

# Baromètre 2024 de l'engagement collaborateurs

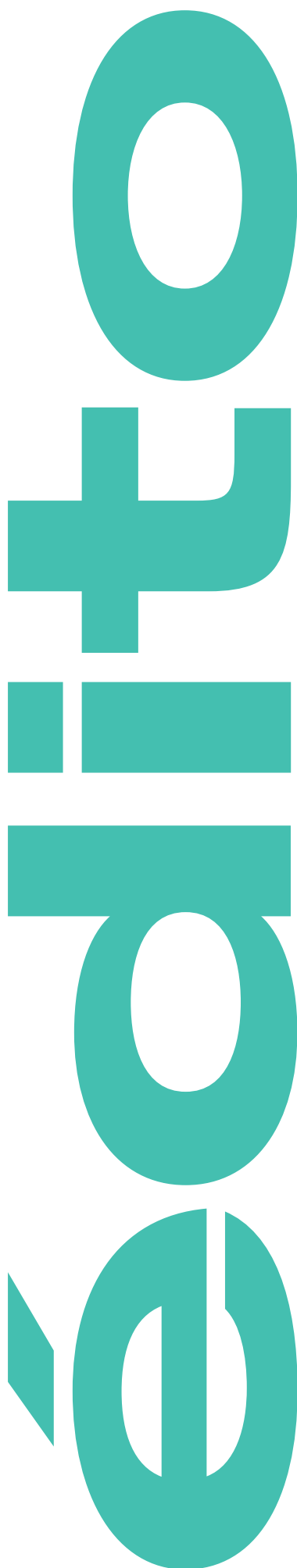
Quand les salariés  
renforcent  
la réputation  
de leur entreprise

**HAVAS** Paris

*« Il faut 20 ans  
pour construire une  
réputation et 5 minutes  
pour la détruire. »*



**Warren Buffet**



**Par Pauline Caillat**

**et Raphaëlle Goudet**

« **Engagez-vous, engagez-vous !** » - Comme tous, vous avez entendu ce nouveau mantra des entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs... mais pourquoi ?

Les entreprises se sont horizontalisées et **les collaborateurs occupent désormais une place centrale dans leur réputation** - cet actif immatériel de l'attractivité d'une marque ou d'une organisation.

Et pourtant, jusqu'à aujourd'hui, il était très difficile d'objectiver et de mesurer cet engagement des salariés. Ça fait des années que l'on sort les mêmes chiffres quand on parle d'employee advocacy<sup>(1)</sup> : les « **8 fois plus d'engagement** » sur un contenu partagé par un collaborateur par rapport au même contenu partagé par son entreprise, par l'Institut Nielsen en 2013 ; les « **79% des entreprises engagées dans ces démarches ont gagné en visibilité** », par le Hinge Research Institute en 2017, ou encore les « **561% de plus en reach** » sur un contenu de marque par PostBeyond en 2018.

**Plus de 3 ans après la crise du COVID-19**, il était temps de retrouver des chiffres plus actuels en matière d'engagement des collaborateurs sur les réseaux sociaux, notamment pour un réseau très utilisé par les salariés, LinkedIn.

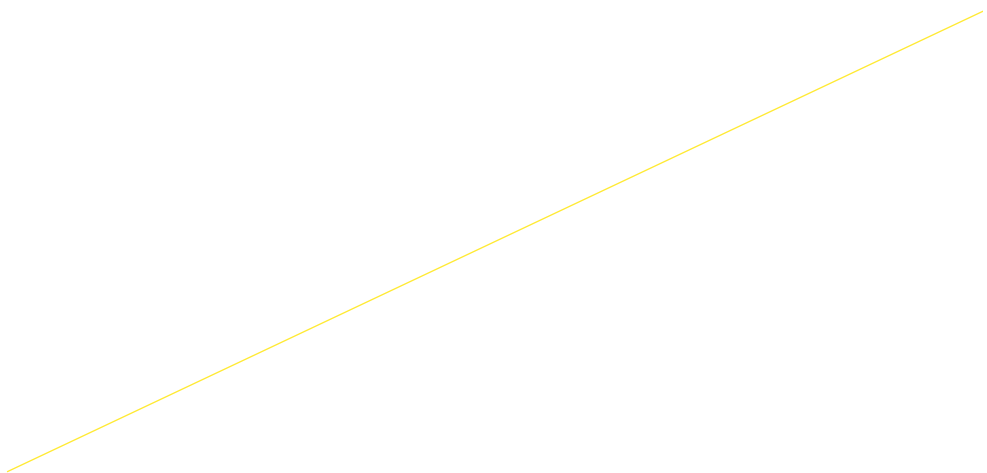
**Des chiffres qui permettent de connaître le volume de publications de ces salariés ambassadeurs** et d'établir un premier état de l'art de l'employee advocacy, une discipline bien particulière dans les stratégies de communication ; à cheval entre l'externe et l'interne, entre les réseaux sociaux et les ressources humaines.

**Des chiffres pour rendre compte de la puissance de la voix des salariés**, qui participent activement à la réputation de leur employeur sur les plateformes sociales, à raconter leur métier et faire vivre leur quotidien, avec une authenticité jamais égalée par une communication d'entreprise.

**Des chiffres pour positionner les grandes entreprises françaises** dans le développement de ces démarches qui demandent de l'investissement et du lâcher-prise ; un vrai indicateur de confiance partagée entre salariés et employeurs.

<sup>(1)</sup> engagement salarié

for our



## C'est quoi l'impact réel d'une communauté de salariés engagés pour la réputation de leur entreprise sur LinkedIn et X ?

Cette question, tous les responsables d'un projet d'employee advocacy se la sont posée. C'est celle à laquelle nous avons souhaité répondre avec cette étude, car la mesure de l'impact de l'employee advocacy est aussi complexe que son périmètre est flou et subjectif.

### DÉJÀ, C'EST QUOI L'EMPLOYEE ADVOCACY ?

#### **C'est une stratégie de communication**

qui s'appuie sur le principe d'ambassadorat ; elle vise à mobiliser les salariés d'une organisation pour qu'ils deviennent les ambassadeurs, c'est-à-dire les relais, de leur employeur ou, parfois, de leur partenaire. Ambassadeurs, dans la vie, lors de dîners, en vacances, avec des proches, lors de salons professionnels, de conférences, de débats publics, avec des candidats ou des partenaires ou... sur les réseaux sociaux. Ce dernier point est le périmètre de notre étude.

Et depuis plus d'une dizaine d'années, ces programmes d'ambassadorat ont fleuri dans de très nombreuses organisations : certains avec beaucoup d'ambition dès la naissance ; d'autres avec des groupes pilotes, pour « voir ». Mais pourquoi investir dans ces projets ? Et pour voir quoi et comment ?

### LE MIRACLE DE L'EMPLOYEE ADVOCACY

**Les publications des salariés sur les médias sociaux génèrent 8 fois** plus d'engagement que celles des dirigeants, selon l'institut Nielsen.

**79%** des entreprises interrogées ont déclaré être plus visibles en ligne après avoir mis en place un programme d'employee advocacy, selon le Hinge Institute.

Ces chiffres peuvent faire rêver n'importe quelle direction de la communication, à juste titre, même s'ils sont datés. Plus concrètement, plusieurs facteurs contribuent en effet à rendre l'employee advocacy très efficace pour soutenir la réputation d'une entreprise :

> **un partage sur les réseaux sociaux** de la part d'un salarié a plus de valeur ajoutée que celle de son entreprise, car il engage personnellement l'auteur qui joue sa crédibilité ;

> **les algorithmes des réseaux sociaux** eux-mêmes privilégient toujours les profils de personnes plutôt que les comptes d'entreprise ou institutionnels.

Si l'engagement d'un salarié ne doit pas se résumer à des outils et des plateformes, les réseaux sociaux sont l'expression la plus visible à l'externe de ce qu'est l'employee advocacy. Et la plus mesurable concrètement.

## UNE BONNE FÉE SANS BAGUETTE MAGIQUE

**Si l'employee advocacy nécessite plusieurs types de ressources** – humaines, car des talents sont nécessaires pour créer le programme de sollicitation, de formation et d'animation des ambassadeurs, et techniques, car un programme a besoin de se concrétiser à travers des outils de communication – il n'y a pour autant pas de recettes toutes faites pour s'assurer du fonctionnement d'un programme, ni même pour garantir son succès.

Car les organisations possèdent des architectures de communautés de salariés bien différentes, qui amènent à travailler des objectifs plutôt que d'autres, et à laisser la part de voix des salariés sur les réseaux sociaux être ce qu'elle est : volontaire, personnelle, engagée. Seule l'authenticité des prises de parole des ambassadeurs est le vrai levier de réussite.

Dès lors, comment peut-on dire si ça marche ou pas ? Et comment savoir si le jeu en vaut la chandelle ? Sur quelles données peut-on se baser ?

## LE PROBLÈME DE LA MESURE

**Dans les organisations, les démarches d'employee advocacy** les plus investies s'appuient souvent sur des plateformes digitales dédiées. Celles-ci fournissent des contenus aux ambassadeurs, mais aussi des données sur le reach<sup>(1)</sup> des partages effectués par les ambassadeurs. On peut également y trouver beaucoup d'autres données de pilotage intéressantes, mais la vision globale reste incomplète : les chiffres sont exclusivement dépendants de l'activité des salariés sur ces plateformes, pour des questions de sécurité des données – les ambassadeurs devant connecter leurs comptes réseaux sociaux à la plateforme qu'ils utilisent.

D'autre part, LinkedIn, l'un des réseaux sociaux les plus utilisés sur le marché français par des salariés, a fortement restreint ses API<sup>(2)</sup>. En clair, cela veut dire qu'il existe plein de données qui ne sont pas accessibles facilement, car la plateforme a défini des règles draconiennes dans la récupération de la data.

Donc côté plateforme dédiée, la mesure de l'employee advocacy est incomplète et côté réseau social, il semble impossible de compter sur LinkedIn dans les analyses. Comment faire pour mesurer l'activité d'une communauté de salariés, quelle que soit sa taille ?

## LE CODE, UNE SOLUTION POUR OFFRIR UNE VISION PLUS RÉALISTE DE L'EMPLOYEE ADVOCACY ?

**C'est par le langage python que nous avons trouvé une réponse, en respectant les règles d'usage des réseaux étudiés, notamment LinkedIn et X.**

Au-delà de la recette technique, ce que cette étude cherche à établir, c'est un cadre de référence pour déterminer des objectifs quantitatifs d'un programme d'employee advocacy, mais aussi mesurer si 10 ou 100 millions de reach c'est bien ou pas ? Est-ce qu'il faut être une entreprise connue du grand public pour que ça marche mieux ?

Ce sont toutes ces questions qui nous ont amené à définir le périmètre des sociétés du SBF120 comme sujet d'étude : c'est à notre sens la liste des sociétés les plus représentatives du marché économique en France. Avec ces résultats, l'étude permet de positionner un grand nombre de sociétés sur l'échelle du soutien que leur apporte leurs salariés sur LinkedIn et Twitter, et si elle le permet, elle autorise également à se donner des perspectives de monitoring des communautés de salariés qui vient compléter les solutions déjà mises en place à travers les plateformes digitales.

C'est une nouvelle manière de piloter les programmes d'employee advocacy, au plus près de ses résultats en termes d'impact auprès des communautés externes à l'organisation. Au plus près de son investissement.

<sup>(1)</sup> Le reach est une mesure qui indique la portée d'une publication sur les réseaux sociaux ; elle se traduit en nombre de personnes atteintes par la publication.

<sup>(2)</sup> Une API (application programming interface ou « interface de programmation d'application ») est une interface qui permet à un logiciel de se « connecter » à un autre logiciel afin d'échanger des données et des fonctionnalités.

# méthodologie

L'objectif principal de ce baromètre consiste à évaluer la contribution des collaborateurs à la visibilité des entreprises du SBF 120 sur LinkedIn. Pour ce faire, nous avons analysé les résultats de recherche s'affichant sur LinkedIn pour 120 entreprises du SBF 120. Par exemple, quand un utilisateur cherche des publications sur Eramet, il voit alors s'afficher une série de publications mentionnant cette entreprise. Ce sont ces publications que nous avons analysées pour mener notre enquête. Après une première évaluation de la qualité des résultats de recherche, nous avons retenu un total de 97 entreprises. Pour les entreprises écartées, notre démarche produisait trop peu de résultats pertinents sur la période d'observation.

En conformité avec les règles d'utilisation de la plateforme, cette étude s'appuie sur une fraction des mentions réellement existantes sur la plateforme ; une majorité, mais pas la totalité. La collecte successive des mentions s'étend de janvier à août 2023.

Après avoir déterminé si les auteurs des mentions sont actuellement employés par la société qu'ils mentionnent, nous avons procédé à l'anonymisation des données, à l'exception de celles relatives aux représentants de l'entreprise (cadres dirigeants). Ensuite, nous avons calculé les trois indices phares (représentation, puissance et différence) sur la base des mentions internes.

Enfin, nous avons procédé à une série d'analyses pour étudier la typologie de profils (champs de compétences professionnelles, niveau hiérarchique).

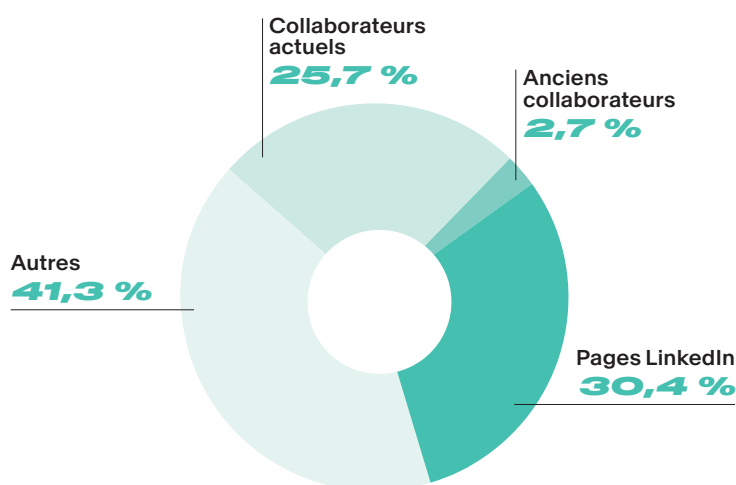
# EN QUELQUES CHIFFRES

## Les grands enseignements à retenir de cette étude

### Les salariés forgent l'image de leur entreprise sur LinkedIn

25,7 % des mentions d'une entreprise sur LinkedIn sont émises par l'un de ses salariés, alors que l'entreprise elle-même ou ses partenaires représente 30% des mentions. Les salariés produisent environ ¼ des mentions totales de leur entreprise.

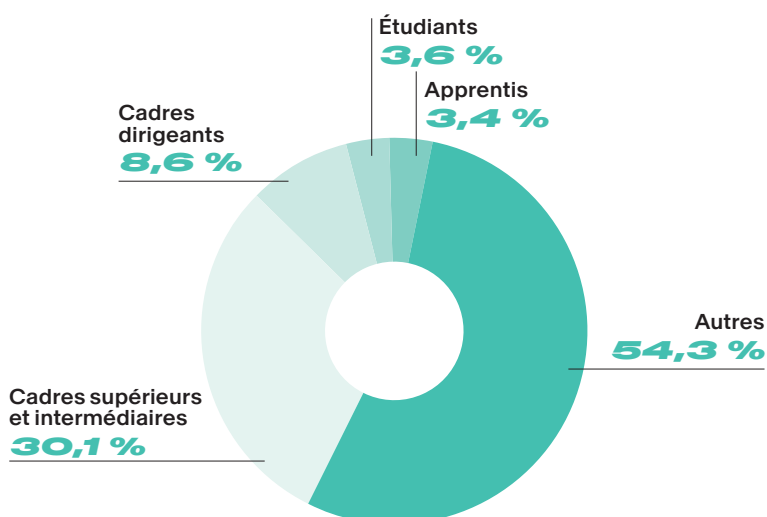
#### Typologie des auteurs de mentions d'entreprise sur LinkedIn



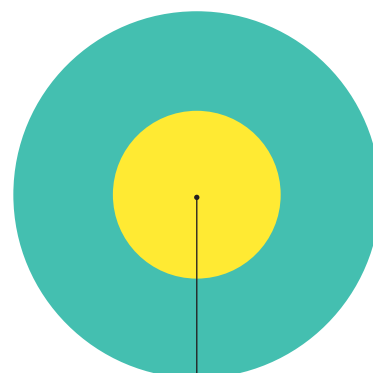
### Les dirigeants n'ont pas l'apanage de l'ambassadorat

Seules 8,6 % des mentions d'entreprise par des salariés proviennent de dirigeants.

#### Typologie des collaborateurs actuels



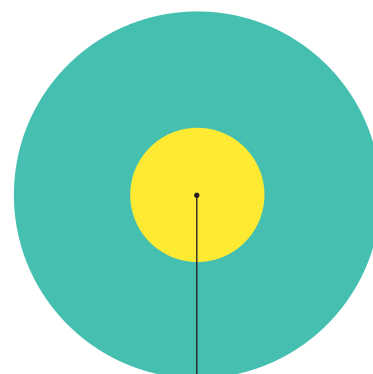
### Les secteurs les plus contraints en termes de communication sur les réseaux sociaux sont largement soutenus par leurs salariés



**47 %**

Le secteur de la santé  
affiche le plus haut taux  
de mentions internes.

### Beaucoup de salariés ne sont pas encore encouragés à être des ambassadeurs



**34 %**

Pour un bon tiers  
des sociétés, le rôle des  
salariés dans la visibilité  
sur LinkedIn est encore  
assez restreint.



# TOP

Les entreprises  
qui se démarquent

sopra  steria

La société  
la plus portée  
par ses  
collaborateurs

K E R I N G



La société dont  
les mentions  
internes font la  
différence



La société la  
plus portée  
par des profils  
étudiants

EURAZEO

La société  
aux mentions  
internes  
les plus  
engageantes

sodexo 

La société la  
plus portée  
par ses cadres  
supérieurs et  
intermédiaires



## Le rendez-vous de l'engagement collaborateurs

### Scoring

Nous avons formalisé 3 scores pour mesurer le rôle que jouent les collaborateurs dans la notoriété des entreprises et secteurs sur LinkedIn et pouvoir ainsi les classer.



#### Représentation

Le score de représentation indique la part que prennent des publications émanant de salariés dans l'ensemble des publications liées à l'entreprise et que l'on trouve via le moteur de recherche. Cette mesure répond à la question : c'est quoi le pourcentage de salariés qui ont mentionné leur entreprise ?



#### Différence

Le score de différence mesure en quoi les mentions effectuées par les salariés sur- ou sous-performent en comparaison avec les mentions émanant de profils externes.



#### Puissance

Ce score mesure le nombre d'engagements générés par les salariés dans leurs publications, lorsqu'ils mentionnent leur entreprise. L'idée est d'aller comprendre si les communautés les plus soutenantes sont aussi les plus efficaces.

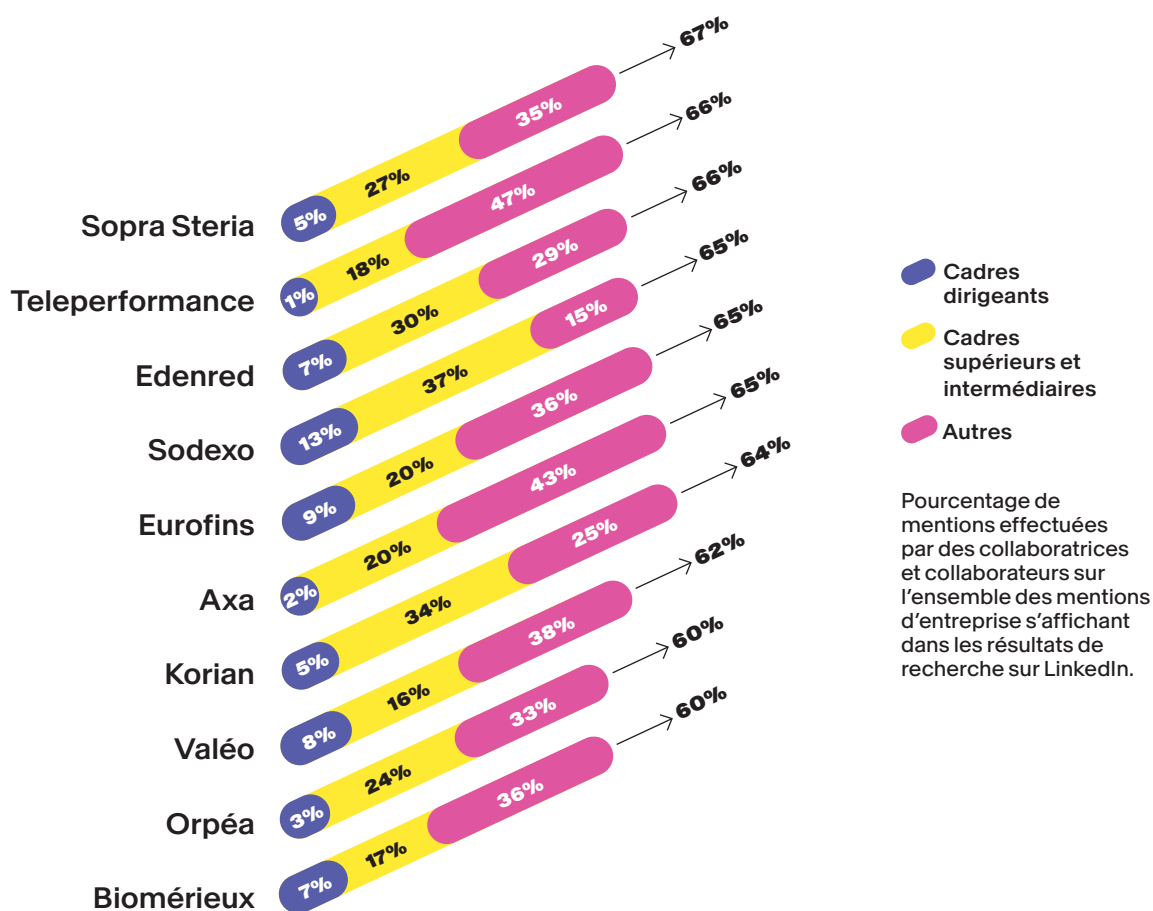
# Représentation

Tous les salariés ont leur rôle à jouer ;  
il n'y a pas de configuration idéale pour  
développer l'employee advocacy

Les 20 sociétés du SBF120 affichant le score de représentation le plus élevé évoluent dans différents secteurs (technologie, santé, finance, industrie) et la part que prennent les salariés selon leurs niveaux hiérarchiques dans les mentions varie fortement. Il n'y a pas de recette toute faite !

Par exemple, plus de deux tiers des mentions de Teleperformance proviennent de collaboratrices et collaborateurs non-cadres. Inversement, plus de la moitié des mentions collaborateurs de Sodexo émanent de cadres dirigeants, supérieurs et intermédiaires. Sodexo bénéficie également d'une représentation particulièrement forte par les membres de son comité exécutif et assimilés, avec plus d'une mention sur dix provenant d'un cadre dirigeant de l'entreprise.

## TOP 10 des sociétés les plus soutenues par leurs salariés sur LinkedIn



# Puissance

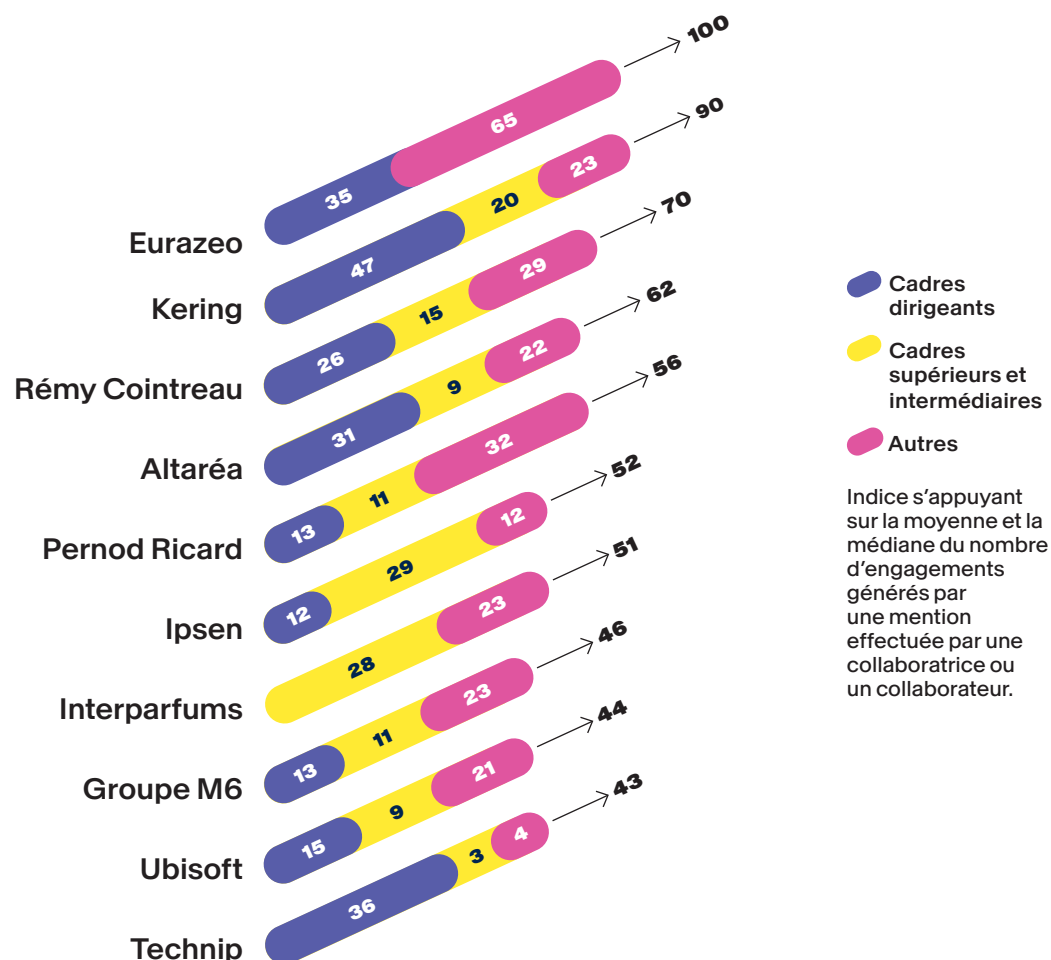
## Les membres du comité exécutif contribuent fortement à la performance des mentions internes

**Le classement des 20 entreprises** aux mentions internes les plus performantes ne sont pas celles qui sont les plus connues du grand public. Si leur secteur économique ne constitue pas le dénominateur commun des vingt premières sociétés, elles illustrent quasiment toutes le rôle crucial de l'ambassadorat par les personnalités dirigeantes

(leadership advocacy). En effet, les cadres dirigeants et supérieurs de Carmila, de Soitec ou encore de Technip contribuent massivement à la performance des mentions internes.

**Nous notons également le rôle des cadres supérieurs et intermédiaires**, très performants du côté d'Ipsen, d'Interparfums et d'Air France.

### TOP 10 des entreprises dont les publications de collaborateurs sont les plus engageantes



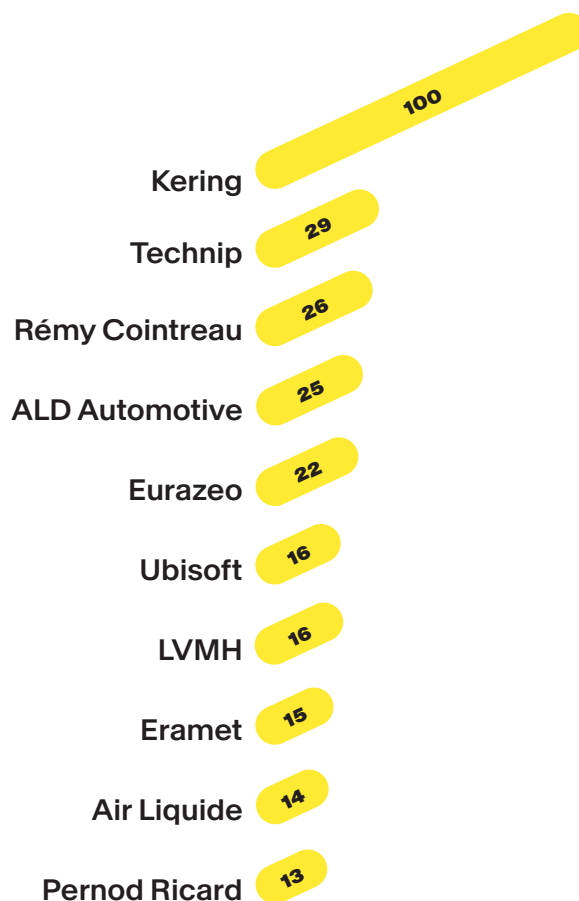
# Différence

## La notoriété grand public ne constitue pas une condition essentielle au succès d'une démarche d'ambassadorat

**Occupant la première place de ce classement, Kering** atteint le score maximal de 100. L'écart avec les entreprises suivantes, y compris LVMH, en septième position, est frappant.

**Les 20 premières entreprises** témoignant d'une surperformance des mentions d'origine interne particulièrement forte proviennent de différents secteurs et bénéficient d'un niveau de notoriété hétérogène.

### TOP 10 : mentions d'entreprise par des profils internes les plus performantes vs. les mentions par des profils externes



Indice représentant l'écart entre la performance des mentions d'entreprise par des profils internes, comparée à celle de mentions émanant de profils externes.

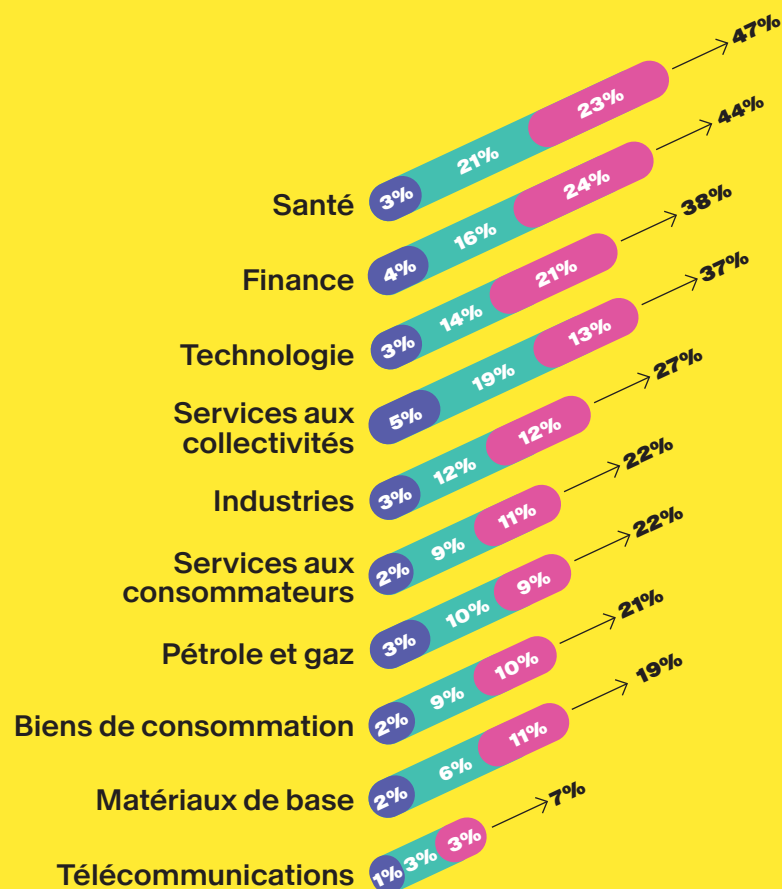
## FOCUS

### par secteurs d'activité

**Les entreprises cotées du secteur de la santé** (Sanofi, Ipsen, Biomérieux, Clariane, Orpéa, etc.) affichent le score de représentation le plus élevé de tous les secteurs. En effet, près de la moitié des mentions d'entreprise émanent de profils internes. Cette situation peut s'expliquer soit par un ambassadeur particulièrement fort dans ce domaine, soit par une réticence de la part de profils externes de mentionner ces entreprises sur LinkedIn.

**Inversement, les entreprises des secteurs des biens de consommation**, des services aux consommateurs, du pétrole et gaz et des télécommunications affichent un taux relativement bas. Celui-ci peut s'expliquer par une exposition plus forte au grand public ou alors par un manque de mobilisation des collaborateurs.

## Près de la moitié des mentions d'entreprises du secteur émanent de profils internes



- Cadres dirigeants
- Cadres supérieurs et intermédiaires
- Autres

Pourcentage de mentions effectuées par des collaboratrices et collaborateurs sur l'ensemble des mentions d'entreprise s'affichant dans les résultats de recherche sur LinkedIn et émanant de profils (vs. pages).

# X (ex-Twitter)

## Le rendez-vous des dirigeants

Un taux de représentation faible, partiellement dû aux difficultés d'analyse de l'ambassadorat sur X, ce qui pose question.



### Constat n°1

En recherchant les publications sur X émanant de comptes mentionnant leur employeur dans leur biographie sans pour autant constituer un compte de l'entreprise ou de l'une de ses filiales, nous avons repéré essentiellement des posts publiés par des comptes de dirigeants.

### Constat n°2

Les taux de représentation réels sont certainement plus élevés sur X, même si les changements récents de la plateforme ont pu conduire à une baisse d'activité des ambassadeurs des entreprises.

### Constat n°3

Les acteurs des services aux consommateurs et des télécommunications affichent la part de voix des profils internes la plus élevée, aussi bien en nombre de publications qu'en nombre d'engagements générés par celles-ci.

**1,4%**

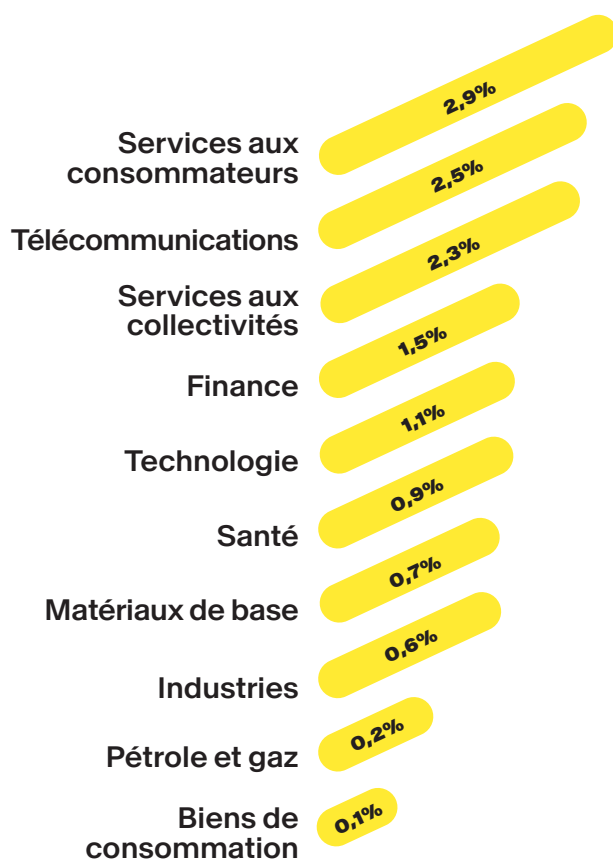
des mentions des entreprises du SBF120 sur X proviennent de profils internes (qui mentionnent leur employeur dans leur biographie).

**3,5%**

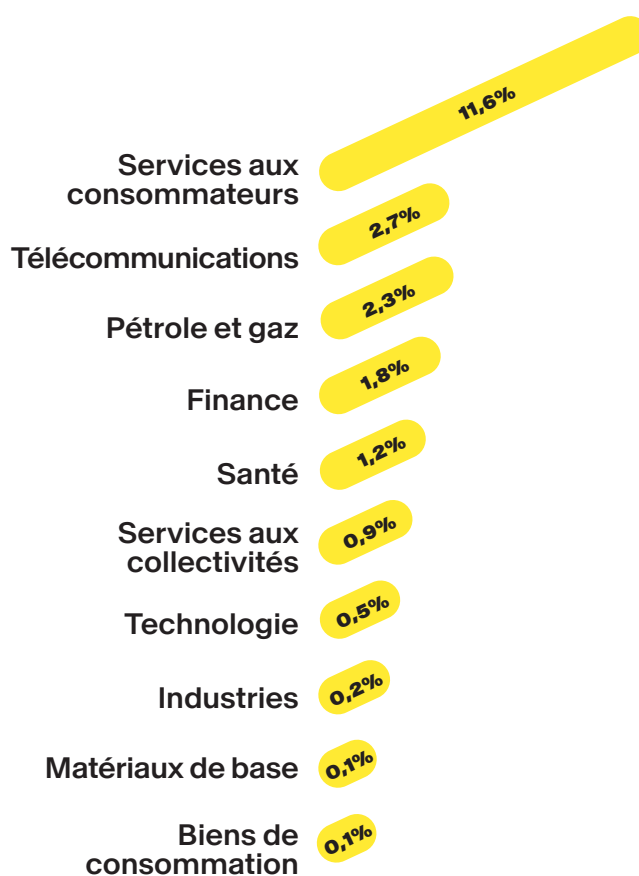
des engagements générés par des mentions des entreprises du SBF120 sur X proviennent de mentions internes.

Les acteurs des services  
et les télécommunications loin devant :  
un ambassadeur priorisé sur cette plateforme  
ou un biais de catégorie ?

Part de collaborateurs  
parmi les auteurs de mentions  
d'entreprise sur X,  
par secteur :

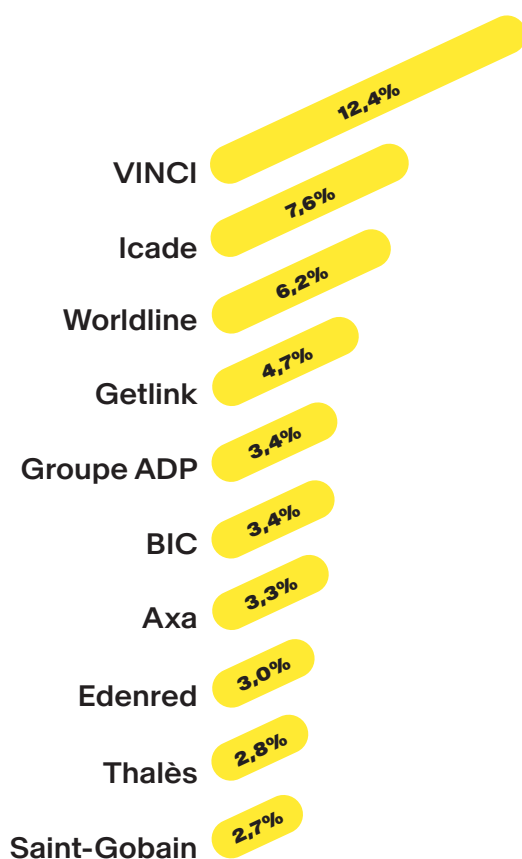


Part des engagements générés  
par des mentions effectuées  
par des collaborateurs sur X,  
par secteur :

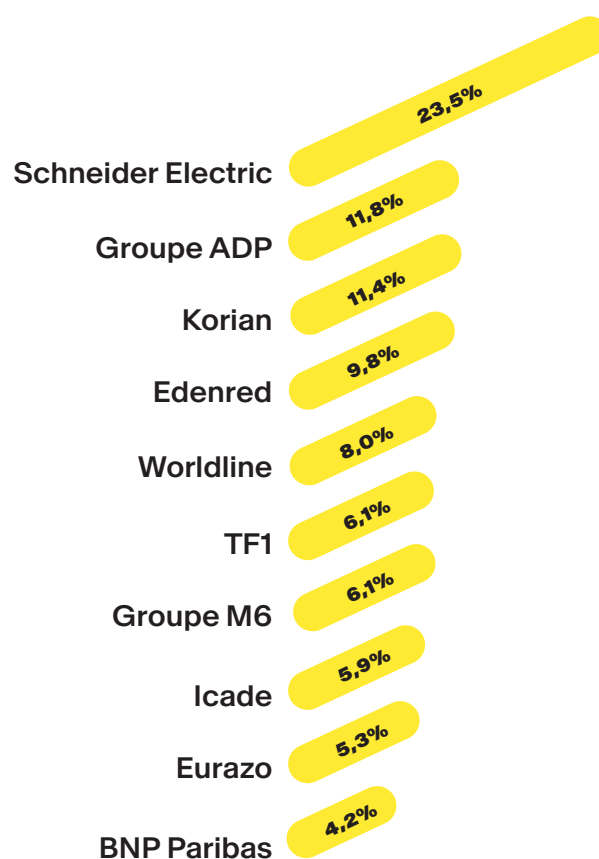


VINCI et Schneider Electric,  
les sociétés les plus portées par leurs salariés sur X :  
des bios qualifiées plus nombreuses ou  
un biais de volume de publications externes ?

Part de collaborateurs  
parmi les auteurs  
de mentions d'entreprise  
sur X, par entreprise



Part des engagements générés  
par des mentions effectuées  
par des collaborateurs  
sur X par entreprise



# Voies nouvelles

Si l'impact de l'employee advocacy n'est plus à prouver, cette étude montre pour la première fois que la part de voix des salariés est clé sur un réseau habituellement hors scope des analyses : LinkedIn. Or, c'est bien celui qui est le plus plébiscité pour activer les programmes d'ambassadorat ou de prises de parole de leaders sur les réseaux sociaux : rendez-vous « pro », les ambassadeurs s'y sentent plus à l'aise pour partager des contenus en lien avec leurs activités. Paradoxalement, c'est aussi parce que c'est le réseau le plus qualifiant en termes de données que l'engagement salarié y est le plus décisif : l'empreinte personnelle est intimement liée à son entreprise.

# Développer sa puissance d'engagement, une méthode

## 1 Booster l'engagement de vos collaborateurs

- **Capter vos audiences internes** en mettant en place l'écosystème de communication le plus pertinent
- **Définir les stratégies de communication** pour passer à l'action
- **Dialoguer et co-construire avec vos salariés** grâce à des méthodologies d'écoute et de facilitation
- **Innover dans les dispositifs et format** pour mobiliser les collaborateurs
- **Accompagner les communicants et les directions de la communication** dans leur positionnement, leur organisation et le développement des compétences pour atteindre leurs objectifs

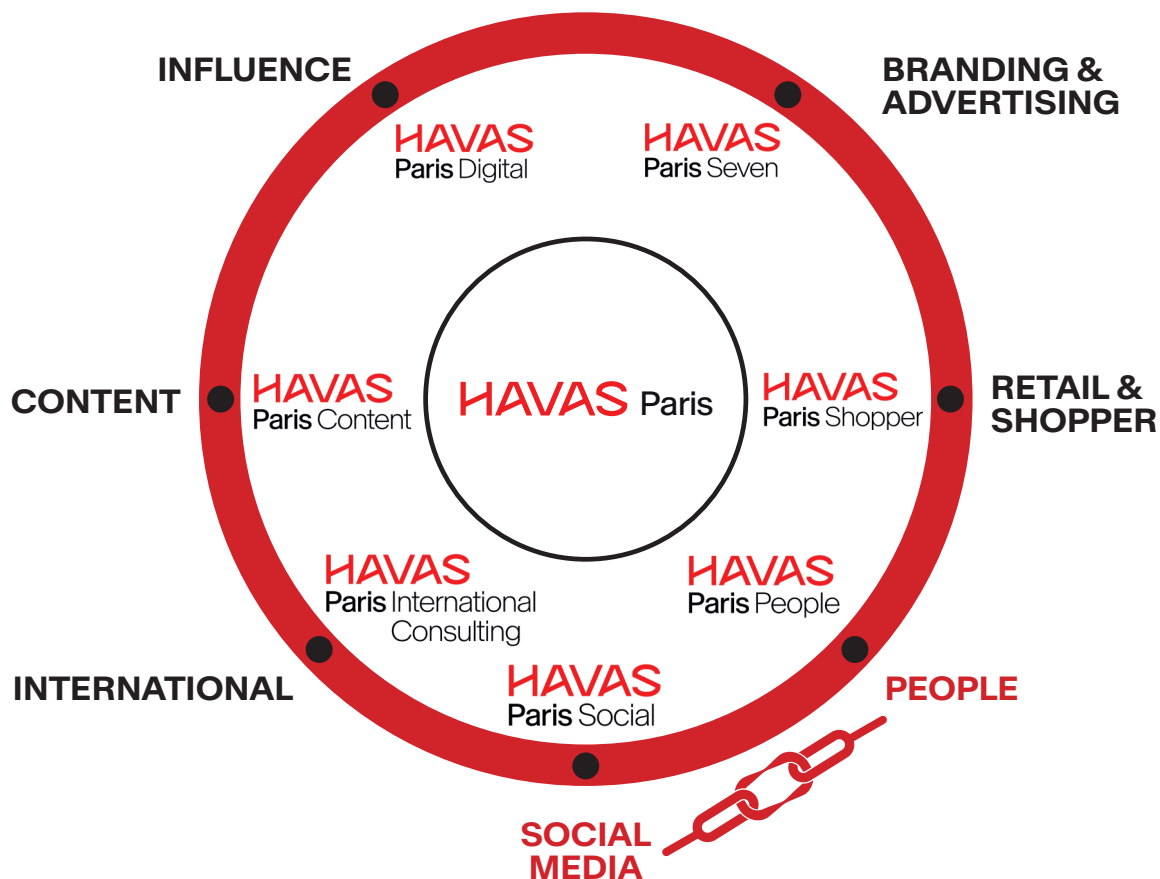
## 2 Développer la force réputationnelle de vos ambassadeurs membres d'un programme :

- **Audit de l'engagement de vos salariés sur LinkedIn et X** pour l'e-réputation de votre entreprise
  1. Indicateurs de volume (COMEX, Managers, Salariés non-cadres)
  2. Indicateurs de puissance (engagements générés)
  3. Indicateurs de notoriété (différence entre les mentions internes et externes)
- **Définition des objectifs et de la stratégie d'une communauté active d'ambassadeurs**
  1. Workshops de travail avec toutes les parties prenantes
  2. Feuille de route annuelle de temps forts
- **Formation, animation et activations des ambassadeurs tout au long de l'année**
  1. Programme de formations selon les niveaux, profils et sujets
  2. Coachings spécifiques des communautés (pour des événements ou sur des plateformes comme TikTok)
  3. Création d'activations ambassadeurs et tous collaborateurs pour booster les sujets clés : challenges, campagnes, mouvements
  4. Monitoring des actions des ambassadeurs (part de voix, tonalité, scores de volume et de puissance)

# Qui sommes-nous ?

## Havas Paris

est l'agence de communication globale  
du groupe Havas et parmi les trois premières  
agences en France.



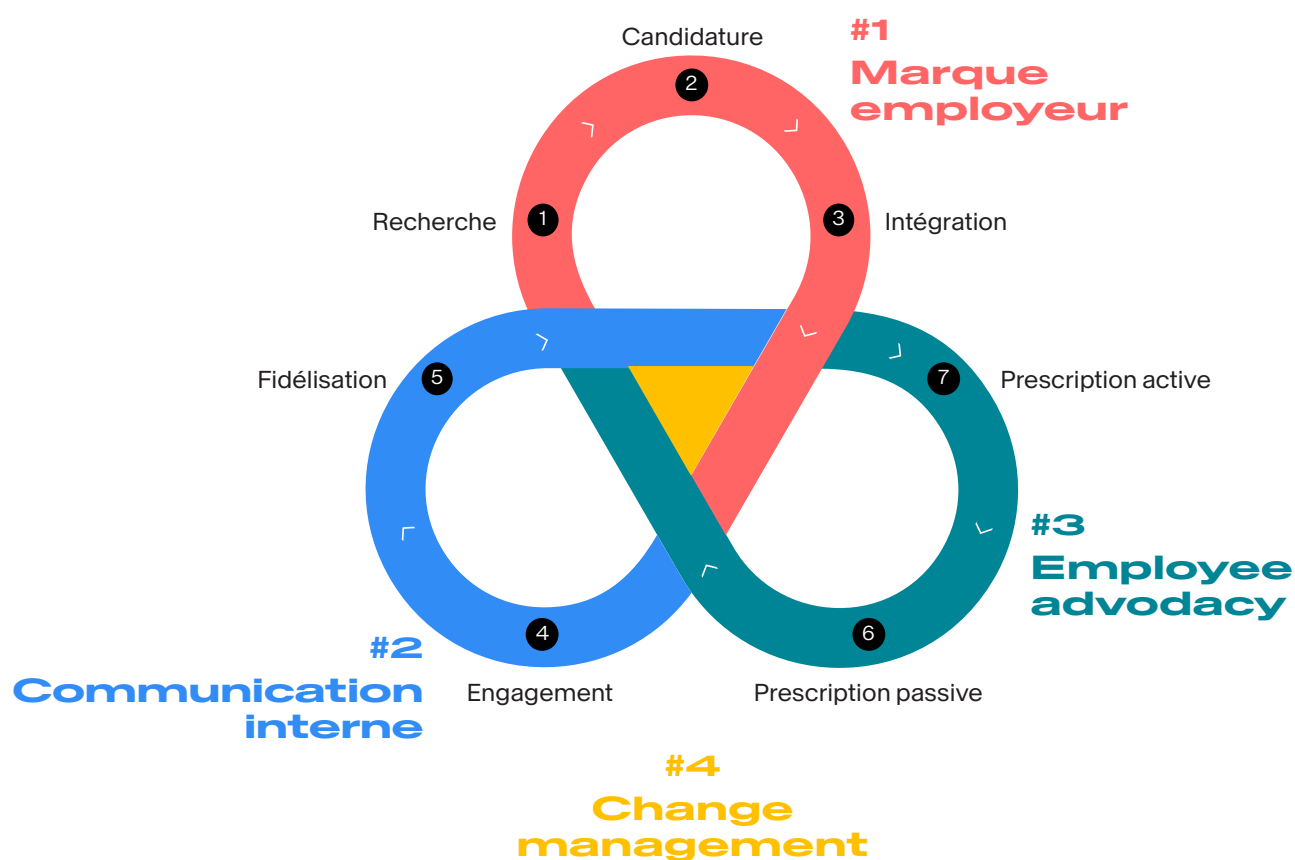
**Nous sommes réunis autour de 8 communautés qui portent chacune une expertise très forte,** grâce à des équipes spécialistes dédiées. Elles sont toutes réunies sous la même bannière Havas Paris avec un seul management. Nous parlons aussi bien le langage

de l'interne que celui de la pub ou du communiqué de presse. Nous savons gérer les crises et les plans d'action commerciaux, parler aux clients, aux prospects, aux collaborateurs et même aux actionnaires. Nous savons penser engagement, comme business et réputation.

# HAVAS

## Paris People

La communauté qui accompagne les entreprises  
dans leur transformation sur l'ensemble  
des problématiques liées à l'expérience collaborateur  
et au parcours candidat.



# contacts

**Pauline Caillat**

*Head of Havas Paris People*

[pauline.caillat@havas.com](mailto:pauline.caillat@havas.com)

---

**Raphaëlle Goudet**

*Directrice Associée,  
experte Employee Advocacy*

[raphaelle.goudet@havas.com](mailto:raphaelle.goudet@havas.com)

**HAVAS** Paris