

Revitaliser la reconnaissance fondée sur le rendement



TRENDICATORS
HR Research & Insights by Engage2Excel® Group

Introduction

Les organisations de tous les secteurs de l'industrie sont confrontées à des défis importants quand il s'agit d'optimiser le rendement des employés dans un environnement commercial postpandémique difficile. Le S&P 500 a chuté de près de 9 % en avril, l'inflation est à son plus haut niveau depuis 40 ans et les pénuries de main-d'œuvre placent les problèmes de personnel au premier rang des priorités des PDG. Pour relever ces défis, de nombreux responsables des RH cherchent des moyens de revitaliser les programmes de reconnaissance fondée sur le rendement.

Le 19 avril 2022, Trendicators, division de recherche du groupe Engage2Excel, a organisé une table ronde avec les membres du Comité consultatif Trendicators pour discuter de la façon dont les programmes de reconnaissance du rendement peuvent relever les défis actuels liés à la main-d'œuvre. Emily Gatton, vice-présidente principale des services professionnels d'Engage2Excel, a ouvert la discussion avec un aperçu de l'état actuel des programmes de gestion du rendement. Les membres du Comité consultatif ont ensuite partagé leurs expériences, leurs défis et leurs réussites au cours d'une conversation animée qui a contribué à façonner le contenu de ce rapport.

EXPERTE EN LA MATIÈRE



Emily Gatton

Vice-présidente principale des services professionnels, Engage2Excel

Emily Gatton est une experte dans la conception et la mise en œuvre de programmes de reconnaissance pour atteindre des objectifs d'affaires stratégiques. Elle possède 16 ans d'expérience dans la création de solutions pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Emily dirige les équipes de conception, de communication et de mise en œuvre des solutions d'Engage2Excel et conseille les clients sur la maximisation de l'impact et la fourniture de solutions innovantes qui augmentent la mobilisation, le rendement et la rétention.

TABLE DES MATIÈRES

Qu'est-ce que la reconnaissance du rendement ?	3
Comment la reconnaissance du rendement a-t-elle évolué ?	4
Concevoir des programmes plus efficaces et inclusifs	5
Le rôle du gestionnaire dans la reconnaissance du rendement	6
Promouvoir les programmes de reconnaissance du rendement	7
Profil des réussites de la reconnaissance du rendement	8



TRENDICATORS
Advisory Board

Nous remercions tout particulièrement Donna Connor et Amy Parrent d'avoir participé à notre table ronde sur la reconnaissance du rendement, ainsi que pour leur révision et leurs conseils dans l'élaboration des recommandations présentées dans le présent rapport.



Donna Connor

Conseillère en sécurité des conducteurs AARP



Amy Parrent

Responsable de la mobilité internationale et de la reconnaissance des entreprises Vanguard

Trendicators est la division de recherche du groupe d'entreprises E2E, fournisseur de premier plan d'expériences de carrière et de consommation mobilisantes. Trendicators fournit des recherches originales ainsi que des rapports sur les perspectives et meilleures pratiques des leaders et des experts du secteur des ressources humaines.



Qu'est-ce que la reconnaissance du rendement?

La reconnaissance des employés fondée sur le rendement consiste à identifier, reconnaître et récompenser les comportements axés sur l'obtention de résultats commerciaux mesurables. Contrairement aux programmes qui reconnaissent et récompensent les employés pour leurs années de service, les programmes de reconnaissance du rendement sont conçus pour renforcer les activités, pratiques ou comportements particuliers qui entraînent de meilleurs résultats en matière de rendement, ainsi que des résultats commerciaux positifs.

L'évaluation annuelle du rendement est-elle en train de disparaître ?

Les évaluations annuelles du rendement connaissent une évolution. À leur place, des entretiens plus fréquents en tête-à-tête sont considérés comme un excellent moyen de faire le point sur le rendement et les objectifs en temps réel. Cela permet de garder les employés mobilisés, de favoriser la confiance, et de donner aux employés le contrôle de leur propre expérience et de leur rendement.

Avantages de la reconnaissance du rendement

Les employés d'aujourd'hui sont à la recherche d'un sens et d'un but. Ils veulent des retours sur leur travail, et ils ont soif de reconnaissance. Un sondage Trendicators mené à l'échelle du pays en 2022 a révélé que la raison la plus courante pour laquelle les employés cherchent un emploi ailleurs est le manque de reconnaissance, d'appréciation et de respect.

Les programmes de reconnaissance du rendement aident à mettre en adéquation les comportements des employés avec les objectifs stratégiques clés et permettent aux entreprises de donner un renforcement positif pour les améliorations tout au long de l'année. Lorsqu'ils sont conçus et mis en œuvre efficacement, ces programmes contribuent à favoriser une culture de haut rendement et à fournir un rendement mesurable de l'investissement.

TYPES POPULAIRES DE PROGRAMMES DE RECONNAISSANCE DU RENDEMENT



PRODUCTIVITÉ



**SATISFACTION
CLIENT**



VENTES



QUALITÉ



SÉCURITÉ



INNOVATION



Comment la reconnaissance du rendement a-t-elle évolué?

Les a pratique de reconnaître et récompenser employés remonte à la fin du 19e siècle. Engage2Excel, plus ancienne société de reconnaissance des employés toujours en activité aux États-Unis, a été fondée en 1892 sous le nom de The Robbins Company (puis Tarpe-Robbins), fabriquant des épinglettes, des plaques et des bijoux de reconnaissance des employés. Rapidement, c'est devenu un chef de file du secteur des programmes de reconnaissance des employés, des solutions de recrutement et des enquêtes sur la mobilisation et l'expérience.

Aujourd'hui, le marché de la reconnaissance des employés est évalué à 75 milliards de dollars, avec près de 90 % des entreprises offrant des programmes de reconnaissance.

Au cours de la dernière décennie, les plateformes SaaS (Software-as-a-Service) ont facilité la mise en œuvre et la gestion des programmes de reconnaissance pour les entreprises de toutes tailles, le segment de la reconnaissance sociale connaissant une croissance annuelle de 14 %.

Innovation axée sur les résultats

Tandis que l'impact de la reconnaissance sur la mobilisation et la rétention des employés est bien documenté, les innovations récentes se sont concentrées sur l'alignement entre les objectifs organisationnels spécifiques et les initiatives qui encouragent des changements de comportement, afin d'accroître l'avantage concurrentiel et d'améliorer les résultats commerciaux mesurables.

Élargir la portée et la pertinence de la reconnaissance grâce aux programmes de rendement

Selon Emily Gatton, vice-présidente principale des services professionnels d'Engage2Excel, il y a eu un changement dans la conception des programmes de reconnaissance fondés sur le rendement. Plutôt que de simplement se concentrer sur les employés les plus performants et les champions, les employeurs élargissent la portée des programmes pour atteindre une population d'employés plus large afin de favoriser un réel changement organisationnel. Elle dit : « Si vous voulez améliorer les indicateurs de rendement, vous devez vous concentrer sur le milieu de la courbe en cloche et créer une plus grande variété de programmes pour motiver les individus et les équipes dans l'ensemble de l'organisation. »

Un récent sondage a révélé que 65 % des employés ont déclaré ne pas avoir été reconnus pour leur rendement au cours de la dernière année. Roy Saunderson, directeur de l'apprentissage d'Engage2Excel, explique aux clients que la reconnaissance, pour être efficace et significative, doit être liée à une réalisation spécifique et exprimée rapidement. Les programmes de reconnaissance du rendement offrent aux leaders des RH un moyen de donner aux employés la reconnaissance significative dont ils ont besoin, tout en faisant progresser certains objectifs organisationnels.



Concevoir des programmes plus efficaces et inclusifs

La priorité des programmes classiques de reconnaissance du rendement est de récompenser la réalisation de jalons spécifiques ou de reconnaître les individus, équipes ou départements les plus performants. De tels programmes, cependant, négligent souvent de reconnaître les améliorations progressives au sein de l'ensemble de la population. Les programmes de récompense à base de points peuvent être conçus pour mobiliser tous les employés admissibles. Cela contribue à bâtir une culture plus inclusive axée sur l'amélioration du rendement à l'échelle de l'entreprise.

Avantages des récompenses à base de points

Lorsque les employés peuvent gagner et accumuler des points dans le cadre d'un programme de reconnaissance du rendement, les améliorations progressives peuvent être plus largement reconnues. Les employés accumulent au fil du temps des points qu'ils peuvent utiliser pour obtenir les récompenses de plus grande valeur qu'ils souhaitent. Contrairement aux programmes qui ne reconnaissent que les employés les plus performants, les programmes de reconnaissance à base de points offrent aux gestionnaires la possibilité discrétionnaire de reconnaître l'amélioration du rendement de façon plus générale chez leurs subordonnés directs.

Les programmes de reconnaissance du rendement à base de points permettent à une grande variété de participants de rester mobilisés et motivés, tout en étant faciles à suivre et à gérer.

Conseils pour concevoir des programmes de reconnaissance du rendement plus efficaces

- Passez en revue les principales priorités stratégiques de votre organisation en matière de gestion du changement et d'amélioration du rendement.
- Choisissez des initiatives qui peuvent être influencées par une augmentation des contributions des employés.
- Définissez les comportements spécifiques que le programme cherche à influencer.
- Identifiez des mesures qualitatives et quantitatives pour une analyse comparative de l'amélioration du rendement.
- Calculez l'impact commercial de différents niveaux d'amélioration du rendement.
- Renforcez la mobilisation à l'aide de défis et de communications fréquentes pour intégrer la reconnaissance au travail quotidien.
- Comprenez que les programmes de reconnaissance du rendement sont un investissement dans la gestion du changement. Les équipes des RH doivent faire appel aux dirigeants d'entreprise pour identifier l'état actuel et les objectifs d'amélioration, ce qui générera les données nécessaires pour documenter les progrès et l'impact sur l'entreprise.



Le rôle du gestionnaire dans la reconnaissance du rendement

Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la reconnaissance. Les employés cherchent une raison d'être et un sentiment

d'appartenance dans l'environnement de travail postpandémique d'aujourd'hui. Il est essentiel de rendre la reconnaissance personnelle et pertinente, et de célébrer les réalisations, petites ou grandes, d'autant plus qu'une proportion importante de la main-d'œuvre continue de travailler à distance, à temps plein ou à temps partiel. Malheureusement, peu d'organisations mesurent l'efficacité des gestionnaires en matière de reconnaissance. Tandis que les plateformes modernes automatisent les processus de reconnaissance et de récompense des employés, peu d'entre elles sont conçues pour faire assumer aux gestionnaires la responsabilité de témoigner une reconnaissance efficace.

Assurer la responsabilisation : Les propriétaires de programmes doivent amener les gestionnaires à reconnaître et à récompenser les employés rapidement. Prenons, par exemple, une organisation qui accorde aux gestionnaires 1000 points par mois pour récompenser les employés. Le gestionnaire A les récompense régulièrement tout au long du mois, tandis que le gestionnaire B attend jusqu'à la fin du mois de peur d'être sanctionné pour « manque de reconnaissance ». Pour remédier à cela, vous pouvez informer les gestionnaires que la reconnaissance d'un comportement positif au moment où il se produit a une influence beaucoup plus grande qu'une réponse tardive.

Utiliser les budgets : Un autre problème vient du fait que certains gestionnaires n'utilisent pas leur budget de récompenses. Au cours de notre table ronde, un des experts a fait remarquer que les gestionnaires n'avaient utilisé que 35 % des points disponibles au cours du premier trimestre de cette année. Il est essentiel de promouvoir l'importance des programmes de reconnaissance du rendement et d'obtenir le soutien de votre haute direction pour renforcer la participation.

Offrir des incitatifs aux gestionnaires : Les gestionnaires sont constamment sous pression et ne pensent souvent pas à donner la priorité à la reconnaissance dans leur routine quotidienne. Vous pouvez envisager, lors de la conception de vos programmes, d'ajouter de la reconnaissance et des récompenses pour les gestionnaires qui participent activement et utilisent 100 % des budgets qui leur sont alloués.

Rendre la reconnaissance personnelle : Depuis la pandémie, la tendance est à la personnalisation des récompenses au-delà du système de points. Une journée au spa pour un(e) employé(e) stressé(e), ou une sortie d'équipe impromptue, fait comprendre aux individus qu'ils sont importants et appréciés. Dans tous les cas, il est important que les gestionnaires reconnaissent les actions ou les comportements spécifiques et leur impact positif sur les objectifs de l'organisation.



Promouvoir les programmes de reconnaissance du rendement

Le fait de sensibiliser les employés à votre programme de reconnaissance favorise la mobilisation des employés et leur participation au programme, et permet aux individus de voir que l'entreprise apprécie leurs contributions. Vous trouverez ci-dessous les principes à utiliser dans l'élaboration de votre plan de reconnaissance du rendement.

Définir votre public cible et vos objectifs :

- Quels résultats commerciaux cherchez-vous à atteindre ?
- Quels groupes d'employés ou départements allez-vous cibler ?
- Quels comportements cherchez-vous à influencer ?

Mobiliser votre équipe de marketing :

- Créer une marque du programme
- Élaborer un plan de communication
- Définir les canaux de communication, les thèmes et les messages
- Créer des cartes électroniques pour la reconnaissance sociale

Organiser un événement de lancement :

- Inviter les parrains exécutifs et tous les employés
- Communiquer les objectifs et les incitatifs du programme
- Distribuer du matériel promotionnel

Lancer une campagne multicanal :

- Courriels ciblés
- Publication intranet
- Articles de bulletins
- Canaux de reconnaissance sociale
- Affiches sur site

Célébrer les réussites du programme :

- Partager les indicateurs de succès
- Reconnaître tous les participants au programme via leurs canaux préférés
- Solliciter la direction exécutive pour reconnaître et amplifier les réussites
- Organiser un événement de reconnaissance virtuel ou sur site

Évaluer les points à améliorer :

- Analyser les taux de participation et l'impact commercial
- Mener une enquête auprès des gestionnaires et des employés
- Réévaluer le budget et le rendement de l'investissement



Profils des réussites de la reconnaissance du rendement

Voici quelques exemples de la façon dont les organisations utilisent la reconnaissance du rendement pour motiver et encourager les employés.

Mission, vision et valeurs : Les types de programmes les plus populaires reconnaissent les comportements et les actions qui manifestent la mission, la vision et les valeurs d'une organisation.

Adoption de la technologie : L'adoption de la technologie par les utilisateurs constitue un défi majeur pour toutes les entreprises lors du déploiement d'une nouvelle plateforme technologique. Les programmes de reconnaissance du rendement peuvent accélérer le taux d'adoption en encourageant la participation à des séances de formation et de démonstration, et en récompensant les « champions de la plateforme » qui aident à former leurs coéquipiers dans leur département.

Sécurité des travailleurs : Une entreprise de services sur le terrain avec des centaines de techniciens mobiles a remarqué une augmentation des déclarations de sinistres liés aux véhicules. Au-delà du coût de ces sinistres, il y avait également un impact négatif sur la productivité et un risque pour la sécurité des conducteurs. Les recherches ont révélé une augmentation du nombre de techniciens mobiles qui ne réussissaient pas leurs inspections de sécurité routière. L'entreprise a conçu un programme de reconnaissance du rendement pour récompenser les conducteurs qui réussissaient leurs inspections de sécurité. En conséquence, les déclarations de sinistres ont diminué et la sécurité et la productivité des techniciens mobiles se sont améliorées, ce qui a entraîné un important rendement de l'investissement.

Ventes : Une entreprise de services professionnels a cherché à accroître son rayonnement auprès de petits clients ayant des besoins spécialisés. Individuellement, ces clients ne représentent pas une opportunité de commission importante pour les représentants commerciaux. Mais globalement, ce segment offrait un excellent potentiel de croissance. L'entreprise a créé un programme de reconnaissance du rendement qui utilisait un modèle de récompense de groupe pour motiver les activités de sensibilisation. Des t-shirts ont été créés et le programme a été promu lors de réunions commerciales et via la plateforme de reconnaissance de l'entreprise. Des objectifs d'équipe ont été fixés pour les activités de sensibilisation, et les équipes ont été reconnues et récompensées en fonction de leur niveau de réussite. En encourageant les équipes, le programme a entraîné une hausse significative de l'activité avec un segment de clientèle mal desservi.

Sécurité des patients : Les erreurs médicales sont une préoccupation pour tous les établissements de soins de santé. Pour remédier à ce problème, de nombreux établissements de soins de santé ont créé des programmes Good Catch (« bien vu ») pour reconnaître et récompenser le personnel qui détecte et empêche des événements potentiellement préjudiciables. Une étude menée auprès de 45 hôpitaux qui ont mis en œuvre des programmes Good Catch a fait état d'une amélioration de 47 % en termes de déclarations d'incidents évitables.

Le groupe d'entreprises Engage2Excel crée des expériences de carrière et de consommation mobilisantes. Sa suite d'expérience de carrière (Career Experience Suite - CXS) fournit des solutions de recrutement, d'accueil, de reconnaissance des employés, de développement des gestionnaires et d'enquêtes auprès des employés adaptées à chaque organisation et conçues pour aider les clients à trouver et à conserver leurs talents. Avec plus de 3000 partenaires clients, Engage2Excel a la fière tradition de développer des solutions innovantes qui améliorent l'avantage concurrentiel et augmentent les résultats financiers.

Pour en apprendre davantage, consultez engage2excel.com.

Engage²Excel[®]