



LE TAGÈTE

Vol. 2 n° 24, 15 décembre 2012

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

RÉCOMPENSER

Le système de récompense, pour services éminents rendus, ne devrait jamais être fondé sur le résultat à la tâche d'un seul individu, mais sur le résultat au travail d'une équipe.

Malheureusement, le plus grand nombre des dirigeants imagine encore que la rétribution à la pièce est le meilleur moyen de stimuler la contribution des acteurs à l'activité de l'organisation. Or, comme il a été largement démontréⁱ, très souvent le système de récompense à la personne produit des effets pervers; en d'autres mots, plutôt que de donner des résultats positifs, il engendre des effets négatifs dans l'organisation. Par ailleurs, nombre d'études, portant sur la récompense des groupes à l'effort, tendent à établir que les effets sur la qualité du travail croît, du fait qu'une plus grande solidarité s'établisse dans l'organisation entre des preneurs agissant au diapason en son sein. En somme, la concurrence, dans l'accomplissement de la tâche, qui produit évidemment un résultat donné, financier ou autre, aurait des effets dissuasifs sur la cohésion que l'action commande dans l'organisation à mandats collectifs de tâche. Or, les mandats de tâche individuels sont extrêmement rares.

Faut-il ou non récompenser ? Chose certaine, la récompenser monétaire, immédiate ou reportée, ne remplacera jamais la reconnaissance des apports à la tâche dans le milieu de travail. Les hommes et les femmes de l'organisations, parce qu'ils sont des êtres sociaux, ont besoin de la reconnaissance de leur pairs pour produire et améliorer leur rendement productif. Mais rien n'oblitére la récompense, pour le travail bien fait, dès lors qu'il stimule l'effort concerté dans l'organisation. De fait, les mandats de tâche sont mieux assumés, quand, par delà la reconnaissance du mérite de leurs exécutants, une forme de récompense est allouée, qui permet de retenir dans l'organisation, sur le long terme, les meilleurs contributeurs au travail de l'organisation.

La récompense n'est cependant pas un instrument de motivation au travail, ce que d'aucuns confondent trop souvent. Si le travail n'est pas compensé de manière concurrentielle, par rapport au marché de référence de l'organisation, alors cela crée de l'insatisfaction chez le personne concerné. Mais dès lors que la rémunération totale est juste, donc concurrentielle, alors l'insatisfaction disparaît. Ce qui n'a rien à voir avec la motivation au travail, laquelle tient à la nature de la tâche et à la reconnaissance de ses pairs par dessus tout. Mais un régime de récompense collective, qui engendre une plus grande solidarité au travail, devrait être institué là où il n'existe pas, de sorte que les preneurs à l'activité de l'organisation soient plus adéquatement traités eu égard à ce qu'ils recevraient s'ils étaient employés ailleurs.

Récompenser c'est faire montre d'une reconnaissance de la valeur de contribution d'un chacun concerné au travail, mais, encore une fois, ce n'est pas motiver ! Les deux sont requis.

ⁱ Kohn, A., (2009), Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes, Mariner Books.