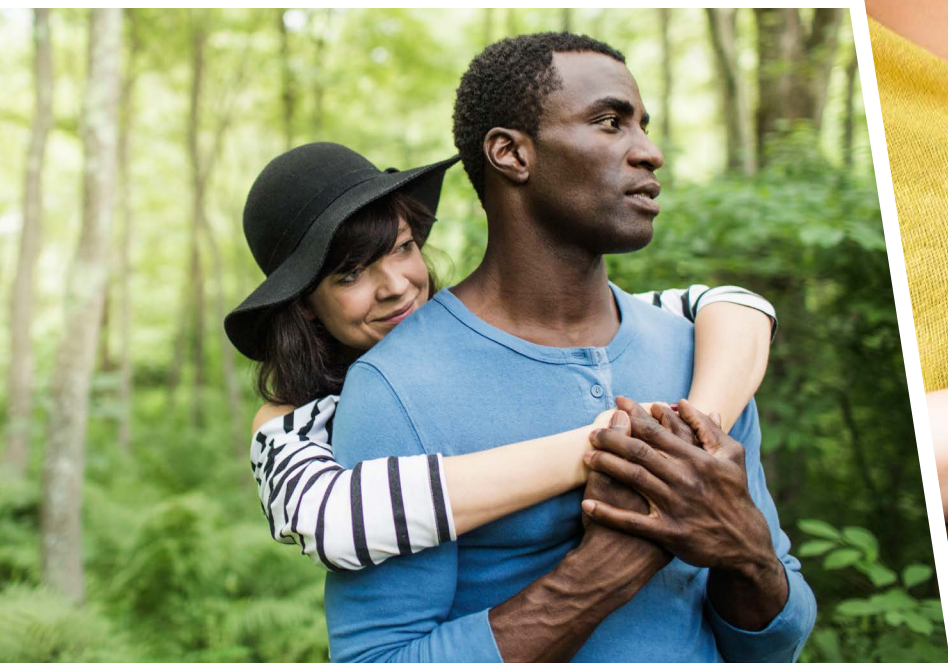




SANTÉ AVOIRS CARRIÈRE

RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS : VOTRE RÉGIME D'INTÉRESSEMENT EST-IL EFFICACE?



INVENTER L'AVENIR, AUJOURD'HUI



SIX SIGNES INDIQUANT QUE VOTRE RÉGIME NE VOUS AIDE PEUT-ÊTRE PAS À ATTIRER ET À FIDÉLISER LA MAIN-D'OEUVRE DONT VOUS AVEZ BESOIN POUR L'AVENIR

La plupart des sociétés ouvertes et fermées offrent des régimes d'intéressement à court et à long terme. Ces régimes visent à favoriser le recrutement, la fidélisation et la motivation des employés, et l'adoption des comportements recherchés en milieu de travail. Cependant, ces régimes peuvent être difficiles à comprendre et à administrer, et leur efficacité peut être difficile à évaluer. De plus, la direction des RH est souvent débordée; par conséquent, l'évaluation du rendement de l'investissement dans les régimes d'intéressement peut devenir secondaire.

Chez Mercer, nous aidons depuis longtemps les organisations canadiennes à mettre au point des régimes d'intéressement efficaces. Forts de cette expérience, nous avons relevé certains **signes** indiquant qu'un régime n'est pas efficace. Voici les plus courants :

1. « NOUS NE COMPRENONS PAS LE RÉGIME » EST UN REFRAIN QUE L'ON ENTEND SOUVENT DANS LES COULOIRS

Les commentaires qui suivent vous sont-ils familiers? *« Chaque année, il me faut plusieurs jours juste pour me rappeler comment le régime fonctionne. » « Pour le même rendement, nous recevons de l'argent du régime d'intéressement à court terme et aussi du régime d'intéressement à long terme. Je ne comprends pas comment ça marche, mais j'accepte volontiers la prime. » « Je n'arrive pas à suivre tous les indicateurs de rendement; je me croise les doigts et, en général, cela fonctionne. »*

Ce sont là des commentaires dont font souvent état les membres du comité de rémunération et de la haute direction lorsqu'il est question des régimes d'intéressement. Ils révèlent que, fondamentalement, les employés ne comprennent pas de quelle façon leurs comportements peuvent à la fois leur donner droit à des primes plus élevées et améliorer les résultats de l'entreprise. Et que, clairement, le régime d'intéressement n'est pas une source de motivation suffisante. Bref, si le régime d'intéressement ne répond pas à la question « Pour quelle raison voudrais-je dépasser les attentes? », alors il ne motive pas efficacement vos talents.

« Chez Mercer, nous aidons depuis longtemps les organisations canadiennes à mettre au point des régimes d'intéressement efficaces. Forts de cette expérience, nous avons constaté un certain nombre de signes indiquant qu'un régime n'est pas efficace. »



2. IL N'Y A PAS DE LIEN ÉVIDENT ENTRE LE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE ET LES PRIMES DU RÉGIME D'INTÉRESSEMENT

Pas besoin d'une analyse approfondie pour se rendre compte que les primes et les cotes de rendement individuel sont dissociées du rendement de l'entreprise (p. ex. lorsqu'elles sont toujours élevées, peu importe les résultats de l'entreprise ou lorsque les résultats des évaluations de rendement varient fortement d'une année à la suivante, en raison de facteurs macroéconomiques – d'éléments sur lesquels les employés n'exercent aucun contrôle.) Dans de nombreuses organisations, les primes sont généralement les mêmes d'une année à la suivante pour la plupart des employés (p. ex. elles ne varient que de +/-10 %) et les employés en viennent parfois même à en parler comme d'une partie du salaire de base attendu. Si les employés n'ont pas le sentiment qu'ils doivent exceller pour mériter une prime, le régime d'intéressement n'encourage peut-être pas les bons comportements.

« N'oubliez pas que 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. »

3. LE PLAN STRATÉGIQUE N'EST PAS COMPRIS DE TOUS OU N'EST PAS SOUTENU PAR LES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT

En général, les hauts dirigeants sont mieux placés pour comprendre la stratégie et son lien avec la rémunération des employés. Mais il peut être facile de surestimer les connaissances du gestionnaire

moyen en la matière puisqu'il reçoit presque toujours moins d'information – et la reçoit beaucoup plus tard dans le cycle de rémunération. Faire en sorte que les employés saisissent bien le processus qui mène de la stratégie jusqu'aux primes d'intéressement est une bonne façon de les amener à travailler dans un but commun et, surtout si vous octroyez des actions, à gérer l'entreprise comme si elle leur appartenait.

4. VOS EMPLOYÉS NE FONT PAS LE SUIVI DES INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS (IRC) QUI INFLUENT SUR LEUR RÉMUNÉRATION

Dans beaucoup d'organisations bien gérées, les IRC sont suivis régulièrement tout au long de l'année (dans certains cas, ils sont même affichés en temps réel sur des écrans dans les espaces communs). Les facteurs comme *le coût par unité produite, le nombre de jours depuis le dernier accident et le chiffre d'affaires* peuvent être communiqués régulièrement aux employés pour les mobiliser. Certains de nos clients nous ont dit avoir entendu des commentaires comme les suivants : « Nous avons constaté que le coût avait augmenté; demandez à l'équipe de faire particulièrement attention d'ici la fin du mois. » Faites un simple test pour voir si vos employés font le suivi de leur rôle à l'égard du rendement de l'entreprise : demandez-leur au troisième trimestre à quoi devrait ressembler leur prime pour l'année. S'ils restent de marbre ou répondent qu'ils sont trop occupés pour vérifier, il se peut que votre régime ne motive pas significativement leurs décisions. Les régimes d'intéressement devraient également servir à répondre à la question suivante : « *Si j'ai à travailler un samedi matin, quelle devrait être ma priorité?* » Ils sont conçus pour permettre aux membres de la direction d'exercer un meilleur contrôle sur le travail accompli par l'équipe. N'oubliez pas que 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.

5. D'IMPORTANTES CHANGEMENTS STRATÉGIQUES (FUSIONS, NOUVELLES GAMMES DE PRODUITS, ÉVOLUTION DU CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE OU CONCURRENTIEL) SONT SURVENUS DEPUIS VOTRE DERNIÈRE ANALYSE DU RÉGIME D'INTÉRESSEMENT

Si l'entreprise que vous dirigez a grandement changé depuis la dernière fois que vous avez mis à jour les mesures du régime (notamment les seuils, les niveaux cibles et les niveaux maximums), les employés ne visent peut-être pas les bons objectifs. Par exemple, si vous utilisez la part de marché comme mesure, il se pourrait que le marché dont vous faites le suivi ne soit même pas le bon, si vos régimes ne tiennent pas compte de l'évolution du contexte concurrentiel. Si la réglementation s'est resserrée (pensez aux services financiers), vos objectifs pourraient être faussés ou même impossibles à atteindre dans le nouvel environnement. Nous vous recommandons de revoir et de confirmer chaque année les mesures de votre régime, et d'approfondir cet examen si vous détectez des signaux d'alarme.

6. ON NE FAIT PAS DE DISTINCTION ENTRE LES EMPLOYÉS TRÈS PERFORMANTS ET LES EMPLOYÉS AU RENDEMENT MOYEN

Les régimes d'intéressement sont conçus pour que les primes se différencient en fonction du [rendement](#) – ils visent à récompenser davantage les personnes qui ont contribué au succès et à souligner leur apport (« au moins, j'obtiendrai une prime plus élevée »). Si les résultats auxquels vos primes sont liés ne sont pas clairs et que tout le monde est plus ou moins ramené au même niveau, vous pourriez nuire à la motivation de vos employés au lieu de la stimuler. Parfois, il est plus important d'être *équitable* que d'être *généreux*.

« Malheureusement, de nombreuses entreprises savent que quelque chose cloche dans leur programme de rémunération, mais ignorent comment analyser et corriger efficacement la situation. »

PERSPECTIVES

Si vos employés peuvent expliquer la valeur de votre régime d'intéressement, savent quels sont leurs objectifs et leurs [primes](#), n'ont pas de difficulté à suivre leurs IRC et sont motivés à toujours se dépasser, vos régimes d'intéressement sont probablement en mesure d'attirer la main-d'œuvre dont vous aurez besoin pour l'avenir. Malheureusement, de nombreuses entreprises savent que quelque chose cloche dans leur programme de rémunération, mais ignorent comment analyser et corriger efficacement la situation.

Un bon point de départ consiste à procéder à une étude approfondie des données de votre régime d'intéressement. Cela peut comprendre un examen des structures des régimes d'intéressement de votre secteur d'activité, des entrevues avec les principaux intervenants, une analyse du programme de [rémunération au rendement](#) ou une analyse des facteurs d'accroissement de la valeur. Ainsi, vous pourrez répondre aux questions du type : « Dans quelle mesure notre rémunération est-elle alignée sur nos besoins stratégiques et comparable à celle offerte aux talents dans les groupes de référence pertinents? » et « De quelle façon veillons-nous à obtenir le meilleur rendement du capital investi dans nos régimes d'intéressement? »

Mercer peut vous aider à répondre à ces questions. Communiquez avec nous pour discuter de vos enjeux, et des tendances actuelles ainsi que pour avoir un aperçu de nos solutions éprouvées.



À PROPOS DE MERCER

Chez Mercer, nous avons un impact sur la vie quotidienne de plus de 115 millions de personnes en contribuant à l'amélioration de leur santé, de leurs avoirs et de leur carrière. Nous avons pour mission d'aider nos clients et leurs employés à se bâtir un avenir plus sûr et prospère, que ce soit en concevant des régimes de soins de santé abordables, en proposant des programmes qui assurent la constitution d'un revenu de retraite ou en aidant les entreprises à se doter d'une main-d'œuvre qui répond à leurs besoins. Nous misons sur nos analyses et nos idées novatrices pour promouvoir le changement, tout en prévoyant et en comprenant les répercussions présentes et futures des décisions d'affaires sur le plan individuel. Nous abordons les besoins actuels et futurs des personnes dans une perspective d'innovation, et toutes nos idées et nos solutions reposent sur notre vision globale, nos compétences spécialisées et notre grande rigueur analytique. Depuis plus de 70 ans, nous transformons nos idées en solutions concrètes pour améliorer la vie, le travail et la retraite des gens partout dans le monde. Chez Mercer, nous *inventons l'avenir, aujourd'hui*.

LE SOUTIEN OFFERT PAR MERCER

Valorisez votre main-d'œuvre grâce à des stratégies bonifiées de rémunération et de communication. Tirez profit d'analyses rigoureuses et de l'information fondée sur des données pour accroître l'efficacité de votre main-d'œuvre. Mercer peut vous aider à mettre au point un régime d'intéressement qui permet de valoriser de façon adéquate vos talents et de favoriser l'engagement.

Pour de plus amples renseignements, consultez le site www.mercer.ca

Soyez du débat :

 [@MercerCanada](https://twitter.com/MercerCanada)  [Mercer Canada](https://www.linkedin.com/company/MercerCanada)