

# 6 SIGNES INDIQUANT QUE VOTRE RÉGIME N'A PAS L'EFFET RECHERCHÉ POUR FIDÉLISER VOTRE PERSONNEL POUR L'AVENIR



Les régimes d'intéressement des employés visent à favoriser le recrutement, la rétention et la motivation des employés, et à renforcer les comportements recherchés dans le milieu de travail.

Ces régimes peuvent être difficiles à comprendre et à administrer, et leur efficacité, difficile à évaluer. De nombreuses entreprises savent que quelque chose cloche dans leur programme de rémunération, mais ignorent comment analyser et améliorer efficacement leur régime d'intéressement.

Dans le cadre de nos discussions avec des membres de la haute direction de diverses entreprises canadiennes pour les aider à mettre sur pied des régimes d'intéressement efficaces, nous avons relevé et consigné les éléments récurrents qui suivent.

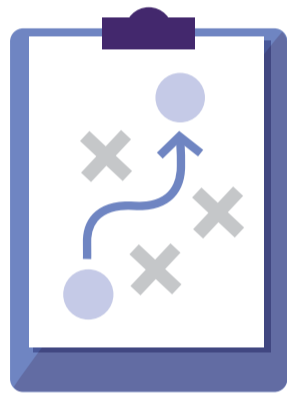
## SIGNES D'UN RÉGIME D'INTÉRESSEMENT INEFFICACE

### 1 CONFUSION



Les mesures de rendement utilisées pour calculer les primes des employés peuvent être complexes. Si, au départ, les employés **ne comprennent pas de quelle façon leurs efforts peuvent leur donner droit à des primes plus élevées et améliorer les résultats de l'entreprise**, votre régime d'intéressement n'arrivera pas à les motiver.

### 3 RUPTURE PAR RAPPORT À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE



En général, les hauts dirigeants ont une meilleure idée de la stratégie de l'entreprise. Donner aux employés une **ligne de visée claire de la stratégie jusqu'aux primes d'intéressement** est une bonne façon d'amener tout le monde à s'engager dans la même direction et (plus particulièrement si vous octroyez des actions) à gérer l'entreprise comme si elle leur appartenait.

### 5 OMETTRE DE TENIR COMPTE DES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES



Votre stratégie d'affaires peut être modifiée à la suite de fusions, de nouvelles gammes de produits ou de changements du contexte réglementaire ou concurrentiel. Si l'entreprise que vous dirigez a grandement changé depuis la dernière fois que vous avez **mis à jour les mesures de votre régime d'intéressement** (incluant les seuils, les niveaux cibles et les niveaux maximums), les employés ne visent peut-être pas les bons objectifs.

### 2 ABSENCE DE LIEN



Lorsque les **primes du régime d'intéressement sont dissociées des résultats de l'entreprise**, les attentes des employés à l'égard des primes sont incompatibles. Si les primes sont toujours élevées, peu importe les résultats de l'entreprise, les employés estiment que les primes font partie du salaire. Si les primes varient grandement en fonction de facteurs hors du contrôle des employés, ces derniers n'auront pas le sentiment de devoir exceller pour les mériter.

### 4 NE PAS ENCOURAGER LE SUIVI DES IPC



Les régimes d'intéressement sont conçus pour permettre aux membres de la direction d'exercer un meilleur **contrôle sur le travail accompli par l'équipe et d'encourager les employés à se responsabiliser**. Les IPC devraient être communiqués régulièrement (notamment le coût par unité produite, le nombre de jours depuis le dernier accident et le chiffre d'affaires). N'oubliez pas, les régimes d'intéressement ne se limitent pas à verser des primes plus élevées pour obtenir de meilleurs résultats; ils peuvent également encourager les gestionnaires à faire les bons choix à l'appui de l'ensemble de la stratégie et de la mission.

### 6 AUCUNE DISTINCTION POUR LES EMPLOYÉS TRÈS PERFORMANTS



Les régimes d'intéressement sont conçus pour **calculer des primes selon les niveaux de rendement** – ils ont pour but de récompenser et de souligner l'apport de ceux qui ont contribué au succès. Si l'employé au rendement moyen et l'employé très performant reçoivent habituellement la même prime, vous pourriez freiner la motivation au lieu de l'encourager.

## VOUS RECONNAISSEZ UN OU PLUSIEURS DE CES SIGNES?

Un bon point de départ pour résoudre ces problèmes consiste à procéder à une étude approfondie de votre régime d'intéressement fondée sur les données.

#### Autres recommandations :

- Passer en revue les structures des régimes offerts dans votre secteur d'activité
- Interroger les principaux intervenants
- Effectuer une analyse du programme de rémunération au rendement ou une analyse des générateurs de valeur



Mercer peut travailler avec vous pour mettre en place un régime d'intéressement efficace. **Communiquez avec nous dès aujourd'hui** pour discuter de vos enjeux, des tendances actuelles et avoir un aperçu de solutions éprouvées.