

Discussion sur la rémunération : entraînez-vous avec un coach

Scénario 3 : 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 de Kim (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 de Kim : L'employée s'attend à recevoir un résultat PICT de 125 %

Vous rencontrez Kim. Tout au long de l'année 2024, Kim a atteint ses objectifs pour les 6 facteurs de performance et a contribué à la réalisation des objectifs immédiats de l'équipe. Elle a constamment démontré son engagement envers son développement. La performance de Kim et les résultats qu'elle a obtenus correspondent aux attentes. Par conséquent, Kim recevra un résultat PICT de 100 %. Toutefois, vous savez qu'elle s'attend à recevoir un résultat PICT de 125 % (grâce au multiplicateur individuel).

Lors de l'évaluation de fin d'année des 6 facteurs de performance, vous avez dit à Kim qu'elle avait atteint ses objectifs. Encouragez Kim à songer à la manière dont elle pourrait maintenir son niveau de performance afin de continuer à contribuer au PICT du Groupe cette année. De plus, incitez-la à penser à ses forces et à la façon dont elle pourrait favoriser la réussite collective avec un plus grand impact et soutenir nos progrès vers l'objectif de Meilleur exploitant minier. Voici quelques éléments que vous pouvez mentionner :

Rétroaction sur les objectifs de performance de 2024 et l'avenir

- Fournir des mises à jour mensuelles à l'équipe sur l'état d'avancement du Projet A et demander de la rétroaction. Ensemble, déterminez comment Kim pourrait transmettre les apprentissages qu'elle tirera de projets futurs à un plus grand groupe de parties prenantes afin d'avoir une incidence sur les décisions, de rationaliser les processus et de contribuer aux efforts de simplification.
- Adhérer aux priorités du groupe de produits ou de la fonction en proposant des initiatives de simplification (p. ex., dans le domaine de la sécurité, des procédés, des finances ou des systèmes). Ensemble, déterminez comment Kim pourrait s'associer à d'autres (p. ex., équipes, sites ou équipes interfonctionnelles) afin de tirer parti des apprentissages des autres et de produire des résultats remarquables qui favoriseront les progrès vers l'objectif de Meilleur exploitant minier ainsi que notre réussite collective.
- Améliorer un aspect (p. ex., l'efficacité opérationnelle ou les performances en matière de sécurité). Ensemble, déterminez comment Kim pourrait faire connaître ses futurs résultats afin d'influencer plus de parties prenantes principales (p. ex., superviseur ou équipe de la haute direction) et de contribuer à la réussite collective.

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 Kim de réfléchir à ses résultats PICT et demandez-lui d'exprimer ses idées.
- Tenez compte de ce son ressenti en lui montrant que ses aspirations sont entendues et comprises.
- Aidez-la à comprendre que la plupart des employés recevront un résultat PICT de 100 %, que ce résultat est difficile à obtenir et qu'il est considéré comme excellent et conforme aux attentes.
- Répétez-lui que nous sommes tous tenus de fournir des performances élevées si nous souhaitons obtenir des résultats élevés sur la feuille de pointage stratégique du Groupe.
- Ensemble, analysez ses points forts et les occasions à saisir afin d'atteindre des résultats élevés et de contribuer à la réussite collective en appui à nos progrès vers l'objectif de Meilleur exploitant minier.

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.
- Discutez des aspects à prioriser et des mesures concrètes que Kim doit prendre pour contribuer à la réussite collective et favoriser nos progrès vers l'objectif de Meilleur exploitant minier.
- Discutez des ressources qui s'offrent à Kim pour soutenir sa croissance dans son poste et déterminez celles qu'elle préfère.
- Convenez de la fréquence à laquelle vous vous rencontrerez pour discuter du progrès de ses performances et du type de soutien requis, le cas échéant.
- Soulignez la valeur de la contribution de Kim.
- Terminez la discussion sur une note positive.