et RH

Enfin, un sujet qui tient désormais le devant de la scène réunit marketing, communication et RH une fois encore: la RSE. Elle engage l'entreprise, son management, ses dirigeants et ses équipes dans leur ensemble puisque chacun en est, tour à tour acteur, inspirateur et bénéficiaire. Plus que jamais dans ce domaine, faire savoir et savoir-faire sont indissociables car l'engagement sociétal d'une organisation impacte, non seulement son image, mais aussi sa raison d'être et l'engagement à long terme de ses salariés. Les textes législatifs ont aussi pris en compte ces évolutions imposant récemment une consultation des instances sur les impacts environnementaux des projets. Enfin, qui peut imaginer que les engagements sociaux et sociétaux ne sont pas scrutés par les candidats comme par les salariés au sein de l'entreprise? La crise du Covid-19 est venue le rappeler avec force en faisant de l'engagement social et environnemental un enjeu central de l'éthique humaine des entreprises dont dépendent leur image, leur réputation, leur performance, la fidélisation, l'engagement des équipes et la crédibilité de leurs services ou de leurs produits.

Voilà une preuve de plus que tout est indéfectiblement lié. Il est désormais évident que RH, communication et marketing réunissent compétences communes, expertises partagées dans une stratégie de trois métiers que tout unit! ●