

Reconnaissance au travail

Brahim Allali, Ph.D.

Managing Partner de Reload Consulting



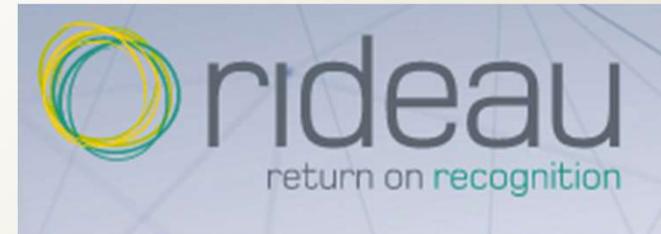


Membre de



Recognition Professionals
International

Et partenaire de



« Les cerveaux, comme les cœurs vont là où ils sont les plus appréciés. »

Robert McNamara, Ex. Président de Ford Motor Corporation

« Les gens quittent quand ils ne se sentent pas appréciés. C'est la raison pour laquelle nous avons fait de la reconnaissance notre valeur suprême. »

David Novak, PDG des marques Yum!

Les 4 postulats de base

Postulat 1

Le marché du travail s'achemine vers un déséquilibre structurel

GLOBAL WORKFORCE CRISIS

		Labor shortage/surplus in 2020	Labor shortage/surplus in 2030
EUROPE	 FRANCE	6%	-1%
	 GERMANY	-4%	-23%
	 ITALY	8%	-4%
	 SPAIN	17%	-3%
	 UK	6%	-1%
	 RUSSIA	-5%	-24%
AMERICAS	 BRAZIL	-7%	-33%
	 CANADA	3%	-11%
	 MEXICO	6%	-8%
	 USA	10%	4%
ASIA-PACIFIC	 CHINA	7%	-3%
	 INDIA	6%	1%
	 INDONESIA	5%	0%
	 JAPAN	3%	-2%
	 SOUTH KOREA	-6%	-26%

Source: Rainer Strack

<https://www.youtube.com/watch?v=ux1GxExRUUY&t=573s>



Les 4 postulats de base

Postulat 2

Les employés partent ailleurs, parfois chez la concurrence, faute de reconnaissance

Selon Gostick et Elton (2007), 79 % des employés ayant quitté leur emploi mentionnent le manque de reconnaissance comme étant une des principales raisons expliquant leur départ.

Une récente enquête révèle que 65% des employés ne se sentent pas assez reconnus par leur employeur *(Source: Office Vibe)*



Les 4 postulats de base

Postulat 3

Les incitations monétaires (sont nécessaires, mais) ne sont pas suffisantes pour engager les employés

- ▶ « On ne peut plus manager les gens simplement avec un système de bonus. » *Franck Riboud, ex. PDG du Groupe Danone*
- ▶ « Le système traditionnel de rémunération globale est en crise, car il a échoué dans sa tentative de différencier et d'encourager les plus performants à travers une approche exclusivement monétaire. La clé réside désormais dans un management efficace, dans une gestion des carrières performantes et surtout dans la reconnaissance non monétaire. » *Christophe Laval, Président de VPHR*

Les 4 postulats de base

Postulat 4

Il coûte beaucoup moins cher de fidéliser les employés actuels que d'en recruter de nouveaux

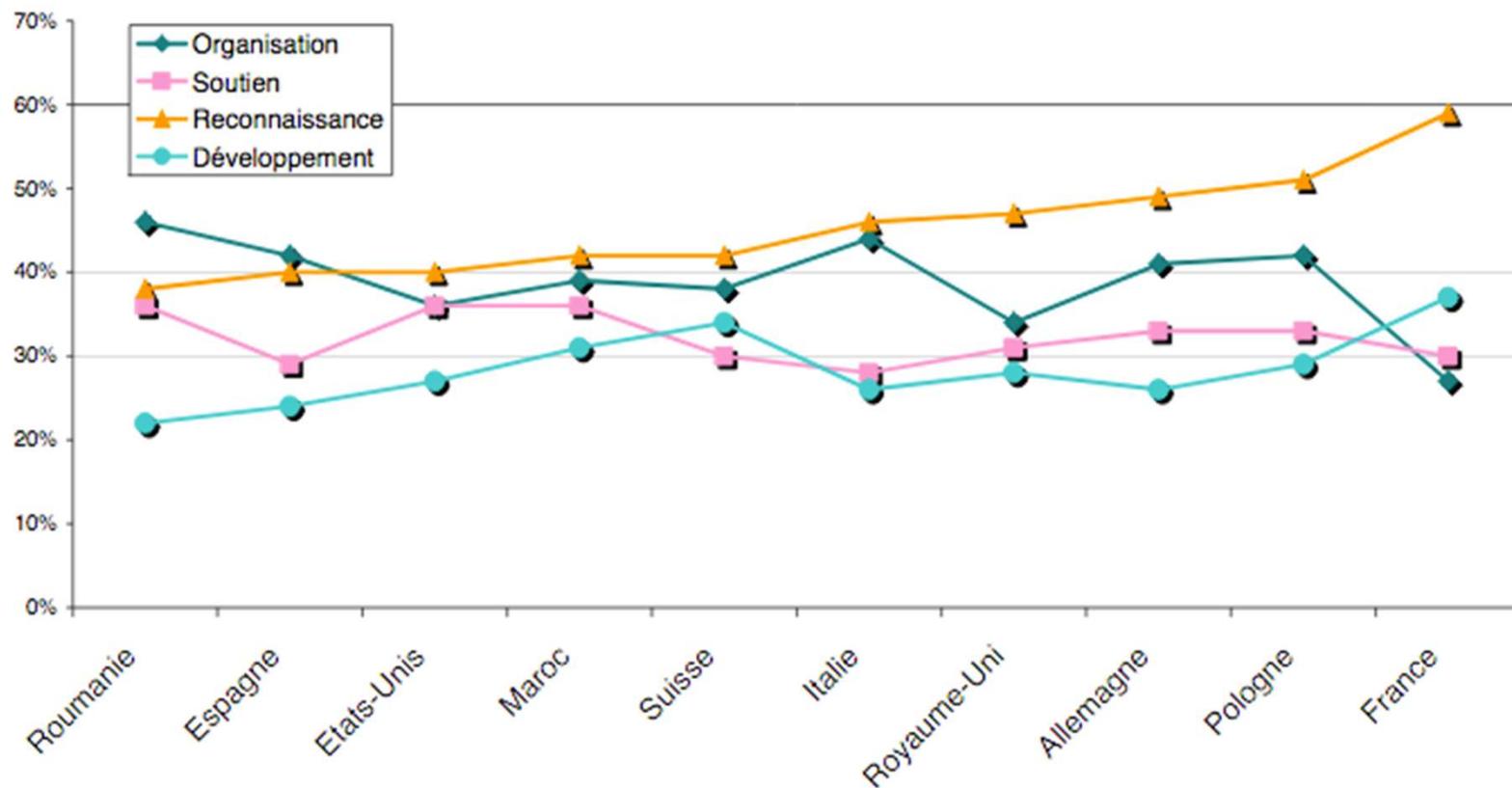
« On considère généralement que le total des coûts liés au turnover varie de 50% à 100% du salaire brut annuel d'un salarié, le pourcentage augmentant avec le niveau du job. »

Christophe Laval, Président de VPHR

Pourquoi la reconnaissance au travail?

1. La reconnaissance est la principale revendication des employés

Principales attentes des salariés



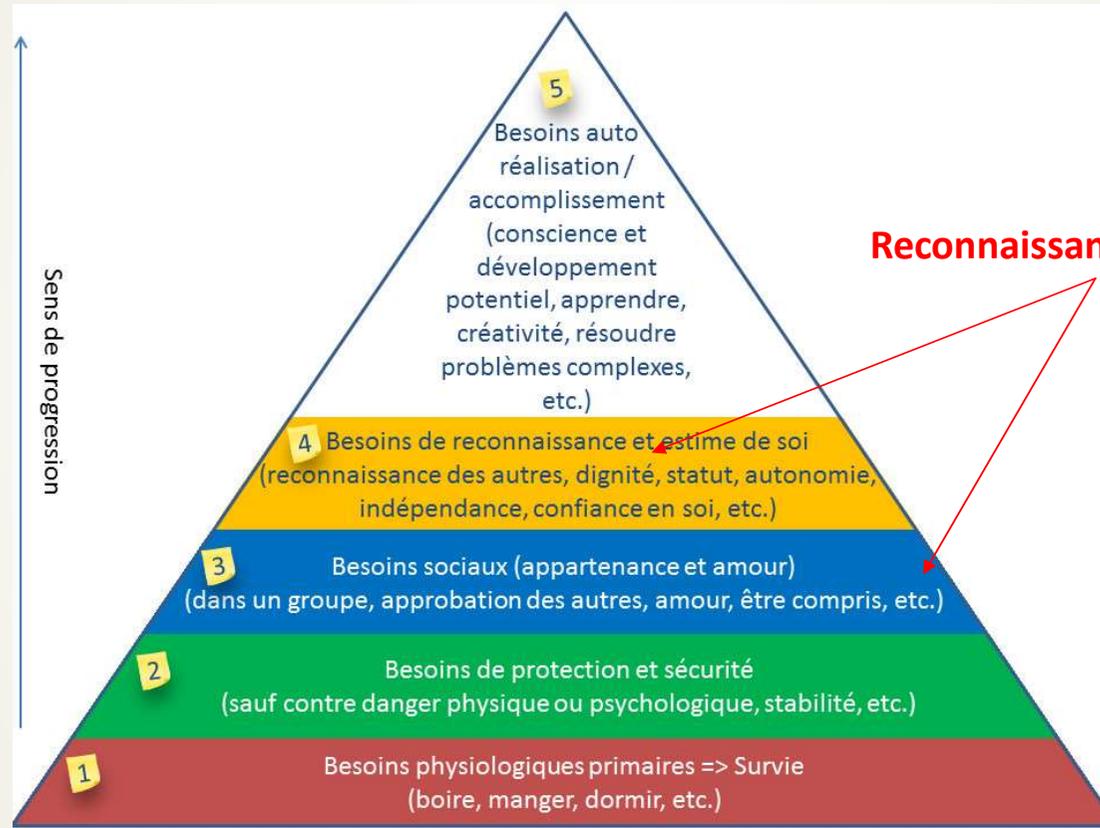
<http://hussonet.free.fr/bpisynt.pdf>

▪ Aujourd'hui, qu'attendez-vous en priorité de votre supérieur hiérarchique direct ?

Allemagne	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reconnaissance de votre travail (49%) 2. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (41%) 3. Une meilleure information (38%)
Espagne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (43%) 2. La reconnaissance de votre travail (40%) 3. Un meilleur soutien en cas de situations difficiles (29%)
États-Unis	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reconnaissance de votre travail (40%) 2. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (36%) 3. Un meilleur soutien en cas de situations difficiles (36%)
France	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reconnaissance de votre travail (59%) 2. Une contribution à votre développement professionnel (37%) 3. Un meilleur soutien en cas de situations difficiles (30%)
Italie	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reconnaissance de votre travail (46%) 2. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (44%) 3. Un meilleur soutien en cas de situations difficiles (28%)

Maroc	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reconnaissance de votre travail (42%) 2. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (39%) 3. Un meilleur soutien en cas de situations difficiles (36%)
Pologne	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reconnaissance de votre travail (51%) 2. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (42%) 3. Une meilleure information (40%)
Roumanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (46%) 2. Une meilleure information (42%) 3. La reconnaissance de votre travail (38%)
Royaume-Uni	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reconnaissance de votre travail (48%) 2. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (34%) 3. Un meilleur soutien en cas de situations difficiles (31%)
Suisse	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reconnaissance de votre travail (42%) 2. Une meilleure organisation du travail de l'équipe (38%) 3. Une contribution à votre développement professionnel (35%)

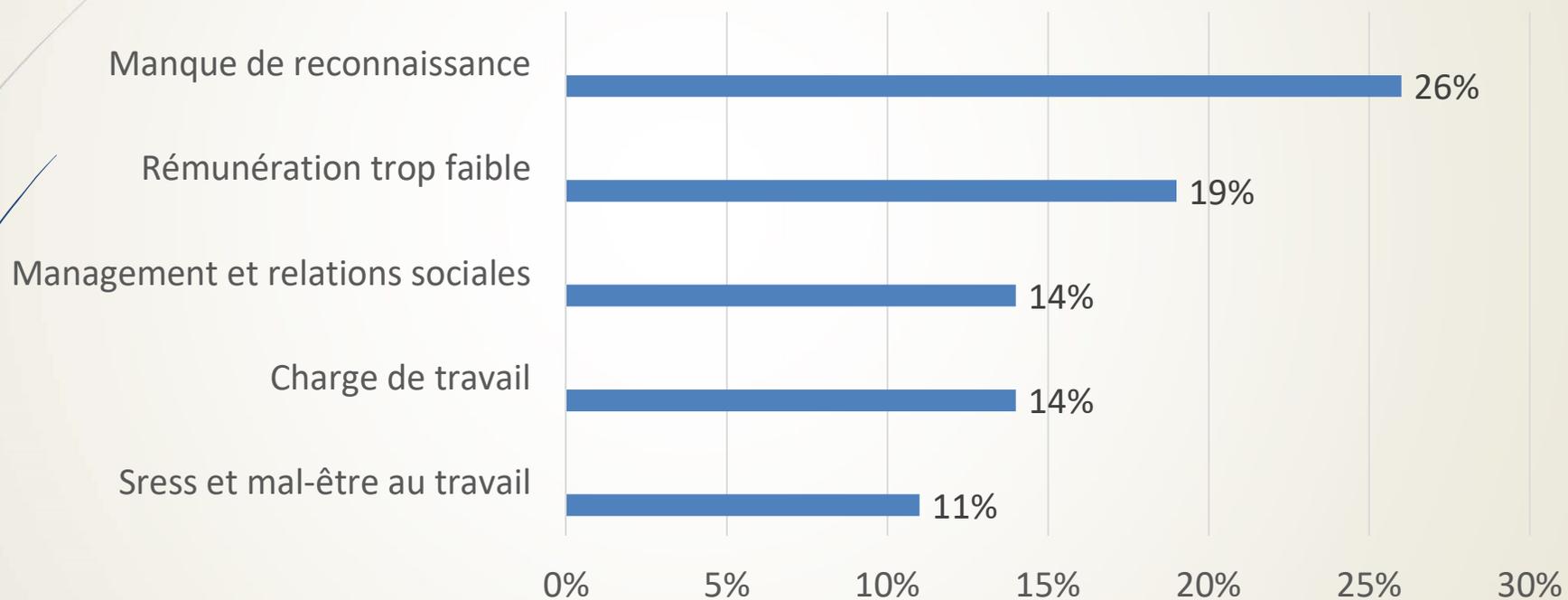
https://staticswww.bva-group.com/wp-content/uploads/2017/02/fichier_lessalariasavaluentleurmanager_ea1aa.pdf



Reconnaissance au travail

Pyramide de Maslow

Pourquoi votre motivation au travail diminue-t-elle?



Baromètre 2011 Edenred Ispos

Pourquoi la reconnaissance au travail?

2. La **reconnaissance** au travail est positivement corrélée à l'**engagement** des employés qui impacte positivement la **performance** de l'entreprise

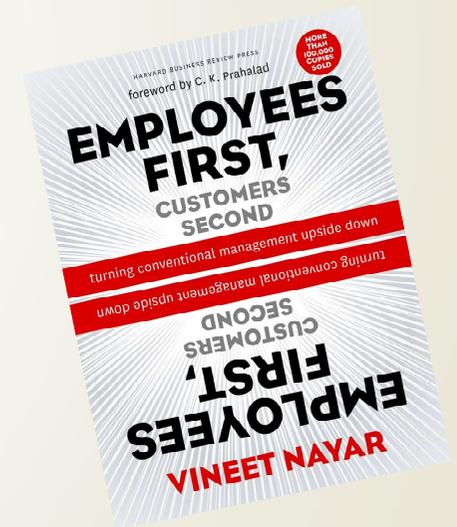
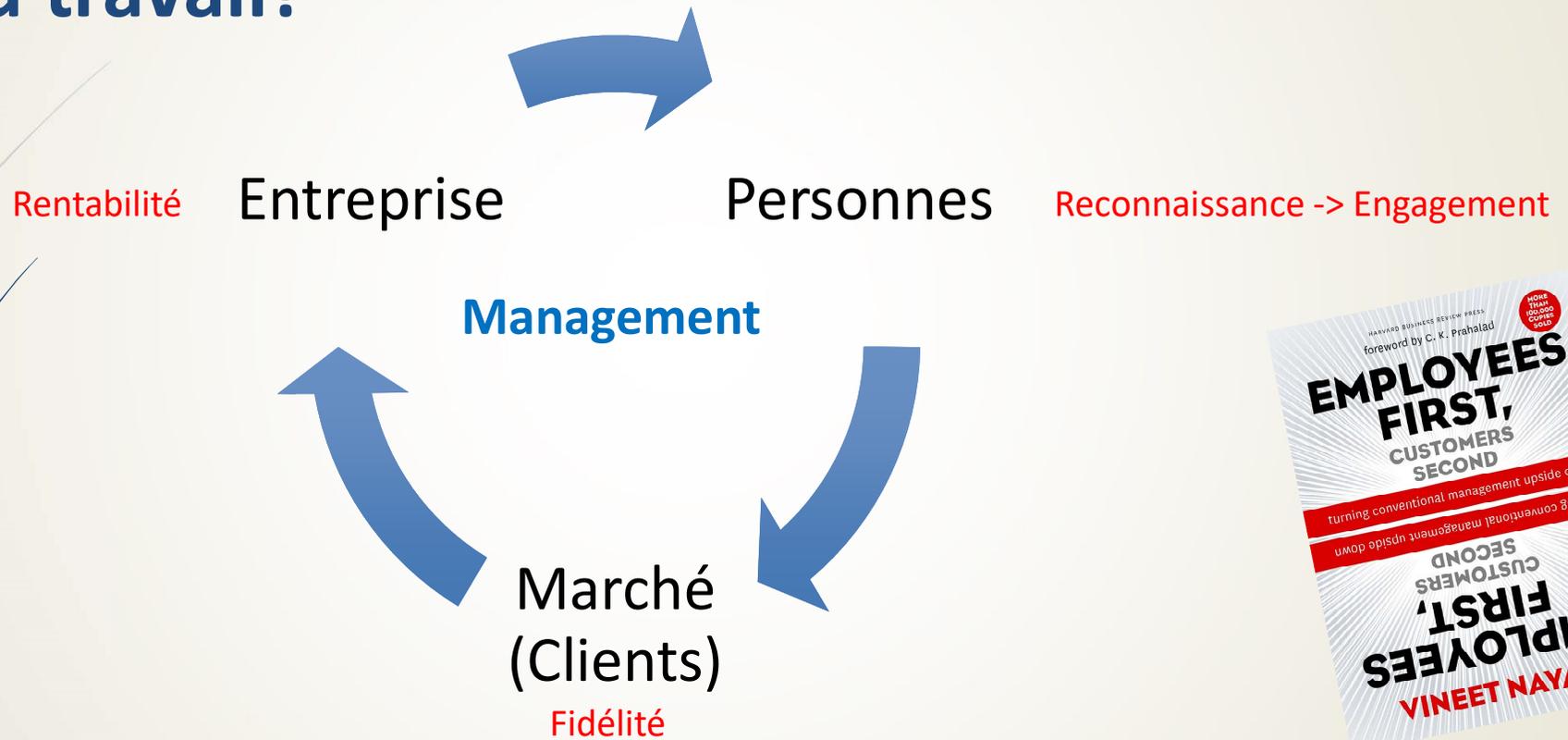
Reconnaissance au travail

Engagement des employés

Performance de la firme



Le cercle vertueux de la reconnaissance au travail?



PERFORMANCE = ENGAGEMENT + FIDÉLITÉ + RENTABILITÉ

Effets de l'engagement sur les indicateurs de gestion de l'entreprise

Étude de Gallup 2016

GALLUP'S 2016 Q12 META-
ANALYSIS INCLUDES:

82,000

BUSINESS/WORK UNITS

1.8 million

EMPLOYEES

49

INDUSTRIES

73

COUNTRIES

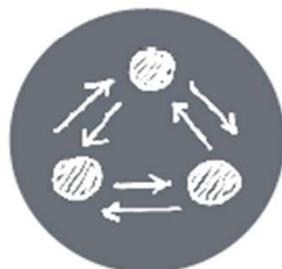
POURQUOI l'engagement?



Les groupes de travail où règne un haut niveau d'engagement³ :



Profitabilité
22 % plus élevée



Productivité
21 % plus élevée



Engagement de la clientèle
10 % plus élevée



Absentéisme
37 % plus faible



**Renouvellement
du personnel**
65 % plus faible



Pertes
28 % moins élevées



**Nombre d'incidents
liés à la sécurité**
48 % moins élevé



Nombre de défauts
41% moins élevé

3. The relationship between engagement at work and organizational outcomes. 2016 Q12 Meta-Analysis: 9th edition, Gallup (April 20)
<http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>

Les organisations avec des pratiques de reconnaissance établies ⁽¹⁾:

3x

- Sont plus efficaces et rentables que les organisations avec des pratiques déficientes ou limitées
- Sont plus susceptibles d'obtenir des taux de rétention élevés



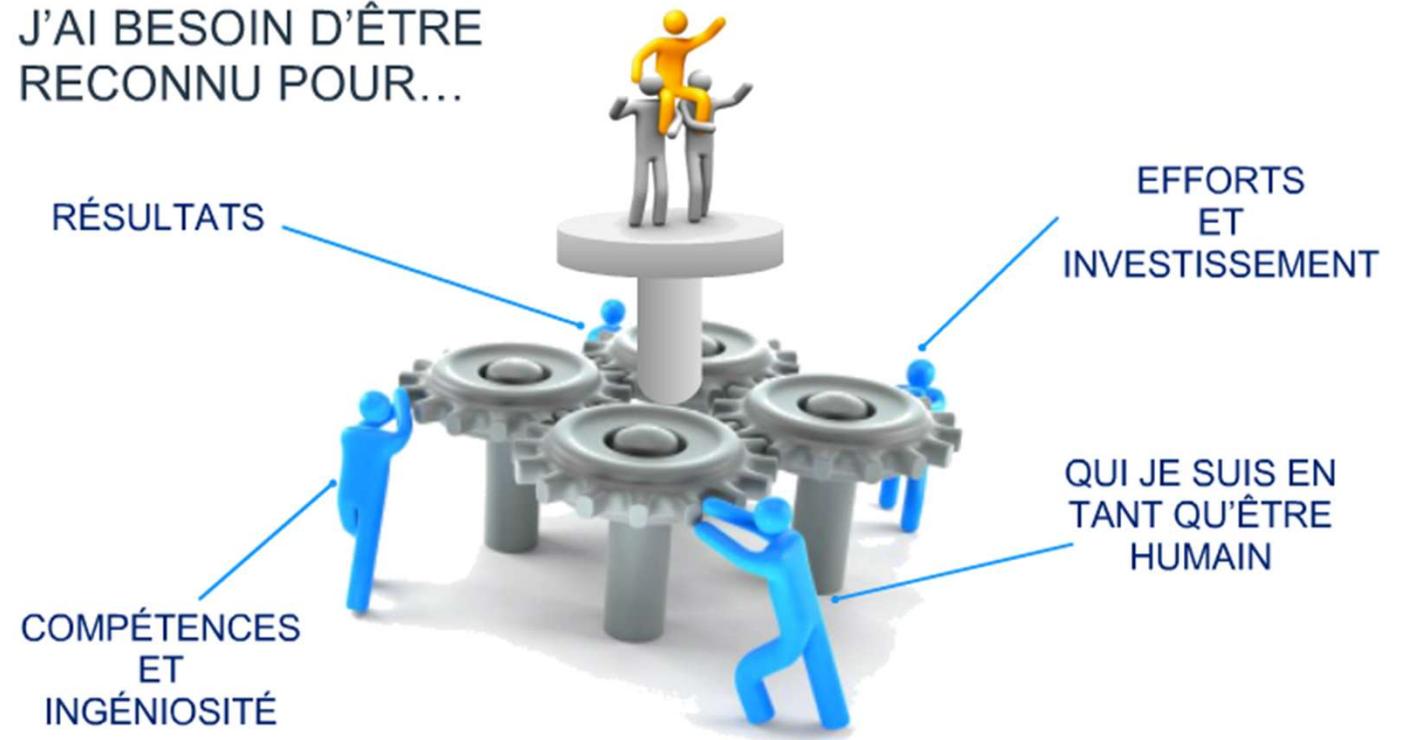
(1) Gostick and Elton

La reconnaissance au travail. C'est quoi au juste ?

- ▶ « c'est ... la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur » *J.-P. Brun et N. Dugas*
- ▶ « ... une rétroaction constructive et authentique ... fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique. » *J.-P. Brun*
- ▶ « La reconnaissance au travail est une action constructive ou une appréciation posée sur la contribution de la personne, tant sur le plan des pratiques de travail que sur celui de l'investissement personnel. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière en la manifestant de manière formelle ou informelle. » *J.-P. Brun*
- ▶ « L'Indifférence est tout simplement insupportable. La reconnaissance c'est la fin de l'invisibilité dans l'entreprise. » *Peter Hart*

Les formes de reconnaissance

J'AI BESOIN D'ÊTRE
RECONNU POUR...



Comment mettre la reconnaissance au travail en œuvre?

Les 3 niveaux de la reconnaissance

Fréquence

Annuelle

Mensuelle ou
Trimestrielle

Quotidienne

Pourcentage

1 à 10%

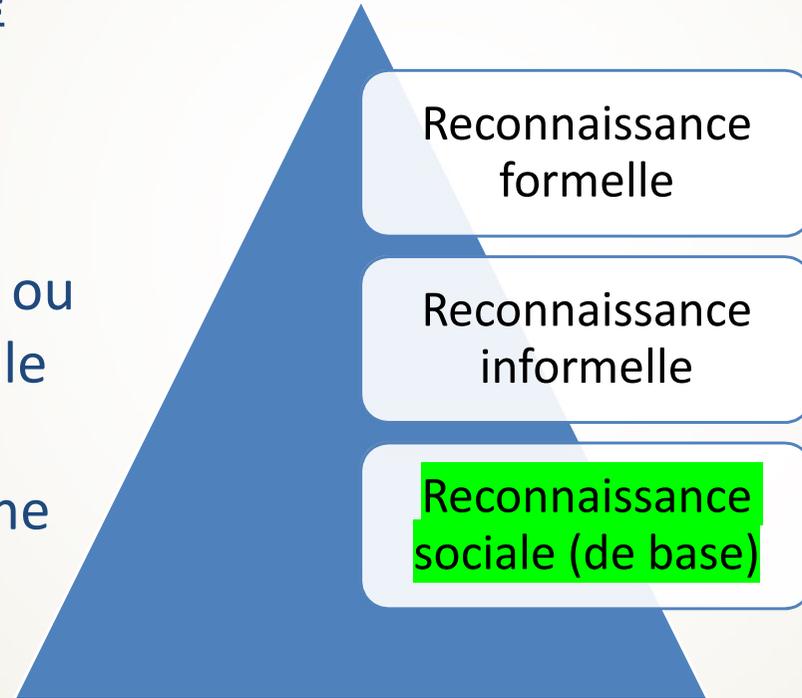
20 à 50%

80 à 100%

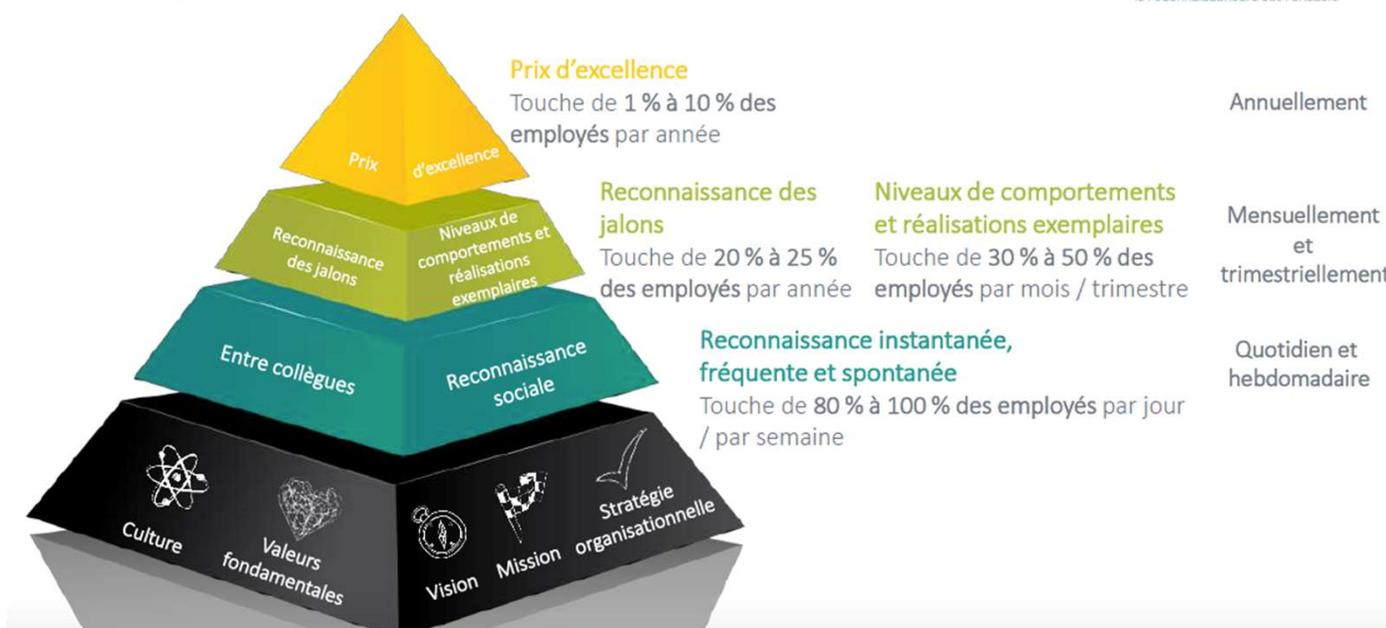
Reconnaissance
formelle

Reconnaissance
informelle

Reconnaissance
sociale (de base)



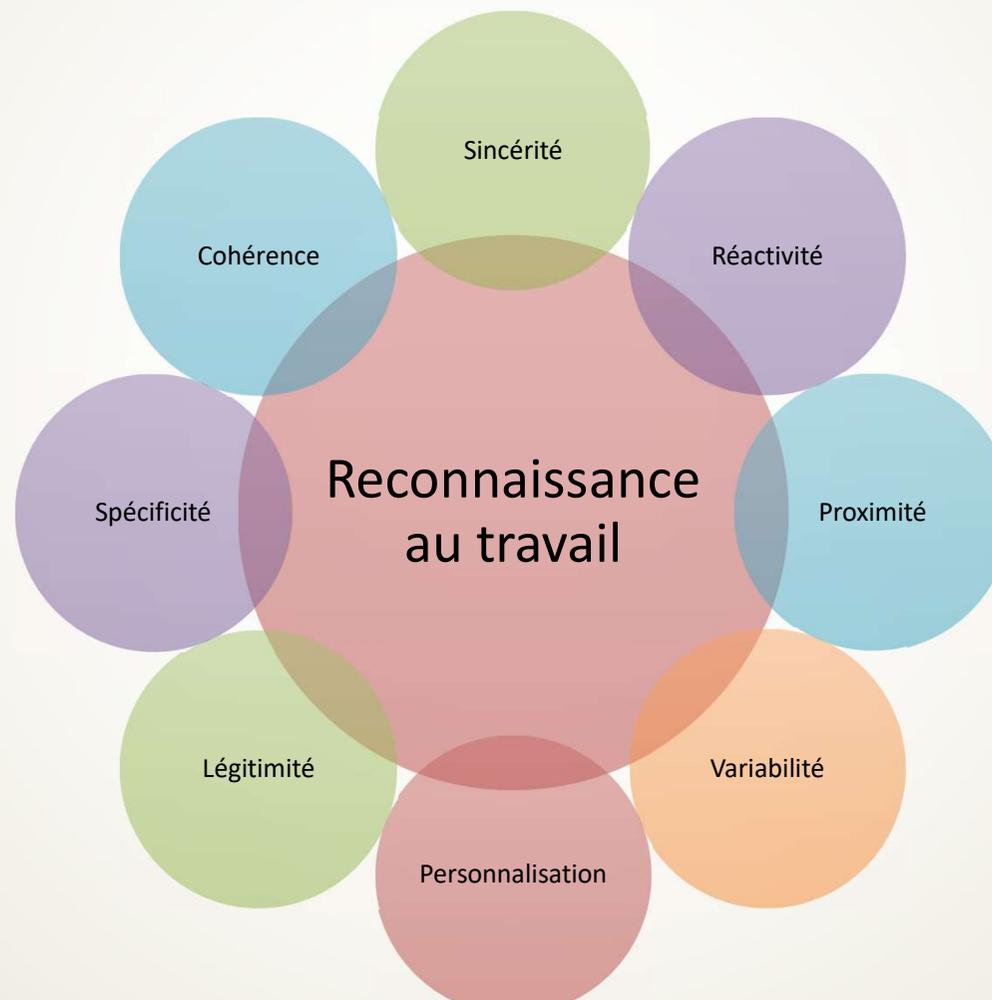
Pratiques d'excellence en matière de reconnaissance



Quelques exemples de la reconnaissance de base

- Dire « Merci »
- Saluer les employés
- Envoyer un mémo ou une carte à l'occasion de l'anniversaire
- Se rappeler des noms (ou prénoms) des employés
- S'enquérir de leur état
- Écouter les employés
- Etc.

Critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail



Recognition Strategy Model

29



Quelques facteurs de blocage de la reconnaissance au travail

- Crainte de justifier des demandes d'augmentation
- Crainte d'inciter à la fainéantise
- Tradition de progresser dans la douleur: « j'en ai bavé pour arriver là. Il va falloir que tu en baves à ton tour. »
- « Si je le reconnais, je réduis la distance hiérarchique »

Exemple de SGS-Thomson Maroc

- Implantation ratée du TQM dans les années 90
- Nomination d'un nouveau directeur de la filiale
- Peu de temps plus tard, la filiale marocaine devient la meilleure de tout le groupe
- Explication trouvée : instauration d'une culture de reconnaissance au travail

Conclusion

- Les piliers de la reconnaissance engageante
- 1. Être engagé soi-même en tant que gestionnaire
- 2. Faire sentir aux employés qu'ils sont importants et qu'ils font un travail important pour l'entreprise
- 3. Améliorer les compétences des employés
- 4. Autonomiser les employés
- 5. Pouvoir mesurer l'impact de l'engagement sur les indicateurs de gestion. Définition de KPIs
- 6. Communiquer, communiquer, communiquer



Informations



Compétences



Autonomie



Reconnaissance

Merci de votre attention!