

Discussion sur la rémunération : entraînez-vous avec un coach

Scénario 1 : discussion sur la rémunération; attribution au titre du PICT inférieure aux résultats PICT du Groupe

Votre séance de coaching

Préparez-vous pour le scénario de conversation comme vous le feriez pour une conversation en situation réelle afin de tirer le meilleur parti de la séance. Votre coach PRO formulera des commentaires qui vous aideront à peaufiner votre style et votre contenu afin d'accroître votre efficacité lors de votre prochaine discussion sur la rémunération.

Cette conversation traitera de la composante Programme incitatif à court terme (PICT) de la révision annuelle de la rémunération (RAR) et de l'évaluation des 6 facteurs de performance, cependant, vous pouvez intégrer des apprentissages de cette séance (si nécessaire) aux discussions portant sur les composantes Salaire de base et Programme incitatif à long terme (PILT).

Votre approche

Pour vous aider à encadrer et à organiser ces conversations, nous vous proposons plus loin une approche et une structure. Votre coach PRO fournira une rétroaction sur votre façon de vous y prendre.

Vous trouverez ci-après des renseignements sur les résultats d'Ali (performance et PICT) et sur les attentes à son égard. Prenez-en connaissance pour vous préparer à la conversation.

Contexte concernant les discussions sur la rémunération

Les résultats relatifs à la rémunération devraient être communiqués aux personnes concernées à partir du 1^{er} mars, d'où la convocation à cette réunion. Vous mènerez la conversation.

Le membre de votre équipe occupe un poste qui le rend admissible au PICT. Les résultats PICT du Groupe sont fondés sur une feuille de pointage unique pour tous, dans le but d'encourager tout le monde à travailler ensemble à notre réussite collective. La feuille de pointage est composée à 50 % de paramètres financiers et à 50 % de mesures stratégiques. Les personnes peuvent influencer leur résultat PICT s'ils dépassent leurs objectifs pour les 6 facteurs de performance de façon remarquable (c.-à-d. le quoi) et s'ils travaillent conformément à nos valeurs (c.-à-d. le comment). Dans un tel cas, un multiplicateur individuel peut être appliqué au résultat PICT du Groupe et la personne peut recevoir 25 % de plus pour son résultat PICT individuel. Inversement, si une personne n'atteint pas ses objectifs pour les 6 facteurs de performance ou si elle n'adhère pas à nos valeurs, elle peut recevoir 25 % de moins que les résultats PICT du Groupe, ou aucune attribution au titre du PICT.

Le cas d'Ali : Attribution au titre du PICT inférieure aux résultats PICT du Groupe (0 % ou 75 %)

Vous rencontrez Ali. Les précédentes conversations portant sur la performance entre Ali et vous ont été difficiles à plusieurs reprises. Tout au long de l'année 2024, Ali n'a pas atteint, voire largement pas atteint, ses objectifs pour les 6 facteurs de performance ou n'a pas répondu aux attentes liées à son poste. Ses comportements ne correspondaient pas toujours à nos valeurs, ce qui a nui aux résultats d'affaires et à ses collègues.

Facultatif pour la situation d'Ali : Ali a dû suivre un plan d'amélioration de la performance (PAP) en 2024 afin d'obtenir l'aide nécessaire pour faire des progrès et satisfaire aux exigences de base de son poste. Des vérifications régulières dans le cadre du PAP ont permis de constater une amélioration.

En conséquence, Ali a obtenu un résultat PICT inférieur à celui du Groupe (c.-à-d. 0 % ou 75 %). Lors de l'évaluation de fin d'année des 6 facteurs de performance, vous lui avez fait part de vos commentaires concernant sa performance. Il se peut que ces commentaires doivent être répétés. Vous pouvez vous référer à certains ou à l'ensemble des points ci-dessous :

Rétroaction sur les objectifs pour les 6 facteurs de performance de 2024

- Fournir des mises à jour mensuelles à l'équipe sur l'état d'avancement du Projet A et demander de la rétroaction. Cela n'a été fait que pendant les deux premiers mois.
- Mener des initiatives d'amélioration continue (p. ex., au sein de l'équipe, sur l'ensemble du site et dans l'ensemble des opérations). Bien que des initiatives aient été définies, aucune mesure n'a été prise pour les mettre en œuvre.
- Réaliser le Projet B en tant que membre d'une équipe de projet interfonctionnelle. Les commentaires ont régulièrement indiqué qu'Ali prenait des décisions de façon indépendante sans collaborer avec les membres de l'équipe du projet. En conséquence, il y a eu d'importantes répercussions sur la réalisation du Projet B.

Comportement non conforme à nos valeurs

- À plusieurs reprises, Ali a exécuté des tâches sans respecter les procédures de sécurité requises, augmentant ainsi le risque de blessures pour toute l'équipe. Ce comportement contrevient à notre valeur de bienveillance et ne répond pas aux attentes en matière de sécurité.
- Certains collègues ont déclaré qu'Ali leur manquait de respect, les écartait lors des interactions et n'adhérait pas à nos valeurs (bienveillance, courage et curiosité). Ce point a été abordé avec Ali tout au long de l'année, mais on a vu peu d'actions ciblées pour améliorer ses comportements (p. ex., se préparer pour une discussion avant de parler à ses collègues, tester le plan de conversation avec le gestionnaire et faire le bilan avec le gestionnaire après la conversation).

Votre approche et votre structure

Partie 1 – Mettre les choses en contexte

Compétences à mettre en pratique :

- Créer un lien
- Résumer avec assurance les résultats liés au PICT et aux 6 facteurs de performance

Objectifs :

- Vérifiez que l'employé comprend le processus d'évaluation des 6 facteurs de la performance et de la RAR ainsi que le fonctionnement du PICT.
- Indiquez clairement ce dont vous parlerez durant cette conversation sur la RAR.

Partie 2 – Discuter des résultats du PICT

Compétences à mettre en pratique :

- Affronter les défis
- Gérer les réactions émotives à la situation (tant les vôtres que celles de l'employé)

Objectifs :

- Donnez le temps à Ali de réfléchir à ses résultats PICT et demandez-lui d'exprimer ses idées.
- Tenez compte de son ressenti.
- Préparez-vous à aborder le fait que le PICT prend en compte la performance globale et que, même si la performance d'Ali a répondu aux attentes dans certains domaines, la plupart de ses objectifs pour les 6 facteurs de performance n'ont pas été atteints, voire largement pas atteints. De plus, ses comportements ne correspondaient pas à nos valeurs.

Partie 3 – Aller de l'avant

Compétences à mettre en pratique :

- Communiquer les aspects évidents à améliorer
- Élaborer un plan d'action
- Établir des attentes claires pour le suivi des progrès
- Conclure sur une note positive

Objectifs :

- Récapitulez les principaux points de la conversation.
- Communiquez vos attentes (éléments à améliorer, délais pour l'amélioration, méthodes de travail, etc.).
- En fonction de vos attentes, discutez d'un plan d'action et convenez des mesures à prendre immédiatement.
 - S'il y a lieu : Indiquez qu'un PAP pourrait être nécessaire pour appuyer les progrès.
- Mentionnez tout autre soutien dont Ali pourrait avoir besoin pour ramener sa performance sur la bonne voie.
- Rappelez à Ali que l'amélioration de la performance passe par la réalisation des objectifs en phase avec nos valeurs, le respect des exigences liées à son poste et la contribution à nos progrès vers l'objectif de Meilleur exploitant minier.
- Convenez de la fréquence à laquelle vous vous rencontrerez pour discuter des progrès (ou décidez carrément de la fréquence dans le cas d'une attribution au titre du PICT de 0 %).
- Motivez Ali à ramener sa performance sur la bonne voie. Exemples :
 - Dans le cas d'un PICT de 0 % : Expliquez pourquoi l'amélioration doit être une priorité essentielle pour Ali.
 - Dans le cas d'un PICT de 75 % : Indiquez à Ali que même si sa performance n'a pas été à la hauteur des attentes l'an dernier, vous avez confiance en sa capacité de s'améliorer.
- Terminez la discussion sur une note positive.