

Quelques principes pour en avoir pour votre argent avec un régime de bonification

Par Marc Chartrand, CRHA, Sociétaire, PCI – Perrault Conseil inc.

Pour la majorité des organisations dont l'année financière se termine le 31 décembre, le mois de février est la période de paiement des primes annuelles. Il n'est pas rare pour une entreprise de verser plus de 5% de sa masse salariale en primes, et, lorsqu'on ramène ce pourcentage à ceux qui sont admissibles à ces primes annuelles, il augmente souvent à plus de 10%. Quelle est la valeur perçue par les employés de ces primes souvent plus importantes que l'augmentation de salaire annuelle?

Il y a probablement autant de réponses à cette question que d'organisations; de plus, seulement une faible proportion d'entreprises réussit à bénéficier de tout le potentiel d'un régime de bonification. Peu importe le régime de bonification, ses objectifs spécifiques et son design, dans tous les cas, il y a trois buts fondamentaux : Aligner, Motiver et Reconnaître.

Bon nombre d'organisations n'atteignent qu'un ou deux de ses objectifs. Par exemple, l'entreprise qui verse des bonis discrétionnaires en fin d'année ne fait que *reconnaître* ses employés. Même une entreprise qui paie ses bonis en fonction de la performance individuelle dans le cadre d'un processus d'appréciation du rendement peut parvenir à *motiver* et *reconnaître* ses employés, sans toutefois réussir à *aligner* leurs intérêts avec ceux de l'organisation.

Voici donc une liste de principes à suivre pour optimiser la valeur de votre régime de bonification auprès de vos employés :

- Établissez un lien fort entre les critères de bonification et vos objectifs d'affaires à court et moyen termes;
- Communiquez à vos employés admissibles les critères de bonification, les objectifs à atteindre et les moyens pour y arriver. Assurez-vous qu'ils comprennent tellement bien les critères qu'ils sauront quoi faire au quotidien pour améliorer les résultats. Si vous le faites, vous atteindrez l'objectif d'alignement;
- Communiquez régulièrement les résultats à vos employés. Tout comme les sociétés cotées en bourse qui doivent transmettre leurs résultats trimestriellement, vos employés doivent connaître régulièrement les résultats sur les critères de bonification. Bien que ce ne soit pas suffisant, il s'agit d'une condition essentielle pour que vos employés conservent leur *motivation* toute l'année;
- L'autre condition pour que les employés soient *motivés* par le régime est leur degré d'influence sur les résultats. Pour qu'ils soient *motivés* à faire le petit plus qui fait une différence, les employés doivent être persuadés que leurs efforts et leurs résultats contribueront à l'atteinte des objectifs du régime de bonification. Force est d'admettre que plus l'organisation est grande, plus c'est un défi de *motiver* les employés avec le régime de bonification; en effet, si votre organisation est pancanadienne avec trois/quatre usines et des revenus supérieurs à 1 milliard, la grande majorité de vos employés auront de la difficulté à demeurer *motivés* si un des critères importants du régime est la profitabilité;

- L'objectif de la *reconnaissance* est de loin le plus facile à atteindre. Cela dit, malgré le paiement de primes intéressantes, il n'est pas rare qu'il y ait de la frustration chez les employés. Plus souvent qu'autrement, cette frustration est due à une mauvaise compréhension du design du régime de bonification. Par exemple, un employé est insatisfait d'avoir la même prime que ses collègues, car il croit, à tort ou à raison, avoir une contribution supérieure; si cet employé avait compris que la performance individuelle n'était pas considérée dans la formule du régime, peut-être qu'il en aurait été moins frustré.

Comme nous pouvons le constater à partir des principes ci-dessus, la clé de l'efficacité d'un régime de bonification réside autant dans son design que dans sa gestion au quotidien. Pour que le régime vous en donne pour votre argent, la haute direction doit se l'approprier et faire régulièrement référence aux résultats atteints sur les différents critères de bonification dans ses communications aux employés. Compte tenu du contexte économique actuel, cela va poser des défis particuliers en 2009. Cependant, je persiste à croire qu'il demeure pertinent de communiquer les résultats régulièrement et de faire le lien avec les régimes d'intéressement même si nous vivons un cycle plus difficile.

Quant aux cadres intermédiaires et de premier niveau, ils sont, d'une part, la voie de transmission de la haute direction et d'autre part, les porte-paroles des employés face à cette même haute direction. Il s'agit d'un double rôle exigeant mais essentiel pour améliorer la performance de l'organisation. Dans le cadre plus spécifique d'un régime de bonification, leur rôle consiste donc à transmettre les résultats aux employés, à réfléchir avec eux sur les façons d'améliorer les résultats (et donc d'augmenter leurs primes annuelles) et à réacheminer cette information aux cadres supérieurs pour s'assurer de mettre en œuvre des conditions gagnantes pour tous.

En résumé, si en tant qu'organisation, vous êtes prêt à investir un pourcentage important de votre masse salariale dans un régime de bonification, assurez-vous d'en avoir pour votre argent. Et pour ce faire, il faut intégrer la gestion du régime de bonification à votre gestion de tous les jours. Cette responsabilité revient à tous les gestionnaires de personnes de l'entreprise, et ce peu importe leur niveau organisationnel.