

L'ARGENT FAIT TOURNER LA TERRE

(Lignes directrices pour la compréhension et la définition de la rémunération globale de votre ONS)

C'est du moins ce que suggèrent les célèbres paroles du film Cabaret, mais l'argent fait-il « tourner » vos employés ?

Ah, le thème de l'argent est un sujet de prédilection, mais il n'est pas simple. Bien au contraire. L'argent n'est qu'un aspect de la rémunération qui comporte de nombreux éléments et niveaux interdépendants et qui, en prime (jeu de mots), est souvent empreint d'émotions et de notions erronées.

Concevoir la rémunération comme un simple salaire est une énorme erreur et peut s'avérer très coûteux, tant du point de vue financier que de celui de l'engagement, de l'attraction et de la fidélisation des employés. La rémunération est un sous-ensemble d'une catégorie plus large appelée « rémunération globale ». Chaque organisme a un « programme » de rémunération globale, mais beaucoup sont incapables d'en articuler les composantes. Définir la rémunération globale de votre organisme est une première étape nécessaire avant de prendre toute décision concernant les programmes de rémunération, car cela vous permet de créer un plan global pour atteindre le système de récompense souhaité, de sorte que toutes les pièces s'emboîtent correctement, y compris le système de rémunération.

La rémunération globale se compose de trois éléments distincts, mais d'importance égale :

La rémunération directe (« en espèces ») est la pièce extrinsèque qui reçoit le plus (voire trop) d'attention : salaires, primes, tout argent effectivement versé directement à un(e) employé(e). Oui, la rémunération en espèces occupe généralement une part importante du budget d'un organisme, allant de 40 à 70 % dans certains cas, ce qui en fait une dépense de fonctionnement importante, voire la plus importante.

La rémunération indirecte est un élément extrinsèque important, mais souvent négligé et sous-estimé, malgré son coût. Les composantes comprennent les avantages sociaux collectifs, les régimes de retraite, les cadeaux, la rémunération du temps non travaillé, le développement professionnel rémunéré. Pour de nombreux organismes, ces rémunérations ont un coût important qui est souvent négligé jusqu'à ce qu'il soit trop tard.

La rémunération intrinsèque est la composante la plus négligée de la rémunération totale, mais elle est la plus puissante quand vient le temps d'embaucher, d'attirer et de retenir les employés, tout en

étant la moins coûteuse. Elle comprend : une culture et un environnement de travail positifs, des gestionnaires compréhensifs, des possibilités de développement professionnel et personnel, des collègues et des membres d'équipe qui vous soutiennent, la reconnaissance des employés, un travail significatif, des horaires flexibles, un équilibre entre le travail et la vie privée, les caractéristiques du poste telles que l'autonomie et l'autorité, etc.

Il est bien connu qu'une fois que les besoins en matière de rémunération directe et indirecte sont satisfaits, la clé d'une main-d'œuvre pleinement engagée réside dans la rémunération intrinsèque. En d'autres termes, l'argent seul ne fait pas « tourner » les employés.

**Rémunération directe + rémunération indirecte + rémunération
intrinsèque = rémunération globale**

Un bon exercice à entreprendre est de calculer le coût global de la rémunération directe et indirecte de votre ONS (voir l'outil Excel « Calculer la valeur de la rémunération »). Vous serez peut-être surpris.

Comprendre la rémunération de votre organisme, dans ces trois domaines, vous aidera à évaluer si chaque élément de votre rémunération globale a un sens pour votre organisme, pour ce que vous attendez des employés et pour ce que vous obtenez réellement. Le principe de la « taille universelle » ne s'applique pas à la rémunération globale. L'offre de rémunération globale de chaque organisme est unique, qu'elle ait été élaborée intentionnellement ou non.

Un programme de rémunération globale spécialement conçu permettra :

- D'aider l'organisme à atteindre ses objectifs
- De refléter la culture de l'organisme
- D'aider à attirer, retenir et motiver les employés
- De s'aligner sur les capacités financières de l'organisme et de lui apporter une bonne valeur
- De traiter les questions d'équité interne et externe
- De promouvoir le comportement souhaité des employés

Les organismes disposant d'un système de rémunération « involontaire » connaîtront des problèmes tels que :

- Payer plus que nécessaire dans certains domaines et pas assez dans d'autres
- Faible valeur pour son investissement dans les salaires et les avantages sociaux
- Comportement des employés et résultats non souhaitables
- L'insatisfaction des employés et ses manifestations (absentéisme, plaintes, baisse de productivité, roulement du personnel, mauvais service à la clientèle, respect des règles sans plus, syndicalisation, etc.)

Prendre le temps de définir une stratégie de rémunération globale fait passer la relation de travail d'un contrat de base, « travail en échange d'argent », à une véritable relation de travail à double sens où les besoins supérieurs de l'organisme et des employés sont harmonisés.

L'élaboration d'une stratégie de rémunération globale pour votre organisme demande du temps et de la réflexion et requiert la compréhension :

1. des réalités, possibilités et contraintes de votre organisme : taille, géographie, démographie et besoins des employés, finances, marché, concurrence, législation, environnement;
2. de la vision, de la mission, des valeurs et de la culture de votre organisme;
3. de vos offres actuelles de rémunération globale (dans les trois domaines);
4. de l'incidence de votre rémunération globale actuelle sur l'attraction, la rétention, la productivité, l'engagement;
5. du comportement des employés dont vous avez besoin; et
6. si vous avez le bon « mélange » de rémunérations intrinsèques et extrinsèques pour attirer, retenir, promouvoir les comportements souhaités.



De plus, votre cadre de rémunération globale doit être clair, transparent et perçu comme « équitable ». Cela nécessite des communications, notamment pour obtenir les réactions des employés et évaluer régulièrement l'efficacité, en particulier lorsque les circonstances changent. Être capable d'articuler la rémunération globale de votre ONS permet également d'aborder la question « QPER » (Que puis-je en retirer?) des employés, tant du point de vue de l'attraction que de la rétention.

Le système de rémunération optimal n'est ni le plus cher ni le plus étincelant, mais celui qui équilibre le mieux la rémunération directe et indirecte avec des rémunérations intrinsèques en fonction de la culture, de l'orientation, des valeurs et des circonstances propres à votre organisme. Quand il s'agit de rémunération globale, le tout est vraiment plus grand que la somme des parties.

À venir : aborder les questions d'équité et de choix autour des structures de rémunération (échelon, mérite, ajustement au coût de la vie, combinaison, autre).
