

La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

Les étapes de l'analyse du cas

- Entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution de jeux de société de toutes sortes;
- 2500 personnes dont 250 cadres et professionnels (non syndiqués);
- Deux régimes de reconnaissance pour les cadres : augmentations de salaire ou montant forfaitaire.
- Entreprise en difficultés financières depuis deux ans;
- Fortes augmentations de salaire annuelles généralement accordées (5 % à 8 %)
- Budget alloué aux augmentations de salaires réduit substantiellement.

Prise de connaissance

Diagnostic

- Réduction de la motivation et la coopération entre les cadres et les professionnels;
- Malaise relatif aux primes d'excellence (définition de la contribution exceptionnelle; écart entre les unités administratives; les mêmes personnes reçoivent les primes).

- Grande entreprise;
- Principe : récompenser adéquatement les employés selon le rendement;
- Accent sur le management formel : augmentations de salaire prévues (objectif);
- Accent sur le management traditionnel : volonté de maintenir la cohésion du groupe par les récompenses au rendement;
- Accent sur le management charismatique : encouragements et reconnaissance par l'entremise des montants forfaitaires (subjectif).

Analyse

Mise en oeuvre

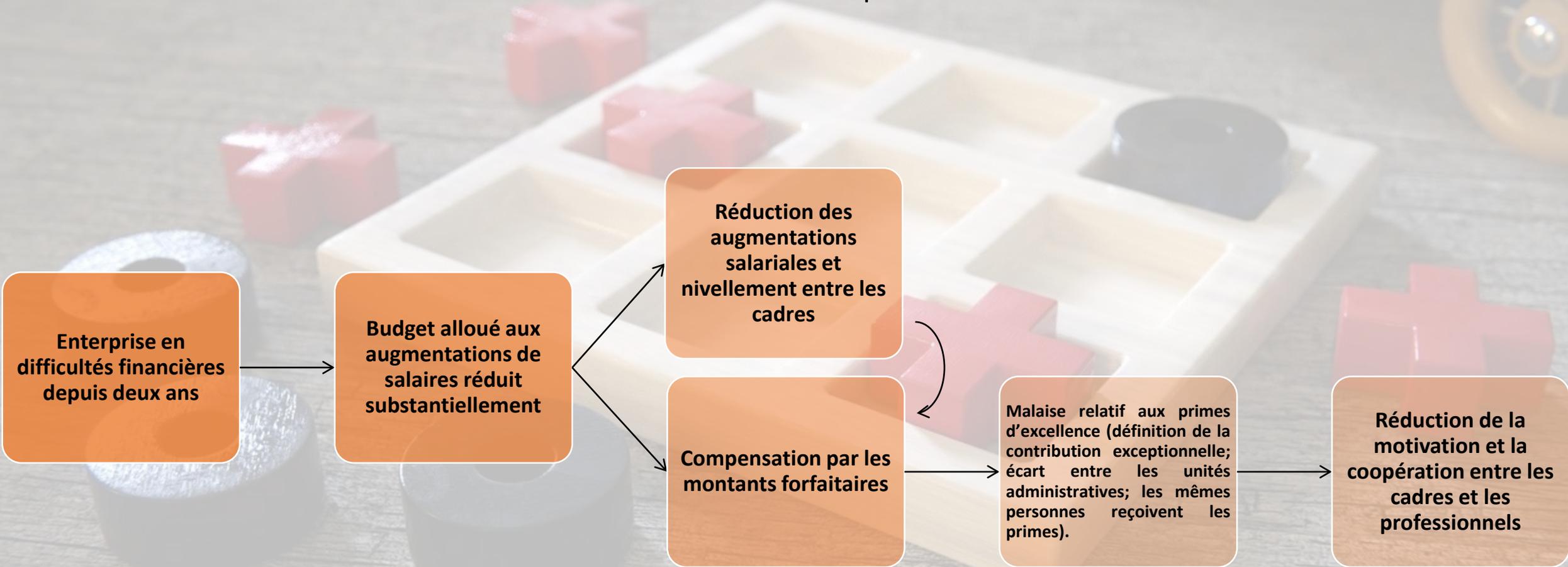
La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

La prise de connaissance

Faits	Interprétations
Entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution de jeux de société de toutes sortes;	Il s'agit d'une entreprise qui s'inscrit fort probablement dans une logique de management formel, au sein de laquelle une culture de type marchande prévaut. La recherche de la rentabilité et du profit est donc prioritaire pour cette entreprise.
Effectif de 2500 personnes, dont 250 cadres et professionnels (non syndiqués);	La taille importante de l'entreprise et son rattachement au management formel laisse entrevoir le fait que l'équité à l'égard des cadres et des employés est un <i>modus operandi</i> managérial incontournable, et une valeur importante pour l'entreprise. Tous ont la chance de s'illustrer par un bon rendement.
Deux régimes de reconnaissance pour les cadres : augmentations de salaire ou montant forfaitaire.	La reconnaissance de la contribution des cadres au succès de l'entreprise est également une valeur importante pour les dirigeants de l'entreprise.
Fortes augmentations de salaire annuelles généralement accordées (5 % à 8 %)	Cette reconnaissance de la haute direction se concrétise, bon an mal an, par de substantielles hausses salariales.
Budget alloué aux augmentations de salaires réduit substantiellement.	La mauvaise performance de l'entreprise engendre la réduction des augmentations salariales généralement prévues. Des changements sont probablement à prévoir dans la manière de reconnaître la contribution des cadres.

La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

La chaîne causale des problèmes



La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

L'inventaire des problèmes

Problèmes	Conséquences
Enterprise en difficultés financières depuis deux ans	En période de turbulence, les entreprises tendent à revenir à un mode de gestion plus formel, notamment dans une perspective de contrôle accru des coûts.
Budget alloué aux augmentations de salaires réduit substantiellement	Cette réduction du budget a pour effet
Deux régimes de reconnaissance pour les cadres : augmentations de salaire ou montant forfaitaire.	La reconnaissance de la contribution des cadres au succès de l'entreprise est également une valeur importante pour les dirigeants de l'entreprise.
Fortes augmentations de salaire annuelles généralement accordées (5 % à 8 %)	Cette reconnaissance de la haute direction se concrétise, bon an mal an, par de substantielles hausses salariales.
Budget alloué aux augmentations de salaires réduit substantiellement.	La mauvaise performance de l'entreprise engendre la réduction des augmentations salariales généralement prévues. Des changements sont probablement à prévoir dans la manière de reconnaître la contribution des cadres.

La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

La formulation des problématiques

- Est-ce que la mauvaise performance de l'organisation explique les problèmes constatés chez Bingo?
- Est-ce que le type de management mis de l'avant chez Bingo pourrait expliquer les difficultés rencontrées quant à la contribution des cadres?
- Est-ce que la coexistence de trois types de management (formel, traditionnel et charismatique) pourrait expliquer les difficultés rencontrées quant à la contribution des cadres?
- Est-ce que la disparité des pratiques de reconnaissance peut expliquer les problèmes mentionnés plus haut?

La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

L'analyse de la problématique

Cadres théoriques	Faits	Interprétations	Liens avec la problématique
L'environnement	Enterprise en difficultés financières depuis deux ans		Cause première de la problématique d'ensemble
L'organisation	Grande entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Présence d'un management de type formel;• Valeurs d'équité et de reconnaissance pour les cadres.	Difficulté de reconnaître adéquatement la contribution des cadres en contexte budgétaire difficile

Cadres théoriques	Faits	Interprétations	Liens avec la problématique
Le management formel	Reconnaissance par l'entremise d'augmentations de salaire	<ul style="list-style-type: none">• Traduit la présence du management formel;• Réalisée grâce à des critères objectifs.	La réduction du budget consacré aux augmentations salariales provoque le basculement du mode de reconnaissance vers les montants forfaitaires.
Le management traditionnel	Volonté de maintenir une bonne cohésion chez les cadres	<ul style="list-style-type: none">• Présence d'un management de type traditionnel	Équilibre difficile à trouver entre les deux types de reconnaissance
Le management charismatique	Volonté de reconnaître le rendement des cadres et d'encourager ces derniers dans leurs efforts	<ul style="list-style-type: none">• Traduit la présence du management charismatique;• Réalisée grâce à des critères subjectifs.	Réduction de la motivation et la coopération entre les cadres et les professionnels

La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

L'analyse de la problématique (suite)

Cadres théoriques	Faits	Interprétations	Liens avec la problématique
Planification	Coexistence de deux modes de reconnaissance du rendement des cadres de l'organisation	Traduit également, à ce chapitre, la présence de deux ensembles de valeurs reliées au management formel et charismatique	Bonnes intentions au départ, mais peut générer des tensions en raison du caractère objectif et subjectif des deux modes de reconnaissance
Organisation	Disparités entre les divisions de l'organisation quant à la reconnaissance des cadres	<ul style="list-style-type: none">• Volonté ferme de reconnaître la contribution des cadres;• Disparités quant aux critères à employer pour une telle reconnaissance.	Laisse lieu à l'émergence de situations ambiguës et inéquitables.
Direction	Basculement par les directeurs de divisions vers le mode de reconnaissance par montants forfaitaires.	Souci de conserver la motivation et l'engagement des cadres	Idem
Contrôle	Réduction de la motivation et la coopération entre les cadres et les professionnels	Application subjectives des critères inhérents à la distribution des montants forfaitaires	Sentiment d'iniquité chez les cadres

La reconnaissance du rendement chez Bingo inc.

La mise en œuvre des solutions

Problèmes	Solution	Enjeux	Justification	Problèmes potentiels
<p>Présence de deux paradigmes culturels à l'égard de la question de la reconnaissance des cadres</p>	<p>Une solution plus en lien avec la situation de l'entreprise pourrait être envisagée:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exercice déficitaire : reconnaissance par augmentations seulement (critères objectifs) • Exercice excédentaire : reconnaissance habituelle par les deux modes (critères objectifs et subjectifs) 	<p>La coexistence de deux modes de reconnaissance du rendement des cadres de l'organisation est maintenue.</p>	<p>La nécessité du contrôle des coûts en contexte difficile fait en sorte que l'entreprise doit revenir à un management plus rationnel. À ce titre, les critères objectifs accolés aux augmentations salariales sont universels et s'appliquent à tous, sans distinction.</p> <p>En contexte budgétaire de surplus, une plus grande latitude peut alors être accordées aux chefs de division, par l'entremise des montants forfaitaires</p>	<p>Une perception d'iniquité peut persister chez les cadres. La solution suivante peut sans doute contribuer à réduire cette perception négative.</p>
<p>Présence d'iniquités reliés à la distribution de montants forfaitaires (définition de la contribution exceptionnelle; écart entre les unités administratives; les mêmes personnes reçoivent les primes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution exceptionnelle : définition de ce concept à élaborer • Écart entre les unités : nombre et niveau de montants au <i>pro rata</i> de la taille de la division • Mêmes personnes : règles équitables à établir (pas deux années consécutives?) 	<p>Trouver un consensus chez les dirigeants quant aux précisions à apporter aux critères des montants forfaitaires</p>	<p>Le maintien de la justice organisationnelle est essentielle à la motivation et à la mobilisation des cadres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des cadres dans la recherche de solutions? • Acceptation par ces derniers des solutions envisagées?

Ouverture potentielle sur une réflexion à plus long terme

La rémunération financière est l'une des manières, et pas nécessairement la plus meilleure, de reconnaître la contribution des employés. Il existe une foule d'autres moyens non monétaires, et beaucoup plus efficaces, de s'assurer que tout un chacun soit reconnu quant à la contribution qu'il apporte au succès de l'entreprise.