



Garantir la réussite des programmes de reconnaissance

Faits saillants de l'étude O.C. Tanner/Aon Hewitt sur les tendances en matière de reconnaissance

Pour maintenir une main-d'œuvre motivée, il est essentiel de comprendre quels sont les éléments qui assurent la création et la durabilité d'un programme de reconnaissance efficace. Cette étude cherchait à comprendre les formes de reconnaissance les plus efficaces, à cerner les éléments d'un programme équilibré, ainsi que les résultats qui en découlent.

Il n'est pas nécessaire d'augmenter les coûts pour augmenter le rendement. Les programmes de reconnaissance peuvent proposer des solutions rentables qui favorisent une structure de profit et de croissance. En fait, la reconnaissance constitue un élément important de la gestion des talents et est étroitement liée aux récompenses, à l'engagement, à la proposition de valeur aux employés et à la communication.

Les programmes efficaces obtiennent des résultats quantifiables : la hausse de l'engagement, du rendement et du maintien en fonction est directement liée à la réussite des programmes de reconnaissance. Dans le graphique de droite, on constate que la reconnaissance peut engendrer une hausse de plus de 40 % de l'engagement, même dans les situations où la paie est inférieure aux normes¹.

Après avoir étudié les programmes de reconnaissance les plus efficaces de 478 organisations, nous avons relevé de nombreux points communs :

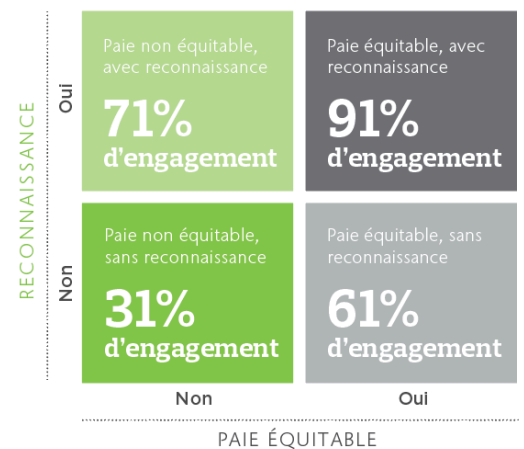
- L'aval de la haute direction et l'appui des gestionnaires sont les principaux moteurs de la réussite des programmes.
- La révision annuelle des programmes permet d'en assurer le bon fonctionnement en déterminant les récompenses les plus efficaces et en veillant à ce que la reconnaissance cible les bonnes personnes.
- Plus coûteux n'est pas synonyme de meilleur; les programmes les plus efficaces tirent parti des formes de reconnaissance sans valeur monétaire.

¹ Oehler, K. et Adair, C. 2015 Trends in Global Employee Engagement, Aon, 2015

Table des matières

Démographie.....	2
Formes de reconnaissance.....	4
Programmes les plus efficaces.....	6
Facteurs de réussite.....	12

L'engagement des employés augmente avec la reconnaissance.



Démographie

Répondants offrant un programme de reconnaissance

Parmi les organisations sondées, 478 des répondants (74 % de tous les répondants) offraient un programme de reconnaissance et 172 (26 %) n'en avaient pas. Ces derniers n'ont pas poursuivi le sondage.

Poste

Notre échantillon indique moins de variation en termes de postes occupés par les répondants dans leur organisation. Répartition des répondants : 9 % de contributeurs individuels, 54 % de gestionnaires, 25 % de directeurs, 7 % de vice-présidents directeurs, premiers vice-présidents, vice-présidents et 5 % de hauts dirigeants.

Rôle

Les répondants provenaient en très grande majorité des fonctions de RH (69 %). Les secteurs des avantages sociaux (5 %), de la paie (4 %), de la dotation en personnel (4 %) et de la gestion des talents (4 %) étaient également représentés.

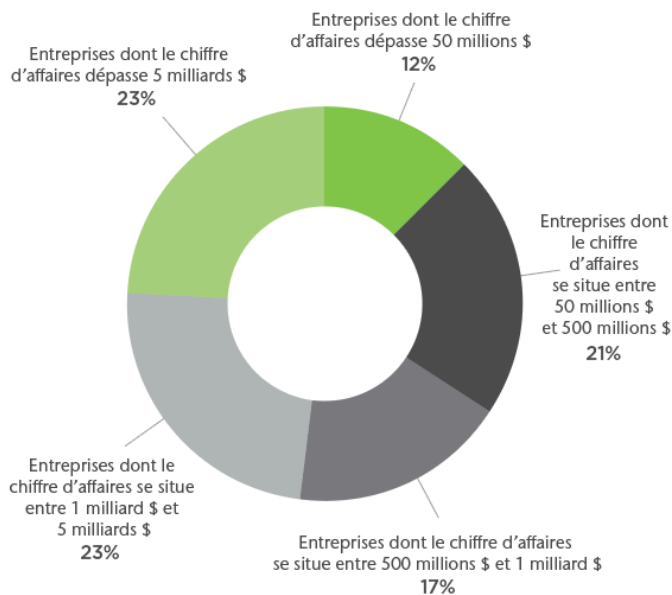
➤ Nombre de répondants par pays :

Canada	21
Allemagne	22
Inde	11
Royaume-Uni	28
États-Unis	396

➤ Industries

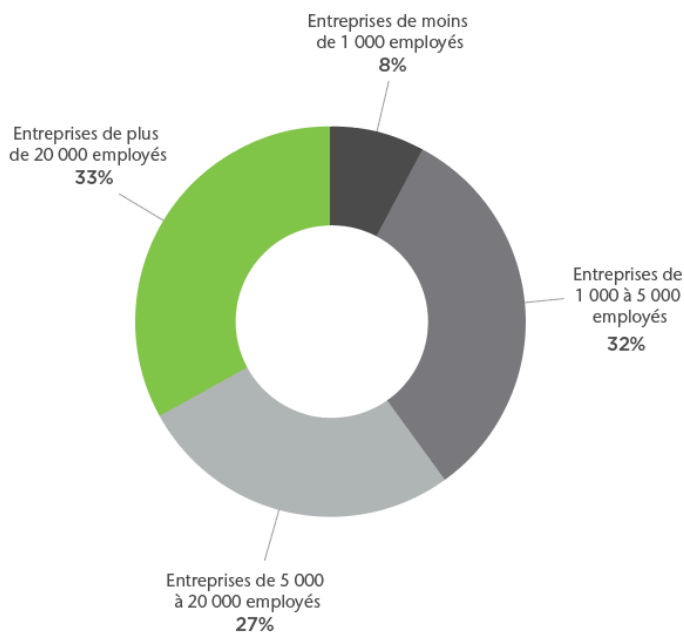
- Biens de consommation
- Divertissement et loisirs
- Services financiers
- Transport des marchandises
- Organismes gouvernementaux/sans but lucratif et services d'enseignement
- Soins de santé
- Industrie lourde
- Industrie du savoir
- Fabrication
- Multientreprise
- Pharmaceutique et produits chimiques
- Vente au détail et commerce de gros
- Technologie et communications
- Services publics (y compris pétrole et gaz)

➤ Revenus



*Les réponses ne totalisent pas 100 en raison de l'arrondissement des données dans le processus d'analyse.

➤ Nombre d'employés



Objectifs et résultats des programmes de reconnaissance

Objectifs d'entreprise

Dans un contexte économique incertain, toutes les organisations sont axées sur les résultats financiers; par conséquent, la croissance doit être rentable. Ultimement, il s'agissait de la priorité numéro un des répondants, qui nous ont indiqué que la croissance des revenus et la croissance rentable constituaient leurs principales priorités d'entreprise.

En outre, la gestion des relations avec les clients est également très importante. Cet aspect concerne tant l'entretien de la relation avec les clients existants que l'acquisition de nouveaux clients. Il est donc tout naturel que l'efficacité opérationnelle soit également dans les premiers éléments de la liste.

Nos répondants souhaitaient offrir le meilleur produit à leurs clients de la manière la plus efficace. On remarque également une tendance à maintenir l'équilibre avec la qualité, le cinquième objectif d'entreprise le plus partagé.

Il est intéressant de noter que les répondants qui se sont identifiés à titre de gestionnaires ont attribué un rang supérieur à l'efficacité opérationnelle et à la qualité tandis que pour les répondants se trouvant plus haut dans la hiérarchie (vice-présidents directeurs, premiers vice-présidents, vice-présidents et dirigeants), ce sont les objectifs stratégiques comme la croissance rentable et la croissance des revenus qui se sont classés aux rangs supérieurs.

Rang	Objectifs d'entreprise
1	Croissance rentable
2	Croissance des revenus
3	Service à la clientèle/relations clients
4	Efficacité opérationnelle
5	Qualité
6	Capital humain/gestion des talents
7	Sécurité
8	Innovation
9	Technologie
10	Expansion mondiale
11	Restructuration
12	Fusions et acquisitions

Résultats de la reconnaissance

Les programmes de nos répondants mettaient considérablement l'accent sur les résultats quantifiables, mesurables : l'engagement, le rendement et le maintien en fonction. Ces paramètres sont extrêmement utiles pour témoigner du rendement de l'investissement dans un programme de reconnaissance puisqu'ils sont liés aux résultats financiers dans de nombreux cas et favorisent la croissance.

En outre, les facteurs d'adoption d'une culture de reconnaissance et de renforcement des valeurs de l'entreprise obtiennent le troisième et le cinquième rangs respectivement. Les organisations utilisent ces programmes pour favoriser la reconnaissance et communiquer les valeurs dans l'ensemble de l'organisation. Cette pratique appuie le principe que la reconnaissance est un élément important de la gestion des talents.

Rang	Résultats de la reconnaissance
1	Hausse de l'engagement
2	Meilleur rendement de l'employé
3	Adoption d'une culture de reconnaissance
4	Hausse du maintien en fonction
5	Renforcement des valeurs de l'entreprise
6	Démonstration de la proposition de valeur aux employés
7	Renforcement des comportements souhaités
8	Soutien à l'innovation
9	Harmonisation accrue entre les objectifs de rendement individuel et ceux de l'unité d'affaires/de l'organisation
10	Capacité d'attirer les talents
11	Distinction des meilleurs employés et des bons employés
12	Reconnaissance des années de service
13	Moteur ou soutien du changement

Aperçu des formes de reconnaissance

Formes en cours d'utilisation

Les remerciements des pairs, la reconnaissance publique par la haute direction et les notes manuscrites sont parmi les formes de reconnaissance les plus utilisées à l'heure actuelle.

Les cadeaux/marchandises et les trophées et récompenses symboliques se classent également en tête, ce qui nous indique que bon nombre d'organisations utilisent une combinaison de formes de reconnaissance à valeur monétaire et sans valeur monétaire. Utilisées conjointement, elles permettent de créer une culture de reconnaissance et d'y inclure activement les employés de tous les niveaux. Nos répondants utilisent généralement une gamme de trois à cinq formes de reconnaissance dans le cadre de leur programme global.

Formes abandonnées

Le tableau ci-dessous indique les principales formes de reconnaissance que les organisations ont laissées de côté. L'argent, les cadeaux/marchandises, les cartes-cadeaux prépayées et les billets d'événements en sont les principaux.

Les cadeaux/marchandises se retrouvent dans toutes les catégories, en raison de leur popularité générale à titre de forme de reconnaissance, mais également en raison de leur intégration à bon nombre des programmes de nos répondants.

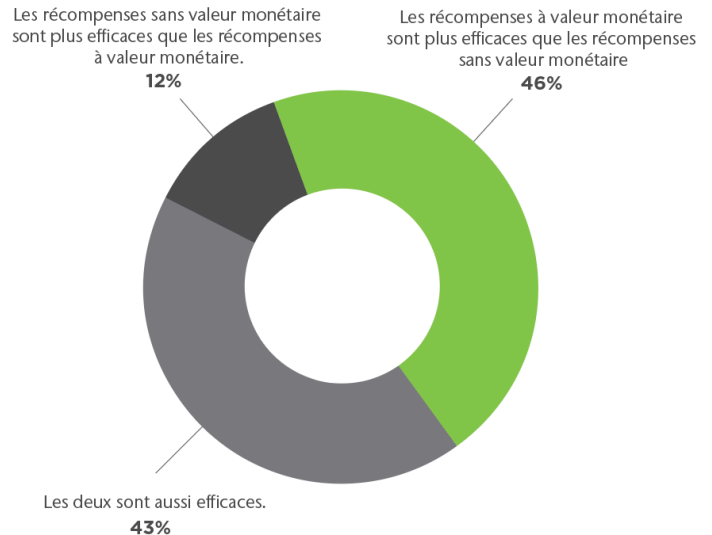
Formes envisagées

Des plans visant un système de points échangeables témoignent de la possibilité de systèmes de récompenses plus transparents. Le recours à un système de points échangeables est prometteur puisqu'il offre aux employés la possibilité de convertir leurs points dans la forme de reconnaissance qui leur est la plus significative.

Utilisation des formes de reconnaissance dans les organisations (5 premiers rangs)

Formes abandonnées	%	Formes en cours d'utilisation	%	Formes envisagées	%
Argent	21	Remerciements des pairs, des gestionnaires ou des gestionnaires de niveau supérieur	74	Système de points échangeables	15
Cadeaux/marchandises	18	Reconnaissance publique par la haute	66	Cadeaux/marchandises	14

➤ Des récompenses à valeur monétaire et sans valeur monétaire, lesquelles sont les plus efficaces dans votre organisation?



*Les réponses ne totalisent pas 100 en raison de l'arrondissement des données dans le processus d'analyse.

direction					
Billets d'événements	8	Cadeaux/marchandises	6	Cartes virtuelles	3
Cartes prépayées (Visa, Amex, etc.)	7	Trophées et récompenses symboliques	5	Vacances ou voyage payé par l'entreprise	3
Vacances ou voyage payé par l'entreprise	7	Notes manuscrites	4	Rencontres individuelles avec le leader	3

Formes de reconnaissance privilégiées selon l'industrie

Formes selon l'industrie

Comme le suggère le tableau ci-dessous, les formes de reconnaissance utilisées diffèrent selon l'industrie. Dans l'industrie des soins de santé, par exemple, la reconnaissance est axée sur les remerciements sincères aux employés et sur les expériences offertes, comme des vacances ou un voyage payé par l'entreprise. Ces choix reflètent les grands changements survenus dans cette industrie au cours des dernières années : les entreprises souhaitent reconnaître la loyauté tout en appuyant le climat de changement.

Pour les services financiers, l'objectif premier est de favoriser le rendement de l'employé. Dans l'esprit de ces objectifs, les organisations répondantes ont choisi de faire de leurs leaders un élément important de leur combinaison de formes de reconnaissance. Cela va de soi compte tenu de la nature compétitive de l'industrie financière où la réussite est facilement quantifiable.






D'autres industries, comme le transport des marchandises, se distinguent considérablement des bassins où le nombre de répondants est plus vaste.

Étude de cas : La reconnaissance dans le transport des marchandises

La reconnaissance peut poser un défi lorsque vos employés passent la plupart de leur temps sur la route. Nous avons discuté avec une leader des RH de l'industrie du transport des marchandises, qui souligne l'importance d'une reconnaissance significative. « Les employés nous proposent toujours de nouvelles suggestions, que nous étudions attentivement et mettons en place. » L'équipe de reconnaissance communique ensuite ces changements aux employés, ce qui permet de renforcer l'aspect fondamental de la rétroaction aux employés. L'organisation est très décentralisée et les centres n'ont pas tous la même structure de récompense; l'autonomie et la rétroaction fréquente sont donc essentielles à la création d'une culture de reconnaissance.

La leader des RH considère cette méthode comme étant très efficace et estime que la reconnaissance est essentielle pour contribuer à renforcer les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Selon elle, la hausse de l'exactitude des commandes a entraîné une augmentation des récompenses, déclenchant un cycle positif. Cette entreprise de transport des marchandises utilise également la reconnaissance auprès des travailleurs occasionnels, qui, comme nous le verrons plus loin, constituent un élément important de l'adoption d'une culture de reconnaissance dans l'ensemble de l'organisation.

Utilisation des formes de reconnaissance selon l'industrie (principale forme par catégorie)

	Formes abandonnées	Formes en cours d'utilisation	Formes envisagées
 Biens de consommation	Argent/Rencontres individuelles avec le leader (ex æquo)	Remerciements*	Système de points échangeables
 Services financiers	Trophées et récompenses symboliques	Reconnaissance publique par la haute direction	Rencontres individuelles avec le leader/cartes virtuelles/argent (ex æquo)
 Transport des marchandises	Cartes-cadeaux/argent (ex æquo)	Remerciements*	Rencontres individuelles avec le leader
 Soins de santé	Cartes prépayées	Remerciements*	Vacances ou voyage payé par l'entreprise
 Vente au détail et commerce de gros	Argent	Remerciements*	Reconnaissance sur les médias sociaux internes

* Remerciements des pairs, des gestionnaires ou des gestionnaires de niveau supérieur

Programme 1 — Programme de reconnaissance le plus efficace (N=478)

Motifs d'utilisation

La reconnaissance du rendement est au cœur du Programme 1—ce que les répondants considèrent comme leur programme de reconnaissance le plus efficace. Les organisations orientent leur principal programme de reconnaissance sur le rendement, tant individuel que d'équipe. Toutefois, contrairement aux programmes de gestion du rendement, la reconnaissance vise davantage les contributions individuelles tout au long de l'année plutôt qu'une évaluation annuelle globale. En fait, quatre des cinq principaux motifs relèvent du rendement. L'innovation est également un élément déterminant.

Rang Motifs

1	Rendement individuel
2	Rendement de l'équipe
3	Rendement spontané
4	Pensées/suggestions novatrices
5	Rendement dans le cadre d'un projet
6	Rétroaction du client
7	Réalisation d'économies de coûts
8	Contribution à la sécurité
9	Maintien en poste/loyauté
10	Amélioration de processus
11	Rendement annuel
12	Présence

Résultats

Comme le démontre le premier rang des résultats de la reconnaissance, les organisations souhaitent que la reconnaissance soit globale et qu'elle se répande à tous les niveaux. L'adoption d'une culture de reconnaissance nécessite de cultiver attentivement le lien entre comportements et résultats ainsi que d'insister sur l'importance de reconnaître les employés régulièrement. Le lien avec le rendement est alors beaucoup plus transparent pour les employés.

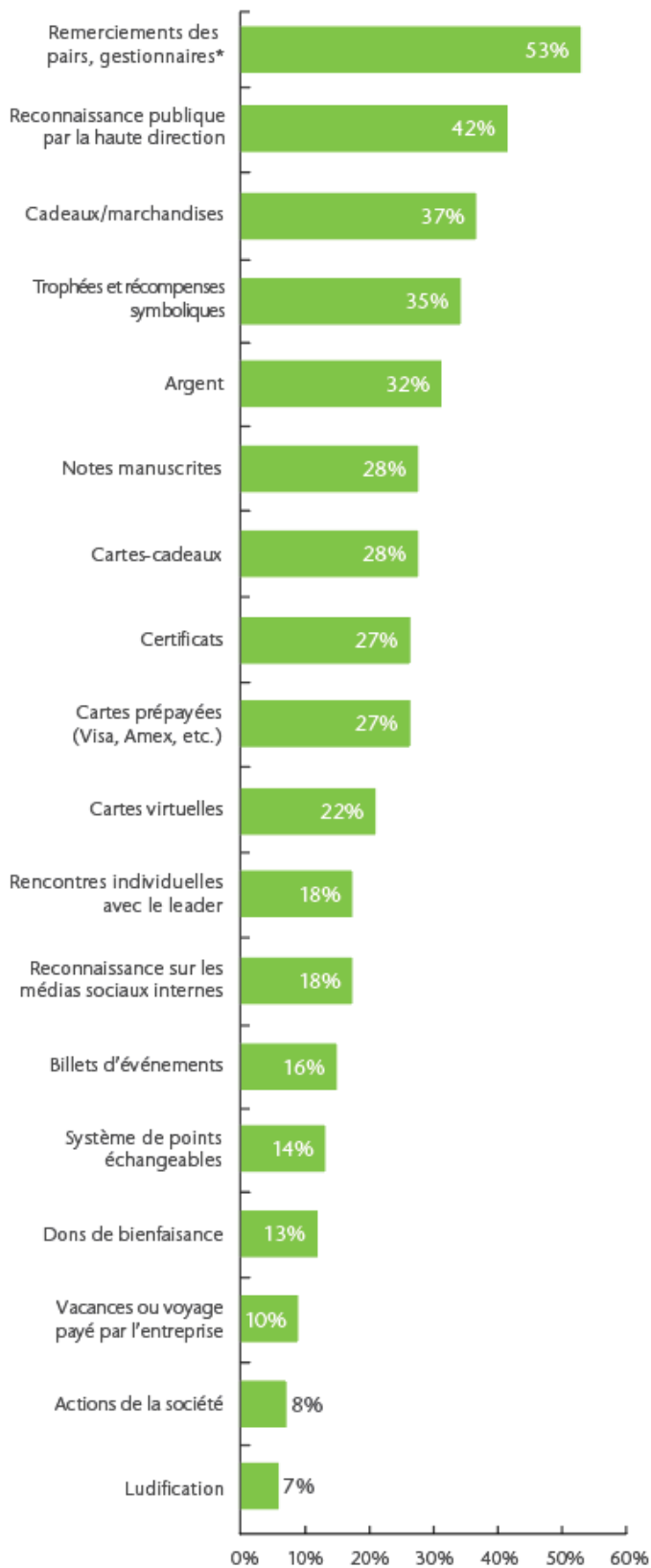
Bien que le résultat le plus populaire soit l'adoption d'une culture de reconnaissance, les autres principaux résultats sont quantifiables. Cet aspect démontre l'importance soutenue de prouver la rentabilité de ces programmes.

Rang Résultats

1	Adoption d'une culture de reconnaissance
2	Meilleur rendement de l'employé
3	Hausse de l'engagement
4	Renforcement des valeurs de l'entreprise
5	Hausse du maintien en fonction
6	Soutien à l'innovation
7	Meilleur rendement de l'équipe
8	Renforcement des comportements souhaités
9	Démonstration de la proposition de valeur aux employés
10	Harmonisation accrue entre les objectifs de rendement individuel et ceux de l'unité d'affaires/de l'organisation
11	Distinction des meilleurs employés et des bons employés
12	Reconnaissance des années de service
13	Moteur ou soutien du changement
14	Capacité d'attirer les talents
15	Complément aux incitatifs trimestriels/annuels/autres
16	Réduction des coûts
17	Introduction de nouveaux programmes

Programme 1 — Formes de reconnaissance

➤ Quelles sont les formes de reconnaissance les plus populaires?



Formes de reconnaissance

Une reconnaissance efficace repose sur le sentiment d'appréciation des employés. Les deux formes de reconnaissance les plus populaires, les remerciements des pairs et la reconnaissance publique, n'ont pas de valeur monétaire. Toutefois, les formes à valeur monétaire comme les cadeaux/marchandises et les trophées et récompenses symboliques sont également très populaires, ce qui témoigne une fois de plus que la reconnaissance publique et les cadeaux/marchandises vont de pair pour accroître la pertinence de la reconnaissance dans l'ensemble de l'organisation.

La ludification est la forme de reconnaissance la moins utilisée, bien que nombreuses industries en prévoient l'utilisation, probablement parce que les systèmes de ludification nécessitent un investissement de temps et de ressources important.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, les deux principales formes de reconnaissance utilisées dans les industries diffèrent.

	Rang 1	Rang 2
Biens de consommation	Remerciements*	Argent
Services financiers	Remerciements*	Reconnaissance publique par la haute direction
Transport des marchandises	Remerciements*	Trophées et récompenses symboliques
Soins de santé	Remerciements*	Reconnaissance publique par la haute direction/trophées et récompenses symboliques
Vente au détail et commerce de gros	Reconnaissance publique par la haute direction	Cartes-cadeaux

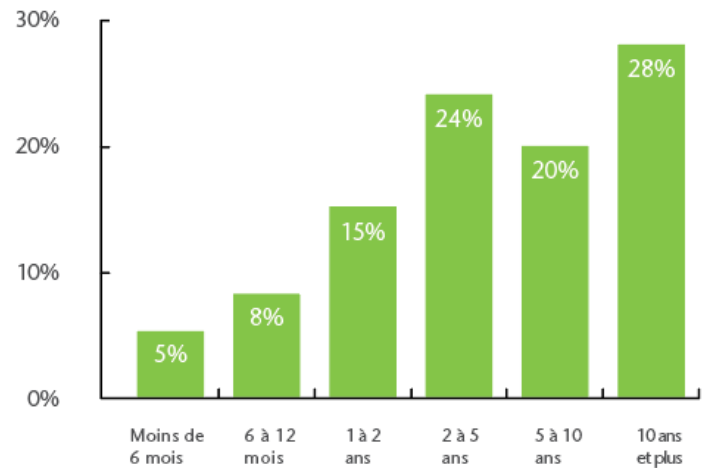
* Remerciements des pairs, des gestionnaires ou des gestionnaires de niveau supérieur

Programme 1 — Conception

Durée

Le temps est le meilleur allié des programmes de reconnaissance. Près de la moitié des programmes les plus efficaces des répondants sont en place depuis plus de cinq ans. Bien qu'ils soient efficaces, l'inertie peut devenir problématique. Ces programmes pourraient bénéficier d'une révision.

➤ Depuis combien de temps le programme le plus efficace des répondants est-il en place?

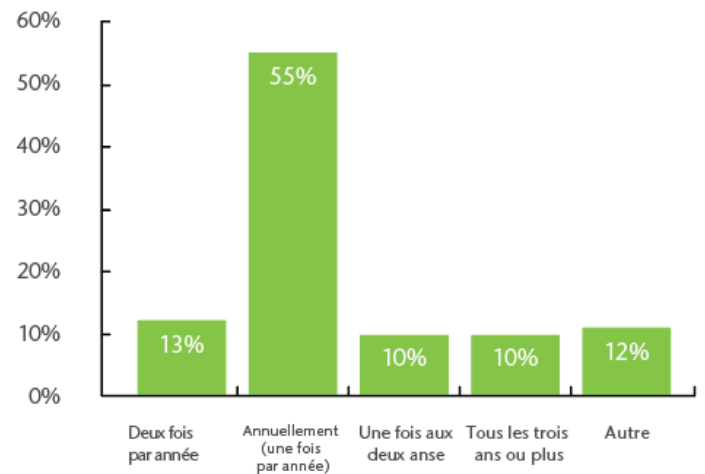


Fréquence de révision

La révision des programmes de reconnaissance permet d'en assurer la vitalité et l'efficacité. Les révisions annuelles sont les plus communes. Parmi les entreprises qui n'effectuent pas de révision annuelle, la fréquence de révision la plus répandue est de moins d'une fois par année (13 % des répondants).

➤ À quelle fréquence le programme est-il révisé?

Les répondants ayant répondu « Autre » ont généralement indiqué des révisions trimestrielles ou mensuelles, ce qui constitue une fréquence très élevée. Toutefois, cette fréquence de révision se justifie compte tenu de l'importance de la reconnaissance et du désir d'obtenir une rétroaction continue des employés.



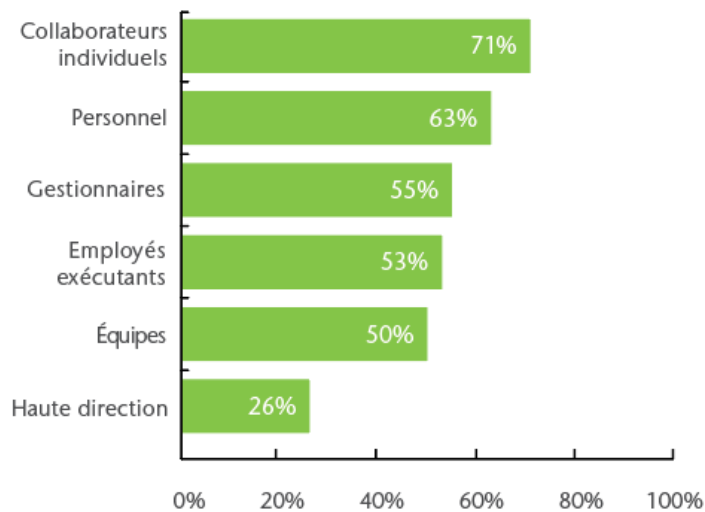
Programme 1 — Cibles de la reconnaissance et fréquence d'utilisation

Quelles sont les personnes ciblées par la reconnaissance?

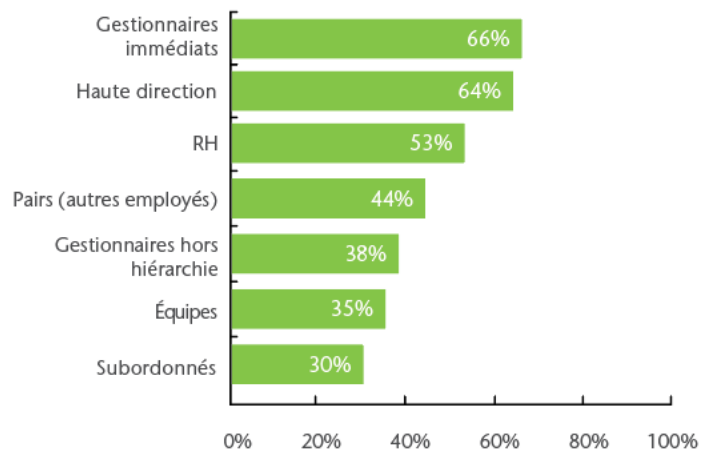
Les répondants ont indiqué que les personnes ciblées par la reconnaissance sont réparties dans l'ensemble de la hiérarchie de l'organisation. Les collaborateurs individuels sont les personnes les plus fréquemment ciblées par la reconnaissance. La haute direction est la moins ciblée. Cela s'explique par le rôle de la direction qui est davantage de donner que de recevoir de la reconnaissance.

Conformément à la tendance des organisations d'axer les programmes de reconnaissance sur le rendement, nous constatons que plus du quart des entreprises représentées au sondage cible les employés les plus performants.

Réциpiendaires de reconnaissance



Personnes derrière la reconnaissance



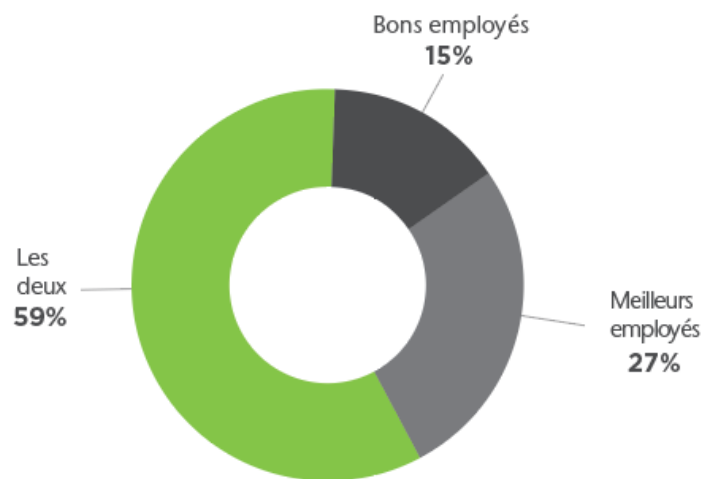
Cibles de reconnaissance et fréquence

Les personnes derrière la reconnaissance sont généralement les gestionnaires immédiats (66 %), suivis de près par la haute direction (64 %). Les RH sont également représentées, mais simplement parce que bon nombre de ces programmes de reconnaissance sont administrés par les RH.

La reconnaissance entre pairs a été utilisée par près de la moitié des organisations sondées.

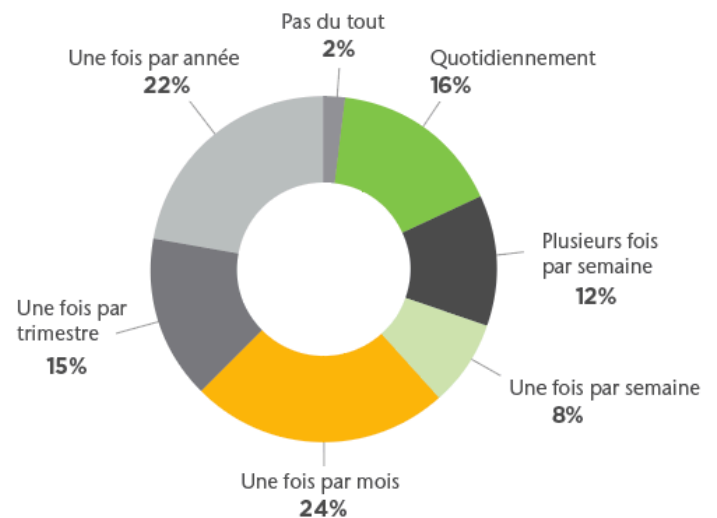
En termes de fréquence, nous sommes heureux de constater que plus de 60 % des organisations indiquent que leur programme est utilisé au moins une fois par mois par leurs employés.

Cibles de reconnaissance



*Les réponses ne totalisent pas 100 en raison de l'arrondissement des données dans le processus d'analyse.

Fréquence d'utilisation



*Les réponses ne totalisent pas 100 en raison de l'arrondissement des données dans le processus d'analyse.

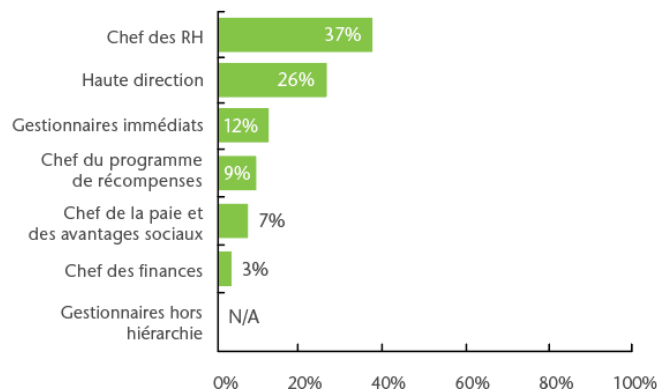
Programme 1 — Efficacité à long terme

Responsabilité

Bien qu'en grande majorité les organisations ont attribué au chef des RH (par conséquent à la fonction de RH) la responsabilité du succès du programme, il est intéressant de constater que plus du quart des répondants en ont attribué la responsabilité à la haute direction.

*Les réponses ne totalisent pas 100 en raison de l'arrondissement des données dans le processus d'analyse.

➤ Qui est tenu responsable de la réussite du programme?



Moteurs de réussite du programme

La haute direction et les gestionnaires obtiennent constamment le premier rang des moteurs fondamentaux aux programmes de reconnaissance, bien que l'adoption par les employés soit également essentielle. La reconnaissance doit être valorisée par les personnes qui reçoivent de la reconnaissance.

De plus, la pertinence de la reconnaissance est prioritaire, témoignant de l'importance de la participation de l'employé.

La disponibilité du budget et des ressources est étroitement liée à l'engagement de la haute direction, puisque ce sont généralement ces leaders qui approuvent les ressources financières et humaines. La simplicité d'utilisation du programme de reconnaissance obtient la cinquième place. Un des répondants le résume de manière succincte : « Optez pour la simplicité. Sollicitez la rétroaction des employés. »

Rang	Moteurs
1	Engagement/appui de la haute direction, culture d'entreprise qui accueille le changement
2	Adoption/utilisation par les gestionnaires et les employés
3	Pertinence de la reconnaissance offerte (reconnaissance accessible pour une variété de réalisations, offerte de manière significative, accompagnée de récompenses pertinentes)
4	Disponibilité du budget et des ressources aux fins de reconnaissance
5	Simplicité d'utilisation de la plateforme de reconnaissance

Obstacles à la réussite du programme

Le budget est le principal obstacle aux programmes de reconnaissance, ce qui indique la nécessité de la participation fréquente des leaders dès le début du processus de planification. La perception de faible valeur qu'ont les employés de ces programmes peut être rétablie en sollicitant leur rétroaction et en veillant à ce que les formes de reconnaissance soient efficaces dans l'ensemble de l'organisation.

Le troisième obstacle est le manque de valeur du programme et témoigne de l'importance du lien entre la reconnaissance et les priorités stratégiques de l'organisation. Comme l'indiquent le quatrième et le cinquième obstacles, la communication et la mesure jouent un rôle essentiel dans les programmes. Un des répondants a indiqué que le manque de cohérence dans l'utilisation du programme et la publication des résultats était un obstacle.

Rang	Obstacles
1	Contraintes budgétaires
2	Perception de faible valeur par les employés
3	La reconnaissance est moins prioritaire que les autres initiatives et n'est pas harmonisée aux priorités de l'entreprise ou de la main-d'œuvre
4	Absence de communication continue ou de rappels du programme
5	Aucune mesure ou aucun calcul du rendement de l'investissement pour les programmes de reconnaissance

Programme 2 — Deuxième programme le plus efficace (N=388)

Puisque la plupart des organisations avaient plusieurs programmes de reconnaissance, nous leur avons également demandé de nous donner des détails sur leur deuxième programme le plus efficace. Les questions du sondage étaient identiques à celles concernant le programme le plus efficace. Même s'il est intéressant de constater que la plupart des résultats étaient très similaires, le fait que 81 % des organisations avaient un second programme de reconnaissance était très révélateur. Nous avons remarqué des différences en matière de motifs d'utilisation et de résultats, lesquelles sont présentées ci-dessous.

 **81 %**

des répondants avaient un deuxième programme de reconnaissance

Motifs d'utilisation

Le rendement est toujours un élément important et occupe la tête des motifs du deuxième programme le plus efficace; toutefois, le maintien en fonction et la loyauté grimpent dans le programme 2 par rapport au programme 1.

L'accent du programme 2 sur le rendement continue de renforcer la valeur des programmes de reconnaissance comme méthode de réalisation d'objectifs propres à une tâche.

Rang Motifs

1	Rendement individuel au-delà des attentes
2	Rendement de l'équipe
3	Rendement spontané
4	Maintien en poste/loyauté
5 (ex æquo)	Rendement dans le cadre d'un projet
5 (ex æquo)	Pensées/suggestions novatrices
7	Rétroaction du client
8	Contribution à la sécurité
9	Rendement annuel
10	Amélioration de processus
11	Réalisation d'économies de coûts
12	Présence

Résultats

Le programme 2 continue de mettre l'accent sur les résultats mesurables, quantifiables. La principale différence est le recul de l'adoption d'une culture de reconnaissance dans le programme 2 et la remontée de l'engagement en tête de liste.

Rang Résultats de la reconnaissance

1	Hausse de l'engagement
2	Meilleur rendement de l'employé
3	Adoption d'une culture de reconnaissance
4	Hausse du maintien en fonction
5	Meilleur rendement de l'équipe
6	Renforcement des valeurs de l'entreprise
7	Renforcement des comportements souhaités
8	Soutien à l'innovation
9	Démonstration de la proposition de valeur aux employés
10	Reconnaissance des années de service
11	Distinction des meilleurs employés et des bons employés
12	Harmonisation accrue entre les objectifs de rendement individuel et ceux de l'unité d'affaires/de l'organisation
13	Moteur ou soutien du changement
14	Capacité d'attirer les talents
15	Complément aux incitatifs trimestriels/annuels/autres
16	Introduction de nouveaux programmes
17	Réduction des coûts

Efficacité des programmes de reconnaissance

À quoi attribue-t-on l'efficacité d'un programme de reconnaissance?

L'efficacité des programmes de reconnaissance varie selon la génération et l'état de service. Les programmes de reconnaissance sont plus efficaces auprès des employés à temps plein, des baby-boomers et de la génération X, comme le suggère le graphique ci-dessous.

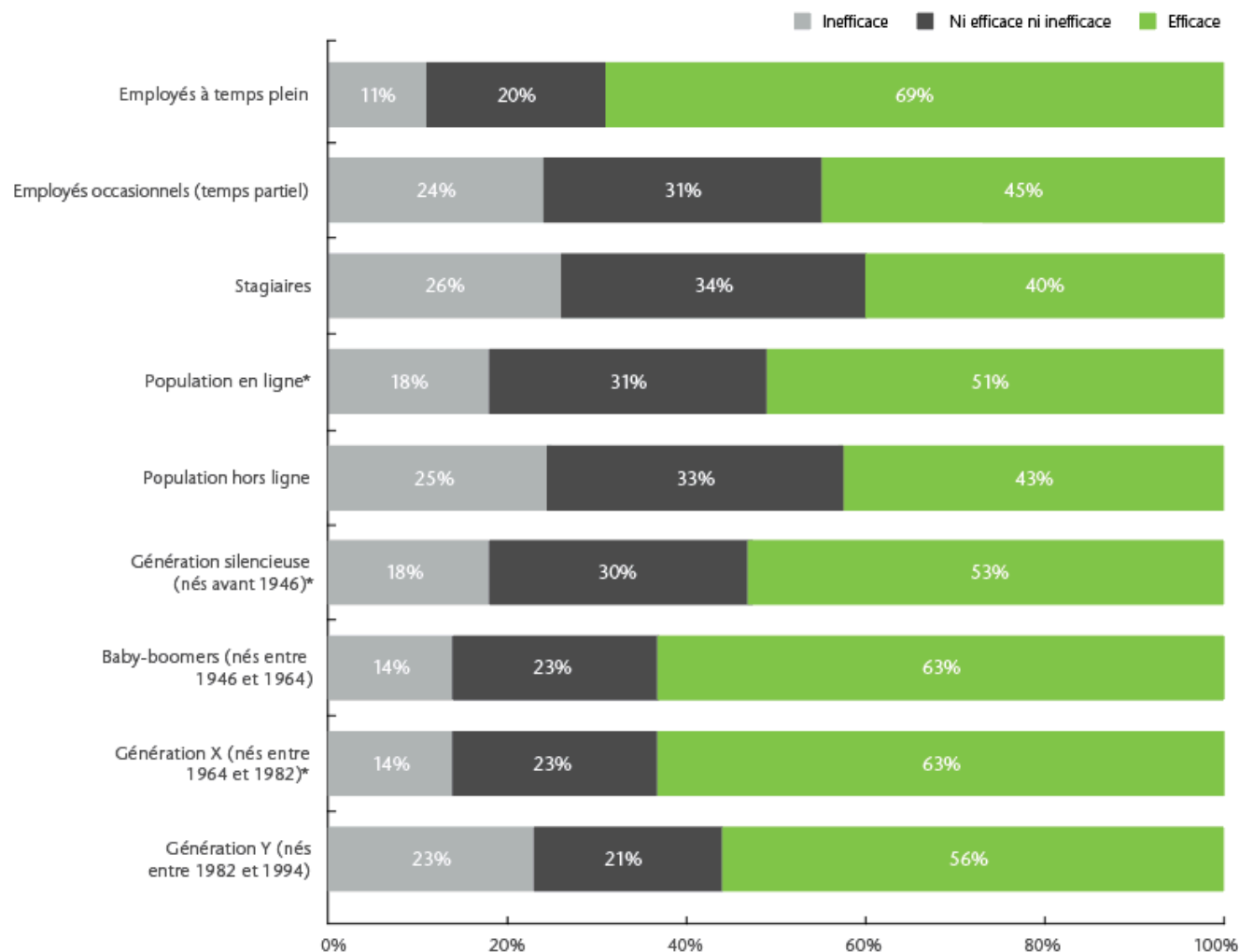
Le fait que les programmes de reconnaissance soient inefficaces pour près d'un quart des employés occasionnels et des stagiaires est troublant puisque le recours aux employés occasionnels est de plus en plus populaire et devrait augmenter au cours des prochaines années. Les stagiaires deviendront aussi des travailleurs à temps plein éventuellement et un programme de reconnaissance efficace pourrait faire la différence dans le choix d'un employeur par rapport à un autre.

L'une des questions à laquelle il est plus urgent de répondre vise la manière de mieux cibler la reconnaissance pour la génération Y — groupe d'âge pour lequel la reconnaissance n'a que très peu d'efficacité. Lorsque nous comparons la combinaison de formes de reconnaissance pour les organisations qui estiment que leur programme est efficace pour la génération Y par rapport à la combinaison des organisations qui l'estiment inefficace, les principales différences concernent l'utilisation des notes manuscrites, des remerciements et des billets d'événements.

Nous croyons que l'efficacité marquée des billets d'événements vient du fait qu'ils offrent une récompense expérientielle plutôt que statique. Cette constatation renforce la notion de pertinence du thème du programme de reconnaissance pour le public cible.

Quelle est l'efficacité des programmes de nos répondants?

À noter : Les répondants ont répondu à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points. Nous avons compilé les réponses « très efficace » et « très inefficace » dans les catégories plus générales efficace et inefficace, respectivement.



*Les réponses ne totalisent pas 100 en raison de l'arrondissement des données dans le processus d'analyse.

Conclusion

Comme nous le révèlent les moteurs du programme, les organisations doivent obtenir l'engagement de la haute direction et des gestionnaires pour assurer la réussite du programme. Si les programmes n'obtiennent pas l'aval de la hiérarchie supérieure, malgré les meilleures intentions, ils échoueront en raison des contraintes financières et humaines. La reconnaissance elle-même doit être pertinente et facile à utiliser sans quoi les organisations risquent d'assister à un désintéressement du programme.

Le paysage changeant de la main-d'œuvre pousse les entreprises à se tourner vers une reconnaissance plus innovatrice et à revoir les programmes et les formes de reconnaissance adoptés à l'approche de la retraite des boomers et de l'arrivée massive de la génération Y sur le marché du travail. De plus, les programmes de reconnaissance ne sont pas des programmes figés; ils nécessitent une attention et des mises à jour périodiques. Nous avons constaté que les organisations cherchaient à bâtir une culture de reconnaissance dont les programmes sont axés sur le rendement de l'investissement, démontrant le lien étroit entre la reconnaissance et la capacité d'atteindre les objectifs organisationnels.

Le maintien de l'avantage concurrentiel nécessite une main d'œuvre accomplie et la reconnaissance constitue un lien important avec les employés engagés qui contribuent à de meilleurs résultats commerciaux. Par conséquent, la reconnaissance continuera de jouer un rôle de plus en plus marquant dans la façon dont les organisations envisagent la gestion des talents.

Coordonnées

Neil Shastri
Leader—Global Insights & Innovation
Aon Hewitt
212.441.1496
neil.shastri@aonhewitt.com

Gary Beckstrand
Vice-président, O.C. Tanner Institute
O.C. Tanner
801.493.3086
gary.beckstrand@octanner.com

Jordan Stabley
Analyste de recherche—Global Insights & Innovation
Aon Hewitt
212.441.2441
jordan.stabley@aonhewitt.com

Christina Chau
Gestionnaire des services de recherche, O.C. Tanner Institute
O.C. Tanner
801.493.3905
christina.chau@octanner.com

Remerciements spéciaux :

Nous tenons à remercier Ken Abosch, Teryluz Andreau, Frank Belmonte, Lisa Clements, Jane Kwon, Kristina Postrero, Jay Rosenberg, Matthew Savacool, et Reuben Weiss pour leurs observations et leurs contributions.

À propos d'Aon Hewitt

Aon Hewitt est le leader mondial des solutions en ressources humaines, comptant plus de 30 000 professionnels répartis sur six continents qui servent plus de 20 000 clients dans le monde. Nous conseillons, concevons et concrétisons une vaste gamme de solutions de consultation et d'impartition qui permettent aux clients de cultiver le talent pour stimuler le rendement et la croissance organisationnelle et personnelle, de s'orienter par rapport aux risques de retraite tout en optimisant la sécurité financière, et de redéfinir les solutions de santé pour offrir davantage de choix, de moyens financiers et de mieux-être.

À propos de Aon

Aon plc (NYSE:AON) est le principal fournisseur mondial de services de gestion des risques, de courtage d'assurance et de réassurance, de solutions et de services d'impartition de ressources humaines. Par l'entremise de plus de 72 000 employés dans le monde entier, Aon s'unit pour aider ses clients dans plus de 120 pays à atteindre les résultats escomptés au moyen de solutions novatrices de gestion des risques et des effectifs. Pour en savoir plus sur nos capacités et pour découvrir comment nous aidons nos clients, visitez le <http://aon.mediaroom.com>.

À propos de O.C. Tanner

O.C. Tanner, numéro 61 au palmarès FORTUNE 100 Best Companies to Work For® de 2016, aide les organisations à créer des environnements où il fait bon travailler en inspirant et en appréciant le bon travail. Des milliers de clients à l'échelle mondiale utilisent la technologie en nuage, les outils, les récompenses et les services de formation pour attirer les talents, accroître le rendement, stimuler les objectifs et créer des expériences qui nourrissent l'esprit. Pour en savoir plus, visitez octanner.ca.

© 2016 Aon Inc.

Le présent document ne vise qu'à fournir des renseignements de nature générale et ne doit pas être interprété comme un conseil ou une opinion à l'égard de circonstances ou de faits précis. Les commentaires sont basés sur l'analyse préliminaire par Aon Hewitt de renseignements publics. Le contenu du présent document est offert « tel quel », sans aucune garantie. Aon Hewitt se dégage de toute responsabilité légale à l'égard de toute personne ou organisation pour la perte ou les dommages causés par la confiance accordée au contenu ou en découlant. Aon Hewitt se réserve tous les droits relatifs au contenu du présent document.