

Discussion sur la rémunération : entraînez-vous avec un coach

Scénario 4 : 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 Joe (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 Joe : Transmettre les résultats de la performance ajustée et en assumer la responsabilité

Vous rencontrez Joe. Tout au long de l'année 2024, vous avez constaté que sa performance était exceptionnelle. Vous lui avez donc attribué un résultat PICT de 125 % lors de la phase de planification du gestionnaire. Toutefois, lors du processus de calibration, la performance de Joe a été comparée à celle de ces pairs et son résultat PICT a été ajusté à 100 %. Vous comprenez pourquoi ce résultat a été ajusté et avez discuté avec votre gestionnaire de la manière d'éviter une telle situation à l'avenir.

Lors de l'évaluation de fin d'année des 6 facteurs de performance, vous aviez dit à Joe qu'il avait atteint ses objectifs et qu'il avait connu une année exceptionnelle sur le plan de la performance. Vous pourriez même avoir nourri ses attentes à l'égard d'un résultat PICT de 125 %. Vous auriez préféré lui accorder ce score de 125 % et, bien que vous compreniez pourquoi le résultat a été ajusté, vous savez qu'il est important dans le cadre de la discussion sur la rémunération avec Joe d'assumer la responsabilité de cet ajustement (c.-à-d. ne pas parler du fait que le résultat a été ajusté à la suite de la calibration) et de communiquer ce résultat d'une façon qui cadre avec nos valeurs.

Planification de la discussion sur la rémunération :

Il est essentiel de communiquer le résultat PICT comme une évaluation équilibrée et juste de la performance de Joe. Soulignez que nous devons tous travailler ensemble afin de produire d'excellents résultats au bénéfice du PICT du Groupe. Avant de rencontrer Joe, réfléchissez aux informations que vous avez obtenues à propos de sa performance. Songez à ce que vous pouvez faire différemment pour avoir une vision plus large de la performance de Joe afin de déterminer les éléments de sa performance qui la distinguent de celle des autres et les actions que vous devez entreprendre afin de donner une meilleure rétroaction (p. ex., communications plus étroites avec votre supérieur de deuxième niveau [N+2] ou rétroaction des autres parties prenantes). Tirez parti des renseignements issus de la discussion de calibration et approfondissez votre réflexion avec votre gestionnaire. Décidez si vous allez parler de vos actions avec Joe.

Lors de la discussion, prévoyez d'encourager Joe à maintenir son niveau de performance afin de continuer à atteindre le PICT du Groupe cette année. Par ailleurs, incitez Joe à penser aux façons dont il peut contribuer à la réussite collective en appui à l'objectif de Meilleur exploitant minier avec un plus grand impact. Voici quelques éléments que vous pouvez mentionner :

Les objectifs de performance :

- Simplifier le processus (p. ex., du transfert des responsabilités à la fin du quart de travail ou de la production de rapports). Ensemble, examinez comment Joe pourrait s'associer à des parties prenantes de différents domaines (p. ex., équipes, sites, groupes de produits ou pays) pour obtenir de

la rétroaction et contribuer aux futures réussites qui favoriseront la réalisation de l'objectif de Meilleur exploitant minier.

- Adhérer aux priorités du groupe de produits ou de la fonction. Ensemble, déterminez comment Joe pourrait faire part de ses connaissances et informations sur ses (p. ex., analyses, recherches ou projets) aux différentes parties prenantes afin d'avoir une incidence sur les (p. ex., tâches, processus, opérations ou stratégies) et de soutenir les décisions et résultats collectifs.

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 Joe de réfléchir à ses résultats PICT et demandez-lui d'exprimer ses idées.
- Tenez compte de son ressenti. Ayez de l'empathie à l'égard de sa déception, mais restez ferme sur le fait que la décision est juste et conforme aux directives.
- Réitérez 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 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 Joe 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 Joe 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 Joe.
- Terminez la discussion sur une note positive.