

PROGRAMMES DE RÉCOMPENSE ET DE RECONNAISSANCE

Divers collaborateurs du Groupe-conseil AON

Volume 70, Number 3, 2002

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1107530ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1107530ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

collaborateurs du Groupe-conseil AON, D. (2002). PROGRAMMES DE RÉCOMPENSE ET DE RECONNAISSANCE. *Assurances*, 70(3), 511–516.
<https://doi.org/10.7202/1107530ar>

Assurances, volume 70, numéro 3, octobre 2002, 511-516

CHRONIQUE ACTUARIELLE

**par divers collaborateurs
du Groupe-conseil AON**

PROGRAMMES DE RÉCOMPENSE ET DE RECONNAISSANCE PARTIE I

Initiatives d'amélioration de la performance des employés

Depuis quelques années, d'importantes sommes sont consacrées aux programmes de fidélisation de la clientèle, qui ont pour objet de récompenser les clients selon des critères précis fondés sur les achats ou l'accumulation d'achats. En vertu de ces programmes, différentes catégories de clients ont droit à des récompenses et à des privilèges selon le volume ou la fréquence de leurs achats.

Les organisations influencent ainsi constamment les habitudes de consommation de leurs clients. Or, la plupart des organisations n'ont pas encore réalisé que ces mêmes principes peuvent également s'appliquer à l'interne, en vue d'influencer les habitudes de travail de leurs employés et d'atteindre des objectifs d'affaires précis.

À qui s'adressent ces programmes?

Traditionnellement, les programmes de récompense non monétaire ne visent que la force de vente de l'organisation. Les employés qui n'en font pas partie, donc qui ne produisent pas directement de revenus, sont récompensés selon leurs années de service. C'est bien, mais cela n'a, en pratique, pas ou peu de conséquences sur la motivation des employés au quotidien.

La plupart des employés font généralement déjà partie de groupes de travail identifiables, ce qui facilite la mise en place de programmes communs de récompense comportant des objectifs de performance qui ne sont pas nécessairement liés aux activités

de vente. Tout rendement mesurable, fourni par l'individu ou par le groupe, peut donner lieu à une récompense.

Objectifs d'un programme de récompense et de reconnaissance

Les activités de rendement doivent être définies à la lumière du contexte économique. Le mouvement de rationalisation que nous connaissons a eu pour effet d'éliminer des milliers de postes. Les employés qui ont conservé leur emploi doivent assumer davantage de responsabilités, s'adapter à la nouvelle réalité et acquérir de nouvelles compétences tout en maintenant leur niveau d'engagement envers l'organisation. Dans ce contexte, l'adoption de nouvelles pratiques de travail, la réussite d'une formation, l'obtention d'un agrément ou l'atteinte d'une étape importante dans le processus de gestion du changement sont des exemples d'occasions et de réalisations qui peuvent être récompensées et célébrées. De plus, l'ajout d'un programme structuré de récompense et de reconnaissance à l'ensemble des outils de gestion déjà en place renforcera le processus de recrutement et de rétention des employés.

D'autre part, les récompenses doivent refléter les priorités d'affaires. Elles ont pour but d'indiquer aux employés ce que l'organisation juge important et de les inciter à répéter l'activité aboutissant au résultat escompté.

Actuellement, les organisations qui ont adopté de tels programmes se servent d'outils de mesure bien définis afin de récompenser le rendement exceptionnel ou le rendement dans des conditions particulières d'un employé, d'un groupe de travail ou de l'ensemble de l'effectif.

Autres éléments

Le programme de récompense n'est nullement destiné à remplacer la rémunération en espèces qui, d'ailleurs, est très importante. Les employés doivent être rémunérés adéquatement pour le travail qu'ils accomplissent. Tout programme de rémunération doit comporter un salaire de base auquel s'ajoute un volet variable visant à récompenser un rendement précis. Les programmes de récompense non monétaire peuvent être intégrés à l'ensemble de la stratégie de rémunération en vue de stimuler l'activité, d'encourager les comportements qui mènent à de meilleurs résultats d'affaires et de favoriser l'adoption d'une discipline dans ce sens.

Finalement, il peut être stimulant de donner un thème général à un programme de récompense et de reconnaissance afin de transmettre, au sein de l'organisation, un message cohérent axé sur un projet unique où les employés sont récompensés selon leur contribution à l'atteinte des objectifs de ce projet.

Avantages

L'avantage principal des programmes de récompense et de reconnaissance est leur souplesse. Ils peuvent s'avérer des outils de gestion stratégiques, qu'ils soient établis à court, à moyen ou à long terme, selon les besoins de l'organisation. Un tel programme peut être mis sur pied sur une courte période en vue d'atteindre un objectif immédiat durant une période d'activités accrues. De même, le programme peut faire partie d'une stratégie à plus long terme et servir de base à un ensemble d'initiatives destinées à répondre à divers besoins de l'organisation.

Un programme de plus longue durée peut assurer la constance du message de la direction et permettre de rajuster les outils de mesure du rendement, appuyant ainsi les efforts de changement, les stratégies de communication et l'amélioration du rendement.

Par ailleurs, les programmes comportent, la plupart du temps, des dates précises marquant la durée exacte de leur application. Il n'y a donc pas de reconduction automatique du programme, que ce soit d'un semestre ou d'une année à l'autre, ce qui permet d'éviter de susciter, chez les employés, des attentes non fondées.

De plus, les critères relatifs à chaque programme peuvent être modifiés au fil des ans afin de refléter la situation de l'organisation et de mieux soutenir ses activités.

Souvent, les organisations négligent cette belle occasion qu'offrent les programmes de récompense et de reconnaissance de renforcer l'engagement de leurs employés tout en améliorant leur rendement.

PARTIE II

La reconnaissance du rendement est un moyen efficace de motiver les employés. Récompenser un employé pour un travail bien fait, un projet complété ou un objectif atteint souligne ses efforts et valorise ses accomplissements.

Les récompenses se présentent sous différentes formes, allant de la tasse à café portant le logo de l'organisation aux primes de voyage. L'employé peut exhiber fièrement ses récompenses non pécuniaires et en parler ouvertement à ses amis et à ses proches, ce qu'il ne ferait pas nécessairement pour une récompense monétaire.

Cependant, en récompensant ainsi les employés, il ne faut pas oublier un aspect important, à savoir les répercussions fiscales.

Accès facile aux récompenses

Les récompenses doivent correspondre aux goûts des employés qui les reçoivent et au rendement recherché. Le choix est d'autant plus important que l'attrait des programmes qui offrent un article unique est limité. Par ailleurs, les promoteurs du programme ne sont pas nécessairement prêts à dresser des inventaires ni à assumer la charge administrative supplémentaire de commander les articles et de se soucier du port et de la manutention.

En somme, les organisations doivent trouver des choix de récompenses facilement accessibles, qui requièrent un minimum d'administration et qui plaisent aux employés. Le choix et la distribution des récompenses peuvent être facilement gérés par un programme web qui permet la mise à jour des statistiques de rendement des employés et des promoteurs.

Les catégories de récompenses

Vêtements portant la marque de l'organisation – Très prisés par les employés, les vêtements ont l'avantage de promouvoir le nom commercial de l'entreprise. Ils sont généralement offerts par l'entremise des programmes promotionnels mis en place pour les clients, réduisant ainsi la charge de travail liée à la gestion d'un inventaire additionnel. Ces vêtements, qui peuvent être portés lors d'occasions spéciales ou tous les jours si l'organisation adopte un code vestimentaire décontracté, peuvent s'avérer très convoités par les employés.

Laissez-passer au cinéma – L'employé qui reçoit une telle récompense a le choix du divertissement et peut en faire profiter ses proches. Une sortie au cinéma peut s'avérer coûteuse, compte tenu du prix des billets pour une famille entière et de l'incontournable visite au comptoir de friandises.

Bons d'achat de disques compacts ou de cassettes audio – Ces récompenses présentent plusieurs avantages: les promoteurs peuvent facilement les obtenir, les employés ont l'embaras du choix et il y en a pour tous les goûts.

Pièces commémoratives – Cette catégorie comprend les bijoux, les œuvres d'art, les pièces signées originales ou à tirage limité et les sculptures. Les articles ont la valeur de trophées, ce qui en fait des symboles d'appréciation et de reconnaissance publique.

Comptes de rêves – Au début de la période visée par l'évaluation et avec l'accord de son superviseur, l'employé choisit l'objet convoité. Il n'y a aucune restriction sur les produits sélectionnés, du moment qu'il s'agit d'effets tangibles et non, par exemple, du paiement de l'hypothèque ou de la voiture. Ce modèle de récompenses, très apprécié, a été adopté il y a quelques années. La conjoncture n'étant pas toujours stable, ce modèle permet une certaine souplesse quant à la valeur de la récompense par rapport au rendement. De plus, le produit correspond toujours aux goûts de l'employé.

Cartes à puce – Les cartes de débit à valeur stockée, en format électronique ou plastique, sont de plus en plus populaires. Ces cartes à puce, assimilables à une récompense en argent sans vraiment être de nature pécuniaire, permettent de magasiner facilement en ligne, dans des magasins présélectionnés ou n'importe où.

Conséquences fiscales

L'employeur peut accorder à l'employé deux récompenses non pécuniaires par année, libres d'impôt, en reconnaissance de certaines réalisations telles que l'atteinte d'un certain nombre d'années de service ou le respect des exigences en matière de sécurité, pourvu que le coût total de ces récompenses pour l'employeur ne dépasse pas 500 \$ par année. De plus, l'employeur peut offrir à l'employé deux cadeaux par année pour marquer des occasions spéciales, telles que Noël, un anniversaire ou un mariage, à condition aussi que le prix total des cadeaux ne dépasse pas 500 \$. Par ailleurs, l'employeur peut déduire le coût des cadeaux et des récompenses dans le calcul de son revenu d'entreprise.

La valeur marchande totale des cadeaux ou des récompenses dépassant 500 \$ devra être comprise dans le calcul du revenu de l'employé. Les cadeaux et les récompenses en espèces ou en quasi espèces, tels que les bons d'achat ou autres articles facilement convertissables en numéraire, sont exclus de la nouvelle politique

de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) et considérés comme un avantage imposable.

Cette nouvelle politique, entrée en vigueur le 1er janvier 2001, remplace l'ancienne politique qui permettait un cadeau par année, en plus d'un cadeau de noces l'année même du mariage, à condition que la valeur de chaque cadeau soit inférieure à 100 \$.

Dans le but d'harmoniser les politiques fédérale et provinciale, le ministère du Revenu du Québec a annoncé l'adoption d'une politique similaire à celle de l'ADRC à compter de 2001. Toutefois, le Québec a décidé de dévier légèrement de la politique fédérale à l'égard des récompenses supérieures à la limite permise. Dans ce cas, seule la portion dépassant les 500 \$ est considérée comme revenu imposable aux fins de l'impôt sur le revenu du Québec. Les primes d'assurance sont explicitement exclues de cette politique.

Mettre à profit toutes les ressources

Les moyens dont disposent les chefs d'entreprise ne correspondent pas toujours aux fins visées. Or, les programmes de récompense et de reconnaissance représentent une option viable pour améliorer le rendement des employés et augmenter leur productivité.

Un grand nombre de variables influent sur le rendement d'une entreprise. La mise en place d'un ou de plusieurs programmes d'incitatifs non pécuniaires peut donner aux employés une motivation additionnelle pour travailler à combler des besoins bien précis de l'entreprise.

Les programmes de récompense et de reconnaissance sont d'autant plus efficaces qu'ils reposent sur un motif non pas corporatif mais personnel aux employés à améliorer leur rendement. En s'investissant dans l'atteinte d'un objectif personnel, l'employé contribue ainsi à la réalisation des objectifs d'affaires, au-delà des attentes initiales.