



Expérience

Rapport mondial sur la culture 2020

O.C. Tanner Institute

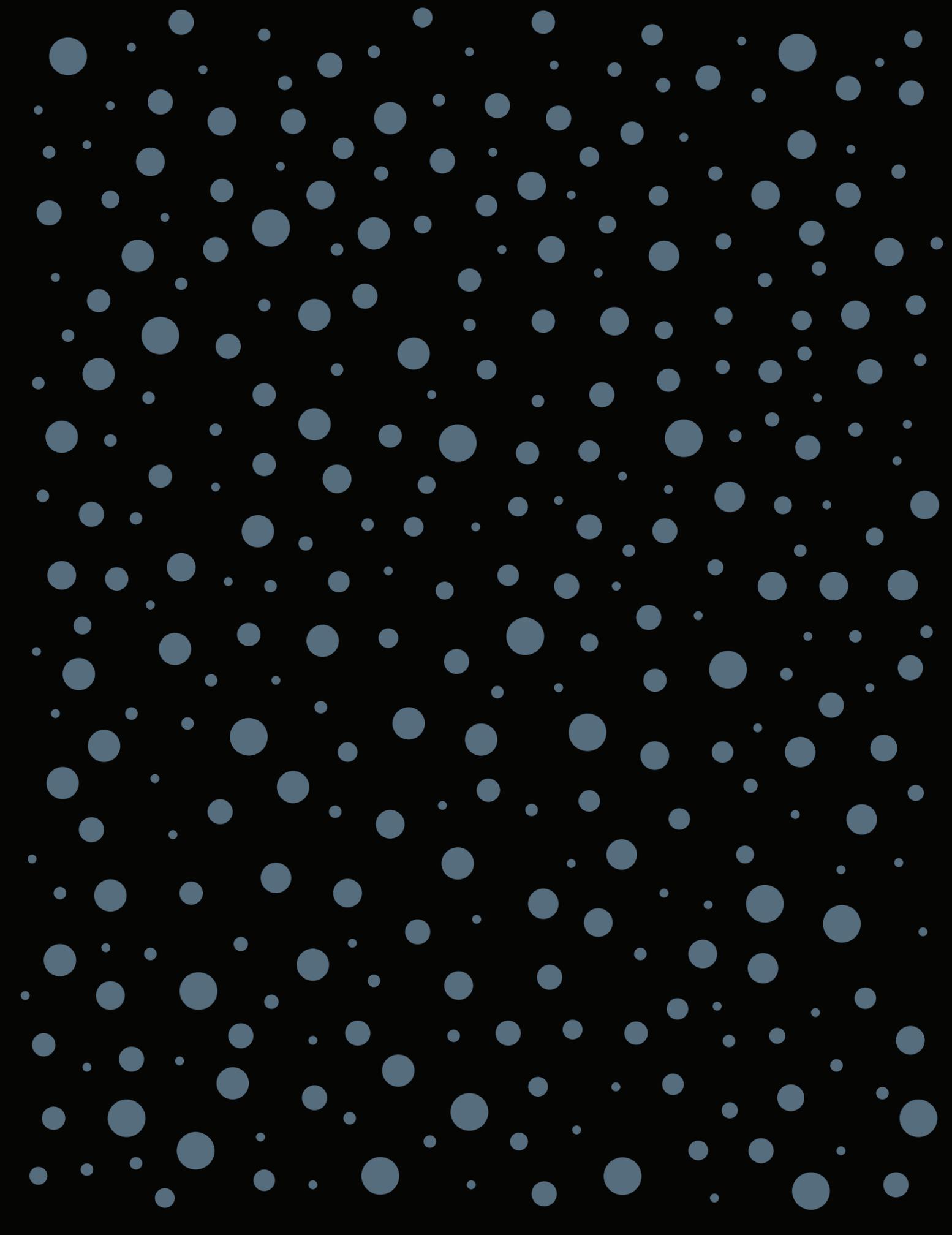


TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1
Introduction	3
Expériences	14
Épuisement professionnel	36
Leadership	50
Tête-à-tête	78
Équipes	102
Écoute	132
Mot de la fin	158
Méthodologie	163
Annexes - Perspectives mondiales	164

Note au lecteur : les citations et extraits dans le présent rapport ont été fournis en anglais, dans leur langue d'origine, et ont été traduits par l'auteur aux fins de compréhension.

En 2018 et 2019, les organisations ont engagé des investissements considérables en matière de culture d'entreprise. Notre recherche démontre que ces stratégies et efforts de culture délibérés changent globalement la donne. Toutefois, l'aventure vers des milieux de travail florissants ne fait que commencer. Malgré certains changements positifs dans la culture d'entreprise, une nouvelle vague de défis s'annonce : frustration croissante envers les pratiques conventionnelles au travail, hausse alarmante du nombre d'épuisements professionnels et rejet des pratiques et des philosophies de leadership traditionnelles. Les organisations doivent délaisser la mentalité du cycle de vie de l'employé pour miser sur les micro-expériences quotidiennes qui définissent la vie au travail des employés.



L'an dernier, O.C. Tanner Institute publiait son tout premier rapport mondial annuel sur la culture. Notre objectif était de proposer un type différent de rapport de recherche reflétant à la fois les perspectives des employés et celles des leaders afin de dresser un portrait plus complet de la culture d'entreprise. Notre rapport 2020 poursuit ces efforts, en mettant l'accent sur la façon dont les expériences employé quotidiennes influent sur les cultures d'entreprise florissantes et vice versa.

Nous affirmons qu'une nouvelle approche à l'expérience employé et à la culture d'entreprise est requise. Pourquoi? Bon nombre d'organisations se sont fiées presque exclusivement au modèle de « cycle de vie de l'employé » pour concevoir de meilleures expériences employé. Nous ne remettons pas en question l'utilité de ce modèle. Il propose un cadre temporel de réflexion sur les différentes étapes de la durée d'emploi d'un employé. Toutefois, nous avons constaté que le cadre ne reflète pas adéquatement le point de vue de l'employé. En effet, il ne fait qu'effleurer la vaste gamme d'expériences quotidiennes que rencontrent les employés au travail. Pour créer une meilleure expérience employé globale, les organisations doivent évoluer au-delà des limites imposées par la perspective du cycle de vie et miser plutôt sur de riches micro-expériences quotidiennes. Ces expériences lient les employés aux normes culturelles, aux valeurs et aux comportements qui, ensemble, contribuent à une culture d'entreprise florissante. Cette culture, en retour, exerce une influence marquée et soutenue sur les niveaux d'engagement, la productivité, l'innovation et plusieurs autres paramètres de base de la réussite.

Le présent rapport s'inspire d'une étude menée auprès de plus de 20 000 employés et leaders autour du monde qui ont accepté de partager leurs expériences à propos des aspects parfois utiles, parfois dommageables de la culture d'entreprise de leur employeur. Nous avons appris que sans les efforts réfléchis et intentionnels, les risques de hausse soutenue des épuisements professionnels, de désengagement des employés et de recul des résultats d'affaires sont bien réels, particulièrement à l'aube d'un ralentissement économique. Nous avons choisi de partager de nouvelles perspectives, de suggérer des modifications aux efforts existants et d'offrir quelques possibilités de nouvelles initiatives. Ces mesures vous aideront à être plus efficaces dans la stratégie, le développement et l'élaboration de votre culture.

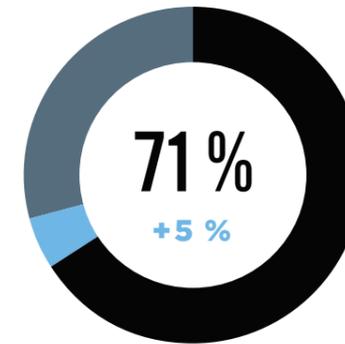
C'est une histoire de progrès et de potentiel. À mesure que les organisations adoptent une approche plus intentionnelle pour améliorer la culture d'entreprise, définir l'état de leur cible et commencer à traiter des lacunes et des problèmes, chacun des indices de force magnétique (présentés dans le rapport de l'an dernier) augmente. Toutefois, nous constatons encore que les initiatives de culture sont souvent cloisonnées, et les stratégies fragmentées, entraînant de grandes disparités dans l'expérience employé. Les organisations ne semblent pas profiter des synergies potentielles d'une culture abordée de manière globale. Pour maintenir les acquis considérables de culture, les organisations doivent poursuivre une stratégie cohésive qui relie délibérément les efforts de culture aux initiatives en matière d'expérience employé.

Le milieu de travail moderne ainsi que les expériences et les relations que les employés forgent avec leur organisation évoluent constamment. Les employés, particulièrement les plus jeunes, ont des attentes plus élevées qui exerceront une pression accrue sur les organisations en 2020. Les sociétés qui arrivent à suivre le rythme des changements rapides dans la main-d'œuvre s'épanouiront, tandis que les sociétés qui n'y arrivent pas perdront leurs meilleurs employés, leur avantage concurrentiel et, un jour ou l'autre, leurs clients. Les anciennes mentalités et pratiques de gestion et d'écoute des employés commencent à s'effondrer et à disparaître.

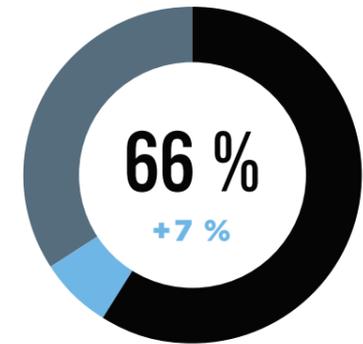
Les leaders s'éveillent rapidement au rôle crucial de la culture d'entreprise dans la réussite d'une organisation. Les cultures d'entreprise efficaces génèrent une énergie qui encourage les employés à innover, à séduire leurs clients, à attirer les meilleures personnes, et à surpasser leurs concurrents dans presque tous les aspects des résultats d'entreprise. Pourtant, les organisations de partout dans le monde peinent encore à favoriser des cultures d'entreprise qui interpellent les employés; des cultures qui inspirent la passion et la loyauté. Toutefois, au cours de la dernière année, nourris par les efforts intentionnels des leaders d'améliorer la culture d'entreprise, les employés affirment ressentir et vivre le progrès. Dans un effet d'entraînement géant, le mouvement prend de l'ampleur. L'effort renouvelé pour améliorer la culture d'entreprise et permettre aux employés de s'épanouir au travail donne lieu à des améliorations de grande envergure de la culture. Nous croyons que ce n'est qu'un début.

LES ORGANISATIONS MONTRENT DES AMÉLIORATIONS PROMETTEUSES.

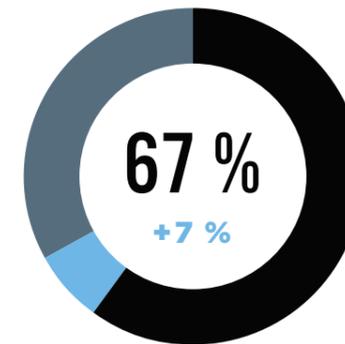
Le Rapport mondial sur la culture de l'an dernier a relevé six éléments clés de la culture d'entreprise fondamentaux dans la décision d'un employé de se joindre à un milieu de travail, de s'y engager et d'y rester. Nous les nommons les éléments de la force magnétique en raison de leur pouvoir d'attirer et de relier les gens à leurs équipes et à leurs organisations. Nous les présentons ici, accompagnés de leur amélioration correspondante par rapport à l'étude de l'an dernier.



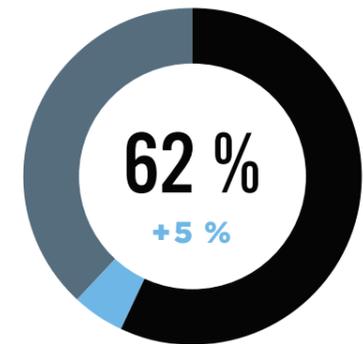
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



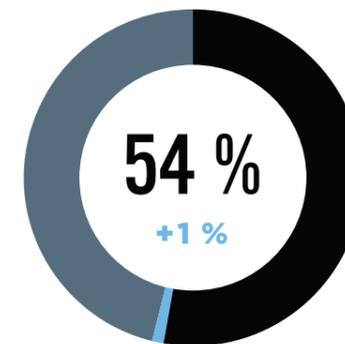
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



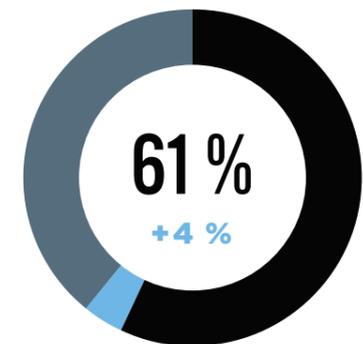
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

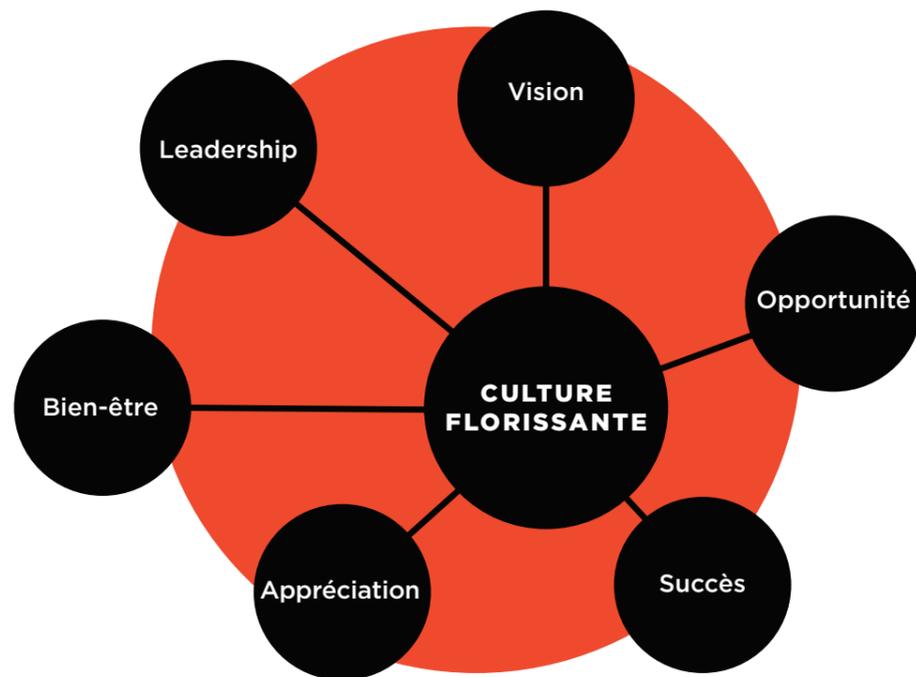


Figure 1. LA FORCE MAGNÉTIQUE
Six éléments essentiels qui définissent une culture d'entreprise florissante.

1. Vision

La vision est la raison d'être de votre organisation. C'est votre façon de vous démarquer. C'est ce qui disparaîtrait si votre organisation cessait ses activités.

Pour éprouver de la passion à l'égard de leur emploi, les employés doivent se sentir liés à la vision de leur entreprise et comprendre comment leur rôle et leur travail y contribuent. Les entreprises doivent formuler clairement leur vision et créer des expériences qui inspirent chaque employé à poursuivre cette vision de tout son cœur, son esprit et son âme.

2. Opportunité

Les employés talentueux et productifs sont avides d'opportunités. Alors, créez un environnement qui les encourage à acquérir de nouvelles compétences, à faire un travail dont ils sont fiers, à se sentir stimulés, à s'exprimer et à se développer.

Les opportunités ne se limitent pas aux promotions et aux augmentations de salaire. Il s'agit d'outiller les employés à prendre des décisions, de les inviter à participer aux discussions et de les inclure à des projets spéciaux où ils pourront créer de nouveaux liens et acquérir de nouvelles compétences. Une opportunité permet aux employés de changer les choses et de vivre une croissance personnelle et professionnelle.

3. Succès

Nous voulons tous faire partie d'une équipe gagnante. Vous devez donc créer une culture de succès. Vous devez aider les employés à ressentir le plaisir de la réalisation, de l'innovation et des victoires personnelles.

Les employés aspirent à contribuer de manière significative. Le succès doit être vécu au niveau personnel, de l'équipe et de l'entreprise. Il doit être cultivé, exprimé et célébré. Pour favoriser le succès, les leaders doivent faire tomber les barrières de l'excellence, encourager le risque et reconnaître publiquement l'excellent travail.

4. Appréciation

Pour s'épanouir, les gens doivent se sentir valorisés pour leurs contributions et appréciés pour leurs talents et points de vue uniques.

Les employés se découragent lorsqu'ils ne sont pas appréciés. Ils ont besoin de savoir que leurs efforts supplémentaires et leurs contributions exceptionnelles sont remarqués et appréciés. Pour être efficace, l'appréciation doit être opportune, personnelle et significative.

5. Bien-être

Les organisations ne doivent pas avoir à cœur uniquement la santé physique de leurs employés. Elles doivent se soucier de l'employé à part entière; son bien-être physique, émotionnel, social et financier. Le bien-être vise à s'assurer que les employés sont au sommet de leur santé et de leur authenticité au travail.

Le bien-être gagne en importance dans le milieu de travail d'aujourd'hui, où de plus en plus d'employés se sentent stressés, déconnectés et isolés. Les leaders doivent créer un environnement d'inclusion, d'intégration travail-famille et de liens.

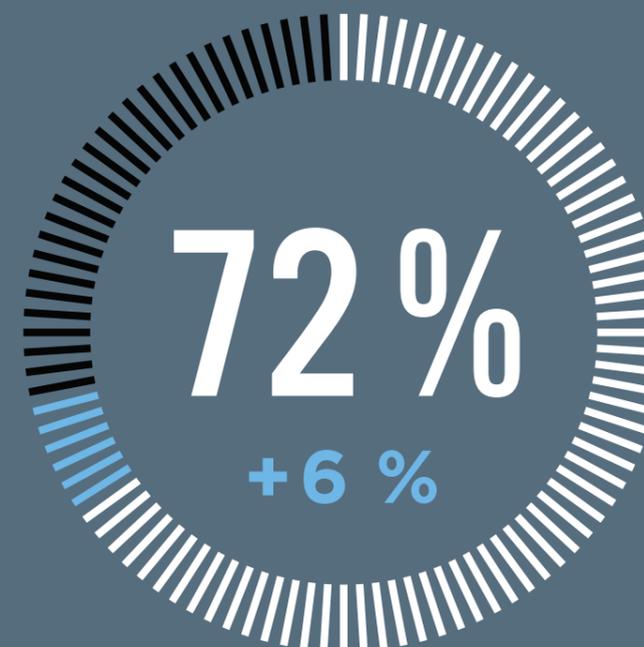
6. Leadership

Les employés ont besoin de leaders qui agissent comme mentors et accompagnateurs, qui inspirent et facilitent plutôt que de microgérer et qui favorisent un sentiment de collaboration et de soutien.

Les leaders cultivent un sentiment de vision, d'opportunité, de succès, d'appréciation et de bien-être chez leurs employés. Les meilleurs leaders ne sont pas que des « patrons » qui disent à leurs employés ce qu'ils doivent faire. Ils inspirent, accompagnent, créent une vision commune et outillent leurs employés pour qu'ils réalisent de grandes choses.

Les entreprises qui adoptent une culture d'entreprise florissante obtiennent de bons résultats pour les six éléments de la force magnétique. Ils affichent également des niveaux plus élevés d'engagement des employés, des indices de recommandation plus élevés (qui indiquent la probabilité que les employés recommandent leur organisation à titre de milieu de travail), une meilleure croissance des revenus, plus d'innovations, une diminution du taux de roulement et moins de mises à pied¹.

L'engagement des employés a progressé de six points pour s'établir à 72 %, et l'indice de recommandation est passé de - 8 % à + 5 %.



LA COTE MOYENNE D'ENGAGEMENT EST EN HAUSSE DE 6 % PAR RAPPORT À L'AN DERNIER

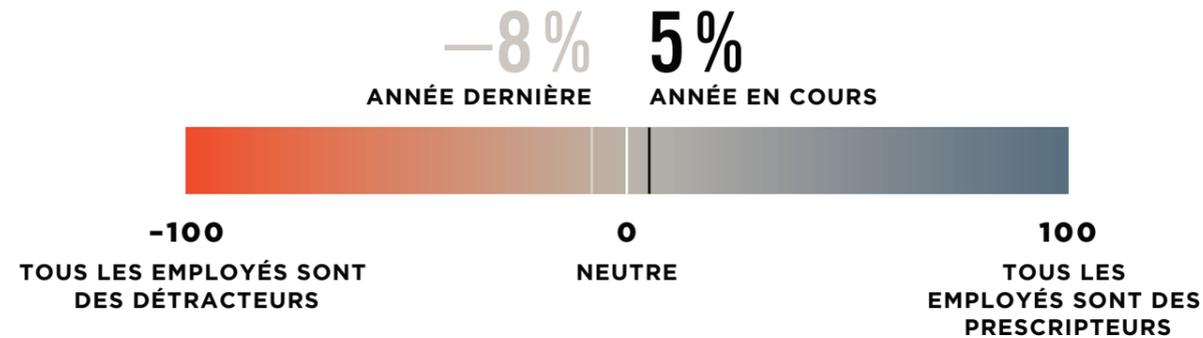


Figure 2. INDICE DE RECOMMANDATION DES EMPLOYÉS
Quelle est la probabilité que vous recommandiez votre employeur à d'autres comme un excellent lieu de travail?

Il est encourageant de voir que les entreprises partout dans le monde font des progrès et que leurs efforts concertés commencent à porter leurs fruits. Bien que certains facteurs externes peuvent exercer une influence sur les résultats (conditions économiques favorables, faible taux de chômage, etc.), nous constatons que l'engouement pour la culture prend de l'ampleur. L'élément de vision gagne particulièrement en importance. Notre recherche démontre que les organisations mettent davantage l'accent sur la vision, créant et communiquant intentionnellement leur raison commerciale d'exister. Grâce aux efforts coordonnés déployés par les hauts dirigeants, les RH, les équipes de communication interne et les services de marketing, de plus en plus d'employés se sentent liés à la vision de leur organisation.

Notre recherche précédente a révélé que les éléments de la force magnétique étaient statistiquement interreliés. L'amélioration d'un élément profitera à tous les autres. C'est logique. Une vision significative, par exemple, engendre un sentiment d'opportunité, lequel augmente les chances de succès. La vision exerce également une influence positive sur les perceptions qu'ont les employés du leadership et leur donne un sentiment accru d'appréciation et de bien-être. Ainsi, l'amélioration de la vision peut à elle seule consolider l'ensemble de la culture, à tous les niveaux. Il en va de même pour chacun des autres éléments.

Ces efforts, modestes, mais concentrés, sont parfois de longue haleine, mais auront tout de même un impact. Il est clair que le mouvement progresse.

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL EST ENCORE RESPONSABLE DE BON NOMBRE DE DÉPARTS D'EMPLOYÉS.

Même si les cultures d'entreprise ne cessent de s'améliorer partout dans le monde, il reste encore beaucoup de travail à faire. La probabilité qu'un employé quitte une organisation pour un poste, un salaire et des avantages sociaux similaires auprès d'un autre employeur a augmenté de 55 % à 59 % par rapport à l'an dernier. Même si les entreprises ont grandement amélioré leurs cultures, celles-ci ne sont toutefois pas suffisamment fortes pour encourager un employé à rester en poste.

59 %

Si on leur offrait AUJOURD'HUI un emploi dans une autre entreprise, dont le poste, le salaire et les avantages sociaux sont similaires, 59 % des employés accepteraient cet emploi.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

Il est tout aussi préoccupant de constater que l'épuisement professionnel des employés atteint un nouveau sommet. L'épuisement professionnel, une occurrence fréquente dans l'industrie des soins de santé, fait maintenant son apparition dans d'autres industries. L'Organisation mondiale de la Santé a officiellement reconnu l'épuisement professionnel comme un syndrome légitime « résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès »². Entre-temps, l'Oregon est devenu le premier état des É.-U. à accorder aux étudiants du secondaire cinq journées de santé mentale par année pour apaiser l'épuisement³. Notre recherche indique que 79 % des employés ressentent un certain niveau d'épuisement au travail. Les organisations doivent se pencher sur leur culture pour réduire les sources de stress chronique au travail.

Les taux élevés d'épuisement professionnel démontrent que même si la culture d'entreprise s'améliore, nous n'avons pas encore atteint le point tournant. Il manque encore une stratégie de culture cohérente et intégrée pour créer un changement révolutionnaire dans les organisations et traiter des problèmes de maintien en fonction et d'épuisement.

LES APPROCHES DÉPASSÉES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DE CULTURE NE SONT TOUT SIMPLEMENT PAS EFFICACES.

Les anciennes méthodes qu'utilisaient les organisations pour se définir, définir leurs philosophies de leadership, les attentes au travail, les communications et le perfectionnement des employés perdent de leur efficacité. Dans de nombreux cas, elles sont tout simplement rejetées par les nouvelles générations d'employés.

Les normes de culture d'entreprise longtemps jugées efficaces ne sont plus pertinentes pour les générations Y et Z et ne s'appliquent pas aux milieux de travail de plus en plus mobiles et modernes.

Les processus de décision cloisonnés, axés sur le titre, les pratiques traditionnelles de gestion du leadership, les évaluations annuelles de rendement, les structures d'équipe, les outils d'anciennes technologies et même la journée de travail de 9 h à 5 h n'ont plus leur place au sein de la main-d'œuvre d'aujourd'hui. Les employés veulent plus d'autonomie, des communications plus transparentes, plus d'encadrement et plus de flexibilité quant à l'endroit et à la façon de travailler. Il est impératif que les entreprises écoutent, apprennent et intègrent de nouvelles façons de diriger leurs employés afin d'aller de l'avant en façonnant activement leur culture.

Redéfinir et réinventer comment les organisations interagissent avec leur personnel n'est pas une mince affaire. Il faut arriver à créer des cultures d'entreprise qui aident les employés à gérer efficacement le stress au travail, les encouragent à rester et favorisent leur épanouissement.

Tout repose sur notre capacité à repenser l'expérience employé.

Sources - Introduction

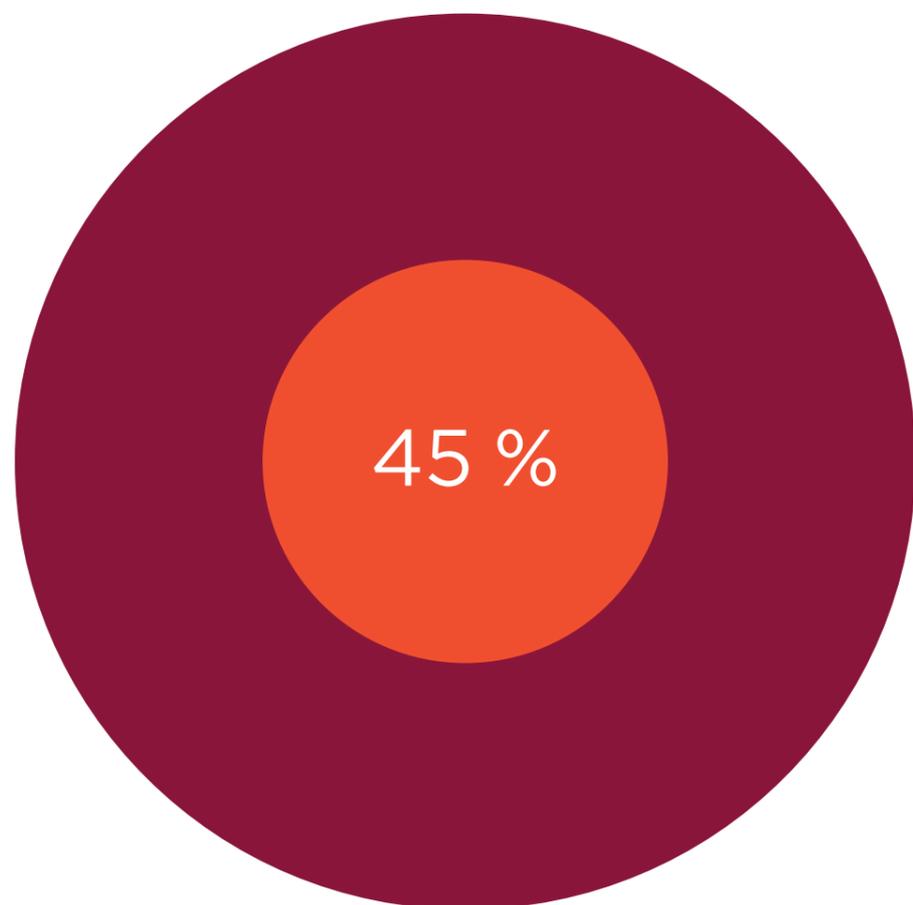
1. *Rapport mondial sur la culture 2018/2019*, O.C. Tanner.
2. *Dans la Classification internationale des maladies, le burn-out, ou épuisement professionnel, est considéré comme un «phénomène lié au travail»*, Organisation mondiale de la Santé, 28 mai 2019.
3. TAYLOR, Derrick Bryson. *Need a Mental Health Day? Some States Give Students the Option*, The New York Times, 24 juillet 2019.

1

Expériences

Remettez votre stratégie en question. Les organisations doivent miser le tout pour le tout sur les expériences employé quotidiennes.





**SEULEMENT 45 % DES EMPLOYÉS ONT
CONNU UN MOMENT CULMINANT
AU COURS DU DERNIER MOIS**

PERSPECTIVE

Les dirigeants sont de plus en plus conscients de l'importance de l'expérience employé. Mais ils ont du mal à la définir. La majorité des leaders de RH se tournent vers le modèle de cycle de vie de l'employé pour façonner leur stratégie d'expérience employé. Si ce modèle propose un cadre utile, il représente davantage le point de vue de l'entreprise que de l'employé. Par conséquent, de nombreux leaders oublient ce qui compte le plus pour les employés : les micro-expériences personnelles, quotidiennes, marquantes qui façonnent la vie au travail. Les organisations qui améliorent ces expériences de travail quotidiennes créent une expérience employé globale plus engageante. Elles favorisent l'épanouissement des employés en instaurant une culture où les attentes claires, les comportements et les célébrations inspirent le succès de l'organisation.

Qu'est-ce que l'expérience employé?

Au cours des dernières années, la notion d'« expérience employé » a été associée au « cycle de vie de l'employé », qui applique une perspective temporelle aux événements de carrière importants, de la préembauche à l'après-retraite (ou le départ). Les entreprises ont concentré leurs efforts d'expérience employé sur les principaux jalons qui marquent le passage d'un employé dans l'entreprise : l'embauche, l'expérience d'intégration, la formation et le perfectionnement, l'engagement et le maintien en fonction, ainsi que le départ. La plupart des organisations mettent en œuvre des programmes à l'échelle de l'entreprise liés à chacune des étapes pour mobiliser les employés et tenter d'offrir une expérience améliorée qui les suivra à chacun de ces jalons.

Jacob Morgan¹, auteur et futuriste de l'expérience employé, souligne l'évolution de l'expérience employé. Ce qui au départ ne se voulait qu'une quête d'utilité – efforts pour offrir aux employés le minimum requis au travail (bureau, chaise, téléphone, ordinateur) – est devenue une initiative pour permettre aux employés de travailler plus fort, plus rapidement, et être plus productifs (optimisation des employés, processus reproductibles). Cette initiative a donné lieu à l'engagement des employés et à des façons d'assurer le bien-être des employés (sondage annuel, énoncés de mission, avantages). Aujourd'hui, l'expérience employé comprend des éléments qui motivent l'employé à venir travailler, avec un accent sur la culture, l'espace de travail et une expérience intentionnellement conçue.

Malgré les efforts de l'entreprise, nous constatons que seulement 66 % des employés croient que leur organisation accorde de l'importance à l'expérience employé. Selon Deloitte, 84 % des employés estiment que l'expérience employé est un aspect important à améliorer, et près de 33 % la considèrent comme l'un des trois enjeux les plus urgents de leur organisation². Et pour cause. Près de 1 employé sur 5, surtout chez les millénariaux, a quitté son emploi en 2017 en raison d'une mauvaise expérience employé³.

Pourquoi les entreprises ont-elles du mal à offrir d'excellentes expériences à leurs employés?

La plupart des organisations n'ont pas encore le morceau le plus important du casse-tête de l'expérience employé. Les entreprises créent des programmes et des expériences pour communiquer avec leurs employés. Comparer le cycle de vie de l'employé à l'expérience employé donne souvent lieu à une approche universelle en matière d'interaction avec les employés. Ce que les organisations oublient, c'est la grande variété d'interactions humaines quotidiennes, d'événements, d'épreuves et de victoires, d'aventures et de mésaventures qui définissent la vie au travail.

C'est ça la véritable expérience employé. Mais plutôt que de l'accueillir, bon nombre d'organisations choisissent de l'ignorer.

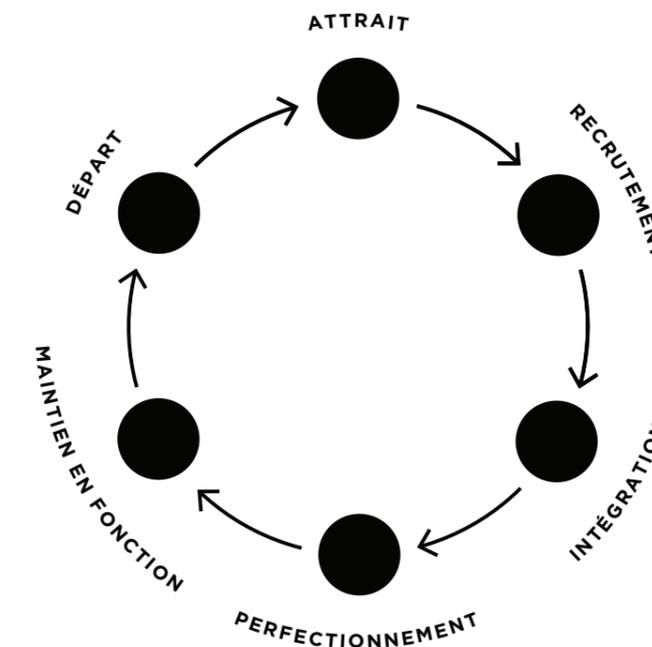


Figure 3. LE CYCLE DE VIE DE L'EMPLOYÉ
La perspective traditionnelle de l'expérience employé sous-entend six étapes de carrière distinctes formant le cycle de vie de l'employé.

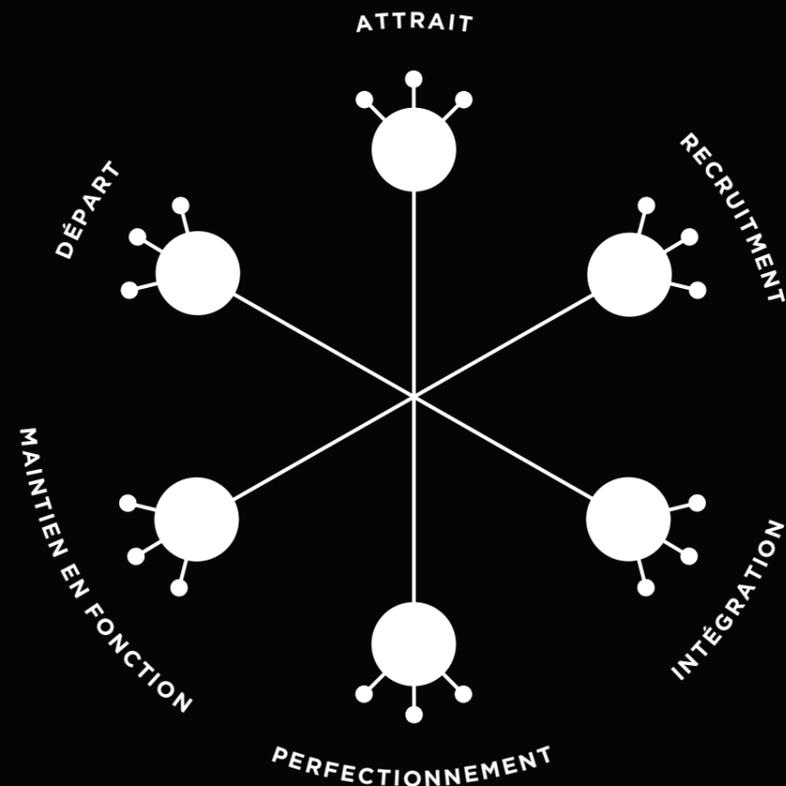


Figure 4. EXPÉRIENCES EMPLOYÉ
 Pour favoriser un environnement de travail positif, les leaders de RH élaborent des programmes pour offrir des expériences employé propres à chacune des étapes du cycle de vie.

ACCENT SUR L'EMPLOYÉ

Les employés n'ont pas la même perspective de l'expérience employé que les organisations.

Lorsque les employés pensent à l'expérience employé, ils ne pensent pas aux programmes d'entreprise et aux avantages. Ils ne pensent pas à leur position dans le parcours ou le cycle de vie de l'employé. C'est la perspective de l'entreprise. Les employés pensent à leurs expériences personnelles – un ensemble de milliers d'interactions avec l'organisation, les bonnes comme les moins bonnes. Chaque conversation, courriel reçu, affiche lue, appréciation reçue (ou non); la façon dont ils sont traités par les leaders; la facilité avec laquelle ils obtiennent des ressources, des réponses et de l'information. L'expérience des employés ne se résume pas à une initiative des RH une ou deux fois par année; elle comprend toutes les micro-expériences qu'ils vivent chaque jour. 92 % des employés décrivent leur expérience employé comme leur expérience « quotidienne ». De plus, seulement 42 % des employés considèrent leur expérience employé comme positive ou extrêmement positive.

92 %

des employés décrivent leur expérience employé comme leur expérience quotidienne.

42 %

considèrent leur expérience employé comme positive ou extrêmement positive.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

L'expérience employé traverse une métamorphose semblable à celle subie par l'expérience client il y a quelques années.

En misant d'abord sur le service à la clientèle, et ensuite sur les *persona* client et la cartographie du parcours, les organisations comprennent maintenant que les clients sont de vraies personnes qui interagissent avec elles de milliers de façons. Plutôt qu'un simple utilisateur final ou une *persona*, les clients sont de vraies personnes éprouvant des besoins et des émotions véritables. Les clients ont des histoires, une volonté de créer des liens, des familles et des sentiments⁴.

Ce virage de perspective a encouragé certaines organisations à miser sur des façons de créer des expériences plus positives, sans simplement s'inquiéter des délais d'attente du centre d'appel et des interfaces utilisateur. Comment pouvons-nous anticiper les questions et y répondre tout en satisfaisant les besoins sans traverser les quatre étapes de supervision ou parcourir les 16 pages d'un guide d'utilisateur?

Sue Barret, philosophe de la vente et conférencière, écrit dans *Smart Company*, « Le concept n'est pas d'aujourd'hui. Peter Drucker, le père de la gestion et de la culture d'entreprise, écrivait dans son livre publié en 1953 : "L'objectif d'une entreprise n'est pas de réaliser des profits, mais de répondre aux besoins et aux attentes de ses clients. La récompense de clients satisfaits est la hausse des profits." Depuis trop longtemps, bon nombre d'entreprises ignorent le conseil de Peter Drucker et misent uniquement sur les profits, traitant les clients comme des numéros et un moyen d'accroître les profits »⁵.

Il en va de même pour l'expérience employé. Notre recherche révèle que près de la moitié des employés croient que leur organisation sacrifie régulièrement l'expérience employé au profit de l'expérience client. Les entreprises ont trop longtemps considéré les employés comme un outil de production et de profits, comme en témoigne l'expression « ressources humaines ». Ironiquement, la plupart des organisations ont négligé d'intégrer l'élément humain à leur expérience employé.

« Les expériences sont essentielles pour définir les interactions humaines. Comme les consommateurs choisissent leur expérience de magasinage tout autant que les produits qu'ils achètent, les entreprises progressistes considèrent leur main-d'œuvre comme leur clientèle et cherchent à faire de leurs employés actuels et futurs de vrais fidèles. »

—CINDY COLEMAN, GENSLER⁶

LE CYCLE DE VIE DE L'EMPLOYÉ N'EST QU'UN APERÇU DE LA VIE AU TRAVAIL.

Le cycle de vie de l'employé n'est que la pointe de l'iceberg. D'abord, chaque événement ou période du cycle de vie se compose de plusieurs micro-expériences. L'intégration comprend l'acceptation de l'offre, la réception d'une lettre de bienvenue, la première journée au travail, l'orientation, la rencontre de l'équipe, l'installation dans l'espace de travail, l'apprentissage de la vision de l'entreprise, la première connexion au système informatique, la rencontre du leader, le premier mandat, la sensation d'être submergé par les politiques et procédures, le repérage de la cafétéria, et ainsi de suite. Ces expériences exercent une influence sur le début prometteur ou non de votre emploi, votre adhésion à la vision de l'entreprise, votre appartenance, et même la durée de votre maintien en fonction. Si certains jalons du cycle de vie sont atteints en quelques jours ou quelques semaines, comme le recrutement ou le départ, d'autres durent toute une vie, comme le perfectionnement ou le maintien en fonction. Il faut retenir que le cycle de vie diffère largement lorsque l'employé en est au cœur, et lorsque l'on étudie le cycle de vie du point de vue de l'employé.

Du point de vue de l'employé, des milliers de nouvelles expériences liées au lieu de travail entrent en jeu. L'expérience de l'employé au travail se compose en réalité d'innombrables micro-expériences quotidiennes, ainsi que d'expériences culminantes, ou sommets, et de creux moins fréquents, mais encore plus mémorables, comme l'illustre le graphique ci-après. Dans leur livre, *The Power of Moments*, les docteurs Chip et Dan Heath décrivent pourquoi certaines expériences ont un effet extraordinaire sur nos vies. Nous avons tendance à nous souvenir des moments culminants (sommets) et des pires (creux), en oubliant souvent le reste⁷. Les organisations portent-elles attention à la façon de créer des moments culminants déterminants? Notre recherche révèle que les expériences culminantes ainsi que les micro-expériences quotidiennes jouent un rôle dans l'expérience employé et les récits travail/vie. Elles génèrent chacune un impact différent.

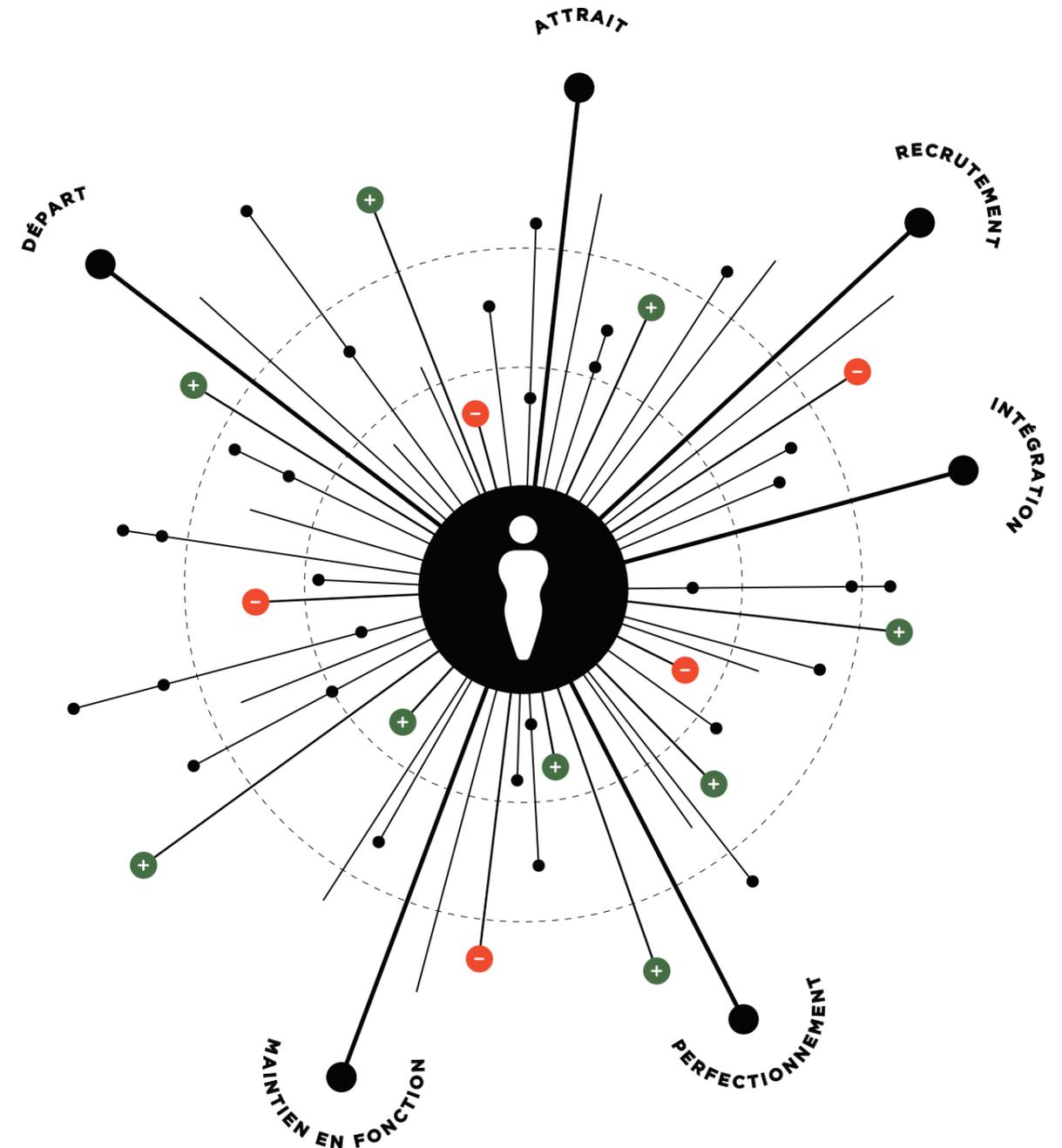


Figure 5. MICRO-EXPÉRIENCES DES EMPLOYÉS
La véritable expérience employé comprend de nombreuses micro-expériences quotidiennes qui vont au-delà du cycle de vie de l'employé et définissent la vie au travail.

Afin de donner un sens aux milliers de micro-expériences qui surviennent au cours d'une semaine, d'un mois ou d'une année, notre cerveau simplifie nos interactions et les regroupe en deux catégories : les sommets et les creux. Ces moments se distinguent des interactions quotidiennes. Les sommets sont des expériences extrêmement positives, tandis que les creux regroupent les expériences considérablement négatives. Les sommets peuvent être aussi simples qu'un geste d'appréciation témoigné à un collègue ou une excellente conversation avec un haut dirigeant, et aussi grandioses que de signer un contrat avec son premier client ou de conclure un grand projet avec succès. Les creux surviennent lorsque les employés vivent des interactions négatives indésirables avec leurs leaders et pairs, des difficultés et des frustrations inutiles dans l'accès aux ressources ou aux réponses, un manque de soutien, un stress important indu ou un échec dans leur projet.

Les sommets en particulier ont un impact considérable. Parce que les moments culminants ont tendance à s'accompagner d'émotions positives et profondes, ils sont souvent mémorables. Ils servent de repères et de points de référence dans le récit général de l'expérience globale de l'employé.

Les sommets et les creux permettent d'écrire le récit global d'un employé. Les employés s'en inspirent pour créer le discours narratif de leur vie au travail. Les micro-expériences quotidiennes personnelles, particulièrement les sommets et les creux, sont les véritables fondements d'une carrière. Ce sont les victoires et les échecs. Les difficultés et les réalisations. Ce sont les moments dont on se souvient – les moments d'émotions, des plus fortes aux plus faibles. Les micro-expériences quotidiennes ont une influence sur notre sentiment continu et général à propos de l'organisation, et les sommets et les creux créent le discours narratif que nous utilisons pour en parler.

L'impact des sommets dure plus longtemps que celui des creux. Les sommets influent sur la perception d'une personne relativement à son expérience employé durant environ quatre semaines, tandis que les creux modifient la perception durant deux semaines. C'est pourquoi quelques moments culminants peuvent améliorer considérablement l'expérience globale d'un employé. Les groupes de RH travaillent sans relâche pour améliorer les creux puisqu'ils peuvent être difficiles à traiter et peuvent nécessiter des mois, voire des années à corriger. Créer des sommets n'est pas seulement plus simple, mais constitue également une voie plus efficace pour façonner une expérience employé générale positive.

Les micro-expériences ainsi que les sommets et les creux sont très importants. Les employés ont de nombreuses micro-expériences par jour. Comment une organisation peut-elle les influencer toutes?

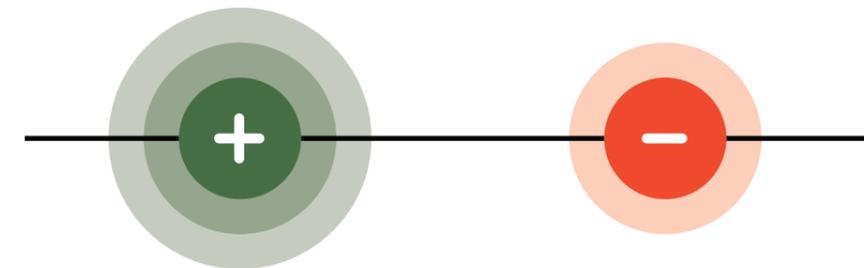


Figure 6. IMPACT DES EXPÉRIENCES
L'influence des sommets dure quatre semaines tandis que celle des creux ne dure que deux semaines.

Culture et expérience employé vont de pair.

Les leaders de RH sont de plus en plus mandatés par les PDG et les hauts dirigeants pour cultiver une culture d'entreprise positive et améliorer l'expérience employé. C'est un défi colossal. Les équipes de RH mettent en œuvre différentes initiatives et différents programmes pour s'attaquer à ces deux tâches avec succès. Ces efforts non coordonnés et distincts à l'égard de la culture et de l'expérience employé ont bien permis quelques améliorations, mais nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir.

Josh Bersin⁸ soutient que l'expérience employé est devenue un vortex géant pour tout ce qui a trait aux RH qui englobe tous les programmes dans lesquels les entreprises ont investi au cours des dernières années : le leadership, l'environnement de travail, la croissance et le perfectionnement, la santé et le bien-être, etc. Les organisations doivent maintenant composer avec un trop grand nombre de programmes, de technologies, d'outils fragmentés au travail – tout ça sous le prétexte des efforts entourant l'expérience employé.

Notre recherche révèle qu'il est possible de faire les deux – instaurer une culture d'entreprise dynamique et une expérience employé exceptionnelle – en comprenant mieux la relation puissante entre les deux.

On ne saurait trop insister sur l'importance des micro-expériences d'un employé. La culture d'entreprise et les micro-expériences d'un employé sont étroitement liées. Elles agissent en synergie. La culture influence la façon d'interagir, de penser et de travailler d'un employé. Elle génère des micro-expériences, y compris des sommets et des creux. Ces expériences consolident en retour la culture d'entreprise.

Pour favoriser une culture d'entreprise florissante, vous devez créer d'excellentes micro-expériences. C'est à ce moment que les éléments de la force magnétique entrent en jeu. Ils définissent les catégories essentielles des expériences que les employés recherchent dans un milieu de travail favorable.

Pensez à créer des micro-expériences qui lient les employés à la vision, à l'opportunité, au succès, à l'appréciation, au bien-être et au leadership. Une organisation où abondent les micro-expériences culminantes et positives dans chacun de ces éléments est une organisation où les employés veulent travailler, s'engager, rester et y investir tous leurs efforts pour contribuer à sa réussite.

« Nous croyons que si vous trouvez la bonne formule de culture, la majorité des autres éléments, comme offrir un excellent service à la clientèle, créer une image de marque à long terme ou outiller les employés et les clients passionnés, se produiront d'eux-mêmes. »

—TONY HSIEH, ZAPPOS

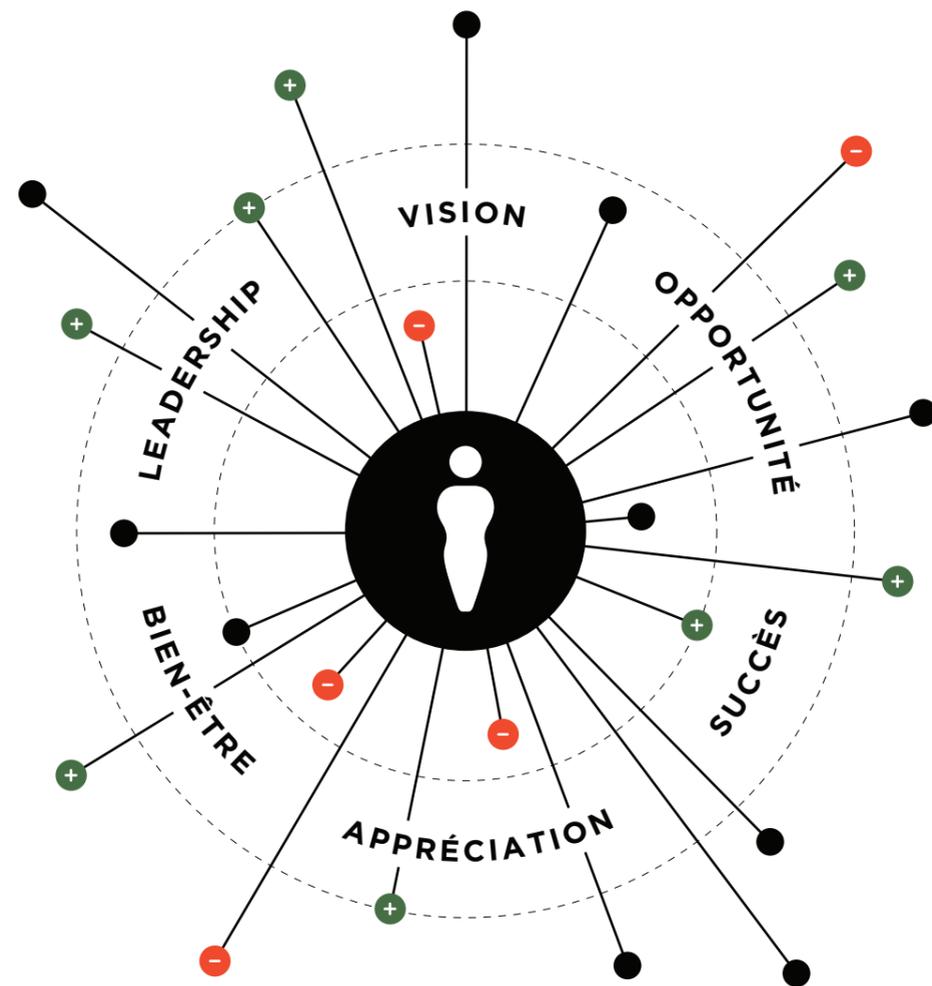
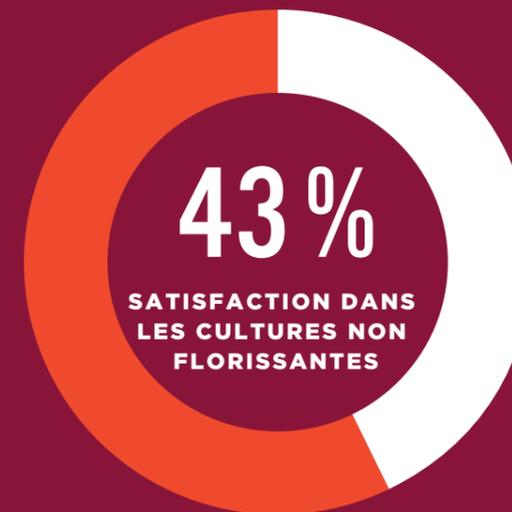


Figure 7. MICRO-EXPÉRIENCES ET CULTURE
 Les éléments de la force magnétique sont essentiels pour créer des expériences qui dépassent le cycle de vie de l'employé. Ils proposent un cadre idéal pour la création de micro-expériences quotidiennes positives - l'ADN même des cultures d'entreprise florissantes.



**LORSQUE LES ORGANISATIONS ONT UNE CULTURE FLORISSANTE,
 LE TAUX DE SATISFACTION DES EMPLOYÉS À PROPOS DE LEUR
 EXPÉRIENCE EMPLOYÉ EST DE 102 % PLUS ÉLEVÉ.**



Cultures florissantes avec d'excellentes expériences employé :

6x plus susceptibles de compter des prescripteurs sur l'échelle de recommandation

8x plus susceptibles d'afficher une incidence élevée d'excellent travail

13x plus susceptibles d'avoir des employés fortement engagés

3x moins susceptibles de faire des mises à pied

2x plus susceptibles d'avoir une hausse de revenus

3x moins susceptibles que les employés éprouvent un épuisement professionnel modéré à sévère

7x plus susceptibles que les employés innovent

RECOMMANDATIONS

Plutôt que de tenter de mettre en œuvre des programmes non coordonnés qui reflètent le point de vue de l'entreprise, vous devez élaborer une culture spécifiquement axée sur les micro-expériences qui lient les employés à leur travail, à leur équipe et à l'organisation.

Nos recommandations :

1. **Déterminez si l'épuisement professionnel est problématique dans votre organisation et cernez les enjeux culturels en cause.**
2. **Repensez le leadership. Le style désuet du leader qui a toujours raison et la structure déséquilibrée du pouvoir du leadership ont perdu de leur efficacité. Aidez les leaders à favoriser un modèle de leadership partagé avec leurs équipes.**
3. **Créez des liens avec les personnes en utilisant de manière plus efficace les tête-à-tête réguliers entre les leaders et les membres de leur équipe.**
4. **Favorisez des équipes où les employés se sentent inclus, appuyés et en sécurité sur le plan psychologique.**
5. **Écoutez activement pour comprendre vos employés - ne demandez pas simplement de la rétroaction pour satisfaire une exigence.**

Il existe de nombreux outils pour concevoir une culture d'entreprise de renommée mondiale assortie d'excellentes expériences employé, mais les cinq recommandations ci-dessus sont essentielles pour créer un impact durable. Chacune d'elles sera abordée en détail aux sections 4 à 8 du présent rapport.

Misez sur l'importance de tenir compte de la perspective de l'employé et de procéder de manière ascendante plutôt que descendante. Étudiez les micro-expériences de vos employés et améliorez les interactions quotidiennes. Créez des expériences culminantes. Vous exercerez non seulement un impact considérable sur l'expérience employé, la culture et les résultats d'affaires, mais vous réduirez également la probabilité d'épuisement professionnel, en voie de devenir une crise en milieu de travail.

EXPÉRIENCES - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les entreprises omettent l'aspect humain de l'expérience employé.

L'expérience employé se compose de micro-expériences quotidiennes.

Les expériences culminantes (sommets) façonnent le discours narratif des employés à propos de leur organisation.

L'expérience employé et la culture sont étroitement liées.

Sources - Expériences

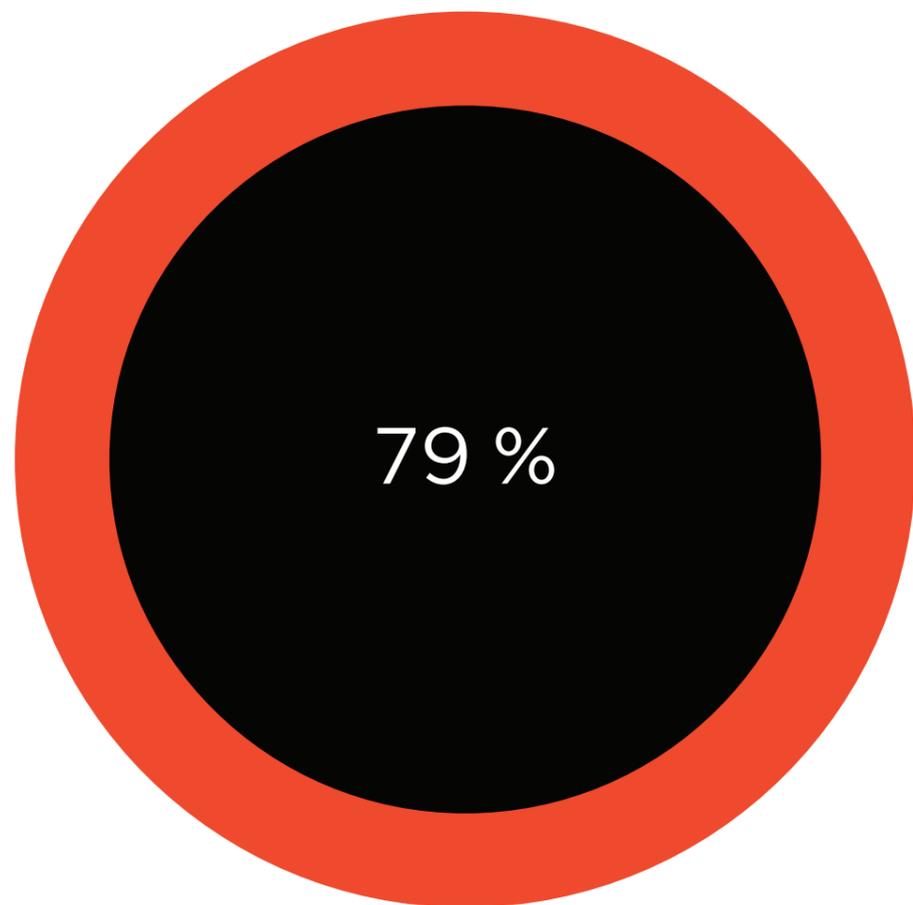
1. *The Evolution of Employee Experience*, Jacob Morgan, Inc., 3 août 2017.
2. *From employee experience to human experience: Putting meaning back into work*, Deloitte 2019 Global Human Capital Trends, 11 avril 2019.
3. SANDERS, G.I., *Employee Experience: 5 Big Reasons Why It's The Future of the Workplace*, Dynamic Signal.
4. STEPHAN, Anthony et Amelia DUNLOP. *Human Experience is Greater Than Customer Experience*, Deloitte/Wall Street Journal, 7 avril 2019.
5. BARRETT, Sue. *Creating 'human' experiences: Why businesses with a CX-HX focus will outperform the market*, SmartCompany, 27 août 2018.
6. COLEMAN, Cindy. *Corporate Headquarters: From the Inside Out*, Gensler, Dialogue Issue 31.
7. HEATH, Chip et Dan HEATH. *The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact*, Simon & Schuster, 3 octobre 2017.
8. BERSIN, Josh. *Employee Experience is Trickier (and more important) Than You Thought*, 24 mars 2019.

2

Épuisement professionnel

Nous assistons à une nouvelle crise en milieu de travail. Elle provient de cultures souffrant de maladies chroniques qui rendent les gens malades.





**79 % DES EMPLOYÉS SOUFFRENT D'ÉPUISEMENT
PROFESSIONNEL LÉGER, MODÉRÉ OU SÉVÈRE**

PERSPECTIVE

Les leaders observateurs reconnaissent que la main-d'œuvre actuelle doit se soumettre à des exigences sans précédent. Maintenant plus que jamais, les employés doivent faire plus avec moins. L'épuisement professionnel est une menace réelle et présente. Après des décennies d'isolement dans quelques industries bien précises, bon nombre d'organisations mondiales réalisent maintenant que l'épuisement professionnel est plus répandu et nuit à leur capacité de réussite. L'épuisement professionnel n'affecte pas seulement l'organisation et son personnel, mais aussi les collectivités élargies dans lesquelles elle évolue. Ceci accélère l'effet d'entraînement des niveaux d'anxiété élevés et autres problèmes de santé psychologique et physiologique. Les organisations doivent mesurer l'épuisement professionnel, cerner les conditions culturelles préalables du milieu de travail qui favorisent l'épuisement et prendre des mesures concrètes pour les atténuer.

Autrefois réservée aux travailleurs des soins de santé qui multipliaient les heures dans des emplois générant un stress élevé, l'expression « épuisement professionnel » s'applique maintenant à toutes les industries et à tous les types de travailleurs. Plus récemment, l'Organisation mondiale de la Santé a officiellement reconnu l'épuisement professionnel comme un syndrome légitime « résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès »¹. Notre recherche révèle que 40 % des employés éprouvent un épuisement professionnel modéré à sévère. 95 % des leaders de RH admettent que l'épuisement professionnel nuit au maintien en fonction dans leur organisation, expliquant près de la moitié du roulement annuel de la main-d'œuvre².

L'épuisement professionnel se mesure à l'aide du modèle ci-dessous :

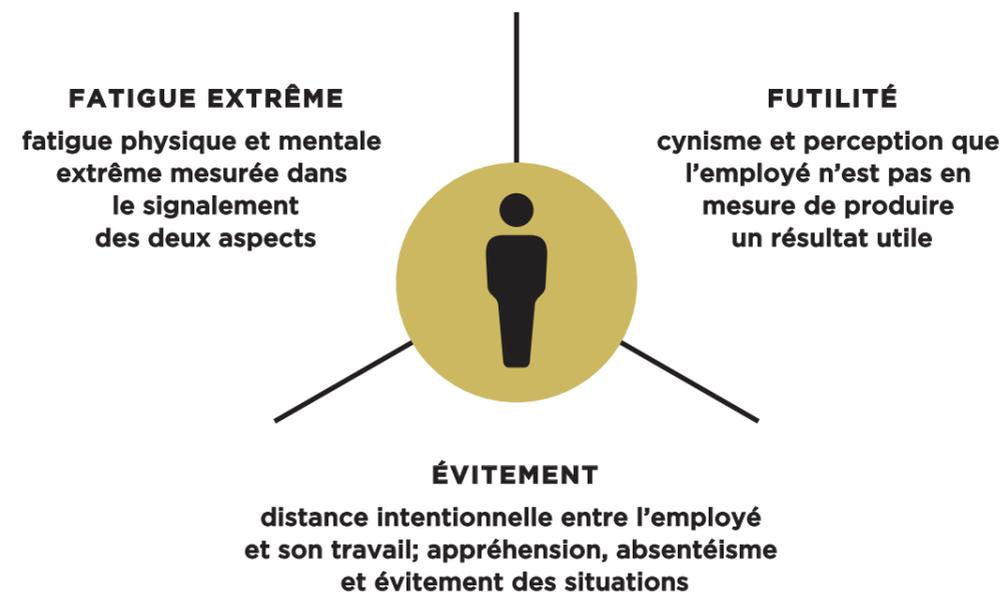


Figure 8. INDICATEURS D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL
Il y a épuisement professionnel en présence d'un ou de plusieurs de ces facteurs.

Le coût associé à l'épuisement professionnel est élevé : on estime que l'épuisement professionnel est responsable de 120 000 décès par année et de 190 milliards \$ en soins de santé. Sont exclus ici le poids de l'épuisement professionnel sur la productivité, la hausse du nombre d'erreurs, l'absentéisme et certains autres coûts organisationnels³. Dans les entreprises qui enregistrent des cas d'épuisement professionnel modéré à sévère, les chances d'avoir des employés hautement engagés diminuent de 376 %, les chances que les employés restent en fonction diminuent de 87 %, la production des employés diminue de 22 % et la perception de l'expérience employé diminue de 41 %.

De plus, l'effet de l'épuisement professionnel suit l'employé à la maison :

Gallup indique que les employés en épuisement professionnel sont 23 % plus susceptibles de devoir se rendre à l'urgence⁴. Selon une autre étude⁵, l'épuisement professionnel entraîne d'importants risques pour la santé : diabète de type 2, maladie coronarienne, problèmes gastro-intestinaux, cholestérol élevé et même le décès chez les employés de moins de 45 ans.

Même l'épuisement professionnel léger entraîne des effets négatifs sur les entreprises. Dans les entreprises qui enregistrent des cas d'épuisement léger, on constate :

baisse de 220 % de la probabilité d'employés hautement engagés

baisse de 247 % de la probabilité d'incidence d'excellent travail

baisse de 210 % de la probabilité qu'un employé soit un prescripteur de l'organisation

baisse de 12 points de la cote d'expérience employé

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

Les employés qui affirment éprouver très souvent ou toujours un épuisement professionnel sont :

63 % plus susceptibles de prendre un congé de maladie

23 % plus susceptibles de se rendre à l'urgence

2,6 fois plus susceptibles de quitter leur employeur actuel

13 % moins confiants en leur rendement

GALLUP®

QUELLES SONT LES CAUSES DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL?

Les cultures d'entreprise médiocres génèrent une hausse de 157 % du taux d'incidence d'épuisement modéré à sévère. Une étude de Kronos a révélé que 56 % des cas d'épuisement professionnel sont causés par une mauvaise gestion et une culture d'entreprise négative⁷. Même les plus petites lacunes en matière de culture d'entreprise peuvent mener à un épuisement léger.

Des recherches antérieures démontrent que le manque d'appréciation, les conflits de coopération, l'ambiguïté des rôles et le stress du rôle sont de très bons indicateurs d'épuisement professionnel⁸. Alors que les millénariaux⁹ sont plus susceptibles que les travailleurs des générations précédentes de ressentir de l'épuisement professionnel, l'épuisement est semblable chez les cols blancs et les cols bleus, ce qui nous porte à croire que ce n'est pas le type de travail, ni le nombre d'heures travaillées qui causent l'épuisement, mais plutôt la culture d'entreprise dans laquelle l'employé évolue.

Pourquoi?

Travailler avec acharnement jour après jour sans se sentir apprécié peut accélérer l'épuisement professionnel. La réduction de la reconnaissance témoignée et de la reconnaissance reçue entraîne une augmentation de la probabilité d'épuisement de 45 % et 48 %, respectivement. Lorsqu'il n'y a aucune stratégie organisationnelle uniforme de reconnaissance en place, la probabilité d'épuisement augmente de 29 %.

Lorsque les entreprises traitent leurs employés comme de simples travailleurs, plutôt que des personnes, les employés sont plus susceptibles de ressentir un épuisement professionnel. La perception accrue selon laquelle les résultats financiers sont plus importants que les personnes provoque une hausse de 18 % de la probabilité d'épuisement professionnel. De la même façon, se sentir stressé, débordé et déconnecté de l'équipe ou de l'organisation peut rapidement déclencher l'épuisement professionnel d'un employé. La détérioration de l'équilibre travail-famille ainsi que la réduction du sentiment d'appartenance au travail sont responsables d'une hausse de 26 % et de 21 % de la probabilité d'épuisement professionnel.

Outre la réduction de l'appréciation et du bien-être, nous avons constaté que le rendement négatif de la vision, de l'opportunité, du succès et du leadership augmente également la probabilité d'épuisement professionnel chez les employés.

Vision : Les entreprises sans vision ou dont la vision n'est pas inspirante voient leurs risques d'épuisement professionnel augmenter de 39 %. Si les employés n'ont pas de but ou de mission communs à accomplir, ou que la vision de l'organisation ne les interpelle pas, ils ne seront pas en mesure de travailler sans relâche pour accomplir cette vision sans éprouver de l'épuisement.

Si vous ne connaissez pas la vision de votre organisation, ou qu'elle ne vous inspire pas, et que vous ne comprenez pas la contribution de votre travail, vos risques d'épuisement professionnel sont plus élevés. Il sera difficile de rester enthousiaste si vous croyez que votre travail n'importe à personne. Les employés ont besoin de savoir comment leur travail contribue à l'organisation, aux clients et à la société. Si les leaders omettent d'aider les employés à voir la vue d'ensemble ou le « pourquoi » derrière leur travail, la probabilité d'épuisement professionnel augmente de 22 %.

EXPÉRIENCE EMPLOYÉ - CHRISTIAN

Christian, un courtier hypothécaire, a partagé son histoire avec nous. Après avoir obtenu son diplôme collégial, il décroche son premier vrai emploi. « J'adorais mon travail, dit-il. Plus je travaillais, plus je gagnais de l'argent. » Il s'est rapidement taillé une place parmi les meilleurs courtiers de l'entreprise. « C'était parfait au début, poursuit-il. Mon patron m'aimait bien. Je recevais constamment de la reconnaissance. Puis, tout a changé. » Christian a été affecté à un nouveau service, où seuls les résultats comptaient pour le patron. « J'étais toujours parmi les meilleurs et je recevais d'excellentes primes, précise Christian. Mais ce n'était jamais assez. L'ambiance avait changé. Terminées les marques d'appréciation. La barre était toujours de plus en plus haute jusqu'à ce que nos objectifs soient carrément hors de portée. Les longues heures et les week-ends de travail faisaient partie des attentes. Ce n'était plus un milieu de travail heureux où nous étions célébrés. Le stress était élevé. » Christian a quitté l'entreprise dans l'année de sa transition. « Je gagnais plus d'argent que jamais. Mais j'étais complètement épuisé. »

Opportunité : Le manque d'occasions d'apprentissage ou un sentiment accru de favoritisme peut freiner l'engagement et augmenter les probabilités d'épuisement professionnel de 16 % et de 23 %, respectivement. Les employés cherchent à croître et à se perfectionner dans leur rôle. Ils veulent relever des défis et apprendre de nouvelles choses. S'ils estiment qu'ils n'ont aucune opportunité de croissance personnelle et de perfectionnement dans l'organisation, ou que ces opportunités sont réservées à quelques élus, ils seront plus susceptibles d'éprouver de l'épuisement professionnel au travail.

Leadership : Une diminution de la confiance envers les leaders peut augmenter les risques d'épuisement professionnel de 29 %. Le manque de confiance envers un leader entraîne le ressentiment, le désengagement, un faible bien-être, l'épuisement professionnel et, ultimement, le roulement du personnel.

Bien-être : La détérioration de l'équilibre travail-famille, le sentiment que le travail a un effet néfaste sur la santé ou la diminution du sentiment d'appartenance peuvent augmenter les risques d'épuisement de 22 %, 40 % et 56 %, respectivement. Lorsque les employés ne se sentent pas à leur meilleur au travail, sur le plan physique, émotionnel ou social, l'épuisement professionnel n'est qu'une question de temps.

« On parle de stimuler les employés, de les apprécier et de s'assurer qu'ils sont en harmonie avec les objectifs stratégiques. Mais même s'ils éprouvent un engagement émotionnel à leur travail, ils peuvent se sentir dépassés. Si l'épuisement professionnel ne peut être éradiqué, on peut considérablement l'éviter en dosant régularité et personnalisation des horaires et des charges de travail, en faisant de nos gestionnaires des modèles d'équilibre travail-famille pour leur équipe et en mettant en place des outils et une technologie de gestion proactive de l'épuisement professionnel. »

**—MOLLIE LOMBARDI, COFONDATRICE ET PDG,
APTITUDE RESEARCH PARTNERS**

ÉVITER L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Les entreprises ne peuvent pas toutes suivre l'exemple de la firme de design hollandaise HelderGroen pour éviter l'épuisement professionnel. L'entreprise cesse toutes ses activités à 18 h chaque jour et hisse physiquement au plafond les bureaux dans l'ensemble de l'entreprise au moyen de câbles en acier. Le plancher est libéré de tout ameublement et l'espace est loué, gratuitement, à la collectivité en guise de plancher de danse, d'espace de réception ou de studio de yoga. Le directeur créatif explique : « Nous croyons que des activités du genre facilitent la vie au travail de nos employés. Vous savez que le moment est venu de vous détendre et de faire autre chose qui vous inspire »¹¹. Malheureusement, la plupart des entreprises ne sont pas physiquement en mesure d'emboîter le pas à HelderGroen. Toutefois, il existe de nombreuses autres manières d'éviter l'épuisement professionnel.

Une étude menée sur 12 ans à propos des indicateurs et des conséquences de l'épuisement professionnel a révélé que l'épuisement est un processus. Il ne survient pas du jour au lendemain; c'est une accumulation lente de fatigue extrême et de cynisme. Offrir plus d'information, de soutien et de contrôle aux employés à l'égard de leur travail pourrait réduire les niveaux d'épuisement¹².

Comment faire? En créant des expériences culminantes et des micro-expériences qui permettent aux employés de se sentir liés à leurs organisations, appuyés et appréciés par leurs leaders et équipes, de comprendre clairement leurs objectifs et leur rendement et de se sentir écoutés par l'entreprise.

Les mêmes outils qui peuvent améliorer l'expérience employé (repenser le leadership, utiliser les tête-à-tête, former des équipes qui favorisent la sécurité et le soutien, et écouter activement) peuvent également améliorer la situation en matière d'épuisement professionnel. La mesure la plus importante que vous pouvez prendre est de changer la façon dont les leaders interagissent avec leurs équipes. Bon nombre des problèmes qui causent l'épuisement professionnel peuvent se régler par de petits changements dans la façon dont votre organisation et vos leaders interagissent avec les employés sur une base quotidienne.

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

L'épuisement professionnel est plus présent que jamais chez les employés.

L'Organisation mondiale de la Santé reconnaît l'épuisement professionnel comme un syndrome officiel.

Le coût de l'épuisement professionnel pour les entreprises s'élève à plus de 190 milliards \$ en soins de santé.

L'épuisement professionnel est causé par une culture d'entreprise médiocre.

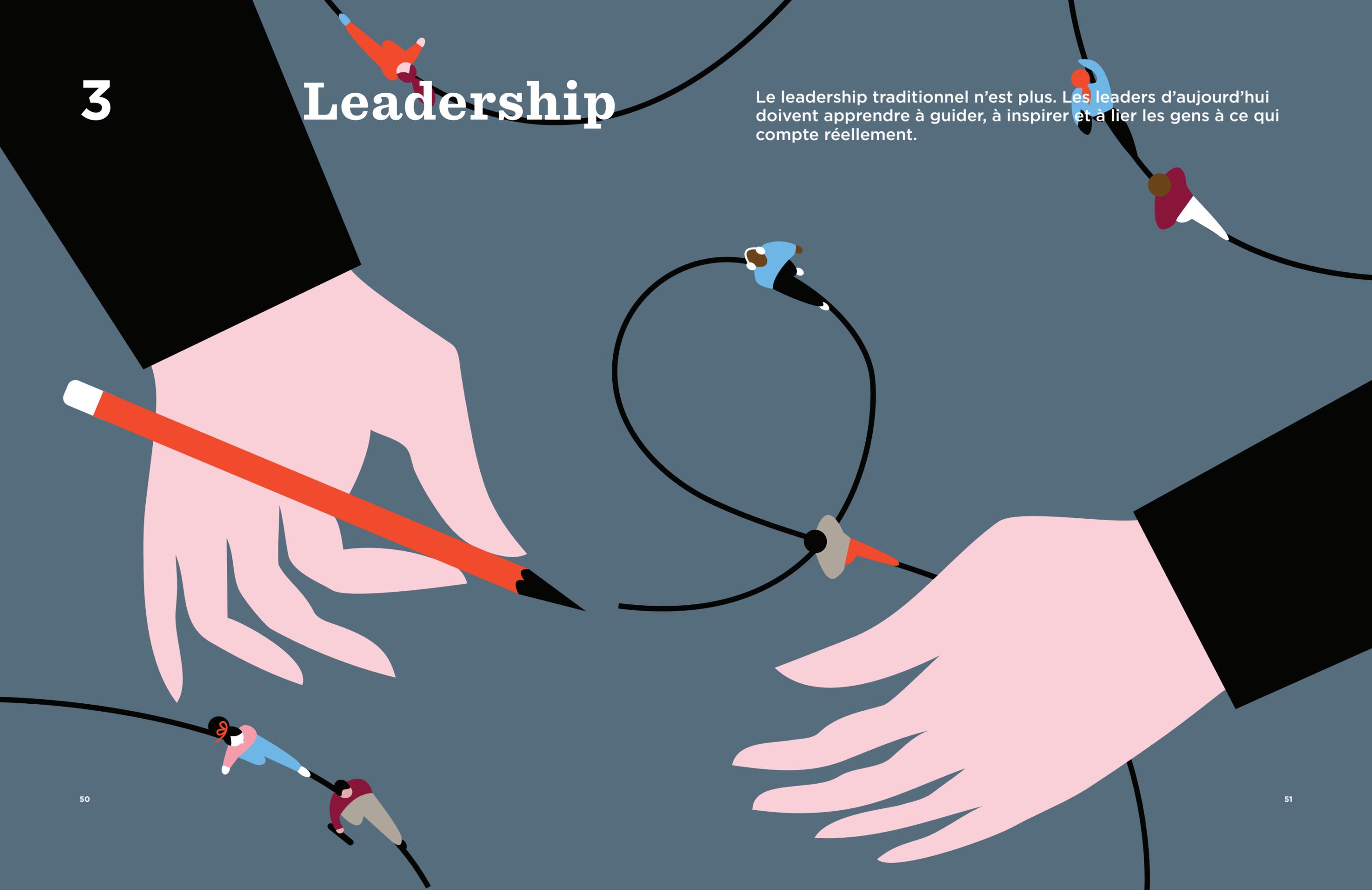
Sources - Épuisement professionnel

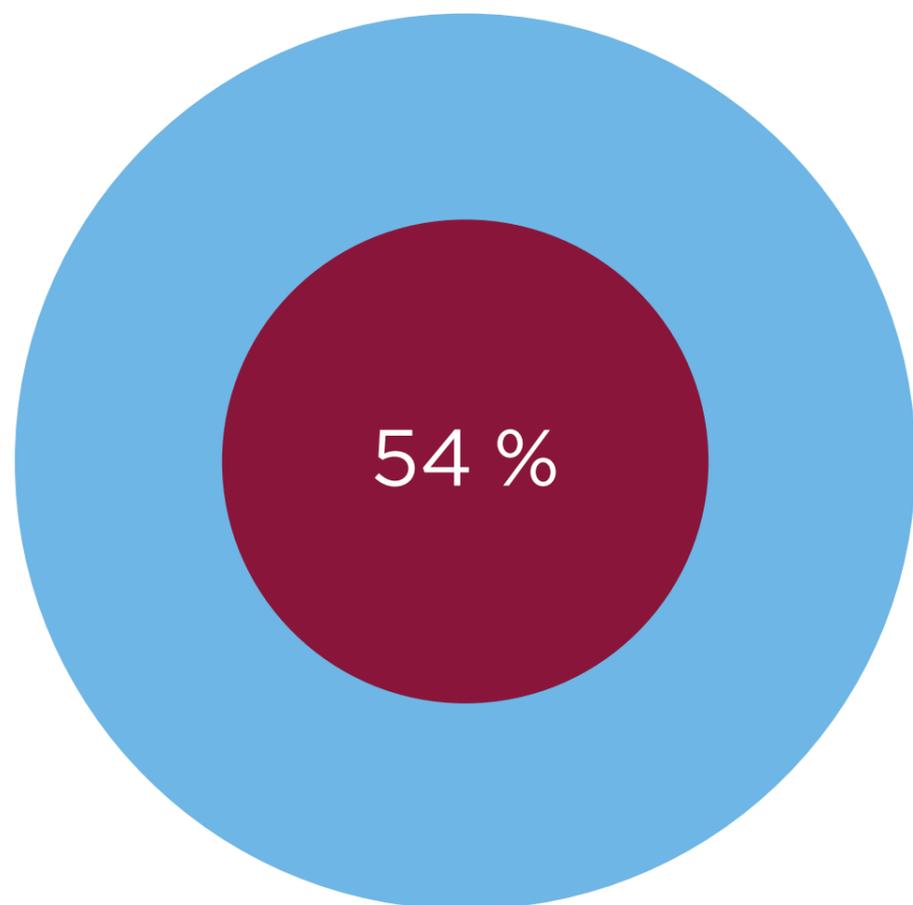
1. Dans la Classification internationale des maladies, le burn-out, ou épuisement professionnel, est considéré comme un «phénomène lié au travail», Organisation mondiale de la Santé, 28 mai 2019.
2. MONTANEZ, Rachel. *Burnout Is Sabotaging Employee Retention: Three Things You Must Know To Help*, Forbes, 5 juin 2019.
3. PFEFFER, Jeffrey. *The Hidden Costs of Stressed-Out Workers*, The Wall Street Journal, 28 février 2019.
- 4-6 WIGERT, Ben et Sangeeta AGRAWAL. *Employee Burnout, Part 1: 5 Main Causes*, Gallup, 12 juillet 2018.
7. MONTANEZ, Rachel. *Three Types of Personalities Prone to Burnout and What To Do If You Identify*, Forbes, 3 juin 2019.
8. *The Process of Burnout in White-Collar and Blue-Collar Jobs: Eight-Year Perspective Study of Exhaustion*, Journal of Organizational Behavior, août 2002.
9. PENDELL, Ryan. *Millennials are Burning Out*, 19 juillet 2018.
10. STURT, David et Todd NORDSTROM. *How Looking Back to the Past Can Help You Confidently Move Forward: One Entrepreneur's Story*, Forbes, 18 mars 2019.
11. MCGREGOR, Jena. *Five clever ways companies are helping employees fight burnout*, Washington Post, 30 septembre 2014.
12. LEITER, Michael P., HAKANEN, Jari J, AHOLA, Kirsi, TOPPINEN-TANNER, Salla, KOSKINEN, Aki et Ari VÄÄNÄNEN. *Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: A 12-year cohort study*, Journal of Organizational Behavior, octobre 2013.

3

Leadership

Le leadership traditionnel n'est plus. Les leaders d'aujourd'hui doivent apprendre à guider, à inspirer et à lier les gens à ce qui compte réellement.





**SEULEMENT 54 % DES EMPLOYÉS AFFIRMENT
QUE LEUR LEADER SAIT CE QU'ILS FONT.**

PERSPECTIVE

Nous l'avions tous pressenti. C'est maintenant inévitable. Les plus jeunes générations rejettent catégoriquement les anciennes pratiques de leadership, contraignant les organisations à repenser et à redéfinir la manière de diriger les leaders. Les termes « patron » et « superviseur » ne reflètent plus la réalité des employés d'aujourd'hui. Les leaders efficaces sont décrits comme des mentors inspirants, des défenseurs et des influenceurs. Selon les normes actuelles, si vous ne contribuez pas à la réussite, à l'apprentissage, à la croissance et au sentiment de devoir accompli de vos employés, vous n'êtes pas considéré comme un leader. Un point c'est tout. Les bons leaders lient les employés à trois éléments essentiels : la vision, la réalisation et les autres. Ils offrent du soutien, de l'encouragement et des conseils. Ils encouragent les employés à rêver plus grand, à viser plus haut et à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Tout ceci favorise en retour la réussite personnelle et organisationnelle.

Les leaders sont essentiels pour créer des expériences employé positives. Ils embauchent l'équipe avec laquelle vous travaillez, donnent le ton à l'équipe, influent sur le bien-être et proposent une orientation et des ressources. Ils aident chaque employé à réussir, à se sentir apprécié et appuyé et à croître et se perfectionner. Ils traduisent la vision et les valeurs de l'organisation et les personnalisent pour leur équipe. Malheureusement, bon nombre de leaders et d'entreprises abordent encore aujourd'hui le leadership de manière traditionnelle, en utilisant des pratiques désuètes pouvant nuire à leurs équipes, créer des expériences négatives et perpétuer des cultures d'entreprise souffrant de stress chronique.

LEADERSHIP EN CRISE

La plupart des organisations suivent encore d'anciennes pratiques de leadership traditionnelles qui accordent un pourcentage dangereusement élevé du pouvoir de décisions et du contrôle à un faible pourcentage de leaders désignés. Les personnes et les équipes sont alors privées de l'opportunité de développer leurs compétences de pensée critique et de partager les responsabilités. Cette situation entraîne un risque de décisions fondées sur un parti pris et la réduction de l'innovation. Les travailleurs tolèrent essentiellement cette approche de gestion depuis des décennies (et en sont contrariés). Nous découvrons maintenant que les employés des générations Y et Z rejettent catégoriquement ces pratiques et s'attendent à autre chose.

Les résultats de recherche font réfléchir. Moins de la moitié des employés estiment que leur leader favorise leur perfectionnement. Seulement 26 % croient que leur leader encourage la collaboration. Plus de la moitié affirment que leur leader refuse de céder le contrôle sur quoi que ce soit. Seulement 59 % croient que leur leader les valorise. Un employé sur 5 affirme que son leader exprime régulièrement des doutes à son endroit.

L'impact d'un piètre leadership est désastreux. Les entreprises qui appuient et maintiennent ces approches traditionnelles de leadership obtiennent de moins bonnes notes en matière d'expérience employé, d'engagement, d'excellent travail, d'indice de recommandation et dans les six éléments essentiels d'une culture d'entreprise : vision, opportunité, succès, appréciation, bien-être et leadership. Elles ont moins de probabilité de croissance de revenus et plus de risques de mises à pied d'employés.

RÉSULTAT	EFFET DES PRATIQUES TRADITIONNELLES DE LEADERSHIP
Expérience employé	-43 %
IMPACT CULTUREL	
Vision	-20 %
Opportunité	-42 %
Succès	-27 %
Appréciation	-38 %
Bien-être	-13 %
Leadership	-36 %
Engagement	-33 %
Excellent travail	-58 %
Prescripteur	-44 %
Épuisement professionnel	+10 % d'incidence d'épuisement professionnel
Revenu	-84 % de probabilité de croissance des revenus
Mises à pied	+16 % de probabilité de mises à pied

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

Il y a plus d'un siècle, le sociologue allemand Max Weber soutenait que les bureaucraties hautement organisées avec des hiérarchies bien définies étaient les meilleures stratégies d'exploitation d'une entreprise¹. Plus de 100 ans plus tard, trop d'entreprises adoptent encore cette philosophie, malgré des décennies d'évolution dans notre environnement de travail.

Le milieu de travail moderne a changé. Finies les journées de 9 h à 5 h dans un bureau à cloisons ou climatisé, à prendre des pauses occasionnelles pour échanger autour de la cafetière. Les employés ne travaillent plus en équipe de 200 collègues avec un patron qui leur dit quoi faire et comment le faire.

**ESPACES DE TRAVAIL
FLEXIBLES**

74 %

des employés ont la capacité de changer d'espace physique pour faire leur travail.

**HEURES DE TRAVAIL
FLEXIBLES**

52 %

des employés affirment avoir un certain choix quant au moment où ils travaillent.

TÉLÉTRAVAIL

43 %

des employés effectuent au moins une partie de leur travail loin de leur équipe.

ÉQUIPE MATRICIELLE

84 %

des employés sont modelés dans une certaine mesure par leur équipe².

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

Les leaders croient souvent que les attentes relatives au travail des employés à distance sont les mêmes que celles des employés en bureau, mais à défaut d'une gestion adéquate, l'isolement des employés à distance peut entraîner une baisse de 21 % du rendement³. Les leaders doivent s'adapter à une main-d'œuvre plus mobile, autonome et mondiale.

D'autres éléments ont aussi changé. Les nouvelles générations ne sont pas tant intéressées par l'argent, l'héritage ou la hiérarchie. 89 % des employeurs croient que les employés quittent leur emploi en raison de l'argent, alors que le pourcentage réel est de seulement 12 %⁴. En fait, selon un sondage mené par Virtuali, 47 % des millénariaux veulent devenir des leaders, car ils souhaitent habiliter les autres, et non parce qu'ils veulent dire aux autres ce qu'ils doivent faire⁵.

« Les boomers ont été des leaders autocratiques axés sur l'ordre, le contrôle et les politiques, comme le travail de 9 h à 5 h. Les millénariaux veulent créer un environnement plus collaboratif favorisant l'échange d'idées avec les pairs et la réalisation de la mission plutôt que d'une culture d'entreprise rigide avec des politiques et des procédures. »

—SEAN GRABER, PDG VIRTUALI⁶

Afin de pouvoir diriger efficacement ces nouvelles générations d'employés, les entreprises devront changer considérablement la façon dont les leaders interagissent avec leurs employés. Le style de leadership traditionnel, ainsi que la protection de l'information et la prise de décisions qui y sont associées, est appelé à disparaître.

LES BONS LEADERS AIDENT LEURS EMPLOYÉS À ÉTABLIR DES LIENS.

Les employés veulent plus qu'un simple patron et microgestionnaire; ils cherchent un leader pour les accompagner et les inspirer. Ils veulent un leader qui s'intéresse à eux, qui se soucie de leurs objectifs et de leurs aspirations. Quelqu'un qui les encourage à viser l'excellence et les aide à se sentir liés aux autres.

27 %

L'inspiration est 27 % plus indicative du rendement que l'engagement des employés. Lorsque les employés sont sincèrement dévoués, profondément redevables et entièrement responsables, ils contribuent de manière durable et cohérente.

THE HOW REPORT, 2016⁷

Les bons leaders lient les employés à trois éléments précis : la vision, la réalisation et les autres. Ils démontrent l'importance du travail de leurs employés et comment il peut changer les choses et contribuer à la vision de l'entreprise. Ils enseignent aux employés à réussir et les aident à réaliser de grandes choses en les liant à de nouvelles compétences et à de nouvelles façons de travailler. Et ils rassemblent les gens en bâtissant des équipes solides et en favorisant de forts réseaux sociaux.

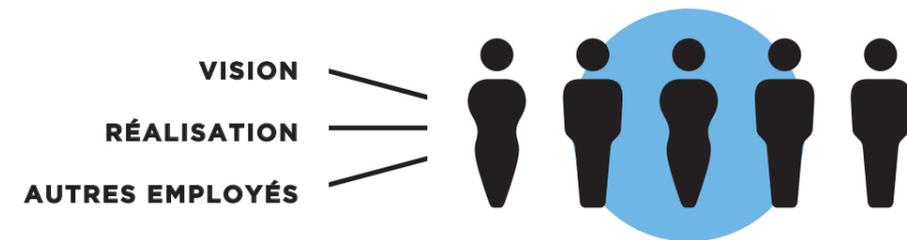


Figure 9. DES LIENS QUI COMPTENT
Les bons leaders lient les membres de leur équipe à trois choses.

Les données sont majoritairement en faveur de ce nouveau type de leadership. Notre recherche révèle que lorsque les leaders lient leurs employés à la vision, ces derniers sont 373 % plus susceptibles de ressentir un fort sentiment de vision, 747 % plus susceptibles d'être hautement engagés et 49 % moins susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel.

Nos données révèlent également que lorsque les leaders lient leurs employés à la réalisation, la probabilité que l'employé ressente un fort sentiment d'opportunité augmente de 259 %, la probabilité que l'employé réalise de l'excellent travail augmente de 247 % et le risque d'épuisement professionnel diminue de 46 %.

Lorsque les leaders lient leurs employés aux autres, la probabilité que l'employé ressente un fort sentiment de bien-être augmente de 156 %, la probabilité que l'employé se sente apprécié augmente de 374 % et le risque d'épuisement professionnel diminue de 47 %. Toutes ces données indiquent que les leaders modernes doivent apprendre et exercer l'art de bâtir des liens.



Lorsque les leaders lient les gens à la vision, à la réalisation et aux autres :

250 %

plus de chances qu'un employé soit un prescripteur

405 %

plus de chances qu'un employé accorde une note élevée à l'expérience employé

845 %

plus de chances qu'un employé soit engagé

1 674 %

plus de chances qu'un employé ait une perception positive du leadership

56 %

de réduction de l'épuisement professionnel

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

L'impact de la réinvention du leadership est puissant. Lorsque les entreprises adoptent une approche au leadership axée sur les liens, la collaboration et le mentorat, elles constatent d'énormes améliorations sur le plan de l'expérience employé, des six éléments essentiels de la culture d'entreprise, de l'engagement, de l'excellent travail ainsi que de la probabilité de recommander l'employeur. L'épuisement professionnel est en baisse, les mises à pied diminuent et les revenus augmentent.

D'autre part, les organisations qui adhèrent à des styles de leadership traditionnels remarquent une baisse radicale de l'expérience employé et de tous les aspects de la culture d'entreprise, des taux d'épuisement professionnel plus élevés et une augmentation de la probabilité de mises à pied.

« Nous ne vendons pas seulement un lit d'enfant, par exemple. Nous vendons un article très important pour une mère ou un père. Nous faisons partie de la vie d'une personne, de sa maison et c'est ainsi que nous contribuons à changer la vie des gens. »

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, R.-U.

57 %

Lorsque les leaders lient leurs employés à la vision, à la réalisation et aux autres, on constate une réduction de 57 % de l'épuisement professionnel.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

LA PREUVE DES LIENS EST FAITE. MAIS COMMENT LES LEADERS PEUVENT-ILS LES METTRE EN PRATIQUE?

Il est facile de dire aux leaders qu'ils ont un nouveau rôle à jouer, qu'ils doivent lier les membres de l'équipe à la vision, à la réalisation et aux autres. Mais comment le faire concrètement? Quelles sont les micro-expériences quotidiennes que peuvent créer les leaders pour les employés afin de favoriser la durabilité des liens? Pouvons-nous apprendre de certains exemples? Y a-t-il des leaders ou des entreprises qui y arrivent déjà?

Bien sûr. Dans le cadre du Rapport sur la culture de cette année, nous avons cherché à découvrir ce que font les leaders des meilleures organisations pour tisser les liens dont nous venons de discuter. Au cours des pages suivantes, nous repoussons les limites des liens pour révéler les expériences quotidiennes que favorisent les leaders pour aider les employés à ressentir un lien plus profond avec les éléments qui comptent pour eux. Comme l'indique la recherche, ces liens sont essentiels à l'engagement des employés, à la productivité, à la longévité et à la croissance.

MESURE	LEADERSHIP TRADITIONNEL	LEADERSHIP MODERNE
Expérience employé	-43 %	+55 %
IMPACT CULTUREL		
Vision	-20 %	+38 %
Opportunité	-42 %	+43 %
Succès	-27 %	+35 %
Appréciation	-38 %	+42 %
Bien-être	-13 %	+66 %
Leadership	-36 %	+56 %
Engagement	-33 %	+40 %
Excellent travail	-58 %	+86 %
Prescripteur	-44 %	+64 %
Épuisement professionnel	+10 %	-57 %
Revenu	-84 % de probabilité de croissance des revenus	+81 % de probabilité de croissance des revenus
Mises à pied	+16 % de probabilité de mises à pied	-67 % de probabilité de mises à pied

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

Pour lier les employés à la vision, à la réalisation et aux autres, les leaders doivent suivre les recommandations ci-dessous :

1 Lien à la vision

Formulez clairement la signification du travail de chaque employé et communiquez son impact sur l'organisation, ses clients et le monde. Il existe quatre façons de faire :

Comprenez ce que font réellement vos employés. Ça peut sembler une évidence, mais seulement 54 % des employés affirment que leur leader sait ce qu'ils font. Lorsque les leaders font un effort pour comprendre le travail de leurs employés, leurs difficultés, leurs défis, leur charge de travail et leurs responsabilités, les employés sentent que leur leader est investi dans le travail qu'ils font. En fait, on observe :

une hausse de 36 % des employés qui se sentent appuyés par leur leader direct

une hausse de 35 % du sentiment que leur leader reconnaît l'excellent travail qu'ils font

une hausse de 29 % de l'engagement

MEILLEURE PRATIQUE : NIKE, GOOGLE ET CVS

Imaginez un peu un employé qui consacre sa journée à assembler des vaporisateurs destinés à un nettoyant pour fenêtres. Son état d'esprit est axé sur l'absence de défauts. Il est concentré sur l'amélioration de l'efficacité et le respect des quotas. Mais il n'a jamais la chance de voir comment son travail influe sur la vie de ses clients : un parent qui regarde son enfant jouer dans la cour et qui veille à sa sécurité, un pilote qui nettoie la vitre avant un vol, ou un conducteur fatigué qui se rend à une station-service au cœur de la nuit pour s'assurer d'avoir une vue dégagée pour les quelques prochaines heures de trajet. En un instant, l'employé qui assemble les vaporisateurs comprend l'impact de son travail sur le destinataire. Cet impact peut être partagé aux employés sous forme de témoignages des clients, de visites sur le terrain pour voir les clients au travail, et dans le cadre de la vision et des énoncés de mission de l'entreprise. Pensez aux énoncés de mission d'organisations comme Nike (communiquer l'inspiration et l'innovation à chaque athlète dans le monde), Google (organiser l'information du monde et la rendre universellement accessible et utile), CVS Corporation (devenir la pharmacie de détail la plus facile à utiliser pour les clients). Lorsque les employés entendent et voient comment leur travail contribue à l'organisation, et aux vies de leurs clients, ils sont plus susceptibles de donner le meilleur d'eux-mêmes⁸.

Exprimez pourquoi le travail de vos employés est utile. Pourquoi le travail de tout un chacun est-il important? En quoi contribue-t-il à l'organisation et à l'avancement de sa vision? Nous voulons tous que notre travail importe. En communiquant clairement le sens des contributions des employés, les entreprises constatent :

une hausse de 15 % de la clarté de la vision organisationnelle

une hausse de 17 % de la différenciation de la vision

une hausse de 27 % de la fierté envers l'organisation

une hausse de 21 % des efforts discrétionnaires afin de favoriser la réussite de l'organisation

une hausse de 200 % de l'incidence d'excellent travail

Démontrez l'effet de leur travail sur le client. La plupart des employés ne cherchent pas à faire accroître les profits de leur employeur par leur travail. Ils investissent leurs efforts dans l'espoir de contribuer à changer le monde. Comment leur travail contribue-t-il à améliorer la vie de l'utilisateur final, du client et de la collectivité?

Lorsque les leaders peuvent exprimer de manière précise l'impact du travail d'un employé sur les clients, on observe une hausse de 22 % du sentiment que l'organisation inspire les employés à travailler vers l'atteinte d'un objectif collectif et une hausse de 23 % du sentiment que la vision de l'organisation motive les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail.

Créez des plans et des objectifs communs avec votre équipe et liez-les à la vision de l'organisation. Lorsque les leaders sont transparents avec leur équipe à propos de la manière de travailler collectivement pour réaliser la vision de l'entreprise, on constate une hausse de 103 % de la perception de l'expérience employé et une hausse de 87 % de l'incidence d'excellent travail.

2 Lien à la réalisation

Montrez que vous croyez en vos employés, soyez engagé dans le processus intégral de réalisation et permettez aux employés de voler de leurs propres ailes.

Montrez activement à vos employés que vous croyez en eux et que vous avez à cœur leurs objectifs de carrière. Discutez souvent avec vos employés de leurs objectifs personnels et de leurs rêves à l'égard de leur rôle. Dites-leur que vous appréciez leurs compétences et leurs talents uniques et que vous croyez en leur réussite. Faites-leur confiance pour prendre des décisions et travailler de manière autonome. Alors vous constaterez chez vos employés :

une hausse de 39 % du sentiment d'opportunité de croissance, même s'ils ne sont pas des « chouchous »

une hausse de 33 % du sentiment de travailler dans une équipe gagnante

une hausse de 43 % du sentiment d'appartenance à l'organisation

« Chez Pixar, nous savons que nous ne sommes pas à l'abri des problèmes, dont bon nombre restent encore à venir; nous travaillons avec acharnement pour découvrir ces problèmes, même si cela entraîne pour nous un inconfort; et lorsque nous rencontrons un problème, nous canalisons toutes nos énergies à le résoudre. »

—ED CATMULL, COFONDATEUR ET ANCIEN PRÉSIDENT DE PIXAR

Restez engagé durant tout le processus de réalisation, en offrant de la rétroaction précise, constructive tout au long du processus, pas seulement au début ou à la fin. Évitez de microgérer le projet ou le processus, mais célébrez les petites réalisations, agissez comme un guide et un défenseur pour vos employés, et efforcez-vous d'éliminer les barrières à l'innovation. Vérifiez fréquemment la progression de vos employés et offrez de l'encadrement et du soutien. Alors vous constaterez chez vos employés :

une hausse de 86 % du sentiment d'apprendre des choses nouvelles et utiles dans leur rôle actuel

une hausse de 43 % du sentiment de recevoir du soutien de leur leader pour bien faire leur travail

une hausse de 207 % du sentiment que leur leader leur présente des opportunités

une hausse de 29 % de la certitude que leur leader veut leur réussite

une hausse de 133 % de l'incidence d'excellent travail

Témoignez de la reconnaissance à vos employés tout au long du processus, pas seulement une fois la réalisation accomplie. En reconnaissant les petites victoires et les efforts tout au long du processus, les leaders constatent une hausse de 83 % de l'engagement et une hausse de 136 % du sentiment d'être un expert en la matière dans leur organisation. Un mot ou une note d'appréciation lorsqu'un membre de l'équipe fait des efforts supplémentaires, surmonte un obstacle, innove, aide un collègue ou dépasse les attentes, encourage et motive davantage à réussir.

EXPÉRIENCE DE LEADER - JAY SAMIT

Le succès est un processus. Les projets empirent souvent avant de s'améliorer et de connaître du succès. En fait, la plupart des projets au travail peuvent être comparés à une visite chez le coiffeur. Les choses sembleront se détériorer avant de s'embellir. Et les employés doivent être reconnus tout au long de la durée du projet – pour les petites victoires, les efforts quotidiens et même en période plus difficile – ils ont besoin de savoir qu'ils sont appuyés même lors des échecs. Jay Samit, auteur de *Disrupt You*, a consacré la totalité de sa carrière à la technologie et à l'innovation. Il l'a bien résumé en déclarant : « J'ai toujours dit à mes employés que s'ils ne vivaient pas d'échec au cours de leur première année d'emploi, ils seraient congédiés. Si les employés ne vivent pas d'échec, ils ne cherchent pas réellement à améliorer les choses »⁹.

Partagez le leadership. Donnez aux employés la permission de voler de leurs propres ailes. Les employés ne veulent pas d'un microgestionnaire; ils veulent un leader qui les inspire. En donnant aux employés les outils pour s'appropriier un projet, prendre des décisions, diriger et innover, vous constaterez :

une hausse de 88 % du sentiment d'opportunité dans l'organisation

une hausse de 78 % de l'engagement

une hausse de 255 % de l'incidence d'excellent travail

une hausse de 184 % de la perception de leur leader direct

« Avant de devenir un leader, le succès est orienté vers votre croissance. Lorsque vous devenez leader, le succès est orienté vers la croissance des autres. »

—JACK WELCH, ANCIEN PDG, GE

3 Lien aux autres

Devenez mentor, encouragez la collaboration et aidez les employés à bâtir leurs propres réseaux sociaux entre les équipes et leurs collègues de l'organisation.

Liez les employés à leur équipe, aux fins d'opportunités de mentorat ou d'orientation de projet. Lorsque les employés se sentent liés à leur équipe, on constate :

une hausse de 91 % du sentiment d'appartenance à l'organisation

une hausse de 133 % du sentiment d'apprentissage continu de choses nouvelles et utiles

une hausse de 55 % de l'engagement

une hausse de 83 % de l'incidence d'excellent travail

Encouragez la collaboration à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe dans la mesure du possible. Ceci diffère des comportements traditionnels, « territoriaux ». Lorsque les leaders adoptent ces comportements, les entreprises constatent :

une baisse de 43 % de l'incidence de l'exclusion observée

une hausse de 133 % des prescripteurs dans l'indice de recommandation

une baisse de 44 % de l'incidence d'épuisement professionnel modéré à sévère

MEILLEURE PRATIQUE - DELTA

Un des principes de base pour bâtir la confiance et les liens entre les employés est de les engager dans la résolution de problèmes et la cocréation de solutions. Pensez aux plus récentes initiatives de Delta Airlines pour le relancement de nouveaux uniformes à l'échelle de l'entreprise – pour tous les employés. Avez-vous remarqué les nouveaux vêtements et accessoires prune, savamment nommés « Prune Passeport ». L'entreprise savait que le projet serait ardu. Elle voulait également tenir compte de l'opinion des employés, ceux qui sont appelés à porter l'uniforme sur une base quotidienne. Après avoir mené plus de 80 groupes de discussion des employés et étudié plus de 30 000 réponses de sondages auprès des employés, l'équipe de design de Delta a apporté plus de 165 modifications aux uniformes avant de présenter le produit final. Les employés se sont sentis écoutés. « La nouvelle collection d'uniformes de Delta offre l'unité entre tous les groupes de travail comme jamais, affirme Ed Bastian, PDG de Delta. Nous sommes très fiers de notre équipe Delta et ça se voit! »¹⁰.

MEILLEURE PRATIQUE - BP

BP illustre un exemple d'entreprise qui s'efforce de créer des liens entre les employés situés partout dans le monde. En termes de pourcentage, une mince portion d'employés travaille au siège social de l'entreprise. Sachant que ceci peut nuire à la prise de décisions et à la collaboration, l'entreprise s'est donné comme objectif de cultiver des réseaux sociaux en déplaçant les employés entre les fonctions, les unités d'affaires et les pays dans le cadre de leur perfectionnement professionnel. En modifiant fréquemment les rôles et en favorisant souvent le travail avec de nouveaux membres d'équipe, l'entreprise est en mesure de socialiser l'apprentissage à l'échelle des unités d'affaires et de développer de solides liens personnels entre les gens qui éliminent le territorialisme. Par conséquent, il n'est pas rare pour les leaders de BP d'avoir travaillé dans diverses autres entreprises un peu partout dans le monde au cours de la dernière décennie. Cela permet de créer des liens à l'échelle de l'organisation¹¹.

Formez une équipe dont les membres se soucient les uns des autres, peuvent compter les uns sur les autres et célèbrent les succès de chaque membre. Dans les équipes où le leader le fait avec succès, les membres expriment une hausse de 284 % de leur sentiment d'appartenance à l'organisation, une hausse de 33 % de leur engagement, une hausse de 41 % de la probabilité de rester en poste et une hausse de 88 % de leur sentiment de bien-être.

CONCLUSION : LES LIENS FAVORISENT L'ÉPANOUISSEMENT.

Le leadership moderne c'est plus que dire aux employés quoi faire; c'est d'inspirer les employés à trouver et à paver leur propre voie. Les leaders avisés cherchent des opportunités de créer des micro-expériences qui lient les employés à la vision, à la réalisation et aux autres, qui favorisent une culture de motivation et de succès et qui propulsent les employés vers de grandes réalisations. Aider les leaders à faire la transition de la mentalité traditionnelle à une mentalité plus moderne nécessite du temps (et un perfectionnement actif), mais ces efforts entraîneront une amélioration considérable de l'expérience employé quotidienne, une culture d'entreprise florissante et le succès de l'entreprise.

« Le succès est encore meilleur lorsqu'il est partagé. »

—HOWARD SCHULTZ, PRÉSIDENT DU CONSEIL ET PDG, STARBUCKS

LEADERSHIP - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les leaders ont une incidence considérable sur la culture d'entreprise et l'expérience employé.

Les pratiques de leadership traditionnelles sont dépassées et rejetées par la main-d'œuvre moderne.

Les leaders modernes efficaces sont des mentors et des accompagnateurs plutôt que des patrons.

Les grands leaders misent sur la création de liens entre les personnes.

Sources - Leadership

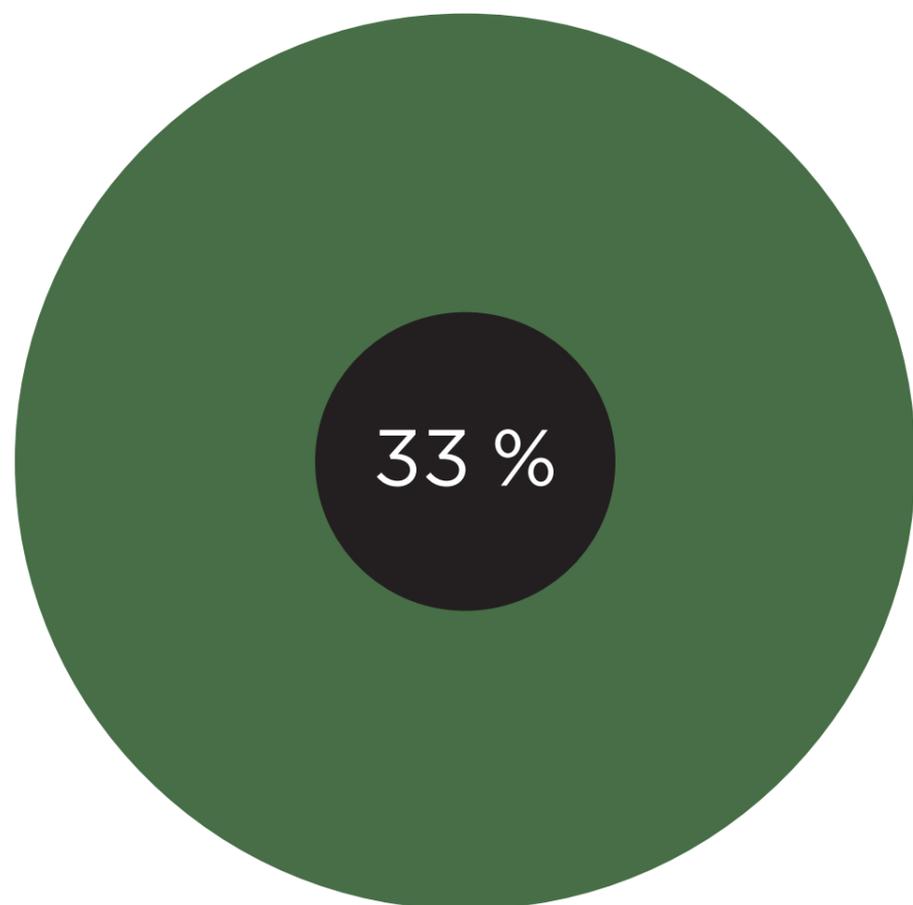
1. SANDERS, G.I., *Employee Experience: 5 Big Reasons Why It's The Future of the Workplace*, Dynamic Signal.
- 2, 3. HICKMAN, Adam et Ryan PENDELL, *The End of the Traditional Manager*, Gallup, 31 mai 2018.
4. SANDERS, G.I., *Employee Experience: 5 Big Reasons Why It's The Future of the Workplace*, Dynamic Signal.
- 5, 6. *Millennials Challenge Traditional Leadership*, Duffy Group, 22 septembre 2017.
7. *The How Report*, 2016
8. CHECKETTS, Michelle, *3 Keys to Helping Employees Understand Their Impact*, decisionwise, 10 février 2014.
9. STURT, David et Todd NORDSTROM, *Signs You Might Be Leadership Material, From 10 Experts Who Know*, Forbes, 12 octobre 2017.
10. PUHAK, Janine, *Delta's \$20 Million Designer Uniforms Draw Mixed Reviews*, Fox News, 31 mai 2018.
11. GRATTON, Lynda et Tamara J. ERICKSON, *Eight Ways to Build Collaborative Teams*, Harvard Business Review, 2007 novembre.

4

Tête-à-tête

Le tête-à-tête est un point de contact essentiel et sous-utilisé, mais aussi un outil puissant pour les leaders.





**33 % DES EMPLOYÉS REDOUTENT LES
RENCONTRES AVEC LEUR LEADER**

PERSPECTIVE

Simple en apparence, les tête-à-tête sont des pratiques organisationnelles méconnues. Les entreprises et les leaders savent que ces rencontres sont un élément essentiel de la gestion du personnel, mais leur intégration dans l'expérience employé a été incohérente, au mieux. En outre, même si les leaders ont des tête-à-tête réguliers, la grande majorité d'entre eux sont rigides, trop axés sur les mises à jour de projet et ne correspondent pas à ce que l'employé considère comme une utilisation efficace de son temps. Les tête-à-tête peuvent être difficiles à réussir, mais ils sont indispensables à l'expérience employé. Engagement accru, réduction des cas d'épuisement professionnel et multiplication de l'excellent travail attendent les organisations et les leaders qui ont cocréé des tête-à-tête significatifs aux deux semaines.

L'an dernier, nous avons constaté dans notre recherche que l'évaluation annuelle ne pouvait être la seule méthode d'évaluation du rendement. Son approche générique et universelle la rend souvent impersonnelle, partielle, remplie d'émotions et hautement inefficace. Les employés doivent avoir la chance de discuter de leur progression en termes de rendement et de perfectionnement avec leurs leaders plus d'une fois par année. Idéalement, beaucoup plus souvent.

La solution se trouve dans la gestion continue du rendement et la cocréation de tête-à-tête. La gestion continue du rendement est plus utile et engageante sans exclure l'évaluation annuelle (ainsi que d'autres évaluations, réunions d'équipe et conversations). Les tête-à-tête cocréés sont tout aussi fondamentaux et se veulent plus qu'une occasion pour les leaders de s'informer sur la situation de leurs subordonnés. Les tête-à-tête réguliers permettent aux leaders d'établir des liens significatifs et collaboratifs. Ils agissent comme des micro-expériences positives qui renforcent la culture en liant les employés à la vision, en leur témoignant de l'appréciation et en leur offrant des opportunités de mentorat et de perfectionnement.

Peter Cappelli et Anna Travis expliquent dans un récent article du *Harvard Business Review* que les entreprises redoublent d'efforts en matière de perfectionnement des employés en leur permettant de prendre leur croissance en main. Pour ce faire, les employés ont besoin d'un niveau élevé de rétroaction de leurs leaders, un objectif plus souvent atteint par des rencontres fréquentes et informelles que par des évaluations annuelles¹.

EXPÉRIENCE DE LEADER - MICHAEL MASSARI

Nous avons déjà entendu des leaders prétendre que certains types d'employés, particulièrement les plus jeunes, préféraient communiquer au moyen de la technologie plutôt que dans le cadre de tête-à-tête. Michael Massari, premier vice-président, National Meetings and Events de Caesars Entertainment – leader cité dans presque toutes les revues spécialisées sur les réunions – n'est pas de cet avis. « Les millénariaux sont fortement collaboratifs et recherchent une rétroaction instantanée. Ils veulent rencontrer, apprendre et progresser. Si nous omettons d'engager les millénariaux par une participation active dans les rencontres en personne et si nous omettons de bâtir des relations professionnelles, nous perdrons leur talent et leur attention au profit d'organisations qui le feront »².

OCCASIONS PERDUES

Les tête-à-tête ne sont pas d'hier. On les voit depuis quelque temps déjà et nous constatons que 56 % des employés ont affirmé avoir des tête-à-tête réguliers. Mais 1 employé sur 3 redoute une rencontre avec son leader, et 1 tête-à-tête sur 5 est annulé. Un peu moins de la moitié des employés et des leaders préparent leurs tête-à-tête ensemble, et 1 employé sur 3 n'a aucun droit de regard sur l'ordre du jour.

Il n'est donc pas étonnant que les tête-à-tête ne soient pas très efficaces.

Il s'agit d'une occasion perdue grave. Les tête-à-tête servent de point de contact entre les leaders et les employés. Ils encouragent la communication sincère, les conversations significatives sur le perfectionnement et donnent aux employés l'occasion de discuter de leurs objectifs, de la vision et de l'orientation de leur travail. Ils constituent des micro-expériences cruciales à maîtriser.

L'épuisement professionnel peut être atténué simplement en tenant des tête-à-tête fréquents :

Les tête-à-tête
mensuels réduisent la
probabilité d'épuisement
professionnel de

39 %

Les tête-à-tête aux deux
semaines réduisent la
probabilité d'épuisement
professionnel de

84 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

Une étude sur les dirigeants européens³ a révélé que les PDG qui consacrent un nombre d'heures plus élevé consacrent généralement les heures supplémentaires aux rencontres avec leurs employés. Les heures supplémentaires consacrées aux employés améliorent le rendement d'une entreprise, tandis que les heures supplémentaires au travail passées en compagnie de gens de l'extérieur de l'entreprise ne semblent faire aucune différence. Une hausse de 1 % du nombre d'heures consacrées par un PDG à ses employés se traduit par une hausse de productivité de 2,12 %. Tandis que les PDG se doivent d'être le visage public de leur entreprise, la réalité est telle qu'interagir avec les employés et les appuyer est une utilisation bien plus efficace de leur temps.

Les tête-à-tête ont un impact durable sur la culture d'entreprise et les nombreux volets de l'expérience employé. Lorsque les tête-à-tête sont bien menés, on constate :

une hausse de 432 % de la probabilité qu'un employé ressente un fort sentiment de leadership

une hausse de 226 % de la probabilité qu'un employé accorde une note élevée à l'expérience employé

une hausse de 430 % de la probabilité qu'un employé soit hautement engagé

une baisse de 27 % de l'épuisement professionnel et une baisse de 58 % des cas d'épuisement professionnel modéré à sévère

EXPÉRIENCE DE LEADER - BEN HOROWITZ

Ben Horowitz, ancien PDG d'Opware, se souvient du jour où il a presque congédié un gestionnaire et son leader principal parce que le gestionnaire ne faisait aucun tête-à-tête avec les membres de son équipe. Le gestionnaire n'avait rencontré aucun de ses employés au cours des 6 derniers mois et, pour cette raison, il n'entretenait aucun lien réel avec son équipe et ignorait complètement ce que ressentaient les membres de son équipe à propos de leur emploi ou de l'entreprise. M. Horowitz souhaitait faire d'Opware un bon lieu de travail parce qu'il est important pour lui que « les gens qui passent 12 à 16 heures par jour ici, soit la majeure partie de leur période d'éveil, aient une bonne vie. C'est pourquoi je rentre au travail chaque jour. » Ben Horowitz tenait tant à favoriser la bonne culture, qu'il a donné à son gestionnaire 24 heures pour rencontrer chacun de ses employés sans quoi ce dernier et son leader principal seraient congédiés⁴.

« Les tête-à-tête sont un excellent mécanisme pour alimenter l'information et les idées dans l'organisation et doivent faire partie de votre plan. »

—Ben Horowitz, ancien PDG, Opware

LE TÊTE-À-TÊTE IDÉAL

Bon nombre de leaders ne savent pas en quoi consiste un bon tête-à-tête. Ils ne savent pas à quel moment le tenir, quel sujet aborder, ce qu'il sous-entend ni en quoi il diffère des autres types de réunions. Certains considèrent qu'il s'agit d'une perte de temps, d'autres ne savent simplement pas comment en maximiser l'utilité. Ils sont parfois perçus comme embarrassants, raison pour laquelle les leaders l'évitent ou le repoussent à répétition. Mais en réunissant tous les éléments de base, les tête-à-tête sont simples : deux personnes entretenant une conversation naturelle et significative.

D'abord, notre recherche mondiale révèle que les tête-à-tête doivent être tenus au moins une fois par mois. Toutefois, les réunions aux deux semaines ou hebdomadaires sont encore plus efficaces; elles ont un impact considérable sur les perceptions suivantes des employés :

hausse de 157 % de la probabilité qu'un employé croie que son leader comprend les réalités de ses tâches quotidiennes

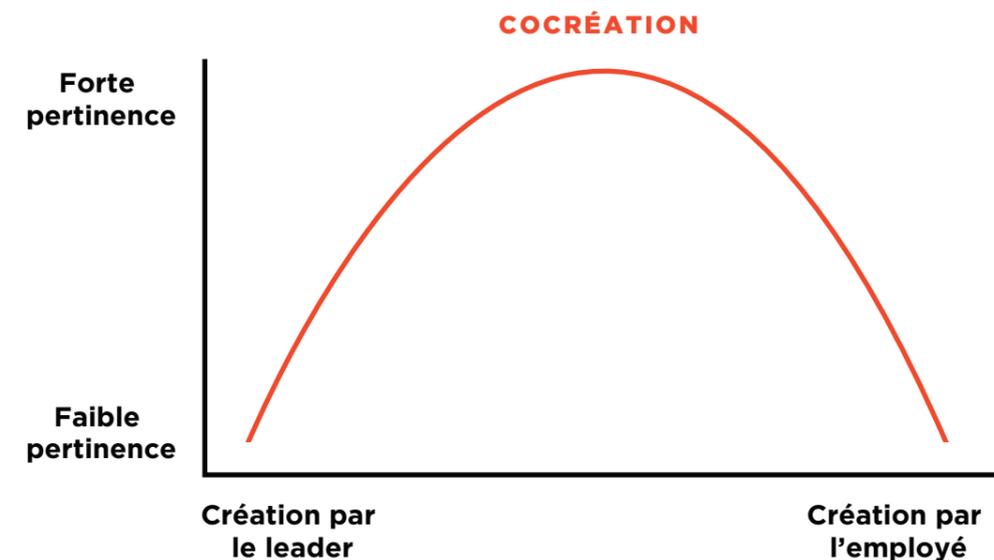
hausse de 276 % de la probabilité qu'un employé se sente proche de son leader

hausse de 251 % de la probabilité qu'un employé croie que son leader soutient sa carrière

« Nous tenons des tête-à-tête mensuels parce que notre travail est plutôt stressant. J'ai constaté que si nous les omettons trop souvent, les problèmes ne font que s'accumuler. Parfois, lorsque la dernière rencontre remonte à trois mois, le moral de l'équipe s'en ressent. Les tête-à-tête traitent des problèmes à mesure qu'ils surviennent, sans attendre 12 mois pour les régler. »

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, R.-U.

Deuxièmement, les conversations créées ensemble sont idéales, puisqu'elles rendent la réunion pertinente tant pour l'employé que pour le leader. Les leaders et les employés devraient collaborer à l'ordre du jour et à la préparation d'une conversation éclairée. De plus, la pertinence des rencontres diminue à mesure que la structure des rencontres individuelles devient plus rigide et officielle.



Enfin, les meilleurs tête-à-tête comprennent quatre volets :

1. **Rétroaction constructive**
2. **Reconnaissance**
3. **Période de remue-méninges de nouvelles idées et approches**
4. **Opportunité de perfectionnement**

« Le leader et l'employé devraient avoir une idée des sujets abordés dans la rencontre. Ils ne devraient pas tenir une réunion uniquement pour la forme, mais être préparés à ce que la rencontre cherche à accomplir. »

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, AUSTRALIE

Lorsque les quatre éléments sont intégrés à un tête-à-tête, les perceptions de l'expérience employé et de la culture d'entreprise s'améliorent :

MESURE	IMPACT SUR LA PROBABILITÉ DE PERCEPTION FAVORABLE
Expérience employé	+41 %
RÉSULTATS SUR LA CULTURE	
Vision	+32 %
Opportunité	+73 %
Succès	+53 %
Appréciation	+73 %
Bien-être	+47 %
Leadership	+91 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

Toutefois, si un tête-à-tête sert uniquement à transmettre des mises à jour de service ou d'entreprise, on constate un effet négatif sur le sentiment d'opportunité (diminution de 14 %), l'appréciation (diminution de 19 %) et le leadership (diminution de 7 %).

Les tête-à-tête donnent l'occasion d'éviter que les problèmes émergents s'aggravent. Ils permettent à l'employé et au leader de régler les problèmes à mesure qu'ils surviennent plutôt que d'attendre la fin du projet ou quelques mois. Mais attention! Les tête-à-tête peuvent entraîner un sentiment de microgestion s'ils sous-entendent trop de rectifications de trajectoire.

« Accordez toute votre attention à votre employé. Il s'agit de la chose la plus importante à faire en ce moment. Traitez l'employé comme un atout merveilleux. Souhaitez sa réussite; votre employé emboîtera le pas. Il ressentira votre présence, votre estime pour lui et votre intention à son endroit. S'il y a des préoccupations, vous les aborderez ensemble. »

—ANESE CAVANAUGH, *CONTAGIOUS CULTURE*⁵

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

Les tête-à-tête sont un élément essentiel des cultures d'entreprise positives. Il s'agit d'un outil capable d'influer sur les six éléments de la force magnétique. Mais il ne suffit pas de les tenir régulièrement, ils doivent inclure les bonnes meilleures pratiques :

①

Les tête-à-tête doivent être informels, détendus et ressembler davantage à une conversation régulière.

Ils doivent survenir « dans le moment présent » et souvent. Lorsque les tête-à-tête deviennent une habitude, les employés se sentent plus à l'aise et appréciés. Ils se sentent également plus confiants pour s'ouvrir à leur leader et être transparents à propos des préoccupations et des défis.

Lorsque les tête-à-tête sont plus détendus et informels, nous constatons une hausse de 212 % de la probabilité de perception favorable du leadership.

« Le meilleur tête-à-tête est adapté à moi et à mes préoccupations, ou aux sujets que je souhaite aborder. Il est informel, accessible et je me sens nous libre de m'exprimer. La réunion peut inclure des histoires de succès à propos des autres qui me motiveront en découvrant comment ils ont réussi à conclure une entente afin que je puisse à mon tour appliquer leur démarche à mes efforts. »

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION

2

Les employés et les leaders doivent avoir leur mot à dire dans le contenu du tête-à-tête.

La cocréation est un aspect nécessaire des tête-à-tête réussis. Les leaders peuvent prendre le temps d'agir à titre de mentor pour leurs employés, s'informer de la situation, donner des conseils et offrir de l'encadrement dans les secteurs où l'employé demande de l'aide ou souhaite se concentrer. On constate alors une hausse de 388 % de la probabilité de perception de leadership favorable.

Sujets possibles à inclure à un tête-à-tête :

1. **Quoi de neuf? Projets actuels?**
2. **Rétroaction positive, discussion sur les réalisations**
3. **Problèmes actuels, secteurs où le leader peut contribuer**
4. **Discussion/remue-méninges sur les solutions**
5. **Plan de croissance/perfectionnement de l'employé, encadrement, occasions d'amélioration**
6. **Plan d'action/prochaines étapes**
7. **Autres questions/préoccupations**

3

L'employé et le leader doivent tous deux se préparer au tête-à-tête.

Les employés souhaitent que les tête-à-tête soient axés sur l'action. Ils veulent que leur leader suggère des étapes précises pour éliminer les barrières, les accompagne là où ils doivent s'améliorer et donne suite aux plans de développement personnel.

Tout ceci nécessite de la préparation, de part et d'autre. On assiste à une hausse de 127 % de la perception du leader par l'employé lorsque ce dernier est encouragé à préparer son tête-à-tête. Lorsque les leaders se préparent, on assiste à une hausse de 219 % de la probabilité de perception de leadership favorable par les employés.

Les tête-à-tête ne sont pas un concept récent. Pourtant leur potentiel est rarement atteint. Les leaders qui prennent le temps de se préparer et de cocréer des conversations de tête-à-tête significatives, informelles et fréquentes ont plus de facilité à anticiper et à prévenir les problèmes responsables du départ des employés. Ils créent des opportunités de perfectionnement, témoignent leur appréciation et offrent le mentorat et le soutien qui appuient les micro-expériences positives. Les tête-à-tête font partie d'un processus de gestion continue du rendement qui permet aux employés d'apprendre, de grandir et de ressentir le succès. En omettant de tirer parti des tête-à-tête, les organisations perdent une occasion en or de réduire l'épuisement professionnel et d'exercer une influence positive sur l'expérience employé.

EXPERIENCE DE LEADER - ANDY GROVE, DAVID CANCEL ET ED CATMULL

Que pensent les hauts dirigeants des meilleures entreprises des tête-à-tête?⁶

« 90 minutes de votre temps peuvent rehausser la qualité de leur travail pendant 2 semaines ou plus de 80 heures. Le critère le plus important concernant les sujets à aborder [lors des tête-à-tête] est qu'il doit s'agir de problèmes qui préoccupent et tracassent l'employé. »
—Andy Grove, cofondateur et ancien PDG, Intel

« Nous avons fait des tête-à-tête pour tous les membres de l'équipe une obligation. Tout le monde devrait adopter cette pratique. Elle entraîne un lieu de travail plus heureux et ne nécessite aucun investissement. La rentabilité est considérable. »
—David Cancel, ancien directeur de produit, Hubspot

« Il fallait démonter le sérieux de notre démarche à nos employés... ne pas nous limiter à des paroles, mais le prouver par les mesures adoptées. Nous voulions protéger la culture. »
—Ed Catmull, cofondateur et ancien président, Pixar

« Mes tête-à-tête ressemblent à ceci avec une dose élevée d'encadrement, et je suis très emballé à propos de mon travail. Je passerai toute ma carrière auprès de l'entreprise et ces tête-à-tête réguliers y contribuent. Ils alimentent mon enthousiasme face au travail et à mon avenir au sein de l'entreprise. En 10 ans, je n'ai jamais pensé travailler ailleurs parce que je n'y trouverais pas la même culture. »

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION

LES CULTURES CONSTRUCTIVES RÉUSSISSENT MIEUX

Après 40 ans de recherche, l'inventaire de la culture d'entreprise (Organizational Culture Inventory®) de Human Synergistics mesure la force relative des normes et des attentes à l'égard des comportements constructifs, passifs/défensifs et agressifs/défensifs dans les organisations. Les normes constructives encouragent les interactions positives et la réalisation des besoins de satisfaction supérieurs. Les normes passives donnent la priorité à l'autoprotection et à la sécurité, tandis que les normes agressives mettent l'accent sur l'autopromotion et l'état. Considérées comme idéales dans l'ensemble des industries et partout dans le monde, les cultures constructives favorisent la motivation et l'engagement des membres, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que l'adaptabilité et la durabilité organisationnelles.

O.C. Tanner et Human Synergistics se sont associés pour mieux comprendre comment la force magnétique appuie une culture constructive. Les résultats sont spectaculaires :

4x plus de probabilité d'une culture constructive lorsque l'organisation a une vision claire

2,5x plus de probabilité d'une culture constructive lorsque les organisations s'assurent de la disponibilité des opportunités pour tous les employés, et pas seulement les chouchous

2,5x plus de probabilité d'une culture constructive lorsque les organisations diffusent les succès et les réalisations des personnes au sein de l'organisation

3x plus de probabilité d'une culture constructive lorsque les pratiques de reconnaissance sont uniformes dans l'ensemble des organisations

Pourquoi appuyer une culture constructive? C'est simple : les employés sont 4x plus enclins à s'engager dans une culture constructive.

Le leadership a non seulement une incidence élevée sur l'expérience employé, mais il offre également un appui considérable à la culture constructive. Quelle est la façon la plus facile de commencer? En bâtissant la confiance. Lorsque les employés font hautement confiance à leur leader, on constate une hausse de 250 % de la probabilité d'une culture constructive. Les tête-à-tête jouent un rôle actif dans la confiance : les tête-à-tête fréquents augmentent la confiance de 29 %.

TÊTE-À-TÊTE - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les tête-à-tête se veulent un point de contact entre les employés et les leaders.

Les tête-à-tête cocréés et informels sont les plus significatifs.

Les tête-à-tête doivent avoir lieu fréquemment et ne pas être trop structurés.

L'ordre du jour doit inclure du temps pour aborder le perfectionnement, la reconnaissance et l'encadrement.

Sources - Tête-à-tête

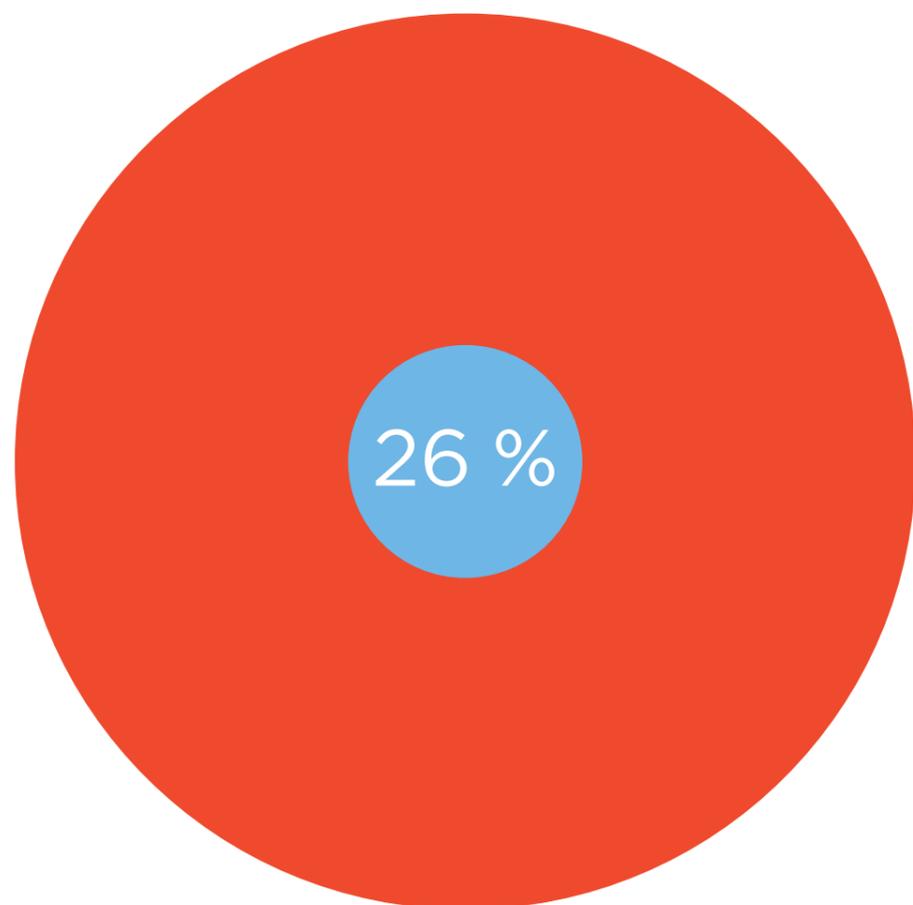
1. CAPPELLI, Peter et Anna TAVIS, *The Performance Management Revolution*, Harvard Business Review, octobre 2016.
2. KINSEY GOMAN, Carol, *The Immeasurable Importance of Face-To-Face Meetings*, Forbes, 11 mars 2016.
3. WEISUL, Kimberly, *Study: How CEOs Really Spend Their Time*, CBS News, 18 mars 2011.
4. HOROWITZ, Ben et Andreessen HOROWITZ, *A Good Place to Work*, 18 août 2012.
5. CAVANAUGH, Anese, *3 Ways to Prepare for a Successful Meeting*, 2 décembre 2015.
6. *One on One Meetings: The Only Guide Managers Need*, Lighthouse.
7. O.C. Tanner and Human Synergistics, *Findings from O.C. Tanner and Human Synergistics*, accessible : <https://www.humansynergistics.com/global-culture-report-supplement/>.

5

Équipes

Les équipes épanouies sont fondées sur l'autonomie et la sécurité psychologique. Les excellents leaders créent cet environnement de confiance.





**SEULEMENT 26 % DES EMPLOYÉS ESTIMENT
QUE LEUR ÉQUIPE TRAVAILLE ENSEMBLE
DE MANIÈRE HARMONIEUSE**

PERSPECTIVE

Notre recherche révèle que les leaders et les employés cherchent tous deux un haut niveau d'autonomie et de sécurité psychologique. Pourtant, on les retrouve rarement dans les organisations. Les équipes hautement performantes ont besoin des deux pour réussir. L'engagement des leaders est tout aussi important que celui des membres de l'équipe. De plus, les équipes hautement performantes engagent des conversations entre pairs : des conversations réfléchies avec les autres membres de l'équipe pour partager de la rétroaction, appuyer le perfectionnement et avancer ensemble. Les leaders peuvent cultiver l'autonomie en adoptant un modèle de leadership partagé où les membres de l'équipe se sentent en mesure d'influencer le travail en cours. Dans un lieu de travail axé sur les interactions significatives, la sécurité psychologique devient une ressource abondante pour soutenir une équipe qui s'épanouit.

Les membres d'équipe exercent tout autant d'influence que les leaders dans l'expérience employé quotidienne, mais la dynamique d'équipe est souvent négligée dans le cadre d'initiatives visant à améliorer la culture. Pour un employé, son équipe est fondamentale à son bien-être, à son engagement et à la probabilité qu'il reste en poste. Les équipes doivent être des lieux de sécurité et d'autonomie pour tous les employés. Les équipes qui adhèrent aux bonnes pratiques ont 57 % moins de risques d'épuisement professionnel modéré à sévère.

Malheureusement, comme le leadership, les équipes ne sont pas aussi efficaces qu'elles le pourraient : seulement 26 % des employés estiment que leur équipe travaille ensemble de manière harmonieuse. Alors que 60 % affirment que leurs coéquipiers sont au moins modérément respectueux des autres, seulement 28 % des coéquipiers sont ouverts à confier la direction d'un projet aux autres, et seulement 19 % affirment que leur équipe accorde le mérite aux membres à qui il revient.

Ce n'est pas un environnement propice à la collaboration, à l'innovation ou à l'excellent travail.

DEUX CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DES ÉQUIPES ÉPANOUIES

Dans le cadre de notre recherche, nous avons découvert deux caractéristiques essentielles des équipes épanouies :

1. Fort sentiment d'autonomie

Autonomie s'entend de la capacité d'une personne d'agir de manière indépendante. Les employés de milieux de travail modernes s'épanouissent dans un contexte d'autonomie. Mais cela ne veut pas dire que chaque personne travaille de manière indépendante l'une de l'autre. C'est plutôt à l'équipe dans son ensemble que l'on accorde l'autonomie. Elle peut établir des objectifs, prendre des décisions et choisir les projets à réaliser et comment les réaliser avec peu ou pas de participation du leader. Nous

avons tous soif d'autonomie. Personne n'aime qu'on lui dise quoi faire. Les pratiques de gestion traditionnelles désuètes en vigueur dans les usines au siècle dernier qui dictaient aux employés quoi faire et comment ne s'appliquent plus à la main-d'œuvre moderne.

Dans son livre intitulé *Drive*, Daniel Pink révèle quatre décennies de recherche qui illustre que les humains sont principalement motivés par le désir de diriger leur propre vie¹.

Le désir d'autonomie n'est pas un enjeu moderne; mais on commence à peine à en parler ouvertement au travail.

Nos résultats suggèrent six éléments nécessaires à la création d'autonomie au travail :

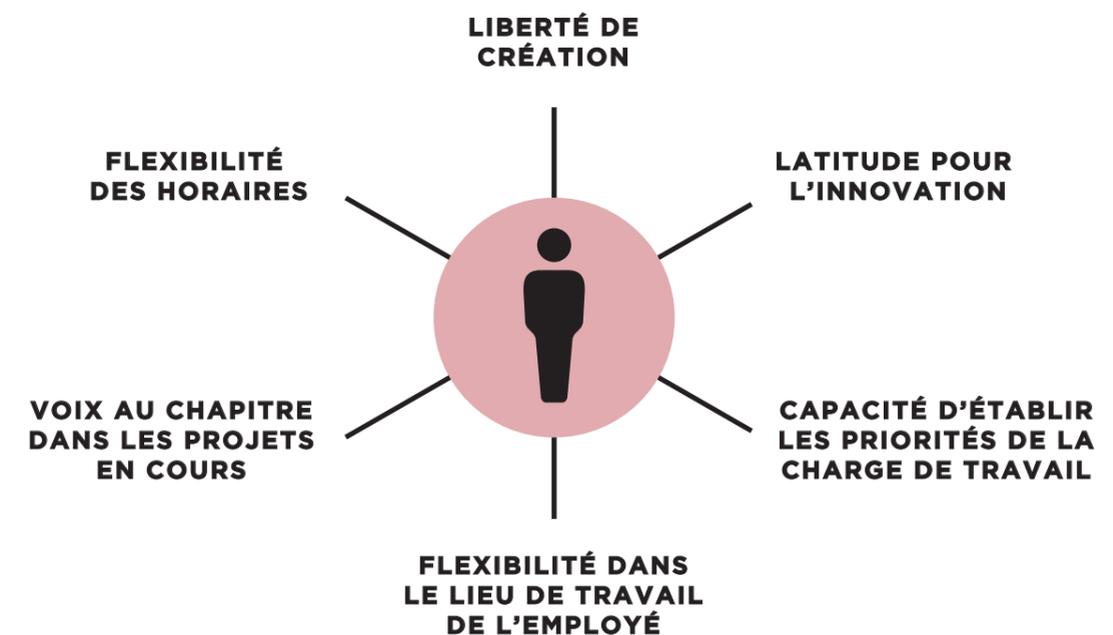


Figure 10. ÉLÉMENTS DE L'AUTONOMIE
Six libertés qui favorisent l'indépendance des employés.

La flexibilité joue un rôle important dans l'autonomie en offrant aux employés un choix quant au moment, à l'endroit et à la façon de travailler. L'intégration travail-famille offre en apparence un choix, mais l'élément clé en réalité est la liberté. La liberté de créer, de prendre des risques, d'innover, de sélectionner des projets favoris et de déterminer les priorités. En donnant aux équipes cette flexibilité et cette liberté, vous maximisez leurs chances de succès. Elles éprouvent un grand sentiment d'appartenance, sont plus motivées et plus susceptibles d'innover. En étant libre de s'approprier ses propres décisions, une équipe autonome est plus susceptible de prendre des risques et d'improviser en vue d'atteindre le meilleur résultat.

Ce type de confiance envers les employés est puissant. L'édition 2016 de *How Report* indique que les organisations où les employés sont plus « autogérés » (autrement dit, ils agissent comme des leaders, peu importe leur rôle et leur titre) se démarquent en termes de part de marché, de satisfaction de la clientèle, d'engagement et de durabilité commerciale à long terme. Le rapport indique également que 99 % des employés dans ces types d'entreprises recommanderaient leur employeur comme un lieu de travail favorable, par rapport à 31 % dans les organisations d'« obéissance aveugle »². Une étude publiée dans le *Journal of Managerial Issues* appuie cette théorie, démontrant que l'autonomie et la liberté dans l'exécution du travail jouent un rôle considérable pour optimiser les efforts des employés³.

« Notre principale initiative pour la prochaine année est de nous assurer que le travail est adapté aux besoins de conciliation travail-famille des employés. Je crois que le fait de pouvoir vivre la vie qu'ils souhaitent, de pouvoir entrer au travail lorsqu'ils sont prêts à entrer au travail et de quitter le travail lorsqu'ils sont prêts à quitter aura une incidence notable sur la liberté des employés. Il faut absolument cesser d'évaluer les employés en fonction du nombre d'heures qu'ils passent derrière leur bureau et davantage en fonction de leur productivité, de leur rendement et de leurs résultats. »

—PREMIER VICE-PRÉSIDENT, RH

Gallup⁴ établit une corrélation entre autonomie et rendement et engagement accrus, mais également sensibilisation accrue à l'échec. Bien que les équipes préfèrent la flexibilité et la liberté de l'indépendance au travail, elles ont tout de même besoin de leaders qui les appuient dans les situations difficiles et stressantes. Les leaders ne doivent pas microgérer leurs employés, mais ils ne doivent pas s'effacer pour autant. Ils doivent être des mentors, guider et appuyer leurs équipes avec des ressources et de l'aide au besoin. Les leaders doivent s'assurer que leur équipe reste imputable, que les objectifs sont atteints et que l'équipe fonctionne efficacement.

À l'heure actuelle, 37 % des employés indiquent avoir un niveau élevé d'autonomie dans leur organisation, 40 % un niveau moyen d'autonomie et 23 % un faible niveau d'autonomie. L'impact de l'autonomie sur l'expérience employé, l'épuisement professionnel et la culture d'entreprise est incontestable : les employés qui ont un sentiment d'autonomie élevé sont 2 à 3 fois plus engagés, considérablement plus susceptibles de faire de l'excellent travail, d'avoir une bonne expérience employé et moins d'épuisement professionnel que les employés qui ont un sentiment d'autonomie moyen ou faible.

Les dynamiques d'équipe peuvent également agir sur l'autonomie. Les membres d'équipe doivent être en mesure de collaborer et avoir la volonté de partager les réussites comme les échecs. En présence d'un sentiment élevé de collaboration à la réussite et à l'innovation, on constate 30 % plus de chances que les employés se sentent autonomes dans leur rôle.

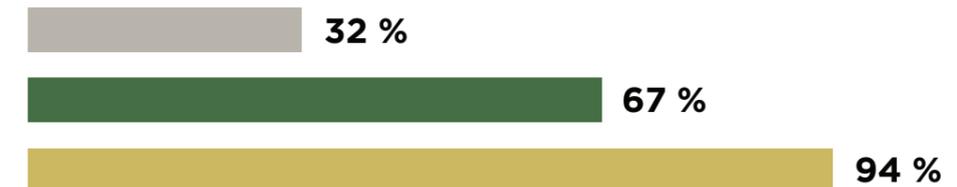
Les membres d'équipe doivent également s'appuyer et s'écouter les uns les autres plutôt que d'être en compétition entre eux ou de travailler en vase clos. Les équipes qui y parviennent efficacement ont 33 % et 34 % plus de chances de connaître une autonomie élevée.

Innover, réussir et échouer ensemble consolide les liens d'une équipe et instaure une identité d'équipe bien définie qui favorise un sentiment élevé d'autonomie.

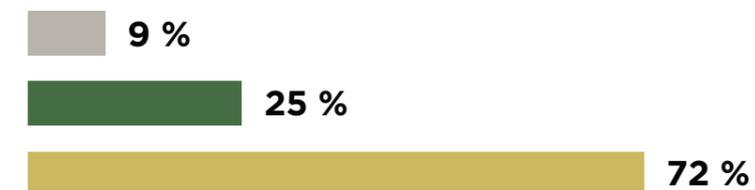
Effets d'un niveau faible, moyen et élevé d'autonomie sur l'expérience employé

■ FAIBLE ■ MOYEN ■ ÉLEVÉ

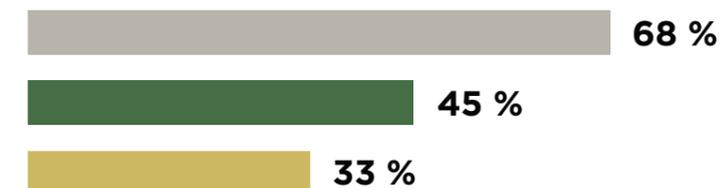
Engagement



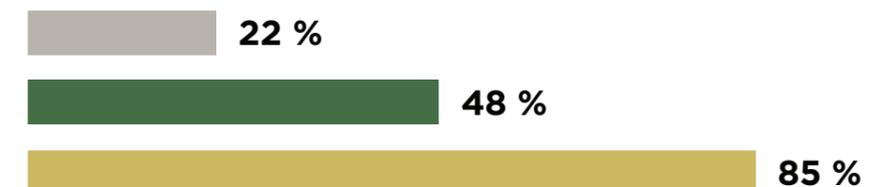
Incidence d'excellent travail



Incidence d'épuisement professionnel modéré à sévère



Expérience employé favorable





MEILLEURE PRATIQUE - ATLISSIAN

Atlassian a été désigné comme l'un des meilleurs endroits où travailler en Australie à maintes reprises. Cet hommage est dû en grande partie à l'approche de l'entreprise face à l'autonomie. Quatre jours par année, Atlassian demande à ses employés de mettre leurs tâches habituelles de côté pour se consacrer à un projet créatif de leur choix. Aucune limite n'est imposée. Cette politique a généré d'innombrables résultats innovateurs, y compris de nouvelles caractéristiques de produit et même une mini-arcade au bureau. Les employés ont également mis en place un système pour se féliciter entre eux sous forme de cartes manuscrites et de cadeaux en reconnaissance de l'excellent travail. Daniel Pink estime qu'Atlassian démontre parfaitement comment l'autonomie est plus efficace pour encourager la créativité que n'importe quel autre incitatif financier⁵.

2. Fort sentiment de sécurité psychologique

La définition de base de la sécurité psychologique (Kahn 1990⁶) c'est « être capable de se montrer et de s'affirmer sans craindre les conséquences négatives de l'image de soi, du statut ou de la carrière. » Lorsque les employés se sentent émotionnellement en sécurité au travail et dans leur équipe, ils osent prendre des risques, innover, partager des idées et être eux-mêmes sans se soucier d'être critiqués ou mis à l'écart par leurs pairs.

Les employés hésitent souvent à proposer de nouvelles idées et des idées hors de l'ordinaire par crainte d'être rejetés. Ceci paralyse les organisations, puisque la diversité des idées et des perspectives est la clé de la réussite des équipes et des entreprises. En autorisant uniquement les idées et les pensées sûres ou conventionnelles, les entreprises ratent une foule d'occasions d'amélioration et d'innovation.

Fait intéressant, l'autonomie précède la sécurité psychologique. Lorsque les équipes ont plus de latitude et de flexibilité en matière de création et d'innovation, elles se sentent en sécurité pour prendre des risques et s'exprimer. Personne ne veut proposer une nouvelle idée si l'entreprise ne fait que dire à ses employés quoi faire et comment le faire. Même avec un niveau moyen d'autonomie, on constate 200 % plus de chances que les employés se sentent psychologiquement en sécurité. Lorsque le niveau d'autonomie au travail est élevé, les chances grimpent à 586 %.

EDMONSON ET LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

La sécurité psychologique n'est pas issue des millénariaux ou de la génération Z. Le terme est apparu à la fin des années 1990, lorsque les erreurs médicales dans les hôpitaux sont devenues une épidémie. À cette époque, la chercheuse Amy Edmondson étudiait le rendement de diverses équipes en milieu hospitalier. Sa grande question : est-ce que les meilleures équipes font moins d'erreurs? D'après sa recherche, les équipes les plus solides ont déclaré le plus grand nombre d'erreurs. Est-ce dire que les meilleures équipes de l'hôpital faisaient plus d'erreurs que leurs pairs? Pas tout à fait. Elles étaient simplement plus ouvertes à en parler, car elle se sentait psychologiquement en sécurité pour le faire. Cette recherche est devenue l'ouvrage d'impact de 1999 d'Amy Edmondson, *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. « L'expression sécurité psychologique, affirme Mme Edmondson, implique un sentiment de confort, du genre "Oh, nous serons tous respectueux les uns des autres" et ce n'est pas vraiment ça. C'est une question de franchise, d'être direct, de prendre des risques, d'être prêt à dire, "j'ai vraiment tout bousillé." Et c'est d'avoir la volonté de demander de l'aide lorsque vous êtes dépassé »⁷.

Avoir le sentiment de pouvoir prendre des risques et de sortir des sentiers battus contribue à une excellente culture d'entreprise. Mais la culture peut également nuire au sentiment de sécurité psychologique. Les cultures d'entreprise où les employés sont stressés, surchargés, manquent de reconnaissance et d'inspiration ne sont pas propices à un environnement de sécurité. Sans équilibre travail-famille, les employés n'auront pas le sentiment que l'entreprise se soucie de leur bien-être, et s'ensuit une diminution associée de 26 % de la sécurité psychologique. Le manque de reconnaissance entre pairs est également dommageable pour la culture. Lorsque les employés estiment que leurs opinions ou idées ne sont pas valorisées, on constate une baisse de 37 % du sentiment de sécurité émotionnelle au travail. Si les employés n'ont pas l'impression que leur organisation a une influence positive sur la vie des autres – en raison d'une vision faible ou absente – la probabilité de sentiment de sécurité psychologique diminue de 31 %. Après tout, pourquoi les employés s'exprimeraient s'ils ne ressentent pas l'importance de leur travail?

Les leaders jouent un rôle déterminant dans la sécurité psychologique. Une étude publiée dans le *Journal of Organizational Behavior* révèle que « si un leader adopte une attitude autoritaire, dissuasive ou défensive, les membres de l'équipe sont plus susceptibles de croire qu'il n'est pas sécuritaire pour eux de s'exprimer. Au contraire, si un leader adopte une attitude démocratique, persuasive et qu'il accueille les questionnements et les défis, les membres de l'équipe sont plus susceptibles de ressentir une sécurité psychologique accrue dans l'équipe et dans leurs interactions avec les membres »⁸.

La crainte de s'exprimer est répandue et évidente dans les résultats pour les normes passives/défensives comme accepter le *statu quo*, ne pas faire de vagues, suivre les autres et ne jamais contester les supérieurs. Vous pouvez appuyer une culture constructive en augmentant la reconnaissance entre pairs : la probabilité d'une culture constructive augmente de 2,5 fois. La reconnaissance entre pairs renforce les liens entre les employés et rehausse la sécurité psychologique.

—O.C. TANNER ET HUMAN SYNERGYSTICS⁹



Les entreprises tardent à réaliser que la sécurité psychologique génère un excellent rendement. Lorsque les employés se sentent en sécurité psychologiquement, on constate :

une hausse de 347 % de la probabilité d'employés hautement engagés

une hausse de 277 % de la probabilité que les employés accordent une note élevée à l'expérience employé

une hausse de 154 % de l'incidence d'excellent travail

une baisse de 33 % de l'incidence d'épuisement professionnel modéré à sévère

Ensemble, une forte autonomie et la sécurité psychologique créent un environnement propice à une interaction d'équipe dynamisée. Lorsque les équipes ont un sentiment élevé d'autonomie et de sécurité psychologique, on constate :

une hausse de 205 % de la probabilité qu'un employé soit un prescripteur de l'organisation

une hausse de 443 % de la probabilité qu'un employé ressente un fort sentiment d'opportunité

une hausse de 433 % de la probabilité qu'un employé ressente un fort sentiment de bien-être

une hausse de 287 % de la probabilité qu'un employé ressente un fort sentiment d'appréciation

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

MEILLEURE PRATIQUE - GOOGLE

Même les algorithmes le prouvent. Google a consacré des millions de dollars à mesurer presque tous les aspects de la vie de ses employés. C'est logique. La société est fondée sur l'étude des algorithmes et des tendances. En 2012, les hauts dirigeants de la société ont lancé une initiative nommée Project Aristotle. L'objectif du projet était d'étudier des centaines d'équipes Google pour comprendre pourquoi certaines équipes brillent alors que d'autres éprouvent des difficultés. Après avoir étudié des groupes pendant plus d'un an, analysé le nombre d'heures que les employés passent à l'extérieur du travail, les divers styles de personnalités dans chaque équipe, le temps de parole de chaque membre de l'équipe lors d'une réunion et les sujets de discussion dans ces réunions, les chercheurs de Project Aristotle ont finalement découvert le seul fil conducteur entre les meilleures équipes : le concept de sécurité psychologique. La sécurité psychologique est en quelque sorte la certitude que l'équipe n'humiliera pas, ne mettra pas à l'écart et ne punira pas une personne qui s'est exprimée. Les données de Google indiquent que la sécurité psychologique, plus que tout autre facteur, génère le succès d'une équipe¹⁰.

LES EXCELLENTS LEADERS FORMENT D'EXCELLENTE ÉQUIPES.

Les leaders jouent un rôle déterminant dans le sentiment d'autonomie et de sécurité psychologique au sein de leurs équipes. Ils donnent le ton et définissent les attentes du fonctionnement de l'équipe.

Les leaders qui font de la microgestion, définissent les objectifs pour (et non avec) leurs équipes, sont rigides quant aux projets acceptés et à la façon de travailler, doivent approuver ou prendre chaque décision et utilisent des pratiques de leadership traditionnelles qui ne favorisent pas l'autonomie des équipes. De la même façon, les gestionnaires qui créent un environnement de travail qui encourage le favoritisme, la crainte et la conformité ne seront pas en mesure de former des équipes qui ressentent la sécurité psychologique.

Toutefois, les leaders qui traitent les membres de leur équipe comme des gens, qui communiquent de manière à ce que tous les membres sachent ce que les autres font, qui favorisent la collaboration et encouragent les employés pour activement contribuer aux projets les uns des autres et qui appuient le développement de tous, formeront des équipes épanouies. Après tout, les bons leaders savent que leur équipe est collectivement plus futée qu'eux et que ses membres n'ont pas toujours besoin de se faire dire quoi faire. Ils ont besoin d'être guidés.

Les leaders inspirés inspirent. Ils accompagnent, font confiance, créent des liens. Ils rallient leur équipe autour d'une vision commune. Ils aident leur équipe à réussir et célèbrent leurs réalisations. Ils lient leurs employés aux autres, cultivant de forts liens d'équipe. Lorsque les gens se sentent liés à leur organisation, à leur leader, et à leur équipe, ils se sentent psychologiquement en sécurité, ont une meilleure compréhension de la manière de réussir et se sentent capables de réaliser de l'excellent travail.

« Le travail d'équipe est la capacité de travailler ensemble dans l'atteinte d'une vision commune. La capacité d'orienter les réalisations individuelles vers les objectifs organisationnels. C'est le carburant qui permet aux personnes ordinaires d'atteindre des résultats extraordinaires. »

—ANDREW CARNEGIE

Lorsque les leaders lient leurs employés à la vision de l'organisation, les équipes comprennent ce qu'elles doivent faire pour réaliser cette vision et se sentent inspirées d'agir. Elles ont un objectif partagé, une mission commune et elles seront plus susceptibles de la réaliser ensemble.

Lorsque les leaders d'entreprise lient les personnes à la vision, on constate :

une hausse de 912 % de la probabilité que l'employé se sente autonome

une hausse de 347 % de la probabilité que les équipes se sentent psychologiquement en sécurité

Lorsque les leaders lient les personnes à la réalisation, les équipes savent à quoi ressemble le succès et se sentent outillées pour y parvenir. Par conséquent, on constate :

une hausse de 713 % de la probabilité que l'employé ressente un niveau d'autonomie moyen ou élevé

une hausse de 343 % de la probabilité que les équipes se sentent psychologiquement en sécurité

Lorsque les leaders lient les personnes aux autres, ils créent un environnement de confiance entre les membres et on constate :

une hausse de 1 079 % de la probabilité que l'employé ressente un niveau d'autonomie moyen à élevé

une hausse de 363 % de la probabilité d'avoir des équipes psychologiquement en sécurité

MEILLEURE PRATIQUE - ÉQUIPE DE SAUVETAGE MULTINATIONALE

En 2018, les membres d'une équipe de jeunes joueurs de soccer en Thaïlande ont été piégés dans une grotte profonde qui s'est inondée et les a empêchés de sortir. Sous les yeux horrifiés du monde, une équipe de sauvetage internationale a été formée pour tenter de sauver les garçons. L'équipe de sauvetage a dû rapidement trouver de nouvelles idées et façons de faire, souvent risquées, y compris le forage de la grotte afin de pomper l'eau pour permettre aux garçons de sortir. L'opération de sauvetage était si dangereuse et difficile qu'un ancien officier des forces spéciales thaïlandaises a perdu la vie en tentant de les sauver. Pressé par le temps, chaque membre de l'équipe de sauvetage devait explorer les idées, mais aussi analyser et envisager chaque possibilité avancée en temps réel. L'équipe de sauvetage devait être dans un état de sécurité psychologique où toutes les idées étaient prises au sérieux, même les moins non conventionnelles, afin de trouver une solution. La pensée créative, l'ouverture aux nouvelles idées, la collaboration et le soutien ont éventuellement mené à l'élaboration d'un plan qui a permis de secourir chacun des garçons de l'équipe, au grand soulagement de la planète entière¹¹.

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

Les leaders peuvent former des équipes épanouies en s'assurant que les gens se sentent en sécurité, capables, liés et estimés.

1

Créez un sentiment d'autonomie en liant les employés.

Bien que la confiance en leur équipe reste essentielle à l'établissement d'un sentiment d'autonomie, les leaders peuvent adopter des mesures plus proactives pour aider les employés à se sentir liés à leur équipe et à leurs leaders dans l'organisation.

Les leaders doivent créer de solides relations avec chaque membre de l'équipe et entre eux. L'autonomie est seulement possible lorsque l'équipe travaille ensemble. Lorsque les équipes ont des liens solides entre les membres et leur leader, les chances de sentiment élevé d'autonomie chez les membres augmentent de 42 %.

Les leaders doivent également lier les employés aux opportunités de croissance, de perfectionnement et de projets spéciaux. À mesure que les employés créent des projets hors de leur rôle immédiat et y participent, leur sentiment d'autonomie croît. Notre recherche indique que lorsque les employés sentent qu'ils peuvent profiter de ces opportunités uniques, les chances d'autonomie élevée augmentent de 33 %.

Enfin, communiquez aux autres les réalisations d'un employé; vous aurez 45 % plus de chances que l'employé ressente un niveau élevé d'autonomie. Les équipes épanouies deviendront expertes dans leur domaine et seront respectées pour leurs compétences et talents qu'elles pourront utiliser de nouvelles façons. Assurez-vous de reconnaître les contributions des membres au sein de leur équipe, mais également de l'organisation. Partagez les histoires de succès dans les réunions d'entreprise, les bulletins, les courriels, les plateformes sociales et sur les écrans publics. Faites connaître les réalisations des employés. Résultats? Les employés seront inspirés à explorer et à réaliser plus d'excellent travail.

« L'engagement individuel à un effort collectif assure le bon fonctionnement d'une équipe, d'une entreprise, d'une société, d'une civilisation. »

—VINCE LOMBARDI

2

Favorisez la transparence, l'ouverture et l'identité de l'équipe.

C'est seulement lorsque les membres d'une équipe sont prêts à être honnêtes, à communiquer efficacement et à grandir ensemble qu'ils auront un sentiment élevé de sécurité psychologique. Les leaders devraient travailler activement pour s'assurer que tous les membres ressentent un fort sentiment d'identité d'équipe.

Les leaders et les membres de l'équipe doivent également connaître les rôles de chaque personne dans l'équipe. Quelle est la contribution de chacun des membres?

À quoi ressemble leur charge de travail au quotidien? Assurez-vous que chacun des membres de l'équipe sait que son travail est important et qu'il est utile. Vous favoriserez ainsi une hausse de 93 % de la probabilité de sécurité psychologique.

Décidez en équipe de la répartition des tâches. Lorsque les équipes établissent la priorité du travail et entreprennent des projets ensemble, ils renforcent leur collaboration, leur vision et leur appartenance. Ainsi, la probabilité de sécurité psychologique au travail augmentera de 88 %.

Faites des évaluations honnêtes en équipe après chaque grand projet. Les membres de l'équipe doivent connaître le succès et l'échec en équipe, pas individuellement, afin que chaque membre se sente responsable et que personne ne soit individuellement visé. Ils doivent être prêts à donner et à recevoir une rétroaction honnête et critique pour consolider l'équipe. Lorsque ces éléments sont en place, on constate une hausse de 55 % et de 91 % des probabilités de sécurité psychologique, respectivement.

« N’oubliez pas que le travail d’équipe commence par la confiance. Et la seule façon de bâtir la confiance est de surmonter notre besoin d’invulnérabilité. »

—PATRICK LENCIONI

3

Utilisez les conversations entre pairs.

Le perfectionnement n’incombe pas seulement au leader. Le temps délibérément passé à interagir avec des pairs peut contribuer considérablement au perfectionnement et à l’expérience des employés, mais également améliorer la confiance et l’authenticité entre les membres. À l’instar des tête-à-tête qui approfondissent les liens entre les leaders et les employés, les conversations entre pairs consolident les liens entre pairs.

Les conversations entre pairs peuvent être individuelles ou en équipe, et doivent être axées sur la façon dont l’employé peut se perfectionner, innover et grandir. Elles peuvent toucher une grande variété de sujets, notamment :

- **Présentation d’un collègue à un autre collègue ou à quelqu’un de son réseau**
- **Acquisition d’une nouvelle compétence**
- **Demande ou partage de rétroaction**
- **Demande d’aide**
- **Remue-méninge sur une nouvelle idée**
- **Invitation d’un pair à collaborer à un projet spécial**

La clé d’une conversation entre pairs réussie et pas trop critique est de la tenir sur le coup et en ayant une intention positive. Elles ne doivent pas toujours être associées à l’échec et doivent être intentionnelles et mûrement réfléchies.

L’étude de Deloitte sur l’inclusion révèle que les « organisations doivent encourager les équipes à miser sur les diverses formes de connaissances apportées par les membres. » L’étude suggère une culture où les employés les plus anciens agissent à titre de guides et d’accompagnateurs tandis que les employés plus jeunes partagent de nouvelles perspectives. Cette exposition peut causer un « dialogue multigénérationnel favorisant l’appréciation et l’empathie »¹². En partageant connaissances et expertise, les membres de l’équipe peuvent participer à leur croissance mutuelle.



Lorsque les entreprises encouragent le soutien entre pairs, elles constatent d'excellents résultats :

une hausse de 320 % de la probabilité qu'un employé ressente un fort sentiment de succès dans l'organisation

une hausse de 331 % de la probabilité qu'un employé soit hautement engagé

une hausse de 206 % de la probabilité qu'un employé effectue de l'excellent travail

une hausse de 325 % de la probabilité qu'un employé accorde une note élevée à l'expérience employé

une baisse de 67 % de la probabilité que les employés éprouvent un épuisement professionnel modéré à sévère

6x plus de chances d'avoir une culture d'entreprise florissante

4x plus de chances d'avoir une expérience employé exceptionnelle

3x fois plus de chances d'avoir des prescripteurs dans l'échelle de recommandation

2x fois plus de chances de maintenir les employés en fonction

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

Les conversations entre pairs se déroulent dans des environnements d'autonomie et de sécurité psychologique élevées. Les pairs ne seront pas à l'aise de s'engager dans des tête-à-tête s'ils ne se sentent pas en sécurité pour s'exprimer et être honnêtes. De la même façon, ils ne proposeront pas de rétroaction utile s'ils ne sont pas dans un environnement ouvert au changement et à la créativité. Pas étonnant qu'un niveau élevé de sécurité psychologique et d'autonomie augmente de 867 % la probabilité que les membres d'une équipe tiennent des conversations entre pairs.

Une recherche de l'Université Harvard révèle que le fait de donner ou de recevoir de la rétroaction négative entre pairs entraîne rarement des améliorations¹³. Les membres de l'équipe qui reçoivent de la rétroaction négative préfèrent éviter les collègues qui en sont les auteurs et bâtir de nouvelles relations avec ceux qui les complimentent (un exemple criant de préjugé de confirmation). La seule occurrence de rétroaction négative efficace : lorsque le récipiendaire se sent apprécié par l'auteur de la rétroaction.

Il vaut la peine de le répéter : les équipes épanouies ressentent un niveau élevé d'autonomie et de sécurité psychologique. Leurs leaders leur permettent d'être elles-mêmes et de se sentir libres d'explorer et de partager leur savoir-faire. À mesure que le milieu de travail évolue et que les organisations changent, les équipes autonomes dans un contexte de sécurité psychologique arriveront plus rapidement à s'adapter. Leur leader doit être agile et mettre de côté les pratiques de leadership traditionnelles, même si elles lui sont très familières.

ÉQUIPES - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

Autonomie et sécurité psychologique sont des caractéristiques importantes des équipes épanouies.

Les équipes se sentent autonomes lorsqu'elles ont la flexibilité et la liberté de créer.

La sécurité psychologique signifie que les employés peuvent exprimer sans crainte leurs opinions et leurs idées.

Les excellents leaders forment d'excellentes équipes en liant les personnes aux autres, à l'aide d'outils comme les conversations entre pairs.

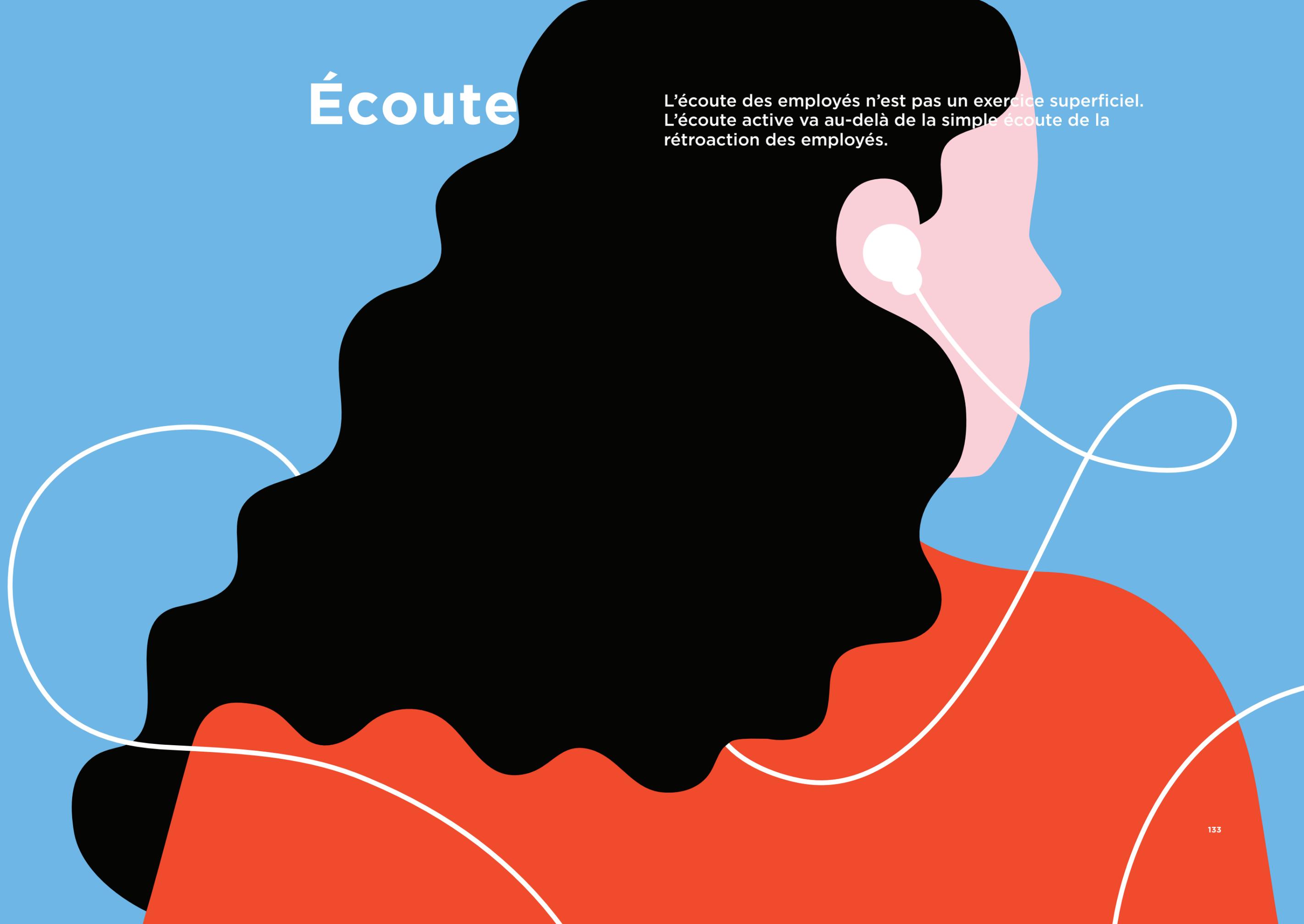
Sources - Équipes

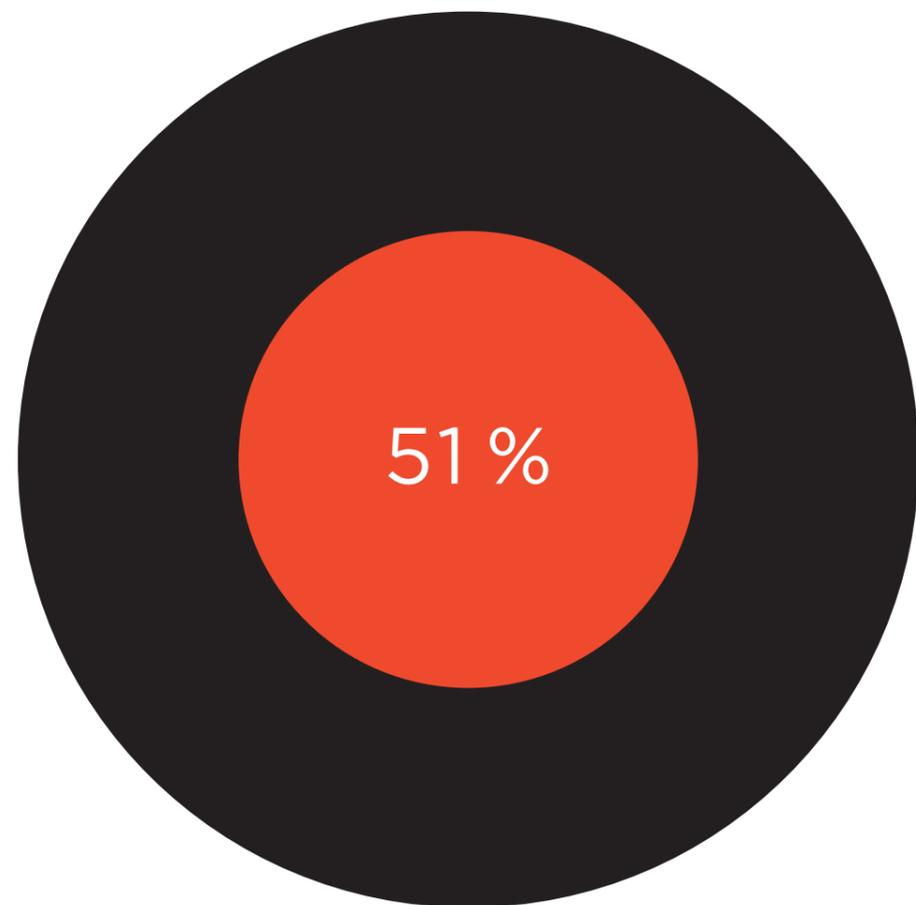
1. PINK, Daniel, *Drive*, 2011.
2. REINGOLD, Jennifer, *Why Trust Motivates Employees More Than Pay*, *Fortune*, 27 avril 2016.
3. FULLER, Jerry Bryan Jr., HESTER, Kim et Susie S. COX, *Proactive Personality and Job Performance: Exploring Job Autonomy as a Moderator*, *Journal of Managerial Issues*, vol. 22, no 1 (printemps 2010).
4. HICKMAN, Adam et Ryan PENDELL, *The End of the Traditional Manager*, Gallup, 31 mai 2018.
5. *Best Examples of Company Cultures That Engage Employees*, *Impraise*.
6. KAHN, William A. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, *Academy of Management Journal*, vol 33, no 4.
7. *Creating Psychological Safety in the Workplace*, *Harvard Business Review*, 22 janvier 2019.
8. EDMONDSON, Amy, *Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams*, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, novembre 2006.
9. O.C. Tanner and Human Synergistics, *Findings from O.C. Tanner and Human Synergistics*, accessible : <https://www.humansynergistics.com/global-culture-report-supplement/>.
10. DUHIGG, Charles, *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*, *New York Times*, 27 février 2016.
11. KIRKMAN, Bradley, STOVERINK, Adam C., MISTRY, Sal et Benson ROSEN, *The 4 Things Resilient Teams Do*, *Harvard Business Review*, 19 juillet 2019.
12. *The Bias Barrier*, 2019 State of Inclusion Survey, Deloitte.
13. *Surprising Harvard Research Says Giving Negative Feedback to Peers Won't Work (Unless You Do 1 Simple Thing)*, Scott Mautz, Inc., 16 janvier 2018.

6

Écoute

L'écoute des employés n'est pas un exercice superficiel. L'écoute active va au-delà de la simple écoute de la rétroaction des employés.





**SEULEMENT 51 % DES EMPLOYÉS PENSENT
QUE LEUR ORGANISATION PRATIQUE UNE ÉCOUTE
EFFICACE DE SES EMPLOYÉS**

PERSPECTIVE

Depuis trop longtemps, le sondage annuel des employés règne comme mode d'écoute de prédilection; il est souvent utilisé seul, sans trop d'actions ou de communication après-sondage. Les sondages éclair arrivent juste derrière. Les leaders ne peuvent se contenter de recueillir la rétroaction des employés et doivent plutôt écouter sincèrement et agir en conséquence. Chaque occasion d'écoute peut influencer de manière positive ou négative sur l'expérience employé. Selon la recherche, il est préférable d'utiliser continuellement une combinaison d'au moins cinq différents modes d'écoute tout au long de l'année. Ensuite, en communiquant proactivement la rétroaction, l'action et les résultats à mesure, les organisations peuvent améliorer leur écoute ainsi que l'expérience employé en simultané.

Le sondage annuel des employés a perdu de son lustre aux yeux des employés. Utilisé année après année sans trop y penser, le sondage est devenu semblable à un mécanisme d'évaluation et de classement, et non d'écoute. Les organisations ont bien tenté de « moderniser » le sondage annuel en modifiant les questions ou en passant aux sondages éclair, mais le résultat est le même : évaluation et classement, mais rarement écoute. Recevoir de la rétroaction des employés est devenu un exercice de routine, plutôt qu'un moyen intentionnel d'améliorer la culture.

LE SONDAGE ANNUEL DES EMPLOYÉS EST INEFFICACE.

Solliciter la rétroaction des employés uniquement dans le cadre d'un sondage annuel a généré plus d'insatisfaction et a nui à l'expérience employé. Les résultats sont désastreux lorsque les entreprises utilisent uniquement le sondage annuel pour recueillir la rétroaction de leurs employés :

51 % des employés sont satisfaits du processus de collecte de rétroaction

63 % des employés sont satisfaits de l'expérience employé

66 % des employés quitteraient leur emploi pour un autre semblable

Indice de recommandation de -30

« Nous devons répondre à une série de questions du genre “avons-nous les outils pour faire notre travail”, “avons-nous reçu la formation dont nous avons besoin”, etc. Les questions se multiplient ... et je n’y répons même plus. C’est comme s’il s’agissait d’une tâche dont ils veulent se débarrasser, et qu’ils ne s’intéressent pas vraiment à nos opinions. »

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, R.-U.

La plupart du temps, on ne peut se fier uniquement aux sondages annuels des employés, puisque les employés ne fournissent pas de rétroaction honnête et informative de peur de subir des répercussions négatives. Plusieurs ne prennent même pas la peine de répondre au sondage parce qu'ils n'y croient plus. En fait, 1 employé sur 3 estime que l'organisation agit en représailles contre les employés qui osent donner de la rétroaction, et 1 employé sur 4 se sent ignoré lorsqu'il s'exprime. De plus, 34 % des employés estiment que leur entreprise n'écoute pas leurs idées visant à améliorer les affaires¹. Les entreprises reçoivent de la rétroaction inexacte, apportent des modifications d'après cette rétroaction incorrecte et se demandent ensuite pourquoi leurs résultats ne s'améliorent pas.

« Je me sens impuissant. Mon entreprise me demande de la rétroaction. Mon leader me demande de la rétroaction. Mais ils ne font rien par la suite. C'est comme s'ils se contentaient de dire qu'ils ont sollicité de la rétroaction. »

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, AUSTRALIE

LA SOLUTION : L'ÉCOUTE

entendre signifie se faire dire ou se faire informer.

écouter signifie prendre connaissance et agir en conséquence; répondre à un conseil ou à une demande.

L'écoute ne se résume pas à solliciter de la rétroaction. L'écoute comprend l'action qui s'ensuit. L'écoute se compose de plusieurs éléments : recevoir la rétroaction par l'entremise de divers modes, communiquer les résultats, prendre des mesures visibles et diffuser les changements à grande échelle.



Figure 11. MODÈLE D'ÉCOUTE EFFICACE
L'écoute est une route à 4 sens.

L'écoute active devrait survenir bien plus d'une fois par année. Les organisations avant-gardistes utilisent régulièrement des stratégies d'écoute pour entendre la rétroaction des employés, y répondre et y réagir. Il s'agit d'une pratique intégrée à la culture d'une organisation par de multiples avenues, et exécutée par plusieurs personnes de l'organisation, pas seulement les RH.

L'écoute active fréquente est un ingrédient essentiel des expériences employé quotidiennes. Vous devez écouter les employés en utilisant les sondages éclairés, les tête-à-tête, les groupes de discussion, les assemblées, les réunions d'équipe, les réunions non hiérarchiques, les boîtes à suggestions, un employé affecté à l'écoute, les plateformes sociales, les entrevues de départ, la communication interne et les outils de collaboration – chaque jour et dans le cadre de chaque interaction. C'est un exercice quotidien. Selon Deloitte, le plus grand défi des initiatives d'engagement des employés est de « passer d'une mentalité transactionnelle, annuelle à une approche d'écoute constante et permanente pour contrôler l'engagement »².

On devait s'y attendre, les leaders jouent un rôle déterminant dans l'écoute active. Seulement 51 % des employés croient que leur organisation les écoute efficacement, et seulement 56 % des employés estiment que leur leader reste au fait des besoins des employés. Les leaders sont les premières personnes vers lesquelles se tournent les employés lorsqu'ils ont des idées ou cherchent des réponses, des ressources, des conseils et du soutien. Ils forment la première ligne de défense en matière d'écoute active.

MEILLEURE PRATIQUE - GOOGLE ET MICROSOFT

Même les géants écoutent; ils comprennent que parmi les voix les plus timides se cachent les plus grandes idées. Google, par exemple, tient des assemblées hebdomadaires, incluant une période de questions avec le PDG. En fait, Lazlo Bock, l'ancien premier vice-président des Ressources humaines, affirme que « tout sujet est ouvert à la discussion et aux questions, du futile... à l'éthique. » Le PDG de Microsoft pratique également l'écoute active. La société tient des séances de questions chaque mois avec les employés et diffuse les conversations. L'écoute des employés peut sembler une tâche colossale, surtout dans les grandes organisations, mais ces géants de la technologie prouvent que chaque voix compte³.

**EXPÉRIENCE DE LEADER - PAUL BENNETT, CHRISTINE RIORDAN,
AMY JEN SU**

Que pensent les hauts dirigeants de l'écoute active?

« Écouter davantage. Pendant la majorité de ma vingtaine, j'ai supposé que le monde était plus intéressé à moi que moi à lui, alors j'ai consacré la plupart de mon temps à parler, en règle générale de manière assez non avisée, à propos de tout ce qui me passait par la tête, cherchant à être malin, pressé de penser à ce que j'allais dire plutôt que d'écouter à ce que l'on me disait. »

—Paul Bennett, directeur en chef de la création, IDEO

« Pour motiver et inspirer les autres, vous devez apprendre comment écouter lors des rencontres individuelles et des réunions de groupe. »

—Christine Riordan, coach en leadership et présidente Adelphi University

« À titre de leader, vous devez avoir une voix forte et vous devez savoir quand écouter. »

—Amy Jen Su, cofondatrice de Paravis Partners

Les organisations du palmarès Fortune 100 des meilleurs employeurs comprennent l'importance de l'écoute. Une « meilleure communication afin de promouvoir la transparence et le partage d'idées au moyen des méthodes virtuelles et en personne » est la priorité de culture de ces meilleurs endroits où travailler. Cela comprend des leaders ouverts à la rétroaction et capables de partager l'information importante avec ses employés, tout en sollicitant activement les idées sur la manière de s'améliorer. La hausse de la transparence et de l'inclusion mène à une expérience employé plus juste et meilleure⁴.

« Lorsque mon organisation écoute attentivement, chaque personne peut répondre plus efficacement avec objectivité, équité, positivisme, croissance et compréhension. »

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, CANADA

Un programme d'écoute global influe également sur l'épuisement professionnel. La simple mise en place d'une stratégie d'écoute multimodale diminue l'incidence d'épuisement professionnel de 28 %. Une forte stratégie d'écoute assortie de modes multiples, de communication et d'actions diminue les risques d'épuisement professionnel modéré à sévère de 54 %. Par contre, lorsque les leaders rejettent les opinions et les idées des employés, 38 % d'entre eux perdent leur motivation⁵.

L'écoute va de pair avec la sécurité psychologique. Les employés n'exprimeront pas leurs opinions ni leurs nouvelles idées s'ils craignent des représailles ou sont ridiculisés par l'entreprise, les leaders ou les pairs. En fait, 20 % des idées ne sont jamais entendues parce que les employés hésitent à s'exprimer⁶, et la moitié des employés restent silencieux au travail⁷. Partager de la rétroaction est un risque que doivent prendre les employés - vont-ils contrarier leur leader, celui qui a établi une structure, un processus ou une culture précis? Une étude empirique révèle que les employés souhaitent communiquer leurs idées, opinions et solutions pour améliorer leur organisation, mais ont généralement peur de le faire. Tout indique qu'oser s'exprimer exerce une influence sur l'efficacité organisationnelle et engendre une prise de décisions de haute qualité⁸. Autrement dit, les entreprises ne peuvent s'améliorer ni réussir si les employés ne s'expriment pas, et les employés ne s'expriment pas à moins de pouvoir le faire en toute sécurité.

Lorsque les entreprises font appel à une écoute active, fréquente et multimodale, on constate :

**une hausse de 216 %
de la probabilité qu'un employé ressent
un fort sentiment d'opportunité**

**une hausse de 281 %
de la probabilité qu'un employé ressent
un fort sentiment de succès**

**une hausse de 231 %
de la probabilité qu'un employé ressent
un fort sentiment d'appréciation**

**une hausse de 334 %
de la probabilité qu'un employé accorde une
note élevée à l'expérience employé**

**une hausse de 1 250 %
de la probabilité qu'un employé soit
hautement engagé**

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

MEILLEURE PRATIQUE – OMNI HOTELS AND RESORTS

Omni Hotels and Resorts a fait de l'écoute et de la responsabilisation des employés une priorité en lançant le concept « Le pouvoir d'un seul ». Chaque nouvel employé apprend qu'il est apte à résoudre des problèmes et à s'assurer que les invités ont une expérience positive. Si un client doit attendre que sa chambre soit prête, l'employé peut, à sa discrétion, lui offrir une consommation gratuite au salon. « La personne qui prend cette décision peut être un serveur, un aide-serveur ou un chasseur, affirme Alex Pratt, directeur des ressources humaines. Elle n'a pas à demander la permission; elle n'a qu'à prendre les dispositions requises pour servir à l'invité ce qu'il souhaite boire. »

Chaque journée commence par une réunion informelle où les employés sont invités à parler et les gestionnaires sont invités à écouter. « La réunion peut être amusante ou sérieuse, mais le principe est de stimuler l'enthousiasme des employés. » L'écoute ne se limite pas à ça. Les employés doivent également indiquer comment ils feraient pour résoudre des problèmes ou des défis particuliers – même si la situation ne relève pas de leurs fonctions quotidiennes – afin de leur démontrer que leur opinion compte⁹.

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

La manière qu'ont les entreprises d'écouter, de communiquer et d'apporter des changements selon la rétroaction des employés influe grandement sur l'efficacité de la sollicitation des opinions des employés.

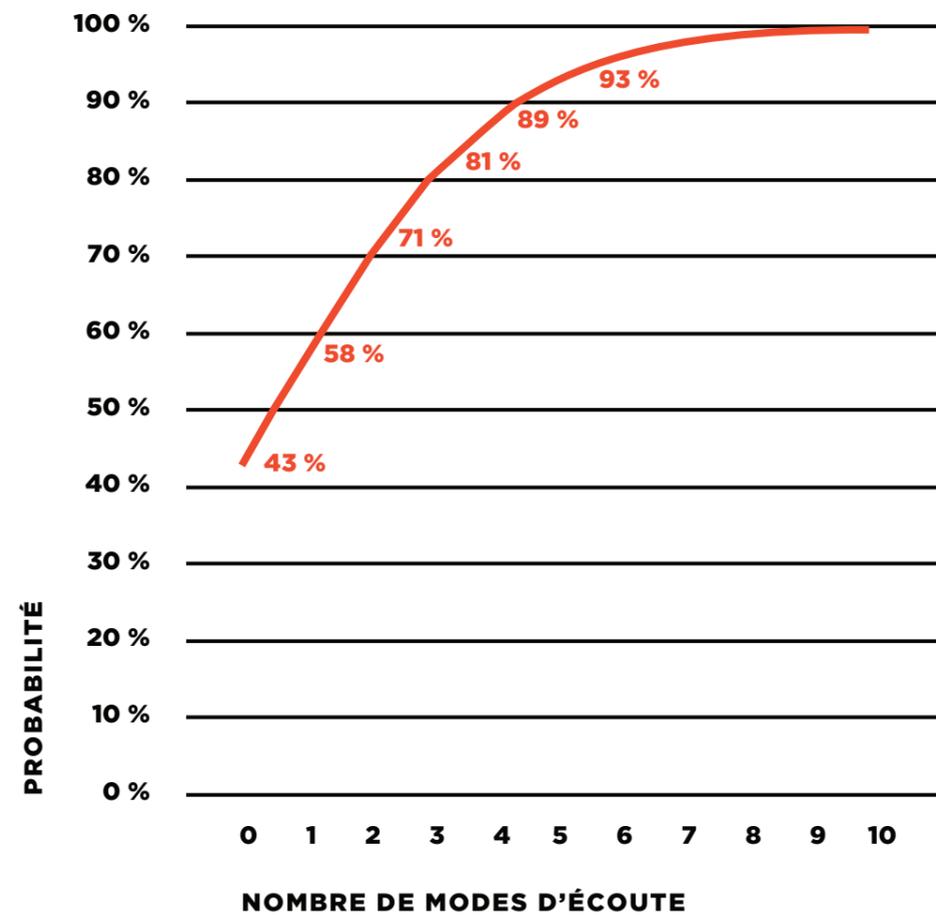
1

Utilisez des modes multiples pour obtenir la rétroaction des employés – idéalement cinq.

Une étude menée par IBM révèle que les leaders de RH qui utilisent plusieurs modes d'écoute enregistrent une performance et une réputation organisationnelles 24 % plus élevées que ceux qui ne le font pas¹⁰.

Nous avons examiné les effets du nombre de modes d'écoute sur les divers résultats et avons retenu le chiffre magique de cinq. L'utilisation de cinq modes a un impact considérable sur la perception des employés; après cinq, la probabilité de résultats favorables plafonne et la rentabilité diminue.

Effet du nombre de modes d'écoute sur la stratégie d'écoute efficace



— Probabilité d'une stratégie d'écoute efficace

Notre recherche indique que certains modes sont plus efficaces que d'autres. Les modes d'écoute dédiés (groupes de discussion ou employé affecté à l'écoute) ont le plus grand impact sur la satisfaction à l'égard du processus de rétroaction.

MODE D'ÉCOUTE	IMPACT SUR LA PROBABILITÉ DE SATISFACTION À L'ÉGARD DU PROCESSUS DE RÉTROACTION DES EMPLOYÉS
Groupes de discussion	105 %
Employé affecté	88 %
Boîte à suggestions	79 %
Assemblée	74 %
Réunion d'équipe	73 %
Tête-à-tête	56 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

« Pour changer votre culture, vous devez être transparent à propos de ce que disent les gens afin de refléter avec sincérité tous les enjeux des employés qui leur causent du mécontentement. Ce sont ceux que vous devrez régler. »

—DIRECTEUR EN CHEF DU PERSONNEL

2

Communiquez les résultats publiquement et à l'aide de plusieurs modes.

Près de 70 % des organisations communiquent les résultats de la rétroaction des employés, mais seulement 30 % le font à l'aide de plusieurs modes de communication. Une diversité de véhicules est essentielle et peut améliorer grandement l'impact.

MODE DE COMMUNICATION DE LA RÉTROACTION REÇUE	IMPACT SUR LA PROBABILITÉ DE SATISFACTION À L'ÉGARD DU PROCESSUS DE RÉTROACTION DES EMPLOYÉS
Courriel	+74 %
Affiches	+84 %
Réunion de service	+73 %
Réunion d'entreprise	+90 %
Réunion d'équipe	+81 %
Tête-à-tête	+85 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

La communication a un effet considérable sur le sentiment d'être écouté. Lorsque les résultats sont communiqués aux employés, on constate :

une hausse de 148 % de la probabilité que les employés estiment que leur organisation est efficace dans l'écoute de ses employés

une hausse de 112 % de la probabilité que les employés estiment que leurs leaders sont à l'affût des besoins des employés

une hausse de 189 % de la probabilité qu'un employé se sente apprécié

« Si vous tentez de créer une organisation où règne une grande confiance, une organisation où les gens incarnent le principe “un pour tous et tous pour un”, il ne doit y avoir aucun secret. »

—JOHN MACKEY, CEO WHOLE FOODS

3

Agissez dans les trois mois de la rétroaction.

Il est essentiel de prendre activement des mesures pour traiter de la rétroaction des employés. Pourquoi les employés se donneraient du mal à soumettre de la rétroaction si rien ne change? Il est préoccupant de constater que la moitié des organisations prennent plus de six mois après la communication des résultats pour agir sur la rétroaction et que près de 64 % n'agissent jamais. Cela montre l'ampleur du problème.

La bonne nouvelle est que lorsque les entreprises apportent enfin des changements à la lumière de la rétroaction reçue, les employés sont 358 % plus susceptibles d'être satisfaits du processus de rétroaction et 133 % plus susceptibles d'avoir une perception favorable du leadership.

Le moment joue également un rôle important. Lorsque les organisations apportent des changements visibles dans les trois mois suivant la communication des résultats de la rétroaction, elles constatent des améliorations considérables de l'expérience employé, de l'engagement et de la culture d'entreprise :

RÉSULTAT	IMPACT D'UN CHANGEMENT VISIBLE EN TROIS MOIS
Expérience employé	+ 66 %
Vision	+ 54 %
Opportunité	+ 97 %
Succès	+ 74 %
Appréciation	+ 66 %
Bien-être	+ 31 %
Leadership	+ 68 %
Probabilité d'épuisement professionnel	- 23 % (réduction de la probabilité)
Maintien en fonction	+ 39 %
Engagement	+ 89 %
Prescripteur	+ 77 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2020, O.C. TANNER INSTITUTE

Plus le changement survient rapidement après la rétroaction, plus l'impact est grand. Notre recherche démontre que les changements apportés en un mois ont un effet encore plus important :

hausse de 804 % de la probabilité que les employés estiment que leur organisation est efficace dans l'écoute de ses employés

hausse de 306 % de la probabilité que les employés aient confiance que l'organisation fait ce qu'elle doit, même si cela peut causer des problèmes à court terme

hausse de 203 % de la probabilité que l'employé sente que ses idées sont prises au sérieux par l'organisation

Communiquer le changement est presque aussi important que le changement lui-même. Prendre des mesures pour s'améliorer ne sera efficace que si les employés sont conscients des efforts en jeu pour traiter leur rétroaction. Soyez précis à propos des actions prises et de votre raisonnement. Liez les améliorations à la rétroaction reçue et à son incidence sur les employés qui l'ont partagé.

L'écoute des employés n'est pas un exercice superficiel. Ni un simple sondage annuel. Les entreprises qui veulent contribuer à l'épanouissement de leurs employés doivent mettre en place une culture d'entreprise qui intègre une écoute active au moyen de l'expérience employé. Les sondages éclair et les boîtes de suggestions n'ont pas le mandat de le faire. Cette responsabilité revient à tous les leaders d'une organisation. Lorsque les leaders sont ouverts à la rétroaction, qu'ils écoutent, qu'ils y réagissent et qu'ils apportent des changements rapidement, les employés ont un sentiment d'opportunité plus élevé, se sentent valorisés et entendus et vivent moins d'épuisement professionnel. De plus, les entreprises constatent un engagement accru, plus d'innovation et plus de passion chez leurs employés.

EXPÉRIENCE DE LEADER - 1-800-GOT-JUNK

1-800-GOT-JUNK était une entreprise prospère. En 2006, sous le leadership du chef de l'exploitation de l'époque, Cameron Herold, l'entreprise enregistrait 60 millions de dollars de recettes et comptait 200 employés. Sa croissance était rapide, mais les hauts dirigeants n'arrivaient pas à s'entendre sur la stratégie de croissance. Le vice-président des finances les avait bien avisés d'éviter certaines façons précises de dépenser. « Il nous a mis en garde contre la croissance, mais nous ne l'avons jamais réellement écouté », explique Cameron. Plus timide et introverti de nature, le vice-président n'a pas osé tenir tête à Cameron et aux opinions plus dominantes du PDG. « Parce qu'il n'était pas insistant, confrontant, nous l'avons laissé parler sans vraiment nous préoccuper de son opinion. »

Ignorant son vice-président, l'entreprise s'est lancée dans une expansion trop rapide et a épuisé ses liquidités. Devant le ralentissement économique de 2009, l'entreprise s'est butée à de grandes difficultés financières. Elle a heureusement survécu, mais Cameron a également changé son approche relative à l'écoute des employés.

« Il est important de chercher à savoir si je les ai réellement écoutés ou si je les ai simplement apaisés. En tant qu'équipe de leadership, nous avons compris que nous devons écouter et porter attention à tous, quel que soit leur style de communication »¹¹.

ÉCOUTE - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

À eux seuls, le sondage annuel ou les sondages éclair ne sont pas efficaces.

L'écoute des employés n'est pas un exercice superficiel.

Les organisations doivent passer d'entendre à écouter.

Écouter les employés signifie solliciter de la rétroaction, communiquer les résultats de la rétroaction et agir pour apporter des changements selon cette rétroaction.

Sources - Écoute

1. JORDAN, Anna, *Most Employees Don't Feel Their Ideas Are Being Heard*, smallbusiness.co.uk, 6 juillet 2018.
2. BROWN, David, BERSIN, Josh, GOSLING, Will et Nathan SLOAN, *Engagement, Deloitte Human Capital Trends*, Rapport 2016.
3. CICAKOVA, Martina, *Why You Should Listen to Your Employees—Lessons from Virgin, Microsoft and Zendesk*, Sli.do, 25 mai 2018.
4. *Three Predictions for the Workplace Culture of the Future*, Great Place to Work, 2018
5. JOSE, Ranjit, *5 Reasons Why You Should Listen to Your Employees*, SHRM, 7 décembre 2015.
6. JORDAN, Anna, *Most Employees Don't Feel Their Ideas Are Being Heard*, smallbusiness.co.uk, 6 juillet 2018.
7. *The State of Miscommunication*, Quantum Workplace.
8. AYAS, Sibel et Ozlem YASAR UGURLU, *Relationship between Psychological Safety and Employee Voice: The Mediation Role of Affective Commitment and Intrinsic Motivation*, Journal of Business Research Turk, mars 2016.
9. WHITE, Patrick, *Empowering Employees: The Power of One*, Turf Magazine, 28 octobre 2017.
10. *Amplifying Employee Voice*, IBM Institute for Business Value, IBM Smarter Workforce Institute, 2015.
11. STIBITZ, Sara, *How to Really Listen to Your Employees*, Harvard Business Review, 30 janvier 2015.

Mot de la fin

Les leaders sont l'épine dorsale d'une culture d'entreprise florissante. Comment pouvons-nous les aider à aider les autres?



CONCLUSION

Nous n'insisterons jamais assez : les leaders sont un élément déterminant de l'expérience employé et jouent un rôle essentiel dans la création de cultures d'entreprise florissantes. Il y a certes de nombreux autres influenceurs importants, mais peu exercent une influence sur autant d'éléments de l'expérience employé.

Notre conseil aux organisations? Outillez vos leaders.

Trop de leaders sont promus à leur rôle simplement parce qu'ils sont de bons contributeurs individuels. Ils font de l'excellent travail, mais ils ignorent comment diriger. Certains connaissent une transition heureuse. D'autres optent pour la microgestion de leurs employés, ou pire, les intimident et les ridiculisent, leur dictent comment faire leur travail et s'attribuent le mérite de leur succès.

Les grands leaders inspirent leurs employés. Ils sont des influenceurs d'excellent travail, plutôt que des exécutants. Ils encadrent et accompagnent. Ils savent quand leurs employés ont besoin d'encadrement et quand ils ont besoin d'autonomie. Ils définissent des visions utiles et encouragent leurs équipes à les réaliser en leur procurant les ressources. Peu de leaders arrivent en poste en sachant déjà faire ces choses. Mais avec une aide adéquate de leur organisation, tout leader peut devenir un grand leader. Voici comment :

1. Orienter les nouveaux leaders. Les entreprises doivent être prêtes à former les nouveaux gestionnaires sur les compétences de leadership modernes et l'importance de la reconnaissance et du bien-être, par exemple. Ne supposez jamais qu'ils savent automatiquement comment diriger une équipe. Ils ont besoin d'accompagnement et d'encadrement, tout comme leur équipe.

2. Appuyer les leaders avec les bonnes ressources. Offrez de la formation et du perfectionnement continu en leadership, des opportunités d'encadrement, des budgets et de l'équipement adéquats et la technologie pour créer des liens avec leurs équipes et reconnaître l'excellent travail à mesure. Les leaders ne devraient pas avoir à demander comment obtenir le soutien dont ils ont besoin. Ils doivent avoir les outils de réussite à leur portée.

3. Aider les leaders à établir des liens. Nous nous attendons à ce que nos leaders lient leurs employés à la vision, aux réalisations et aux autres. Mais en faisons-nous autant pour nos leaders? Assurez-vous d'aider les leaders à établir des liens avec la vision de votre organisation, à trouver le succès et à créer des liens avec d'autres leaders. Offrez-leur des occasions de réseautage et d'encadrement pour leur permettre de créer des liens sociaux.

Enfin, n'oubliez pas l'élément humain. Les leaders ont une expérience employé, tout comme leurs subordonnés directs. Ils ont des sommets et des creux. Ils sont influencés par votre culture d'entreprise. N'oubliez pas d'aller voir vos leaders, de tenir des tête-à-tête avec eux, de surveiller les risques d'épuisement professionnel et de favoriser leur bien-être.

Les responsabilités de leadership augmenteront uniquement au rythme de l'évolution du leadership traditionnel vers un style plus moderne qui inspire et engage la main-d'œuvre d'aujourd'hui et de demain.

Vous devez créer une culture d'entreprise qui aide à la fois vos leaders et leurs employés à s'épanouir au travail.

MÉTHODOLOGIE

O.C. Tanner Institute a fait appel à un modèle de recherche multimodal, basé sur des entrevues, des groupes de discussion, des sondages multisectoriels et une étude longitudinale.

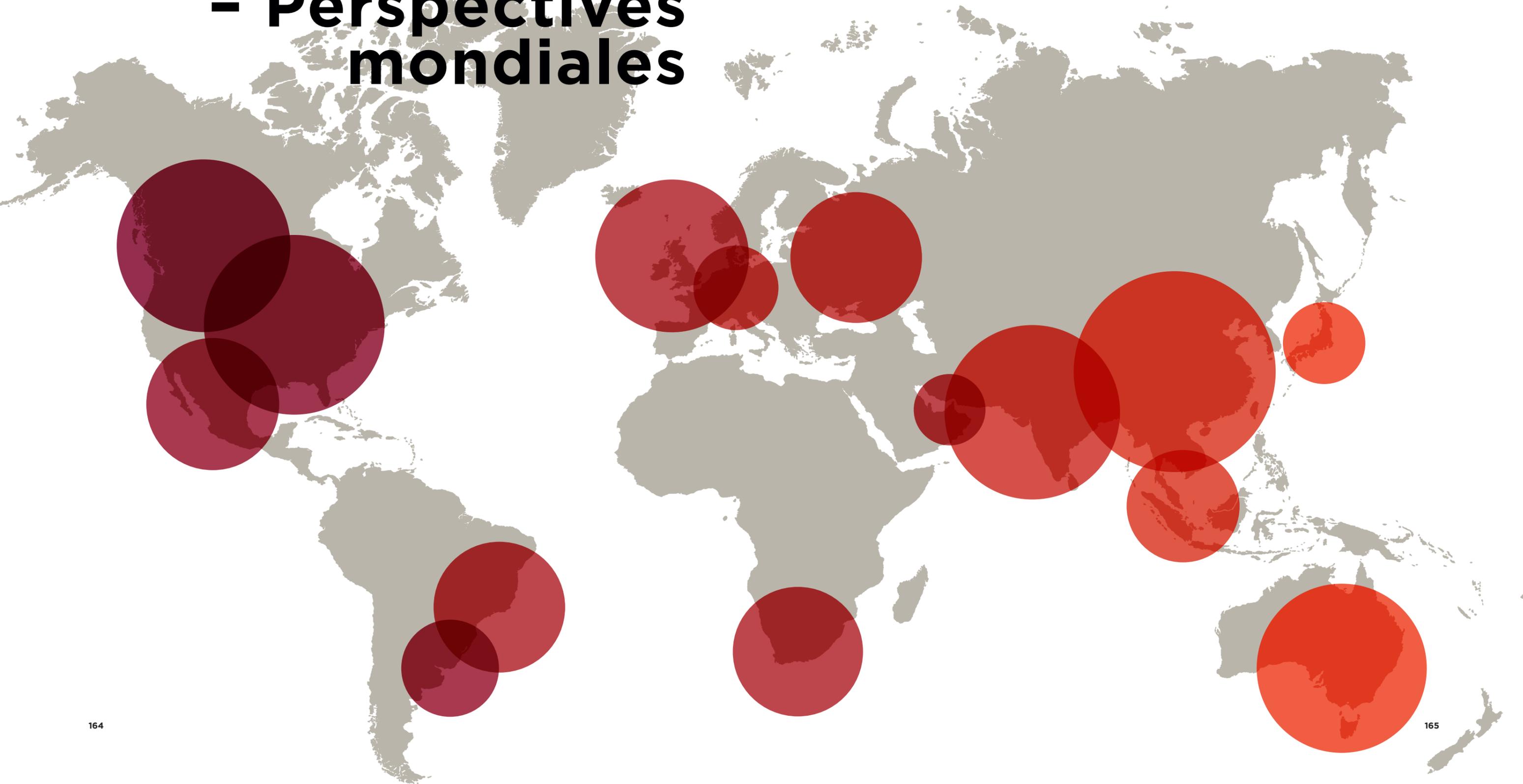
Les résultats qualitatifs sont dérivés de 16 groupes de discussion et de 108 entrevues auprès d'employés et de leaders de grandes organisations. Les séances de groupe ont été tenues en deux étapes, décembre 2018 et mars 2019, et ont eu lieu à Denver, É.-U.; Toronto, CA; Londres, R.-U.; et Sydney, AU. Chaque groupe représentait une variété de types d'employeurs, y compris des entreprises privées, des entreprises publiques et des entités gouvernementales.

Les données quantitatives ont été tirées des sondages en ligne distribués aux employés en Allemagne, en Argentine, en Australie, au Brésil, au Canada, en Chine, en Inde, au Japon, au Mexique, en Russie, à Singapour, en Afrique du Sud, aux Émirats arabes unis, au Royaume-Uni et aux États-Unis. La taille totale de l'échantillon était de 20 088 travailleurs d'entreprises de plus de 500 employés. Le travail sur le terrain a été exécuté de mai à juin 2019. Les données de sondage ont été recueillies et analysées par O.C. Tanner Institute. L'échantillon était suffisant pour générer des conclusions significatives à propos de la culture des entreprises des pays visés. Toutefois, comme nous n'avons pas de données démographiques, les résultats sont assujettis aux erreurs statistiques normalement associées à une information fondée sur un échantillon.

Toutes les données, sauf indication contraire, proviennent de O.C. Tanner Institute.

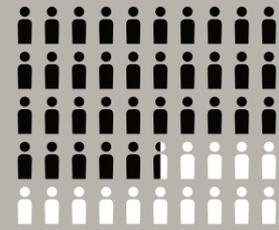
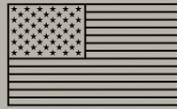
Annexes - Perspectives mondiales

Résultats des indices de force magnétique et
résultats de la culture d'entreprise par pays.



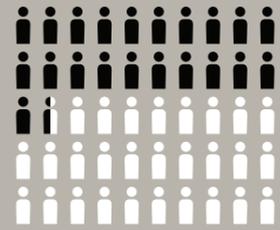
ÉTATS-UNIS

L'économie aux É.-U. est en croissance. Le taux de chômage est faible et les entreprises continuent de créer des emplois. Les employés sont plus éloignés et mobiles que jamais.



71 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



43 %

des employés aux États-Unis souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

74 %

des employés aux États-Unis sont engagés

57 %

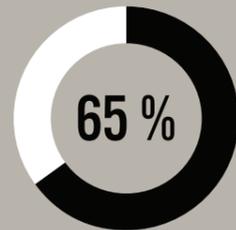
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

USA

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un fort sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



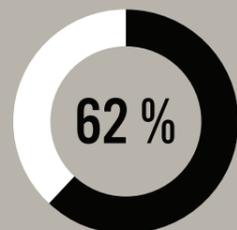
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



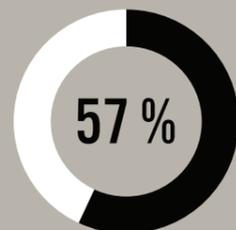
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



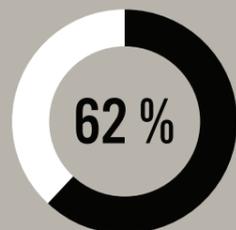
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



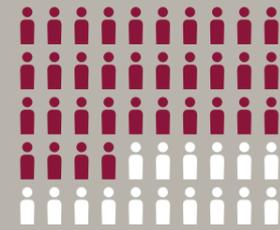
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

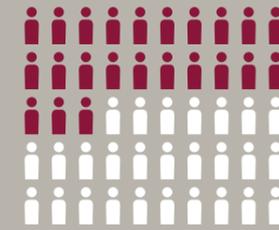
CANADA

Les milieux de travail au Canada évoluent rapidement. On assiste à une montée du travail à distance et des engagements ponctuels, à une diminution du chômage et à une hausse de l'immigration. Les entreprises canadiennes misent davantage sur l'expérience employé et le bien-être afin d'être plus compétitives et de favoriser l'innovation.



68 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



46 %

des employés au Canada souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

69 %

des employés au Canada sont engagés

54 %

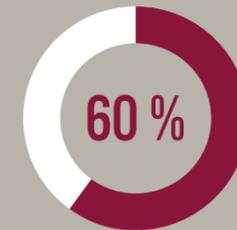
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

CAN

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un bon sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



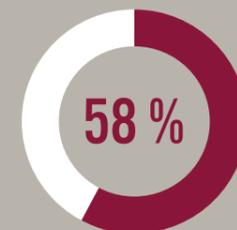
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



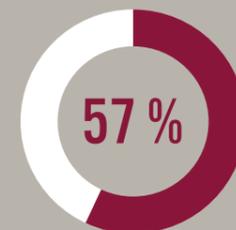
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



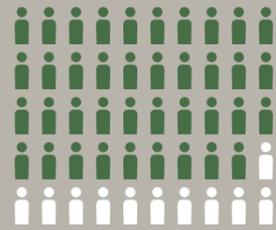
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

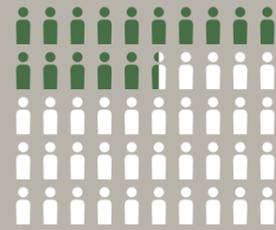
MEXIQUE

La main-d'œuvre du Mexique subit un immense changement. Les structures de leadership sont stationnaires, on voit une hausse de la flexibilité des milieux de travail et un accent sur le recrutement des meilleurs talents des universités grâce à des salaires et des avantages plus compétitifs.



78 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



31 %

des employés au Mexique souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

76 %

des employés au Mexique sont engagés

66 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

MEX

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un fort sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



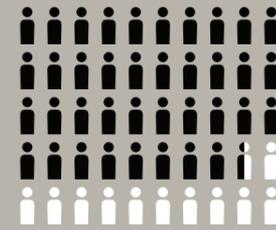
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

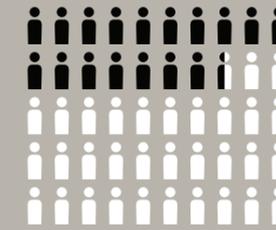
BRÉSIL

Les entreprises du Brésil veulent se réinventer au cours des prochaines années. À la lumière des expansions et de la croissance mondiale des entreprises, ainsi que de la forte demande de lieux de travail flexibles, les employeurs misent sur la création de meilleurs milieux de travail qui répondent aux besoins diversifiés de la main-d'œuvre.



77 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



35 %

des employés au Brésil souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

78 %

des employés au Mexique sont engagés

60 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un bon sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :

BRA



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



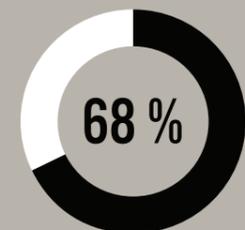
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



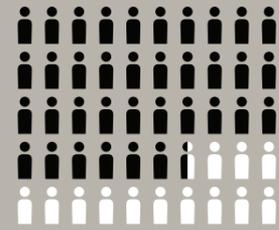
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

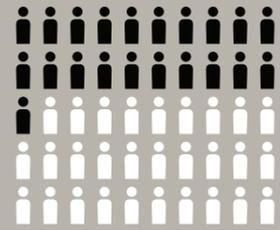
ARGENTINE

L'économie de l'Argentine a connu des périodes agitées et le roulement des employés en a souffert. L'économie reste volatile et les organisations se tournent vers des travailleurs plus âgés, plus expérimentés et moins sujets au roulement.



73 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



42 %

des employés en Argentine souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

71 %

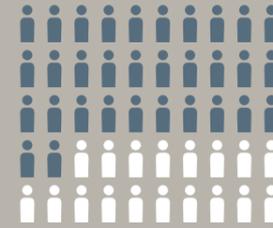
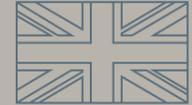
des employés en Argentine sont engagés

60 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

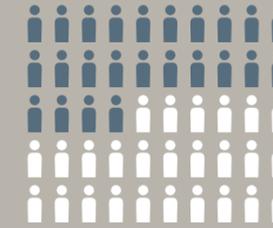
ROYAUME-UNI

Devant l'incertitude de l'impact du Brexit et la hausse du stress, les employés se tournent vers les « emplois de substitution ». Les entreprises du R.-U. cherchent à utiliser l'expérience employé, de nouvelles approches de leadership ainsi que des milieux de travail plus flexibles pour répondre aux besoins de leur personnel.



64 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



48 %

des employés au Royaume-Uni souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

67 %

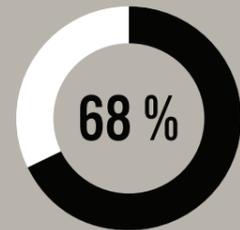
des employés au Royaume-Uni sont engagés

54 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

ARG

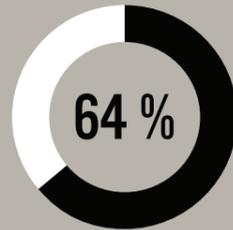
Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un fort sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



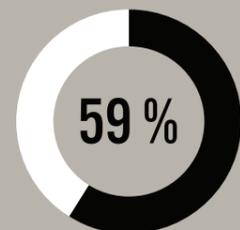
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



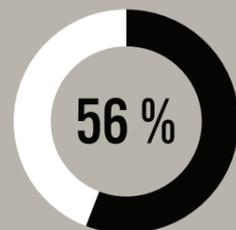
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



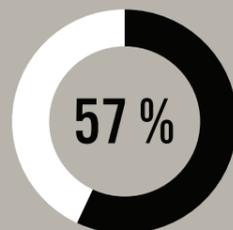
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



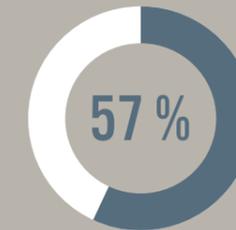
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



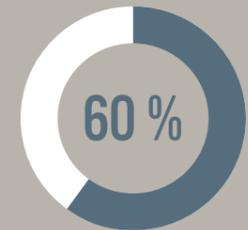
SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS



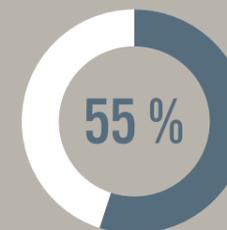
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



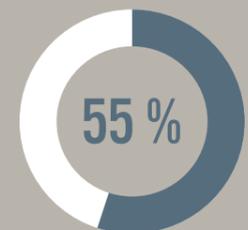
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



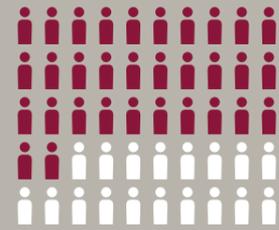
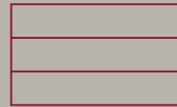
SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

GBR

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un bon sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :

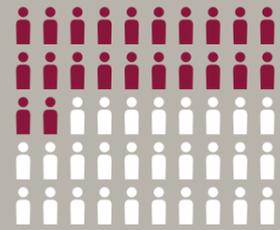
ALLEMAGNE

Dans un contexte d'économie prospère, de vieillissement de la population et de réduction des effectifs, les entreprises allemandes cherchent les talents compétents à l'extérieur du pays. Les organisations devront être créatives dans leur manière de conserver leur compétitivité en matière d'embauche et d'intégration d'une nouvelle main-d'œuvre diversifiée.



64 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



44 %

des employés en Allemagne souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

68 %

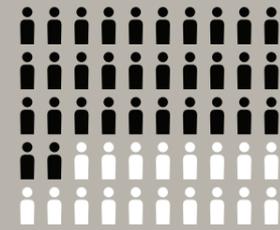
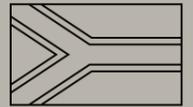
des employés en Allemagne sont engagés

55 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

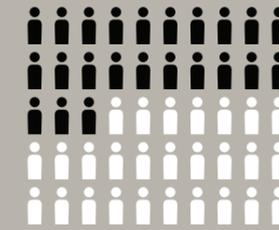
AFRIQUE DU SUD

Les entreprises sud-africaines ont enregistré une hausse de l'intégration de la technologie au travail ainsi que des espaces collaboratifs. Les organisations veulent proposer des espaces de travail qui créent une expérience employé positive, plus saine et plus engageante.



64 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



46 %

des employés en Afrique du Sud souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

74 %

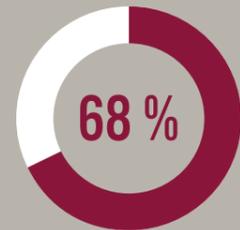
des employés en Afrique du Sud sont engagés

53 %

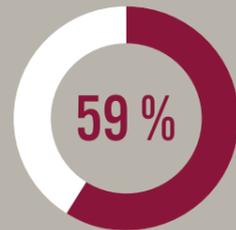
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

DEU

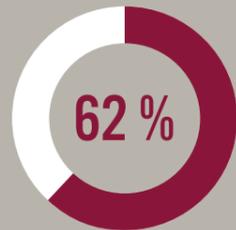
Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un fort sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



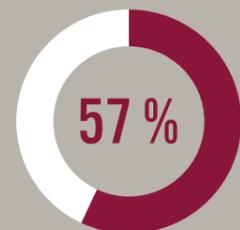
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



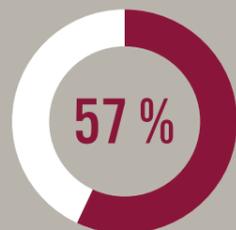
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

ZAF

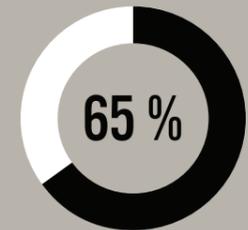
Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un bon sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



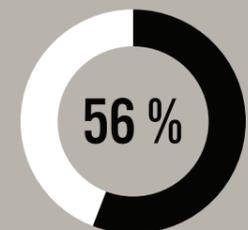
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



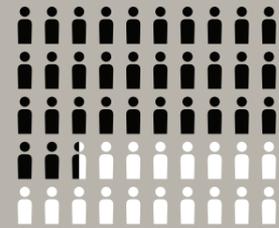
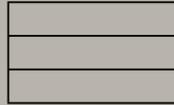
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

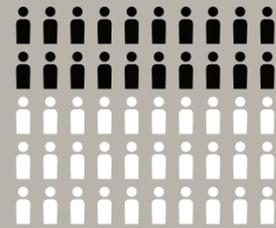
RUSSIE

La Russie assiste à une réduction de la main-d'œuvre en raison du vieillissement de la population. Les entreprises éprouvent des difficultés à l'égard de la hausse de la productivité du travail et des politiques d'embauche de travailleurs migrants.



65 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



40 %

des employés en Russie souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

62 %

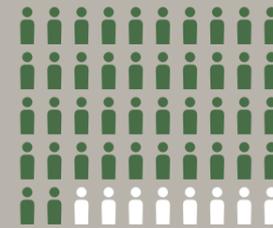
des employés en Russie sont engagés

47 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

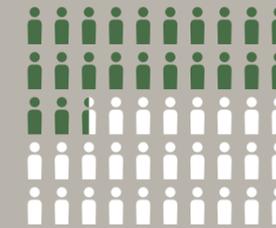
INDE

La main-d'œuvre relativement jeune et non qualifiée de l'Inde a connu une croissance importante au cours des dernières années, ainsi qu'un attrait pour les opportunités à l'étranger. Les entreprises doivent trouver l'équilibre entre leur désir d'innover et les besoins de flexibilité et de perfectionnement des employés.



84 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



45 %

des employés en Inde souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

84 %

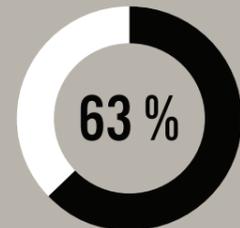
des employés en Inde sont engagés

75 %

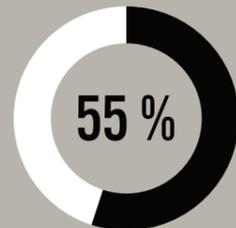
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

RUS

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un fort sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



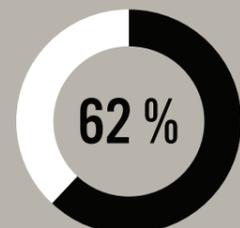
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



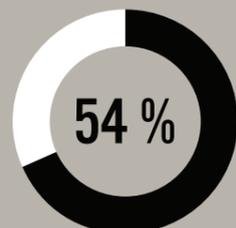
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



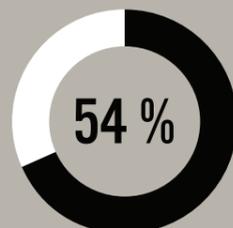
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



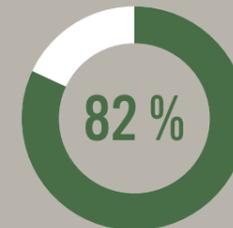
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



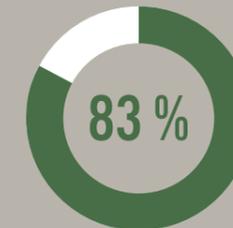
SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

IND

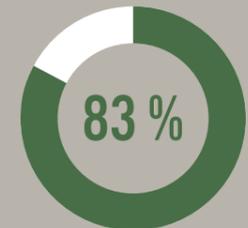
Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un bon sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



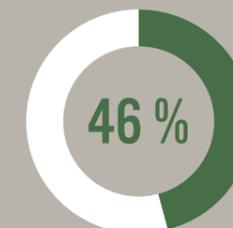
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



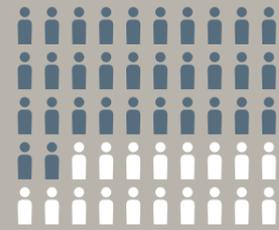
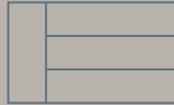
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

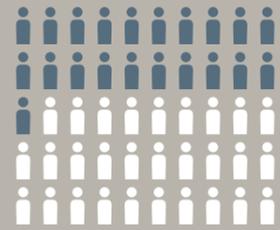
ÉMIRATS ARABES UNIS (ÉAU)

En raison de l'âge moyen de la main-d'œuvre aux ÉAU établi à moins de 30 ans, les entreprises doivent repenser la manière de trouver et d'embaucher des talents qualifiés. Les organisations adaptent leur manière d'utiliser le salaire et les avantages sociaux, la technologie et la flexibilité du milieu de travail pour attirer les travailleurs.



64 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



42 %

des employés aux ÉAU souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

74 %

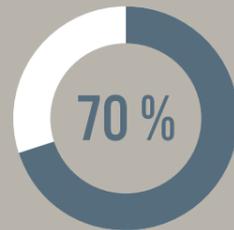
des employés aux ÉAU sont engagés

63 %

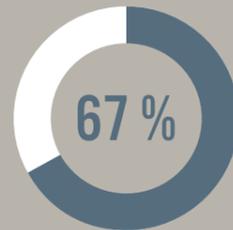
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

ARE

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un fort sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



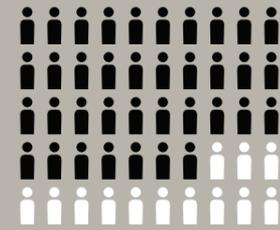
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

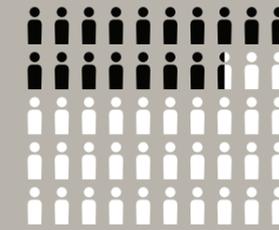
CHINE

L'automatisation, la réduction des effectifs et la demande grandissante de travailleurs du secteur des hautes technologies présentent leurs lots de défis pour les entreprises de la Chine. Les organisations doivent traiter de l'incertitude qui s'accompagne d'une main-d'œuvre potentiellement plus polarisée et de tensions économiques croissantes.



74 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



35 %

des employés en Chine souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

69 %

des employés en Chine sont engagés

66 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un bon sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :

CHN



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



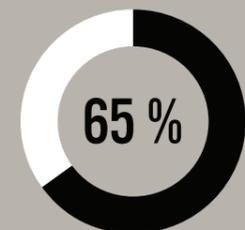
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



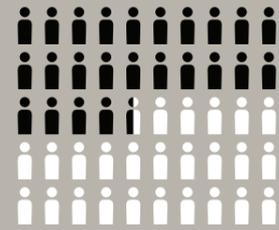
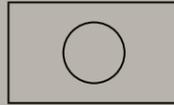
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

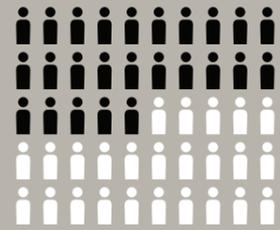
JAPON

Les entreprises japonaises composent avec une main-d'œuvre vieillissante et décroissante. Les changements en matière de culture organisationnelle sont lents. Les entreprises doivent aborder les besoins de bien-être d'une main-d'œuvre plus jeune, de diverses identités de genre, incluant une flexibilité accrue et des prestations pour les nouveaux parents.



49 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



50 %

des employés au Japon souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

51 %

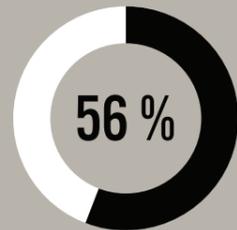
des employés au Japon sont engagés

49 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

JPN

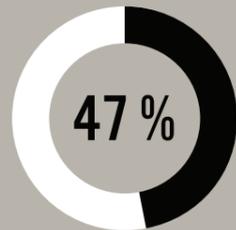
Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un fort sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



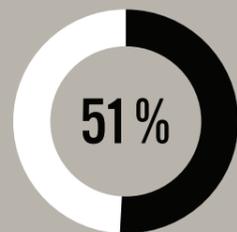
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



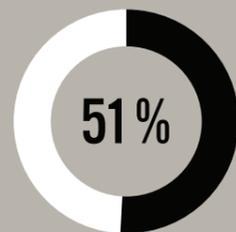
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



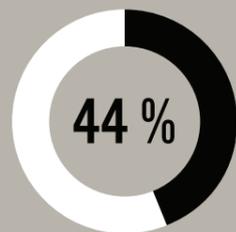
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



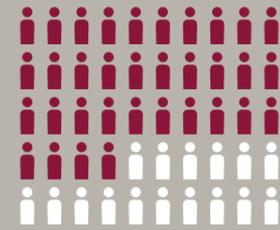
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

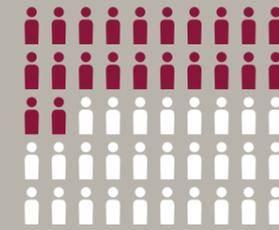
SINGAPOUR

L'économie de Singapour connaît un essor et les organisations commencent à comprendre que les employés souhaitent plus de flexibilité et d'opportunités de croissance. Les entreprises optent pour de nouvelles applications de la technologie pour créer une expérience employé plus significative.



68 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



44 %

des employés à Singapour souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

68 %

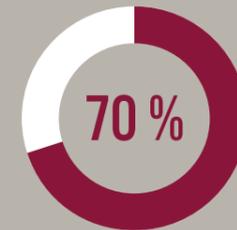
des employés à Singapour sont engagés

60 %

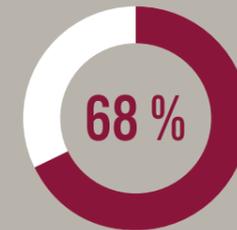
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un bon sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :

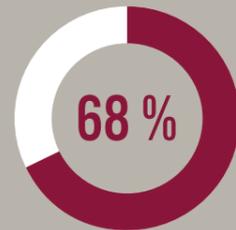
SGP



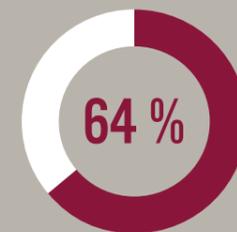
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



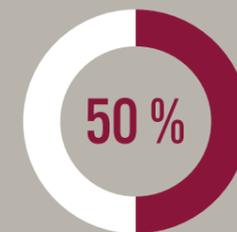
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



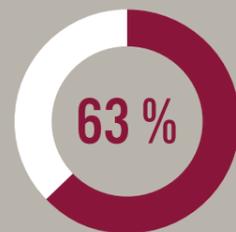
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



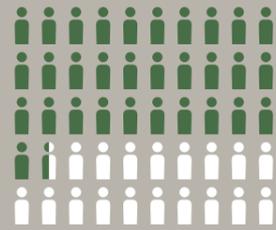
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

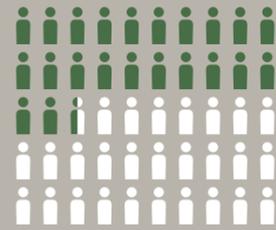
AUSTRALIE

Les entreprises australiennes ont pleinement accueilli les besoins de modalités de travail flexibles, de collaboration et de réalisation de leurs employés. La prochaine étape est de déterminer l'impact et le rôle de la main-d'œuvre de substitution, de l'IA, des récompenses et de la reconnaissance.



71 %

des employés sont satisfaits de leur culture d'entreprise actuelle



45 %

des employés en Australie souffrent d'épuisement professionnel modéré à sévère

75 %

des employés en Australie sont engagés

64 %

quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

AUS

Lorsqu'il est question des éléments de la force magnétique (les 6 éléments essentiels de la culture d'entreprise), les employés ressentent un fort sentiment de vision, mais sont moins positifs à propos du bien-être, du leadership et de l'appréciation au travail :



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

O.C. Tanner est le chef de file mondial en logiciels et services d'amélioration de cultures d'entreprise par les expériences employé significatives. Notre Culture Cloud est une suite d'applications et de solutions qui comprend la reconnaissance, les récompenses de service, le bien-être, le leadership et les événements qui favorisent l'épanouissement des employés au travail. Nous créons fièrement des liens entre les gens et la vision, la réalisation et les autres dans des milliers d'entreprises les plus réputées au monde.

O.C. Tanner Institute effectue de la recherche et en publie ses constats dans le but d'aider les organisations à attirer, à engager et à maintenir en fonction les meilleurs talents. Il constitue un forum mondial d'échange d'idées à propos des cultures d'entreprise qui inspirent l'excellence.

O.C. Tanner Institute

David Sturt
Vice-président directeur

Gary Beckstrand
Vice-président

Alexander Lovell
Directeur, Services de recherche

Samantha Austin
Analyste de recherche principale

Chris Berry
Analyste de recherche

Clair Bidez
Analyste de recherche

McKay Murphy
Assistant à la recherche

Rédaction

Chris Drysdale
Christina Chau
Todd Nordstrom
Andrew Scarcella

Conception

Julia LaPine
Brandon Jameson
Emily Tanner
Stephanie Brocius

Illustration

Karolin Schnoor

Impression

Paragon Press

Personnes-ressources

Alexander Lovell
Directeur, Services de recherche
O.C. Tanner Institute
+1 801 493 3020
alexander.lovell@octanner.com

Gary Beckstrand
Vice-président
O.C. Tanner Institute
+1 801 493 3086
gary.beckstrand@octanner.com

Demandes des médias

press@octanner.com

