



**United  
Nations**

**WORK  
FOR THE  
UNITED  
NATIONS**

**RECONNAISSANCE ET RÉCOMPENSES  
DANS LE SECTEUR PRIVÉ :  
RECUEIL D'EXEMPLES**

# RECONNAISSANCE ET RÉCOMPENSES DANS LE SECTEUR PRIVÉ : UN RECUEIL D'EXEMPLES

## Table des matières

CONGÉ DE COMPENSATION .....	3
#1 Nike .....	3
#2 Cisco .....	3
#3 Apple .....	4
POINTS ÉCHANGEABLES.....	4
#4 Southwest Airlines .....	5
#5 Unilever .....	5
#6 Siemens (technologie de la santé) .....	6
PRATIQUES PEU ONÉREUSES EN CE QUI CONCERNE LA RECONNAISSANCE ET LES RÉCOMPENSES .....	6
#7 E.On.....	6
#8 Typeform.....	6
#9 GE Healthcare .....	7
TACTIQUES RELATIVES AUX MARQUES DE RECONNAISSANCE ET AUX RÉCOMPENSES COMBINÉES....	7
#10 GOOGLE.....	7
i) Offrir des expériences et non de l'argent .....	8
ii) Des récompenses qui ne sont pas nécessairement onéreuses .....	8
iii) Permettre aux cadres comme aux pairs de reconnaître/récompenser les employés.....	8
iv) Reconnaître les réalisations de l'équipe .....	8
v) Savoir dire merci .....	9

# MODES DE RECONNAISSANCE ET RÉCOMPENSES DANS LE SECTEUR PRIVÉ : UN RECUEIL D'EXEMPLES<sup>1</sup>

## CONGÉ DE COMPENSATION

### #1 Nike

De nombreuses entreprises, petites et grandes, s'efforcent de réparer les dommages causés par l'absence de prise en compte de la santé mentale de leurs employés dans leurs stratégies relatives à la reconnaissance ou au bien-être pendant et après la pandémie de COVID-19. Le nombre de problèmes de santé mentale diagnostiqués a doublé l'année dernière et représente désormais près de la moitié des demandes d'indemnisation pour invalidité de longue ou de courte durée. La santé mentale est désormais un investissement pour les entreprises, avec un retour sur investissement de 300 % à 500 %.

Récemment, **Nike a fermé ses bureaux pendant une semaine pour permettre à ses employés de se reposer, de se détendre et de se ressourcer**. Cette initiative de reconnaissance n'a pas fait l'unanimité, car de nombreuses personnes ont déploré que seul le personnel de bureau profite de cette semaine de congé. D'autres y ont vu au contraire une expression galvanisante de la révolution du travail en cours dans le monde de l'entreprise.

### #2 Cisco

Classé 18<sup>e</sup> sur la liste Forbes 2020 des meilleurs employeurs au monde, **le géant de la technologie Cisco a accordé à ses 76 000 employés dans le monde un jour de congé pour la santé mentale** en mai 2020, suivi d'un autre jour de congé en août pour « débrancher ».

L'entreprise a également mis en place un programme mondial de récompense et de reconnaissance de pair à pair appelé « Connected Recognition », financé à hauteur de 1 % des traitements, un jour de congé payé pour les anniversaires et des programmes de réduction pour tous les employés.

---

<sup>1</sup> Entre autres sources pour ces exemples, on peut citer : le [Rewards and Recognition Network](#) ; [Medium](#) ; [Lifhack](#) ; [Workhuman](#) ; [Spiceworks](#) ; [Forbes](#) ; [Employeebenefits.co.uk](#) ; [humanresourcesonline.net](#) ; [piggy.eu](#) ; [emuls.io](#) ; et les sites Web des entreprises.

### #3 Apple

Apple a été classé parmi les 10 meilleurs employeurs par LinkedIn et parmi les 20 meilleurs par Indeed au cours des quatre dernières années et on peut se demander en quoi c'est un employeur si spécial. Le prix décerné par Indeed était basé sur les commentaires et les évaluations des employés, mais celui qui lui a été attribué par LinkedIn tenait compte de grands paramètres : la demande, la motivation des employés, l'intérêt manifesté envers les employés et la rétention du personnel.

Depuis le célèbre courriel de Tim Cook à ses employés en 2011 leur annonçant trois jours supplémentaires de congés payés, Apple est reconnue comme une force d'innovation dans le domaine de la reconnaissance et des récompenses.

Chez Apple, les employés peuvent bénéficier de soins médicaux complets, de primes importantes et même de services de garde d'animaux. Apple offre également à ses employés un soutien en matière de santé mentale et de bien-être, ainsi que des services de développement personnel et professionnel et un supplément de 25 dollars pour chaque heure consacrée à des activités caritatives.

## POINTS ÉCHANGEABLES

### #4 Zappos (filiale d'Amazon)

Incorporer un dispositif de reconnaissance et de récompenses de pair à pair est un excellent moyen de favoriser une solide culture de travail et un fort esprit d'équipe au sein de l'entreprise. Tout est dans les nombres, et il est prouvé que la reconnaissance de pair à pair est 36 % de plus susceptible d'avoir un impact financier positif que la reconnaissance par le personnel d'encadrement.

Zappos, la filiale d'Amazon spécialisée dans la chaussure, dispose d'un programme de récompenses et de reconnaissance des employés à plusieurs niveaux. Les employés peuvent se nommer et se récompenser mutuellement en soumettant les raisons de leur choix. Les récompenses revêtent différentes formes : les employés peuvent nommer leurs collègues pour qu'on leur attribue les meilleures places de parking, ils peuvent se donner des primes « Zollar » de 50 dollars chaque mois ou nommer une personne pour le prix HERO.

De plus, les employés peuvent être nominés pour que leur soient données des récompenses en dollars Zappos (« Zollars ») lorsqu'ils suivent une formation, répondent à des questions ou donnent un coup de main. Les « Zollars » peuvent ensuite être échangés dans la boutique Zollar, échangés contre des billets de cinéma ou donnés à des œuvres de bienfaisance.

Il s'agit là d'un excellent exemple de programme de récompense et de reconnaissance des employés qui contribue à la stratégie et à la vision de l'entreprise.

#### **#4 Southwest Airlines**

Un peu de SWAG ? La classe, c'est la Southwest Airlines Gratitude. Southwest Airlines prend soin des siens, allant même jusqu'à dire que la gratitude est une valeur cardinale pour la compagnie.

Elle offre un excellent exemple de la manière dont on peut lier un programme de reconnaissance et de récompenses aux objectifs institutionnels. Dans le cadre de son programme, elle s'est donnée un slogan « We Came. We Saw. We Kicked Tail. » (Nous sommes venus. Nous avons vu. Nous avons tout déchiré) – également connu sous le nom de « Triple Couronne » pour le service à la clientèle.

Southwest possède sa propre université et rembourse aux employés jusqu'à 5 000 dollars par an pour leurs études en licence ou dans l'enseignement supérieur. La compagnie propose également un plan 401K, des dispositifs de participation aux bénéfices, des options d'achat d'actions, des journées interdépartementales pour essayer de nouveaux emplois et des récompenses pour celles et ceux qui participent à des programmes de bienfaisance organisés par l'entreprise.

Chaque fois qu'un(e) employé(e) obtient un Kick Tail, il (elle) a une chance de gagner des points SWAG au cours du mois. Les employés peuvent désigner leurs pairs pour qu'ils participent à des programmes de points exclusifs ou obtiennent la reconnaissance des responsables, voire du PDG. Ils s'envoient aussi des cartes plus personnelles.

**Avec les points SWAG, les employés ont le choix. Les points sont comme une devise souple que les employés peuvent échanger contre des bons d'achat, des billets d'avion, des billets de cinéma ou de spectacle, et même des articles.**

#### **#5 Unilever**

L'entreprise Unilever figure dans la liste Forbes 2021 des meilleurs employeurs en Amérique en raison de sa démarche de motivation et de la manière dont elle reconnaît et récompense le dévouement de ses employés.

Son système de récompense numérique global et sur mesure, **uFlexReward (développé en interne et déployé en 2015), analyse les préférences individuelles des employés pour leur offrir des avantages personnalisés qui soient adaptés à leurs besoins.**

L'entreprise organise également chaque année les « Unilever Heroes Awards » afin de célébrer, d'honorer et de reconnaître les employés qui se distinguent et font preuve d'un grand sens de l'initiative et d'une grande motivation.

### #6 Siemens (technologie de la santé)

Depuis mai 2009, Siemens a versé près de 3,8 millions de livres sterling pour récompenser ses employés. L'entreprise a réorganisé son programme de cartes électroniques génériques dans le cadre des nouveaux programmes « Champions » et **« You Answered », qui permettent à la direction et aux employés de récompenser et de reconnaître les bonnes performances de leurs collègues au moyen de cartes électroniques de remerciement et de points échangeables.**

Récemment, l'entreprise a récompensé ses 300 000 employés dans le monde (à l'exclusion des cadres supérieurs) en leur accordant une prime ponctuelle de 1 000 euros.

## PRATIQUES PEU ONÉREUSES EN CE QUI CONCERNE LA RECONNAISSANCE ET LES RÉCOMPENSES

### #7 E.On

Reconnaître ou récompenser les employés ne coûte pas nécessairement cher. Parfois, c'est d'un simple « merci » que les gens ont besoin. Après tout, 82 % des employés disent qu'ils seraient plus heureux s'ils étaient reconnus au travail.

Est-ce vraiment aussi simple que d'écrire une note ? Eh bien, oui. Cet exemple montre comment un geste symbolique, sous la forme d'une carte de remerciement physique ou numérique, peut réenergiser le personnel. E.On s'en est rendu compte **et a incorporé dans son mode de fonctionnement des notes de remerciement personnalisées qui peuvent être rédigées par des pairs ou des responsables.** Le résultat ? Vous l'avez deviné : le nombre d'employés se sentant appréciés a augmenté de 1/3, la motivation du personnel a augmenté de 8 points pour atteindre 69 % et la compréhension du processus de décision de l'entreprise parmi les employés a également augmenté de près de 1/3, passant de 57 % à 75 %.

### #8 Typeform

Il est toujours utile d'adopter une approche variée des programmes relatifs aux récompenses et à la reconnaissance. C'est une manière de maintenir la motivation des employés à un

niveau élevé, car il y a toujours une récompense à obtenir. S'assurer que des récompenses et marques de reconnaissance soient accordées régulièrement est la clé du succès.

Un programme de récompenses doit être aligné sur la stratégie globale et la culture de l'entreprise et les employés doivent recevoir une reconnaissance et/ou des récompenses au moins une fois par mois.

Typeform a identifié un moyen gratuit de motiver ses employés et de leur donner le moral : les employés sont encouragés à **montrer leur reconnaissance et leur appréciation à leurs collègues qui ont accompli un travail de grande qualité en les applaudissant de manière spontanée**. Les employés peuvent également gagner des « Typecoins » qui peuvent être échangés lorsqu'ils ont envie de s'offrir un petit cadeau.

## #9 GE Healthcare

GE a compris que la motivation serait d'une importance clé pour que le changement institutionnel porte tous ses fruits. L'entreprise a redoublé d'efforts de motivation et reconnaissance après avoir restructuré son site de production entre 2010 et 2014. Elle a créé un forum des employés où ces derniers peuvent communiquer, collaborer et se féliciter mutuellement.

L'entreprise organise également des réunions hebdomadaires pleines de créativité par rapport aux rencontres traditionnelles entre employés et responsables. **Les performances et réalisations sont mises à l'honneur sur un tableau de bord mural**. Les réunions du vendredi se tiennent au restaurant du site de production, dans un environnement confortable pour les employés.

Enfin, le travail des employés est officiellement reconnu dans le cadre des réunions mensuelles de l'équipe, et des histoires de réussite en six mots sont présentées publiquement sous forme d'affiches à l'honneur des employés.

Les programmes stratégiques de reconnaissance des employés de GE faisaient partie de son plan global de gestion du changement qui avait pour but d'aider les employés à se sentir en sécurité après un changement institutionnel majeur.

## TACTIQUES RELATIVES AUX MARQUES DE RECONNAISSANCE ET AUX RÉCOMPENSES COMBINÉES

## #10 GOOGLE

Selon Forbes, il est prouvé que l'une des principales raisons pour lesquelles les employés quittent leur emploi est le manque de reconnaissance. Pas moins de 66 % des personnes

interrogées quitteraient l'entreprise si elles ne se sentaient pas appréciées, et ce chiffre passe à 76 % chez les Millennials. Cela représente les trois quarts de la population active.

Google a décidé de s'attaquer à ce problème en adoptant une approche pluridimensionnelle. L'entreprise a offert aux employés les récompenses qu'ils souhaitaient. Elle leur a donné le choix. Elle a façonné l'expérience de la récompense à l'image de ce que les employés voulaient vraiment, plutôt que de laisser quelques personnes la définir. En outre, Google a fait de la reconnaissance et des récompenses un élément de sa culture.

Vous trouverez ci-dessous les principes sous-jacents de la stratégie de Google.

### **i) Offrir des expériences et non de l'argent**

Google a appris que les récompenses non monétaires motivaient davantage les individus que l'argent.

L'entreprise a testé un programme visant à récompenser généreusement les personnes ayant obtenu des résultats exceptionnels, en offrant d'énormes sommes d'argent – jusqu'à 1 million de dollars – à ses meilleurs éléments. Le programme a été un échec cuisant. C'était la porte ouverte à la jalousie et au ressentiment.

Google a supprimé progressivement son programme de récompenses en espèces et a mis en place un nouveau programme de récompenses offrant des expériences – dîners au restaurant, nouveaux gadgets technologiques ou encore voyages à l'étranger. Les employés ont déclaré qu'ils trouvaient ce nouveau programme plus amusant, plus mémorable et plus appréciable que le programme de récompenses en espèces.

Selon Laszlo Bock, ancien responsable des ressources humaines de Google, les prix en espèces sont évalués à un niveau cognitif et perçus d'un point de vue pratique. En revanche, un prix autre qu'en espèces suscite un sentiment différent, en déclenchant une réaction émotionnelle.

Bock a expliqué que *les employés sont plus heureux si on leur fait vivre une expérience – quelque chose de personnel et de non financier.*

### **ii) Des récompenses qui ne sont pas nécessairement onéreuses**

Le plus important, c'est que l'entreprise récompense et reconnaisse ses employés. Le montant investi dans un programme de récompenses ne doit pas nécessairement être important.

### **iii) Permettre aux cadres comme aux pairs de reconnaître/récompenser les employés**

Google utilise un programme d'octroi de primes en récompense des résultats exceptionnels. Les responsables sont autorisés à récompenser les employés qui ont travaillé sur leurs projets ou initiatives d'équipe.

Les employés peuvent reconnaître et récompenser leurs pairs en leur accordant une prime. Tout employé peut reconnaître le travail exemplaire de ses pairs, dont le personnel d'encadrement n'a pas nécessairement conscience.

### **iv) Reconnaître les réalisations de l'équipe**

Comme le souligne la Society for Human Resource Management, les entités qui réussissent sont très innovantes, et l'innovation nécessite un travail d'équipe pour développer de



nouvelles idées. Les incitations fondées sur le travail en équipe créent et soulignent le besoin de collaboration au sein de l'entreprise.

Google a mis en place un programme permettant aux cadres de récompenser des groupes ou des équipes importantes pour leurs performances exemplaires. Non seulement ce programme offre une récompense unique à tous les membres de l'équipe, mais il favorise également le travail en équipe et le renforcement des liens.

**v) Savoir dire merci**

Les employés de Google sont encouragés à remercier leurs collègues en leur envoyant de simples notes de remerciement. Grâce à leur programme de reconnaissance entre pairs, les employés peuvent manifester publiquement leur appréciation du travail et de la contribution de leurs pairs.