

# TRANS -FORM- ATION

**Transformation**

**Rapport mondial sur la culture 2024**

**Institut O.C. Tanner**



## LE RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024 À VOTRE SERVICE

Chaque organisation, leader et employé apprivoise un nouveau milieu de travail en transformation continue en raison des changements fondamentaux dans nos attentes. Pourquoi travaillons-nous? Où travaillons-nous le mieux? Comment pouvons-nous répondre aux besoins de notre entreprise et de notre personnel? Voilà de grandes questions, auxquelles nous nous efforçons de répondre avec les meilleures entreprises au monde. Nous espérons que ce rapport saura vous inspirer. Voici quelques suggestions pour vous aider à en tirer le maximum.

Premièrement, la recherche vous proposera des conseils à mettre en pratique. Parmi nos thèmes favoris :

- Solutions bénéfiques et durables axées sur les gens.  
Invitez vos employés à faire entendre leur voix.
- Tous les employés veulent se sentir vus et valorisés.  
Créez des solutions qui interpellent chacun d'entre eux.
- La résilience doit vous permettre de faire plus que simplement survivre au prochain défi.  
Les cultures peuvent être moins réactives et plus stables.

Ensuite, recherchez les points de convergence des données et des prochaines priorités de votre organisation. Aucune culture ne peut mettre toutes les idées issues de cette recherche en pratique d'un seul coup. Au fil de votre lecture, suivez votre intuition pour dégager les principes les plus avantageux pour votre personnel et votre entreprise.

Pour terminer, nous devons tous composer avec un univers d'activités et de ressources humaines en pleine évolution. Personne ne l'a encore parfaitement déchiffré, mais, chose certaine, nous avons besoin du meilleur de nos gens pour nous montrer à la hauteur. Commençons par rehausser l'expérience de nos employés au travail et nos cultures d'entreprise.

Merci de vous joindre à nous dans cette quête. Que vous soyez un client engagé ou que vous partagiez simplement notre croyance que tous devraient s'épanouir au travail, nous sommes extrêmement fiers de constater que nos perspectives et nos solutions aident les organisations à mesurer leur incidence et leur excellence.



David Petersen  
Chef de la direction, O.C. Tanner



## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Accueillir le changement</b>	<b>12</b>
<b>Empathie concrète</b>	<b>38</b>
<b>L'expérience du 80 %</b>	<b>62</b>
<b>Flexibilité équitable</b>	<b>88</b>
<b>Acquisition de compétences par la coopération</b>	<b>112</b>
<b>Résilience adaptative</b>	<b>134</b>
<b>Conclusion</b>	<b>154</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>159</b>
<b>Perspectives mondiales</b>	<b>160</b>



Compte tenu de tous les changements apportés aux cultures d'entreprise au cours des trois dernières années, on pourrait s'attendre au moins à une courte période de ralentissement. Toutefois, notre recherche annuelle ne laisse entendre rien de tel. Les principes fondamentaux du travail, les priorités des employés et le rôle des leaders continuent tous à évoluer, et le rapport de 2024 présente une feuille de route et des perspectives pour mener la transformation déjà en cours. Cette quête poussera les organisations à examiner de plus près leur gestion du changement ainsi que leur façon de faire preuve d'empathie et de flexibilité, de favoriser l'acquisition de compétences et de développer la résilience. Bon nombre de ces concepts devraient être connus des professionnels qui façonnent leurs cultures. Mais, comme vous le verrez, ces modèles évoluent rapidement eux aussi.

Le chemin à parcourir concerne assurément les travailleurs essentiels de première ligne qui forment la base de nombreuses industries. La reconnaissance de leur travail constitue un premier pas déterminant. Le deuxième, d'après notre recherche, vise à convertir l'appréciation en action. Une fois que les leaders auront acquis une bonne compréhension des expériences, des défis et des aspirations des employés, ils pourront les traduire en mesures de soutien concrètes et veiller à ce que chaque personne ressente un sentiment d'appartenance, d'épanouissement et de lien.

Cette fusion de la reconnaissance et de l'empathie est une nécessité stratégique pour attirer et conserver les talents. Les organisations qui voient, entendent et valorisent véritablement les employés peuvent transformer l'empathie, un mot maintenant à la mode, en pratique percutante et enseignable, en plus de créer des environnements où les personnes savent qu'elles sont valorisées et y répondent en faisant preuve de loyauté et d'excellence.

Notre rapport aborde également la force puissante de l'acquisition de compétences et de la flexibilité. L'avenir du travail appartient aux organisations qui font la promotion de l'apprentissage et du perfectionnement perpétuels. Toutefois, comme les limites entre vie professionnelle et vie personnelle se brouillent de plus en plus, les employés éprouvent aussi un grand besoin d'équilibre : un besoin satisfait par une flexibilité enrichie d'équité qui respecte les circonstances et les contributions propres à chaque personne.

Deux derniers thèmes apportent un nouvel éclairage sur la résilience et la gestion du changement. Les organisations qui allient proactivité et persévérance, et qui envisagent le changement en misant davantage sur les gens, peuvent s'attendre à surmonter les difficultés et à en sortir toujours plus fortes.

Pour 2024, l'Institut O.C. Tanner a recueilli les diverses perspectives de milliers d'employés, de leaders, de praticiens des RH et de dirigeants d'entreprise de partout dans le monde. Notre objectif : donner aux leaders des RH les renseignements et les stratégies nécessaires pour affronter les défis actuels les plus urgents et les plus lourds de conséquences.

En favorisant des cultures de résilience, d'empathie et d'appréciation significative, nous pouvons veiller à ce que nos employés et nos organisations tirent parti de chacun des changements qui nous attendent.

Il faudra peut-être attendre de nombreuses années avant de saisir pleinement les effets à long terme de la pandémie de COVID-19 sur les cultures d'entreprise. Mais nous savons que pour la plupart des organisations, les conséquences ont été cataclysmiques. Et si la dernière année est loin d'avoir été aussi déstabilisante que les deux précédentes, elle a connu sa part de contrecoups : des transformations modestes, mais puissantes, qui nous poussent à nous questionner sur l'avenir. Nous avons observé une évolution dans les exigences d'emploi et les pénuries de compétences, une mutation des besoins et des attentes des employés, ainsi que des changements importants sur le plan du mode, de l'horaire et du lieu de travail privilégiés par les employés, de même qu'à l'égard du salaire attendu. Mais il est tout aussi important pour les organisations de procéder à la modification de leurs activités maintenant pour tenir compte des nouvelles réalités et mener la prochaine vague de changement, plutôt que d'y survivre.

De nombreuses organisations ont déjà modifié leurs politiques et philosophies en fonction des horaires, des lieux de travail, des avantages sociaux et des possibilités de perfectionnement professionnel. D'autres, par contre, peuvent se sentir lasses, épuisées ou même paralysées après des années de transformation intense et rapide.

L'élément le plus important à retenir est que les changements proactifs n'ont pas besoin d'être radicaux pour être efficaces. Des changements d'apparence mineurs peuvent s'avérer très efficaces si les organisations gardent les employés au premier plan de leurs décisions. Notre recherche démontre qu'une approche axée sur les gens favorise l'édification de cultures au sein desquelles les employés se sentent épanouis et génèrent, à terme, de meilleurs résultats opérationnels.

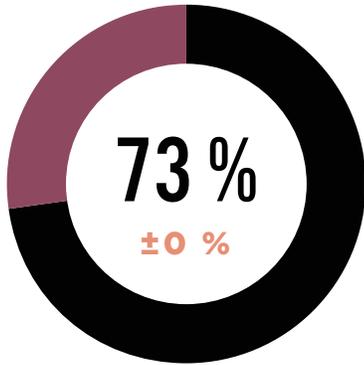
Devant l'évolution différente des milieux de travail, les organisations doivent collaborer étroitement avec leurs employés pour créer des solutions et des environnements où tous peuvent s'épanouir. Les méthodes de leadership traditionnelles, les tactiques descendantes et le statu quo ne sont pas des réponses viables.

Heureusement, nous avons d'autres solutions. Le présent rapport révèle les perspectives, les stratégies et les principes qui permettent aux leaders des RH de créer des cultures d'entreprise florissantes – où les employés veulent venir travailler, donner le meilleur d'eux-mêmes et rester – dans un contexte de changement continu.

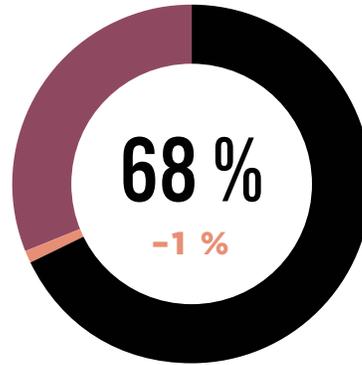
Commençons par jeter un coup d'œil à la transformation de la culture au cours de la dernière année.

## **CHANGEMENTS RELATIFS À LA FORCE MAGNÉTIQUE**

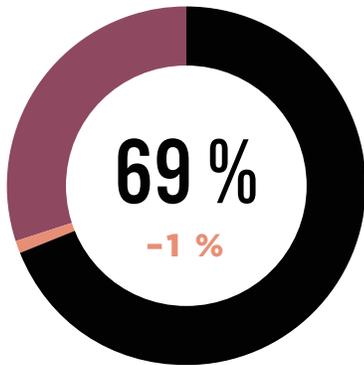
Chaque année, nous mesurons le changement dans les six éléments clés de la culture d'entreprise qui, ensemble, influent sur la décision d'un employé de se joindre à un milieu de travail, de s'y engager et d'y rester. Ces éléments composent la Force magnétique en raison de leur pouvoir d'attirer et de lier les gens à leurs équipes et à leurs organisations.



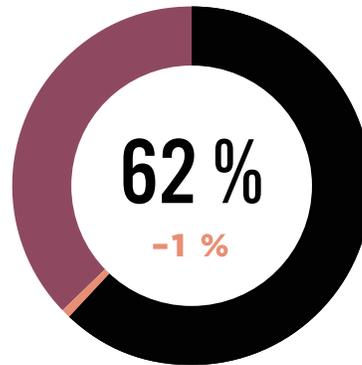
**SENTIMENT DE VISION  
DES EMPLOYÉS**



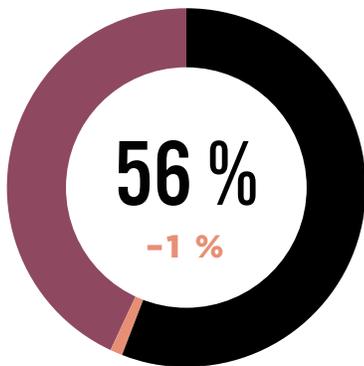
**SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ  
DES EMPLOYÉS**



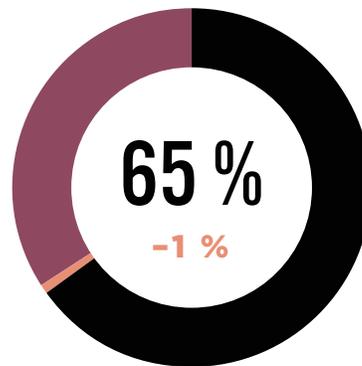
**SENTIMENT DE SUCCÈS  
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT D'APPRÉCIATION  
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE  
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS**

**Figure 1. PRESQUE TOUS LES ÉLÉMENTS DE LA FORCE MAGNÉTIQUE ONT RECUÉ  
LÉGÈREMENT D'UNE ANNÉE À L'AUTRE  
État actuel des six éléments essentiels qui définissent les cultures florissantes.**

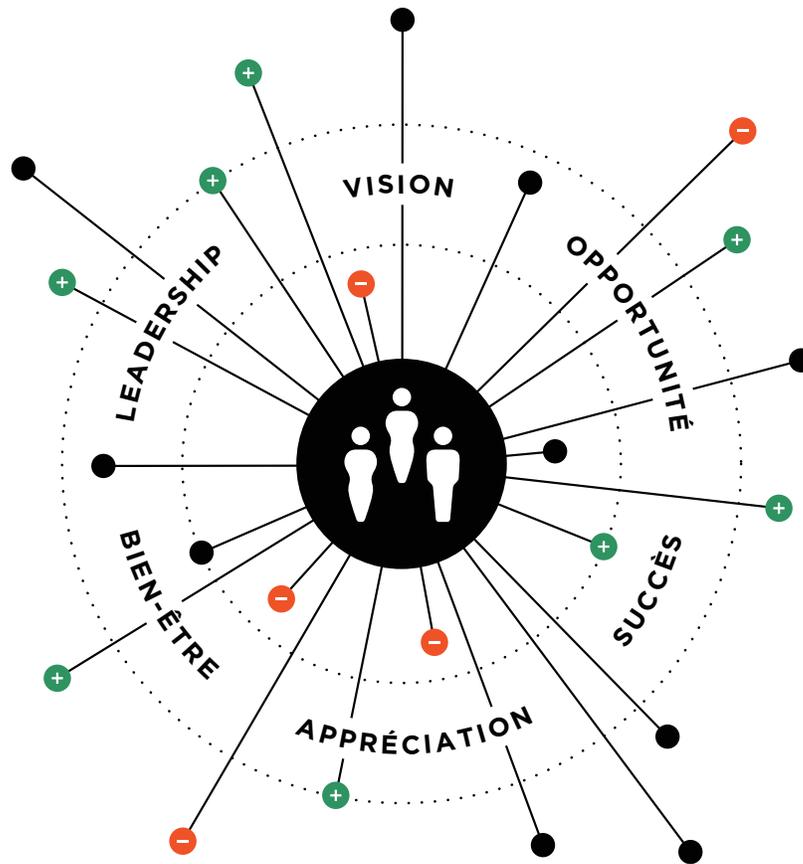


Figure 2. LA FORCE MAGNÉTIQUE  
Six éléments essentiels qui définissent les cultures d'entreprise florissantes.

## 1. Vision

La vision est la raison d'être de votre organisation, mis à part de générer des profits. C'est la façon dont se démarque votre entreprise dans le monde, son existence même. Les employés doivent se sentir liés à la vision et comprendre en quoi leur emploi y contribue. S'ils y arrivent, c'est à ce moment que leur travail prend tout son sens. Les organisations doivent établir clairement le lien entre le travail et la vision.

## **2. Opportunité**

Possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, de contribuer à un travail important, de relever des défis, de s'exprimer et de grandir. L'opportunité ne se limite pas à la promesse de promotions et d'augmentations salariales. C'est le fait de préparer les employés et de leur donner les moyens de prendre des décisions, de les faire participer aux discussions et de leur offrir des projets qui approfondiront leurs compétences et leurs relations.

## **3. Succès**

Le succès se définit comme l'exaltation qui suit la réalisation, l'innovation, l'élimination des barrières, la participation à une équipe gagnante et l'expérience de la victoire. Les employés doivent trouver le succès au niveau individuel, de l'équipe et de l'organisation, et ce succès doit être nourri et célébré publiquement.

## **4. Appréciation**

Sentiment d'être valorisé pour ses contributions et d'être reconnu à sa juste valeur. L'appréciation est essentielle pour les employés. Ces derniers doivent savoir que leurs leaders et leurs pairs remarquent et reconnaissent leurs efforts et leurs contributions. L'appréciation est plus efficace lorsqu'elle est témoignée de manière opportune, personnelle et significative.

## **5. Bien-être**

Se soucier des employés dans leur intégralité; leur bien-être physique, émotionnel, social et financier. Le bien-être veille à ce que les employés soient au sommet de leur force, de leur capacité et de leur authenticité au travail. Une approche globale en matière de bien-être exige des leaders qu'ils créent un environnement d'inclusivité, d'équilibre de vie et de lien.

## 6. Leadership

Mentorat, accompagnement, inspiration et facilitation permettant aux employés, aux équipes et, ultimement, aux organisations de réussir. Les grands leaders créent conjointement une vision partagée pour leurs équipes et donnent à leurs employés tous les moyens de réaliser de l'excellent travail. Le leadership est l'élément de la force magnétique le plus influent qui nourrit les cinq autres.

Individuellement, les résultats de chacun des éléments de la Force magnétique n'ont pas beaucoup varié : tous, à l'exception de la vision, ont reculé seulement d'un point de pourcentage par rapport à l'an dernier. En suivant d'autres paramètres de la culture, nous observons la même stabilisation dans l'engagement des employés. Du point de vue géographique, la région IMOA (Inde, Moyen-Orient et Afrique) et l'Europe ont obtenu respectivement les notes les plus élevées et les plus faibles pour tous les paramètres de la culture, à l'exception du bien-être. Les Amériques détiennent la note la plus élevée pour le bien-être des employés.

D'un certain point de vue, les défis récents semblent n'avoir eu qu'une faible incidence négative. Mais d'un autre côté, le résultat d'aucun des éléments ne s'est amélioré.



**BASSE DE LA COTE MOYENNE D'ENGAGEMENT  
DE 1,4 % PAR RAPPORT À L'AN DERNIER**

## **POSSIBILITÉS QUI S'OFFRENT AUX ORGANISATIONS EN 2024**

Notre recherche nous a permis de dégager six transformations possibles qui méritent l'attention des organisations.

### **1. Une culture de résilience adaptative**

Les leaders des RH peuvent aider leurs cultures à devenir plus souples et novatrices. Cette transformation exige le remplacement des approches traditionnelles et réactives par des approches axées sur les gens qui célèbrent des perspectives variées et favorisent la collaboration interdisciplinaire.

### **2. Flexibilité équitable pour tous les employés**

Les gens s'attendent à une plus grande flexibilité sur le plan de l'horaire, du lieu et du mode de travail. Sans elle, ils sont plus susceptibles de quitter un employeur. Toutefois, l'intégration équitable de la flexibilité sans compromettre les besoins de l'organisation représente un défi colossal. Le secret est d'adapter la flexibilité aux rôles très différents des employés.

### **3. Leadership concret et empathique**

L'empathie est souvent définie de façon vague et mise en œuvre sans formation ou limites, entraînant une « usure d'empathie » parmi les leaders et les collègues. Les leaders doivent comprendre les besoins, les défis et le potentiel de leurs employés et y réagir afin de créer une culture où les employés et les leaders se sentent soutenus et liés.

### **4. Connaissance de l'expérience du 80 %**

La différence entre l'expérience des employés de bureau et celle « du 80 % » (une expression que nous analyserons en profondeur) représente un défi majeur. Les employés du 80 % sont essentiels aux activités; pourtant, ils déclarent se sentir oubliés et sous-estimés. Nombre d'entre eux se sentent détachés de leur organisation, présentent des taux élevés d'épuisement professionnel et d'attrition, et se résignent à vivre des expériences de travail insatisfaisantes par manque de soutien, de possibilités et de capacité à s'exprimer.

## **5. Programmes améliorés d'acquisition de compétences**

Également appelée perfectionnement, cette tendance populaire dans les entreprises prend de l'ampleur alors que les employés sont à la recherche de nouvelles occasions et formations, et que les organisations cherchent à améliorer le maintien en poste. Les programmes de perfectionnement sont essentiels au recrutement et à la conservation des meilleurs talents. Cependant, les employeurs font face à des défis à ce sujet, notamment ceux d'éviter les écueils potentiels et de répondre à la fois aux besoins des employés et à ceux de l'organisation.

## **6. Gestion du changement plus efficace**

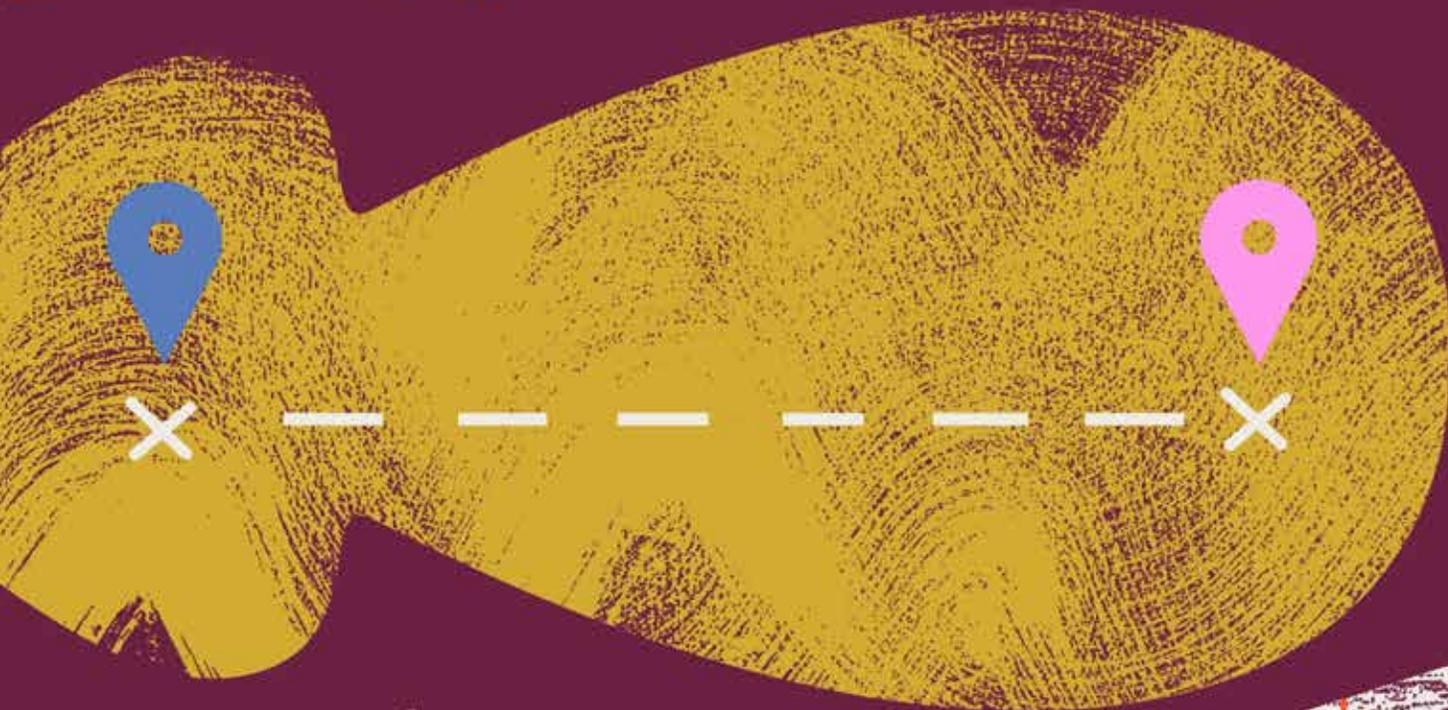
Au cours des trois dernières années, l'environnement de travail en pleine évolution a eu un effet dévastateur sur le moral, le bien-être et le roulement des employés. Pour contrer ces effets, les organisations doivent accorder la priorité aux employés tout au long du processus de gestion du changement et gagner leur confiance. Et le renforcement de la confiance des employés exige de donner une voix aux gens et d'outiller les leaders de tous les niveaux.

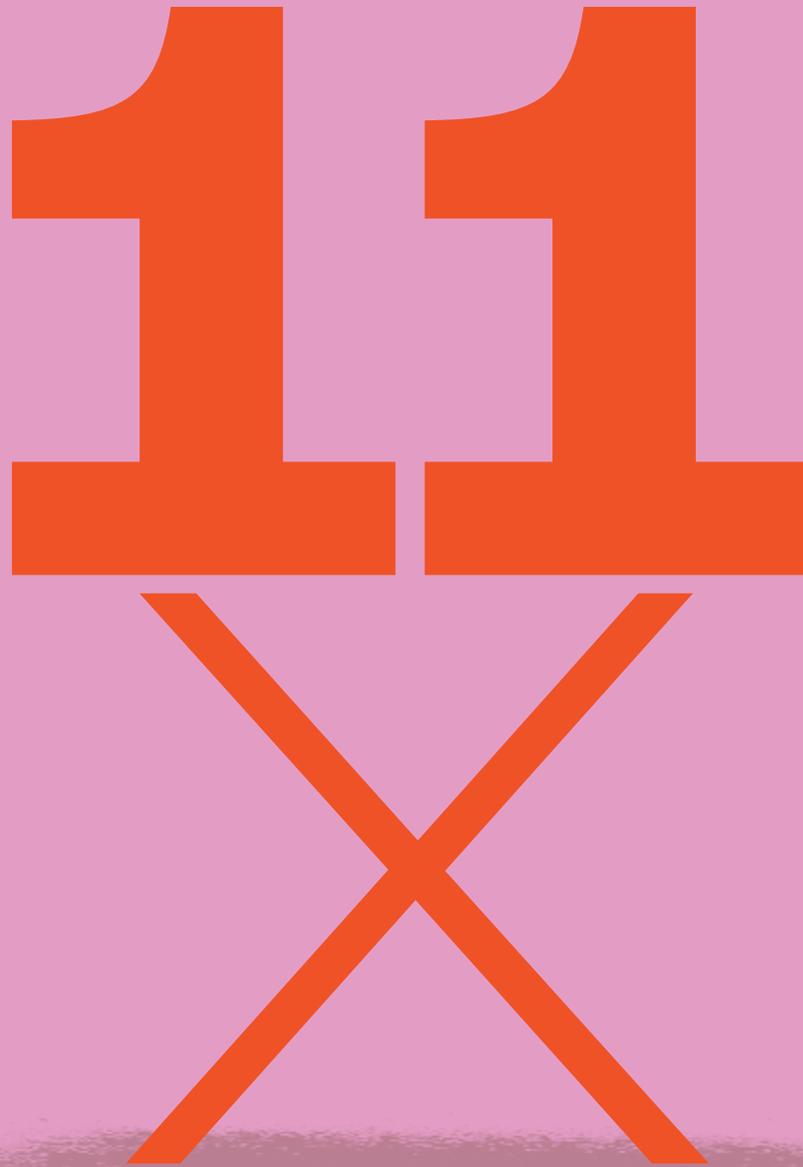
Bien que le changement et l'incertitude semblent omniprésents, les organisations qui réussissent sont celles qui s'y préparent. En poursuivant votre lecture, gardez à l'esprit que vous n'avez pas à restructurer vos programmes et vos initiatives liés à la culture. Comme nos conclusions l'indiquent, de petits changements constants qui accordent une importance accrue aux employés auront des répercussions plus importantes et durables.

# Accueillir le changement



La gestion traditionnelle du changement ne fait pas le poids face au milieu de travail moderne. Élément manquant de l'équation : un accent sur le personnel.





**PLUS DE CHANCES D'AVOIR DES EXPÉRIENCES  
DE CHANGEMENT POSITIVES DANS LES  
ORGANISATIONS AXÉES SUR LES GENS**

La plupart des personnes et des organisations acceptent le fait que le changement – même s’il n’est pas toujours le bienvenu – est inévitable. Elles savent que les industries, les entreprises et les emplois doivent s’adapter, évoluer et innover pour assurer leur survie. Toutefois, le rythme du changement dans nos milieux de travail a dépassé la puissance des pratiques traditionnelles de gestion du changement. Ironiquement, ces pratiques doivent maintenant elles-mêmes changer, et le rattrapage nécessitera le passage à une approche axée sur les gens qui fait valoir une culture forte, qui outille les leaders de tous les niveaux et qui assure la transparence et offre aux employés la chance de s’exprimer durant le processus de changement. La gestion d’un changement rapide et perturbateur n’est jamais facile, mais elle gagne largement en efficacité lorsqu’elle mise sur les gens et leur bien-être.

## INTRODUCTION

Entre le perfectionnement des modes de travail hybrides, l'adoption d'une nouvelle technologie puissante et le défi d'une pénurie de talents continue, le changement perpétuel est devenu la nouvelle normalité. Selon Gartner, l'employé moyen a vécu 10 changements organisationnels planifiés au cours de la dernière année, contre deux en 2016<sup>1</sup> (sans compter les changements non planifiés). Pourtant, malgré l'omniprésence du changement dans le milieu de travail moderne, sa seule évocation peut encore provoquer des sentiments de scepticisme, d'anxiété et de peur chez les employés, en partie parce que les plans de gestion du changement des organisations sont tombés à plat : seulement 15 % des employés sont convaincus que leurs leaders peuvent gérer le changement et la perturbation à l'avenir<sup>2</sup>.

Les pratiques traditionnelles de gestion du changement, qui tendent à être linéaires, descendantes et orientées sur les processus, ne conviennent plus à nos environnements de travail changeants. C'est sans compter qu'elles excluent la participation des employés (et de nombreux gestionnaires) à la planification. Bref, elles sous-estiment les gens et les font passer au second rang. Ce qui explique pourquoi Gartner établit que seulement 34 % de toutes les initiatives de changement organisationnel sont considérées comme une « véritable réussite » et que 50 % sont des « échecs retentissants »<sup>3</sup>.

Heureusement, il existe de réelles solutions.

Le temps est venu pour les organisations de mettre leurs employés au centre de leurs stratégies de changement. Comme le démontre notre recherche, cela aura pour effet d'accroître le bien-être des employés, de renforcer la culture d'entreprise et d'éliminer les tensions relatives aux processus de gestion du changement.

En fait, les employés d'organisations axées sur les gens sont 12 fois plus susceptibles d'affirmer que leurs expériences de changement ont été bien gérées et 11 fois plus susceptibles de déclarer avoir vécu des expériences de changement positives.

**« Le changement ne peut pas être imposé aux gens. La meilleure façon d'inculquer le changement est de le faire avec eux. Créez-le avec eux. »**

**—LISA BODELL, PDG, FUTURETHINK**

## UN ACCENT SUR LES GENS EXIGE UN ACCENT SUR LA CULTURE

Par définition, une approche de gestion du changement axée sur les gens consiste à garder les employés à l'esprit tout au long du processus de changement. Elle requiert une excellente communication et une culture d'entreprise saine. Dans les cultures où règnent une grande confiance et un respect mutuel, les employés sont plus réceptifs au changement.

D'après notre recherche, trois facteurs de communication et de culture précis ont un effet positif sur les expériences des employés avec le changement. Comme l'illustre le tableau ci dessous, les facteurs les plus percutants sont le soutien et la communication sincère.

<b>FACTEUR DE COMMUNICATION ET DE CULTURE</b>	<b>MEILLEURES CHANCES DE PERCEVOIR QUE LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EST AXÉ SUR LES GENS</b>	<b>MEILLEURES CHANCES DE PERCEVOIR QUE LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL EST POSITIF</b>
<b>Soutien adéquat pour composer avec le changement</b>	<b>897 %</b>	<b>962 %</b>
<b>Perception d'une communication sincère</b>	<b>782 %</b>	<b>797 %</b>
<b>Formation adéquate pour composer avec les changements</b>	<b>648 %</b>	<b>723 %</b>
<b>Présence des trois facteurs</b>	<b>5 529 %</b>	<b>5 563 %</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

Un élément clé des cultures qui semblent sincères et axées sur le soutien est la reconnaissance des employés. Lorsque les gens croient qu'ils sont vus et valorisés, ils ont davantage confiance que l'organisation met des changements en œuvre en pensant à eux. Les employés d'organisations favorisant une reconnaissance fortement intégrée<sup>4</sup> (reconnaissance fréquente, significative et intégrée dans la culture) sont beaucoup plus susceptibles de :

- **Sentir qu'ils bénéficient du soutien adéquat pour composer avec le changement (9x)**
- **Croire que les leaders disposent des outils nécessaires pour aider les employés à composer avec le changement (8x)**
- **Faire confiance à l'organisation (10x)**
- **Croire que l'organisation a ses employés à cœur (9x)**
- **Penser que le changement est bien géré (9x)**
- **Croire que les changements apportés sont positifs (8x)**

En fait, 92 % des employés d'organisations où la reconnaissance est intégrée croient qu'un changement est généralement positif. Ils sont également 18 fois plus susceptibles d'affirmer qu'ils espèrent être encore au sein de l'organisation dans un an et cinq fois plus susceptibles d'affirmer qu'ils songent à y rester pendant au moins trois autres années. Un environnement de travail sain proposant des activités de renforcement de la culture, comme la reconnaissance intégrée, constitue un fondement essentiel au changement axé sur les gens.

## **LES LEADERS DE TOUS LES NIVEAUX DOIVENT ÊTRE OUTILLÉS À GÉRER LE CHANGEMENT**

Traditionnellement, la gestion du changement est un processus descendant selon lequel les hauts dirigeants prennent les décisions, qui sont ensuite exécutées par les leaders de niveau intermédiaire et de première ligne. Cette façon de faire peut accroître le stress sur les cadres intermédiaires et explique pourquoi ils se sentent souvent comme des « amortisseurs de chocs »<sup>5</sup> responsables des répercussions des choix et des changements de l'organisation sur les employés, mais écartés des conversations menant à ces changements. Afin d'alléger ce conflit, les leaders de tous les niveaux doivent être intentionnellement bien informés et outillés pour aider leurs employés à gérer le changement.

Notre recherche révèle que seulement 27 % des leaders se sentent bien préparés à aider leurs employés à s'adapter au changement. En outre, selon des études menées par Willis Towers Watson, seulement 22 % des leaders croient que la formation qu'ils ont reçue pour gérer le changement est efficace<sup>6</sup>. Il ne suffit pas d'informer les leaders des changements à venir et de leur motif. Les organisations doivent inclure les leaders dans le processus de gestion du changement en sollicitant et en écoutant leurs commentaires, en leur donnant les outils et les ressources nécessaires pour aider les employés à accueillir le changement, et en les formant à créer ensemble un processus de changement harmonieux.

### **Les employés qui perçoivent que leurs leaders disposent des outils pour les aider à gérer le changement sont :**

---

**5x plus susceptibles d'éprouver un sentiment de communauté**

---

**6x plus susceptibles de s'épanouir au travail**

---

**10x plus susceptibles d'éprouver un sentiment de confiance**

---

**76 % moins susceptibles de vivre de l'épuisement professionnel**

---

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER**

Surtout, lorsque les leaders disposent des bons outils pour aider les employés à gérer le changement, leur propre risque d'épuisement professionnel est réduit de 73 %.

**« Même en prenant conscience de la nécessité du changement, les employés ont souvent peur des grands changements qui surviennent dans l'organisation, préférant l'insatisfaction générée par le statu quo aux risques d'une nouvelle réalité. Souvent, la chose la plus importante que peut faire un gestionnaire n'est pas de cibler le besoin d'un changement, mais plutôt de donner l'impulsion pour amorcer et maintenir le changement. »**

**—DAVID GARVIN, PROFESSEUR, HARVARD BUSINESS SCHOOL**

## EXPÉRIENCES

### Une approche axée sur les gens

Dans le cadre de nos groupes de discussion, des employés ont indiqué souhaiter communiquer clairement et honnêtement avec leurs leaders et de pouvoir exprimer leur avis durant le changement. Pour tester l'efficacité de différents niveaux de communication et d'expression, nous avons conçu deux expériences, en sollicitant les commentaires de plus de 13 000 employés.

Notre première expérience consistait à présenter un scénario aux répondants et à assigner au hasard un groupe témoin ou un traitement décrivant comment le leader a communiqué (ou omis de communiquer) avec les employés au sujet du changement.

#### Scénario

Un bon lundi matin, vous arrivez au travail et constatez que votre entreprise a annoncé une grande réorganisation. Aujourd'hui, les employés connaîtront les détails du plan et en quoi consiste la réorganisation.

## Expérience 1 - Traitements

---

### Vignette 1 (témoin)

**Le leader n'était pas au courant du changement et était aussi surpris que les employés à propos du changement.**

---

### Vignette 2

**Le leader était au courant du changement, mais n'a pas communiqué avec les employés ou ne les a pas préparés avant l'annonce.**

---

### Vignette 3

**Le leader avait une connaissance limitée du changement et a communiqué tous les détails qu'il connaissait aux employés avant l'annonce.**

---

### Vignette 4

**Le leader était tout à fait au courant du changement et a communiqué tous les détails en toute transparence avant l'annonce du changement.**

---

Nous avons posé une série de questions aux répondants à propos de leur confiance, de leur maintien en poste et de leur adhésion. Toutes les réponses étaient évaluées sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie Pas du tout probable et 10 Extrêmement probable.

## Résultats

L'expérience démontre que plus le degré d'information communiquée augmente, plus les résultats sont positifs. Au fur et à mesure que les leaders dévoilent ce qu'ils savent, la confiance des employés et leur désir de rester au sein de l'organisation s'améliorent également. Toutefois, si les employés découvrent que leur leader était parfaitement au courant des détails et qu'il a omis de les communiquer, tous les résultats visés chutent considérablement.

RÉSULTAT	LÉGENDE	LE LEADER N'AVAIT AUCUNE CONNAISSANCE DU CHANGEMENT (TÉMOIN).	LE LEADER CONNAISSAIT PARFAITEMENT LES DÉTAILS, MAIS NE LES A PAS COMMUNIQUÉS.	LE LEADER AVAIT UNE CONNAISSANCE LIMITÉE DES DÉTAILS, MAIS EN A COMMUNIQUÉ LE PLUS POSSIBLE.	LE LEADER CONNAISSAIT PARFAITEMENT LES DÉTAILS ET LES A TOUS COMMUNIQUÉS.
L'employé fait confiance à l'organisation.	Moyenne	6,25	-5,78***	6,76***	7,23***
	Effet	—	-0,47	0,51	0,98
	Erreur type	—	-0,0646	0,0641	0,0640
L'employé fait confiance à son leader.	Moyenne	6,43	-5,63***	6,93***	7,24***
	Effet	—	-0,80	0,50	0,81
	Erreur type	—	-0,0645	0,0644	0,0642
L'employé se sent autonome.	Moyenne	6,06	-5,54***	6,48***	6,94***
	Effet	—	-0,52	0,42	0,88
	Erreur type	—	-0,0679	0,0677	0,0676
L'employé a une opinion positive de son leader.	Moyenne	6,32	-5,62***	6,74***	7,13***
	Effet	—	-0,70	0,42	0,81
	Erreur type	—	-0,0655	0,0653	0,0652
L'employé appuie le changement.	Moyenne	6,32	-5,90***	6,77***	7,10***
	Effet	—	-0,42	0,45	0,78
	Erreur type	—	-0,0631	0,0629	0,0628
L'employé désire rester au sein de l'organisation.	Moyenne	6,53	-6,14***	6,90***	7,19***
	Effet	—	-0,40	0,36	0,66
	Erreur type	—	-0,0619	0,0618	0,0616

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

*Les données du tableau comprennent la moyenne, dont les effets sont comparés à la moyenne du groupe témoin, et une erreur type robuste. Des groupes témoins standard ont été inclus aux fins de précision de l'estimation. \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ .*

## Expérience 2

Dans cette expérience, notre scénario d'ouverture (« Un bon lundi matin... ») est resté le même; toutefois, nos vignettes de groupe témoin et de traitement ont été modifiées afin de mesurer l'incidence de l'avis des employés au moyen d'occasions de rétroaction variées.

### Expérience 2 - Traitements

<b>Vignette 1</b>	<b>Des décisions à propos des changements ont été prises par la direction en l'absence de rétroaction des employés.</b>
<b>Vignette 2</b>	<b>L'organisation a sollicité la rétroaction de tous les employés au moyen d'un sondage en ligne.</b>
<b>Vignette 3</b>	<b>Plusieurs employés (vous non compris) au sein de l'organisation ont été invités à participer à un groupe de discussion pour aborder l'incidence des changements sur les employés.</b>
<b>Vignette 4</b>	<b>La haute direction a tenu des assemblées au cours desquelles les employés ont été invités à prendre connaissance des détails des changements proposés et à offrir leur rétroaction avant la mise en œuvre des changements.</b>
<b>Vignette 5</b>	<b>Plusieurs employés (vous y compris) ont été invités à participer à un groupe de discussion pour aborder l'incidence des changements sur les employés.</b>
<b>Vignette 6</b>	<b>Des leaders directs ont organisé des rencontres individuelles avec les employés pour discuter des changements proposés et obtenir leur rétroaction.</b>

## Résultats

Lorsque les employés croient qu'ils ont la chance de s'exprimer et de donner leur avis sur le changement, leurs sentiments de confiance et leur désir de rester en poste augmentent. En les comparant au groupe témoin (aucune occasion d'exprimer son avis), tous les traitements ont un effet positif. Mais lorsque les employés ne sont pas invités à participer à un groupe de discussion, l'effet s'affaiblit davantage.

RÉSULTAT	LÉGENDE	AUCUNE OCCASION D'EXPRIMER SON AVIS (TÉMOIN)	SONDAGE EN LIGNE
L'employé fait confiance à l'organisation.	Moyenne	5,83	6,92***
	Effet	—	1,092
	Erreur type	—	0,0754
L'employé fait confiance à son leader.	Moyenne	5,94	6,89***
	Effet	—	0,95
	Erreur type	—	0,0761
L'employé désire rester au sein de l'organisation.	Moyenne	6,08	7,05***
	Effet	—	0,97
	Erreur type	—	0,0737

*Les données du tableau comprennent la moyenne, dont les effets sont comparés à la moyenne du groupe témoin, et une erreur type robuste. Des groupes témoins standard ont été inclus aux fins de précision de l'estimation.*

\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ .

## Répercussions

Cette expérience démontre l'effet causal de la communication et de la possibilité de donner son avis sur plusieurs sentiments des employés liés au changement. Lorsque les leaders communiquent avec leurs employés, ceux-ci ressentent une confiance et un engagement accrus et veulent rester en poste. De la même façon, lorsque les employés croient qu'ils peuvent exprimer leur avis à propos des changements qui les touchent, cela contribue à renforcer leur confiance et leur donne envie de rester en poste. Chose certaine, une approche axée sur les gens a véritablement le pouvoir de changer les choses.

<b>GROUPE DE DISCUSSION (PAS INVITÉ)</b>	<b>ASSEMBLÉE</b>	<b>GROUPE DE DISCUSSION (INVITÉ)</b>	<b>RENCONTRE INDIVIDUELLE AVEC LE LEADER</b>
<b>6,18***</b>	<b>6,96***</b>	<b>7,06***</b>	<b>7,03***</b>
<b>0,35</b>	<b>0,789</b>	<b>1,236</b>	<b>1,206</b>
<b>0,0759</b>	<b>0,0765</b>	<b>0,0753</b>	<b>0,0767</b>
<b>6,22***</b>	<b>6,93***</b>	<b>7,05***</b>	<b>7,06***</b>
<b>0,28</b>	<b>0,71</b>	<b>1,11</b>	<b>1,12</b>
<b>0,0765</b>	<b>0,0771</b>	<b>0,0759</b>	<b>0,0773</b>
<b>6,39***</b>	<b>7,09***</b>	<b>7,17***</b>	<b>7,16***</b>
<b>0,31</b>	<b>0,70</b>	<b>1,09</b>	<b>1,08</b>
<b>0,0742</b>	<b>0,0748</b>	<b>0,0736</b>	<b>0,0750</b>

## **AVOIR UNE VOIX AIDE LES EMPLOYÉS À COMPOSER AVEC LE CHANGEMENT**

Comme le montrent nos expériences, même lorsque les employés savent qu'il est impossible d'éviter un changement, le fait d'avoir leur mot à dire peut améliorer leur perception à l'égard du changement. Parmi les exemples, notons la participation aux sondages ou aux groupes de discussion, la possibilité de donner de la rétroaction dans le cadre d'assemblées ou les conversations individuelles avec les leaders.

Lorsque les employés ont leur mot à dire sur les changements organisationnels, il y a plus de chances d'observer les éléments suivants :

- **Conviction que l'organisation est axée sur les gens (8x)**
- **Sentiments de confiance (8x)**
- **Sentiment de communauté (5x)**
- **Épanouissement au travail (3x)**

Les employés qui peuvent faire connaître leur avis sont également plus susceptibles d'éprouver un sentiment d'appartenance et d'épanouissement au travail, favorisant ainsi la diminution de l'épuisement professionnel<sup>7</sup>.

Au bout du compte, nous constatons qu'une gestion du changement positive et axée sur les gens influe considérablement sur plusieurs paramètres de la culture, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

<b>EFFET</b>	<b>EXPÉRIENCES POSITIVES DE CHANGEMENT</b>	<b>CULTURE DE CHANGEMENT AXÉE SUR LES EMPLOYÉS</b>
<b>Épanouissement</b>	<b>+494 %</b>	<b>+467 %</b>
<b>Communauté</b>	<b>+485 %</b>	<b>+458 %</b>
<b>Épuisement professionnel</b>	<b>-78 %</b>	<b>-75 %</b>
<b>Anxiété</b>	<b>-39 %</b>	<b>-25 %</b>

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER**

## RECOMMANDATIONS

En misant sur la culture, en outillant tous les leaders et en donnant une voix aux employés, les organisations peuvent faire du changement une expérience plus positive.

### ① **Créer une culture de changement saine**

Une culture où les employés ont une confiance élevée et se sentent valorisés peut prévenir les sentiments négatifs à propos du changement. De la même façon, la pratique du leadership moderne - offrir du mentorat, défendre les intérêts, créer des liens, apprécier et inspirer les employés plutôt que de les contrôler - peut contribuer à favoriser une culture florissante au sein de laquelle les employés éprouvent un sentiment de communauté et qui atténue les désagréments du changement.

Les employés qui ont des leaders modernes ont trois fois plus de chances de voir le changement de façon positive, en partie parce que les leaders modernes favorisent les six éléments de la Force magnétique : des éléments clés de la culture d'entreprise qui influent sur la décision d'un employé de se joindre à un milieu de travail, de s'y engager et d'y rester.

**Incidence de chacun  
des éléments de la Force  
magnétique sur la création d'un  
environnement où le changement  
est perçu de façon positive :**

---

**ÉLÉMENTS DE LA FORCE  
MAGNÉTIQUE TALENT MAGNET**

**HAUSSE DE LA  
PROBABILITÉ DE VIVRE  
LES CHANGEMENTS  
POSITIVEMENT**

---

**Vision +359 %**

---

**Opportunité +478 %**

---

**Succès +530 %**

---

**Appréciation +319 %**

---

**Bien-être +123 %**

---

**Leadership +360 %**

---

# « Les gens ne résistent pas au changement en tant que tel; ils résistent à la perte. »

—RONALD HEIFETZ, DIRECTEUR FONDATEUR DU CENTER FOR PUBLIC LEADERSHIP DE LA HARVARD KENNEDY SCHOOL, UNIVERSITÉ HARVARD

## 2 Outils pour tous les leaders à diriger (et à gérer) le changement

Tout comme les employés, les leaders ont besoin d'aide pour faire en sorte que le changement soit couronné de succès. Donnez-leur le plus d'information possible à propos de la nature du changement et de son motif ainsi que du temps pour absorber la nouvelle. Décentralisez le processus de gestion du changement pour que les leaders de tous les niveaux puissent y participer. Et faites la promotion de solutions locales et fondamentales liées au changement. Par exemple, demandez aux leaders ce dont ils ont besoin pour soutenir le changement auprès de leurs employés et donnez suite à leurs demandes. Sollicitez leur rétroaction sur la façon de faciliter le changement et aidez-les à améliorer leurs conversations avec les employés. Lorsque les leaders se sentent prêts à diriger et à gérer le changement, ils se sentent aussi plus outillés, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

AVANTAGE	AUGMENTATION DE L'EFFET POSITIF DE LA PRÉPARATION AU CHANGEMENT SUR LES RÉSULTATS DE L'AUTONOMISATION DU LEADER
Sentiment d'autonomie	6x
Sentiment de compétence	8x
Sentiment de pouvoir décisionnel	8x
Perception du soutien des hauts dirigeants	6,4x
Perception de la reconnaissance du travail à sa juste valeur	7x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

### 3 Élaborer une stratégie de communication uniforme et transparente

Créez un plan de communication robuste et utilisez-le dès le début du processus et régulièrement. Donnez aux leaders de tous les niveaux l'information et les outils nécessaires pour aborder le changement avec leurs équipes. Enfin, formez-les à communiquer de façon transparente, à établir des liens et à accueillir la rétroaction des employés. Lorsque les leaders le font, les employés sont trois fois plus susceptibles d'affirmer que la communication avec leurs leaders au sujet du changement semble sincère et trois fois plus susceptibles de croire qu'ils disposent du temps, du soutien et des possibilités nécessaires pour s'exprimer durant le processus de changement.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, lorsque la communication est hâtive, fréquente, claire et honnête, les employés sont aussi plus susceptibles de croire que leur organisation a leur bien à cœur.

<b>PRATIQUE EXEMPLAIRE</b>	<b>AUGMENTATION DES CHANCES DE PERCEVOIR QUE L'ORGANISATION A SES EMPLOYÉS À CŒUR</b>
<b>Communication hâtive</b>	<b>7,5x</b>
<b>Communication fréquente</b>	<b>7x</b>
<b>Communication claire</b>	<b>10x</b>
<b>Communication sincère</b>	<b>10x</b>

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER**

Une communication globale tout au long du processus - avant, pendant et après le changement - est essentielle. Et permet de conclure l'expérience sur une note positive. Lorsque les employés ont l'impression de mettre un point final au changement, il y a cinq fois plus de chances qu'ils soient satisfaits de leur participation.

## ÉTUDE DE CAS - AMÉLIORER LA CULTURE PAR L'ÉCOUTE ET LA COMMUNICATION

Lorsqu'elle s'est lancée dans une transformation culturelle en 2020, la compagnie d'assurance Insurance Australia Group Limited (IAG) a placé ses employés au premier plan de sa stratégie de changement. Elle a commencé par recueillir la rétroaction de ses employés à tous les échelons et dans toutes les régions en réalisant des sondages et des ateliers d'écoute afin de comprendre les points de vue des employés, y compris ce qui importait le plus et comment mieux concevoir pour l'avenir. Elle a ensuite lancé une vaste campagne sur le changement sur différents canaux pour favoriser une communication claire et régulière afin d'unir l'organisation et de donner la parole aux gens. Maintenant, un réseau composé d'employés soutenus par 18 membres de la direction examine régulièrement les perspectives, diffuse les données et les idées, et crée un changement culturel sous différents angles, et non pas uniquement de façon descendante.

Selon Gillian Folkes, directrice générale administrative, Culture et leadership, « un des facteurs ayant largement contribué à l'amélioration est le soutien continu de la direction et l'adhésion des leaders, qui ont aussi servi de modèles<sup>8</sup>. »

## 4

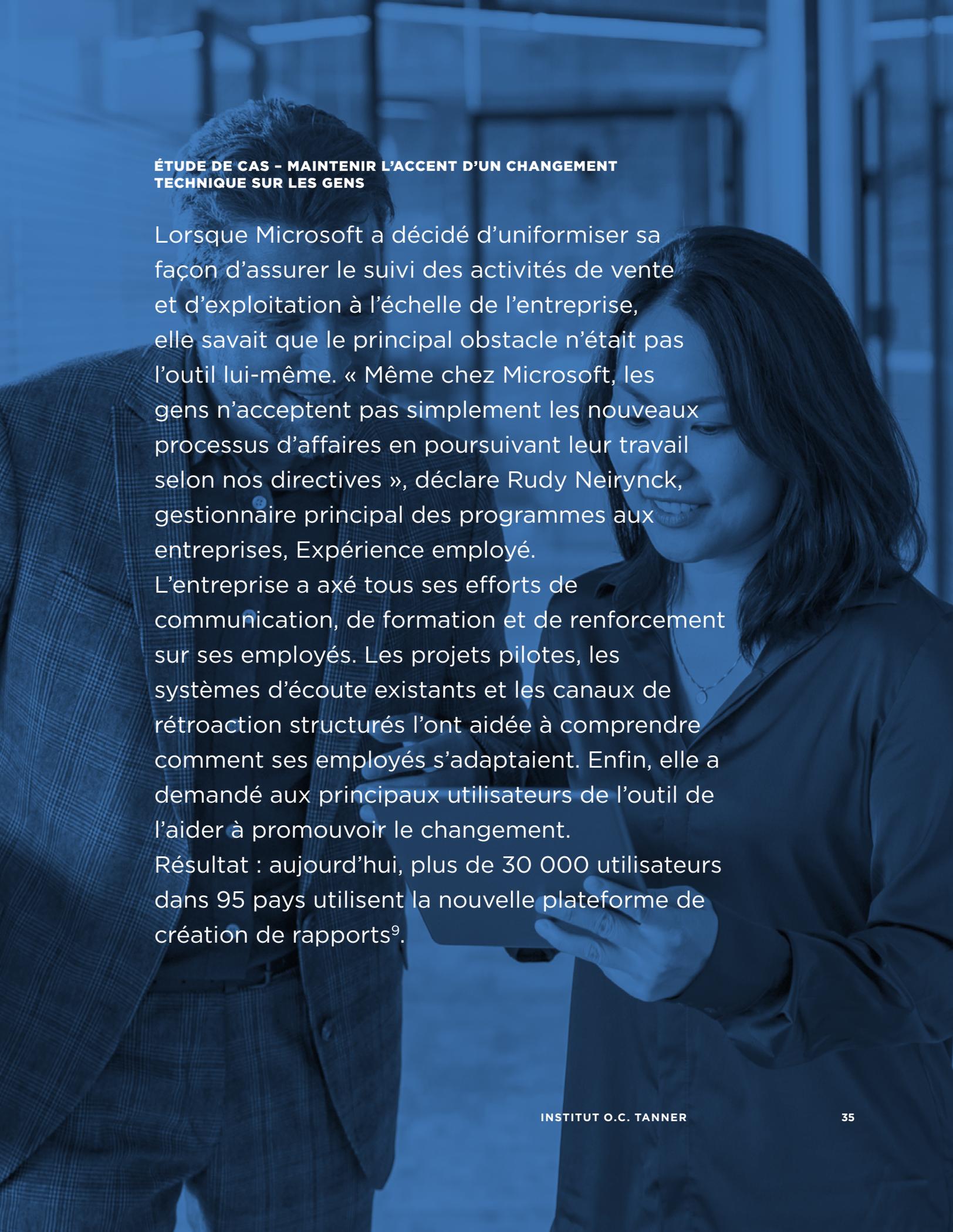
### Donner l'occasion aux employés de s'exprimer sur le changement en sollicitant leurs commentaires

Les sondages, les groupes de discussion, les assemblées et les rencontres individuelles ont tous une incidence sur la perception positive d'un changement; toutefois, lorsque les organisations utilisent les quatre méthodes de collecte des commentaires, les chances que le changement soit perçu positivement augmentent de 1 284 %.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, lorsque les organisations sollicitent, utilisent et reconnaissent les commentaires, les employés sont moins susceptibles de ressentir de l'anxiété et plus susceptibles de rester en poste.

RÉSULTAT	VARIATION DU TAUX D'ANXIÉTÉ	VARIATION DU MAINTIEN EN POSTE APRÈS UN AN
L'organisation a tenu compte de mes commentaires.	-35 %	+326 %
L'organisation a communiqué la façon dont elle a utilisé les commentaires des employés.	-43 %	+337 %
L'organisation a reconnu mes commentaires.	-41 %	+368 %
L'organisation m'a remercié d'avoir donné des commentaires.	-40 %	+322 %

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER



**ÉTUDE DE CAS - MAINTENIR L'ACCENT D'UN CHANGEMENT  
TECHNIQUE SUR LES GENS**

Lorsque Microsoft a décidé d'uniformiser sa façon d'assurer le suivi des activités de vente et d'exploitation à l'échelle de l'entreprise, elle savait que le principal obstacle n'était pas l'outil lui-même. « Même chez Microsoft, les gens n'acceptent pas simplement les nouveaux processus d'affaires en poursuivant leur travail selon nos directives », déclare Rudy Neiryck, gestionnaire principal des programmes aux entreprises, Expérience employé.

L'entreprise a axé tous ses efforts de communication, de formation et de renforcement sur ses employés. Les projets pilotes, les systèmes d'écoute existants et les canaux de rétroaction structurés l'ont aidée à comprendre comment ses employés s'adaptaient. Enfin, elle a demandé aux principaux utilisateurs de l'outil de l'aider à promouvoir le changement.

Résultat : aujourd'hui, plus de 30 000 utilisateurs dans 95 pays utilisent la nouvelle plateforme de création de rapports<sup>9</sup>.

## ACCUEILLIR LE CHANGEMENT - PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR

**L'avenir de la gestion du changement mise sur les gens.**

**Une culture forte est le fondement d'une approche du changement axée sur les gens.**

**Les organisations doivent outiller les leaders de tous les niveaux pour aider les équipes à gérer le changement.**

**Les employés veulent une communication transparente et faire connaître leur avis sur le processus de changement.**

## Sources - Accueillir le changement

1. MORAIN, Cian O., et Peter AYKENS, Employees Are Losing Patience with Change Initiatives, Harvard Business Review, 9 mai 2023.
2. The Odgers Berndtson Leadership Conference Index 2020, Odgers Berndtson and Harvard Business Review Analytic Services, 2020.
3. STOBIERSKI, Tim, 5 Tips for Managing Change in the Workplace, Harvard Business School Online, 23 janvier 2020.
4. « Reconnaissance intégrée », Rapport mondial sur la culture 2023, Institut O.C. Tanner.
5. « Leadership en péril », Rapport mondial sur la culture 2023, Institut O.C. Tanner.
6. CAUGANT, Alan, The Neuroscience of Why Organizational Change Fails, LinkedIn Pulse, 2 décembre 2021.
7. « Communauté de travail », Rapport mondial sur la culture 2023, Institut O.C. Tanner.
8. Récit d'un client de O.C. Tanner, 2021.
9. DELAINI, Serah, How Microsoft Used Change Management Best Practices to Launch a New Business Intelligence Platform, Microsoft Inside Track, 6 février 2023.

# Empathie concrète



Au-delà de l'écoute et des sentiments se trouve un pouvoir axé sur les besoins des personnes, ancré dans la compréhension et soutenu par l'action.



41%

**DES EMPLOYÉS SENTENT QUE LES TÉMOIGNAGES  
D'EMPATHIE DE LEURS LEADERS SONT EXEMPTS  
D'ACTIONS SIGNIFICATIVES**

L'empathie est une vertu familière largement répandue qui n'a pourtant pas percé le milieu de travail. Sa complexité et ses applications on ne peut moins universelles génèrent souvent de la confusion, de la frustration et même de la lassitude chez les leaders. Heureusement, notre recherche annuelle nous a permis de lever le voile sur plusieurs secrets qui rendent l'empathie plus convaincante, moins douloureuse et, somme tout, concrète. L'empathie concrète repose sur la détermination, la compréhension et la satisfaction active des besoins des employés. Elle accroît non seulement le sentiment d'appartenance et de lien des employés, mais améliore aussi les résultats opérationnels, comme la capacité d'attirer et de conserver les talents. Compte tenu de sa proximité avec l'appréciation, peu d'outils permettent de mieux relever une gamme de défis culturels.

## INTRODUCTION

Au cours du premier trimestre de 2023, des dizaines de milliers d'employés du secteur des technologies de partout dans le monde ont perdu leur emploi. Certaines organisations ont procédé à des mises à pied en personne, tenant compte des émotions et des besoins des gens, assumant la responsabilité des circonstances ou de la décision, et aidant les employés à prolonger leurs avantages sociaux et à trouver un nouvel emploi. Cependant, d'autres organisations ont fait les manchettes après avoir communiqué des cessations d'emploi par courriels de masse ou réunions Zoom, ou retiré simplement l'accès des employés aux systèmes et aux cartes d'entrée. Les adieux moins courtois ont été remarqués pour différentes raisons, notamment le fait que, pendant de nombreuses années, ces entreprises ont prêché les vertus de l'empathie.

Dans un sondage mené par le Harvard Business Review auprès de 150 chefs d'entreprise, 80 % d'entre eux ont révélé que l'empathie était essentielle au succès<sup>1</sup>.

Ces leaders ont posé de grandes questions, notamment : Comment créer une culture d'empathie? L'empathie est-elle une caractéristique intrinsèque ou une compétence à acquérir et à perfectionner? Et, finalement, comment l'empathie génère-t-elle de meilleurs résultats opérationnels?

Si la plupart des leaders s'entendent pour dire que l'empathie constitue une part précieuse de l'expérience employé, il n'y a malheureusement pas de consensus sur son application. C'est que l'empathie, en soi, n'est qu'un sentiment partagé. Nous pouvons chercher à comprendre ce que vit une autre personne et nous en préoccuper, mais c'est souvent insuffisant pour résoudre un problème ou changer les choses. D'après notre recherche, pour que l'empathie soit efficace au travail, elle doit être appuyée par une mesure de soutien.

Les modèles d'empathie traditionnels ne répondent pas aux besoins des employés de façon réalisable ou durable. Les leaders comme les employés sont fréquemment frustrés des initiatives d'empathie, perçues, au mieux, comme des programmes « chaleureux et réconfortants » bien peu utiles. De plus, près de la moitié (47 %) des employés signalent un manque de suivi par rapport aux promesses de l'entreprise<sup>2</sup>.

Une approche concrète et axée sur les gens en matière d'empathie  
- ancrée dans la compréhension et soutenue par l'action - diminuera  
l'épuisement professionnel chez les leaders et aidera les employés à  
éprouver un plus grand sentiment d'appartenance, d'épanouissement et  
de lien.

**« Pour réussir leur transformation, les entreprises doivent mettre l'humain au centre du leadership empathique afin de créer une transparence et d'offrir aux employés une sécurité psychologique. L'empathie est une force puissante qui doit être intégrée organiquement dans chaque aspect de l'organisation; autrement, le manque d'uniformité aura des répercussions tragiques sur la culture et l'authenticité de l'organisation dans son ensemble. »**

—KIM BILLETER, LEADER, SERVICES CONSULTATIFS, GENS, EY AMÉRIQUES

## **L'EMPATHIE CONCRÈTE : L'EMPATHIE EN ACTION**

Au-delà de la définition traditionnelle de l'empathie – c.-à-d. la faculté de comprendre et de partager les sentiments d'une autre personne – l'empathie concrète est une pratique axée sur l'attention. Elle comprend tous les mêmes éléments, mais met l'accent sur la compréhension des besoins des autres, puis agit en leur nom. Il faut donc créer des lignes directrices destinées aux leaders pour qu'ils puissent offrir d'autres ressources aux employés si les problèmes dépassent la sphère d'influence du leader.

Notre recherche révèle six éléments de l'empathie concrète au travail, tant au niveau de la direction que de l'organisation :

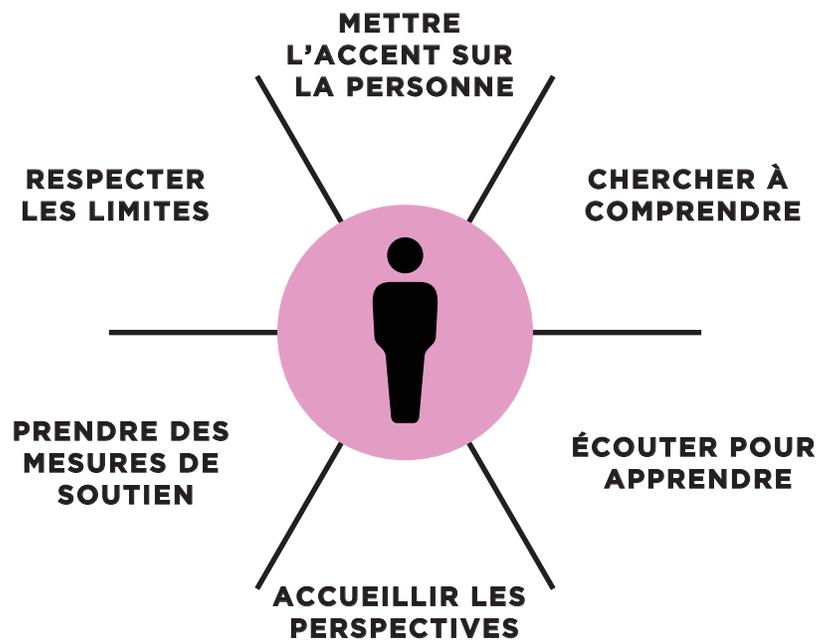


Figure 3. INDICE D'EMPATHIE CONCRÈTE  
Les six éléments de l'empathie concrète au travail.

**Mettre l'accent sur la personne.** Accordez la priorité aux besoins, aux défis et au potentiel de la personne.

**Chercher à comprendre.** Sollicitez l'avis et les commentaires (négatifs et positifs) sur les politiques, les programmes et les expériences des employés au quotidien.

**Écouter pour apprendre.** Écoutez activement la personne; ne vous contentez pas d'exprimer votre préoccupation.

**Accueillir les perspectives.** Restez ouvert et acceptez les points de vue divergents.

**Prendre des mesures de soutien.** Allez au-delà de la simple attention et agissez au nom de l'employé.

**Respecter les limites.** Mettez des ressources en place pour assurer la cohérence et éviter que les leaders aient à agir comme des systèmes de soutien complet.

La pierre angulaire de l'empathie concrète est la mesure prise après avoir écouté la personne, l'avoir comprise et lui avoir exprimé une préoccupation sincère. Pour qu'elle soit efficace, l'empathie doit comprendre une mesure de soutien. Il peut s'agir d'offrir une plus grande flexibilité au travail, d'accorder une plus grande importance à l'avis des employés ou de leur donner une plus grande autonomie, de leur présenter d'autres ressources ou de simplement leur offrir une résolution de problème utile. L'empathie concrète ne fait pas toujours appel à une solution immédiate, mais elle doit reconnaître et aborder le problème.

Malheureusement, nous avons constaté que seulement 59 % des employés sentent que l'expression d'empathie des leaders est accompagnée de mesures et d'un soutien significatifs, et seulement 58 % des organisations prennent des mesures d'amélioration après avoir reçu la rétroaction d'un employé. Pourtant, lorsque les leaders et les organisations prennent des mesures, les employés sont beaucoup plus susceptibles de se sentir engagés et épanouis, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

<b>RÉSULTAT</b>	<b>PLUS GRANDE PROBABILITÉ</b>
<b>Engagement supérieur à la moyenne</b>	<b>+1 388 %</b>
<b>Sentiment d'épanouissement au travail</b>	<b>+894 %</b>
<b>Sentiment d'appartenance au milieu de travail</b>	<b>+1 149 %</b>
<b>Lien solide avec l'organisation</b>	<b>+896 %</b>
<b>Volonté d'agir comme un promoteur</b>	<b>+718 %</b>

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER**

Lorsque les leaders et les organisations adoptent l'empathie concrète comme pratique directrice, l'effet sur l'expérience employé est considérable.

RÉSULTAT	PLUS GRANDE PROBABILITÉ QUAND LE LEADER EST EMPATHIQUE	PLUS GRANDE PROBABILITÉ QUAND LA CULTURE EST EMPATHIQUE
Sentiment d'épanouissement au travail	+522 %	+636 %
Sentiment d'appartenance au milieu de travail	+695 %	+722 %
Lien solide avec l'organisation	+513 %	+648 %
Évaluation d'une communauté de travail forte	+564 %	+658 %

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER**

Les organisations qui créent des politiques et des programmes favorisant la pratique de l'empathie allègent le fardeau des leaders qui se sentent déchirés entre les exigences opérationnelles de l'organisation et leur désir naturel d'aider leurs employés. Ces politiques et programmes éliminent également l'ambiguïté et tout préjugé associé à l'empathie en milieu de travail. À l'inverse, les organisations qui ne favorisent pas la pratique de l'empathie contribuent au stress et à l'épuisement professionnel de leurs leaders.

**« L'empathie est un muscle; elle doit être exercée. »**

**—SATYA NADELLA, PDG, MICROSOFT**

## **L'IMPORTANCE DE COMPRENDRE - EN FIXANT DES LIMITES**

Les employés veulent se sentir compris, appréciés et valorisés en tant que personnes. Lorsque les leaders prennent le temps de comprendre le rôle, les aspirations professionnelles et les points de vue d'un employé, on observe :

- 
- 7x plus de chances que les employés sentent un lien plus fort avec leur leader**

---

  - 3x plus de chances que les employés éprouvent un sentiment d'appartenance au travail**

---

  - 3x plus de chances que les employés accordent une note élevée à leur communauté de travail**

---

  - 2x plus de chances que les employés éprouvent un sentiment d'épanouissement au travail**

---

  - 2x plus de chances que les employés aient un engagement supérieur à la moyenne**

---

### **RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER**

Les employés se voient aussi rester 2,5 années de plus auprès de l'organisation lorsque leur leader est empathique. Les leaders sont en bonne position de développer une empathie concrète s'ils ont occupé le rôle d'un employé auparavant ou s'ils travaillent actuellement en étroite collaboration avec leurs employés. Toutefois, même si les leaders n'ont pas la même expérience ou situation qu'un employé, les gestes d'écoute, les demandes de rétroaction et la compréhension peuvent tout de même créer des liens significatifs.

Le fondement le plus déterminant de l'empathie concrète est la compréhension, peu importe le degré d'expérience du leader. Dans une expérience, décrite à la page 50, nous avons conclu que les leaders embauchés à l'externe peuvent être perçus comme plus empathiques que ceux qui sont promus à l'interne s'ils sont transparents à propos de leur manque d'expérience commune et qu'ils cherchent activement à comprendre les besoins de leurs employés.

Cela dit, les limites sont essentielles au maintien de l'empathie concrète. Sans limites en place, l'empathie peut être épuisante sur le plan émotionnel pour les leaders et interférer avec leur travail, puisque les leaders (dans la plupart des organisations) ne sont pas des professionnels en santé comportementale. Pour éviter de les surcharger, les organisations doivent aider les leaders à équilibrer leurs propres santé mentale et bien-être ainsi que les besoins de leurs employés<sup>3</sup>. Les leaders peuvent parfaitement offrir leur soutien en maintenant des limites appropriées si l'organisation offre d'autres ressources et systèmes de soutien externes, comme des services en santé mentale, des services de conseils familiaux et professionnels, et des services de garde d'enfants. De plus, ces systèmes et ressources ne nuisent pas aux perceptions des employés à l'égard des leaders. Notre recherche démontre que les employés sont 107 % plus susceptibles de faire confiance à leur leader et 127 % plus susceptibles de ressentir un lien fort avec leur leader lorsque les limites sont tracées.

Une dernière remarque à propos du rôle de l'empathie dans le leadership : les leaders modernes (ceux qui conseillent, défendent, lient et inspirent leurs employés au lieu de les contrôler) accueillent l'empathie et, sans surprise, contribuent à l'atteinte de meilleurs résultats globaux pour la culture et l'entreprise<sup>4</sup>.

Lorsque les employés perçoivent leur leader comme empathique, les chances qu'il soit également perçu comme un leader moderne sont trois fois plus élevées. On constate alors une probabilité 8,5 fois plus élevée d'engagement des employés.

**« Il faut reconnaître un leader qui vous suit dans les tranchées, particulièrement lorsque vous êtes confronté à un défi. »**

**—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, ASSOCIÉ AUX VENTES**

## EXPÉRIENCE

### Degrés de leadership empathique

Pour examiner l'effet causal des pratiques empathiques, nous avons conçu une expérience comptant cinq scénarios représentant différents degrés de leadership empathique dans une situation donnée. Nous avons divisé les participants en deux groupes. Dans le premier groupe, un leader a été promu au sein de l'organisation; dans l'autre, un leader sans expérience directe relative au rôle a été embauché à l'externe. Les répondants au sondage ont été choisis au hasard pour chaque scénario.

#### Scénario

Vous faites partie d'une équipe responsable d'assembler un produit phare de votre entreprise. Votre équipe a reçu le mandat d'exécuter une commande importante à expédier au client dans deux semaines. Trois jours après le début du projet, vous arrivez au travail et constatez que le nombre de produits à assembler pour la commande a doublé, alors que l'échéance est restée la même.

## Traitements

<b>Vignette 1 (témoin)</b>	<b>Le leader informe l'équipe sans montrer d'empathie.</b>
<b>Vignette 2</b>	<b>Le leader écoute.</b>
<b>Vignette 3</b>	<b>Le leader écoute et fournit un contexte.</b>
<b>Vignette 4</b>	<b>Le leader écoute et fournit un contexte et un soutien actif.</b>
<b>Vignette 5</b>	<b>Le leader écoute, fournit un contexte et un soutien actif, et témoigne de la reconnaissance.</b>

## Résultats

L'expérience a permis de tirer trois conclusions importantes :

1. Les résultats les plus probants correspondent aux plus hauts degrés d'empathie, peu importe si le leader provient de l'extérieur de l'organisation ou a été promu à l'interne.
2. Lorsqu'il a fait preuve d'empathie, le leader embauché à l'externe a obtenu une meilleure note que le leader promu à l'interne à l'égard de certains éléments, même sans avoir d'expérience directe du rôle de l'employé.
3. Les leaders peuvent renforcer la confiance et favoriser des expériences employé positives au moyen de pratiques empathiques de compréhension des besoins de l'équipe, en fournissant un contexte et un soutien actif, et en reconnaissant publiquement les efforts de leurs équipes.

Les conclusions précises sont détaillées dans les tableaux ci-dessous :

Effet du traitement sur la confiance, les perceptions d'empathie, le lien et le maintien en poste:

**TABEAU 1 : LEADER EMBAUCHÉ À L'EXTÉRIEUR DE L'ORGANISATION**

RÉSULTAT	LÉGENDE	TÉMOIN (SANS EMPATHIE)
J'ai confiance en mon leader direct.	Prob. relatives Erreur type	— —
Mon leader direct est empathique.	Prob. relatives Erreur type	— —
L'empathie est une partie importante de ma culture d'entreprise.	Prob. relatives Erreur type	— —
J'éprouve un fort sentiment de lien avec mon organisation.	Prob. relatives Erreur type	— —
Je désire être encore à l'emploi de l'organisation dans un an.	Prob. relatives Erreur type	— —

**TABEAU 2 : LEADER PROMU AU SEIN DE L'ORGANISATION**

RÉSULTAT	LÉGENDE	TÉMOIN (SANS EMPATHIE)
J'ai confiance en mon leader direct.	Prob. relatives Erreur type	— —
Mon leader direct est empathique.	Prob. relatives Erreur type	— —
L'empathie est une partie importante de ma culture d'entreprise.	Prob. relatives Erreur type	— —
J'éprouve un fort sentiment de lien avec mon organisation.	Prob. relatives Erreur type	— —
Je désire être encore à l'emploi de l'organisation dans un an.	Prob. relatives Erreur type	— —

Les données du tableau comprennent les rapports de cotes, dont les effets sont comparés aux résultats du groupe témoin, et une erreur type entre parenthèses. Toutes les estimations présentées tiennent compte du genre, du niveau de scolarité, de la génération, du lieu de travail, de la situation minoritaire, du statut d'emploi à temps plein ou partiel, du statut du leader et du pays. \*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ .

ÉCOUTE	ÉCOUTE + CONTEXTE	ÉCOUTE + CONTEXTE + SOUTIEN	ÉCOUTE + CONTEXTE + SOUTIEN + RECONNAISSANCE
<b>+35 %***</b> (0,11)	<b>+82 %***</b> (0,14)	<b>+124 %***</b> (0,18)	<b>+189 %***</b> (0,24)
<b>+25 %**</b> (0,10)	<b>+112 %***</b> (0,17)	<b>+162 %***</b> (0,21)	<b>+184 %***</b> (0,23)
<b>+31 %**</b> (0,10)	<b>+60 %***</b> (0,13)	<b>+90 %***</b> (0,15)	<b>+150 %***</b> (0,20)
<b>+22 %*</b> (0,10)	<b>+52 %***</b> (0,12)	<b>+46 %***</b> (0,12)	<b>+116 %***</b> (0,17)
<b>+20 %*</b> (0,09)	<b>+47 %***</b> (0,12)	<b>+52 %***</b> (0,12)	<b>+109 %***</b> (0,17)

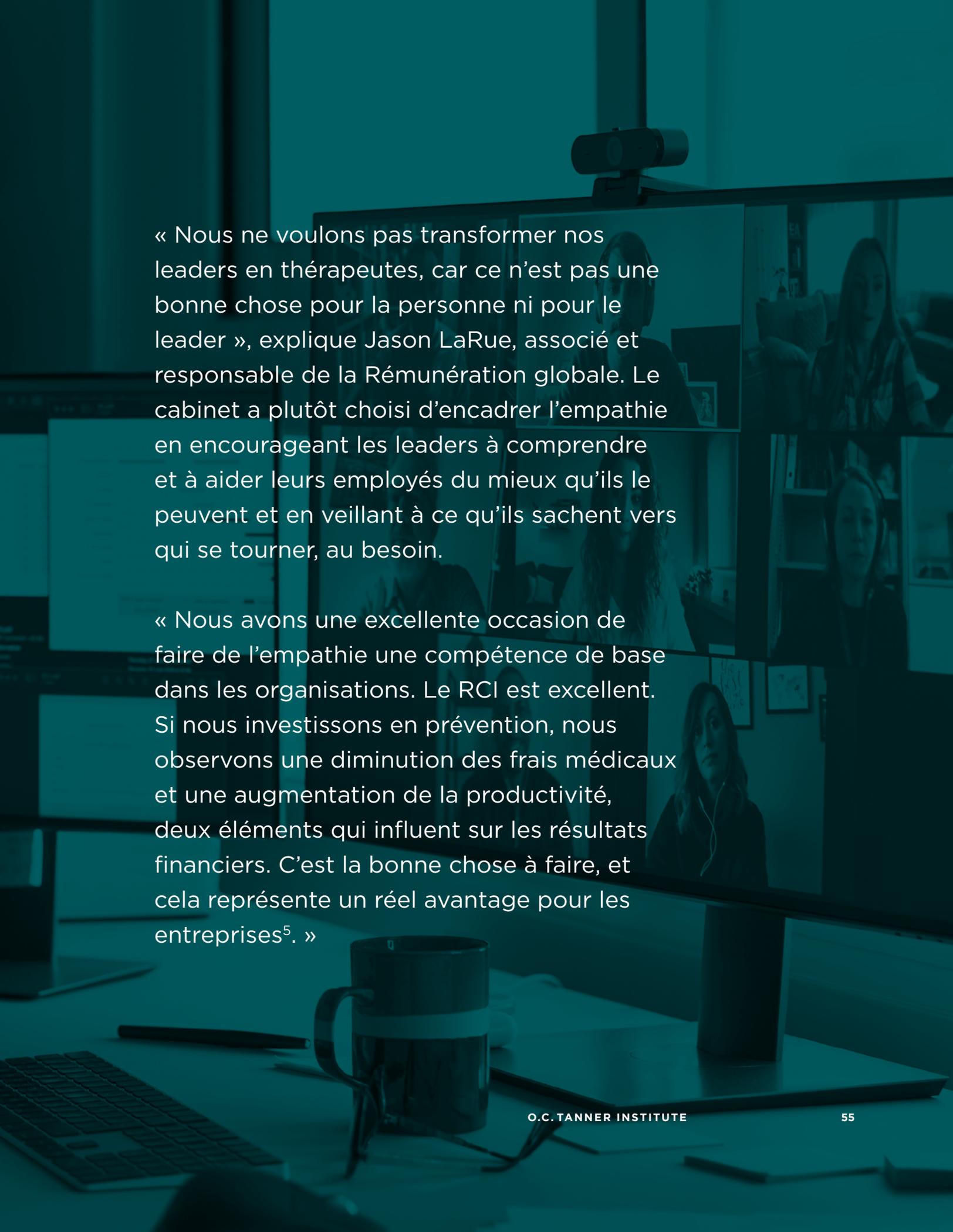
ÉCOUTE	ÉCOUTE + CONTEXTE	ÉCOUTE + CONTEXTE + SOUTIEN	ÉCOUTE + CONTEXTE + SOUTIEN + RECONNAISSANCE
<b>+37 %***</b> (0,11)	<b>+107 %***</b> (0,17)	<b>+147 %***</b> (0,21)	<b>+164 %***</b> (0,22)
<b>+32 %***</b> (0,11)	<b>+124 %***</b> (0,18)	<b>+144 %***</b> (0,20)	<b>+212 %***</b> (0,26)
<b>+25 %**</b> (0,10)	<b>+66 %***</b> (0,13)	<b>+92 %***</b> (0,16)	<b>+96 %***</b> (0,16)
<b>+26 %**</b> (0,10)	<b>+47 %***</b> (0,12)	<b>+60 %***</b> (0,13)	<b>+78 %***</b> (0,15)
<b>+26 %**</b> (0,10)	<b>+62 %***</b> (0,13)	<b>+70 %***</b> (0,14)	<b>+88 %***</b> (0,15)

## ÉTUDE DE CAS - UNE UTILISATION PRUDENTE DES PRATIQUES EMPATHIQUES

KPMG, un cabinet de services professionnels, a recours à l'empathie concrète pour aider ses employés à se sentir bien au travail et à donner le meilleur d'eux-mêmes en y trouvant réalisation, maîtrise, vision et épanouissement.

Plus précisément, le cabinet sollicite régulièrement la rétroaction de ses partenaires et de ses employés sur la façon d'améliorer leur bien-être et offre de nombreuses ressources pour soutenir la santé mentale des employés, notamment la thérapie numérique et en personne, le soutien lors de grands événements de la vie et des webémissions pour favoriser une normalisation des conversations sur le bien-être mental.

KPMG a également retiré les tâches qui ne relèvent pas des fonctions principales des leaders pour qu'ils puissent s'employer à devenir de meilleurs leaders modernes et à combler leurs propres besoins.



« Nous ne voulons pas transformer nos leaders en thérapeutes, car ce n'est pas une bonne chose pour la personne ni pour le leader », explique Jason LaRue, associé et responsable de la Rémunération globale. Le cabinet a plutôt choisi d'encadrer l'empathie en encourageant les leaders à comprendre et à aider leurs employés du mieux qu'ils le peuvent et en veillant à ce qu'ils sachent vers qui se tourner, au besoin.

« Nous avons une excellente occasion de faire de l'empathie une compétence de base dans les organisations. Le RCI est excellent. Si nous investissons en prévention, nous observons une diminution des frais médicaux et une augmentation de la productivité, deux éléments qui influent sur les résultats financiers. C'est la bonne chose à faire, et cela représente un réel avantage pour les entreprises<sup>5</sup>. »

## RECOMMANDATIONS

Pour créer une culture axée sur les gens, les organisations doivent cultiver l'empathie concrète, chercher à comprendre leurs employés et offrir aux leaders les moyens de prendre des mesures.

### 1 Promouvoir l'empathie concrète

Dans de nombreuses organisations, les degrés d'empathie varient selon le leader et la personnalité. Cependant, l'empathie concrète est une pratique, et non une caractéristique, que les organisations peuvent favoriser et promouvoir.

Établissez des politiques et des programmes axés sur l'empathie qui permettent aux leaders d'agir, mais aussi de fixer des limites. Fournissez des outils aux leaders pour les aider à tenir des conversations et à comprendre les points de vue, les opinions et les difficultés de leurs employés. (Les rencontres individuelles sont idéales pour faciliter ces conversations.) Puis, définissez clairement où se termine la responsabilité du leader et où les autres ressources entrent en scène.

Le fait de soutenir le bien-être et la santé mentale des leaders, et de leur donner le pouvoir et les outils nécessaires pour agir ainsi que d'autres ressources à recommander à leurs employés, permettra d'éviter l'épuisement professionnel. De plus, en faisant front commun en matière d'empathie, l'organisation aidera les employés à se sentir compris, écoutés et valorisés.

Lorsque les employés perçoivent que leur leader et leur organisation sont empathiques :

- **Ils se sentent davantage vus et valorisés (+64 %).**
- **Ils se sentent plus épanouis au travail (+40 %).**
- **Ils sont plus satisfaits de la culture d'entreprise (+40 %).**
- **Ils veulent rester en poste plus longtemps (+3 ans).**

## **2 Solliciter la rétroaction des employés pour comprendre leurs expériences et leurs défis**

Un milieu de travail qui adopte une culture d'empathie concrète cherche avant tout à comprendre les expériences, les perspectives et les défis des employés.

Sollicitez la rétroaction des employés dans le cadre de sondages, de groupes de discussion, d'assemblées et de rencontres individuelles. Apprenez à connaître leurs opinions, leurs espoirs et leurs difficultés – régulièrement. Même les questions comme « Comment ça va en dehors du travail? » sont de mise.

Lorsque les employés sentent que leur organisation a une culture de compréhension, les chances de résultats positifs augmentent considérablement, notamment :

- **Engagement supérieur à la moyenne (20x)**
- **Lien solide avec l'organisation (17x)**
- **Réalisation d'un excellent travail (14x)**
- **Évaluation d'une communauté de travail forte (18x)**

### 3 Diriger par l'action

Les leaders de tous les niveaux devraient offrir activement leur soutien pour aider les employés à satisfaire leurs besoins psychologiques d'autonomie, de maîtrise et de lien au travail. Autrement dit, ils devraient chercher activement à rencontrer leurs employés (pas seulement lorsque les employés viennent leur parler d'un problème), à écouter ces derniers et à leur offrir du soutien, par exemple pour éliminer des obstacles ou exprimer une appréciation sincère. Cela suppose également d'orienter les employés vers des ressources internes ou externes, au besoin. De plus, le fait de reconnaître les employés pour leur excellent travail peut considérablement accroître l'attention et l'empathie au sein de l'équipe<sup>6</sup>.

#### **Lorsque l'empathie des leaders contient des mesures et un soutien significatifs, les employés sont :**

---

**7x plus susceptibles d'avoir un engagement supérieur à la moyenne**

---

**6x plus susceptibles d'éprouver un sentiment d'appartenance**

---

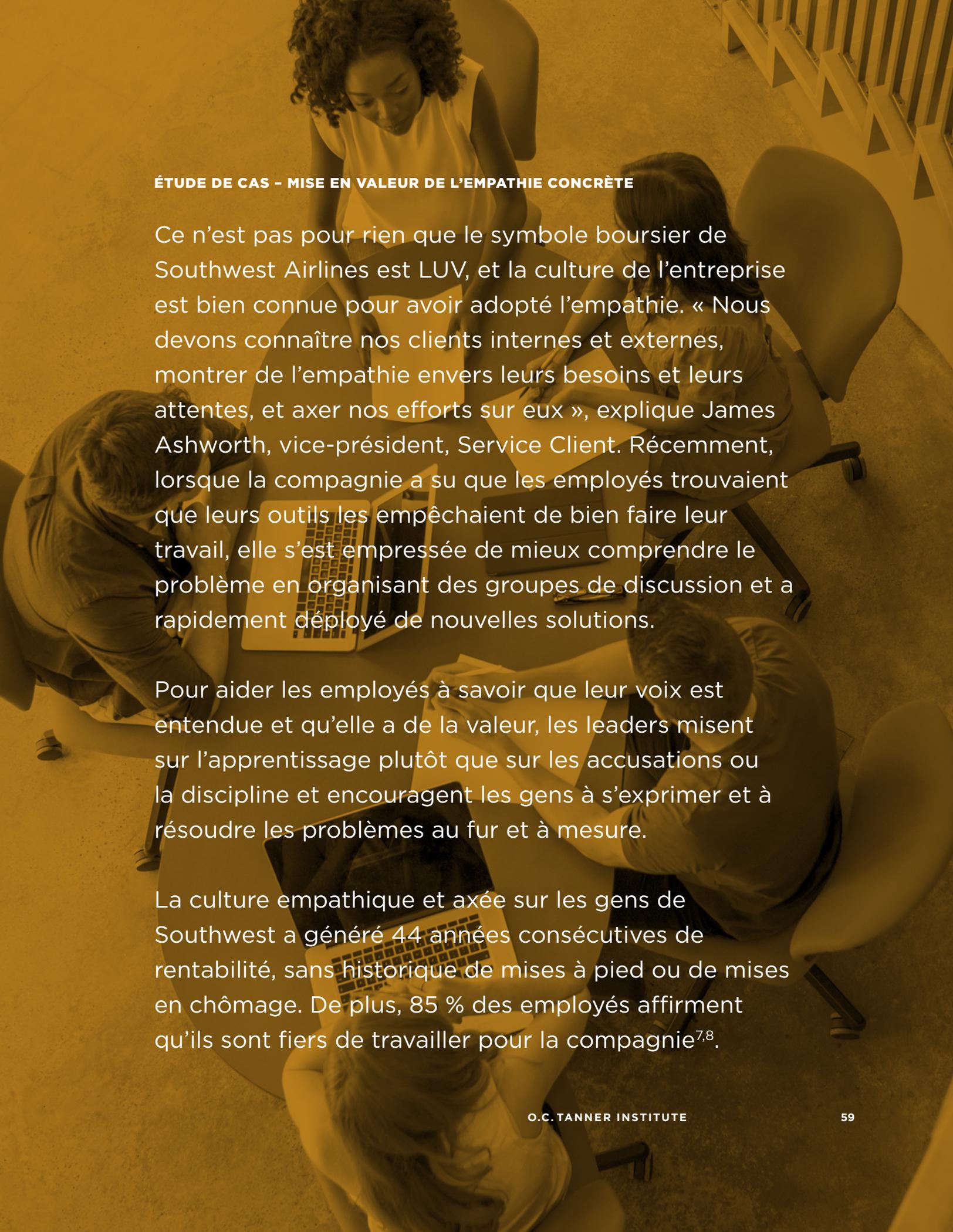
**5x plus susceptibles de se sentir épanouis au travail**

---

**7x plus susceptibles d'agir à titre de promoteur**

---

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER



## ÉTUDE DE CAS - MISE EN VALEUR DE L'EMPATHIE CONCRÈTE

Ce n'est pas pour rien que le symbole boursier de Southwest Airlines est LUV, et la culture de l'entreprise est bien connue pour avoir adopté l'empathie. « Nous devons connaître nos clients internes et externes, montrer de l'empathie envers leurs besoins et leurs attentes, et axer nos efforts sur eux », explique James Ashworth, vice-président, Service Client. Récemment, lorsque la compagnie a su que les employés trouvaient que leurs outils les empêchaient de bien faire leur travail, elle s'est empressée de mieux comprendre le problème en organisant des groupes de discussion et a rapidement déployé de nouvelles solutions.

Pour aider les employés à savoir que leur voix est entendue et qu'elle a de la valeur, les leaders misent sur l'apprentissage plutôt que sur les accusations ou la discipline et encouragent les gens à s'exprimer et à résoudre les problèmes au fur et à mesure.

La culture empathique et axée sur les gens de Southwest a généré 44 années consécutives de rentabilité, sans historique de mises à pied ou de mises en chômage. De plus, 85 % des employés affirment qu'ils sont fiers de travailler pour la compagnie<sup>7,8</sup>.

## EMPATHIE CONCRÈTE - PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR

L'empathie efficace est une pratique axée sur l'attention.

L'empathie concrète est ancrée dans la compréhension et soutenue par l'action.

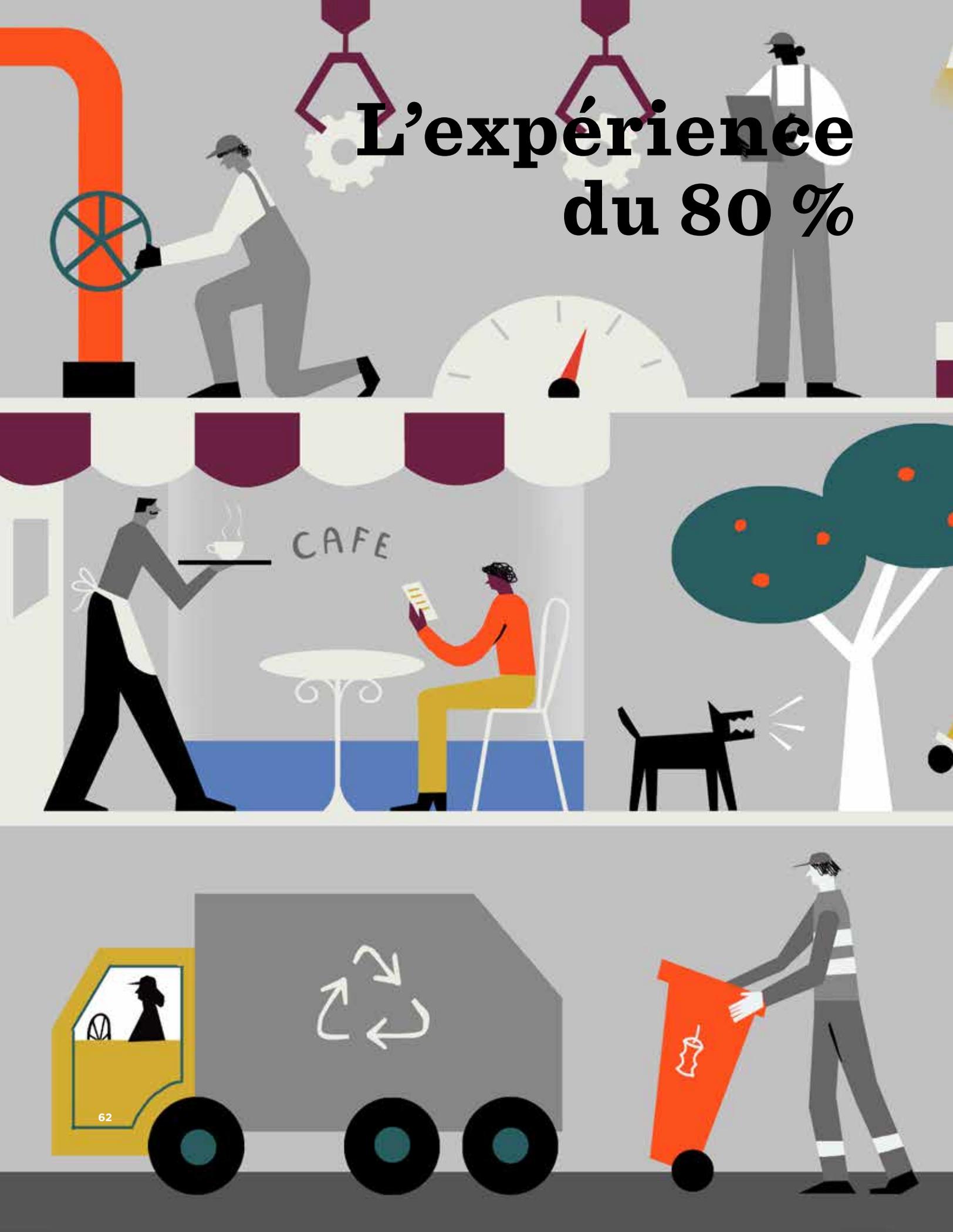
Les leaders doivent chercher à connaître les expériences et les besoins de leurs employés afin de pouvoir y répondre par des mesures et un soutien significatifs.

Sans formation ou limite, les leaders risquent de vivre une usure d'empathie et de l'épuisement professionnel.

### Sources - Empathie concrète

1. ZAKI, Jamil, Making Empathy Central to Your Company Culture, Harvard Business Review, 30 mai 2019.
2. HEMMERDINGER, Jennifer, New EY US Consulting Study: Employees Overwhelmingly Expect Empathy in the Workplace, But Many Say It Feels Disingenuous, Communiqué de presse de EY, 30 mars 2023.
3. « Expériences culminantes », Rapport mondial sur la culture 2022, Institut O.C. Tanner.
4. « Leadership », Rapport mondial sur la culture 2021, Institut O.C. Tanner.
5. Entrevue avec Jason LaRue, associé et responsable des Récompenses globales, KPMG, 2023.
6. PORATH, Christine, et Adrienne BOISSY, Practice Empathy as a Team, Harvard Business Review, 10 février 2023.
7. BOVA, Tiffani, Southwest on the Importance of Employee Experience, Forbes, 17 novembre 2020.
8. RAZZETTI, Gustavo, Southwest Airlines Culture Design Puts Employees First, Fearless Culture, 12 janvier 2020.

# L'expérience du 80 %



Bien qu'ils soient essentiels au succès des entreprises, une grande majorité des travailleurs partout dans le monde se sentent oubliés et sous-estimés.



50%

DES EMPLOYÉS DE PREMIÈRE LIGNE SE  
SENTENT INUTILES AU TRAVAIL

De nombreux leaders des RH sont conscients du besoin grandissant qu'ont leurs employés hors ligne, de première ligne et autres employés essentiels de nouer des liens avec eux et de recevoir de la reconnaissance et qui, en raison de la nature de leur travail, peuvent se sentir exclus de la culture d'entreprise. Toutefois, la recherche que nous avons menée cette année fait état d'un plus grand écart et de problèmes plus graves que la plupart d'entre nous l'avaient imaginé. Les quatre cinquièmes des employés partout dans le monde manquent de possibilités, de technologie et d'autonomie au travail, et un très grand nombre d'entre eux se sentent ignorés et non valorisés malgré l'importance des emplois qu'ils occupent. Ainsi, les organisations doivent prendre les grands moyens pour répondre à leurs besoins, comprendre leurs points de vue et récompenser leurs contributions, sans quoi elles pourraient subir des conséquences graves, mais prévisibles.

## INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 a changé notre perception du travail et, l'espace d'un moment, notre perception des travailleurs.

Alors qu'un nombre incalculable de bureaux fermaient leurs portes et envoyaient leur personnel en télétravail, l'attention internationale était tournée vers les millions d'employés toujours aux premières lignes. Infirmières, ambulanciers, commis d'épicerie, employés d'entrepôts et d'usines – une variété de personnes occupant des emplois traditionnellement moins importants – étaient soudainement célébrés comme des héros du travail essentiel.

Toutefois, ce moment n'a été que de courte durée, et maintenant que les organisations se tournent vers de nouveaux modèles de travail et de nouvelles stratégies d'innovation, ces employés sont de nouveau retournés dans l'ombre. Comme le disait un chauffeur d'autobus de ville participant à un groupe de discussion : « Nous sommes redevenus inutiles. »

Vous pourriez être surpris d'apprendre que 80 % de la main-d'œuvre mondiale ne travaille pas dans un bureau<sup>1</sup>. Si c'est votre cas, pensez au type de travail qu'ils font. Ils construisent nos quartiers et nos villes; ils font pousser, expédient et préparent nos aliments; ils nous servent dans les restaurants, les hôtels et les magasins; ils assemblent et livrent tous les produits que nous consommons; et ils prennent soin de nous chaque fois que notre santé l'exige. Des cueilleurs aux pilotes, ces personnes sont essentielles à toutes les économies sur Terre et touchent presque toutes les sphères de notre vie quotidienne. Pourtant, lorsqu'elles sont loin des yeux, elles sont souvent loin du cœur.

Soyons clairs : la diversité des employés du 80 % rend toute catégorisation difficile. Il pourrait être tentant de les définir comme des employés « sans bureau », « hors ligne » ou « essentiels », mais aucune de ces étiquettes communes n'est appropriée. Dans une structure organisationnelle divisée, un employé du 80 % désigne tout employé qui a moins de possibilités et d'occasions de s'exprimer que les employés de bureau plus intégrés et connectés. Il se sent donc moins valorisé et plus détaché de sa culture d'entreprise. Et ses perceptions d'inégalité sont justifiées : BCG révèle que

seulement 8 % des dirigeants affirment que le renforcement du soutien offert à ces travailleurs constitue une priorité pour les PDG2. En moyenne, ils reçoivent aussi moins de 1 % du budget de l'entreprise consacré à la technologie<sup>3</sup>.

Quels sont les résultats? Au cours des deux dernières années, les organisations de tous les secteurs confondus ont eu de plus en plus de mal à maintenir en poste les employés du 80 %. Forbes rapporte des taux de roulement atteignant 500 % par année<sup>4</sup>. De façon tout aussi préoccupante, selon nos données, nombre de ceux qui restent en raison de contraintes financières et de manque de formation ou de possibilités sont démoralisés, résignés et insatisfaits de leur emploi.

Heureusement, il y a de l'espoir. Si notre recherche révèle une inégalité dans l'expérience des employés, on observe également un effet positif sur le sentiment d'appartenance, d'épanouissement et de lien avec l'organisation lorsque le 80 % se sent vu, valorisé et apprécié. Une reconnaissance significative, des leaders modernes et des cultures inclusives peuvent aider le 80 % à se sentir aussi essentiel qu'il l'est et à améliorer les chances que chaque employé s'épanouisse au travail.

**« Ils [les employés du 80 %] sont le gagne-pain et le cœur de l'entreprise; sans eux, tout s'arrêterait. »**

**—MATT FAIRHURST, PDG, SKEDULO**

## EXPÉRIENCES DISPARATES (ET DÉSESPÉRÉES) EN MILIEU DE TRAVAIL

Dans le cadre de notre recherche, nous avons examiné le 80 % de deux façons : employés qui passent moins de 40 % de leur journée de travail à un bureau pour effectuer leur travail et employés qui n'ont pas régulièrement accès à la technologie et aux outils, comme le courrier électronique, les applications de messagerie et les systèmes de RH en ligne, dans le cadre de leurs fonctions habituelles. Ces personnes n'ont pas les mêmes possibilités ni la même autonomie, influence ou capacité de s'exprimer que les autres au travail. Voilà ce qui explique la divergence des perceptions du 80 % par rapport à celles des employés de bureau à l'égard de l'expérience employé, comme illustrée ci-dessous.

SENTIMENT DES EMPLOYÉS	EMPLOYÉS DU 80 %	EMPLOYÉS DE BUREAU
Mon organisation a le bien-être de ses employés à cœur.	45 %	68 %
Mon leader direct fait preuve d'empathie.	47 %	69 %
L'empathie est une partie importante de ma culture d'entreprise.	42 %	65 %
J'ai confiance en mon leader direct.	50 %	73 %
J'éprouve un sentiment de lien élevé avec mon leader direct.	40 %	66 %
J'éprouve un sentiment de lien élevé avec mon organisation.	43 %	67 %
Je me sens vu et valorisé dans mon milieu de travail.	46 %	69 %
Satisfaction au travail	37 %	51 %
Expérience employé positive	36 %	52 %

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

**Autres constatations surprenantes au sujet de l'écart par rapport à l'expérience du 80 % :**

- **Les travailleurs de la catégorie du 80 % sont presque deux fois plus susceptibles que les employés de bureau de penser qu'ils n'avaient pas d'autres options au moment d'accepter leur emploi.**
- **Seulement 35 % d'entre eux sentent qu'ils ont la liberté de s'absenter du travail pour faire des courses personnelles (comparativement à 58 % des travailleurs de bureau).**
- **Seulement 45 % d'entre eux affirment que leur organisation les soutient dans l'acquisition de nouvelles compétences au travail (comparativement à 69 % des travailleurs de bureau).**

Toutefois, on note une différence plus marquée dans les expériences en milieu de travail du 80 % concernant l'accès et l'autonomisation.

L'accès fait référence à la disponibilité de la technologie qui lie les employés à l'organisation. L'autonomisation reflète la capacité d'autonomie, d'influence et d'expression des employés au travail.

Seulement 10 % de ces employés sentent qu'ils disposent d'un accès élevé aux outils, à la technologie et aux occasions nécessaires pour établir des liens et progresser dans leur milieu de travail, et qu'ils disposent de l'autonomie et de la capacité d'expression nécessaires pour façonner leur expérience en milieu de travail. Plus inquiétant encore, seulement 17 % des employés disposant d'un accès et d'une autonomisation faibles sont engagés.

**« Nous sommes aux premières lignes, alors nous nous retrouvons tout au bas de l'échelle. Comme nous ne vendons pas de produits et n'en faisons pas la promotion, nous ne sommes pas récompensés pour notre travail. Les employés de bureau se voient offrir des vêtements de marque, des escapades de quatre jours, etc. C'est totalement différent. On les respecte. »**

**—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, TRAVAILLEUR DU SECTEUR MANUFACTURIER**

Perceptions des employés du 80 % sur leur accès et leur autonomisation au travail



Engagement des employés en fonction de leur accès et de leur autonomisation



## **UNE GRANDE PARTIE DU 80 % EN MODE SURVIE**

Même si on constate quelques salaires élevés parmi les employés du 80 %, près de la moitié de ces travailleurs révèlent qu'ils vivent d'un chèque de paie à l'autre. Environ un tiers d'entre eux occupent plus d'un emploi pour faire face à leurs obligations financières, et plus encore (40 %) ont emprunté de l'argent à un membre de la famille ou à un ami au cours de la dernière année pour régler des factures.

Cette instabilité financière nuit aux expériences en milieu de travail, particulièrement si les organisations font peu d'efforts pour aider les employés à gérer leur vie à l'extérieur du travail. Plus du tiers affirment que leur emploi ne leur permet pas de prendre congé pour s'occuper d'urgences personnelles. Ils doivent donc souvent faire des choix difficiles entre vie professionnelle et vie personnelle (39 %), et ont peu de temps à consacrer à la famille et aux amis (41 %).

**Tous ces défis au quotidien ont des répercussions sur le 80 %, comme l'attestent plusieurs mesures :**

---

**45 % diminution de la probabilité d'engagement**

---

**36 % diminution de la probabilité d'un sentiment d'épanouissement élevé au travail**

---

**36 % diminution de la probabilité d'un sentiment d'appartenance à l'organisation**

---

**83 % probabilité plus élevée d'épuisement professionnel**

---

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

**« Il faut vraiment travailler beaucoup pour être capable de survivre. Je dis à beaucoup de gens que je rencontre ici qu'il faut avoir un bon emploi ou un emploi secondaire ou autre chose pour arriver à se maintenir à flot... Il faut avoir au moins un emploi ou deux. »**

**—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, TRAVAILLEUR D'UN CENTRE DE DISTRIBUTION**

## **LE 80 % SE SENT INVISIBLE ET INFÉRIEUR**

Statistiquement, les membres de ce groupe se sentent invisibles aux yeux de l'organisation. Une bonne moitié d'entre eux disent que leur organisation les traite comme des personnes de moindre importance; seulement 30 % se sentent vus et valorisés. En outre, ils ne croient pas que les leaders comprennent leur travail ou leur contribution au succès de l'organisation. Évidemment, le fait que moins de la moitié des travailleurs du 80 % aient reçu de la reconnaissance de leaders, de collègues employés de bureau ou de l'organisation au cours du dernier mois ne facilite pas les choses. Et parmi ceux qui ont reçu de la reconnaissance, la plupart dénotent un manque d'authenticité et de sincérité. À peine un quart (26 %) d'entre eux sentent que la reconnaissance témoignée est significative, et moins de la moitié (46 %) disent avoir des leaders qui comprennent comment ils souhaitent recevoir de la reconnaissance.

De plus, lorsque les travailleurs ont de la difficulté à joindre les deux bouts, les aspects de l'expérience employé où les comparaisons sont notables deviennent plus complexes. Par exemple, les dîners offerts aléatoirement par l'entreprise peuvent sembler insultants pour les employés du 80 %; particulièrement lorsqu'ils voient leurs collègues employés de bureau recevoir des récompenses en argent pour leurs contributions au travail.

Toutefois, les préjugés que les travailleurs du 80 % perçoivent fréquemment de leurs collègues dans les bureaux sont probablement pires que leur sentiment d'invisibilité. Près de deux employés sur cinq affirment qu'ils sont considérés comme inférieurs par les employés de bureau. Presque autant (35 %) rapportent que les hauts dirigeants accordent peu d'importance à leurs idées ou les rejettent, et 39 % disent que leur travail n'est pas aussi valorisé que le travail de bureau.

Ces données sont d'autant plus frappantes puisqu'elles s'appliquent aux travailleurs essentiels qui assurent le fonctionnement des lignes de production, les achats des clients et le fonctionnement de l'entreprise. La bonne nouvelle est qu'une appréciation personnelle et sincère peut s'avérer un puissant antidote. Lorsque les employés du 80 % se sentent vus et valorisés par leur organisation, les résultats s'améliorent considérablement, comme l'illustre le tableau suivant.

**Plus grande probabilité lorsqu'un  
travailleur du 80 % se sent vu et  
valorisé par l'organisation :**

---

<b>Engagement</b>	<b>+674 %</b>
-------------------	---------------

---

<b>Excellent travail</b>	<b>+592 %</b>
--------------------------	---------------

---

<b>Sentiment d'appartenance élevé</b>	<b>+559 %</b>
---	---------------

---

<b>Sentiment de communauté de travail élevé</b>	<b>+465 %</b>
---	---------------

---

<b>Sentiment d'épanouissement élevé</b>	<b>+448 %</b>
---	---------------

---

<b>Lien solide avec l'organisation</b>	<b>+518 %</b>
--	---------------

---

**« Les employés d'entrepôt sont oubliés. On s'attend à ce qu'ils emballent et expédient les produits. Les employés de bureau reçoivent les applaudissements, les mentions de "bon travail", tandis que le personnel de l'entrepôt est tenu de faire des heures supplémentaires. On travaille tous les jours, sans jour de congé, et tout le monde a l'air malheureux. Lorsqu'un employé démissionne, il quitte les lieux sans même avoir droit à une poignée de main ou à un remerciement de la direction. La direction se contente de dire : "Bon, en voilà un autre qui part." »**

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, TRAVAILLEUR D'ENTREPÔT

## RECOMMANDATIONS

Pour favoriser l'engagement, les liens et la satisfaction des besoins des employés du 80 %, les organisations doivent améliorer l'accès et l'autonomisation, promouvoir le leadership moderne et offrir une reconnaissance significative.

### ① **Les leaders doivent mieux connaître leurs employés.**

Il est impératif de comprendre ce qui compte pour les employés au travail ainsi que les déclencheurs de stress dans leur vie. Formez et outillez les leaders de chaque équipe à prendre le temps d'écouter les opinions et les commentaires, et soyez plus à l'écoute des besoins et des difficultés.

Prévoyez des rencontres individuelles régulières comme points de contact. Ces rencontres permettent aux leaders de mieux aborder - individuellement et collectivement - les enjeux du 80 % à l'égard du travail et de discuter de la technologie, des outils et des ressources nécessaires. Elles offrent également des occasions de perfectionnement professionnel et d'appréciation, ce qui aide les employés à se sentir vus et valorisés. Lorsque les leaders prennent le temps de comprendre le rôle, les aspirations professionnelles et les points de vue d'un travailleur du 80 %, la probabilité d'obtenir des résultats positifs augmente considérablement :

- **Appartenance (+1 069 %)**
- **Communauté au travail (+834 %)**
- **Épanouissement au travail (+603 %)**
- **Lien solide avec le leader (+1 086 %)**
- **Engagement supérieur à la moyenne (+1 009 %)**
- **Réalisation d'un excellent travail (+933 %)**

La communication et la reconnaissance des leaders peuvent également éliminer les préjugés que les employés de bureau nourrissent à l'égard du 80 %. À tout le moins, la probabilité de percevoir des préjugés diminue parmi les travailleurs du 80 % lorsqu'ils reçoivent le soutien requis des leaders (-35 %), se sentent vus et valorisés (-41 %), et se sentent entendus (-34 %).

## **2 Témoigner de la reconnaissance au 80 % souvent et de façon significative**

De nombreux outils et programmes de reconnaissance des employés axés sur la technologie ne sont pas accessibles aux travailleurs du 80 %. Ainsi, les leaders doivent connaître d'autres options et les utiliser de façon appropriée afin de favoriser une reconnaissance opportune et significative.

Les organisations ne peuvent tenir pour acquis que chaque employé a accès à Internet ou sait comment utiliser les outils en ligne. Elles devraient plutôt former les leaders à témoigner de la reconnaissance à leurs équipes du 80 % : les messages à communiquer, la façon de créer des expériences de reconnaissance significatives et d'aider leurs équipes à se sentir liées au reste de l'organisation. Les leaders devraient témoigner de la reconnaissance publiquement et la diffuser à l'échelle de l'organisation pour que tous les employés assistent à une célébration équitable des contributions de tous. Il est aussi préférable d'offrir une grande variété de récompenses pour que les travailleurs du 80 % puissent choisir des articles qui leur conviennent le mieux.

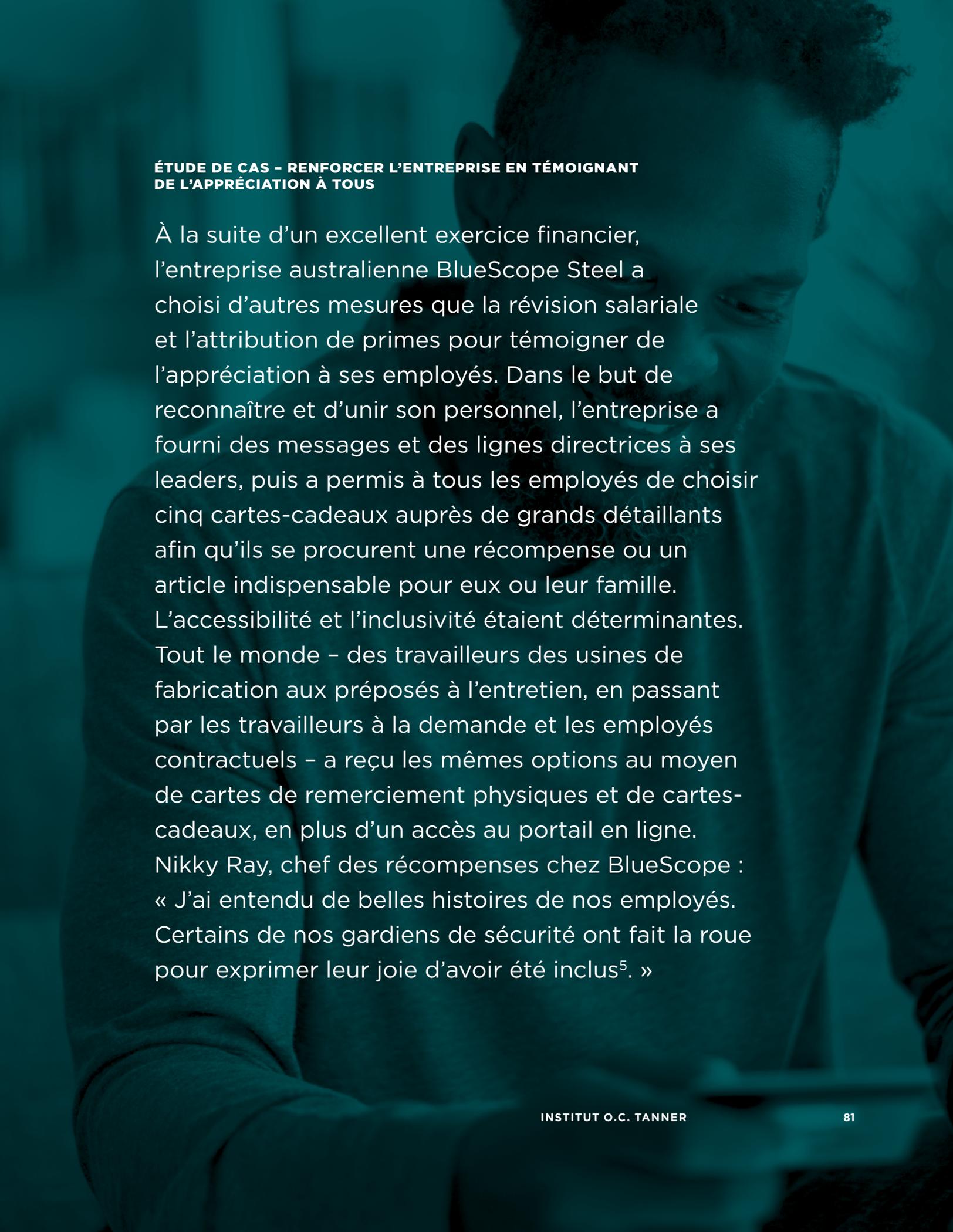
Le simple fait de voir les employés du 80 % et de témoigner de l'appréciation pour leurs contributions et leur excellent travail peut vraiment changer la donne. Le tableau ci-dessous illustre comment les quatre principes fondamentaux de la reconnaissance améliorent les chances d'obtenir huit résultats positifs.

RÉSULTAT	ILS REÇOIVENT UNE RECONNAISSANCE FRÉQUENTE (DANS LES 30 JOURS).	ILS VOIENT RÉGULIÈREMENT LES AUTRES RECEVOIR DE LA RECONNAISSANCE.	LE LEADER COMPREND COMMENT ILS SOUHAITENT RECEVOIR DE LA RECONNAISSANCE.	LA RECONNAISSANCE FAIT PARTIE DE LA CULTURE DE TOUS LES JOURS.
Sentiment d'appartenance	+134 %	+270 %	+338 %	+355 %
Sentiment de communauté	+137 %	+202 %	+273 %	+290 %
Sentiment d'épanouissement	+162 %	+208 %	+258 %	+205 %
Lien avec le leader	+154 %	+211 %	+336 %	+235 %
Lien avec l'organisation	+191 %	+203 %	+265 %	+255 %
Engagement supérieur à la moyenne	+131 %	+323 %	+362 %	+403 %
Excellent travail	+118 %	+378 %	+461 %	+440 %
Désir de rester en poste une année de plus	+149 %	+247 %	+350 %	+349 %

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

**« Tout est une question de contact humain. Je te vois, tu es ici et je te vois. Un point, c'est tout. Mais si nous devenons de simples numéros et qu'on devient invisibles, nous ne pouvons pas être productifs. »**

**—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, AGENT DE BORD**

A person with curly hair is shown from the chest up, looking down at a tablet device. The image is overlaid with a teal color filter. The person is wearing a dark-colored shirt.

**ÉTUDE DE CAS - RENFORCER L'ENTREPRISE EN TÉMOIGNANT DE L'APPRÉCIATION À TOUS**

À la suite d'un excellent exercice financier, l'entreprise australienne BlueScope Steel a choisi d'autres mesures que la révision salariale et l'attribution de primes pour témoigner de l'appréciation à ses employés. Dans le but de reconnaître et d'unir son personnel, l'entreprise a fourni des messages et des lignes directrices à ses leaders, puis a permis à tous les employés de choisir cinq cartes-cadeaux auprès de grands détaillants afin qu'ils se procurent une récompense ou un article indispensable pour eux ou leur famille. L'accessibilité et l'inclusivité étaient déterminantes. Tout le monde – des travailleurs des usines de fabrication aux préposés à l'entretien, en passant par les travailleurs à la demande et les employés contractuels – a reçu les mêmes options au moyen de cartes de remerciement physiques et de cartes-cadeaux, en plus d'un accès au portail en ligne. Nikky Ray, chef des récompenses chez BlueScope : « J'ai entendu de belles histoires de nos employés. Certains de nos gardiens de sécurité ont fait la roue pour exprimer leur joie d'avoir été inclus<sup>5</sup>. »

### 3 Améliorer l'accès à la technologie, les ressources, l'autonomie et la capacité de s'exprimer

Malgré ses divers segments démographiques, le groupe du 80 % dit avoir besoin d'un meilleur accès à la technologie, de disposer de plus de possibilités et de jouir d'une plus grande autonomie au travail.

Demandez aux employés quels sont leurs obstacles précis à l'établissement de liens au travail et aidez-les à créer des stratégies pour les surmonter. Assurez-vous que les outils servant aux processus de RH, à la reconnaissance des employés et à l'établissement de liens sont accessibles aux travailleurs qui n'ont pas accès à un ordinateur ou à un bureau. Discutez des façons de leur offrir l'autonomie d'améliorer leur travail et la souplesse de gérer leurs besoins de base, comme les rendez-vous chez le médecin, les réparations domiciliaires ou les événements à l'école des enfants. (Consultez le chapitre Flexibilité équitable pour en savoir plus.) Pour terminer, sollicitez leurs commentaires régulièrement et soyez à l'écoute pour déterminer comment améliorer leur expérience employé au quotidien.

**Lorsque les employés du 80 % disposent d'un accès et d'une autonomisation élevés au travail, les résultats positifs explosent :**

RÉSULTAT	PROBABILITÉ ACCRUE
<b>+599 %</b>	<b>Sentiment d'appartenance</b>
<b>+568 %</b>	<b>Engagement</b>
<b>+749 %</b>	<b>Sentiment d'épanouissement</b>
<b>+450 %</b>	<b>Lien solide avec le leader</b>
<b>+372 %</b>	<b>Lien solide avec l'organisation</b>
<b>+421 %</b>	<b>Sentiment de communauté élevé</b>
<b>+599 %</b>	<b>Grand désir de rester auprès de l'organisation une année de plus</b>
<b>+208 %</b>	<b>Intention de rester auprès de l'organisation au moins trois années de plus</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

**« Une plus grande proportion de notre personnel de première ligne participe [à ces programmes] cette année. Pour nous, c'est un très bon signe d'une confiance accrue et de la reconnaissance de notre engagement à prendre des mesures à l'égard des commentaires reçus. »**

**—DANI WILSON, DIRECTRICE MONDIALE DU RENDEMENT ET DES RÉCOMPENSES, TREASURY WINE ESTATES**

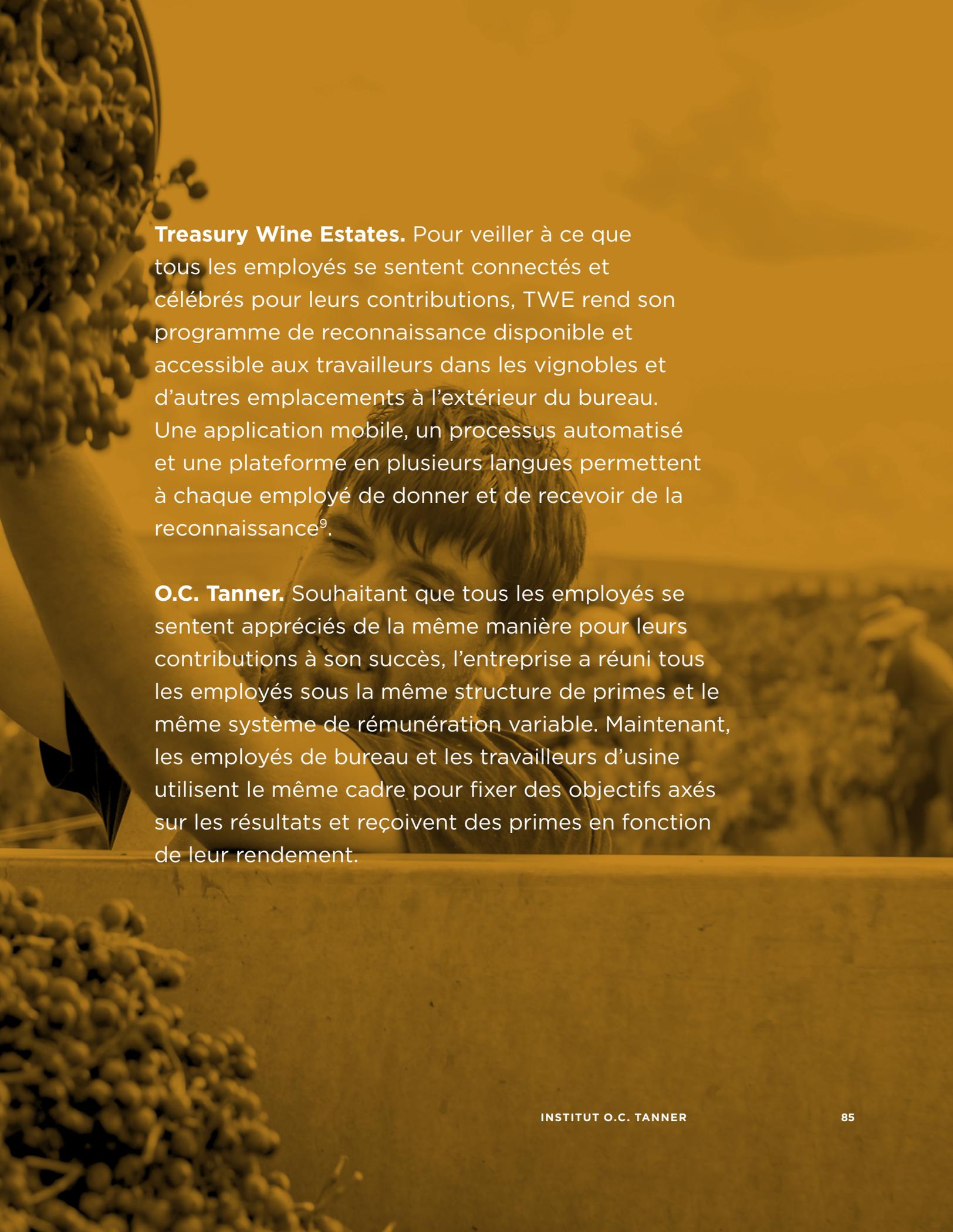
## ÉTUDE DE CAS - VOIR ET SERVIR EFFICACEMENT LE 80 %

Comment les grandes entreprises offrent-elles un accès et une autonomisation accrus à tous les employés? Voici quelques exemples :

**Ashley Furniture.** En plus des courriels internes, l'entreprise a installé des panneaux et même peint des murales dans chaque magasin dans le cadre d'une stratégie de communication à canaux multiples pour que tous reçoivent les mêmes messages et pour favoriser le sentiment d'inclusion des travailleurs horaires<sup>6</sup>.

**Bank of America.** Un tableau d'affichage de postes à l'interne permet aux caissiers d'accepter des quarts de travail au service des prêts – qui a besoin de plus d'employés et de leurs compétences – et favorise la flexibilité des horaires<sup>7</sup>.

**Starbucks.** Pour réduire le stress et équilibrer la charge de travail, la chaîne de café mondiale affecte des baristas supplémentaires aux commandes mobiles dans les emplacements très achalandés et fait l'essai d'emplacements réservés aux commandes mobiles où elle peut transférer du personnel au besoin. Les deux tactiques améliorent l'expérience employé<sup>8</sup>.

A photograph of a man with a beard and short hair, smiling broadly. He is holding a large bunch of dark grapes. The background is a blurred vineyard with other people working. The entire image has a warm, golden-yellow color cast.

**Treasury Wine Estates.** Pour veiller à ce que tous les employés se sentent connectés et célébrés pour leurs contributions, TWE rend son programme de reconnaissance disponible et accessible aux travailleurs dans les vignobles et d'autres emplacements à l'extérieur du bureau. Une application mobile, un processus automatisé et une plateforme en plusieurs langues permettent à chaque employé de donner et de recevoir de la reconnaissance<sup>9</sup>.

**O.C. Tanner.** Souhaitant que tous les employés se sentent appréciés de la même manière pour leurs contributions à son succès, l'entreprise a réuni tous les employés sous la même structure de primes et le même système de rémunération variable. Maintenant, les employés de bureau et les travailleurs d'usine utilisent le même cadre pour fixer des objectifs axés sur les résultats et reçoivent des primes en fonction de leur rendement.

## L'EXPÉRIENCE DU 80 % - PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR

**Les employés du 80 % se sentent invisibles et sous-estimés au travail.**

**Les employés du 80 % ont moins d'autonomie, de flexibilité, de possibilités et de capacité de s'exprimer au travail que les employés de bureau.**

**Une plus grande influence au sein de l'organisation et un accès accru à la technologie peuvent aider les employés du 80 % à se sentir vus et valorisés.**

**Les travailleurs du 80 % s'épanouissent lorsque leurs leaders les comprennent et leur témoignent de la reconnaissance de façon significative.**

**Source - L'expérience du 80 %**

1. The Rise of the Deskless Workforce, Emergence, 2018.
2. LOVICH, Deborah, Nick SOUTH, Henning SCHIERHOLZ, Sebastian ULLRICH, Ádám KOTSIS, Stefan TRIFONOV et Natasa BISCAN, The Employer's Report Card on the Future of Work, BCG, 5 octobre 2022.
3. LAKER, Benjamin, How Can Leaders Better Manage Their Deskless Workers, Forbes, 3 août 2021.
4. WAERN, Jacob, Here's Why Deskless Workers Need Better Tech in 2022, Forbes, 18 mai 2022.
5. Récit d'un client de O.C. Tanner, 2022.
- 6, 7. GILLIN, Paul, Deskless Workers Are Finally Getting Their Day in the Sun, Computerworld, 7 janvier 2022.
8. RYAN, Tom, Starbucks Mobile Ordering Is Working Too Well, Forbes, 12 avril 2017.
9. Récit d'un client de O.C. Tanner, 2022.

# Flexibilité équitable



L'expérience employé n'a jamais été aussi flexible.  
La prochaine étape consiste à la rendre équitable.



8X

**PLUS DE CHANCES QUE LES EMPLOYÉS SOUHAITENT RESTER  
AUPRÈS DE L'ENTREPRISE UNE ANNÉE DE PLUS EN PRÉSENCE  
D'UNE FLEXIBILITÉ ÉQUITABLE**

Comme nous l'avons observé dans le rapport de l'an dernier, les employés recherchent avidement des environnements de travail flexibles qui leur permettent de trouver un meilleur équilibre dans leur vie et d'améliorer grandement leur sentiment d'épanouissement. Cette année, une majorité d'entre eux estiment que tous les travailleurs méritent le même degré de liberté. Bien entendu, le degré d'autonomie n'est pas le même pour tous les rôles (les ouvriers d'usine ne peuvent pas vraiment faire de télétravail), mais indépendamment des faibles limitations, il est possible d'arriver à une plus grande flexibilité. De plus, un environnement plus équitable autonomise les leaders et les employés, et favorise la satisfaction et l'engagement. Pour créer une culture de travail dans laquelle les employés s'épanouissent, la flexibilité équitable doit être au sommet de la liste des priorités, où elle peut renforcer les liens et répondre à un éventail de besoins diversifiés.

## **INTRODUCTION**

La pandémie a forcé les organisations à explorer la flexibilité en milieu de travail sous de nouveaux angles et, dans la plupart des cas, nous avons observé des avantages tant pour les employés que pour l'entreprise. Pourtant, malgré les résultats positifs, de nombreux employés renouent maintenant avec leurs routines strictes. Les anciennes règles sont difficiles à changer, et certains gestionnaires craignent encore que les employés profitent de la liberté dont ils jouissent, consacrent trop de temps à leurs affaires personnelles et aient des attentes de plus en plus élevées. Pour ces superviseurs, la flexibilité est synonyme de perte de contrôle, d'abandon des pratiques de leadership traditionnelles et de capitulation face aux préjugés de longue date. Évidemment, cette proposition peut être angoissante devant la pression constante de rendement et de respect des échéances. Toutefois, l'angoisse est dissipée par le fait que les travailleurs essentiels, et dévoués, au succès de l'entreprise s'attendent à une flexibilité dans leur emploi.

Si vous vous posez la question, sachez que la plupart des employés ne recherchent pas une pleine autonomie. Au contraire, leurs demandes principales concernent des mesures d'adaptation visant à résoudre les conflits habituels, comme voir un médecin ou un dentiste pendant la journée, faire du télétravail lorsqu'un enfant est malade ou exécuter une tâche d'une autre façon. Cela dit, la flexibilité ne se résume pas à l'horaire ou au lieu de travail d'un employé. Elle comprend la capacité de s'exprimer et d'influencer le type de travail qu'un employé fait et la façon de l'exécuter<sup>1</sup>.

Lorsque les organisations considèrent les employés comme des personnes plutôt que comme des outils de production, la flexibilité paraît raisonnable, voire intelligente.

Qu'obtiennent les organisations en retour? En quelques mots, loyauté, innovation et accès à un bassin de talents élargi. La flexibilité aide les employés à se sentir vus et valorisés, et crée d'excellentes cultures d'entreprise qui génèrent de meilleurs résultats. Notre recherche révèle que lorsque les employés sont satisfaits du degré de flexibilité qui leur est offert au travail, on observe une augmentation de 568 % des chances qu'ils fassent la promotion de leur organisation comme un excellent milieu de travail, et une augmentation de 384 % des chances qu'ils souhaitent rester auprès de l'organisation une année de plus.

Le présent chapitre explore la façon dont les employeurs peuvent offrir une flexibilité équitable qui reconnaît et équilibre les limites en favorisant l'empathie et les liens. En résumé, la flexibilité doit être accessible dans l'ensemble de l'organisation pour que tous les employés puissent s'épanouir, au travail comme en dehors du travail.

**« Tous les emplois méritent leur part de flexibilité. Elle ne peut être considérée comme une ressource limitée ou privilégiée. La véritable flexibilité unit les employeurs et les employés dans l'atteinte d'un gain mutuel en satisfaisant à la fois aux besoins de rendement et à ceux de l'équilibre travail-famille. »**

—ELLEN ERNST KOSSEK, PATRICIA GETTINGS, KAUMUDI MISRA,  
HARVARD BUSINESS REVIEW

**POUR QU’ILS SENTENT QUE L’ORGANISATION LES VOIT, LES VALORISE ET LEUR ACCORDE SA CONFIANCE, LES EMPLOYÉS DOIVENT AVOIR UN CERTAIN DEGRÉ DE FLEXIBILITÉ AU TRAVAIL**

Plus qu’un simple équilibre de vie, la flexibilité en milieu de travail nous donne un sentiment de contrôle sur notre travail et notre emploi du temps. Les employés veulent pouvoir choisir comment ils exécutent leur travail, avoir une certaine autonomie à l’égard des heures passées au travail et disposer de temps à consacrer à leurs intérêts et à leurs talents à l’extérieur du travail. Traditionnellement, la flexibilité était un à-côté obtenu par les employés en récompense d’un excellent travail, ou accordé seulement à certains types d’employés. Dans le milieu de travail d’aujourd’hui, la flexibilité doit être accessible à tous les employés – et équitable.

Alors, qu’est-ce que la flexibilité équitable? Notre recherche nous a permis de cerner cinq facteurs contributifs.



Figure 4. INDICE DE FLEXIBILITÉ ÉQUITABLE  
Les cinq éléments de la flexibilité équitable du point de vue de l’employé.

**Soutien de la direction.** Les leaders soutiennent les employés et font preuve d'empathie et de compréhension à l'égard de leurs besoins.

**Soutien organisationnel.** Les organisations outillent les leaders à donner de la flexibilité aux employés et fournissent des politiques et des outils systémiques.

**Autonomisation des employés.** Les employés sentent qu'ils ont les moyens de prendre des décisions touchant leur emploi.

**Choix au travail.** Les employés ont un certain pouvoir discrétionnaire à l'égard de leur travail et de la façon de l'exécuter.

**Gestion du temps.** Les employés ont l'autonomie de gérer leur emploi du temps quotidien.

Bien que les employés recherchent universellement la flexibilité, ils font preuve d'un souci remarquable pour leurs collègues, alors que 68 % d'entre eux estiment que la flexibilité devrait également être accessible à chaque employé, peu importe son rôle. Toutefois, environ seulement la moitié (57 %) indiquent que leur culture soutient la flexibilité pour chaque rôle.

De façon prévisible, les travailleurs du 80 % mentionnés précédemment (ceux qui ont moins accès à la technologie et moins leur mot à dire quant au mode et au lieu de travail) disposent d'une moins grande flexibilité en raison de la nature de leur emploi. Il n'est pas possible de travailler sur une chaîne de fabrication, de conduire un camion, de soigner un patient ou de remplir des tablettes à partir de la maison. Toutefois, même si tous les rôles ne peuvent pas jouir du même type de flexibilité, les organisations peuvent trouver des façons d'offrir une plus grande flexibilité pour chacun d'eux. Pour ce faire, l'organisation et les leaders doivent faire preuve de créativité, mais surtout de compréhension, de volonté et d'engagement. Étant donné son potentiel d'amélioration des processus et de production de nouvelles idées et d'innovations, l'accroissement de la flexibilité pour chacun des employés peut rehausser l'expérience de travail de ces derniers ainsi que les résultats de l'entreprise.

**Lorsque nous avons demandé aux employés quels étaient les aspects les plus importants de la flexibilité au travail, les employés du 80 % ont donné une réponse différente de celle de leurs collègues des bureaux, accordant la priorité aux éléments liés au temps par rapport à l'autonomie et à l'emplacement :**

---

**EMPLOYÉS DU 80 %**

---

**EMPLOYÉS DE BUREAU**

---

**1. Temps de perfectionnement personnel**

**1. Autonomie quant à la façon d'exécuter le travail**

**2. Temps pour régler des affaires personnelles**

**2. Choix du lieu de travail**

**3. Flexibilité de l'horaire**

**3. Temps pour régler des affaires personnelles**

**4. Autonomie quant à la façon d'exécuter le travail**

**4. Flexibilité de l'horaire**

---

Les employés qui ont peu ou qui n'ont pas de flexibilité dans leur rôle sentent que leurs occasions de croissance personnelle et professionnelle sont limitées. Ils se sentent également moins indispensables et sous-estimés, et sont plus susceptibles de vivre de l'épuisement professionnel et de la fatigue extrême. Les chances d'épuisement professionnel sont cinq fois plus élevées lorsque les employés sont insatisfaits de leur degré de flexibilité au travail.

Les employés comprennent que tous les rôles n'ont pas la même flexibilité, mais savent également reconnaître les cas où la flexibilité n'est pas accordée alors qu'elle est possible. Un sentiment d'iniquité par rapport à la flexibilité en milieu de travail peut nuire aux résultats clés de la culture et entraîner des taux d'épuisement professionnel plus élevés pour l'ensemble de l'effectif. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les chances de résultats clés s'améliorent lorsque les employés perçoivent que la flexibilité est équitable.

RÉSULTAT	FLEXIBILITÉ ÉQUITABLE	FLEXIBILITÉ INÉQUITABLE
Satisfaction à l'égard de l'emploi	+385 %	-48 %
Satisfaction à l'égard de l'expérience employé	+466 %	-63 %
Volonté d'agir comme un promoteur	+413 %	-64 %
Désir de rester en poste une année de plus	+679 %	-79 %
Engagement	+661 %	-82 %
Culture florissante	+689 %	-87 %
Épuisement professionnel	-71 %	+387 %

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

**« Pour moi, la flexibilité c'est de ne pas avoir l'obligation de travailler entre 8 h et 17 h. Bien sûr, mon travail sera fait, mais je veux qu'on ait confiance en ma capacité de l'exécuter selon les paramètres qui me conviennent, car j'ai aussi une vie. »**

**—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, ADJOINT DE BUREAU**

## **LA FLEXIBILITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL ENVOIE UN MESSAGE POSITIF AUX EMPLOYÉS**

L'offre de flexibilité aux employés démontre que l'organisation a ses employés à cœur et qu'elle croit qu'ils pourront gérer leur emploi du temps pour exécuter le travail. Les employés qui jouissent d'une grande flexibilité au travail sont près de deux fois plus susceptibles de croire que leur leader leur fait confiance pour exécuter le travail (85 % par rapport à 43 % des employés ayant peu de flexibilité).

**La flexibilité au travail est souvent perçue comme une forme de reconnaissance, indiquant que l'organisation apprécie suffisamment ses employés pour leur donner une voix et un certain contrôle sur leur mode et leur horaire de travail :**

---

**67 % des employés se sentent appréciés lorsque leur leader leur permet de choisir le travail qu'ils font**

---

**66 % des employés sentent que leur leader les apprécie lorsqu'ils peuvent accomplir leurs tâches à leur manière**

---

**59 % des employés affirment que leur leader témoigne de l'appréciation pour leur travail en leur offrant davantage de flexibilité dans leur emploi**

---

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER**

Le fait de donner aux employés une certaine autonomie dans la façon d'accomplir leur travail augmente également les chances que les employés sentent qu'ils ont la confiance de leur leader (+294 %).

De la même façon, les employés qui ont un sentiment de flexibilité élevé sont plus susceptibles de :

- **Se sentir vus et valorisés (4x)**
- **Se sentir libres d'exprimer leurs idées et opinions (3,5x)**
- **Sentir un sentiment d'appréciation élevé (12x)**

Au contraire, une faible flexibilité peut nuire aux perceptions des employés, comme l'illustrent les données suivantes :

- La probabilité que les employés sentent que leur leader les tient pour acquis augmente de 143 %.
- La probabilité que les employés se sentent valorisés diminue de 75 %.
- La probabilité que les employés se sentent libres d'exprimer leurs opinions diminue de 72 %.

**« L'absence de flexibilité était un gros irritant pour nous. Le peu de confiance qu'on nous accordait quant au moment de prendre nos pauses nous faisait sentir indignes de confiance. »**

—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, AGENT DE LOCATION

## **LA FLEXIBILITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL PEUT AMÉLIORER LES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE**

L'effet de la flexibilité est tout aussi favorable sur l'organisation. D'après notre recherche, lorsque les employés sont très satisfaits de leur flexibilité au travail, les chances d'obtenir d'autres résultats importants s'améliorent, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

<b>RÉSULTAT</b>	<b>AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ</b>
<b>Satisfaction élevée à l'égard de l'expérience employé</b>	<b>+894 %</b>
<b>Satisfaction élevée à l'égard de l'emploi</b>	<b>+674 %</b>
<b>Engagement élevé</b>	<b>+482 %</b>
<b>Sentiment d'épanouissement élevé</b>	<b>+479 %</b>
<b>Volonté d'agir comme un promoteur</b>	<b>+568 %</b>
<b>Culture florissante</b>	<b>+480 %</b>
<b>Désir de rester en poste une année de plus</b>	<b>+384 %</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

Si les organisations veulent conserver leurs employés, maintenir leur engagement et leur épanouissement, et attirer de nouveaux talents, la flexibilité pour tous en milieu de travail est cruciale, particulièrement dans les rôles où le roulement est élevé et l'autonomie peut être faible.

**« Les travailleurs ont besoin que leur employeur trouve une façon de leur offrir de la flexibilité. Elle sera différente dans chaque entreprise, service et équipe. Mais chaque leader se doit de trouver le type de flexibilité idéal pour son équipe ainsi que le pourcentage de flexibilité possible dans les limites du rendement de l'équipe. »**

**—STEPHANIE NADI OLSON, FONDATRICE ET PRÉSIDENTE-DIRECTRICE, WE ARE ROSIE**

## RECOMMANDATIONS

Afin de réussir à offrir de la flexibilité, les organisations doivent s'assurer que celle-ci est équitable pour tous, qu'elle est soutenue par les leaders et qu'elle vise à la fois le mode et l'horaire de travail des employés.

### 1 Explorer la flexibilité dans tous les postes

Pour qu'elle soit équitable, la flexibilité ne doit pas nécessairement être la même pour tous les employés, mais chaque employé a besoin d'une certaine flexibilité quant à son travail, à la façon de l'exécuter et à la gestion de son emploi du temps quotidien. Le succès dépendra des leaders; ceux-ci doivent connaître les politiques de l'entreprise et avoir les moyens d'adapter la flexibilité aux besoins des membres de leur équipe.

Lorsque la flexibilité est offerte à tous les employés, le potentiel d'expérience employé positive l'est tout autant. Cependant, comme l'illustre le tableau ci-dessous, si la flexibilité n'est pas perçue de façon équitable ou soutenue par l'organisation, l'expérience employé en souffrira.

PERCEPTION DE L'EMPLOYÉ	PROBABILITÉ DE SATISFACTION À L'ÉGARD DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ
La flexibilité n'est pas équitable pour tous les employés.	-82 %
Les employés manquent de flexibilité pour acquérir de nouvelles compétences.	-50 %
L'organisation n'encourage pas la flexibilité.	-38 %

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

## 2 Connaître les besoins uniques des employés

Comme nous l'avons déjà mentionné, le soutien du leader est essentiel à la flexibilité équitable et améliore de 359 % les chances que les employés se sentent très satisfaits de la flexibilité dans leur emploi.

Les rencontres individuelles régulières sont un excellent moyen pour les leaders de mieux comprendre leurs employés et de discuter des façons d'accroître la flexibilité. Les pratiques de leadership moderne (comme l'empathie, la défense, la confiance et l'offre d'autonomie et de liens) contribuent à intégrer la flexibilité dans l'expérience employé. Les employés qui travaillent pour des leaders modernes ont près de quatre fois plus de chances d'avoir un degré élevé de flexibilité dans leur emploi, et les leaders qui font de la flexibilité une priorité ont des employés plus satisfaits au travail.

Le tableau qui suit présente dans quelle mesure la probabilité de satisfaction au travail augmente lorsque les employés perçoivent des types de flexibilité précis et le soutien de leur leader.

PERCEPTION DE L'EMPLOYÉ	PROBABILITÉ ACCRUE DE SATISFACTION AU TRAVAIL
Mon leader m'offre du soutien lorsque j'ai besoin de flexibilité dans mon travail.	+3,6x
Mon leader veille à ce que tous les employés jouissent d'une certaine flexibilité, peu importe leur poste.	+3,3x
Mon leader comprend ce dont j'ai besoin pour donner suite aux priorités dans ma vie personnelle.	+3,2x
Mon leader a confiance en mes capacités d'accomplir mon travail de la façon qui me convient le mieux.	+3,0x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

### 3 Donner aux employés la flexibilité de gérer leurs heures de travail

Trouvez une façon de permettre à tous les employés de s'absenter du travail au besoin. Vous pouvez notamment donner aux leaders les moyens d'ajuster les horaires de travail en fonction des changements dans la vie des employés, d'accorder du temps aux rendez-vous et aux événements personnels, de réserver du temps pour la formation et l'acquisition de compétences, ou d'autoriser le télétravail lorsque cela est possible.

Les employés doivent également sentir que leurs leaders soutiennent et respectent leur absence du travail pour être en mesure de réellement décrocher et récupérer. Ils ne doivent pas être tenus de répondre aux appels ou aux courriels pendant leur absence ni se sentir obligés de compenser leur absence en faisant des heures supplémentaires à leur retour. Ce type de flexibilité témoigne de la confiance accordée par le leader et aide les employés à sentir que celui-ci se soucie de leur bien-être et non seulement de leur rendement.

Les chances que les employés aient confiance en leur leader sont cinq fois plus élevées lorsqu'ils peuvent gérer leurs heures de travail ou s'absenter du travail pour répondre à leurs besoins personnels. Et lorsque les leaders laissent les employés décider de leur horaire de travail, ces chances sont plus de six fois plus élevées.

De plus, les travailleurs qui se sentent grandement soutenus et qui disposent d'une flexibilité d'horaire veulent rester plus longtemps auprès de leur organisation :

<b>PERCEPTION DE L'EMPLOYÉ</b>	<b>PROBABILITÉ ACCRUE DE VOULOIR RESTER AUPRÈS DE L'ORGANISATION</b>
<b>Mon leader me soutient en m'offrant une flexibilité au travail.</b>	<b>+444 %</b>
<b>Mon leader offre du soutien lorsque les employés doivent s'absenter pour s'occuper de problèmes personnels.</b>	<b>+313 %</b>
<b>La culture de mon organisation soutient la flexibilité pour tous les employés.</b>	<b>+247 %</b>
<b>La culture de mon organisation soutient la flexibilité pour tous les employés.</b>	<b>+278 %</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

## ÉTUDE DE CAS - UN PLAN AMBITIEUX POUR DES HORAIRES FLEXIBLES

Le fabricant de matériaux de construction USG évalue régulièrement les horaires des quarts en rotation et leur effet sur la santé et le sommeil des employés. L'entreprise établit également des horaires qui conviennent à chaque emplacement, et son programme d'horaire d'été permet aux employés de prolonger leur journée de travail pour prendre congé le vendredi après-midi.

Les travailleurs planifient eux-mêmes leurs pauses, et au lieu d'imposer des mesures disciplinaires lors d'absences non motivées, les leaders adoptent une approche de collaboration : ils s'entendent avec les employés pour trouver des moyens de soutenir leurs besoins. Les gestionnaires demandent également aux employés d'effectuer des heures supplémentaires sur une base volontaire au lieu de rendre celles-ci obligatoires pour tous<sup>2,3</sup>.

En autonomisant les employés et en adoptant une approche axée sur les gens en matière de flexibilité au travail, USG a créé une culture où les employés peuvent trouver un bon équilibre entre leur travail et leur vie personnelle.



## ÉTUDE DE CAS - LE LUXE D'UNE FLEXIBILITÉ ACCRUE

Le détaillant de luxe Neiman Marcus Group fait preuve de flexibilité en milieu de travail au moyen de sa philosophie sur la façon de travailler (NMG Way of Working). Grâce à la technologie robuste mise en place, les associés aux ventes peuvent travailler et servir les clients de la maison, en magasin et dans les centres de distribution. L'entreprise permet à ses associés d'organiser leur horaire et de choisir leurs quarts et leur emplacement de travail.

Eric Severson, premier vice-président, directeur en chef du personnel et de l'appartenance déclare : « Notre philosophie sur la façon de travailler permet à nos associés de travailler au moment, de la façon et à l'endroit souhaités pour offrir leur meilleur rendement. » L'intégration de la flexibilité en milieu de travail a généré un rendement financier remarquable, une productivité et une satisfaction accrues chez les associés ainsi qu'une réduction de 20 % du roulement dans un marché des talents difficile<sup>4, 5</sup>.

## 4 Offrir plus que des horaires flexibles aux employés

Outre la possibilité d'avoir leur mot à dire quant à leur horaire de travail, les employés veulent pouvoir décider du type de travail qu'ils font et de la façon dont ils le font. Les leaders peuvent ainsi offrir aux employés de la flexibilité sur le plan des tâches et de la formation de même que des occasions de participer à des projets spéciaux et à des programmes de développement du leadership ou de mentorat.

Lorsque les employés disposent d'occasions et d'autonomie à l'égard de leur travail, la probabilité d'engagement grimpe en flèche, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

<b>PERCEPTION DE L'EMPLOYÉ</b>	<b>PROBABILITÉ ACCRUE D'ENGAGEMENT ÉLEVÉ</b>
<b>Mon organisation soutient l'acquisition de nouvelles compétences au travail par les employés.</b>	<b>+600 %</b>
<b>Mon leader encourage les employés à prendre le temps de réfléchir aux nouvelles façons d'accomplir leurs tâches.</b>	<b>+503 %</b>
<b>Je dispose d'une grande autonomie dans la façon d'accomplir mon travail.</b>	<b>+430 %</b>
<b>J'ai la flexibilité de choisir mon travail chaque jour.</b>	<b>+340 %</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

## **FLEXIBILITÉ ÉQUITABLE - PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR**

**La flexibilité au travail devrait être équitable et accessible à tous les employés.**

**L'offre d'une flexibilité équitable aide les employés à sentir qu'on leur fait confiance et qu'on les valorise.**

**Les leaders ont intérêt à se renseigner davantage au sujet des besoins uniques de leurs employés et à convenir avec eux d'un degré de flexibilité qui conviendrait à tout le monde.**

**En offrant aux employés la capacité de déterminer le moment, l'endroit et la façon de travailler, on les aide à se sentir engagés et on les encourage à rester en poste.**

#### Sources - Flexibilité équitable

1. « Milieu de travail hybride », Rapport mondial sur la culture 2022, Institut O.C. Tanner.
2. MATOS, Kenneth, et Eve TAHMINCIOGLU, Workflex and Manufacturing Guide, SHRM, 2015.
3. Work/Life Balance, Careers, USG.com, 2023.
4. Neiman Marcus Group Announces New 'Corporate Hubs' Strategy with Goal to Revolutionize the Way the Company Works, Neiman Marcus Group, 27 juillet 2022.
5. PARISI, Danny, How Neiman Marcus Increased Hiring and Lowered Turnover During a Labor Shortage, Glossy, 18 février 2022.

# Acquisition de compétences par la coopération



Les nouvelles compétences profitent autant à l'entreprise qu'à la personne. Mais elles ne s'acquièrent pas d'elles-mêmes.



5X

**PLUS DE CHANCES QUE LES EMPLOYÉS  
S'ÉPANOUISSENT LORSQU'UNE ORGANISATION  
SOUTIENT L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES**

La quête éternelle d'une rentabilité croissante a toujours poussé les organisations à améliorer leur efficacité et à générer plus de revenus avec moins de dépenses (y compris avec un effectif minimal). Toutefois, si l'acquisition de compétences a déjà été une solution miracle dans l'atteinte de ce but, elle a depuis perdu de son éclat. Aujourd'hui, de nombreux travailleurs se méfient du « recrutement silencieux », et autant d'employeurs craignent que leurs employés se servent de leurs aptitudes nouvellement acquises ou perfectionnées pour décrocher un autre emploi. Heureusement, avec la bonne approche, l'acquisition de compétences peut encore avantager les deux parties. La formation et le perfectionnement des employés ne se limitent pas au renforcement des liens et du sentiment d'épanouissement; notre recherche révèle en effet qu'ils augmentent considérablement le maintien en poste et l'innovation.

## INTRODUCTION

L'acquisition de compétences (souvent appelé perfectionnement) permet aux employés de suivre des formations et de faire des apprentissages additionnels pour exceller dans leur emploi et développer leur carrière. Elle permet également aux organisations de pallier partiellement la concurrence de talents sur le marché actuel. Toutefois, dans certaines circonstances, elle peut provoquer le scepticisme chez les employés qui craignent que les organisations les forment à accomplir plus de travail sans augmenter leur salaire (ce qu'on appelle communément le « recrutement silencieux », calqué sur l'expression « démission silencieuse », qui décrit les employés qui se contentent d'effectuer le travail pour lequel ils sont rémunérés, sans plus).

Tout aussi inquiètes, de nombreuses organisations croient que les employés qui veulent acquérir de nouvelles compétences se préparent secrètement à élargir leurs possibilités d'emploi. Cependant, notre recherche montre que moins du quart des travailleurs (22 %) affirment vouloir acquérir des compétences pour obtenir un emploi dans un nouveau domaine auprès d'une autre organisation. Au contraire, 83 % des travailleurs nous ont révélé l'importance pour les organisations potentielles d'offrir des occasions d'acquisition de compétences, citant comme raisons principales l'amélioration du rendement dans l'emploi actuel (54 %) et la croissance personnelle (53 %). En n'offrant aucune occasion d'acquisition de compétences, les employeurs peuvent involontairement faire croire qu'ils se fichent des employés ou de leur croissance. En effet, les organisations qui n'offrent aucune acquisition de compétences ont 76 % moins de chances d'avoir une culture d'entreprise florissante et 72 % moins de chances d'avoir des employés qui souhaitent encore être en poste dans un an.

Lorsqu'elle est bien exécutée, l'acquisition de compétences favorise la croissance, l'inclusion et le sentiment de communauté. Les employés qui sont satisfaits des efforts déployés par leur organisation sont cinq fois plus susceptibles d'agir comme des promoteurs de l'organisation et près de cinq fois plus susceptibles d'accomplir de l'excellent travail. À l'heure où les changements et la croissance sont constants, le soutien de l'acquisition de compétences des employés devient un investissement essentiel. D'après le rapport sur l'apprentissage 2023 de

LinkedIn, le meilleur moyen pour les entreprises d'améliorer le maintien en poste est d'offrir des occasions d'apprentissage, suivi de près par le perfectionnement et la création d'une culture d'apprentissage<sup>1</sup>.

Alors, comment les RH peuvent-elles rendre l'acquisition de compétences mutuellement profitable pour les travailleurs et l'organisation?

Simplement en axant tous les efforts sur les gens. Des occasions flexibles, inclusives et permettant aux employés d'explorer leurs intérêts peuvent transformer la façon dont ces derniers considèrent le perfectionnement professionnel et la croissance dans leur milieu de travail. En donnant aux employés la possibilité de choisir les compétences à acquérir et à quel moment, et en témoignant de la reconnaissance pour leurs réalisations, ces derniers pourront s'accomplir et s'épanouir pleinement au travail.

**« L'apprentissage est  
essentiel à la résilience de  
votre entreprise. Si vous  
investissez dans la curiosité,  
l'apprentissage et l'agilité  
de votre main-d'œuvre, vous  
pourrez vous relever des  
échecs, vous adapter au  
changement et être mieux  
préparé pour la suite. »**

—CAT WARD, VICE-PRÉSIDENTE, JOBS FOR THE FUTURE

## LES EMPLOYÉS ONT BESOIN D'OPTIONS ET D'AUTONOMIE

Il est crucial de donner un choix aux travailleurs en ce qui concerne l'acquisition de compétences : pas moins de 90 % d'entre eux affirment que le fait d'avoir leur mot à dire quant aux compétences à acquérir constitue une part importante de leur expérience employé.

Les organisations peuvent commencer par demander aux employés de cibler les formations ou les sujets qui les concernent ou qui les intéressent le plus. Cette attention améliore les chances que les employés se sentent liés aux leaders (5x), qu'ils éprouvent un sentiment de liberté et de choix au travail (5x) et qu'ils estiment retirer ce qu'ils « veulent vraiment » de leur travail (4,5x).

Si nombre d'employés souhaitent acquérir des ensembles de compétences utiles à leur emploi actuel et futur, on observe également un engouement pour les cours de loisirs, qui ne sont pas directement liés au travail. Plus précisément, 85 % des employés manifestent un intérêt supérieur à la moyenne pour l'apprentissage de nouvelles compétences de travail, et 82 % montrent un grand intérêt pour l'apprentissage de compétences non liées au travail. L'acquisition de l'un ou l'autre de ces apprentissages peut améliorer le bien-être et le moral des employés. De plus, comme l'illustre le tableau ci-dessous, lorsque les organisations conçoivent des occasions en pensant aux employés, on observe un effet positif sur de nombreux paramètres liés à la culture.

RÉSULTAT	EFFET ACCRU
<b>Culture d'entreprise florissante</b>	<b>+748 %</b>
<b>Inclusion</b>	<b>+363 %</b>
<b>Engagement</b>	<b>+341 %</b>
<b>Épanouissement</b>	<b>+462 %</b>
<b>Communauté</b>	<b>+402 %</b>
<b>Équilibre de vie</b>	<b>+208 %</b>
<b>Appréciation</b>	<b>+312 %</b>
<b>Excellent travail</b>	<b>+265 %</b>
<b>Épuisement professionnel</b>	<b>-77 %</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

Pour favoriser une acquisition de compétences réussie, les organisations doivent démontrer qu'elles ont à cœur l'intérêt des employés — qu'elles s'intéressent à la croissance et au perfectionnement du personnel et pas simplement aux résultats financiers. Lorsque les employés disposent d'une grande variété d'occasions d'acquisition de compétences et qu'ils croient que les hauts dirigeants ont leur bien à cœur, on observe :

- **+230 % plus de chances de vivre une expérience satisfaisante d'acquisition de compétences**
- **+390 % plus de chances d'éprouver un plus grand sentiment de communauté de travail**
- **+352 % plus de chances d'avoir une culture d'entreprise florissante**

**« Les gens veulent avoir la possibilité de sentir qu'ils progressent, qu'ils peuvent relever des défis et qu'ils ont l'autonomie de faire avancer leurs idées. L'employé veut sentir qu'il fait partie de la conversation et qu'il a véritablement la possibilité de fixer certains de ces objectifs. Il est très important que les employés aient leur mot à dire à l'égard de leurs objectifs. »**

—JARIN SCHMIDT, DIRECTEUR EN CHEF DE L'EXPÉRIENCE, CREDLY

## **L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES DOIT ÊTRE ÉQUITABLE**

Souvent, les occasions d'acquisition de compétences ne sont offertes qu'aux employés occupant certains rôles ou offrant un niveau de rendement particulier. Toutefois, lorsque les organisations donnent les mêmes occasions à tous, les chances que les employés s'épanouissent, accomplissent de l'excellent travail et ressentent un sentiment de communauté sont respectivement 5,6 fois, 5 fois et 4,6 fois plus élevées.

Malheureusement, seulement 64 % des employés indiquent que les occasions d'acquisition de compétences sont offertes à tous. En outre, nos analyses montrent que les contributeurs individuels, les généralistes et les employés issus des minorités sont beaucoup moins susceptibles de faire état de chances égales dans leur milieu de travail.

Les organisations peuvent favoriser une plus grande équité sur le plan de l'acquisition de compétences en offrant une variété d'options pour satisfaire un plus grand éventail d'intérêts au travail et en dehors du travail. Qu'il s'agisse d'apprendre à créer des tableurs Excel ou à semer un potager, les sentiments d'inclusion et d'appartenance des employés s'amplifient lorsque ces derniers sentent que l'entreprise se soucie d'eux et investit dans leur personne.

Des initiatives comme le remboursement des frais de scolarité et des cours professionnels directement liés au milieu de travail ont d'importantes répercussions sur le sentiment de communauté et d'inclusion des employés. Pourtant, il est intéressant de constater que le soutien de l'acquisition de compétences au sein d'équipes et le remboursement de cours moins pertinents au travail peuvent renforcer davantage les sentiments d'appartenance, d'inclusion et de communauté, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

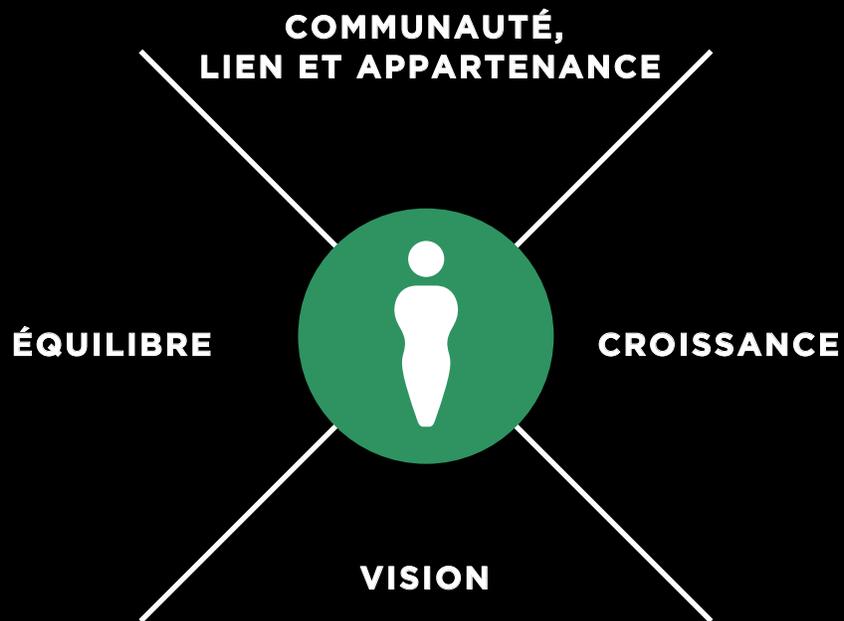
<b>ATTRIBUT DU PROGRAMME D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES</b>	<b>HAUSSE DE LA PROBABILITÉ DU SENTIMENT D'APPARTENANCE</b>	<b>HAUSSE DE LA PROBABILITÉ DU SENTIMENT D'INCLUSION</b>	<b>HAUSSE DE LA PROBABILITÉ DU SENTIMENT DE COMMUNAUTÉ</b>
<b>Soutien des occasions d'acquisition de compétences au sein de l'équipe</b>	<b>2,6x</b>	<b>2,6x</b>	<b>3x</b>
<b>Remboursement des cours de loisirs</b>	<b>2x</b>	<b>2,4x</b>	<b>2,5x</b>
<b>Remboursement de cours professionnels non directement liés au travail</b>	<b>2x</b>	<b>2x</b>	<b>2,4x</b>
<b>Remboursement de cours professionnels directement liés au travail</b>	<b>2x</b>	<b>2x</b>	<b>2x</b>
<b>Programmes de remboursement des frais de scolarité</b>	<b>2x</b>	<b>2x</b>	<b>2x</b>
<b>Temps de travail consacré à la formation</b>	<b>2x</b>	<b>2x</b>	<b>2x</b>
<b>Combinaison de tous les attributs</b>	<b>4x</b>	<b>7x</b>	<b>12x</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

De plus, le remboursement des cours de loisirs améliore de 119 % les chances qu'un programme d'acquisition de compétences ait une incidence positive sur le maintien en poste. Il n'est donc pas étonnant que les employés souhaitent rester auprès d'organisations qui soutiennent aussi bien leur croissance professionnelle que personnelle.

### **L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES AMÉLIORE L'ÉPANOUISSEMENT DES EMPLOYÉS**

À terme, l'acquisition de compétences peut être un moyen pour les employés de satisfaire leurs besoins psychologiques et de trouver l'épanouissement au travail. L'an dernier, nous avons dégagé quatre grands facteurs de l'épanouissement, notamment la croissance, tant au travail qu'à l'extérieur du travail<sup>2</sup>. Les occasions d'acquisition de compétences contribuent à un sentiment de croissance professionnelle qui, en retour, aide les employés à se sentir globalement plus épanouis.



**Figure 5. ÉPANOUISSEMENT DES EMPLOYÉS**

Les quatre facteurs d'épanouissement concernent et renforcent les trois besoins psychologiques d'autonomie, de maîtrise et de lien qui donnent lieu à des expériences culminantes significatives et mémorables.

Le soutien de l'employeur à l'égard de l'acquisition d'une grande variété de compétences entraîne également un sentiment accru d'équilibre de vie, un autre facteur qui influence l'épanouissement des employés, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

<b>OCCASION D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES</b>	<b>PROBABILITÉ ACCRUE D'ÉQUILIBRE DE VIE</b>
<b>Programmes de remboursement des frais de scolarité</b>	<b>+98 %</b>
<b>Remboursement des cours professionnels directement liés au travail</b>	<b>+93 %</b>
<b>Remboursement de cours professionnels non directement liés au travail</b>	<b>+81 %</b>
<b>Remboursement des cours de loisirs</b>	<b>+115 %</b>
<b>Temps de travail consacré à la formation</b>	<b>+95 %</b>
<b>Soutien des occasions d'acquisition de compétences au sein de l'équipe</b>	<b>+133 %</b>
<b>Combinaison de tous les attributs</b>	<b>+342 %</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

Les chances d'épanouissement au travail sont multipliées par quatre lorsque les leaders soutiennent l'acquisition de compétences des employés et par cinq lorsque les organisations la soutiennent aussi. Les répercussions dépassent même le maintien en poste : les employés sont quatre fois plus susceptibles d'envisager d'être encore à l'emploi de l'organisation dans un an lorsque les leaders ou les organisations soutiennent l'acquisition de compétences; lorsque les deux entités la soutiennent, les chances sont près de neuf fois plus élevées.

**« Si vous offrez aux employés toutes les formations et ressources nécessaires, vous conserverez davantage d'employés. Vous seriez surpris de savoir combien de personnes veulent rester en poste lorsqu'elles constatent les investissements de l'entreprise en matière de formation et d'occasions. »**

**—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, PROFESSIONNEL DES FINANCES**

## RECOMMANDATIONS

Pour mettre en œuvre une approche axée sur les gens en matière d'acquisition de compétences, les organisations doivent offrir choix, temps et reconnaissance.

### 1 Offrir des options aux employés et solliciter leurs commentaires

Chaque organisation est unique et les travailleurs ont des souhaits et des attentes variés en matière d'acquisition de compétences. Même lorsqu'une organisation rend l'acquisition de compétences obligatoire, elle peut proposer des choix particuliers aux employés, par exemple en les sondant sur leurs préférences avant de décider des types de cours ou de programmes à offrir. Demandez-leur de suggérer des compétences et la façon de les acquérir. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, cette stratégie permet de satisfaire les besoins psychologiques d'autonomie, de maîtrise et de lien.

RÉSULTAT	AUGMENTATION DES CHANCES LORSQUE LES LEADERS SOLLICITENT L'AVIS DES EMPLOYÉS AU SUJET DU PROCESSUS D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES	AUGMENTATION DES CHANCES LORSQUE LES LEADERS SOLLICITENT L'AVIS DES EMPLOYÉS AU SUJET DES COURS/ FORMATIONS APPROPRIÉS
Lien avec le leader	5x	4,6x
Lien avec l'organisation	4x	4x
Confiance dans la capacité de bien faire le travail (maîtrise)	4x	4x
Sentiment de liberté et de choix au travail (autonomie)	5x	5x
Sentiment que l'emploi reflète ce que je « veux vraiment » (autonomie)	5x	4,5x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

Après avoir écouté l'opinion et les commentaires des employés, prenez des mesures de soutien. Lorsque les employés sentent que l'organisation fonde l'élaboration des programmes d'acquisition de compétences sur leurs commentaires, leur sentiment d'autonomisation et leur désir de rester en poste augmentent :

RÉSULTAT	AUGMENTATION DES CHANCES LORSQUE L'ORGANISATION DONNE SUITE AUX COMMENTAIRES DES EMPLOYÉS
Sentiment d'autonomisation à l'égard du programme d'acquisition de compétences	9x
Expérience positive d'acquisition de compétences	8,6x
Intention de rester auprès de l'organisation au moins une année de plus	5x
Intention de rester auprès de l'organisation au moins trois années de plus	3x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

## ÉTUDE DE CAS - L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES À SON MEILLEUR

Bien que de nombreuses organisations offrent d'excellentes occasions d'acquisition de compétences, les entreprises ci-dessous veillent à tenir compte des choix et de l'autonomie des employés dans leurs efforts :

**Atlassian.** L'entreprise de logiciels de collaboration alloue un budget de formation annuel à chaque employé ainsi qu'un accès à un portail interne et à une bibliothèque en ligne comportant des milliers de sujets et de cours de perfectionnement pour les aider à trouver et à cultiver de nouveaux intérêts<sup>3</sup>.

**Etsy.** La place de marché internationale pour les articles uniques offre à ses employés une variété d'occasions d'apprentissage professionnel et personnel, variant des techniques de dynamisation des réunions léthargiques aux cours de claquettes<sup>4</sup>.

**Intuit.** Grâce aux programmes de perfectionnement qui s'adaptent aux besoins de chaque employé, l'entreprise de logiciels financiers et d'affaires offre des ateliers, de l'accompagnement, de la formation pratique, des vidéos, des articles et des livres, en plus de tenir des conversations continues sur le perfectionnement avec les leaders en vue d'aider les employés à faire progresser leur carrière<sup>5</sup>.

**2****Prévoir du temps au travail pour aider les employés à perfectionner leurs compétences**

En plus d'avoir accès à une variété de ressources, les employés ont besoin de temps pour acquérir des compétences — et cela ne devrait pas se faire en dehors des heures de travail. Plus de 91 % des employés jugent qu'il est au moins modérément important que les organisations leur accordent du temps au travail pour suivre des formations (et 70 % considèrent ce critère comme très ou extrêmement important).

En réservant des heures de travail à la participation aux cours et aux formations, les organisations démontrent leur engagement à axer l'acquisition de compétences sur les gens. Les employés qui disposent de temps pendant les heures de travail pour suivre des formations sont quatre fois plus susceptibles de participer à une occasion d'acquisition de compétences et cinq fois plus susceptibles d'éprouver un sentiment de communauté élevé dans leur milieu de travail.

Bien entendu, vous devez communiquer clairement aux employés comment ils peuvent consacrer du temps à l'apprentissage de nouvelles compétences au travail. Et n'oubliez pas que les affectations enrichies, les projets spéciaux et le mentorat peuvent également contribuer à l'acquisition de compétences; ainsi, donnez aux employés le temps d'intégrer ces occasions dans leur travail quotidien.

## ÉTUDE DE CAS — ENCOURAGER LES COMPÉTENCES ET RENFORCER LA CULTURE

CEAT, un fabricant mondial de pneus, comprend que les aspirations personnelles de ses employés font partie intégrante de leur épanouissement. Par conséquent, l'entreprise offre des occasions d'explorer différents services et de participer à des activités à l'extérieur du travail. Ce qui distingue CEAT, ce sont les incitatifs qu'elle offre aux employés.

Par exemple, le fait d'ajuster les quarts de travail pour tenir compte de cours de danse ou d'ateliers de création littéraire inspire les travailleurs à suivre leurs passions — et ce soutien a de grandes répercussions. Les employés le décrivent comme une attention « touchante » et « impressionnante ».

Arjun Singh, vice-président des Ressources humaines, explique le point de vue de l'entreprise : « Pour que notre conviction et notre confiance envers les employés se transposent dans la pratique et ultimement dans la culture, nous avons mis en place des politiques contemporaines qui offrent un cadre d'orientation pour que les employés en retirent des avantages<sup>6</sup>. »

**«C'est la façon dont les employés se sentent valorisés dans l'entreprise. En les formant, vous leur dites que vous souhaitez les préparer à l'avenir de l'organisation... Même si vous ne connaissez pas leurs plans ou ce qui est important pour eux, je vous garantis qu'ils y trouveront leur compte. Le sentiment de valorisation des employés passe par la formation et le perfectionnement.»**

**—JULIAN LUTE, GESTIONNAIRE PRINCIPAL ET CONSEILLER STRATÉGIQUE, GREAT PLACE TO WORK®**

**3****Intégrer la reconnaissance dans le processus d'acquisition de compétences**

Josh Bersin, analyste du secteur des ressources humaines, estime que les entreprises performantes sont 30 fois plus susceptibles de récompenser leurs employés pour leurs compétences<sup>7</sup>. Malheureusement, selon la société de conseils en ressources humaines Brandon Hall Group, les récompenses et la reconnaissance des employés qui atteignent de nouveaux jalons de compétences et d'habiletés sont inadéquates<sup>8</sup>.

La reconnaissance des employés tout au long du processus d'acquisition de compétences leur montre qu'ils sont valorisés et qu'ils ont franchi une étape importante en acquérant de nouvelles compétences. Qui plus est, 73 % des employés sondés dans le cadre de notre recherche ont cité l'encouragement d'un collègue comme facteur important dans leur décision de suivre une autre formation.

N'attendez pas la fin d'une certification ou d'une formation pour témoigner de la reconnaissance. Pourquoi? Les employés sont trois fois plus susceptibles d'être satisfaits de leur expérience s'ils sont reconnus à la fin d'une formation, mais ceux qui reçoivent de la reconnaissance à la fois pendant et après la formation sont quatre fois plus susceptibles de l'être. Ce type de reconnaissance ressemble aux encouragements transmis à un coureur avant qu'il franchisse la ligne d'arrivée. Assurez-vous donc de fournir suffisamment d'occasions aux leaders et aux pairs de témoigner de la reconnaissance aux employés pour leurs efforts supplémentaires et leurs réalisations, et chaque fois qu'ils démontrent une nouvelle compétence ou la mettent en pratique. De cette façon, vous renforcerez les compétences précises et l'importance de l'acquisition de compétences à l'échelle de l'organisation.

**ACQUISITION DE COMPÉTENCES PAR LA COOPÉRATION –  
PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR**

**Lorsque l'acquisition de compétences est axée sur les gens, elle profite autant aux employés qu'aux organisations.**

**Les organisations tirent un avantage d'offrir des occasions d'acquisition de compétences à tous les employés.**

**Offrir des options et du temps aux employés pour acquérir des compétences contribue à répondre à leurs besoins d'autonomie et de maîtrise.**

**Les témoignages de reconnaissance pendant et après la formation améliorent l'expérience employé et renforcent la valeur des nouvelles compétences.**

#### Sources - Acquisition de compétences par la coopération

1. Building the Agile Future, 2023  
Workplace Learning Report, LinkedIn.
2. « Trouver l'épanouissement », Rapport mondial sur la culture 2023, Institut O.C. Tanner.
3. PICCARDO, Rebeca, 18 Companies that Truly Invest in Your Professional Development, The Muse, 4 mai 2023.
4. Developing Ourselves, site Web Etsy, 2023.
5. Site Web Intuit India, 2023.
6. CEAT LinkedIn, 2023.
7. BERSIN, Josh, The Definitive Guide to Pay and Benefits: The Road to Systemic Rewards, mai 2023.
8. ACTON, Annabel, Innovator's Challenge: Unleash Peer-To-Peer Recognition, Forbes, 6 juin 2017.

# Résilience adaptative



L'adaptation aux changements en milieu de travail peut se faire d'une façon plus stable que réactive.



30%

**DES EMPLOYÉS ESTIMENT QUE LEUR ORGANISATION  
FAIT PREUVE D'UNE RÉSILIENCE ADAPTATIVE**

Si la patience est une vertu, la résilience doit nécessairement en être une aussi. Cette qualité nous permet de survivre et même de devenir plus forts à la suite d'épisodes de stress et en contexte d'adversité, lesquels sont inévitables. Toutefois, les environnements de travail dynamiques d'aujourd'hui posent tellement de défis aux organisations que la résilience véritable et durable est beaucoup plus qu'une simple question d'endurance.

Elle exige une bonne dose d'adaptabilité et de proactivité. En un mot, la résilience doit également être adaptative. Que l'objectif vise l'amélioration de l'expérience employé ou l'accroissement de l'innovation, les leaders qui incarnent et cultivent des valeurs de transparence, de collaboration et de flexibilité peuvent influencer directement sur la ténacité des employés et, au bout du compte, aider l'organisation à se montrer à la hauteur de tout ce que lui réserve l'avenir.

## INTRODUCTION

Dans le milieu de travail en constante évolution, les organisations doivent composer avec d'énormes changements sur le plan des secteurs d'activité, des marchés, des technologies et des exigences des clients. Pour réussir, nombre d'entre elles dépendent d'une plus grande résilience de la part de leurs employés. En fait, selon The Conference Board, l'une des plus grandes priorités des PDG est de « favoriser une main-d'œuvre résiliente pour se préparer aux défis à venir ».

On définissait auparavant la résilience comme la capacité à surmonter des défis ou à se relever de situations difficiles. Cependant, cette définition ne cadre pas avec le milieu de travail fondamentalement dynamique actuel, car elle compte trop fortement sur la capacité des individus et trop peu sur la culture des organisations. En exigeant simplement que les employés endurent les difficultés, on ignore les problèmes relatifs aux changements de rôles, de pratiques et d'exigences d'emploi. La résilience symbolise donc ce que l'employé peut tolérer plutôt qu'un état de préparation organisationnelle proactive au changement. La résilience traditionnelle a aussi ses limites. Notre recherche révèle que plus de la moitié (53 %) des employés disent que leur organisation s'attend à ce qu'ils relèvent les défis sans se plaindre, ce qui entraîne 125 % plus de chances d'épuisement professionnel.

De plus, les approches traditionnelles à l'égard de la résilience se font en réaction aux forces extérieures. Elles misent sur le fait de survivre au défi ou au changement plutôt que d'aborder son origine et de fournir des ressources d'adaptation. Selon nos données, 64 % des employés jugent que leur organisation accueille le changement, mais plus de la moitié d'entre eux indiquent qu'elle réagit au changement au lieu de prendre les devants et de répondre aux nouvelles exigences de l'industrie.

La résilience adaptative demande un changement de mentalité puisqu'il faut plutôt voir le changement et les défis comme des occasions d'innover, d'évoluer et de s'améliorer, et non comme des échecs ou des crises à surmonter. Plus que jamais, le succès exige des organisations qu'elles établissent un cadre composé de politiques et de programmes qui encouragent les employés à accueillir le changement, à collaborer et à adopter une pensée multidisciplinaire.

**« Notre façon de voir la résilience a changé. Autrefois, on la voyait comme le courage, le fait d'être fort, de s'en sortir. Maintenant, elle suppose une conscience et une réceptivité accrues des gens qui nous entourent. »**

**—STEVEN STEIN, FONDATEUR, MULTI-HEALTH SYSTEMS**

## LES TROIS PRINCIPAUX INGRÉDIENTS DE LA RÉSILIENCE ADAPTATIVE

Notre recherche révèle que les employés, les leaders et les organisations qui font preuve de résilience adaptative sont guidés par trois grands principes : l'adaptabilité, la proactivité et la persévérance. Les trois sont essentiels à l'épanouissement dans un environnement de travail dynamique.

**Adaptabilité.** Anticiper les changements ou les défis et s'ajuster ou innover pour y répondre.

**Proactivité.** Évoluer continuellement en cherchant de nouvelles façons de faire au lieu de simplement réagir.

**Persévérance.** Voir les échecs comme des occasions d'apprentissage et de croissance plutôt que comme des crises.

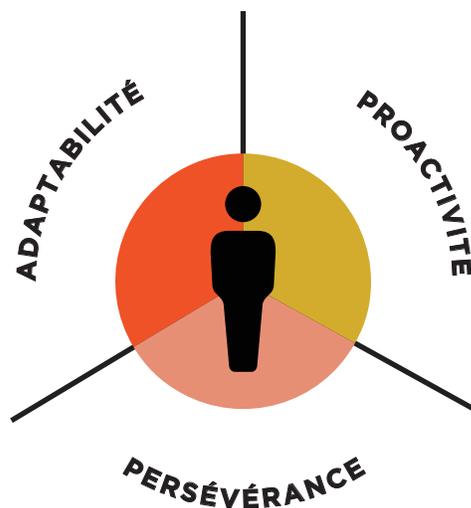


Figure 6. INDICE DE RÉSILIENCE ADAPTATIVE  
Les trois principes de la résilience adaptative.

**Un examen plus détaillé nous permet de relever les attitudes et les comportements qui traduisent l'application de ces principes au niveau de la personne, du leader et de l'organisation :**

<b>RÉSILIENCE ADAPTATIVE DE LA PERSONNE</b>	<b>RÉSILIENCE ADAPTATIVE DU LEADER</b>	<b>RÉSILIENCE ADAPTATIVE DE L'ORGANISATION</b>
Je peux rapidement ajuster mon approche au travail lorsque les exigences du projet changent.	Mon leader n'est pas intimidé par les défis imprévus.	Mon organisation peut rapidement mettre en place des innovations au besoin.
Je suis toujours à la recherche de nouvelles façons d'accomplir des tâches.	Mon leader a élaboré un plan de croissance pour notre équipe afin de satisfaire aux nouvelles exigences.	Les postes au sein de l'organisation évoluent pour répondre à l'évolution des exigences en milieu de travail.
Je surmonte les échecs pour atteindre les objectifs du projet.	Mon leader se relève rapidement des échecs.	Dans mon organisation, les échecs sont traités comme des occasions d'apprentissage positives.

Les organisations qui font preuve de résilience adaptative sont davantage en mesure de s'adapter et d'innover en situation de changements et de défis que les organisations réactives qui s'obstinent à utiliser les anciennes pratiques et encouragent les employés à simplement poursuivre leurs efforts.

La transformation survient lorsqu'une organisation adopte les principes de la résilience adaptative et les utilise pour façonner des politiques, des programmes et une culture d'entreprise qui encouragent les employés à bâtir des relations, à trouver de nouvelles solutions aux défis, à collaborer entre les disciplines et à adopter une perspective avant-gardiste qui accueille le changement. On observe alors une plus grande confiance à l'égard des leaders et des membres de l'équipe, de même qu'un resserrement des liens avec l'organisation et sa vision. D'après nos constatations, lorsque les employés perçoivent que l'organisation fait preuve de résilience adaptative :

- **La probabilité d'un engagement supérieur à la moyenne augmente de 699 %.**
- **La probabilité d'éprouver un lien fort avec l'organisation augmente de 568 %.**
- **La probabilité d'agir comme un promoteur augmente de 460 %.**

De plus, les résultats positifs pour l'entreprise et la culture sont radicalement plus élevés au sein d'organisations qui font preuve de résilience adaptative :

- **La probabilité de hausse des revenus augmente de 158 %.**
- **La probabilité d'innovation devant les obstacles augmente de 737 %.**
- **La probabilité que les employés éprouvent un grand désir de rester auprès de l'organisation au moins une année de plus augmente de 634 %**
- **La probabilité d'avoir une culture d'entreprise florissante augmente de 914 %.**

**« Si vous êtes proactif, vous vous concentrez sur la préparation. Si vous êtes réactif, vous finissez par vous concentrer sur la réparation. »**

**—JOHN C. MAXWELL, AUTEUR, CONFÉRENCIER ET FONDATEUR,  
MAXWELL LEADERSHIP**

#### **LES LEADERS QUI FONT PREUVE DE RÉSILIENCE ADAPTATIVE TRANSFORMENT LES EMPLOYÉS**

Lorsque les leaders font preuve de résilience adaptative, leurs équipes sont plus susceptibles de les imiter. Ces leaders tiennent compte de toutes les disciplines et collaborent avec elles, accueillent le changement et encouragent le changement de perspective face aux nouveaux défis, ce qui, en retour, aide les employés à faire de même.

Les leaders modernes (ceux qui conseillent, inspirent et lient leurs employés au lieu de les contrôler) présentent clairement plusieurs comportements qui favorisent la résilience adaptative, notamment communiquer de façon transparente, établir des relations entre les employés, favoriser un environnement de sécurité psychologique<sup>2</sup> et accorder la priorité au bien-être, à la flexibilité et à l'autonomie des employés, des comportements qui contribuent tous à l'acquisition de la résilience adaptative par les employés<sup>3</sup>.

Comme nous le mentionnions au chapitre précédent sur le changement, les leaders modernes sont aussi plus susceptibles d'avoir des équipes résilientes qui perçoivent le changement de façon positive, car ils alimentent et sollicitent les commentaires des employés.

**Lorsque les leaders affichent ces comportements, les employés sont plus susceptibles de constater leur résilience adaptative :**

COMPORTEMENT	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ DE PERCEVOIR LA RÉSILIENCE ADAPTATIVE CHEZ LE LEADER
<b>Communiquent ouvertement l'information à propos des changements auxquels l'organisation est confrontée</b>	<b>+197 %</b>
<b>Anticipent les défis et aident les employés à s'y préparer</b>	<b>+137 %</b>
<b>Donnent aux employés la flexibilité d'adopter l'approche qui leur convient le mieux</b>	<b>+148 %</b>

En outre, les employés qui estiment que leurs leaders font preuve de résilience adaptative sont neuf fois plus susceptibles de croire en leur propre résilience adaptative, ce qui entraîne une probabilité plus élevée d'engagement (+582 %), un sentiment d'épanouissement élevé au travail (+233 %) et une réduction de l'épuisement professionnel (-79 %).

Les organisations qui font preuve de résilience adaptative ont des leaders, et des équipes, qui sont capables de s'adapter, d'être proactifs et de persévérer. Cette combinaison permet aux organisations d'être plus agiles et de créer une croissance durable, peu importe les changements ou les défis auxquels elles sont confrontées.

**« Les meilleurs leaders ne connaissent pas un seul style de leadership : ils en maîtrisent plusieurs et ont la souplesse de passer d'un style à l'autre selon les circonstances. »**

**—DANIEL GOLEMAN, AUTEUR ET JOURNALISTE DU NEW YORK TIMES**

## RECOMMANDATIONS

Pour créer une culture de résilience adaptative, les organisations doivent être capables de s'adapter, d'être proactives et de persévérer; elles doivent promouvoir la résilience des leaders et récompenser les comportements de résilience.

### **1 Apprendre à faire preuve de résilience adaptative et mettre en œuvre les pratiques connexes**

La communication transparente, la collaboration, la flexibilité et l'autonomie contribuent toutes à encourager la résilience adaptative chez les leaders et les employées.

Les employés peuvent faire preuve d'une plus grande capacité d'adaptation et de proactivité lorsqu'ils connaissent les défis auxquels l'organisation est confrontée. Ils peuvent accueillir de nouvelles perspectives lorsqu'ils collaborent avec d'autres équipes et s'adapter lorsqu'ils se sentent prêts à s'adapter au changement. (Voir le chapitre Accueillir le changement.) Comme l'illustre le tableau ci-dessous, ces types de pratiques améliorent la probabilité que les employés perçoivent leur propre résilience adaptative.

<b>PRATIQUE</b>	<b>PROBABILITÉ ACCURUE DE PERCEVOIR LEUR PROPRE RÉSILIENCE ADAPTATIVE</b>
<b>Les employés sont bien informés des défis auxquels l'organisation est confrontée.</b>	<b>+146 %</b>
<b>Les équipes collaborent régulièrement aux projets des autres équipes.</b>	<b>+174 %</b>
<b>Les employés s'adaptent facilement aux changements apportés à leur poste.</b>	<b>+181 %</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

De la même façon, en communiquant régulièrement de l'information à propos des changements et des défis, en donnant de l'autonomie aux employés et en encourageant la collaboration, les organisations peuvent influencer sur la perception des employés à leur égard, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

<b>PRATIQUE</b>	<b>PROBABILITÉ ACCURUE DE PERCEVOIR LA RÉSILIENCE ADAPTATIVE DE L'ORGANISATION</b>
<b>Les employés voient régulièrement de l'information à propos des changements auxquels l'organisation est confrontée.</b>	<b>+125 %</b>
<b>L'organisation outille ses employés de façon à ce qu'ils puissent remettre en question les façons de faire acceptées.</b>	<b>+165 %</b>
<b>L'organisation encourage la collaboration régulière entre les services et les équipes.</b>	<b>+192 %</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER



## ÉTUDE DE CAS - PRÉPARATION ET AMÉLIORATION PROACTIVES

Le fabricant de meubles Steelcase accueille l'incertitude et le changement avec son équipe SWAT (Strategic Workforce Architecture and Transformation). Le groupe suit les tendances émergentes, puis mène des projets expérimentaux pour décider de la façon de réagir avant l'arrivée de grands changements.

À l'aide d'une plateforme interne appelée Loop, l'entreprise demande aux employés de se porter volontaires pour ces projets, qui dépassent généralement la portée de leur poste, afin qu'ils acquièrent de l'expérience et des compétences inaccessibles dans le cadre de leurs fonctions quotidiennes. Jill Dark, vice-présidente, Talent Futures : « Si vous donnez aux employés l'occasion d'apprendre quelque chose de nouveau ou de présenter leur art, ils donneront le meilleur d'eux-mêmes. La magie consiste à leur en donner l'occasion. »

Steelcase croit que la transformation est le nouveau statu quo, et l'équipe SWAT aide à améliorer les façons de travailler actuelles, à cibler et à saisir les occasions de changement ainsi qu'à concevoir des solutions qui favorisent la croissance de l'entreprise et des employés<sup>4,5</sup>.

**2****Promouvoir la résilience adaptative chez les leaders**

Les organisations devraient former les leaders à mettre en pratique des compétences qui favorisent la résilience adaptative. Elles devraient également les tenir responsables d'adopter des comportements qui encouragent la résilience adaptative, tels que la communication ouverte, la collaboration, l'accueil de nouvelles perspectives au travail, la résolution proactive des défis et la création d'un environnement de sécurité psychologique<sup>6</sup>, d'écoute<sup>7</sup> et de compréhension.

Lorsque les employés perçoivent la résilience adaptative chez leurs leaders, la probabilité qu'ils la voient aussi dans leur organisation augmente de 1 460 %.

Les leaders qui font preuve de résilience adaptative prennent des dispositions à l'avance et s'adaptent lorsque des défis se présentent. Ils offrent de la flexibilité aux employés, sollicitent leurs commentaires et leur permettent d'exprimer leur avis à l'égard du changement. Grâce à l'autonomie, aux ressources et au soutien, les leaders et leurs équipes peuvent innover et surmonter les échecs.

### 3 Reconnaître et récompenser

Après avoir communiqué et incarné les attributs de la résilience adaptative, veillez à reconnaître les employés qui les mettent en pratique. Témoinnez une reconnaissance fréquente et significative à ceux qui collaborent, qui adoptent une nouvelle façon de penser, qui persévèrent malgré les changements ou qui trouvent une nouvelle façon de faire les choses.

Diffusez également la reconnaissance et les récits à l'échelle de l'entreprise pour que les autres employés apprennent ce qu'est la résilience adaptative. Les organisations qui reconnaissent les comportements importants des employés constatent souvent une intégration rapide de ces pratiques dans la culture d'entreprise. Observez l'incidence de la reconnaissance régulière sur la hausse de la probabilité de plusieurs résultats lorsque les employés perçoivent leur propre résilience adaptative ou celle de leurs leaders :

RÉSULTAT	PROBABILITÉ ACCRUE LORSQUE LES PERSONNES PERÇOIVENT LEUR PROPRE RÉSILIENCE ADAPTATIVE ET QUE LA RECONNAISSANCE FAIT PARTIE DE LA CULTURE QUOTIDIENNE	PROBABILITÉ ACCRUE LORSQUE LES PERSONNES PERÇOIVENT LA RÉSILIENCE ADAPTATIVE DES LEADERS ET DE L'ORGANISATION ET QUE LA RECONNAISSANCE FAIT PARTIE INTÉGRANTE DU MILIEU DE TRAVAIL
<b>Engagement</b>	<b>5x</b>	<b>7x</b>
<b>Excellent travail</b>	<b>4x</b>	<b>4x</b>
<b>Sentiment d'appartenance élevé</b>	<b>2x</b>	<b>3x</b>
<b>Sentiment d'épanouissement élevé</b>	<b>2x</b>	<b>3x</b>
<b>Lien solide avec l'organisation</b>	<b>2x</b>	<b>3x</b>
<b>Grand désir de rester auprès de l'organisation une année de plus</b>	<b>2x</b>	<b>3x</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2024, INSTITUT O.C. TANNER

**ÉTUDE DE CAS - RECONNAÎTRE LES TENTATIVES, ET NON SEULEMENT LES RÉALISATIONS**

La philosophie d'entreprise de la multinationale indienne Tata Group repose sur l'ambition, la collaboration et la transformation. Elle met les gens au défi de contester le statu quo, de prendre des risques et d'être curieux et passionnés par l'apprentissage. L'innovation est très importante pour Tata; l'entreprise récompense ses employés lorsqu'ils essaient de nouvelles idées, même si elles se soldent par un échec.

Par exemple, les prix InnoVista de l'entreprise, qui célèbrent les innovations des employés, attirent plus de 2 000 participations partout dans le monde et contribuent à la création de sa culture d'amélioration collaborative et durable. Les catégories comprennent autant les technologies mises en œuvre que celles mises à l'essai. De plus, une catégorie appelée « Dare to Try » rend hommage aux employés qui ont imaginé de grands concepts qui ne se sont pas complètement concrétisés. Le prix récompense davantage l'inspiration d'une idée que ses résultats. Natarajan Chandrasekaran, président du conseil de Tata Sons : « Je sais que l'innovation vise la réussite, mais elle repose surtout sur l'essai<sup>8, 9</sup>. »

## RÉSILIENCE ADAPTATIVE - PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR

Les approches traditionnelles en matière de résilience sont axées sur l'endurance, les rendant réactives et non durables.

La résilience adaptative repose sur l'adaptabilité, la proactivité et la persévérance, qui redéfinissent le changement comme une occasion d'innovation et de croissance plutôt qu'un défi à relever.

Les organisations doivent promouvoir la résilience adaptative des leaders et les pratiques comme la communication ouverte, la collaboration, la flexibilité et l'autonomie.

La reconnaissance et la récompense des employés qui démontrent la résilience adaptative améliorent les résultats de la culture et de l'entreprise.

### Sources - Résilience adaptative

1. LADIKA, Susan, Why Resilient Executives Are Better Leaders, SHRM, 25 mars 2023.
2. FISHER, Jen, Brenna SNIDERMAN, Nicole NODI, Bridge across uncertainty: How crisis leadership with a human focus can support business resilience, Deloitte Insights, 18 août 2020.
3. DOHENY, Kathleen, Building Resilience: Helping Workers Handle Stress for the Long Haul, SHRM, 12 janvier 2021.
4. FULLER, Joseph, Judith K. WALLENSTEIN, Manjari RAMAN et Alice DE CHALENDAR, Your Workforce Is More Adaptable Than You Think, Harvard Business Review, mai-juin 2019.
5. DARK, Jill, vice-présidente, Talent Futures, Steelcase, profil LinkedIn, 2023.
6. « Équipes », Rapport mondial sur la culture 2020, Institut O.C. Tanner.
7. « Écoute », Rapport mondial sur la culture 2020 - Institut O.C. Tanner.
8. IMBER, Amantha, How Tata and Intuit turn failures into successes, Financial Review, 3 mai 2016.
9. Culture and Diversity, site Web Tata Communications, 2023.



# Conclusion

Chaque transformation est une occasion.



## CONCLUSION

Le Rapport mondial sur la culture contient chaque année une abondance de résultats statistiques; des données représentées sous forme de pourcentages et de probabilités qui nous aident à mieux comprendre les expériences des employés partout dans le monde. Mais, cette année, les résultats proposent quelque chose de plus : un certain espoir. Pour nous, les conditions et les calculs sont prometteurs. Des chiffres qui se traduisent par l'assurance que les légères transformations apportées par les organisations dans leur façon de gérer le changement, de renforcer les compétences, de faire preuve d'empathie et de favoriser la résilience peuvent créer des cultures d'entreprise plus saines.

Imaginez un instant à quel point les légères modifications axées sur les gens décrites dans le présent rapport pourraient transformer votre organisation. En disposant d'un peu plus de flexibilité et d'autonomie dans leurs rôles, vos employés atteignent un plus grand équilibre dans leur vie et font preuve d'une plus grande innovation au travail. Ils acquièrent et utilisent également de nouvelles compétences qui renforcent aussi bien leur sentiment de loyauté que les capacités de votre organisation. À leur tour, les leaders font preuve d'empathie avec plus de force (et moins d'effets secondaires négatifs) et cultivent des équipes suffisamment résilientes pour tirer avantage de tous les changements que l'avenir leur réserve. En combinant le tout, on peut difficilement imaginer comment tous ces éléments n'arriveraient pas à transformer une organisation.

Bien entendu, même les plus petites transformations sont plus faciles à mettre en œuvre lorsqu'elles sont accompagnées de mesures simples. En voici quelques-unes pour vous lancer :

### **1. Privilégier une culture axée sur les gens**

Les programmes de culture devraient faire partie de votre stratégie d'affaires. Il devrait aussi être plus facile de convaincre les dirigeants à en faire une priorité dans le contexte de pénurie de talents actuel. Commencez donc à recueillir des données, à créer un plan d'affaires et à souligner la grande incidence des petits changements apportés à l'expérience employé.

### **2. Créer un cadre**

Que vous aspiriez à favoriser l'empathie concrète, la résilience adaptative ou la flexibilité équitable, la mise en œuvre d'un cadre vous aidera à concrétiser le tout. Faites appel à des politiques, à des pratiques et à des principes précis pour soutenir votre cadre ainsi qu'à des moyens de former les leaders et de les tenir imputables.

### **3. Définir les comportements**

Sans contexte ni exemples adéquats, très peu d'employés comprendront le sens de la proactivité ou de l'adaptabilité. Vous devez donc définir et illustrer les principes; notez-les par écrit, communiquez-les à grande échelle et rappelez-les aux employés dans les réunions d'équipe, les rencontres individuelles, les assemblées et les rassemblements de l'entreprise.

#### 4. Reconnaître les employés

Lorsque vous reconnaissez un employé pour son excellent travail, veillez à lier votre témoignage aux principes et aux pratiques de base, et soulignez comment l'employé les a démontrés. Si vous présentez des exemples d'accueil du changement, d'empathie concrète et de résilience adaptative, d'autres personnes de l'organisation emboîteront rapidement le pas. La reconnaissance prouve que vous accordez une grande importance aux comportements et, surtout, aux employés.

Peu importe la source – interne ou externe, initié ou imposé – tout changement qui bénéficie à votre organisation reste un choix; un choix qui nécessite un certain courage dans la plupart des cas. Nous espérons que ce rapport vous donnera la perspective, les conseils et la validation de trouver cette détermination. Nous vous souhaitons de tout cœur le plus grand des succès dans la réalisation des transformations nécessaires pour alimenter une culture d'entreprise où les gens s'épanouissent.

**« Ce n'est pas seulement le déplacement qui crée de nouveaux points de départ. Parfois, tout ce qu'il faut est un subtil changement de perspective, une ouverture d'esprit, une pause intentionnelle et une remise à zéro ou une nouvelle voie pour commencer à voir de nouvelles options et de nouvelles possibilités. »**

**—KRISTIN ARMSTRONG, TRIPLE MÉDAILLÉE D'OR OLYMPIQUE**

## MÉTHODOLOGIE

L'Institut O.C. Tanner fait appel à plusieurs méthodes de recherche pour alimenter le Rapport mondial sur la culture, y compris des entrevues, des groupes de discussion, des sondages multisectoriels et une étude longitudinale.

Les résultats qualitatifs sont tirés de 18 groupes de discussion composés d'employés et de leaders de grandes organisations. Les discussions et les entrevues ont eu lieu en 2022 et en 2023 auprès de divers types d'employeurs, y compris des entités privées et publiques.

Les résultats quantitatifs proviennent de sondages en ligne menés auprès d'employés dans les pays suivants : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Corée du Sud, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Royaume-Uni, Singapour, Suède et Suisse. La taille totale de l'échantillon était de 42 446 travailleurs issus d'entreprises comptant plus de 500 employés. L'Institut O.C. Tanner a recueilli et analysé toutes les données de sondage. L'échantillon était suffisant pour générer des conclusions significatives à propos de la culture des organisations des pays visés. Toutefois, comme l'étude ne comprend 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 l'Institut O.C. Tanner.

# Perspectives mondiales



Résultats de l'indice de la Force magnétique et résultats de la culture d'entreprise dans le monde.

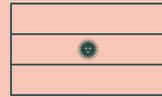


# LES AMÉRIQUES

Le paysage macroéconomique des riches cultures et économies des Amériques connaissent une transformation rapide. Notre dernière évaluation révèle une plus grande attention accordée à l'expérience des travailleurs du 80 %, c. à-d. les employés essentiels qui occupent des postes cruciaux et qui se perçoivent souvent comme sous-estimés. Des employés qui soutiennent les activités des organisations, des usines de fabrication des États-Unis aux plantations de café de la Colombie, en passant par les plateformes pétrolières du Canada jusqu'aux établissements de santé du Brésil. Leur besoin urgent de reconnaissance exige l'instauration de mesures d'empathie. Les dirigeants d'entreprise doivent transformer leur appréciation en compréhension; ils ne doivent pas se contenter de reconnaître la valeur de ces employés, mais bien étudier leurs expériences, leurs épreuves et leurs aspirations, et leur offrir un soutien concret. Les employés demandent également de plus en plus de flexibilité équitable dans toute la région. Les employés, tous rôles et secteurs confondus, réclament compréhension et respect à l'égard de leurs circonstances uniques. Notre recherche fait état d'une augmentation considérable de la satisfaction au travail et du maintien en poste lorsque les leaders répondent présents. Cette année, notre rapport offre aux leaders les renseignements nécessaires pour intervenir de façon proactive à l'égard de ces changements imminents. En accueillant l'empathie, en la traduisant en mesures et en favorisant une flexibilité équitable, nous pouvons assurer la prospérité des employés et des organisations.

—

**MINDI COX**  
**DIRECTRICE DU MARKETING ET DU PERSONNEL**  
**SALT LAKE CITY, ÉTATS-UNIS**



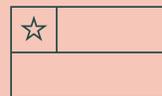
**ARG**



**BRA**



**CAN**



**CHL**



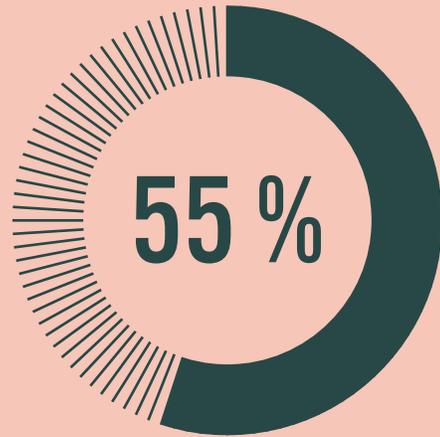
**MEX**



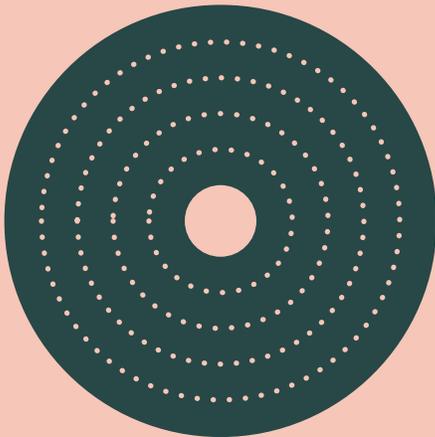
**USA**

# 9X

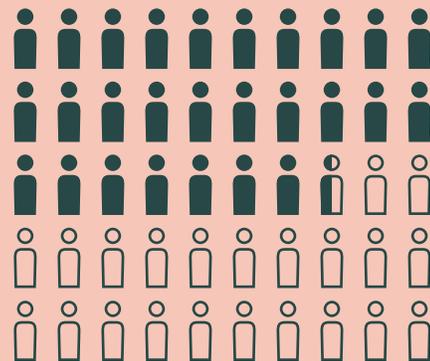
**CHANCES 9 FOIS PLUS ÉLEVÉES  
QUE LES EMPLOYÉS DES  
AMÉRIQUES SOUHAITENT  
RESTER EN POSTE UNE ANNÉE  
DE PLUS LORSQU'ILS  
PERÇOIVENT UNE FLEXIBILITÉ  
ÉQUITABLE.**



**55 % DES EMPLOYÉS DES  
AMÉRIQUES CONVIENNENT QUE  
« TOUS LES EMPLOYÉS ONT  
AUTANT DE FLEXIBILITÉ DANS  
LEUR EMPLOI QUE LES MEMBRES  
DE LA DIRECTION ».**



**HANCES 6 FOIS PLUS ÉLEVÉES  
QUE LES EMPLOYÉS DES  
AMÉRIQUES ÉPROUVENT UN  
SENTIMENT D'APPARTENANCE SI  
LES EXPRESSIONS D'EMPATHIE  
DE LEURS LEADERS SONT  
ACCOMPAGNÉES DE MESURES ET  
D'UN SOUTIEN SIGNIFICATIFS.**



**55 % DES TRAVAILLEURS DE  
PREMIÈRE LIGNE DES  
AMÉRIQUES SE SENTENT  
INUTILES.**

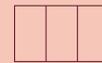
**RÉPARTITION PAR PAYS  
DES AMÉRIQUES****ARGENTINE****BRÉSIL****Vision****66****80****Opportunité****60****76****Success****60****77****Appréciation****55****70****Bien-être****55****64****Leadership****55****73****Engagement****65****78****Excellent travail****65****75****Communauté****71****83****Épanouissement****71****83****Flexibilité****55****70****Culture empathique****53****74****Résilience adaptative****61****73****Milieu de travail axé sur les gens****60****75****Probabilité d'attrition****56****56**

<b>CANADA</b>	<b>CHILI</b>	<b>MEXIQUE</b>	<b>ÉTATS-UNIS</b>
<b>72</b>	<b>71</b>	<b>73</b>	<b>79</b>
<b>66</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>76</b>
<b>67</b>	<b>66</b>	<b>71</b>	<b>77</b>
<b>61</b>	<b>59</b>	<b>61</b>	<b>66</b>
<b>56</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>56</b>
<b>62</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>73</b>
<b>71</b>	<b>70</b>	<b>75</b>	<b>79</b>
<b>66</b>	<b>69</b>	<b>72</b>	<b>75</b>
<b>70</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>78</b>
<b>70</b>	<b>74</b>	<b>77</b>	<b>80</b>
<b>59</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>72</b>
<b>62</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>73</b>
<b>67</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>74</b>
<b>65</b>	<b>65</b>	<b>67</b>	<b>77</b>
<b>53</b>	<b>57</b>	<b>60</b>	<b>65</b>

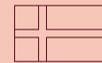
# EUROPE

La rétention des talents est devenue une nécessité stratégique partout en Europe et au Royaume-Uni, où une analyse de notre Rapport mondial sur la culture 2024 souligne le besoin urgent d'instaurer des cultures d'entreprise dynamiques et axées sur les gens qui lient l'identité et les réalisations des employés à la vision de l'organisation. Seulement 56 % des travailleurs européens sentent que leur organisation les valorise, ce qui souligne l'importance de mettre en œuvre de meilleurs canaux pour répondre aux commentaires des employés. Fait inquiétant, seulement 40 % des employés européens indiquent observer un changement lié à leurs commentaires, ce qui représente une occasion d'amélioration à potentiel élevé pour les RH. Une approche plus axée sur les gens, qui met l'accent sur l'empathie concrète et la résilience adaptative, peut combler ce fossé. Les organisations européennes qui font preuve de résilience adaptative ont sept fois plus de chances de développer des cultures florissantes. En intégrant l'empathie concrète et l'acquisition de compétences dans leur stratégie de culture et en créant une plateforme solide pour évoluer de façon proactive dans un monde en constante transformation, les entreprises peuvent envisager un avenir meilleur. Alors que l'Europe est à l'aube d'un changement important, les leaders organisationnels doivent favoriser une transformation qui met davantage l'accent sur l'expérience employé afin de répondre promptement aux besoins des employés, à la hausse du coût de la vie et à la croissance de la numérisation.

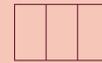
—  
**ROBERT ORDEVER**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL,  
EUROPE LONDRES, ANGLETERRE



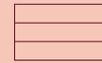
**BEL**



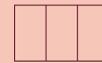
**DNK**



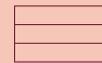
**FRA**



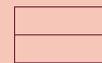
**DEU**



**ITA**



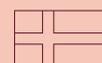
**NLD**



**POL**



**ESP**



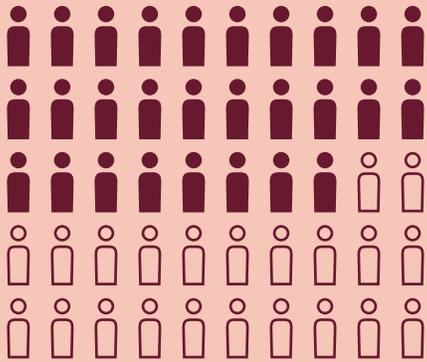
**SWE**



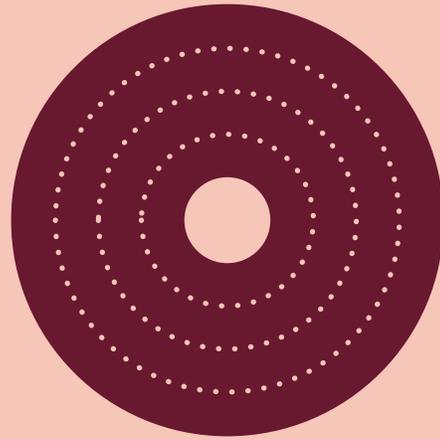
**CHE**



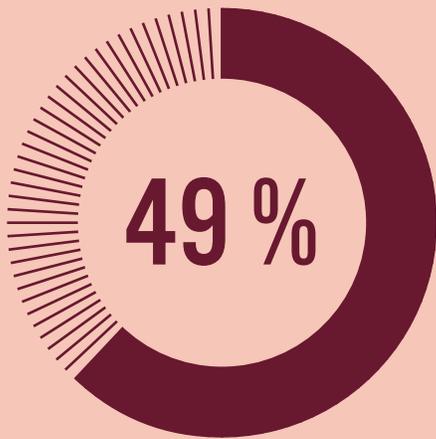
**GBR**



**56 % DES EMPLOYÉS  
EUROPÉENS ESTIMENT QUE  
LEUR ORGANISATION « A SES  
EMPLOYÉS À CŒUR ».**



**LES ORGANISATIONS  
EUROPÉENNES QUI DONNENT  
SUITE AUX COMMENTAIRES DES  
EMPLOYÉS SONT QUATRE FOIS  
PLUS SUSCEPTIBLES DE COMPTER  
DANS LEURS RANGS DES LEURS  
TRAVAILLEURS DU 80 %**



**SEULEMENT 49 % DES  
EMPLOYÉS EUROPÉENS  
AFFIRMENT QUE « LA CULTURE  
DANS MON [LEUR]  
ORGANISATION SOUTIEN  
LA FLEXIBILITÉ D'EMPLOI  
DANS LA MESURE DU POSSIBLE ».**

**7X**

**LORSQUE LES TRAVAILLEURS  
EUROPÉENS DU 80 % DISPOSENT D'UN  
ACCÈS ET D'UNE AUTONOMISATION  
ÉLEVÉS AU TRAVAIL, LES CHANCES  
QU'ILS SOUHAITENT RESTER AUPRÈS  
DE L'ORGANISATION UNE ANNÉE DE  
PLUS SONT SEPT FOIS PLUS ÉLEVÉES.**

**RÉPARTITION PAR PAYS  
D'EUROPE**

	<b>BELGIQUE</b>	<b>DANEMARK</b>	<b>FRANCE</b>	<b>ALLEMAGNE</b>
<b>Vision</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>65</b>	<b>68</b>
<b>Opportunité</b>	<b>67</b>	<b>66</b>	<b>60</b>	<b>62</b>
<b>Succès</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>60</b>	<b>62</b>
<b>Appréciation</b>	<b>59</b>	<b>62</b>	<b>57</b>	<b>58</b>
<b>Bien-être</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>56</b>
<b>Leadership</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>57</b>	<b>58</b>
<b>Engagement</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>65</b>	<b>68</b>
<b>Excellent travail</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>61</b>	<b>60</b>
<b>Communauté</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>69</b>
<b>Épanouissement</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
<b>Flexibilité</b>	<b>65</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>56</b>
<b>Culture empathique</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>55</b>	<b>57</b>
<b>Résilience adaptative</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>62</b>	<b>61</b>
<b>Milieu de travail axé sur les gens</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
<b>Probabilité d'attrition</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>49</b>	<b>50</b>

	<b>ITALIE</b>	<b>PAYS-BAS</b>	<b>POLOGNE</b>	<b>ESPAGNE</b>	<b>SUÈDE</b>	<b>SUISSE</b>	<b>ROYAUME-UNI</b>
	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>71</b>
	<b>58</b>	<b>67</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>63</b>
	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>62</b>	<b>68</b>	<b>64</b>
	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>58</b>
	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>56</b>
	<b>57</b>	<b>63</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>61</b>
	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>62</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>69</b>	<b>69</b>
	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>65</b>	<b>64</b>
	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>66</b>	<b>69</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>66</b>
	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>65</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>69</b>
	<b>53</b>	<b>65</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	<b>59</b>
	<b>55</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>55</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>59</b>
	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>65</b>
	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>59</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>64</b>
	<b>52</b>	<b>60</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>59</b>	<b>52</b>

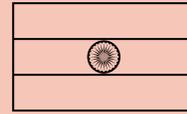
# IMOA

La vigoureuse région IMOA, qui compte 79 pays, est un écosystème diversifié et dynamique. Les partenariats symbiotiques et les initiatives axées sur les gens ont alimenté des transformations remarquables au cours de la dernière décennie, y compris l'environnement de démarrage d'entreprises florissant de l'Inde et le délaissement du pétrole au profit de l'innovation par le Moyen-Orient. Cette évolution a amplifié les perspectives d'emploi et obligé de nombreuses multinationales à ouvrir des bureaux satellites. Notre recherche révèle qu'un écrasant 91 % de l'effectif de la région IMOA considère l'acquisition de compétences comme un facteur essentiel dans l'évaluation des possibilités d'emploi, et que la satisfaction tirée de l'amélioration des compétences correspond à une augmentation huit fois plus élevée des sentiments d'épanouissement. La flexibilité d'emploi est un autre facteur important. Les employés qui jouissent d'une flexibilité équitable au travail ont neuf fois plus de chances de prolonger leur durée d'emploi d'une autre année. De plus, ceux qui sont véritablement satisfaits de leur flexibilité sont huit fois plus susceptibles d'être épanouis, tandis que la culture d'entreprise et le leadership empathiques favorisent une augmentation 13 fois plus élevée de l'épanouissement. Notre recherche souligne à quel point il est important d'accorder la priorité à l'acquisition des compétences, à la flexibilité équitable et à l'empathie concrète. Ces éléments sont les pierres angulaires d'une sphère de travail satisfaisante et durable dans le paysage dynamique de la région IMOA. Il s'agit là de facteurs importants pour les employeurs qui cherchent à créer un milieu de travail épanouissant et durable.

—

**ZUBIN ZACK**  
**DIRECTEUR GÉNÉRAL, INDE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE**  
**MUMBAI, INDE**

170



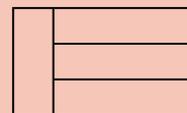
**IND**



**SAU**



**ZAF**

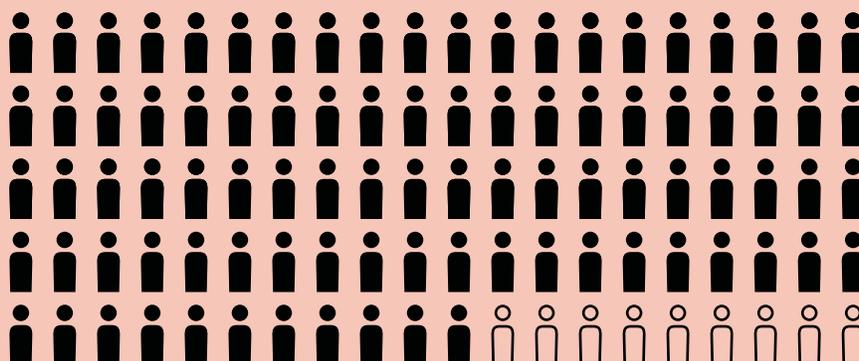


**ARE**

# 16X

**LES EMPLOYÉS DE LA RÉGION IMOA ONT 16 FOIS PLUS  
DE CHANCES DE PERCEVOIR LEUR CULTURE  
D'ENTREPRISE COMME EMPATHIQUE LORSQUE LA  
RECONNAISSANCE EST INTÉGRÉE.**

---



**LORSQU'ILS ENVISAGENT UN NOUVEL EMPLOI, 91 % DES  
TRAVAILLEURS DE LA RÉGION IMOA DISENT QUE LES  
OCCASIONS D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES SONT  
IMPORTANTES POUR EUX.**

**RÉPARTITION PAR PAYS DE LA RÉGION IMOA  
(INDE, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE)**

---

**Vision**

---

**Opportunité**

---

**Succès**

---

**Appréciation**

---

**Bien-être**

---

**Leadership**

---

**Engagement**

---

**Excellent travail**

---

**Communauté**

---

**Épanouissement**

---

**Flexibilité**

---

**Culture empathique**

---

**Résilience adaptative**

---

**Milieu de travail axé sur les gens**

---

**Probabilité d'attrition**

---

<b>INDE</b>	<b>ARABIE SAOUDITE</b>	<b>AFRIQUE DU SUD</b>	<b>ÉMIRATS ARABES UNIS (ÉAU)</b>
<b>83</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>75</b>
<b>83</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>74</b>
<b>83</b>	<b>76</b>	<b>74</b>	<b>75</b>
<b>69</b>	<b>65</b>	<b>68</b>	<b>65</b>
<b>55</b>	<b>51</b>	<b>62</b>	<b>55</b>
<b>78</b>	<b>73</b>	<b>68</b>	<b>70</b>
<b>84</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>77</b>
<b>81</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>75</b>
<b>85</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>78</b>
<b>84</b>	<b>80</b>	<b>78</b>	<b>79</b>
<b>79</b>	<b>73</b>	<b>64</b>	<b>69</b>
<b>80</b>	<b>74</b>	<b>66</b>	<b>70</b>
<b>80</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>73</b>
<b>83</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>72</b>
<b>72</b>	<b>66</b>	<b>54</b>	<b>63</b>

# APAC

Les employés de toute la région ressentent du stress et de l'angoisse. Les menaces liées aux changements climatiques et au paysage géopolitique se sont ajoutées à la hausse du coût de la vie. C'est particulièrement vrai pour les travailleurs de première ligne, dont bon nombre n'ont pas droit aux avantages du travail hybride en raison de la nature de leur rôle et vivent souvent des interactions difficiles avec les clients. Dans les marchés où les RH ne font pas traditionnellement partie des discussions stratégiques, les entreprises peinent à rattraper leur retard et à suivre le rythme des attentes changeantes des employés. Fait encourageant, nous constatons dans tous les secteurs que les organisations progressives reconnaissent ces défis et mettent en place des mesures pour encourager la résilience adaptative et créer des expériences employé qui favorisent un sentiment d'appartenance et de lien élevé. Parmi ces mesures, notons les stratégies d'écoute holistiques et de rétroaction continue des employés; un accent plus marqué sur le leadership moderne qui améliore l'empathie concrète, le soutien accru et les politiques équitables pour les travailleurs de première ligne; des stratégies novatrices de gestion du changement où l'information clé précède les annonces officielles; et une plus grande importance à l'autonomisation des leaders en leur donnant les connaissances et les outils nécessaires pour créer des liens plus forts avec les employés par la reconnaissance significative. Les défis à l'horizon restent complexes, mais les signes sont encourageants.

—

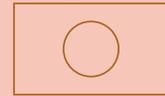
**ALAN HEYWARD**  
**DIRECTEUR GÉNÉRAL, ASIE-PACIFIQUE**  
**MELBOURNE, AUSTRALIE**



**AUS**



**CHN**



**JPN**



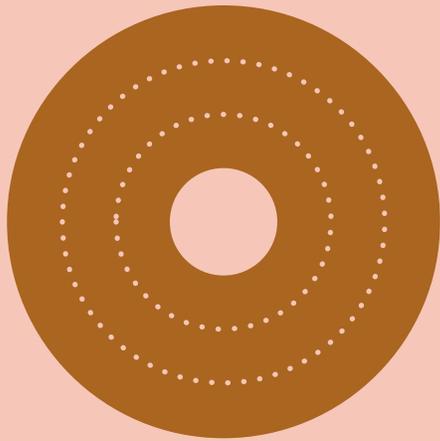
**PHL**



**SGP**



**KOR**



**LES CHANCES QUE LES EMPLOYÉS DE LA RÉGION APAC PERÇOIVENT UN CHANGEMENT DE FAÇON POSITIVE SONT TROIS FOIS PLUS ÉLEVÉES S'ILS ESTIMENT QUE LEUR ORGANISATION LES A PRIS EN CONSIDÉRATION AU MOMENT DE DÉCIDER D'APPORTER DES CHANGEMENTS.**

# 9X

**LES CHANCES D'ACCOMPLIR DE L'EXCELLENT TRAVAIL SONT NEUF FOIS PLUS ÉLEVÉES LORSQUE LES EMPLOYÉS DE LA RÉGION APAC CROIENT EN LA RÉSILIENCE ADAPTATIVE DE**

---

**« LA VISION ET L'ÉQUILIBRE, COMBINÉS À UN LEADERSHIP TRANSPARENT, DE SOUTIEN ET EMPATHIQUE, SONT DES FACTEURS ESSENTIELS À LA CRÉATION D'UN EFFECTIF DURABLE. CES FACTEURS NOUS PERMETTENT DE NOUS ADAPTER EFFICACEMENT AU CHANGEMENT, DE CONSERVER ET DE FORMER NOS EMPLOYÉS, ET D'HONORER NOTRE ENGAGEMENT ENVERS NOS CLIENTS ET NOS COLLECTIVITÉS. »**

**—DEAN TONG, CHEF DU GROUPE DES RESSOURCES HUMAINES,  
UNITED OVERSEAS BANK, SINGAPOUR**

**RÉPARTITION PAR PAYS DE LA RÉGION  
APAC (ASIE-PACIFIQUE)****AUSTRALIE****CHINE****Vision****69****81****Opportunité****63****78****Succès****65****77****Appréciation****59****69****Bien-être****54****56****Leadership****61****75****Engagement****69****78****Excellent travail****66****77****Communauté****67****81****Épanouissement****69****80****Flexibilité****59****74****Culture empathique****59****77****Résilience adaptative****65****76****Milieu de travail axé sur les gens****63****76****Probabilité d'attrition****52****68**

<b>JAPON</b>	<b>PHILIPPINES</b>	<b>SINGAPOUR</b>	<b>CORÉE DU SUD</b>
<b>58</b>	<b>77</b>	<b>69</b>	<b>65</b>
<b>51</b>	<b>75</b>	<b>67</b>	<b>60</b>
<b>49</b>	<b>77</b>	<b>67</b>	<b>58</b>
<b>52</b>	<b>69</b>	<b>59</b>	<b>60</b>
<b>52</b>	<b>61</b>	<b>50</b>	<b>53</b>
<b>47</b>	<b>71</b>	<b>64</b>	<b>59</b>
<b>52</b>	<b>81</b>	<b>68</b>	<b>63</b>
<b>53</b>	<b>78</b>	<b>68</b>	<b>64</b>
<b>51</b>	<b>83</b>	<b>70</b>	<b>64</b>
<b>56</b>	<b>81</b>	<b>69</b>	<b>66</b>
<b>48</b>	<b>71</b>	<b>66</b>	<b>56</b>
<b>48</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>56</b>
<b>51</b>	<b>78</b>	<b>68</b>	<b>60</b>
<b>51</b>	<b>76</b>	<b>68</b>	<b>54</b>
<b>50</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	<b>60</b>

L'Institut O.C. Tanner est une équipe de recherche et d'enseignement fort respectée qui s'est donné pour mandat de faire la lumière sur l'épanouissement des employés au travail. Notre recherche primée et évaluée par les pairs sur la reconnaissance des employés, le leadership et le bien-être ouvre le cœur et l'esprit, inspire le changement et permet aux organisations du monde entier de créer intentionnellement des cultures d'entreprise saines et productives. De telles cultures favorisent l'innovation, mobilisent les talents et permettent de réaliser les objectifs d'entreprise.

O.C. Tanner est un chef de file mondial dans le domaine des solutions logicielles et des services qui améliorent les cultures d'entreprise en offrant une grande variété d'expériences employé significatives. Notre Culture CloudMC est une suite d'applications et d'intégrations pour la reconnaissance, les initiatives d'équipe, le bien-être et le leadership qui contribuent à façonner des cultures florissantes dans tous les milieux. 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.

#### Institut O.C. Tanner

Mindi Cox  
DIRECTRICE DU MARKETING ET  
DU PERSONNEL

Gary Beckstrand  
VICE-PRÉSIDENT

Alexander Lovell, PhD  
DIRECTEUR, RECHERCHE  
ET ÉVALUATION

Daniel Patterson  
SENIOR RESEARCHER

Cristen Dalessandro, PhD  
CHERCHEUR PRINCIPAL

Chris Berry  
CHERCHEUR

Nathan Young  
ASSISTANT À LA RECHERCHE

#### Équipe créative

RÉDACTION  
Reid Thorpe  
Christina Chau  
Tiffany Noble

CONCEPTION  
Julia LaPine  
Brandon Jameson  
Emily Tanner

ILLUSTRATION  
Laura Liedo

IMPRESSION  
Paragon Press

Le présent rapport a été produit à partir de matières post-consommation et selon des pratiques d'exploitation forestière durables qui privilégient la santé et la régénération des écosystèmes forestiers.

Merci de recycler. 

#### Pour nous joindre

Alexander Lovell, PhD  
Directeur, Recherche et évaluation  
Institut O.C. Tanner  
alexander.lovell@octanner.com

Gary Beckstrand  
Vice-président  
Institut O.C. Tanner  
gary.beckstrand@octanner.com

DEMANDES MÉDIAS  
press@octanner.com



