

Importance de l'image de marque de l'employeur

Susan Hunt • *Financière Sun Life* | Robert Landry • *Magna International*

« Il n'y a pas de vérité. Tout est affaire de perception » — Gustave Flaubert

Quel que soit la citation vraie ou pas, le fait que certains considèrent la perception comme la réalité influe sur la notion de rémunération globale. Les employeurs se servent d'ailleurs de divers outils pour influencer la perception que les employés ont de la valeur globale de leur emploi. Fait étonnant, ils oublient souvent

l'outil par excellence de gestion de la perception – l'image de marque.

En réalité, l'image de marque de l'employeur est l'outil de marketing qui exploite le mieux les avantages du programme de rémunération globale. L'image de marque de l'employeur et son programme de rémunération globale sont en symbiose. Ainsi, plus l'image est efficace, plus grande est la valeur perçue des éléments de rémunération. L'employeur qui vise à optimiser l'équité dans l'entreprise en recrutant, en fidélisant et en motivant les employés compétents a donc tout intérêt à exploiter son image de marque.

DÉFINITION DE L'IMAGE DE MARQUE

Tous parlent de leurs marques, de la valeur et des normes de la marque. Mais ils se limitent trop souvent à la définition restreinte de la marque, soit l'utilisation tactique d'un logo ou d'une marque de commerce sur un emballage ou des outils de communication.

En un sens plus étendu, l'image de marque est un processus continu selon lequel tous les éléments matériels et immatériels qui

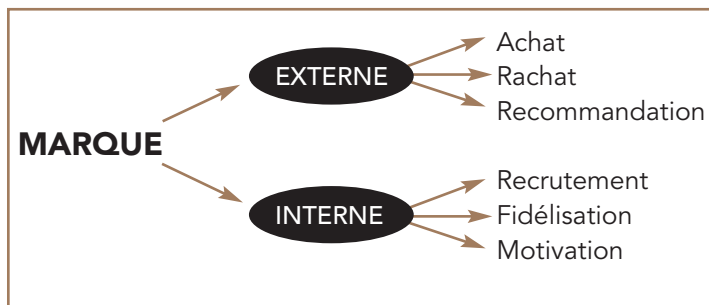
font l'image et la réputation de l'entreprise sont organisés et communiqués. Elle devient alors un tout autonome. Elle devient un facteur de satisfaction et de fidélité ainsi qu'un facteur distinctif considérable. Quand on comprend que l'image de marque incarne l'entreprise, celle-ci devient alors un actif fondamental qui mérite d'être mis en œuvre en toute connaissance de cause, de façon soignée et exhaustive.

Les spécialistes du marketing ont très bien réussi à nous faire comprendre à quoi correspondent les marques des produits et à y réagir. Nous saisissons aussi assez bien à quoi correspond l'image de marque d'une entreprise; il nous suffit de penser à Windows et Microsoft, ou à Big Mac et McDonald.

Mais le milieu des affaires s'intéresse à l'image de marque de l'employeur depuis peu. À l'origine, on a émis l'hypothèse que la stratégie consistant à commercialiser une idée auprès des employés avait plus de chances de succès que de l'imposer. Pour harmoniser les compétences et les comportements des effectifs avec les objectifs de l'entreprise, l'employeur, plutôt que de compter sur la chance, doit recruter et fidéliser des employés qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise de façon à devenir leur employeur de choix.

L'image de marque externe vient jouer sur la propension des clients à acheter, à racheter et à recommander des produits et services. L'entreprise doit donc offrir un produit de choix ou devenir un fournisseur de choix en affichant des caractéristiques clés qui sont

chères au client. L'image de marque de l'employeur, ou marque interne, vient jouer, quant à elle, sur la propension des employés à s'intéresser à l'entreprise, à y demeurer et à être motivés pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Celle-ci doit donc devenir un employeur de choix en faisant valoir des qualités qui sont chères aux employés.



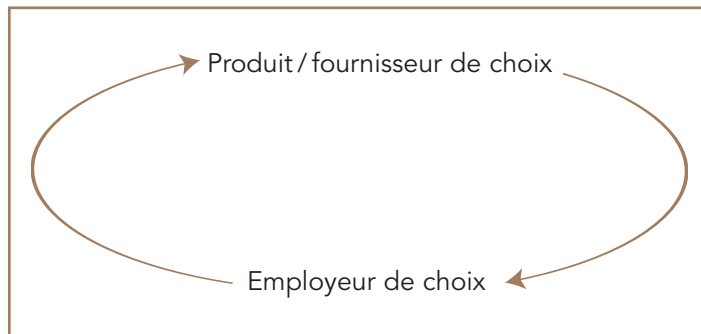
HARMONISER LA MARQUE EXTERNE AVEC LA MARQUE INTERNE

Toutes les entreprises sont dotées d'une marque externe et d'une marque interne. Toutefois, on s'est intéressé presque exclusivement à la première pendant des dizaines d'années. Mais cette situation est sur le point de changer.

Le rôle de premier plan que joue la marque externe sur la fidélisation de la clientèle est bien connu. Et celui de la marque interne est sur le point de devenir tout aussi important. De plus en plus, la recherche documentaire montre que la marque interne est un important facteur de succès de la marque externe. Toutefois, il ne faut pas négliger de s'intéresser aux raisons pour lesquelles la marque interne alimente le statut d'employeur de choix, qui maintient le système en équilibre.

Grosso modo, il existe un lien direct entre la perception que l'employé a de son employeur et son apport au rayonnement de la marque externe. Autrement dit, l'employé qui a foi en l'entreprise l'appuiera sans réserve. Pour que les perceptions du personnel concordent, il faut lui communiquer la marque. Chacun peut ainsi en connaître les valeurs sous-jacentes et savoir qu'il les partage avec ses collègues.

La communication globale est le gage du succès. Nous connaissons tous des chefs d'entreprise qui se targuent d'accorder la priorité à leurs employés, mais qui sont incapables de tenir leurs engagements en ce sens. Toute divergence entre les paroles et les comportements entraîne des promesses non tenues et forcément l'échec.



D'après le point de vue énoncé précédemment, la stratégie de rémunération globale ressemble à un outil de marketing. Cette stratégie est conçue pour donner aux employés des preuves matérielles et immatérielles du système de valeurs qui gouverne tous les aspects de la vie de l'entreprise. Ainsi, les gens qui travaillent chez leur employeur de choix sont beaucoup plus portés à lui offrir le niveau de qualité et de service dont il a besoin pour que l'entreprise devienne le fournisseur de choix de ses clients.

Vous pourriez vous objecter et dire qu'à votre avis la rémunération globale est une stratégie de ressources humaines, un outil de gestion du capital humain.

C'est le cas. Nous avons vu que les marques externe et interne forment une boucle fermée, il en va de même pour la marque interne et la rémunération globale. Elles interagissent un peu comme l'œuf et la poule, on ne sait pas où ça commence.

MARQUE INTERNE ET RÉMUNÉRATION GLOBALE

De nos jours, les recruteurs sont centrés sur l'image de marque de l'employeur lorsqu'ils sont à la recherche de gens talentueux. Et cette image est encore plus importante quand on envisage les programmes de fidélisation et de motivation du personnel. En quoi l'image de marque de l'employeur concorde-t-elle avec l'objectif de devenir un employeur de choix qui sous-tend la stratégie de rémunération globale?

D'abord, une image de marque bien établie sert à distinguer l'entreprise dans un marché toujours plus concurrentiel. L'entreprise qui acquiert une bonne réputation en soutenant à l'interne les valeurs que véhicule la marque externe ou en présentant une marque interne hautement distinctive attirera des candidats prédisposés à son égard qui accorderont de l'importance à ces avantages immatériels.

Par ailleurs, l'image de marque de l'employeur sert d'outil de présélection. Quand l'entreprise expose clairement ses attentes et ses engagements, la probabilité est bien plus grande qu'un candidat soit en accord avec la culture d'entreprise avant même de poser sa candidature.

Deuxièmement, comme les entreprises externalisent de plus en plus divers éléments de leur stratégie de rémunération globale, ceux-ci sont génériques. C'est l'image de marque de l'employeur qui fait toute la différence. Une image bien établie vient rehausser les composantes de la stratégie, et l'ensemble devient une offre exclusive.

Troisièmement, une image de marque bien gérée permet non seulement de définir les paramètres d'une stratégie de rémunération globale efficace, mais aussi de faciliter la mise en place de ses composantes. L'objectif de renforcement continu de la marque de l'employeur met en évidence les composantes à ajouter ou à modifier. Ainsi, quand vient le temps de mettre en œuvre un nouveau programme, la marque interne aide les employés à en reconnaître toute la valeur et la pertinence. Ce parti pris favorise l'ouverture d'esprit et, au surplus, suscite intérêt et acceptation comme l'illustre l'étude de cas ci-après.

ÉTUDE DE CAS : MAGNA INTERNATIONAL

Magna International Inc. est un fournisseur important de composants, de systèmes et de modules automobiles perfectionnés à l'échelle mondiale. Cette société compte plus de 82 000 employés et 220 établissements de par le monde. Dans l'industrie automobile, la marque Magna est synonyme de qualité, d'innovation, d'efficacité et de prix concurrentiels.

La société Magna est aussi réputée pour sa philosophie d'équité, intégrée à la constitution de la société, comme en témoigne le slogan joint à son logo : Une entreprise équitable¹. De cette philosophie découle la charte des droits de l'employé dans laquelle est énoncé un ensemble de principes traitant notamment de la sécurité au travail, de l'équité entre les employés et de la participation aux bénéfices.

« Notre philosophie d'équité fait partie intégrante de notre culture d'entreprise, fait remarquer M. Landry, conseiller en chef en matière de relations de travail et dirigeant principal aux RH de Magna. Elle est incorporée dans la constitution de l'entreprise et dans la charte des droits de l'employé, dans lesquelles sont précisés les engagements de la société quant à la nécessité d'équilibrer les intérêts des principaux intervenants de Magna. La société peut donc mettre à profit cette marque d'entreprise équitable pour motiver les employés à produire le meilleur produit au plus bas prix. Il en va de même en cas de changement de programme. De cette façon, nous renforçons la perception des employés plutôt que de tenter de la changer. »

La société a dû remanier son programme d'épargne-retraite. En raison de la dynamique des marchés canadien et américain, notamment des nouvelles Lignes directrices pour les régimes de capitalisation, de la loi américaine Sarbanes-Oxley et de la nature cyclique de l'industrie automobile, Magna voulait apporter certaines modifications au programme d'équité et de participation aux bénéfices (PEPB) des deux côtés de la frontière.

« Le PEPB est un élément important de notre stratégie de rémunération globale et de notre philosophie d'équité. Étant donné l'effervescence réglementaire et la conjoncture dans l'industrie automobile, nous en sommes venus à la conclusion qu'il fallait réviser certains aspects du PEPB, ajoute M. Landry. Nous voulions diversifier davantage nos régimes, tout en maintenant la responsabilisation des employés et le lien entre le PEPB et les bénéfices de la société. »

Le défi : remanier le programme et intégrer des fournisseurs de services dans deux pays, quatre filiales, en neuf langues, dans 142 établissements, le tout en 120 jours. Selon M. Landry : « Sans notre philosophie d'équité, notre image de marque à titre d'employeur en quelque sorte, jamais nous n'aurions pu mettre en place le nouveau programme avec succès. »

La stratégie de communication de Magna pour ce projet combinait des entretiens individuels, des messages en ligne et vidéo ainsi que plus de 18 imprimés différents. Une équipe composée de 25 éducateurs a dirigé 325 réunions en milieu de travail. Le site Web consacré au programme d'épargne-retraite, doté d'un ensemble d'outils, a été entièrement remodelé et intégré au site Web de l'assurance collective. On a même mis au point un DVD/CD interactif pour l'orientation

des nouveaux employés. Et peu importe la division, la langue ou le pays, l'image de marque de Magna à titre d'employeur chapeautait le tout.

« Comme nous cherchons toujours à faire concorder nos démarches avec notre philosophie d'équité, le logo de Magna sert à les relier aux valeurs de l'entreprise. Et ça fonctionne très bien quand il s'agit de mettre en place des programmes à l'intention du personnel, commente M. Landry. La vigueur de notre marque interne définit sur-le-champ tout changement prévu – tel le nouveau PEPB – comme étant conforme à nos engagements en matière d'équité. »

L'image de marque à titre d'employeur est une proposition irrésistible en raison du rendement composé qui en découle. Une marque interne solide vient soutenir les objectifs des ressources humaines en matière de rémunération globale. Un personnel talentueux, motivé et dévoué vient renforcer à la fois la marque externe et l'entreprise elle-même. Et la boucle est bouclée.

« Les employés sont attachés à notre culture d'entreprise, conclut M. Landry. C'est un avantage immatériel, non financier. Ils sont fiers de dire qu'ils travaillent chez Magna. Cette fierté concourt assurément au succès financier de l'entreprise. Et non seulement les employés contribuent au succès, mais ils en partagent aussi les bénéfices. »

Voilà qui est des plus satisfaisant.

Susan Hunt est directrice du marketing à l'échelle nationale et du développement de la marque à la Division des régimes collectifs de retraite de la Financière Sun Life.

Robert Landry est conseiller en chef en matière de relations de travail et dirigeant principal des ressources humaines de Magna.

Solutions globales de la Financière Sun Life

L'avenir du travail est parrainé par les Solutions globales de la Financière Sun Life.

Nous savons que grâce à des solutions personnalisées, les promoteurs de régimes peuvent maximiser le rendement des capitaux investis dans les régimes de retraite et de garanties collectives. Pour nos clients, être un employeur de choix signifie intégrer tous les volets du régime de façon à offrir la meilleure expérience possible aux participants. Voilà en quoi consiste la force des Solutions globales. Elle traduit notre souci constant de la clientèle, de même que notre volonté d'offrir des services intégrés et d'innover.

Les Solutions globales offrent accès à une gamme complète de ressources au moyen d'une passerelle à canaux multiples, qui intègre les Garanties collectives et les Régimes collectifs de retraite de la Financière Sun Life, ainsi que des fournisseurs avec lesquels les promoteurs de régimes nous demandent de nous associer. En définitive, l'accès à ces ressources – qui peuvent comprendre, entre autres, la gestion des régimes de retraite à prestations déterminées au niveau du participant ou l'adhésion à un régime de garanties à la carte –, est étroitement intégré aux services de la Financière Sun Life.

Pour le participant, les Solutions globales reflètent la marque de l'employeur et ressemblent à un prolongement du portail de ce dernier. Les principaux éléments Web de l'employeur sont mis en relief dans le site des Services aux participants, ce qui établit la jonction en ligne entre notre client et la Financière Sun Life.

Pour le promoteur, les Solutions globales bonifient sa relation professionnelle avec ses fournisseurs privilégiés. Notre stratégie consiste à travailler avec eux pour le compte de nos clients.

Tous ces services peuvent être fournis grâce à la Financière Sun Life, qui a investi dans une infrastructure technologique hautement fiable. Notre Fichier clients et notre capacité d'authentification Nexus nous permettent de repérer tous les comptes établis au nom d'un participant et de lui faciliter l'accès à tous les régimes qu'offre son employeur.

Grâce à l'intégration des fournisseurs privilégiés par le promoteur en ce qui touche le système d'information des ressources humaines, la paie, le régime de retraite, les garanties collectives et autres, les Solutions globales offrent un soutien inégalé au Canada en matière de programmes de rémunération globale.

LES SOLUTIONS GLOBALES DE LA FINANCIÈRE SUN LIFE.

Fournisseurs multiples. Programmes multiples.
Des solutions totalement branchées.

Financière 
Sun Life