
9 30 1998 003

La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

Cas rédigé par **Mario GIROUX** sous la direction de la professeur **Sylvie ST-ONGE**.

Bingo inc. est une entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution de jeux de société de toutes sortes. L'entreprise emploie 2500 personnes dont 250 cadres et professionnels non syndiqués. La politique de rémunération pour cette dernière catégorie d'employés permet de reconnaître le rendement par l'entremise de deux régimes.

Le premier régime reconnaît le rendement de l'employé au moyen d'augmentations de salaire annuelles. Le rendement est évalué sur une base annuelle en fonction d'objectifs préétablis. Les augmentations de salaire accordées dépendent de trois facteurs : la cote de rendement de l'employé, qui peut varier de A à E; la position de l'employé sur son échelle salariale; le budget annuel global approuvé par la direction de la firme pour les augmentations de salaire. Quant au second régime, il permet l'attribution d'un montant forfaitaire pour une contribution jugée «exceptionnelle», c'est-à-dire qui correspond à une réalisation majeure et qui fait grandement progresser la mission de l'entreprise. Un budget annuel de 2 % de la masse salariale des cadres et professionnels est généralement disponible pour ces primes d'excellence. Le montant forfaitaire accordé peut varier de 2 % à 10 % du salaire annuel de l'employé.

Les primes d'excellence ont toujours créé un certain malaise parmi les cadres et les professionnels de Bingo. Les plaintes formulées portent généralement sur la difficulté de définir la notion de contribution exceptionnelle («j'ai l'impression qu'ils veulent que je marche sur l'eau!») ou encore sur l'écart entre le nombre de primes accordées par les différentes unités administratives («j'aimerais travailler aux services financiers, ce sont tous des *superman* là-bas»). Mais le commentaire le plus fréquent fait surtout état du «syndrome de la saucisse Hygrade» qui entraîne que ce sont les mêmes personnes qui reçoivent les primes d'excellence. En effet, la contribution exceptionnelle est souvent associée à une participation à des projets spéciaux très visibles dans l'entreprise ou encore, au cumul de deux postes pour une période donnée. Dans ce contexte, plus on a d'occasions de contribuer, plus on a de chances d'obtenir une prime, plus on se fait offrir des possibilités de contribuer, plus on a de chances... Malgré tout, comme la majorité des cadres et professionnels obtenait jusqu'à maintenant des augmentations de salaire assez généreuses d'année en année (entre 5 % et 8 %), la question du montant forfaitaire était vite oubliée, du moins jusqu'à l'année suivante.

Toutefois, la situation a changé au cours des deux dernières années. L'entreprise connaît des difficultés financières et le budget alloué aux augmentations de salaire a été réduit substantiellement. Il est maintenant impossible de donner des augmentations importantes à la majorité des employés. Pour éviter que certains bons employés n'obtiennent qu'un ou deux pour cent, on procède même à un certain nivellement des augmentations de salaire. Ainsi, les cadres et professionnels reçoivent sensiblement la même augmentation de salaire, que leur rendement soit moyen, bon ou très bon. Pour contourner ce problème, les dirigeants de certaines unités administratives ont octroyé davantage de primes d'excellence pour mieux récompenser les employés qui ont eu un très bon rendement au travail. Certains cadres et professionnels ont donc reçu des montants forfaitaires sans qu'il n'y ait vraiment apparence de contribution exceptionnelle, du moins du point de vue de ceux qui n'avaient rien obtenu. Le malaise causé par ces primes d'excellence semble contribuer davantage à amoindrir la motivation et la coopération entre les cadres et les professionnels qu'à l'augmenter.

Sentant le problème s'aggraver, le vice-président ressources humaines a décidé de l'ajouter à l'ordre du jour du prochain comité de gestion. Il veut attirer l'attention du comité sur le problème et ses causes, puis présenter des solutions. Aussi vous a-t-il chargé, en tant que directeur de la rémunération, de préparer un rapport sur la question. Que pourriez-vous lui proposer, sachant que les autres vice-présidents tiennent fermement au principe qui consiste à récompenser adéquatement les employés selon leur rendement.

2003-05-26