

La force des liens
Rapport mondial sur la culture 2018
O.C. Tanner Institute

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1
Introduction	3
Vision	19
Opportunité	37
Succès	61
Appréciation	83
Bien-être	103
Leadership	121
Mot de la fin	141
Méthodologie	146



L'année 2018 marque un tournant important en matière de stratégie de gestion des employés. Le contexte dans lequel évoluent les organisations continue de changer à un rythme croissant, ce qui complique la tâche des leaders qui doivent réagir aux nouvelles perturbations. Les leaders tentent de créer des cultures d'entreprise capables de résister à l'incertitude des modèles d'affaires changeants, à une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée, à un flot de nouvelles technologies et au détachement qui s'ensuit. Les cultures d'entreprise inspirantes offrent un avantage indéniable aux organisations en attirant les talents, en encourageant l'innovation, en inspirant d'excellents leaders et en préparant la voie à une réussite continue.

En 2017, O.C. Tanner Institute a publié son cadre de la culture pour aider les organisations à mesurer et à améliorer leur culture d'entreprise. Le cadre émane d'une réorientation simple, mais puissante de notre réflexion. Depuis trop longtemps, les leaders de RH se demandent comment favoriser l'engagement. Ils devraient plutôt se demander comment créer une culture dans laquelle les employés choisiront de s'engager.

Pourquoi ce nouveau cadre? De tous les temps, les modèles d'engagement sont extraordinairement complexes. Ils misent largement sur les hiérarchies organisationnelles et les processus de travail. Par conséquent, la plupart des initiatives d'engagement sont centrées sur l'entreprise plutôt que sur l'expérience employé. Nous avons donc adopté une approche à contre-courant en misant d'abord et avant tout sur ce que les employés désirent le plus (et le moins) dans un milieu de travail enviable. Cette approche a permis de dégager six éléments fondamentaux, essentiels dans la décision d'un employé de se joindre à une organisation, de s'y engager et d'y rester. Nous les nommons les aimants à talents puisqu'ils attirent et lient les employés à leur milieu de travail. Ces six aimants à talents évoluent dans un cadre de la culture qui s'est avéré utile pour aider les leaders à évaluer, à mesurer et à améliorer la culture d'entreprise. La recherche révèle d'un point de vue empirique que lorsque les entreprises brillent dans chacun de ces six aimants à talents, elles prospèrent et les employés s'épanouissent.

Nous sommes heureux de partager avec vous les commentaires de plus de 15 000 employés et leaders sur six continents à propos de l'état actuel et futur de leur culture d'entreprise. Nous avons choisi de relever des considérations clés et de proposer des mesures simples aux organisations afin de créer des expériences employé pertinentes qui améliorent considérablement la culture d'entreprise. De cette façon, les organisations peuvent lier leurs gens à la vision, à l'accomplissement et favoriser les contacts entre eux.

Votre culture est le cœur et l'âme de votre organisation. C'est le système d'exploitation social qui exerce une influence sur ce qui est important, la façon dont les gens travaillent et les interactions de l'organisation avec ses clients et la communauté élargie. La culture organisationnelle est vivante, exerçant d'une part une influence sur les valeurs et les comportements partagés par ses gens et subissant d'autre part cette influence. Aucune culture n'est statique. Elle se transforme, s'améliore ou se détériore face aux forces internes et externes. Même si elles sont hautement complexes et changeantes, les cultures d'entreprise bien établies agissent et réagissent de manière prévisible. Les cultures d'entreprise inspirantes génèrent d'incroyables avantages : elles attirent les talents, encouragent l'innovation, inspirent le développement de leaders chevronnés et deviennent la mémoire motrice d'une réussite continue.

Le contexte dans lequel évoluent les organisations continue de changer, ce qui complique la tâche aux leaders qui doivent réagir aux nouvelles perturbations tout en soutenant et en améliorant leur culture d'entreprise. Notre recherche approfondie dans le cadre du Rapport mondial sur la culture 2018 nous a permis de constater plusieurs facteurs d'influence sur les organisations partout dans le monde. Tous les éléments de recherche, sauf indication contraire, sont tirés de l'Étude mondiale sur la culture 2018 menée par O.C. Tanner.

PERTURBATEURS DE CULTURE

1. Diversification de la main-d'œuvre

Une plus grande diversité ne fait pas que changer la démographie culturelle de la main-d'œuvre, elle change aussi les attentes, la complexité et les relations professionnelles en milieu de travail. Même si la recherche a prouvé maintes fois que l'union de différentes perspectives ou façons de penser et de différents antécédents favorise l'innovation et la prise de meilleures décisions, bon nombre d'organisations accusent encore du retard dans leurs capacités à bâtir des cultures inclusives.

Lorsque les entreprises créent des communautés de travail et des équipes de direction qui reflètent la diversité de leurs collectivités et de leurs clients, elles peuvent aborder les enjeux sociaux, comprendre les besoins des clients et appuyer leurs employés plus efficacement. Malheureusement, seulement 36 % des professionnels affirment que leur employeur s'investit activement dans la diversité¹.

3,2x

Les employés qui estiment que leur employeur favorise une culture inclusive sont 3,2 fois plus susceptibles de se sentir aptes à offrir leur meilleur rendement².

« Les équipes décisionnelles formées d'une représentation élargie d'employés jeunes et moins jeunes surpassent les équipes dont la représentation en âge est plus homogène. Ces équipes multigénérationnelles sont plus susceptibles de faire de meilleurs choix et de livrer des résultats qui atteignent ou même dépassent les attentes. »³

L'un des défis de taille dans la promotion d'une culture unifiée au travail est de surmonter l'effet de fragmentation d'une main-d'œuvre plus diversifiée. Les leaders se demandent maintenant comment créer un sentiment d'unité au sein des équipes et à l'échelle des divisions commerciales et des régions géographiques tout en préservant et en respectant les différences importantes aux yeux de tous. Les bâtisseurs de culture doivent être encore plus réfléchis et passionnés dans la recherche et la communication d'une vision commune et de valeurs partagées autour desquelles tous pourront se rallier. Une dirigeante principale des RH responsable de la culture a même fait de l'expression suivante sa vision et son mantra auprès de son équipe et de ses leaders : « Créons ensemble un excellent milieu de travail pour tous, tous les jours ».

C'est une question de génération!

Nous ressentons tous les effets d'un milieu de travail composé de cinq générations — chacune forte de ses opinions et de ses attitudes propres. Pas étonnant que le conflit des générations au travail atteint un sommet.

Ce conflit est tout à fait naturel puisqu'il émane d'expériences de vie et de modes de pensée très différents et de diverses attentes en matière d'égalité, de flexibilité, d'éthique de travail, de styles de leadership, d'autorité, etc. La génération Y a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années et elle exerce de nos jours une influence accrue alors qu'elle accède aux postes de gestion et tient à apporter certains changements dans la culture d'entreprise.

Les Y deviennent des leaders qui s'attendent à des changements⁴ :

64 % veulent rendre le monde meilleur

79 % désirent un coach ou un mentor plutôt qu'un patron traditionnel

88 % cherchent une culture d'entreprise collaborative plutôt que compétitive

88 % espèrent une « intégration » travail-famille (plutôt qu'un équilibre travail-famille)

74 % demandent des horaires de travail flexibles

La dernière génération, les Z (ou iGen), est bien différente des précédentes. Ses membres, nés entre 1995 et 2012, font leur entrée sur le marché du travail. Ils préfèrent les aspects pratiques et s'expriment davantage devant ce qu'ils perçoivent comme une injustice ou une inégalité. Ils sont fortement branchés

sur le plan technologique, en étant toutefois plus solitaires et déprimés que les générations précédentes⁵. Parce qu'ils ont grandi en côtoyant chaque jour la technologie, ils sont plus susceptibles de mal comprendre ou de mal interpréter les interactions sociales. Les Z apportent leur lot de nouveaux défis dans un milieu de travail déjà complexe. Toutefois, les Z sont aussi plus optimistes, motivés et habités d'un plus fort sentiment de vision. Ils peuvent être d'ardents défenseurs de la culture inspirante en milieu de travail. Ils cherchent à souscrire à une cause plus grande qu'eux. Peut-être plus que toute autre génération, les Z veulent se sentir liés.

La recherche révèle que les équipes composées de diverses générations (les Y, les X et les baby-boomers) prennent de meilleures décisions ensemble. Les équipes multigénérationnelles sont 2x plus susceptibles d'atteindre ou de dépasser les attentes que les équipes composées uniquement d'employés « plus jeunes » ou « moins jeunes »⁶.

2. Utilisation accrue de la technologie et de l'intelligence artificielle (IA)

La technologie fait maintenant partie intégrante de nos vies, y compris au travail. Nous avons déjà observé une croissance de la technologie accessible aux fins de recrutement, de gestion du talent, de perfectionnement du leadership, de mesure de l'engagement, de bien-être et de formation en entreprise.

Pourtant, Gartner⁷ estime que les leaders en RH ne peuvent se contenter d'utiliser la technologie. Ils doivent prendre le virage numérique où les processus et la culture reposeront sur un nouveau modèle d'affaires. Par exemple, il ne suffit pas de passer des demandes d'emploi (et formulaires) papier aux signatures numériques. Les services de RH doivent adopter une toute nouvelle façon d'attirer les talents et de communiquer les avantages et les programmes de l'entreprise au moyen de la technologie.

Une de ces façons est de faire appel à l'intelligence artificielle (IA). Martin Ford⁸, futurologue et auteur, croit que l'IA est de plus en plus présente dans nos vies. Elle intervient dans notre quotidien, au travail, dans nos interactions avec les autres et même dans notre façon de faire des choix. Si certains s'inquiètent

que l'IA déshumanise le milieu de travail, rien n'est moins vrai. Certes, l'IA fait des merveilles pour l'efficacité, mais encore faut-il l'ingéniosité et la créativité humaines pour en maximiser le potentiel. Oublions l'IA et parlons plutôt d'AI (assistant intelligent), puisque la technologie peut réellement nous aider à apprendre davantage et à en faire plus.

Il ne s'agit pas de remplacer les emplois par l'IA. Il s'agit plutôt de comprendre que certaines compétences doivent évoluer afin de maximiser les avantages de l'IA.

3. Absence de liens dans un monde de plus en plus branché

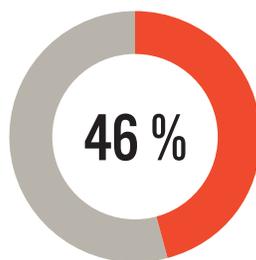
Les humains ont un besoin inné d'être en relation. Nous voulons faire partie d'un tout — travailler ensemble vers un but commun. Aujourd'hui, une multitude de technologies nous aident à entrer en relation alors que, pourtant, nous sommes plus déconnectés que jamais.

Nous envoyons des textos, des messages. Nous échangeons sur les réseaux sociaux, sur les applications de communication. Mais rarement prenons-nous le temps de nous déplacer ou de décrocher le téléphone pour parler à quelqu'un. Pas étonnant qu'on observe depuis 30 ans une baisse continue de la satisfaction des Américains dans leurs relations entre pairs au travail⁹.

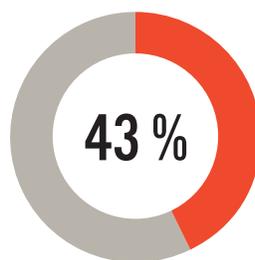
Malgré le tsunami de relations numériques, celles qui importent sont laissées pour compte. Les données de notre Rapport mondial sur la culture 2018 révèlent que 42 % des répondants n'ont pas d'ami proche au travail. Pas surprenant alors que 46 % des répondants affirment se sentir seuls¹². La génération Z est la génération qui vit la plus grande solitude¹³. Les heures de travail prolongées, les médias sociaux et un style de vie de plus en plus mobile expliquent cette solitude accrue.

« La solitude n'est pas l'absence physique des autres. C'est le sentiment de ne rien partager d'important avec autrui. Vous devez être en communion, et ce, par rapport à tout sujet qui vous importe à tous les deux. »

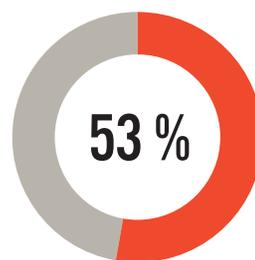
—JOHN CACIOPPO, CHERCHEUR EN NEUROSCIENCE¹⁰



des adultes affirment se sentir seuls



affirment que leurs relations ne sont pas significatives



ont des interactions sociales significatives en personne sur une base quotidienne¹¹

« Les opportunités de se cacher derrière la technologie – texto, messagerie instantanée, Skype ou courriel – sont plus nombreuses de sorte qu’il est facile de ne pas s’occuper des problèmes non résolus. »

–V.-P. PRODUITS, ENTREPRISE MANUFACTURIÈRE

Une culture où les gens se sentent isolés ne fait pas que nuire aux employés. Le Center for Prevention and Health estime que la maladie mentale et la toxicomanie causées par un bien-être émotionnel insuffisant coûtent aux employeurs entre 79 et 105 milliards de dollars chaque année en perte de productivité, en absentéisme et en soins de santé¹⁴. L’absence de relations authentiques empêche la collaboration, l’innovation et la vision commune qui stimulent le succès commercial. Elle est également responsable de la hausse du taux de roulement.

Un appel à l’établissement de liens

Les perturbateurs de culture provoquent des vents de face qui remettent clairement en question la façon de faire des entreprises. Les leaders cherchent maintenant à créer des cultures d’entreprise capables de résister à l’incertitude des modèles d’affaires changeants, à une main-d’œuvre de plus en plus diversifiée, à un flot de nouvelles technologies et au détachement qui s’ensuit.

Une culture d’entreprise inspirante crée le lien dont nous avons tant besoin. Mais ce lien doit être nourri.

Nous avons du pain sur la planche. Seulement 66 % des répondants de l’Étude mondiale sur la culture 2018 se disent engagés. Si on leur offrait un emploi dans une autre entreprise, dont le rôle, la paie et les avantages sont similaires, un peu plus de la moitié des employés (55 %) accepteraient cet emploi.

Une vision commune, la réalisation d'un excellent travail ensemble et l'atteinte du succès favorisent des liens solides, bien plus que ne sauraient le faire des dîners ou des sorties en groupe. Les employés s'épanouissent lorsqu'ils souscrivent à une cause plus grande qu'eux, lorsqu'ils surmontent avec succès des défis et des opportunités et lorsqu'ils établissent des relations significatives avec leurs collègues. Ils s'épanouissent lorsqu'ils ressentent un lien avec une organisation qui réussit grâce à leurs propres réalisations et à leur excellent travail. Les organisations prospèrent lorsqu'elles ont une culture qui encourage cette relation. Elles sont plus résilientes et s'adaptent aux forces externes qui perturbent la culture d'entreprise.

Seulement 16 % des employés affirment se sentir « liés et engagés » envers les employeurs¹⁵.

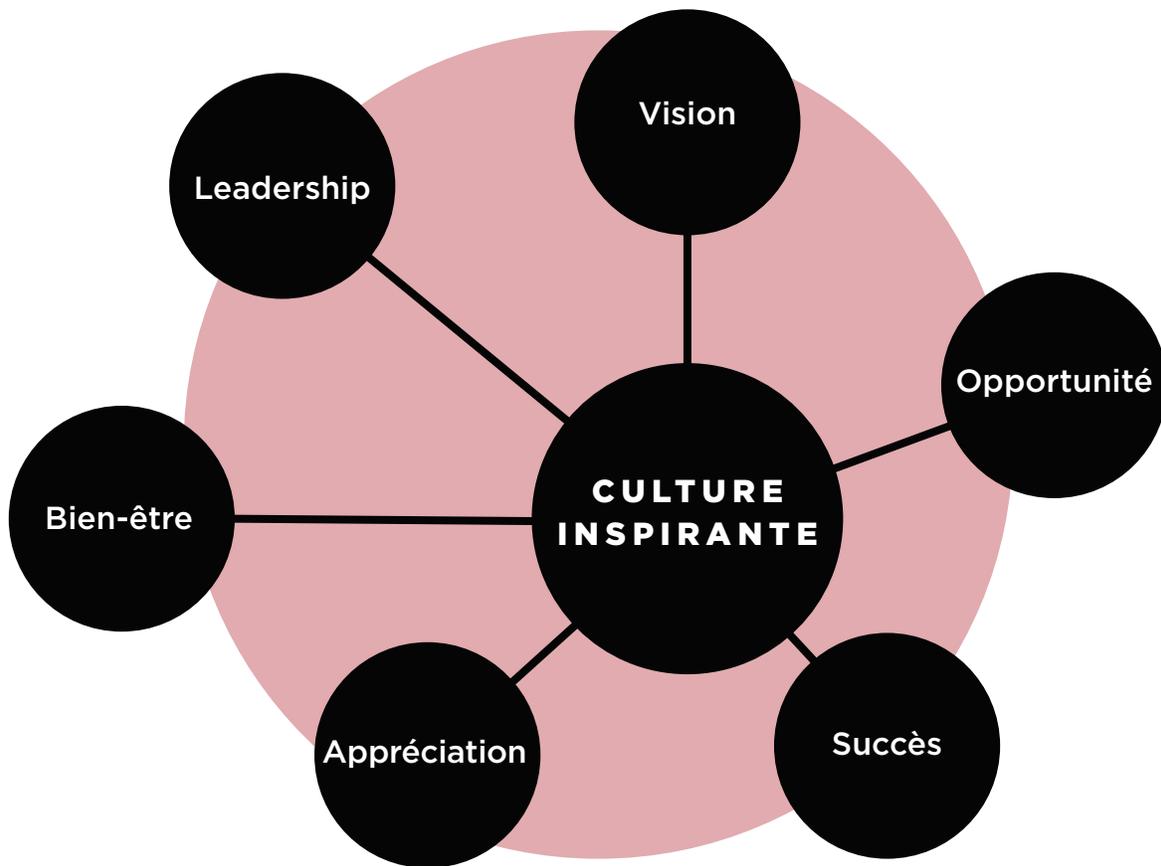
UN CADRE DE CULTURE MODERNE

En qualité de leaders promoteurs de la culture, comment pouvons-nous surmonter ces stressseurs du milieu de travail et créer des liens? Comment pouvons-nous veiller à ce que nos efforts de développement d'une culture entraînent une expérience employé favorable? Comment pouvons attirer les meilleurs talents, inspirer les gens à réussir et favoriser leur engagement à long terme?

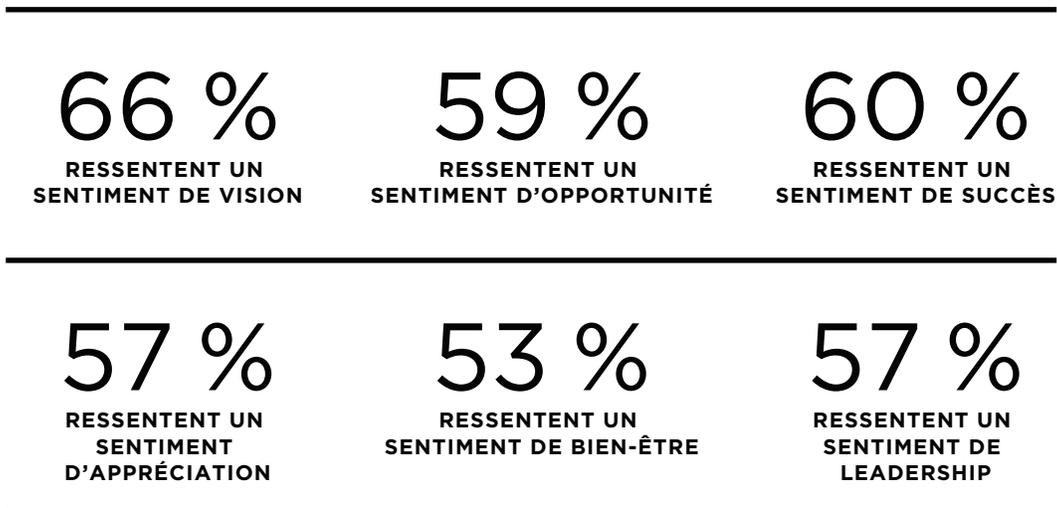
L'an dernier, dans le cadre d'une étude mondiale de référence sur la culture d'entreprise¹⁶, nous avons relevé six éléments essentiels à une culture d'entreprise inspirante. Ce sont les aspects d'une culture d'entreprise que les employés eux-mêmes ont nommés comme étant les plus importants. Ils sont ancrés dans l'expérience employé et constituent les piliers d'une culture inspirante. Nous les nommons les aimants à talents puisqu'ils attirent et lient les employés à leur milieu de travail. Il s'agit de la vision, de l'opportunité, du succès, de l'appréciation, du bien-être et du leadership.

Les aimants à talents attirent les meilleures personnes vers votre organisation. Ils font appel au désir profond d'un employé de faire un travail qui peut changer les choses. Ils maintiennent en fonction les employés qui pourraient avoir l'opportunité de quitter l'entreprise. La recherche révèle que les entreprises les plus performantes disposant de cultures d'entreprise florissantes brillent dans chacun des six aimants à talents.

Le cadre de la culture des aimants à talents est un outil qui facilite l'élaboration des plans, l'évaluation des initiatives de culture et la mesure de l'impact des efforts de promotion de la culture.



**RÉSULTATS DE L'INDICE MONDIAL DES AIMANTS À TALENTS
MESURÉS SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100 POINTS**



L'étude menée cette année illustre la corrélation entre les différents aimants à talents. Une vision significative entraîne des opportunités et améliore les chances de succès. L'appréciation influence fortement la perception de bien-être et de leadership. Les opportunités offertes procurent un sentiment d'appréciation et encouragent le leadership. Améliorez un aimant et tous les autres en bénéficieront. Les six aimants à talents dépendent les uns des autres pour créer les liens et les expériences employé dont les organisations ont besoin pour conserver, engager et attirer les talents. Comme vous pourrez le constater, la combinaison de la reconnaissance et du bien-être peut avoir un effet unique et puissant sur le maintien en fonction des employés. Pour bâtir une culture inspirante où les gens se sentent liés, attardez-vous à ces six volets.

Créer des expériences employé culminantes

La vie d'un employé dans une organisation est composée de milliers d'expériences : de leur première interaction lors de la demande d'emploi ou du recrutement à leur sortie de l'immeuble à leur toute dernière journée de travail. Mais l'expérience employé est plus qu'une ligne de temps ponctuée de débuts, de transitions, de promotions et de fins. Les plus petites interactions au sein de votre entreprise affectent l'ensemble de l'expérience employé. Les courriels quotidiens et les conversations avec les leaders et les collègues en font partie. Tout comme l'environnement de travail et les ressources et la technologie utilisées. La reconnaissance reçue ou non reçue. Les responsabilités et les projets. Les réunions. Ces événements se combinent pour former l'expérience employé laquelle, qu'on le veuille ou non, est un facteur de l'engagement des employés dans votre organisation. Une mauvaise expérience employé favorise le désengagement, le cynisme et le mécontentement. Une excellente expérience employé est remplie d'interactions pertinentes qui permettent aux employés de tisser un lien, d'être inspirés et de s'épanouir.

Chaque expérience employé est composée de milliers de moments : bons, mauvais et entre les deux. Mais plutôt que de tenter de faire oublier les expériences négatives et tièdes des employés, les entreprises devraient accorder plus d'attention à créer des expériences culminantes. La recherche révèle que les expériences positives, comme les célébrations de réussite, les triomphes et les interactions pertinentes, ont le pouvoir d'éclipser (ou d'effacer) les mauvaises expériences



Les entreprises qui obtiennent du succès dans chacun des aimants à talents constatent des résultats exceptionnels :

4x

plus susceptibles d'avoir des employés fortement engagés

4x

plus susceptibles d'avoir des employés qui sont des promoteurs sur l'échelle standard de fidélité et de satisfaction des clients (NPS)

74 %

plus susceptibles d'avoir augmenté les revenus de l'année précédente

7x

plus susceptibles d'avoir des employés novateurs et performants au travail

11x

moins susceptibles d'avoir fait des mises à pied au cours de la dernière année

L'engagement des employés ne s'invente pas. Mais vous pouvez établir une culture d'entreprise dans laquelle les employés voudront s'engager, et avec laquelle ils voudront tisser un lien, grâce à une bonne expérience employé.

dommageables des employés¹⁷. Des expériences positives culminantes préservent les employés contre les conflits de personnalités, les frustrations, les échéances et les autres désagréments qui surviennent naturellement au travail.

Par où commencer? Dans le présent rapport, nous aborderons des moyens simples et concrets de vous améliorer dans chacun des six aimants à talents. Vous verrez comment chacun des aimants joue un rôle dans la création de liens. Vous découvrirez la puissance extraordinaire des trois outils de base pour créer des expériences culminantes : la reconnaissance, les projets spéciaux et la gestion continue du rendement. Ces trois outils améliorent les six aimants à talents en soulignant, en utilisant et en célébrant la valeur unique qu'un employé apporte à votre organisation.

En aidant chaque personne à contribuer à votre organisation et en célébrant son bon travail, vous créez non seulement des expériences employé culminantes, mais également une culture d'entreprise dans laquelle les employés s'épanouissent et à laquelle ils se sentent liés.

Commencez par rallier les employés à une vision significative.

Sources - Introduction

- 1, 2. Salesforce, « The Impact of Equality and Values Driven Business », 2017
3. Erik Larson, « Future of Work: Research shows Millennials, Gen Xers and Baby Boomers make better decisions together », *Forbes*, 11 avril 2018
4. Rob Asghar, « What Millennials Want In The Workplace (And Why You Should Start Giving It To Them) », *Forbes*, 13 janvier 2014
5. Jean Twenge, « Have Smartphones Destroyed a Generation? », *The Atlantic*, septembre 2017
6. Erik Larson, « Future of Work: Research shows Millennials, Gen Xers and Baby Boomers make better decisions together », *Forbes*, 11 avril 2018
7. John Kostoulas, « Why HR needs to move from digitization to digitalization », *Gartner*, 3 juillet 2017.
8. Martin Ford, « Rise of Robots: Technology and The Jobless Future », 2016
9. David Brooks, « The invisible epidemic of social isolation », *Pittsburgh Post—Gazette*, 6 août 2018
10. John Hari, « Lost Connections, Uncovering The Real Causes Of Depression—And The Unexpected Solutions », *Bloomsbury Publishing*, 2018
- 11, 12, 13. Cigna, « New Cigna Study Reveals Loneliness at Epidemic Levels in America », 1^{er} mai 2018
14. Amy Morin, « 8 Simple Ways to Create a Mentally Healthier Workplace », *Inc.*, 24 mai 2018
15. EmployeeChannel, « What Every Employee Wants from their HR Team », juillet 2017
16. « Aimants à talents : 6 caractéristiques essentielles de la culture d'entreprise », O.C. Tanner Institute, 2017
17. Chip et Dan Heath, « The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact », 2017

1

Vision





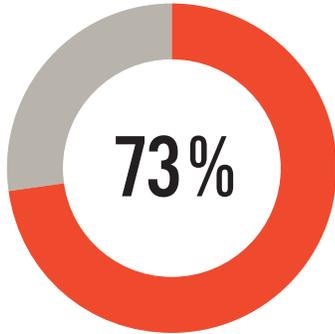
**INDICE MONDIAL
DE SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS**

Notre recherche révèle que les équipes de haute direction reconnaissent l'importance d'une vision clairement définie. En 2018, les organisations ont investi dans les ressources pour formuler leur vision, et 4 employés sur 5 affirment que la vision de leur organisation est claire. Toutefois, un élément leur échappe encore. En plus d'être claire, la vision doit être formulée de manière inspirante. Nous constatons que les employés ont besoin de voir, d'entendre et de ressentir souvent l'influence de la vision dans leur expérience employé. Ils ont également besoin de comprendre comment leurs tâches précises contribuent à la vision. Les organisations doivent s'assurer que leur vision est transmise clairement dans les propositions de valeur aux employés et aux clients. La vision d'une organisation doit se répandre et être évidente dans toutes ses actions.

Les gens cherchent à se lier à une cause plus grande et plus importante qu'eux-mêmes. La vision organisationnelle devrait combler ce besoin. Notre recherche démontre que la vision doit se composer de cinq éléments précis pour en maximiser l'effet : clarté, effet positif, différenciation, inspiration d'un but commun et motivation. Pourtant, les données révèlent que la vision accuse un retard à l'échelle mondiale; seulement 66 % des employés dans le monde ressentent un sentiment de vision dans leur organisation. En tant que « raison d'être » de l'organisation, la vision devrait être sans cesse communiquée, vue et entendue par tous les membres de l'entreprise.

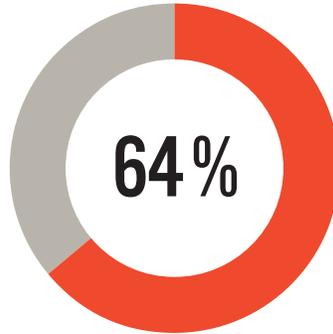
CLARTÉ

LA VISION EST CLAIRE ET FACILE À COMPRENDRE.



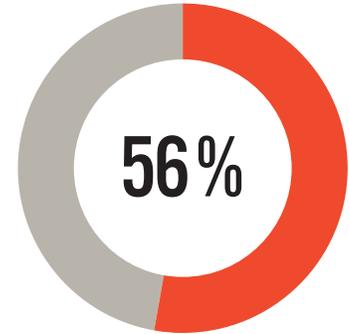
EFFET POSITIF

L'ORGANISATION INFLUENCE LES AUTRES DE MANIÈRE POSITIVE.



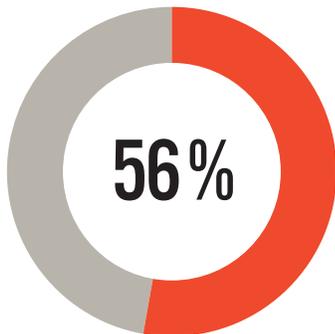
DIFFÉRENCIATION

L'ORGANISATION A UNE VISION DIFFÉRENTE DE SES CONCURRENTS.



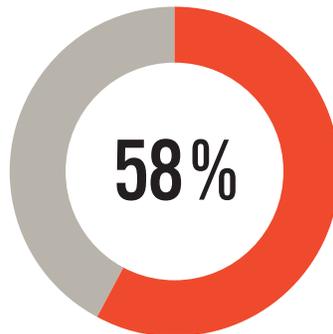
BUT COMMUN

LES EMPLOYÉS TRAVAILLENT VERS UN BUT COMMUN.

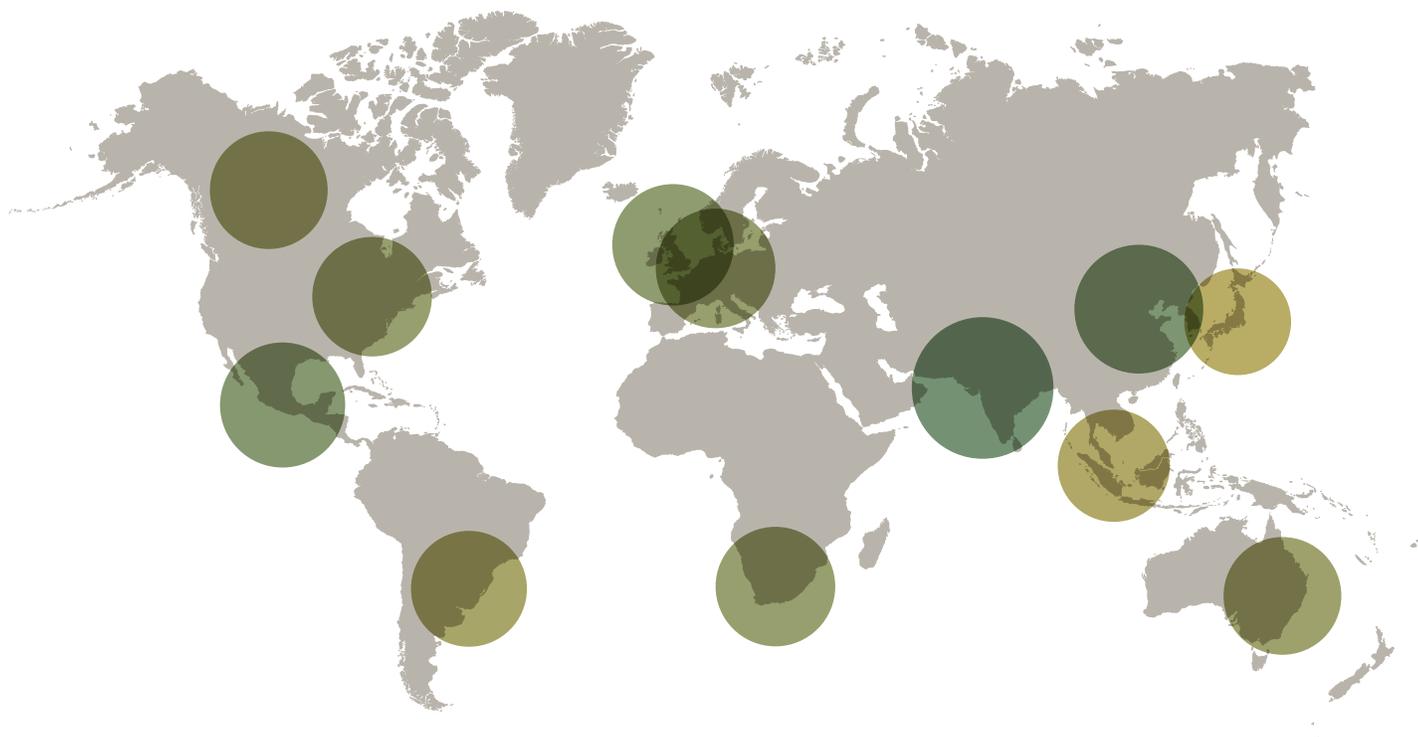


MOTIVATION

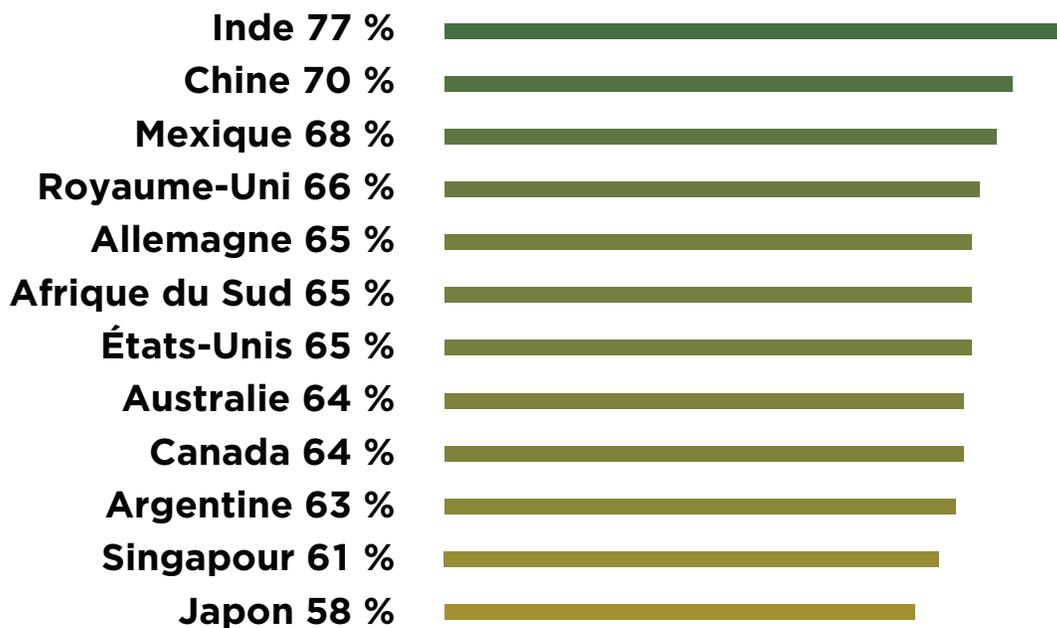
LA VISION MOTIVE TOUTES LES PERSONNES À OFFRIR LEUR MEILLEUR RENDEMENT.



CHAQUE ÉLÉMENT DE L'INDICE EST MESURÉ SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100. LES POURCENTAGES SONT CALCULÉS SELON L'ACCORD AVEC L'ÉNONCÉ.



Indice de l'aimant à talents Vision mesuré à l'échelle mondiale



INTRODUCTION

La vision est la raison d'être de votre organisation. C'est votre façon de vous démarquer, l'existence même de votre entreprise. Posez-vous la question suivante : Qu'est-ce qui disparaîtrait si mon organisation cessait ses activités?

Les employés ont un besoin inné d'être liés à une cause plus grande, plus importante qu'eux-mêmes. La plupart des employés ne travaillent pas uniquement pour la paie. Leurs efforts ne sont pas investis dans un objectif uniquement lié à la maximisation des profits. Ils veulent se démarquer, aider les autres et changer le monde.

« Le profit n'est pas une vision. C'est un résultat. Avoir une vision signifie que nos activités ont une valeur réelle pour les autres. »

—SIMON SINEK

La vision favorise les profits et la réussite commerciale. Près de 91 % des consommateurs changeraient de marque pour une marque semblable, guidée par une vision¹. Les employés qui estiment accomplir une vision significative au travail sont deux fois plus satisfaits de leur emploi et trois fois plus susceptibles de rester auprès de leur organisation et de contribuer à son succès. De plus, les entreprises guidées par une vision déclassent leurs concurrents relativement au cours de l'action par un facteur de 12².

La vision est différente de la mission, de la stratégie ou des valeurs. La mission représente ce que vous faites. La stratégie est votre façon d'atteindre vos objectifs. Les valeurs sont les comportements que vous souhaitez que vos employés adoptent. Mais, la vision c'est la raison pour laquelle vous mettez ces efforts en place. Votre mission, votre stratégie et vos valeurs dépendent de votre vision.

CONSIDÉRATIONS

Une vision sans intérêt

Notre Rapport mondial sur la culture 2018 constate que seulement 53 % des employés décrivent la vision de leur entreprise comme étant inspirante et pertinente pour eux. De plus, 31 % estiment que la vision de l'entreprise est trop générique et qu'elle est ridiculisée, alors que 33 % estiment qu'elle est simplement une version remaniée de celle de leurs concurrents.

C'est peut-être parce que les employés travaillent dans des entreprises dont la vision n'est pas harmonisée à leurs propres valeurs. C'est aussi probablement parce que les entreprises ont encore du chemin à faire dans le perfectionnement, la communication, la relation et le renforcement de leur vision de manière inspirante.

61 %

des leaders ressentent un sentiment de vision dans leur organisation

48 %

des collaborateurs individuels ressentent un sentiment de vision dans leur organisation

46 %

des employés entendent parler de la vision de leur organisation au moins une fois par semaine

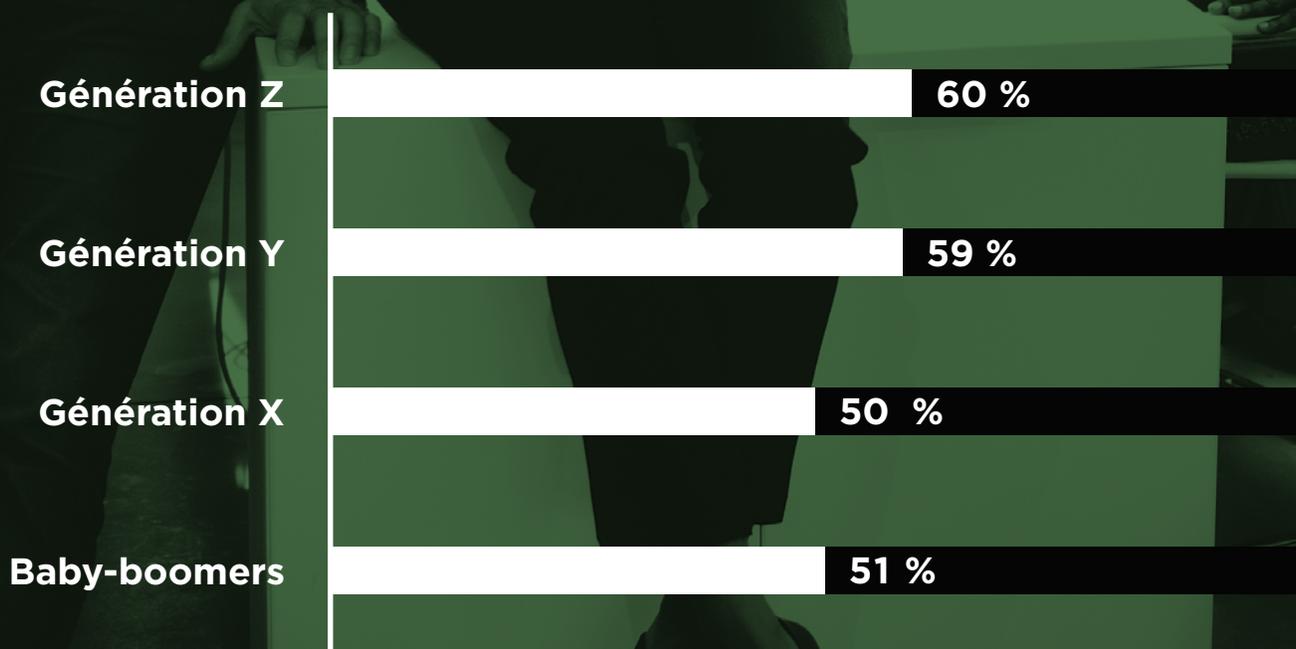
58 %

voient des rappels de la vision de leur organisation dans leur milieu de travail

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

La génération Y et la génération Z, plus particulièrement, sont attirées vers des organisations véhiculant une forte vision. Ils sont plus susceptibles de travailler pour des entreprises qui ont une vision clairement définie et des opportunités significatives, et d'y rester, et démontrent une loyauté envers les leaders individuels qui manifestent un fort sentiment de vision. Dans la génération Y, 68 % des employés affirment que « changer le monde » est un objectif personnel qu'ils cherchent à atteindre³, et seulement 20 % d'entre eux prévoient rester plus de 5 ans dans une entreprise s'ils croient que les profits passent avant la vision⁴.

Nos données indiquent que les Y et les Z ont un sentiment de vision plus élevé que les X et les baby-boomers :



RECOMMANDATIONS ET INCIDENCE

Il ne suffit pas d'adopter une vision significative.

Les employés doivent savoir ce qu'est la vision, s'y sentir liés et comprendre comment leurs tâches particulières et leur rôle contribuent à cette vision — comment, individuellement, ils font leur part.

Vous devez inclure la vision dans chaque interaction et expérience employé au sein de votre organisation. Notre recherche a relevé quatre façons efficaces d'intégrer une vision significative dans la culture d'entreprise.

1

Liez votre vision à votre proposition de valeur aux employés, à votre proposition de valeur aux clients et au bien collectif.

Créez des propositions de valeur aux employés et aux clients concises, faciles à suivre et harmonisées qui répondent à la vision. Les employés veulent se sentir étroitement liés à leurs clients. Ils veulent constater qu'ils se démarquent auprès des autres de façon significative.

Expliquez comment votre organisation se distingue et précisez la dimension humaine unique que votre organisation offre aux employés, aux clients et au monde. Un fabricant d'équipement de tracteur agricole peut affirmer qu'il contribue à nourrir la planète. Un hôpital peut affirmer que sa vision est de guérir. Une raffinerie de pétrole pourrait avoir comme vision de contribuer aux rapprochements des gens qui s'aiment. Et ainsi de suite.

Lorsque les organisations lient leur vision à un certain bien collectif, les employés sont :

120 % plus susceptibles de croire que leur organisation a un effet positif sur la vie des autres

64 % plus susceptibles de croire que la vision organisationnelle est claire

150 % plus susceptibles de croire que leurs clients perdraient une bonne opportunité si l'organisation n'existait pas

54 % plus susceptibles de signaler que leur vision organisationnelle les motive à offrir leur meilleur rendement



Lorsque la vision est harmonisée à la proposition de valeur aux employés, à la proposition de valeur aux clients et liée au bien collectif, la recherche indique :

une hausse de

935 %

des chances qu'un employé ressent
un sentiment de vision

une hausse de

288 %

des chances qu'un employé
ressente un sentiment d'opportunité

une hausse de

858 %

des chances qu'un employé ressent
un sentiment d'engagement

2

Communiquez-la clairement et souvent.

Il est plus facile pour les employés de se rallier à votre vision lorsqu'ils en font l'expérience. Les employés doivent voir et entendre la vision à répétition : à l'intégration, dans les bulletins, dans les assemblées, sur les affiches, dans les courriels, sur l'intranet et de la part des leaders. Ces communications deviennent des points d'intérêts culturels et des opportunités de raconter une histoire qui appuient la raison d'être de votre organisation. Elles permettent également à votre vision d'être adoptée naturellement par vos employés, plutôt que d'être simplement forcée par l'entreprise.

Selon nos données, seulement 43 % des employés voient ou entendent la vision de leur organisation au moins une fois par semaine. Mais lorsque les employés voient des rappels de la vision de leur organisation en milieu de travail, nous constatons qu'ils sont :

32 % plus susceptibles de croire que leur organisation a un effet positif sur la vie des autres

44 % plus susceptibles de convenir que leur organisation a une vision claire

30 % plus susceptibles de croire que leur organisation inspire les employés à travailler vers un but commun

Et lorsqu'ils entendent parler de la vision de l'organisation, ils sont :

26 % plus susceptibles de croire que leurs clients perdraient une bonne opportunité si l'organisation n'existait pas

20 % plus susceptibles d'être motivés par la vision de leur organisation

3

Liez vos efforts de reconnaissance à votre vision.

Votre vision doit être liée à vos valeurs et vos valeurs devraient porter sur les motifs de reconnaissance des employés. La reconnaissance doit être précise et relever du résultat ou de la répercussion de l'excellent travail d'un employé. Lorsque la reconnaissance des employés est liée à la vision, les employés ont un rappel constant de leur rôle dans une cause plus grande qu'eux. Leur travail devient plus qu'un simple emploi.

Les gens se sentent plus près les uns des autres et de l'organisation lorsqu'ils travaillent ensemble à une vision commune. La reconnaissance démontre à chaque employé comment il a contribué à l'équipe et s'est démarqué de façon tangible à l'égard de l'organisation et des clients.

121 %

Les employés sont 121 % plus motivés à offrir leur meilleur rendement lorsque la reconnaissance est liée à la vision de l'organisation.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

4

Faites des liens durant les rencontres individuelles.

Les employés veulent savoir que leurs contributions comptent, qu'ils ajoutent une valeur unique et que le fruit de leurs efforts appuie ce qui importe le plus. Quel est leur lien avec la vision? Des conversations cohérentes et fréquentes entre les leaders et les employés permettent de garder la vision de l'organisation à l'esprit. Les leaders devraient profiter des rencontres individuelles pour lier le travail d'une personne ou d'une équipe à la vision de l'entreprise et à la valeur qu'elle apporte aux clients.

Notre étude démontre les résultats suivants lorsque les employés estiment qu'ils font un travail significatif :

hausse de 42 % du sentiment d'être soutenu par le leader

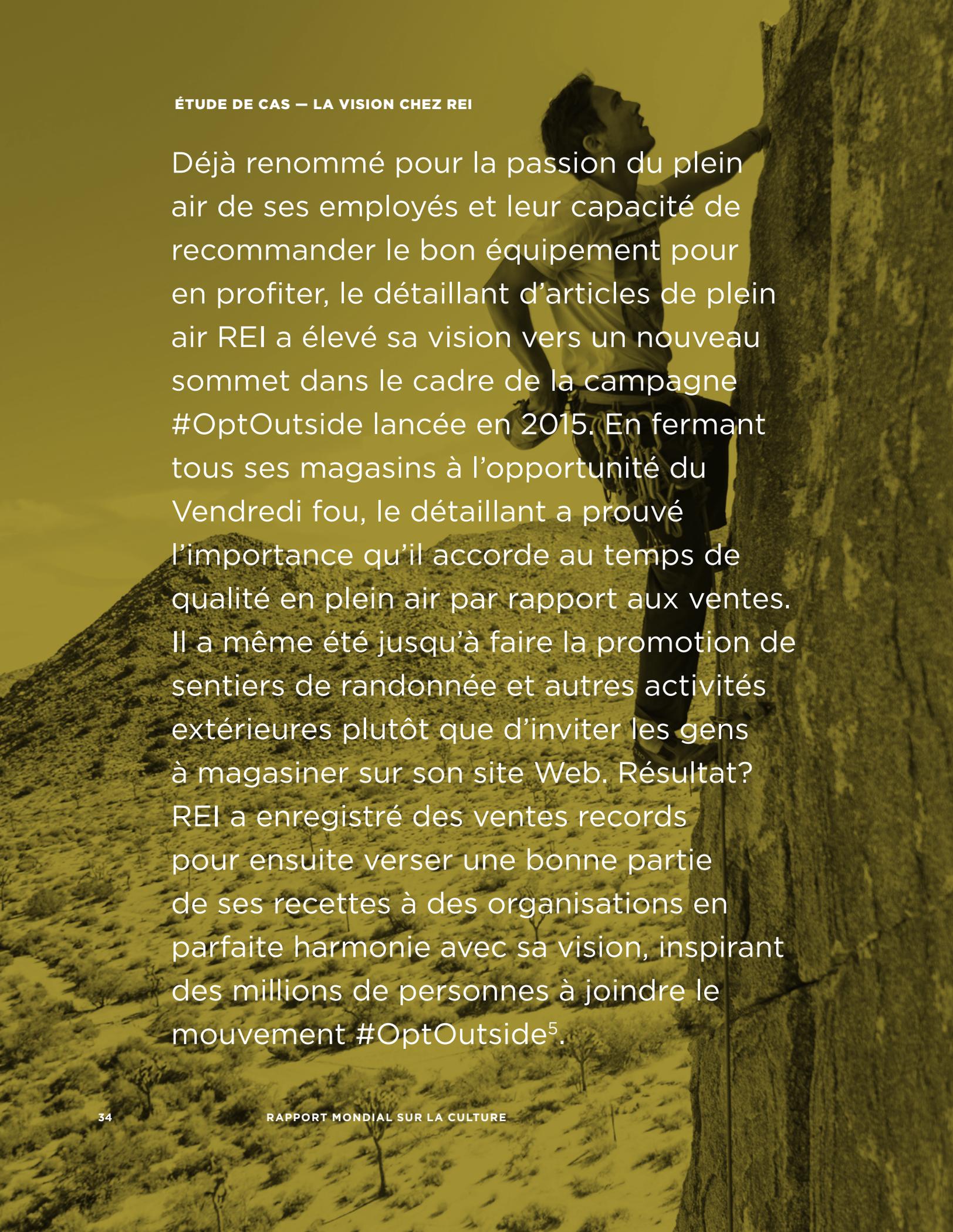
hausse de 52 % du sentiment de réussite

hausse de 61 points dans l'échelle de fidélité et de satisfaction

hausse de 49 % du sentiment de grande motivation à contribuer au succès de l'entreprise

« Faites des liens entre les rôles individuels et les objectifs de l'organisation. Lorsque les gens perçoivent ce lien, ils retirent une plus grande énergie de leur travail. Ils ressentent l'importance, la fierté et la signification de leur travail. »

—KEN BLANCHARD, AUTEUR, *ENGAGED LEADERSHIP: TRANSFORMING THROUGH FUTURE-ORIENTED DESIGN THINKING*

A man in a white t-shirt and dark pants is climbing a vertical rock face. He is looking upwards and to the right. The background is a vast, arid desert landscape with a large, rounded rock formation in the distance under a clear sky. The entire image has a yellowish-green tint.

Déjà renommé pour la passion du plein air de ses employés et leur capacité de recommander le bon équipement pour en profiter, le détaillant d'articles de plein air REI a élevé sa vision vers un nouveau sommet dans le cadre de la campagne #OptOutside lancée en 2015. En fermant tous ses magasins à l'opportunité du Vendredi fou, le détaillant a prouvé l'importance qu'il accorde au temps de qualité en plein air par rapport aux ventes. Il a même été jusqu'à faire la promotion de sentiers de randonnée et autres activités extérieures plutôt que d'inviter les gens à magasiner sur son site Web. Résultat? REI a enregistré des ventes records pour ensuite verser une bonne partie de ses recettes à des organisations en parfaite harmonie avec sa vision, inspirant des millions de personnes à rejoindre le mouvement #OptOutside⁵.

CONCLUSION

Ne vous contentez pas de poser des briques. Construisez une cathédrale.

Connaissez-vous l'histoire des deux maçons? Lorsqu'on a demandé au premier maçon en quoi consistait son travail, il a répondu « je pose des briques ».

À la même question, le deuxième maçon a plutôt répondu « je construis une cathédrale ».

Il en est de même pour la célèbre anecdote de John F. Kennedy. En visite au tout nouveau quartier général de la NASA, il a demandé au concierge en quoi consistait son travail. Vous devinez sa réponse? « J'envoie des hommes sur la Lune ».

Construisez la cathédrale. Liez chacune des briques du maçon à cette vision. Assurez-vous que vos employés et vos clients connaissent votre vision. Son importance. La façon dont vos employés y contribuent de manière unique. Et chaque fois que vos employés ont une expérience qui les rallie à cette vision, la communique ou leur rappelle, ils redoubleront d'efforts pour la réaliser.

VISION—POINTS CLÉS

Harmonisez votre proposition de valeur aux employés et votre proposition de valeur aux clients à votre vision.

Communiquez-la, haut et fort.

Dites aux employés comment ils contribuent de manière unique à votre vision.

Reconnaissez ceux qui incarnent votre vision.

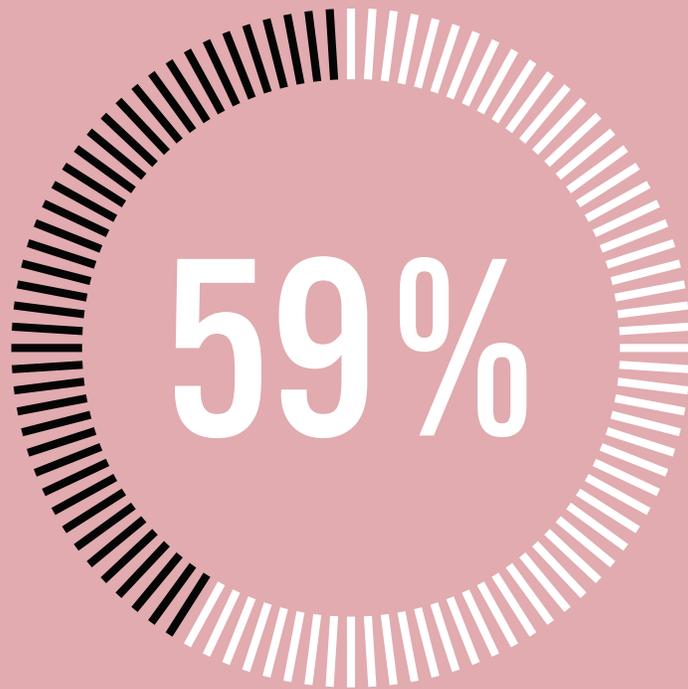
Sources - Vision

1. Hayley Leibson, « The Power of Purpose-Driven », *Forbes*, 25 janvier 2018
2. Harvard Business Review, « The Business Case for Purpose »
3. Sebastian Buck, « As Millennials Demand More Meaning, Older Brands are Not Aging Well », *Fast Company*, 5 octobre 2017
4. Rosamond Hutt et Bilal Pervez, « Purpose or Profit: Which would give you more job satisfaction? », *World Economic Forum*, 28 juillet 2016
5. Amanda Pressner Kreuser, « After Hitting Massive Revenue Numbers, REI Gave Nearly 70 Percent of Its Profits to the Outdoor Community. Here's Why (and What You Can Learn) », *Inc.*, 23 février 2018

2

Opportunité





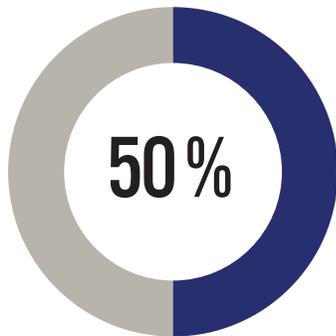
**INDICE MONDIAL DE
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS**

Par le passé, opportunité était synonyme de promotion ou d'augmentation de salaire. Lors de nos entrevues avec les leaders d'organisations, nous avons constaté que nombre d'entre eux ne peuvent plus se fier à ces méthodes traditionnelles pour transmettre le sentiment d'opportunité. La réalité est telle que les organisations ont des budgets plus modestes; les promotions et augmentations ne sont pas toujours possibles. Toutefois, nos recherches indiquent que même si les employés apprécient les promotions et les augmentations de salaire, ce ne sont pas les seules formes d'opportunité qu'ils recherchent. Les employés veulent se sentir écoutés et être invités à participer aux discussions. Ils veulent relever des défis, entreprendre de nouvelles tâches, travailler sur des projets spéciaux et apprendre continuellement. Aujourd'hui, une opportunité signifie la possibilité de grandir, de se perfectionner et de contribuer. N'oubliez pas, ils veulent changer le monde.

L'opportunité est un concept à plusieurs volets; pourtant, les organisations la limitent souvent à une promotion ou à une augmentation de salaire. Notre Cadre de la culture des aimants à talents repose sur cinq paramètres d'opportunité : potentiel d'avancement professionnel, apprentissage continu, capacité de travailler sur des projets spéciaux, influence partagée et absence d'apparence de favoritisme. Fait peu étonnant, seul l'apprentissage continu dépasse le cap des 50 %. Ces résultats reflètent nos données qualitatives selon lesquelles les leaders ont encore beaucoup du chemin à parcourir pour créer un sentiment d'opportunité dans leur organisation.

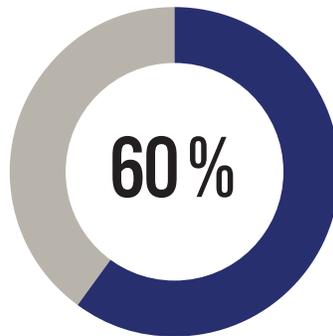
AVANCEMENT PROFESSIONNEL

LES ORGANISATIONS OFFRENT DE L'AVANCEMENT PROFESSIONNEL.



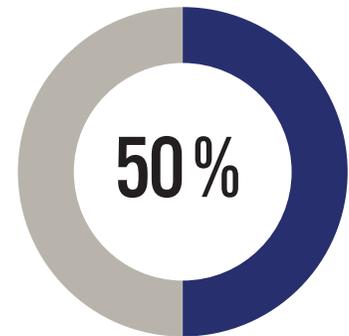
APPRENTISSAGE CONTINU

LES EMPLOYÉS ONT DES OPPORTUNITÉS D'APPRENTISSAGE CONTINU.



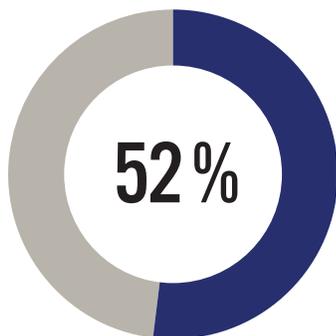
PROJETS SPÉCIAUX

LES EMPLOYÉS PARTICIPENT À DES PROJETS SPÉCIAUX.



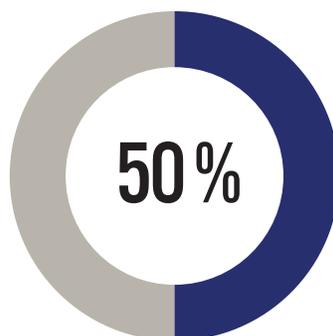
INFLUENCE

LES EMPLOYÉS SE SENTENT INVITÉS À PARTICIPER AUX DISCUSSIONS.

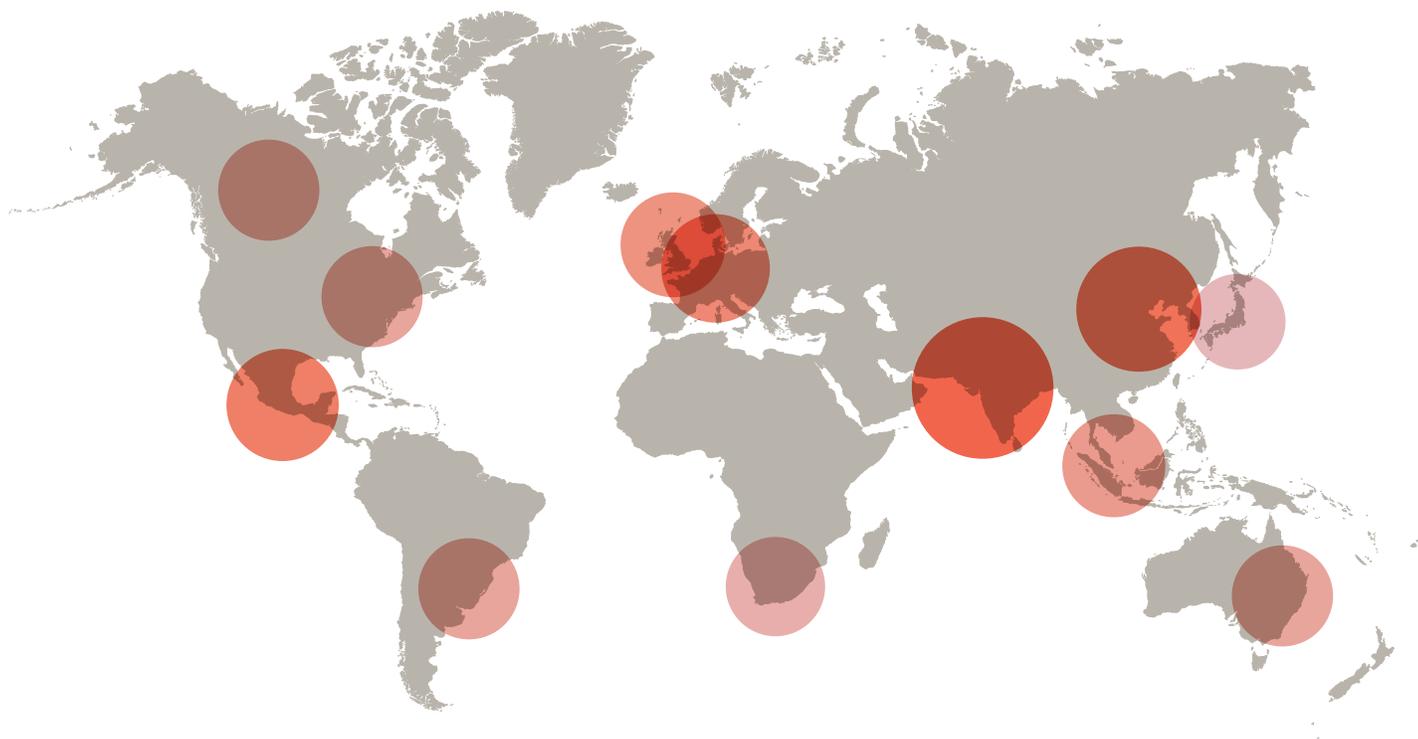


ABSENCE DE FAVORITISME

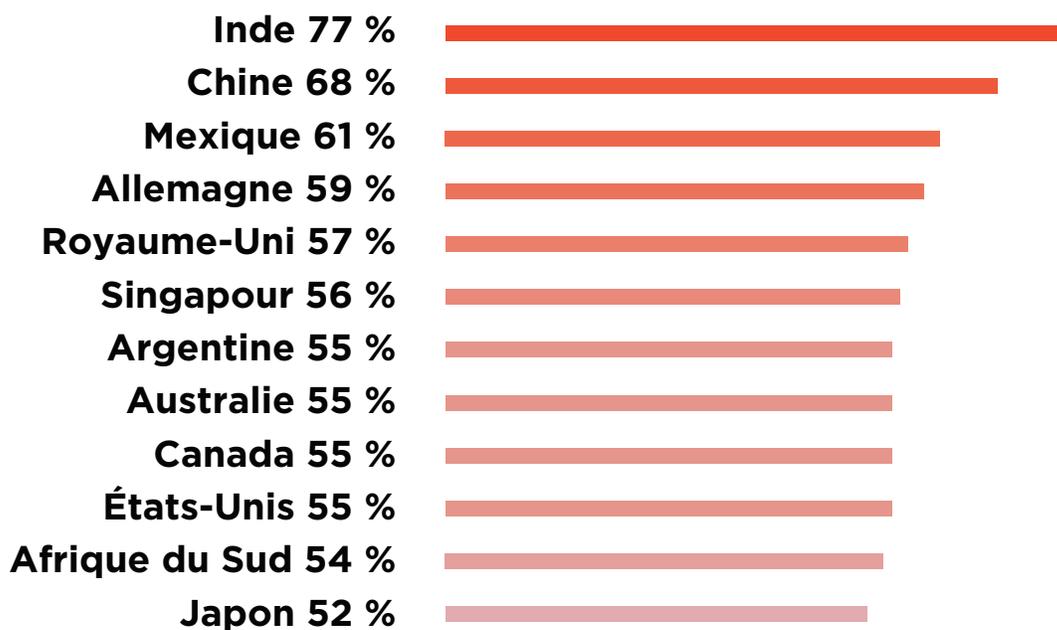
LES ORGANISATIONS FONT PREUVE D'ÉQUITÉ EN REJETANT LE FAVORITISME.



CHAQUE ÉLÉMENT DE L'INDICE EST MESURÉ SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100. LES POURCENTAGES SONT CALCULÉS SELON L'ACCORD AVEC L'ÉNONCÉ.



Indice de l'aimant à talents Opportunité mesuré à l'échelle mondiale



INTRODUCTION

Pour favoriser une culture florissante, les employés doivent non seulement se sentir liés à la vision, mais l'organisation doit également leur donner les opportunités d'accomplir cette vision.

Les employés ont nommé l'opportunité de croissance professionnelle comme l'un des principaux facteurs d'engagement et les employés sortants ont affirmé que le manque d'opportunités était la deuxième raison de leur départ¹. Lorsque les chercheurs de Gallup ont demandé aux employés de qualifier l'importance de certains attributs précis dans le cadre d'une recherche d'emploi, les opportunités d'apprentissage et de croissance ont atteint le sommet de la liste².

Les opportunités permettent aux employés de sentir qu'ils contribuent à l'organisation. Ils se sentent aptes à influencer les décisions importantes qui contribuent à l'entreprise et à s'approprier une part de sa réussite. Les employés s'attendent maintenant à ce que les opportunités fassent partie de leur milieu de travail. Si votre organisation n'offre pas de système soutenu de promotions ou d'augmentations de salaire importantes, d'autres formes d'opportunité, comme la variété des tâches, les projets spéciaux et l'influence des décisions importantes, deviennent critiques pour assurer un sentiment d'opportunité. Les projets spéciaux, plus particulièrement, peuvent améliorer les six aimants à talents.

« Une opportunité est une chance d'explorer ce qui vous permet de vous accomplir et d'entreprendre de nouvelles tâches professionnelles. Ce n'est peut-être pas une promotion, mais quand on me permet de devenir plus autonome, c'est une opportunité. »

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

CONSIDÉRATIONS

Absence chronique d'opportunités

Bien que le besoin d'opportunité ne date pas d'hier, nos données indiquent que l'opportunité ne fait pas partie de l'expérience universelle des employés :

Seulement la moitié des employés estiment que leur organisation propose des opportunités d'avancement professionnel, d'apprentissage, d'influence ou de projets spéciaux.

50 % estiment qu'il existe un élément de favoritisme en milieu de travail quand vient le temps de parler d'opportunités.

La simple perception du manque d'opportunités suffit pour nuire à l'acquisition de talents, à l'engagement et au maintien en fonction. Quand on leur présente des opportunités d'entreprendre de nouveaux défis, 83 % des employés affirment qu'ils sont plus susceptibles de rester au sein d'une organisation³ qui offre de nouveaux problèmes à résoudre et de nouveaux projets à réaliser que s'ils n'avaient pas ces opportunités.

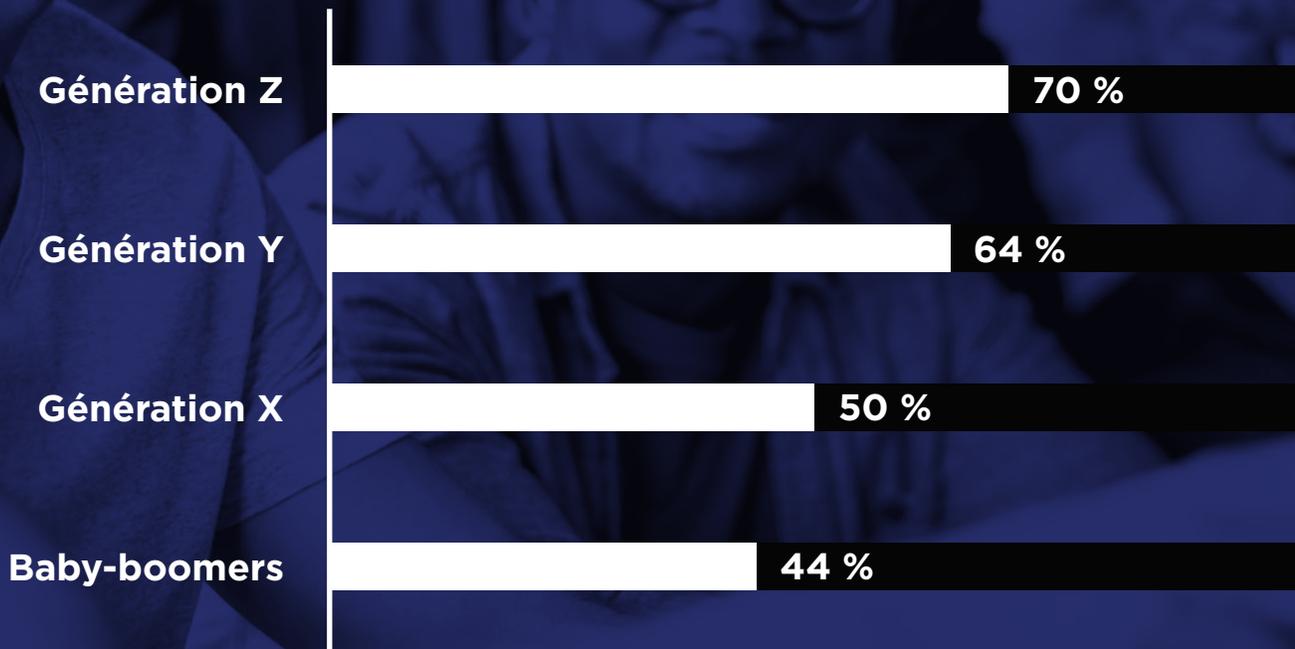
Bon nombre d'organisations ne disposent pas du budget ni des plans pour favoriser une croissance rapide qui permettrait aux employés de gravir promptement les échelons. Mais il existe d'autres façons de donner aux employés un sentiment d'opportunité outre les augmentations de salaire ou les promotions.

68 %

68 % des leaders affirment que leur milieu de travail propose des opportunités contre seulement 44 % chez les collaborateurs individuels.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018 O.C. TANNER INSTITUTE

Nous remarquons des différences considérables entre les générations quant aux opportunités perçues au sein de l'organisation.



« J’ai demandé à ma superviseure si elle pouvait me confier des responsabilités ou des tâches supplémentaires pour poursuivre mon apprentissage ou explorer davantage. Elle m’a répondu, “Si tu souhaites un avancement de carrière, tu devrais le chercher dans une autre entreprise.” Et c’est ce que j’ai fait. »

—PARTICIPANTE D’UN GROUPE DE DISCUSSION, É.-U.

RECOMMANDATIONS ET INCIDENCE

Même si les employés ne changent pas de titre, ils veulent se sentir liés à une cause importante dans l'organisation et participer à un travail qui importe. Selon notre recherche, plus de la moitié (52 %) des employés de la génération Z préfèrent la variété dans leurs tâches quotidiennes plutôt qu'une promotion, et bon nombre d'employés considèrent la possibilité d'influencer les décisions et de participer à des projets spéciaux avec de grands influenceurs comme des éléments essentiels d'opportunité.

1

Offrez de la variété au travail.

Les employés cherchent des façons de varier leurs tâches et d'améliorer leurs compétences par divers moyens. Ils veulent de la variété dans les tâches, les personnes avec lesquelles ils travaillent et la manière dont ils travaillent. En collaborant à différents projets, un employé est exposé et touche à de nouveaux secteurs de l'entreprise tout en interagissant avec un groupe de collègues plus vaste.

Résultats de la variété des tâches pour les employés :

hausse de 56 % de la satisfaction globale de l'emploi

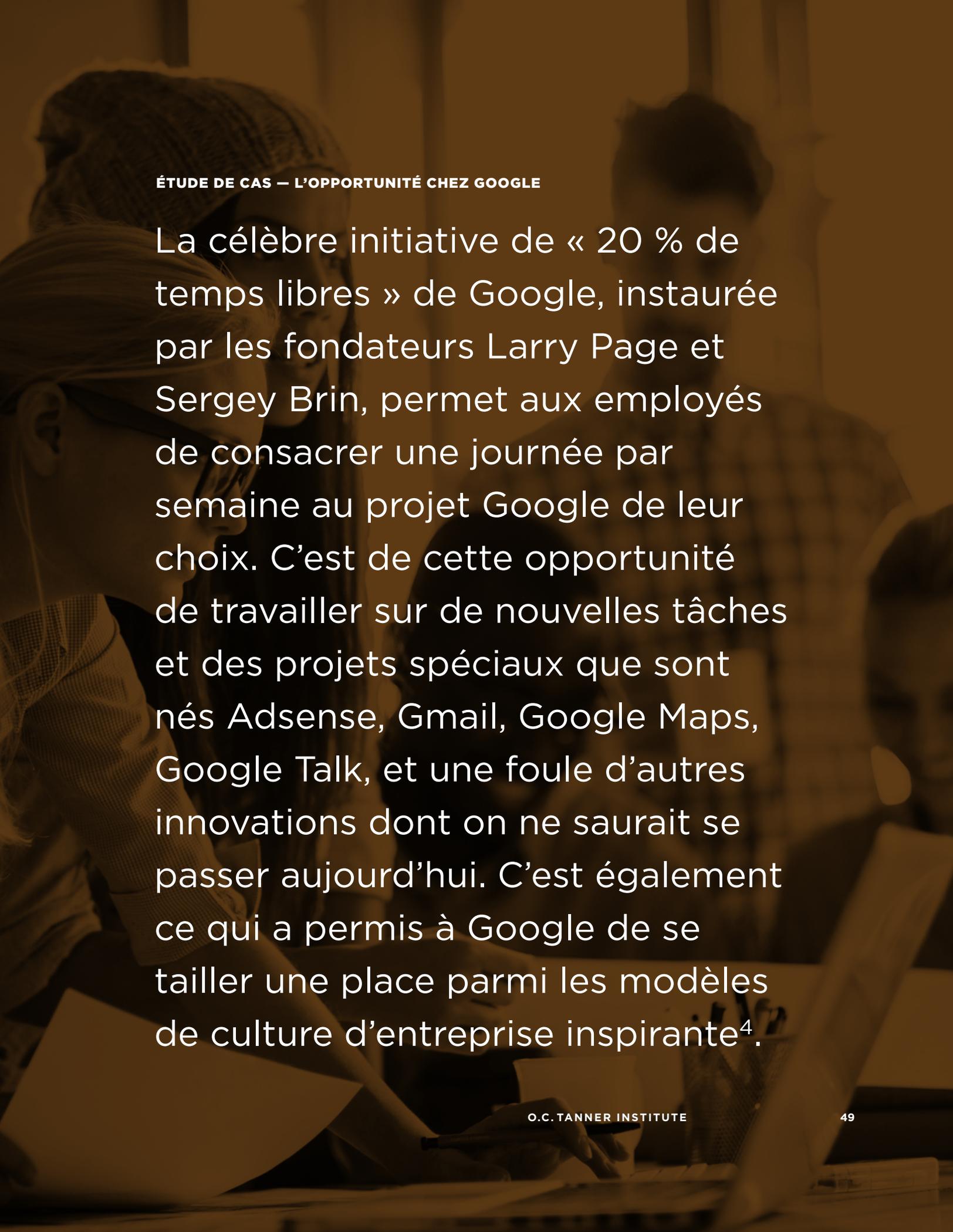
hausse de 106 % des chances d'être motivés à contribuer au succès de l'organisation

hausse de 114 % du sentiment d'opportunité au sein de l'organisation

2

Faites participer les employés aux décisions importantes.

La perspective de gravir les échelons de l'organigramme est un élément important de l'expérience employé au travail, mais dans bien des cas, une promotion ne devient importante que si les employés n'ont pas le sentiment d'être en contrôle ou de pouvoir participer aux discussions. Les employés veulent être entendus, donner leur opinion dans le cadre de décisions importantes. Ils veulent savoir que leur opinion compte et qu'ils peuvent contribuer de manières plus pertinentes. Lorsque c'est bien fait, nos données indiquent que les employés sont 30 % plus susceptibles de ressentir qu'ils exercent une influence sur les décisions importantes au travail.



ÉTUDE DE CAS — L'OPPORTUNITÉ CHEZ GOOGLE

La célèbre initiative de « 20 % de temps libres » de Google, instaurée par les fondateurs Larry Page et Sergey Brin, permet aux employés de consacrer une journée par semaine au projet Google de leur choix. C'est de cette opportunité de travailler sur de nouvelles tâches et des projets spéciaux que sont nés AdSense, Gmail, Google Maps, Google Talk, et une foule d'autres innovations dont on ne saurait se passer aujourd'hui. C'est également ce qui a permis à Google de se tailler une place parmi les modèles de culture d'entreprise inspirante⁴.

Par leur voix, les employés se sentent davantage liés à l'organisation dans son ensemble et qu'ils font partie intégrante du succès de la société. Ils ont une vue d'ensemble. Ils comprennent la stratégie de l'entreprise et comment ils y contribuent, individuellement et en équipe. Ils découvrent comment leur travail et leurs décisions influent sur l'organisation tout entière, ce qui les aide à améliorer leur façon de travailler.

3

Projets spéciaux — un outil sous-utilisé.

Les employés ont exprimé un sentiment d'opportunité à saisir lorsqu'ils apprennent de nouvelles compétences et établissent des liens avec des employés qu'ils ne côtoient pas régulièrement. Les employés choisis pour participer à un projet spécial se sentent valorisés et suffisamment compétents pour prendre en charge ce travail particulier. Ils profitent d'une visibilité auprès des leaders qu'ils ne côtoient pas normalement et de pairs d'autres services et sont exposés à d'autres secteurs où ils pourront acquérir de nouvelles connaissances et habiletés.

Dans le cadre des projets spéciaux, les employés peuvent avoir un aperçu de l'organisation dans son ensemble et y être liés, au-delà de leur équipe et supérieur immédiats. Ils établissent un lien avec la vision d'ensemble qu'ils tentent de réaliser et nourrissent leur sentiment d'appartenance. À mesure qu'ils acquièrent de nouvelles connaissances qui amélioreront leurs responsabilités quotidiennes, ils peuvent constater comment leurs efforts de tous les jours se répercutent sur d'autres secteurs de l'entreprise. Lors d'une étude précédente portant sur 10 000 exemples de travail exceptionnel, nous avons relevé que dans près de 9 cas sur 10 de travail exceptionnel, la personne constatait d'elle-même

la répercussion de ses efforts sur les autres⁵.

Cette étude indiquait que seulement 49 % des employés participaient à des projets spéciaux dans leur organisation et que, des 51 % restants, seulement 30 % se sentaient aptes à le faire. Pourtant, l'opportunité de collaborer à un projet spécial a un effet positif sur ce qu'éprouve un employé face à son emploi, à sa culture d'entreprise, à ses opportunités de perfectionnement et à son engagement. Tel que mentionné ci-après, les effets sont considérablement différents selon qu'un employé participe ou non à un projet spécial.

Notre plus récente recherche révèle que lorsqu'un employé participe à un projet spécial :

il a 50 % plus de chances de croire qu'il apprend de nouvelles connaissances utiles dans son rôle actuel

il exprime une hausse de 26 % du sentiment d'opportunité

il est 25 % plus satisfait du leadership

Il est important de noter que les projets spéciaux ont des répercussions sur les six aimants à talents. Selon notre recherche, la participation à des projets spéciaux rehausse le sentiment d'opportunité d'un employé, mais également son sentiment de vision, de succès, d'appréciation, de bien-être et sa perception du leadership. Les projets spéciaux permettent aux employés de réaliser la vision organisationnelle. Les employés éprouvent du succès lorsque leurs projets se déroulent bien. Ils ont le sentiment que leurs compétences sont appréciées et que leurs leaders les valorisent suffisamment pour connaître leurs compétences et chercher à en tirer parti. En invitant simplement les employés à participer aux projets spéciaux, les organisations peuvent améliorer considérablement l'expérience employé globale.

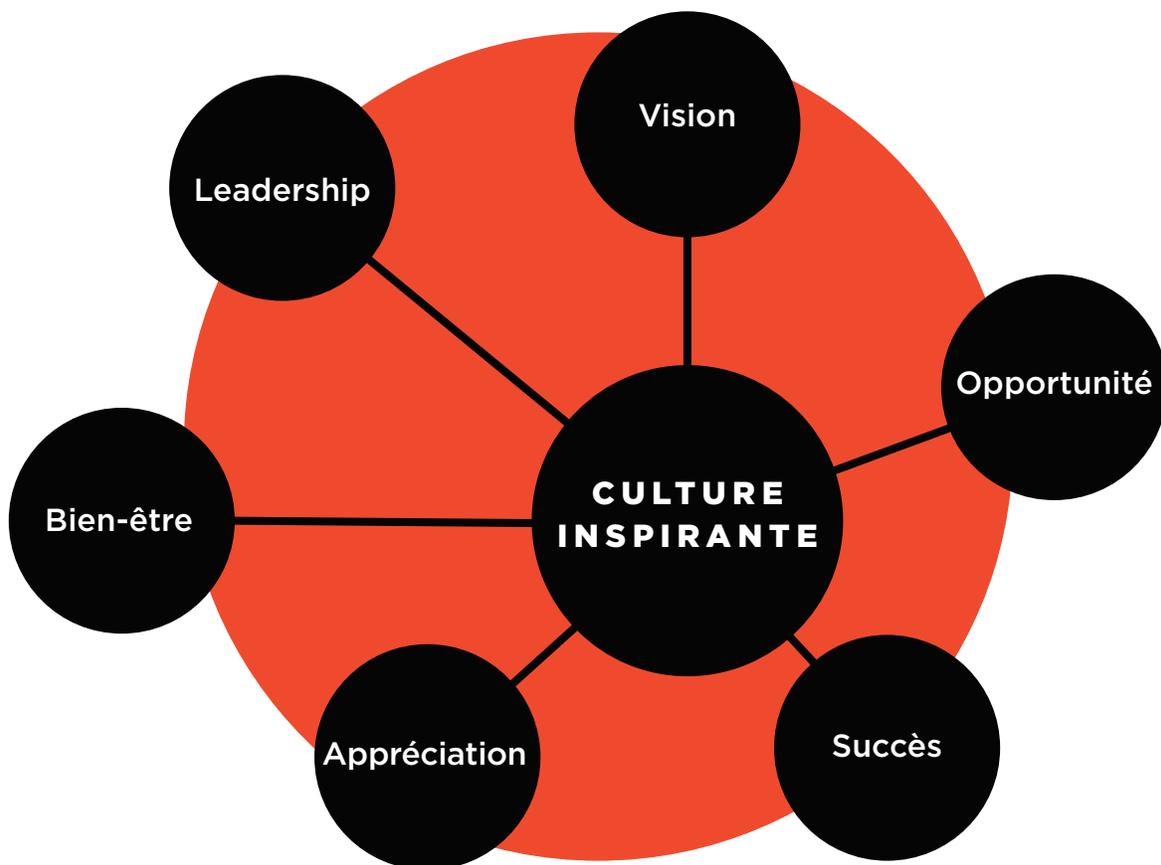
« Nous aidons les gens à se réinventer en leur confiant des projets assortis de récompenses alléchantes. Même s'il ne s'agit pas d'avancement promotionnel, ils réalisent une forme de progression professionnelle par la croissance et l'apprentissage. »

—DIRECTEUR GÉNÉRAL DES VENTES, ENTREPRISE DE TRANSPORT ET DE LOGISTIQUE

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous participé à un projet spécial au travail?

	OUI	NON
Opportunité de croissance et de perfectionnement	67 %	57 %
Organisation inspirant les employés vers un but commun	69 %	49 %
Décisions influencées par les employés	67 %	37 %
Innovation de l'organisation face aux obstacles	60 %	38 %
Reconnaissance de l'excellent travail par les leaders	64 %	42 %
Soutien des supérieurs	69 %	51 %
Sentiment d'appartenance au travail	66 %	45 %
Forte motivation à contribuer	72 %	52 %
Soutien total des valeurs organisationnelles	75 %	55 %
Compréhension des contributions par l'employé	81 %	64 %
Fierté envers l'organisation	70 %	49 %
Volonté de faire des efforts supplémentaires	73 %	53 %
Volonté de rester dans l'organisation	67 %	51 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE



INFLUENCE DES PROJETS SPÉCIAUX SUR LES INDICES DES AIMANTS À TALENTS
 HAUSSE BRUTE SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100 POINTS

<p>HAUSSE DE</p> <p>16</p> <p>POINTS DU SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE</p> <p>21</p> <p>POINTS DU SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE</p> <p>19</p> <p>POINTS DU SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS</p>
<p>HAUSSE DE</p> <p>15</p> <p>POINTS DU SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE</p> <p>5</p> <p>POINTS DU SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE</p> <p>17</p> <p>POINTS DU SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS</p>

Mise en garde : avant de multiplier les opportunités supplémentaires, assurez-vous de tenir compte de la charge de travail actuelle de l'employé. Si l'opportunité est perçue comme un manque de ressources maquillé, l'initiative pourrait au contraire nuire à l'expérience employé. Comme vous le verrez dans les sections suivantes, les projets spéciaux ne sont qu'un des outils pour améliorer les différents aimants à talents, comme l'appréciation et le leadership.

Tout en offrant des opportunités de croissance et de perfectionnement au travail, il est important de ne pas oublier le rôle de la reconnaissance. La reconnaissance est un élément déterminant des projets spéciaux. Témoigner de l'appréciation lorsqu'un employé participe à un projet spécial ou choisit d'élargir ses responsabilités au travail multiplie le sentiment de croissance et de perfectionnement dans son rôle actuel. Malheureusement, seulement 48 % des employés ont signalé avoir reçu de la reconnaissance pour leurs contributions dans le cadre de projets spéciaux.

4

Offrez des opportunités de réseautage et de mentorat.

Les employés ont également un sentiment d'opportunité lorsqu'on leur donne la chance d'approfondir leurs réseaux sociaux personnels. Exposer les employés aux processus et aux idées hors de leurs tâches quotidiennes élargit leur perspective sur la manière dont ils peuvent contribuer, ce qui rehausse leur sentiment d'opportunité. La diversité dans les relations sociales, même s'il ne s'agit que de vagues connaissances, renforce également le sentiment d'appartenance et de bien-être.

Offrez des opportunités de réseautage et de relations avec des pairs interfonctionnels, des influenceurs et des leaders de niveau supérieur. Appuyez les projets multidisciplinaires. Reconnaissez publiquement l'excellent travail pour assurer une visibilité en dehors d'une même équipe ou d'un même service.

Offrez des activités de création de relations durant les heures de travail pour montrer que l'organisation s'engage à favoriser ce type de liens. Notre recherche révèle que les activités et les événements de création de relations offerts après les heures de travail ou pendant les heures non payées ont plutôt un effet négatif sur les employés horaires et soulèvent une division dans le sentiment d'opportunité entre les employés horaires et les autres. En provoquant des opportunités au travail de créer des relations et de tisser des liens, les employés sont 106 % plus susceptibles d'avoir un sentiment d'opportunité d'avancement professionnel dans leur organisation.

Notre recherche révèle que les employés qui travaillent dans des entreprises qui proposent des opportunités de mentorat à tous les employés, et pas seulement aux plus performants, sont :

72 % plus susceptibles de croire que leur organisation permet à tous les employés de croître, et pas seulement aux favoris

66 % plus susceptibles de croire que leur organisation offre une opportunité d'avancement professionnel

30 % plus susceptibles de considérer qu'ils contribuent à influencer les décisions importantes au travail

56 % plus susceptibles de considérer qu'ils apprennent de nouvelles connaissances utiles dans leur rôle actuel

Dow Chemical prévoit des opportunités régulières, informelles pour les scientifiques de se rassembler et de discuter des projets et des défis qui les concernent. Le dialogue multidisciplinaire a mené à une pensée novatrice, expose les nouveaux talents et crée un sentiment d'appartenance qui permet de contrer le recrutement par la concurrence.



CONCLUSION

Opportunité = Moyens

Les organisations peuvent favoriser un sentiment d'opportunité pour les employés en leur donnant les moyens de prendre les commandes, de prendre des décisions, de travailler sur des projets spéciaux et d'établir des liens avec les autres. Les employés veulent avoir la possibilité de travailler à des projets d'importance, engageants et mémorables qui répondent à la vision de l'organisation. Accordez à vos employés la possibilité de contribuer à des projets dont ils seront fiers et qui leur apporteront du succès.

« Tout revient à donner les moyens. Confiez à vos employés des projets qu'ils n'auraient autrement pas la chance d'expérimenter. Ou, poussez la note un peu plus et confiez-leur des rôles de leadership. Ce sont de simples moyens d'attirer et de conserver les talents. »

—DIRECTEUR DE PROGRAMMES, SOCIÉTÉ AÉROSPATIALE

OPPORTUNITÉ - POINTS CLÉS

Offrez une variété de tâches significatives.

Permettez aux employés d'influencer les décisions.

Confiez des projets spéciaux.

Appuyez le réseautage et le mentorat interfonctionnels pour tous.

Sources - Opportunité

1. Sarah Klongerbo, « Don't hold us back: Motivate employees with opportunities for growth at work », *9clouds*, 22 juillet 2015
2. Brandon Rigoni et Amy Adkins, « What Millennials Want from a New Job », *Harvard Business Review*, 22 mai 2016
3. « Office Perks: Millennial Expectations Change What Employers Offer », *Report Linker*, 28 février 2017
4. Adam Robinson, « Want to Boost Your Bottom Line? Encourage Your Employees to Work on Side Projects », *Inc.*, 12 mars 2018
5. David Sturt, « Great Work: How to Make a Difference People Love », O.C. Tanner Institute, 2014

3

Succès





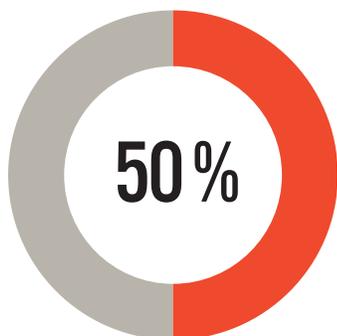
**INDICE MONDIAL DE
SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS**

Même dans les entreprises qui connaissent du succès, bon nombre d'employés ne sentent pas personnellement qu'ils réussissent. Le succès doit être défini pour les employés comme étant plus que l'absence d'échec. Les organisations ont commencé à repenser leurs évaluations annuelles de rendement. Les employés ont trop longtemps enduré des évaluations annuelles injustes, arbitraires et sans égard à leur réussite. Certains ont même été jusqu'à proclamer la mort de l'évaluation annuelle. Notre recherche n'arrive pas à la même conclusion. Les évaluations annuelles évoluent sous forme de gestion continue du rendement, assortie de rencontres individuelles fréquentes portant sur les objectifs et les souhaits de l'employé, où le supérieur offre mentorat et soutien pour favoriser le succès des employés et le succès de l'organisation par la même opportunité.

Le succès génère un engouement palpable dans les organisations prospères. Nous mesurons le succès selon cinq dimensions : la perception d'« équipe gagnante », la réputation organisationnelle, la constatation auditive et visuelle de la réussite, l'innovation et la manifestation du succès par l'équipe. Malgré des profits et des recettes records, nous avons découvert que la perception de succès personnel est une faiblesse dans les sociétés de partout dans le monde. Ceci appuie notre point fondamental : le succès ne se limite pas aux victoires, mais repose sur l'établissement d'un modèle visant à appuyer les victoires. Ce modèle se dessine lorsque les réalisations sont encouragées, exécutées et célébrées.

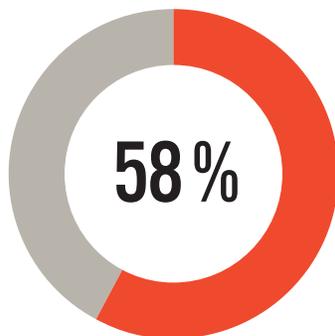
ÉQUIPE GAGNANTE

ENGENDRE UN SENTIMENT DE VICTOIRE



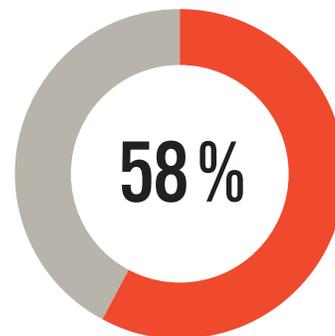
SOLIDE RÉPUTATION

L'ORGANISATION A LA RÉPUTATION D'EMBAUCHER D'EXCELLENTS EMPLOYÉS QUI FONT DE L'EXCELLENT TRAVAIL.



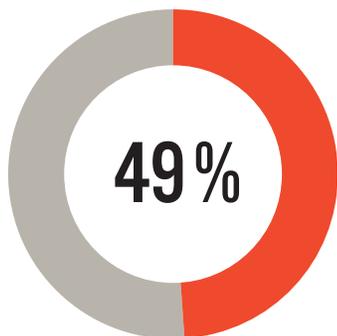
DISCUSSION À PROPOS DU SUCCÈS

DIFFUSION DE LA RÉUSSITE AU VU ET AU SU DE TOUS



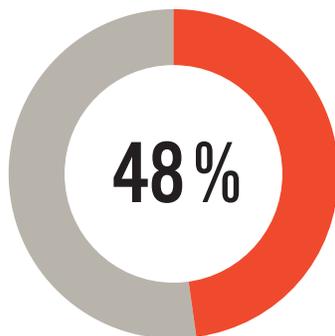
INNOVATION

LES ORGANISATIONS INNOVENT FACE À UN OBSTACLE.



SUCCÈS D'ÉQUIPE

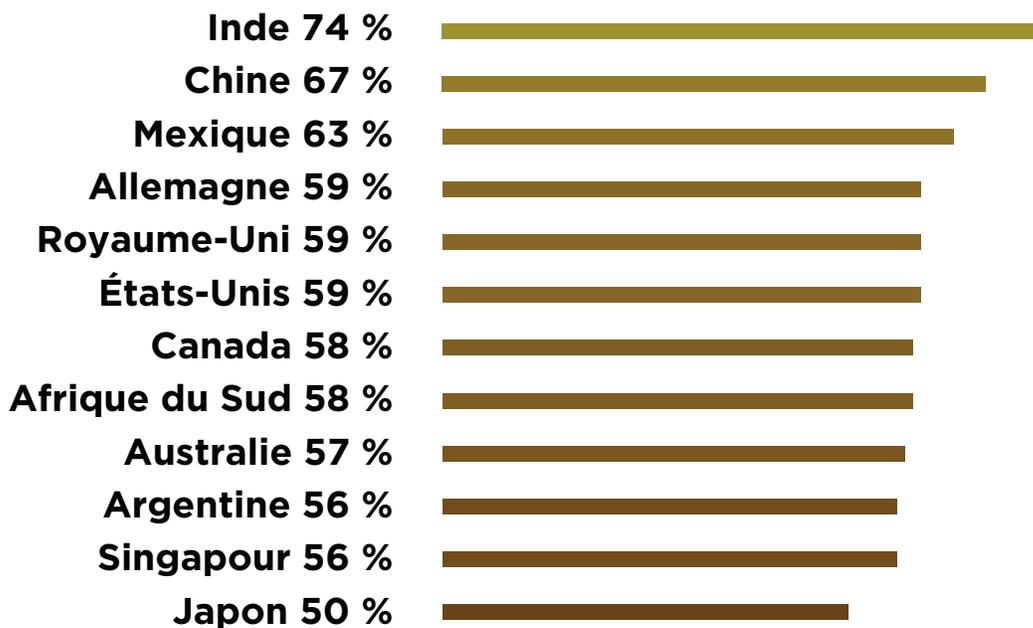
LES ÉQUIPES SONT PERÇUES COMME GAGNANTES À L'INTERNE.



CHAQUE ÉLÉMENT DE L'INDICE EST MESURÉ SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100. LES POURCENTAGES SONT CALCULÉS SELON L'ACCORD AVEC L'ÉNONCÉ.



Indice de l'aimant à talents Succès mesuré à l'échelle mondiale



INTRODUCTION

Qui n'aime pas le sentiment de réussite, d'avoir contribué de manière positive à un résultat positif? Les employés sont animés de la confiance de faire partie d'une équipe gagnante. Les anciennes notions de succès comme état d'être font place à une compréhension plus profonde et plus réaliste du succès comme de petits éléments distincts sous forme de réussites continues. Par conséquent, les moments où une personne contribue réellement à changer les choses doivent être cultivés, savourés et soulignés. Ce sont les expériences culminantes de la vie professionnelle, les pierres angulaires des progrès personnels et organisationnels. Tant que les employés retirent un sentiment accru d'estime de soi, d'appartenance et d'identité de leur employeur, ils ne choisiront pas de travailler pour une organisation qui ne connaît pas le succès ou qui accuse un retard dans son industrie. Les répercussions sont donc importantes à l'égard de l'embauche — si vous voulez les talents les plus performants et prometteurs, les employés doivent voir une tendance au succès tant dans l'organisation qu'auprès de son personnel.

Pour faciliter le succès, il faut avoir la discipline de supprimer les barrières à l'excellence, laisser les employés innover malgré les échecs et encourager les employés à travailler au-delà de leurs qualifications sur papier.

Les employés doivent savoir à quoi ressemble le succès, comprendre comment l'atteindre, avoir les outils pour réussir et savoir que leur rendement est activement encadré, appuyé et évalué équitablement. Autrement dit, les employés doivent être témoins du succès, avoir les moyens d'atteindre leur propre succès et ressentir l'organisation célébrer et diffuser leurs succès lorsqu'ils surviennent.

CONSIDÉRATIONS

Place au succès

Notre étude révèle que seulement 54 % des employés ont l'impression d'avoir accompli quelque chose qu'ils considèrent important au travail au cours des 30 derniers jours. Les leaders et les employés n'expriment pas le même résultat : 65 % des leaders disent ressentir le succès au travail, tandis que seulement 45 % des employés affirment connaître personnellement le succès.

Le sentiment de succès diffère selon le niveau d'emploi :

65 % des leaders ressentent un sentiment de succès

45 % des employés ressentent un sentiment de succès

Selon notre recherche, les employés ressentent le succès lorsqu'ils :

1. ont les outils dont ils ont besoin;
2. reçoivent des évaluations de rendement justes;
3. savent comment accomplir davantage dans l'organisation;
4. comprennent à quoi ressemble le succès.

En présence de ces quatre éléments, 92 % des employés affirment ressentir le succès. Si ces éléments sont absents, seulement 17 % abondent dans le même sens. C'est un écart de 441 %!

441 % Écart dans la perception du succès lorsque les 4 principes ci-dessus sont appliqués.

Il existe des différences considérables entre chacune des générations et leur sentiment général de succès au travail. Nos données indiquent que seulement 47 % des baby-boomers et 50 % des X ressentent du succès au travail, tandis que 61 % des Z et des Y affirment connaître le succès au travail.



Entendre parler régulièrement de réussite et recevoir des évaluations de rendement fréquentes sont des éléments essentiels quand vient le temps d'aider les employés à définir et à quantifier leur succès personnel. Malheureusement, ces discussions sont rares ou inefficaces. Seulement 60 % des employés affirment que leur rendement est évalué à sa juste mesure dans leur organisation, et plus de la moitié souhaiteraient discuter davantage de leur perfectionnement avec leur leader. Même si la majorité des employés ont une forme d'évaluation du rendement (rencontres individuelles annuelles, trimestrielles, semi-annuelles ou mensuelles avec un supérieur), seulement 15 % affirment participer à chacune d'elles. Nous avons découvert que les discussions sur le rendement sont plus efficaces en présence des trois types (rencontres individuelles annuelles, trimestrielles et régulières). Individuellement, aucun type d'évaluation ne s'est traduit par une répercussion distincte sur le sentiment de succès de l'employé.

RECOMMANDATIONS ET INCIDENCE

Donner aux employés les moyens d'atteindre le succès requiert des conversations continues, une marge de manœuvre en prévision du risque et de l'échec et la visibilité du succès dans l'ensemble de l'organisation. Autrement dit, un succès d'ensemble.

« Si vous êtes un employé performant, votre évaluation de rendement ne vous sera que de peu d'utilité. Vous obtiendrez la meilleure note, une augmentation de salaire de 10 % et votre prime complète. Mais sans évaluation approfondie. Vos bons coups ne sont pas soulignés. Il n'y a aucune discussion à propos de l'orientation de votre carrière et de la façon dont votre supérieur peut vous aider à atteindre la prochaine étape. Une évaluation approfondie de mon rendement me motive et m'aide à apprendre. »

—DIRECTEUR PRINCIPAL DES ALLIANCES, SOCIÉTÉ FINANCIÈRE

1

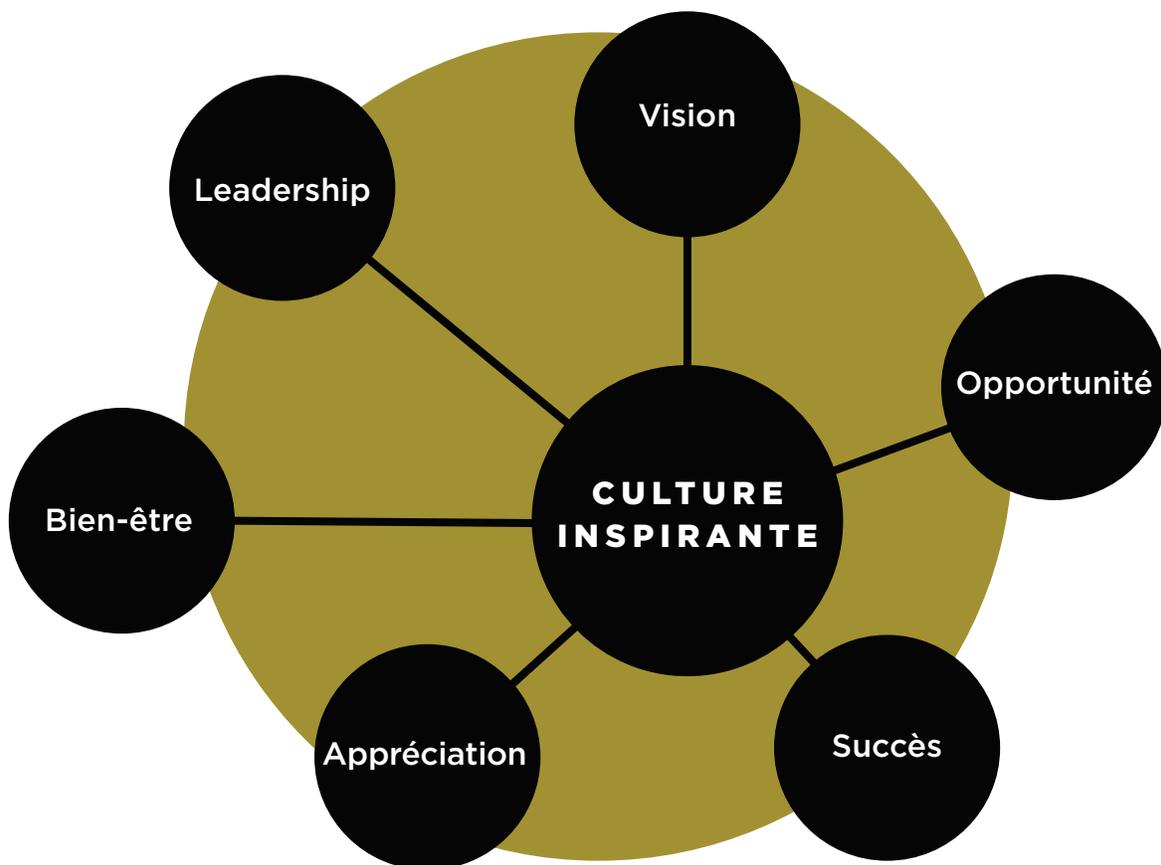
Offrez de la rétroaction plus d'une fois par année.

L'évaluation annuelle n'est pas morte, mais elle ne doit pas être le seul moment où un employé reçoit une rétroaction sur son rendement. Combinée aux rencontres individuelles continues, aux évaluations trimestrielles et aux conversations quotidiennes, la gestion du rendement doit être globale et faire partie de l'expérience employé sur une base régulière.

Nous avons constaté que lorsque les entreprises utilisent deux méthodes de gestion du rendement, elles affichent une hausse de 44 % de la perception du succès chez les employés. Lorsque les trois méthodes sont utilisées, on observe plutôt une hausse de 104 %. Lorsque les organisations utilisent une seule méthode de rétroaction, on remarque une baisse de la perception du succès.

Bon nombre de supérieurs planifient des rencontres individuelles avec leurs subordonnés directs, mais les oublient, les annulent ou ne s'y préparent pas adéquatement. Les rencontres individuelles forment une partie essentielle de la gestion du rendement, car elles sont continues. Les employés n'ont pas à attendre jusqu'au trimestre suivant ou à la fin de l'année. Ils reçoivent une rétroaction immédiate sur leur travail — leurs succès, comment s'améliorer et leur situation à l'égard de leur supérieur et de l'organisation. Les rencontres individuelles permettent également aux leaders de fixer des objectifs, de créer des plans d'encadrement pour les employés qui en ont besoin, de faire le point sur les projets spéciaux et d'établir si un employé fait face à un problème qui nuit à son expérience. Elles offrent la possibilité d'établir un lien régulier avec les employés, tout au long de l'année et permettent au leader de donner de la reconnaissance et de l'appréciation de manière opportune pour l'excellent travail accompli. Les rencontres individuelles constituent le moment par excellence pour lier les employés à la vision, au succès et à l'organisation.

Comme pour les projets spéciaux, la gestion continue du rendement se répercute sur les six aimants à talents. Les conversations individuelles régulières avec les leaders et les évaluations officielles continues sont des opportunités d'harmoniser le travail des employés à la vision de l'organisation. Elles donnent une chance aux leaders de discuter des opportunités de perfectionnement et de croissance, de communiquer ce à quoi ressemble le succès et de témoigner de l'appréciation pour l'excellent travail. Elles constituent également des points de contact permettant aux leaders de soutenir le bien-être général des employés et de consolider la relation leader-employé.



**INFLUENCE DE LA GESTION CONTINUE DU RENDEMENT
SUR LES INDICES D'AIMANTS À TALENTS
HAUSSE BRUTE SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100 POINTS**

<p>HAUSSE DE 14 POINTS DU SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE 17 POINTS DU SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE 15 POINTS DU SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS</p>
<p>HAUSSE DE 13 POINTS DU SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE 5 POINTS DU SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE 14 POINTS DU SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS</p>

**La gestion continue du rendement
(une combinaison de rencontres annuelles et trimestrielles
et de rencontres individuelles régulières) fait en sorte que
les employés sont :**

20 % plus susceptibles de ressentir le succès

**62 % plus susceptibles de croire que leur rendement
est évalué à sa juste mesure dans l'organisation**

48 % plus susceptibles de se sentir liés à leur leader

50 % plus susceptibles de se sentir aux commandes de leur carrière

36 % plus susceptibles de faire confiance à leur leader

88 % plus susceptibles de se sentir appréciés

**120 % plus susceptibles de croire que leur organisation inspire
les employés à atteindre un but commun**

« Certains supérieurs reportent sans cesse les rencontres et vous vous sentez alors dévalorisé ou sous-estimé lorsque la rencontre est annulée pour la troisième fois. »

—PARTICIPANTE D'UN GROUPE DE DISCUSSION, AUSTRALIE

2

Permettez l'échec sécuritaire.

Toute discussion sur le succès doit également inclure une discussion sur l'échec. Les entreprises qui permettent aux employés d'échouer, de reconnaître leurs échecs et d'apprendre de leurs erreurs, favorisent l'innovation et la croissance. Si les employés ont peur d'échouer, ils n'oseront pas prendre de risques ou s'attaquer à de grands projets qui ont la capacité de transformer l'organisation. En acceptant que l'échec fasse partie du processus d'innovation, l'excellent travail réalisé augmente de 60 %, et l'innovation de 166 %. Lorsque les employés sentent que leur entreprise encourage la créativité et l'innovation, 78 % d'entre eux s'engagent à rester auprès de cet employeur¹.

La clé de l'échec sécuritaire est d'échouer, d'apprendre et de progresser ensemble. En s'attaquant à un problème en compagnie de collègues, les employés ressentent un sentiment de vision et d'opportunité. Même s'ils n'atteignent pas leurs objectifs, ils s'efforcent d'atteindre l'excellence ensemble, ce qui crée un lien plus fort que toute activité de renforcement d'esprit d'équipe.

Un environnement d'échecs autorisés est important pour favoriser le succès. Toutefois, il doit également y avoir des protections en place pour préserver la valeur existante. Autrement dit, l'échec n'est pas une façon d'excuser un rendement défaillant. Au contraire, les environnements d'échecs autorisés devraient soutenir l'échec qui survient lorsque les employés prennent des risques calculés et repoussent les limites pour trouver des solutions novatrices.

L'opportunité d'échouer a un effet positif sur l'expérience de travail d'un employé. Il existe des différences considérables dans la satisfaction et l'engagement lorsque l'innovation, même si elle comprend un échec, est encouragée.

Lorsque l'échec est accepté dans le cadre du processus d'innovation, on constate :

hausse de 60 % de l'excellent travail

hausse de 166 % des chances que les employés sentent que leur travail représente des innovations importantes par rapport à la norme

hausse de 37 % des résultats individuels des employés

hausse de 133 % des chances que les recettes de l'entreprise aient augmentées

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

3

Diffusez le succès.

La forme de succès la plus puissante est centrée autour de l'employé, l'excellent travail qu'il accomplit et dont il est témoin. En partageant des anecdotes de succès et de victoires des employés dans les assemblées, les communications aux employés, les réunions d'équipe et par la reconnaissance sociale, vous faites la promotion des réalisations de vos employés.

Notre recherche révèle que lorsque les anecdotes de succès sont diffusées dans l'ensemble de l'organisation, on remarque une hausse de 44 % du sentiment de succès dans l'organisation, une hausse de 57 % du sentiment d'appréciation et les employés sont 82 % plus susceptibles d'avoir une forte compréhension de l'image du succès dans leur organisation. En partageant le succès dans l'ensemble de l'organisation, d'autres employés peuvent être témoins des comportements et des actions nécessaires pour atteindre le même succès. Ils sont inspirés et motivés par le travail de leurs pairs. La reconnaissance publique aide un employé à se sentir lié à ses pairs, dans son équipe immédiate et à tous les niveaux.

Assurez-vous de partager les anecdotes de succès et de témoigner de l'appréciation de la bonne manière. Soyez précis et discutez de ce qu'a fait l'employé pour atteindre le succès. Faites le lien entre les réalisations uniques de votre employé et la vision organisationnelle ainsi que ce qui importe le plus. Soyez opportun et sincère à chaque opportunité. Notre recherche antérieure sur la reconnaissance démontre que la reconnaissance des victoires inspire l'innovation, la productivité et le rendement. La reconnaissance génère également un sentiment d'opportunité et de visibilité, stimule le moral et rehausse la fierté envers l'organisation².

4

Sortez des sentiers battus.

Tel que mentionné à la section Opportunité, les projets spéciaux permettent aux employés d'entreprendre de nouveaux défis et de connaître le succès dans des domaines qui sortent de leurs tâches régulières. Notre recherche révèle que lorsque les employés participent à un projet spécial et excellent, ils sont :

78 % plus susceptibles de croire que leur emploi les prépare à leur carrière future

70 % plus susceptibles de croire qu'ils sont libres d'essayer de nouvelles choses

34 % plus susceptibles de croire qu'ils ont l'opportunité d'offrir leur meilleur rendement

20 % plus susceptibles d'avoir un sentiment accru de succès

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

CONCLUSION

Le succès crée des liens.

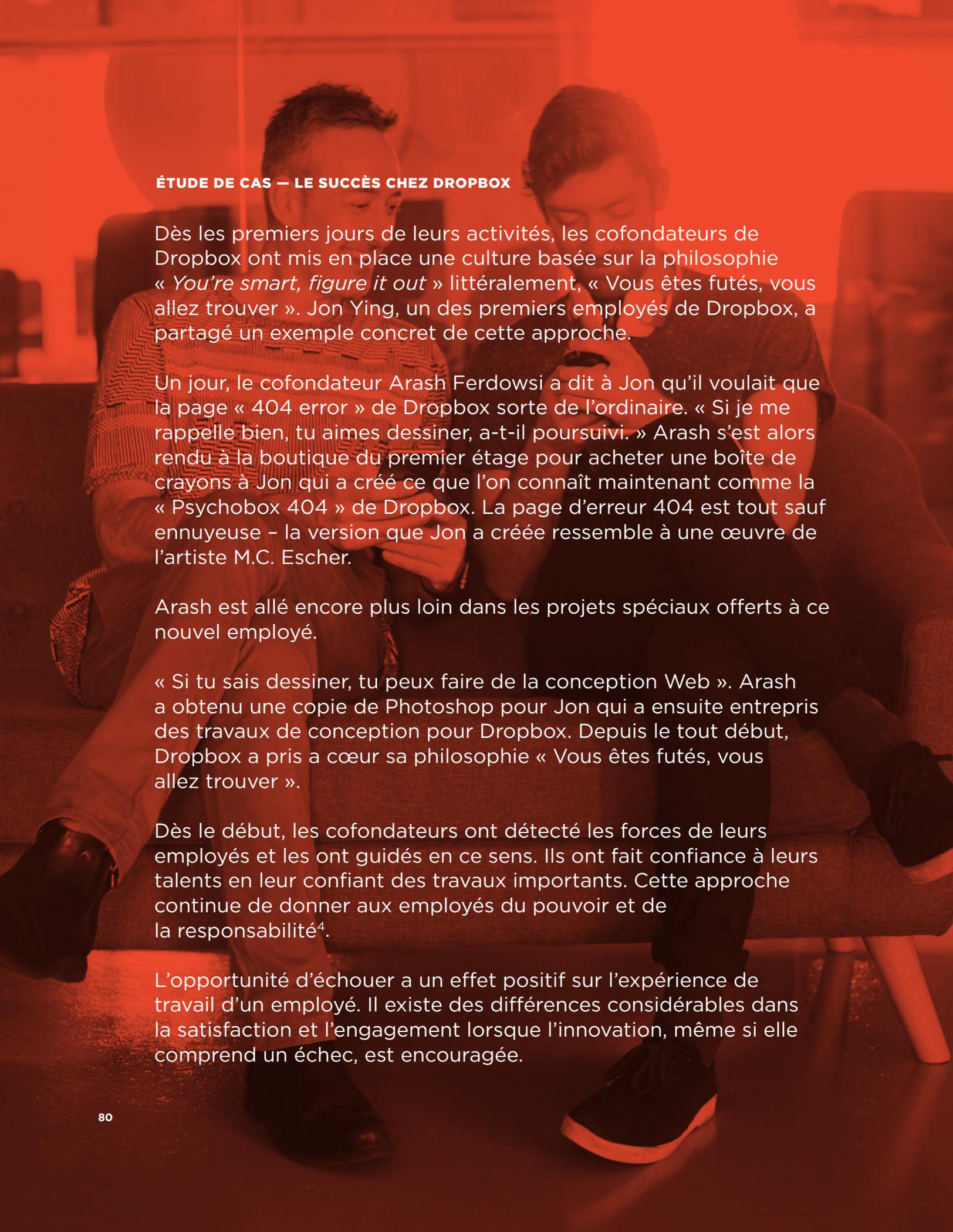
Les gens veulent être valorisés. Ils veulent se démarquer. Ils veulent faire partie d'une équipe gagnante. Ils veulent faire de l'excellent travail.

L'excellent travail repose sur la possibilité d'apporter une contribution appréciée³. Il s'agit de poser la bonne question : qu'est-ce qui serait apprécié? Les gens qui font de l'excellent travail constatent par eux-mêmes comment leur travail sera utilisé par l'utilisateur final. Ils échangent avec des personnes hors de leur cercle habituel pour obtenir de nouvelles idées. Ils améliorent la combinaison et offrent de la nouveauté qui fait une différence.

L'innovation est encouragée, même si elle entraîne un échec.

	EN ACCORD	EN DÉSACCORD
Satisfaction générale de l'emploi actuel	78 %	54 %
Satisfaction de la culture d'entreprise actuelle de l'organisation	76 %	46 %
Opportunité de croissance et de perfectionnement	73 %	40 %
Niveau de succès de l'organisation actuelle	78 %	55 %
Sentiment d'appartenance	77 %	28 %
Forte motivation à contribuer	82 %	35 %
Recommanderait l'organisation comme lieu de travail	80 %	26 %
Fierté envers l'organisation	81 %	31 %
Volonté de faire des efforts supplémentaires	81 %	41 %
Volonté de rester dans l'organisation	80 %	30 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

The background image shows two men in an office environment. One man is seated and looking at a smartphone, while the other stands beside him, also looking at the device. The scene is overlaid with a semi-transparent orange filter. The text is positioned in the upper left and middle sections of the page.

ÉTUDE DE CAS — LE SUCCÈS CHEZ DROPBOX

Dès les premiers jours de leurs activités, les cofondateurs de Dropbox ont mis en place une culture basée sur la philosophie « *You're smart, figure it out* » littéralement, « Vous êtes futés, vous allez trouver ». Jon Ying, un des premiers employés de Dropbox, a partagé un exemple concret de cette approche.

Un jour, le cofondateur Arash Ferdowsi a dit à Jon qu'il voulait que la page « 404 error » de Dropbox sorte de l'ordinaire. « Si je me rappelle bien, tu aimes dessiner, a-t-il poursuivi. » Arash s'est alors rendu à la boutique du premier étage pour acheter une boîte de crayons à Jon qui a créé ce que l'on connaît maintenant comme la « Psychobox 404 » de Dropbox. La page d'erreur 404 est tout sauf ennuyeuse – la version que Jon a créée ressemble à une œuvre de l'artiste M.C. Escher.

Arash est allé encore plus loin dans les projets spéciaux offerts à ce nouvel employé.

« Si tu sais dessiner, tu peux faire de la conception Web ». Arash a obtenu une copie de Photoshop pour Jon qui a ensuite entrepris des travaux de conception pour Dropbox. Depuis le tout début, Dropbox a pris à cœur sa philosophie « Vous êtes futés, vous allez trouver ».

Dès le début, les cofondateurs ont détecté les forces de leurs employés et les ont guidés en ce sens. Ils ont fait confiance à leurs talents en leur confiant des travaux importants. Cette approche continue de donner aux employés du pouvoir et de la responsabilité⁴.

L'opportunité d'échouer a un effet positif sur l'expérience de travail d'un employé. Il existe des différences considérables dans la satisfaction et l'engagement lorsque l'innovation, même si elle comprend un échec, est encouragée.

Pour faire de l'excellent travail, il faut nécessairement tisser des liens; avec votre travail, avec vos clients; avec vos pairs, et avec une vision motivante. Lorsque les organisations font la promotion adéquate d'une culture du succès, les employés sont aptes à faire de l'excellent travail et à expérimenter des victoires personnelles et partagées. Ils se sentent davantage liés les uns aux autres et à l'organisation. Ils ressentent un sentiment de réussite commune et souhaitent rester dans l'organisation.

SUCCÈS – POINTS CLÉS

Offrez des outils favorisant le succès.

Faites des évaluations de rendement justes et fréquentes.

Aidez les employés à comprendre comment réussir.

Enseignez aux employées ce à quoi ressemble le succès.

Sources – Succès

1. « Office Perks: Millennial Expectations Change What Employers Offer », *Report Linker*, 28 février 2017
2. David Sturt, Todd Nordstrom, Kevin Ames, Gary Beckstrand, « Appreciate: Celebrating People Inspiring Greatness », O.C. Tanner, 2017
3. David Sturt, « Great Work. How to Make a Difference People Love ». O.C. Tanner, 2014
4. Liz Gannes, « Inside Dropbox's Reverse—Engineered Company Culture », *All Things D*, 15 août 2012

4

Appréciation





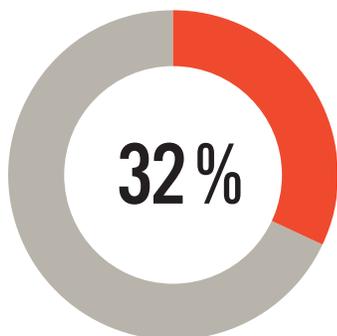
**INDICE MONDIAL DE
SENTIMENT D'APPRÉCIATION
DES EMPLOYÉS**

Bon nombre d'employés ne se sentent pas appréciés. Nos résultats confirment des décennies de recherches antérieures. Les leaders éprouvent toujours des difficultés à récompenser le bon travail des employés. Les pairs comme les leaders ne témoignent pas suffisamment de reconnaissance. La reconnaissance, une mesure essentielle pour générer un sentiment d'appréciation, est souvent laissée pour compte. Les budgets accordent la priorité ailleurs. Le temps des supérieurs est consacré à d'autres tâches administratives. Même les leaders en RH consacrent plus d'énergie aux politiques et aux procédures qu'à la reconnaissance. Les assemblées, bulletins et autres points d'intérêt relèguent souvent les moments de reconnaissance à la toute fin. Lorsque la reconnaissance occupe uniquement une place au bas de la liste des priorités, les employés estiment que leur travail passe inaperçu. Il est alors facile de croire que les supérieurs, les pairs et l'organisation ne se soucient pas des employés ou du travail qu'ils accomplissent.

L'appréciation est plus qu'un simple remerciement; c'est un échange entre des collègues et des leaders qui lie l'excellent travail à la vision de l'organisation. Dans notre cadre de culture des aimants à talents, nous avons relevé les cinq dimensions fondamentales de l'appréciation : la fréquence de la reconnaissance reçue, la sincérité et la pertinence de la reconnaissance, la cohérence de la reconnaissance pour les employés performants, la reconnaissance du leader et une habitude de reconnaissance des autres. L'appréciation est une puissante émotion, grâce à laquelle une personne se sent reconnue et valorisée, pas seulement pour son travail, mais pour qui elle est et les talents qu'elle possède.

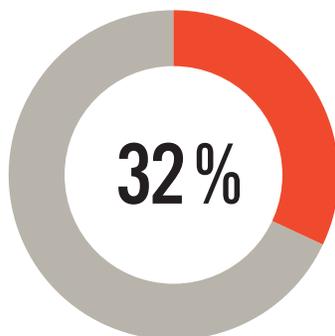
RECONNAISSANCE DES PAIRS

LES EMPLOYÉS ESTIMENT QU'ILS REÇOIVENT DE LA RECONNAISSANCE FRÉQUENTE DE LEURS PAIRS.



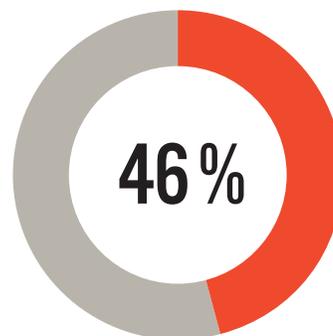
SINCÉRITÉ

LA RECONNAISSANCE EST SINCÈRE ET PERTINENTE.



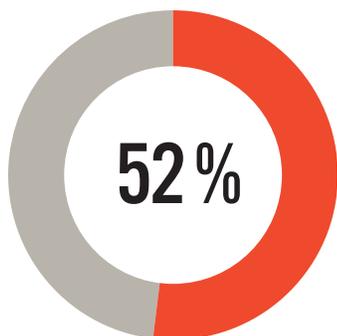
COHÉRENCE

LES EMPLOYÉS PERFORMANTS SONT CONSTAMMENT RÉCOMPENSÉS.



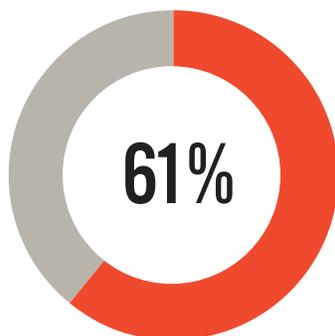
RECONNAISSANCE DES LEADERS

LES LEADERS RECONNAISSENT L'EXCELLENT TRAVAIL.



TÉMOIGNAGE DE LA RECONNAISSANCE

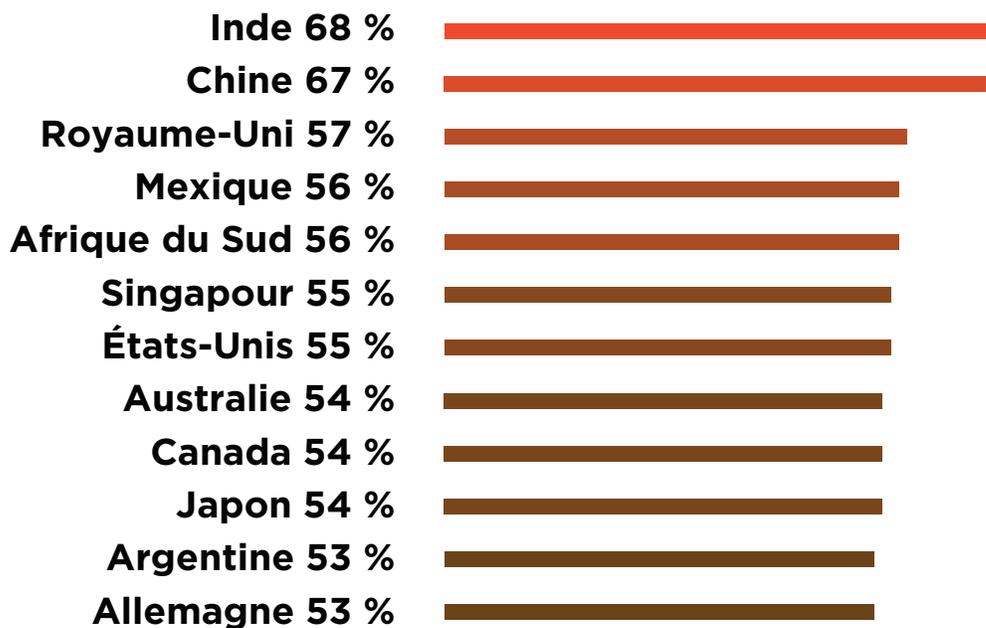
LES EMPLOYÉS TÉMOIGNENT DE LA RECONNAISSANCE AUX AUTRES POUR LEUR BON TRAVAIL.



CHAQUE ÉLÉMENT DE L'INDICE EST MESURÉ SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100. LES POURCENTAGES SONT CALCULÉS SELON L'ACCORD AVEC L'ÉNONCÉ.



Indice de l'aimant à talents Appréciation mesuré à l'échelle mondiale



INTRODUCTION

L'appréciation est essentielle. L'appréciation est le sentiment d'être valorisé de manière unique pour son point de vue, son attitude, ses talents et ses contributions.

S'il est vrai que la rémunération et les avantages sociaux contribuent à ce sentiment d'appréciation, des éléments comme l'autonomie, la confiance, la responsabilité, les interactions avec les autres ainsi qu'une reconnaissance authentique et sincère provoquent encore plus d'impact.

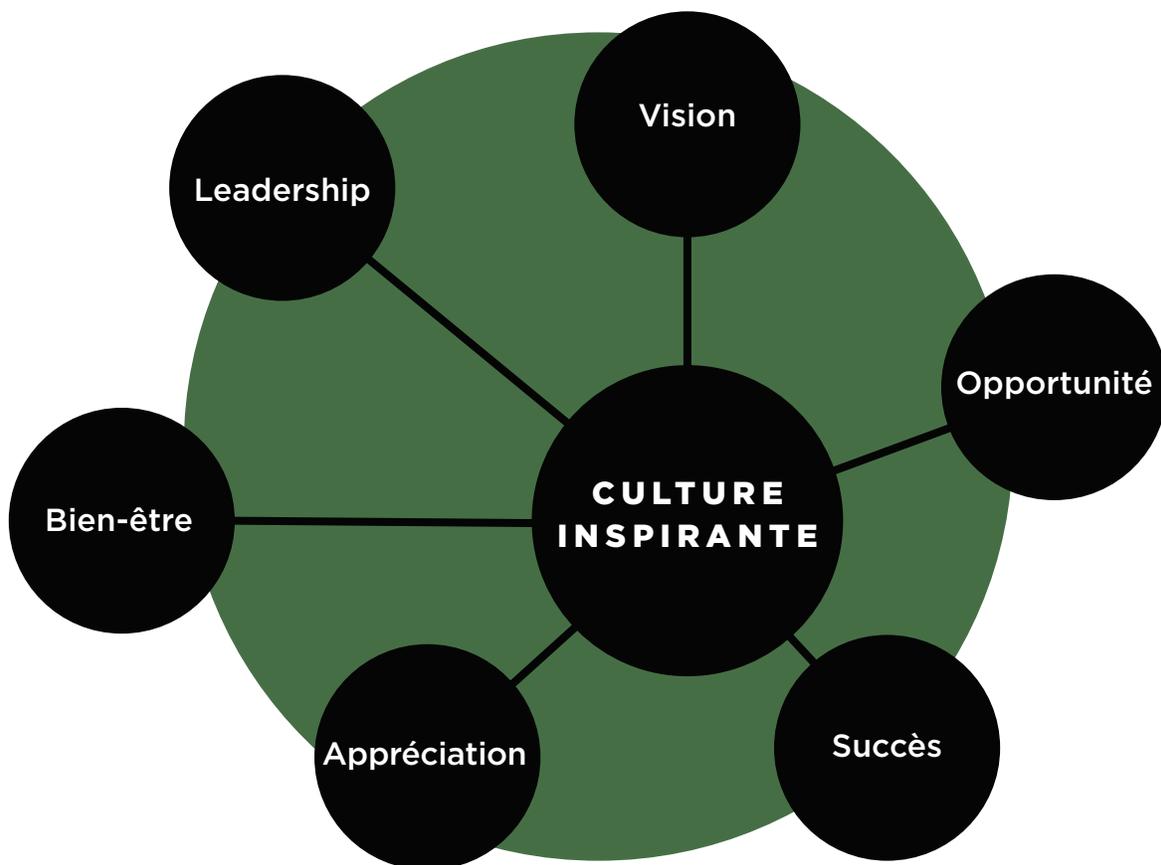
L'appréciation peut améliorer l'engagement, inspirer l'innovation et favoriser la loyauté. À la question « quel est l'élément le plus important que fait (ou pourrait faire) votre supérieur ou l'entreprise pour vous motiver à faire de l'excellent travail » la réponse la plus populaire a été la reconnaissance¹. L'appréciation du travail a été l'attribut le plus important pour les candidats de partout dans le monde dans un nouvel emploi².

Appréciation vs reconnaissance

L'appréciation se définit comme la reconnaissance de la valeur d'une personne par la sagesse, le jugement et la perspicacité. C'est une émotion³.

La reconnaissance est l'acte ou le processus qui vise à reconnaître ou à être reconnu. C'est le fait d'utiliser la parole pour exprimer sa gratitude⁴. C'est ce qui alimente le sentiment d'être apprécié.

Les efforts et les réalisations des employés doivent être appréciés par des actes de reconnaissance. La reconnaissance a un impact considérable sur les six aimants à talents. Lorsqu'on leur a demandé de noter chaque aimant à talents sur une échelle de 0 à 100, les employés qui ressentaient de la reconnaissance étaient plus positifs face à la vision, à l'opportunité, au succès, à l'appréciation, au bien-être et au leadership.



INFLUENCE DE LA RECONNAISSANCE SUR LES INDICES DES AIMANTS À TALENTS
 HAUSSE BRUTE SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100 POINTS

<p>HAUSSE DE 20 POINTS DU SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE 24 POINTS DU SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE 22 POINTS DU SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS</p>
<p>HAUSSE DE 21 POINTS DU SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE 16 POINTS DU SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS</p>	<p>HAUSSE DE 23 POINTS DU SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS</p>

CONSIDÉRATIONS

La reconnaissance n'est pas une priorité

La reconnaissance n'est pas aussi fréquente qu'elle le devrait, ni aussi bien exécutée qu'elle le mérite. Nous avons constaté que seulement 61 % des employés se sentent appréciés au travail, et que lorsque la reconnaissance est présente, elle est inadéquate le tiers du temps.

Une appréciation pertinente et significative est un outil puissant pour combler le fossé de la culture dans l'organisation. Peu importe la génération, le niveau hiérarchique, le service, la fonction ou la région du monde, tous les employés veulent être reconnus et se sentir appréciés. La reconnaissance tisse des liens à l'échelle de l'organisation : des liens interfonctionnels par la reconnaissance entre pairs, des liens entre la vision et l'entreprise par la reconnaissance des leaders et des liens entre les réalisations individuelles d'un employé et le succès.

RECOMMANDATIONS ET INCIDENCE

Une reconnaissance efficace nécessite des éloges sensés, sincères et publics, surtout de la part des leaders. La reconnaissance entre pairs a énormément de valeur. Mais il serait faux de penser qu'elle remplace celle des leaders.

**La reconnaissance a-t-elle sa place?
Au cours des 30 derniers jours...**

57 % des employés ont reçu des remerciements de leur leader ou d'un pair

27 % des employés ont reçu des éloges spontanés pour leur travail

26 % des employés ont reçu une reconnaissance officielle

20 % des employés ont été affectés à un projet spécial

28 % des employés n'ont reçu AUCUNE des reconnaissances ci-dessus

42 % des employés ont reçu une rétroaction constructive dans le cadre de leur reconnaissance

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

1

Offrez des remerciements réfléchis, des éloges spontanés et de la reconnaissance officielle.

La reconnaissance ne peut être un élément secondaire. Elle doit être réfléchie et accordée en temps opportun, lorsque les employés démontrent un effort supplémentaire, réalisent un excellent travail ou atteignent un jalon de carrière⁵.

71 %

Baisse du sentiment d'appréciation en l'absence d'éloges ou de reconnaissance lorsqu'un employé a produit un effort supplémentaire ou accompli un excellent travail.

Qu'il s'agisse d'un simple merci, d'un éloge spontané ou d'une reconnaissance plus officielle, l'appréciation réfléchie touche profondément les gens. Lorsqu'un collègue ou un leader arrive à communiquer en détail et avec précision la façon dont le travail d'un employé contribue à la vision organisationnelle, cet employé sent qu'il souscrit à une cause plus grande que lui. Il ressent un sentiment d'appartenance. Un simple « merci » peut avoir une répercussion durable, s'il est bien fait et réfléchi.

Notre recherche révèle que l'appréciation peut être engendrée par :

un remerciement réfléchi — les employés se sentent 116 % fois plus appréciés

des éloges spontanés — les employés se sentent 172 % fois plus appréciés

une reconnaissance officielle — les employés se sentent 355 % fois plus appréciés

des projets spéciaux — les employés se sentent 74 % fois plus appréciés

2

Faites de la reconnaissance une priorité.

Démontrez l'importance de la reconnaissance en changeant la place que vous lui accordez dans les assemblées, dans les bulletins de l'entreprise ou dans les autres formes de communication. La reconnaissance sera vue et entendue par un plus grand nombre d'employés si elle est témoignée au début d'une réunion plutôt qu'à la fin. Il en va de même pour un bulletin; la portion consacrée à la reconnaissance sera davantage consultée si elle est à la une, bien en vue. Si la reconnaissance est reléguée à la fin, elle risque d'être oubliée, parcourue à la hâte ou carrément ignorée par manque de temps ou d'espace. Cela peut avoir un effet négatif sur l'employé reconnu.

La règle d'or : reconnaissez d'abord. Ou planifiez une réunion ou une brève rencontre où le seul point à l'ordre du jour sera la reconnaissance. Un employé sur deux nous a dit que la reconnaissance était un élément secondaire dans les réunions de l'organisation.

Lorsque la reconnaissance n'est pas considérée comme une priorité pour leur organisation, les employés sont :

38 % moins susceptibles de se sentir appréciés

22 % moins susceptibles de donner de la reconnaissance aux autres

68 % plus susceptibles de croire que la reconnaissance qu'ils reçoivent est un geste vide de sens

40 % plus susceptibles de croire qu'ils reçoivent rarement de la reconnaissance de leurs pairs

The background of the page is a photograph of the Niagara Casino tower and building, tinted in a deep orange-red color. The tower is a prominent feature, with its observation deck visible. The building below it has large letters spelling out 'CASINO' vertically. The overall scene is a high-angle view of the casino complex.

ÉTUDE DE CAS — L'APPRÉCIATION CHEZ NIAGARA CASINOS

Niagara Casinos accueille chaque année des millions de visiteurs de partout dans le monde. Dans un effort visant à récompenser ses 4 000 employés qui incarnent ses nouvelles valeurs, l'entreprise a procédé à la refonte complète de son programme de reconnaissance. Son nouveau programme de reconnaissance a généré de la sensibilisation, renforcé les nouvelles valeurs, lié les services qui n'interagissent que rarement et amélioré la camaraderie. Les cartes virtuelles et la description des récompenses défilent en continu sur les écrans de la cafétéria des employés dans tous les emplacements. Ce sont des rappels constants de la reconnaissance à l'échelle de l'organisation. Aujourd'hui, 90 % des employés comprennent comment ils contribuent au succès de la société et 93 % disent qu'ils sont plus susceptibles de rester dans leur emploi.

« Il est impossible d'offrir une expérience client remarquable si les employés ne se sentent pas engagés et liés à l'organisation. Nous croyons que reconnaître les employés qui vont au-delà des attentes est un impératif stratégique pour notre entreprise, car lorsque c'est bien fait, ça rapporte. »

— MARIA GRAHAM, VICE-PRÉSIDENTE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL, NIAGARA CASINOS⁶



**Lorsque les leaders ne
communiquent pas efficacement les
réalisations, les employés sont :**

70 % moins susceptibles de se sentir appréciés

**74 % moins susceptibles de rester auprès de
l'organisation**

42 % moins susceptibles d'être engagés

**46 % moins susceptibles de faire la promotion
de leur organisation**

3

Aidez vos leaders à témoigner de la reconnaissance de manière authentique, précise et personnelle.

Les organisations supposent trop souvent, à tort, que les leaders savent déjà comment apprécier leurs employés. Les employés veulent ressentir que leur leader les connaît (et connaît leur travail) de manière précise et personnelle. Lorsque les leaders donnent des remerciements ou une appréciation génériques à un groupe, plutôt qu'individuellement, l'expérience peut être diluée. Les leaders doivent plutôt être précis à propos du qui, du quoi et du pourquoi de l'appréciation.

40 %

Selon notre étude, 40 % des employés estiment que la reconnaissance qu'ils reçoivent au travail est un geste vide de sens.

La reconnaissance doit faire le lien avec les éléments qui importent le plus, et les leaders doivent harmoniser leurs éloges aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise qui découlent de la vision organisationnelle.

Désignez des experts qui peuvent former et enseigner les meilleures pratiques de reconnaissance aux leaders et aux nouveaux employés. Mettez sur pied un mécanisme de rétroaction afin que les leaders soient au courant et à jour quant à l'excellent travail effectué par leurs employés. Que ce soit par l'entremise des données de votre programme de reconnaissance ou des outils de gestion du rendement, par la reconnaissance publique des pairs ou par les rencontres individuelles avec les employés, les leaders devraient avoir accès aux réalisations des employés. La reconnaissance doit faire partie de la culture de votre organisation, et ne pas être simplement un autre programme de RH.

4

Positionnez les employés à titre d'experts en la matière et tissez des liens entre eux.

Lorsque les employés se sentent valorisés pour leurs points de vue, leurs attitudes, leurs talents et contributions uniques, ils se sentent aptes à inspirer à leur tour. Faites de vos employés des experts en la matière. Encouragez-les à tisser des liens avec les autres membres de l'organisation de sorte que les employés puissent aller vers eux pour obtenir de l'aide ou des conseils. Cela permet de souligner les forces propres à un employé, de faire le lien entre ces forces et les réalisations en particulier et de démontrer que les employés contribuent de manière unique et sont valorisés. En désignant des employés comme des experts, vous les inspirez à prendre les rênes.

Lorsque les employés de l'organisation sont sollicités pour obtenir de l'aide, nous constatons :

une hausse de 40 % de l'appréciation

une hausse de 59 % de l'engagement

une hausse de 30 % de la satisfaction de l'emploi

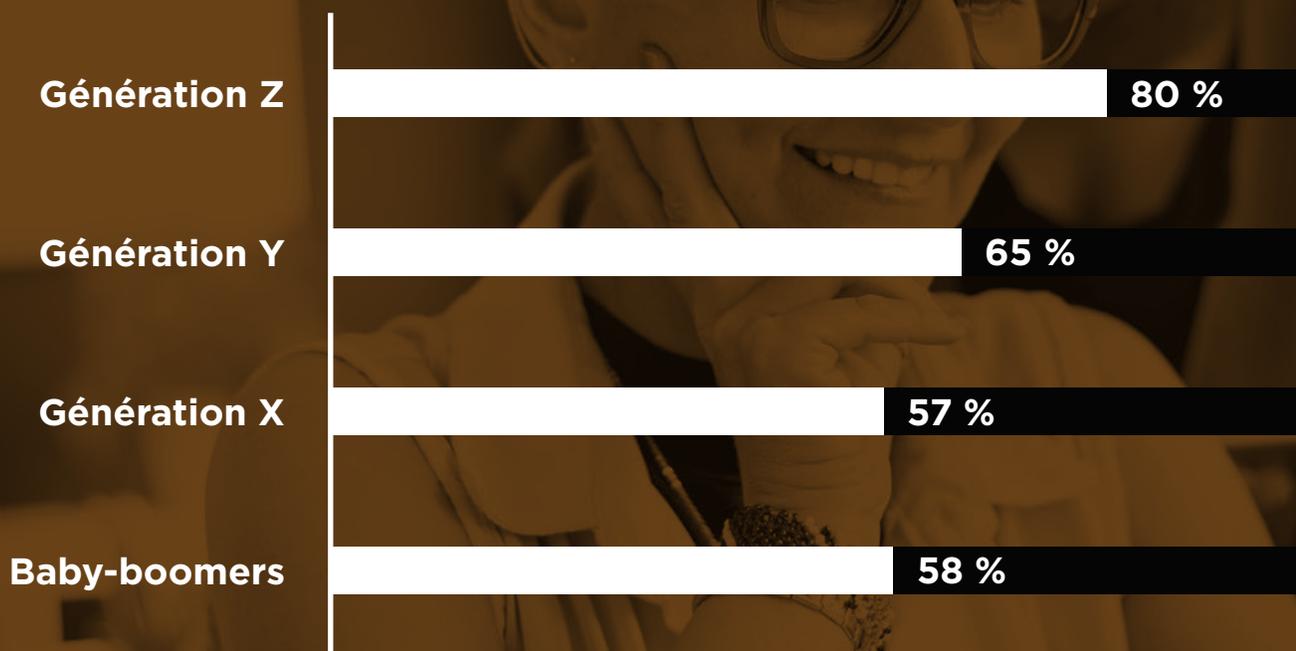
CONCLUSION

La reconnaissance favorise les liens, la fidélité et l'unité.

La reconnaissance est le connecteur par excellence. Elle lie les gens à la vision de l'organisation et à leur propre succès. Elle peut relier les équipes et les employés à leurs leaders. Elle peut à elle seule unifier les cultures en période de perturbations et d'instabilité.

L'appréciation est également synonyme de longévité. La reconnaissance constante d'un rendement qui dépasse les attentes peut ajouter 3,5 ans au maintien en fonction d'un employé, et les célébrations de carrière efficaces prolongent l'emploi de 2 à 4 ans. Une stratégie d'appréciation globale ne fait pas que faire du bien au moral, elle favorise le maintien en fonction⁸.

Nous constatons des écarts considérables entre les générations en matière d'appréciation. La génération Z obtient les résultats les plus élevés, avec un sentiment d'appréciation à 80 %. Les Y, les X et les baby-boomers affichent des résultats considérablement moins élevés.



ÉTUDE DE CAS — L'APPRÉCIATION CHEZ VIRGIN TRAINS

Virgin Trains avait pour défi d'unifier une jeune culture de marque novatrice à la culture ferroviaire historique et établie du noir et blanc. Le travail à faire pour créer un changement de culture dans un environnement mobile, sans bureau, actif 24 sur 24, 7 jours sur 7 était colossal. L'entreprise a donc mis sur pied un nouveau programme de reconnaissance pour unifier la culture par des valeurs communes, une utilisation et une expérience cohérentes dans l'ensemble des emplacements et la possibilité pour tous les employés de témoigner de la reconnaissance les uns aux autres. Chez Virgin Trains, l'expérience employé se traduit en service à la clientèle. En misant sur les employés d'abord, Virgin Trains sait que ceux-ci serviront leurs clients avec attention.

« Nous exigeons beaucoup de nos employés. Et nous leur demandons de le faire avec cœur. Il doit y avoir une façon de témoigner de l'appréciation à nos gens et de leur communiquer combien leurs contributions sont importantes. »

**—ZOE MILLS, RESPONSABLE DE LA RECONNAISSANCE ET DE L'ENGAGEMENT,
VIRGIN TRAINS⁷**

Finalement, bien que la rémunération et les avantages sociaux jouent un rôle dans le sentiment d'appréciation, ce sont les liens, les interactions avec les autres et la reconnaissance sincère et authentique qui font que les employés se sentent réellement valorisés. Le simple fait de témoigner de la reconnaissance peut transformer une culture.

5x

Les employés qui affirment que leurs supérieurs leur témoignent régulièrement de la reconnaissance pour leur bon travail sont 5 fois plus susceptibles de rester⁹.

53 %

des employés ont affirmé qu'ils resteraient en poste plus longtemps si leur employeur leur témoignait plus d'appréciation^{5, 7}.

APPRÉCIATION – POINTS CLÉS

Témoignez de la reconnaissance réfléchie.

Faites de la reconnaissance une priorité.

Témoignez une reconnaissance personnelle.

Donnez aux employés le sentiment qu'ils sont irremplaçables.

Sources – Appréciation

1. O.C. Tanner, « Cutting the Cost of Disengagement », Infographie
2. Rainer Strack, « The Workforce Crisis of 2030 », *Boston Consulting Group*, 2014
- 3, 4, 5. David Sturt, Todd Nordstrom, Kevin Ames, Gary Beckstrand. Appreciate. *O.C. Tanner* 2017
6. Niagara Casinos Case Study, *O.C. Tanner*
7. Virgin Trains Case Study, *O.C. Tanner*
8. Effect of Years of Service Recognition, *O.C. Tanner*
9. « US Employee Pulse Survey », *Qualtrics*, novembre 2017
10. « More Than Half of Employees Would Stay Longer at Their Company If Bosses Showed More Appreciation, Glassdoor Survey », *Glassdoor*, 13 novembre 2013

5

Bien-être





**INDICE MONDIAL DE
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE
DES EMPLOYÉS**

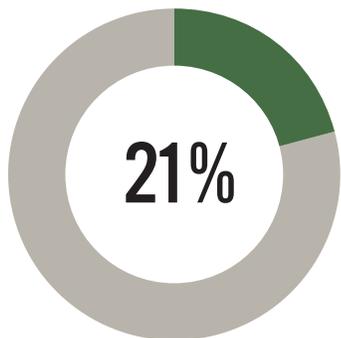
Les approches traditionnelles au bien-être misent sur le volet physique du bien-être en intégrant souvent les programmes de bien-être aux régimes de santé et aux contrôles biométriques. La plupart des organisations veulent que leurs employés soient en meilleure forme physique afin de réduire les coûts d'assurance.

Nous sommes d'accord — le bien-être physique est important. Toutefois, les organisations ont l'opportunité de provoquer un impact considérable sur la culture d'entreprise en élargissant les programmes pour y inclure le bien-être émotionnel et social. Ce qui manque le plus souvent aux employés ce sont les liens interpersonnels. En favorisant les liens solides entre les employés, vous aiderez non seulement votre organisation à rehausser l'engagement et le partage de l'information, mais vous contribuerez aussi au bien-être de vos employés. Ils développeront un sentiment d'appartenance, auront un meilleur moral et seront plus susceptibles de générer un impact.

Les organisations ne peuvent plus définir le bien-être en se référant uniquement à la situation physique ou financière d'un employé. Les initiatives doivent couvrir le volet social et le volet émotionnel pour pouvoir véritablement prétendre faire du bien-être individuel une priorité. Nous mesurons le bien-être selon cinq composants essentiels : les employés ressentent qu'ils sont prioritaires pour l'organisation, les employés atteignent un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le travail ne nuit pas à la santé des employés, les employés ont un sentiment d'appartenance et le travail ne nuit pas à la capacité d'un employé d'être heureux.

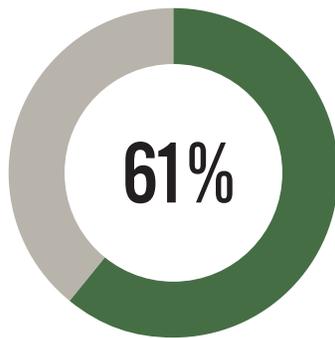
PRIORITÉ AUX GENS

LES ORGANISATIONS
CONSIDÈRENT LES GENS
COMME UNE PRIORITÉ.



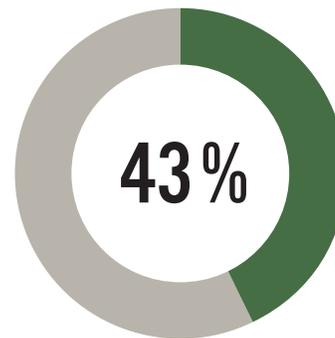
ÉQUILIBRE TRAVAIL/ FAMILLE

LES EMPLOYÉS ONT UNE
VIE PROFESSIONNELLE
ET PERSONNELLE
ÉQUILIBRÉE.



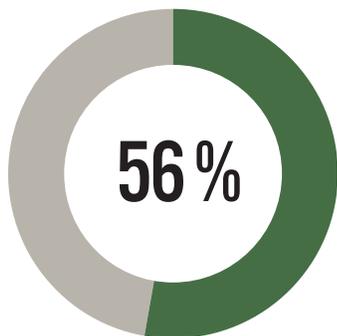
EFFET SUR LA SANTÉ

LE TRAVAIL NE NUIT PAS
À LA SANTÉ PHYSIQUE.



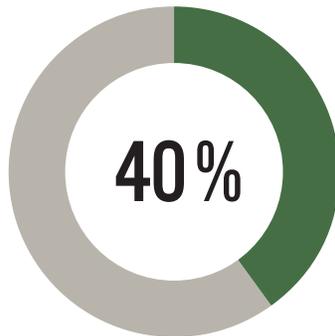
APPARTENANCE

LES EMPLOYÉS ONT
UN SENTIMENT
D'APPARTENANCE ET
D'INCLUSION.



VIE HEUREUSE

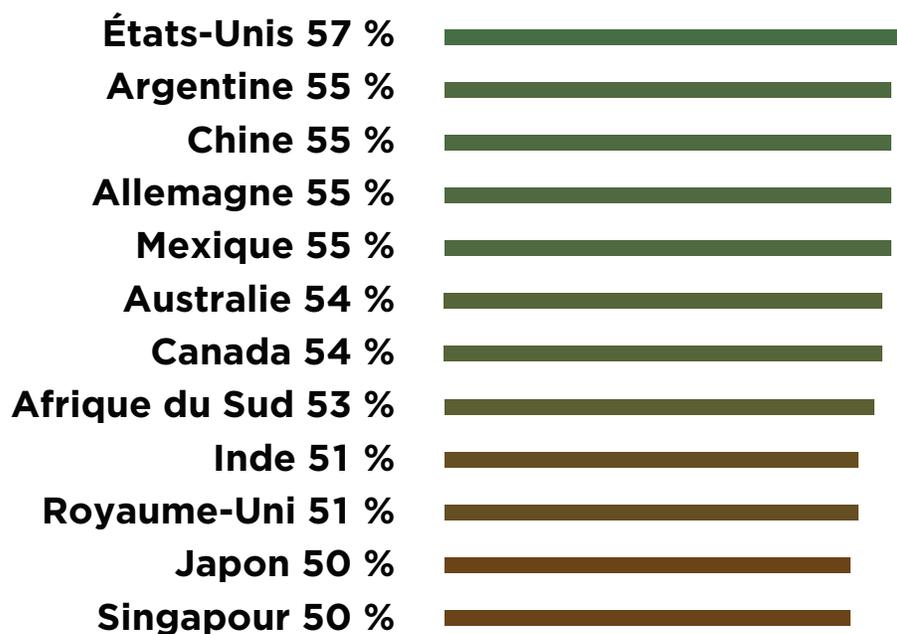
LES ORGANISATIONS
ENCOURAGENT UNE VIE
HEUREUSE, AU TRAVAIL
COMME À L'EXTÉRIEUR.



CHAQUE ÉLÉMENT DE
L'INDICE EST MESURÉ SUR
UNE ÉCHELLE DE 0 À 100.
LES POURCENTAGES SONT
CALCULÉS SELON L'ACCORD
AVEC L'ÉNONCÉ.



Indice de l'aimant à talents Bien-être mesuré à l'échelle mondiale



INTRODUCTION

L'Organisation mondiale de la santé désigne le stress comme l'épidémie des temps modernes. Virgin Pulse mentionne que plus de 80 % des travailleurs déclarent se sentir stressés, totalisant 300 milliards de dollars annuellement en perte de productivité. Les gens stressés au travail sont 26 % plus susceptibles de quitter leur emploi et 8,2 % moins productifs¹.

Le stress au travail engendre également 50 % plus de coûts de soins de santé, 50 % plus de roulement volontaire et 60 % plus d'erreurs au travail. De plus, 60 à 80 % des accidents de travail sont attribuables au stress, de même que plus de 80 % des visites chez le médecin. Cinquante millions de journées de travail sont perdues chaque année en raison du stress au travail². La culture de travail actuelle nuit à la capacité d'un employé de s'engager, d'être lui-même et de se sentir heureux et comblé dans les autres sphères de sa vie.

Même si les employés apprécient le soutien de leur employeur quant à leur bien-être physique, notre étude indique que seulement 14 % croient que leur milieu de travail place le bien-être émotionnel parmi les priorités et seulement 9 % des employés croient que leur organisation a leur bien-être social à cœur. Le bien-être global signifie de se soucier de l'employé à part entière : son bien-être physique, mais également son bien-être émotionnel et social. Virgin Pulse estime que 65 % des entreprises dotées de programmes de bien-être global stratégiques ont constaté des améliorations au niveau de leur culture³.

La montée de la technologie, le déclin des relations

Nous savons maintenant que la montée de la technologie visant initialement à faciliter les liens nous a plutôt éloignés encore plus. Les sentiments de solitude et d'isolement ont pris de l'ampleur pour donner lieu à des niveaux alarmants de dépression, de stress et de négativité⁴. La solitude n'est pas seulement désagréable, elle peut même entraîner la diminution des fonctions motrices, des maladies coronariennes et même une mort prématurée⁵. Le véritable bien-être repose sur des relations humaines, à la maison et au travail.

Et pas seulement des relations physiques. Le bien-être est aussi le sentiment d'être en relation avec les pairs et l'organisation. Le sentiment d'appartenance.

Seulement 54 % des répondants de notre étude affirment que leur organisation a une culture inclusive. Pourtant une culture inclusive fait ressortir le meilleur de vos employés, leur personnalité la plus authentique et passionnée.

Selon notre recherche, 72 % des employés œuvrant dans une culture inclusive estiment qu'ils peuvent être eux-mêmes contre seulement 46 % des employés travaillant dans une culture non inclusive.

53 %

des employés sont contraints de répondre aux demandes liées au travail dans leur temps libre et 38 % ne peuvent cesser de penser au travail, même lorsqu'ils ne sont plus au travail.

RECOMMANDATIONS ET INCIDENCE

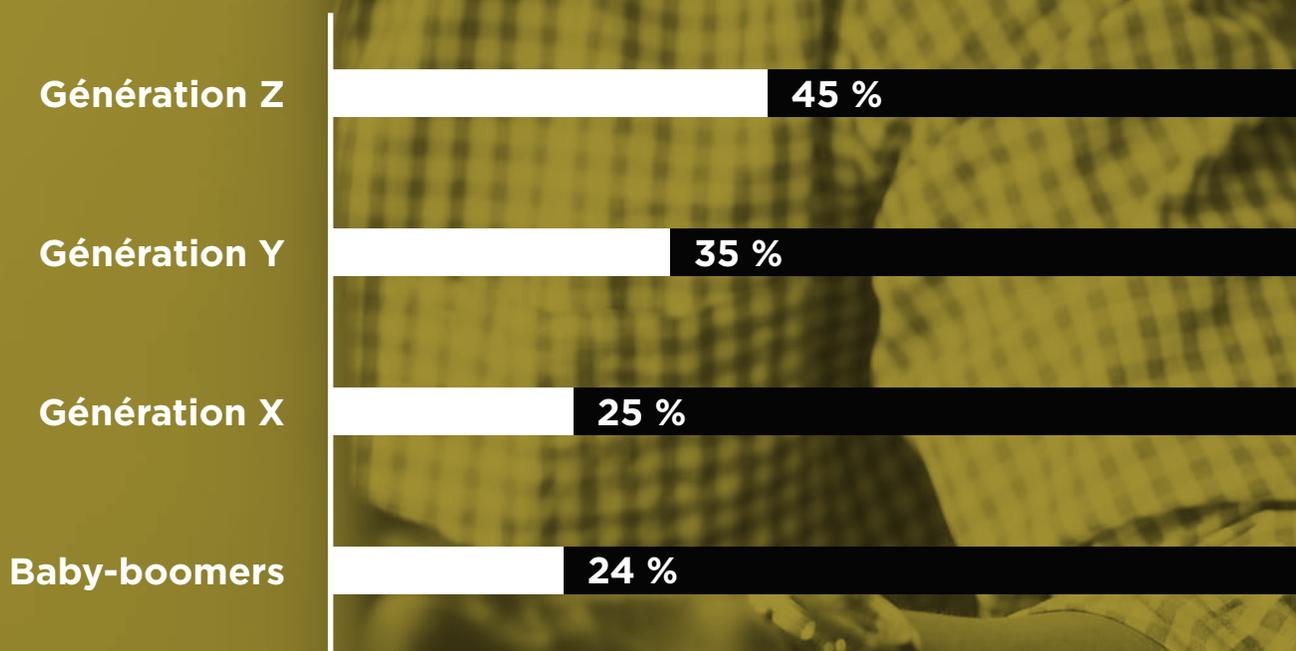
Un meilleur état de bien-être

Selon une étude du Harvard Business Review⁶, une culture positive est le facteur qui influe le plus sur le bien-être au travail. Cette étude a dégagé quatre moyens de générer une positivité qui appuie le bien-être au travail : favoriser les liens sociaux, faire preuve d'empathie, faire des efforts pour aider et inviter les gens à venir vous parler. Autrement dit, créer une culture empreinte de vraies relations concrètes.

« Le bien-être provient d'un seul et même endroit : une culture positive. »

—EMMA SEPPALA ET KIM CAMERON, HARVARD BUSINESS REVIEW

La solitude semble être liée à la génération. Même si les générations plus âgées ne sont aucunement immunisées contre la solitude, la génération Z et la génération Y se sentent considérablement plus seules que les baby-boomers et la génération X.



A photograph of three men smiling, overlaid with a green tint. The man on the left has a beard and glasses. The man in the center has a beard and is smiling broadly. The man on the right is also smiling. The text is overlaid on the image.

ÉTUDE DE CAS — LE BIEN-ÊTRE CHEZ CHEVRON

Les employés de Chevron adorent leur culture d'entreprise. La Chevron Way (la manière de faire Chevron) est dédiée à la sécurité et encourage les membres de l'équipe à veiller les uns sur les autres. Chevron offre des centres de mise en forme sur place, mais insiste également pour que les employés prennent des pauses régulières tout en communiquant l'importance accordée au bien-être de ses employés⁷.

1

Misez sur le portrait global du bien-être.

Nous vous recommandons d'aller au-delà du bien-être physique pour améliorer le bien-être émotionnel et social des employés. Les employés nourrissent une forte volonté de relations accrues avec eux-mêmes, les gens qui les entourent et le monde dans son ensemble. Encouragez le bénévolat pour favoriser les liens avec la communauté. Encouragez les amitiés et le plaisir au travail.

En misant sur la version globale du bien-être et en créant de meilleurs liens sociaux, vous permettrez aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Ils seront mieux préparés à relever les défis de leurs tâches et à trouver de nouvelles façons de faire. Ils se sentiront plus heureux et en meilleure forme au travail, contribuant à la culture positive que les entreprises tentent d'instaurer.

Lorsque le bien-être social et émotionnel fait partie des priorités :



ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

L'équilibre travail-famille est un important contributeur au bien-être global. Notre recherche indique que pour chaque hausse du sentiment de « rater fréquemment une opportunité à cause du travail », les employés sont 26 % moins susceptibles de croire que l'organisation accorde la priorité au bien-être social.

2

L'inclusivité compte.

Inclusion ne signifie pas seulement diversité. L'inclusion est également plus qu'une politique. L'inclusion, c'est d'aider les employés à sentir qu'ils peuvent être véritablement eux-mêmes. C'est de prendre les moyens pour influencer de manière positive sur les expériences quotidiennes des employés. C'est de veiller à créer une appartenance et le sentiment qu'ils sont précieux pour votre organisation. L'inclusion transcende les programmes tactiques vers un sentiment de connectivité sociale et de bien-être émotionnel, quels que soient la race, le genre, l'âge ou les antécédents d'une personne.

Les cultures d'entreprise inclusives permettent aux employés de tous les horizons de se sentir bien, socialement et émotionnellement. Elles permettent aux employés de créer des liens sociaux profonds les uns avec les autres, de rester eux-mêmes au travail et de donner leur meilleur. Les organisations doivent favoriser une culture d'entreprise où s'épanouissent les employés peuvent s'épanouir.

Notre recherche indique que lorsque la culture de l'organisation est inclusive, les employés sont :

68 % plus susceptibles de croire qu'ils peuvent être eux-mêmes au travail

85 % plus susceptibles d'être d'accord que leur équipe connaît leur véritable personnalité

68 % plus susceptibles de prendre le temps d'apprendre à connaître leurs collègues personnellement

141 % plus susceptibles d'avoir un sentiment d'appartenance

117 % plus susceptibles de se sentir enrichis par les gens au travail

Donnez la priorité aux liens et à l'intégration travail-famille.

Faites de votre lieu de travail un endroit empreint de camaraderie et d'amitié. Encouragez la communication et les interactions en personne. Offrez aux employés des opportunités de se réunir durant les heures de bureau. Les employés qui ont un bon ami au travail sont plus engagés et heureux.

Les organisations devraient être flexibles quant au moment, à l'endroit et à la façon dont les employés exécutent leurs tâches. En offrant une technologie et des politiques qui laissent les employés décider dans quelle mesure ils souhaitent intégrer leurs vies professionnelle et personnelle, les employés auront un sentiment de bien-être et de contrôle sur leur vie. Ceci est particulièrement vrai pour les générations plus jeunes et les parents qui travaillent.

Nous avons constaté que lorsque les employés se sentent obligés de répondre aux demandes liées au travail pendant leur temps libre, ils sont :

34 % plus susceptibles de quitter l'organisation

112 % plus susceptibles de croire que leur emploi a un effet négatif sur leur santé physique

115 % plus susceptibles de croire que leur situation au travail nuit à leur capacité d'être heureux dans d'autres sphères de leur vie.

Lorsque les employés contrôlent l'intégration de leurs vies professionnelle et personnelle, nous remarquons :

une hausse de 53 % de la satisfaction du bien-être des employés dans l'organisation

30 % moins de stress au travail

les employés sont 3 fois moins susceptibles de croire qu'ils ratent une opportunité en raison de leurs obligations au travail

4

Réinventez votre espace.

Les espaces de travail qui accueillent une variété de styles de travail favorisent la productivité des employés en fonction de leurs tâches courantes et sont des moteurs de créativité, de collaboration et d'innovation.

Offrez des espaces dotés d'outils comme des tableaux blancs et des écrans partagés pour collaborer. Prévoyez des espaces communs pour favoriser la camaraderie et les conversations impromptues avant et après les réunions. Accordez aux employés l'espace personnel dont ils ont besoin pour se concentrer ou pour tenir des conversations individuelles. En règle générale, assurez-vous d'offrir un environnement de travail où les employés peuvent partager, tisser des liens et entrer en relation.

Lorsque les espaces de travail d'une organisation favorisent l'interaction avec des collègues, notre recherche indique que les employés sont :

84 % plus susceptibles d'avoir un ami proche au travail

92 % plus susceptibles d'être optimistes envers l'avenir

42 % plus susceptibles de faire confiance aux membres de l'équipe

109 % plus susceptibles d'avoir un sentiment d'accomplissement au travail

hausse de 28 % du sentiment de bien-être

CONCLUSION

La relation appréciation/bien-être

Il est important de noter qu'il existe une relation unique entre le bien-être et l'appréciation lorsqu'il est question de maintien en fonction des employés. Nous avons constaté dans notre étude que les organisations dont les leaders favorisent un sentiment de bien-être et d'appréciation ont également des employés qui sont 38 % moins susceptibles de quitter leur emploi.

ÉTUDE DE CAS — LE BIEN-ÊTRE CHEZ AIRBNB

Airbnb a créé un environnement de travail inspiré directement de ses listes de propriétés. Des salles de conférence conçues à l'image des maisons Airbnb, qu'il s'agisse d'une cabane en bois rond, d'une salle à manger moderne ou d'une roulotte Airstream. Les employés peuvent choisir de travailler là où ils veulent, et ils sont encouragés à changer de bureau chaque jour afin de rencontrer de nouvelles personnes et de collaborer. Ils décorent même leurs couloirs de portraits des vrais clients et propriétaires et d'œuvres de différents artistes locaux, en rotation. La société n'a aucun président officiel, de sorte que tout le monde peut utiliser le bureau du président restauré datant de 1918. L'espace de travail stimule la collaboration, l'innovation et le bien-être et aide les employés à incarner la vision de la société — se sentir chez soi, ailleurs⁸.

**« Les gens que j'ai rencontrés
au travail m'ont accueillie
comme des amis et de la
famille. C'est mon réseau
social et ma force sociale.
Si j'ai une mauvaise soirée
ou que je vis quelque
chose de particulier, j'en
parle généralement à
mes collègues. Ça compte
beaucoup pour moi. »**

—PARTICIPANTE D'UN GROUPE DE DISCUSSION, TORONTO

En combinant les efforts de bien-être et de reconnaissance, les sociétés arrivent à créer des expériences employé culminantes plus positives. Elles instaurent une culture qui met l'accent sur l'individualité des employés. Elles démontrent que l'organisation a ses gens à cœur, pas seulement comme agents de production, mais comme des citoyens inestimables du monde, ce qui en retour favorise le maintien en fonction prolongé des employés. Un endroit où les employés peuvent être eux-mêmes est un endroit où ils peuvent véritablement s'épanouir au travail.

Lorsque les employés sont témoins de la reconnaissance, en la recevant ou en la donnant, ils ressentent une hausse de 8,8 % de leur bien-être⁹. Une reconnaissance efficace entraîne également :

une hausse de 29 % du sentiment d'équilibre travail-famille

une hausse de 33 % du sentiment d'appartenance

une hausse de 27 % de la cote globale d'autoévaluation de la santé

BIEN-ÊTRE – POINTS CLÉS

Misez sur le portrait global.

Faites du bien-être un élément inclusif.

Favorisez les relations et l'intégration travail-famille.

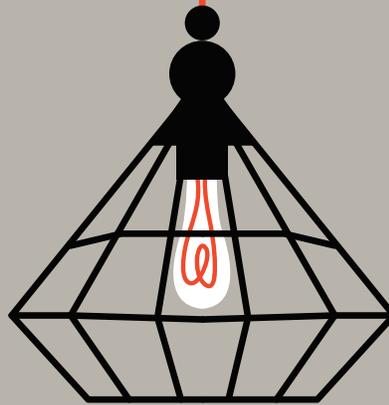
Réinventez votre espace.

Sources - Bien-être

1. « Taking Action against Workplace Stress », *Virgin Pulse*
2. Jason Rentfrow, « happiness and Physical Activity », *University of Cambridge*, 13 janvier 2017
3. « State of the Industry », *Virgin Pulse*, 2017
4. Jean Twenge, « Have Smartphones Destroyed a Generation? », *The Atlantic*, septembre 2017
5. Cigna, « New Cigna Study Reveals Loneliness at Epidemic Levels in America », 1^{er} mai 2018
6. Emma Seppela et Kim Cameron, « Proof that Positive Work Cultures are More Productive », *Harvard Business Review*, 1^{er} décembre 2015
7. Sujun Patel, « 10 Examples of Companies with Fantastic Cultures », *Entrepreneur*, 6 août 2015
8. Eva Hagberg, « Airbnb's San Francisco HQ Embodies a New Spatial Blurring », *Metropolis*, 2 décembre 2013
9. « Creating a holistic workplace culture through wellbeing and recognition », *O.C. Tanner*, août 2018

6

Leadership





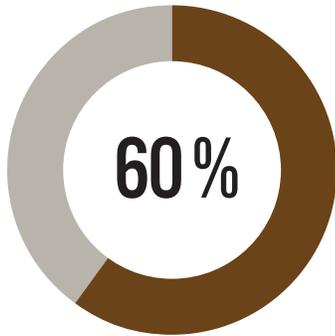
**INDICE MONDIAL DE
SENTIMENT DE LEADERSHIP
DES EMPLOYÉS**

Notre recherche démontre que le leadership est le fondement d'une expérience employé enrichissante. La relation entre un leader et un employé est un lien essentiel — si le lien est faible ou négatif, notre recherche indique que les employés seront détachés des autres aspects de la culture. Nous avons constaté que lorsque les leaders sont des mentors, qu'ils font activement la promotion du perfectionnement des employés et qu'ils relient de manière proactive leurs employés aux opportunités pertinentes, les employés et les leaders ressentent davantage le succès, établissent des liens plus profonds entre eux et contribuent à une culture d'entreprise plus forte.

Les leaders obtiennent souvent des postes de leadership en raison de certaines de leurs compétences et pas nécessairement parce qu'ils sont doués pour diriger les autres. Il faut du temps, de l'expérience et de la pratique pour apprendre à inspirer et à motiver les autres à offrir leur meilleur rendement. Notre indice Leadership évalue cinq critères : sentiment de soutien, confiance envers le leadership, inspiration des employés à se concentrer sur des choses extérieures à eux-mêmes, sentiment de motivation envers l'excellent travail et invitation à la loyauté. Selon nos critères de mesure, les excellents leaders ne sont pas que des gardiens, ce sont des mentors et des catalyseurs d'excellence.

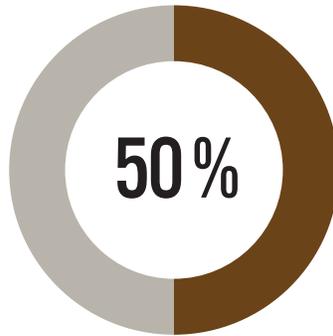
SOUTIEN DU SUPÉRIEUR

LES EMPLOYÉS SE SENTENT SOUTENUS PAR LEUR SUPÉRIEUR IMMÉDIAT.



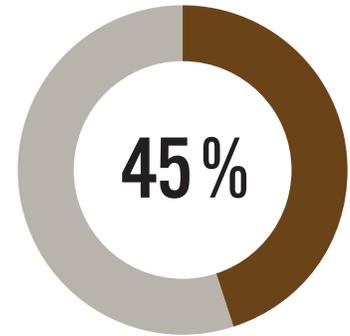
CONFIANCE

LES EMPLOYÉS ONT CONFIANCE EN LEUR LEADER.



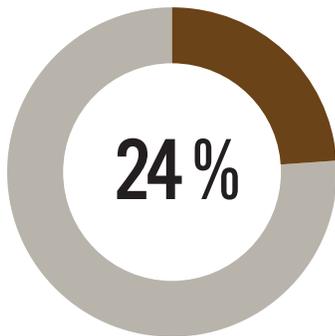
CONCENTRATION À L'EXTÉRIEUR D'EUX-MÊMES

LES LEADERS ENCOURAGENT LEURS EMPLOYÉS À VOIR GRAND.



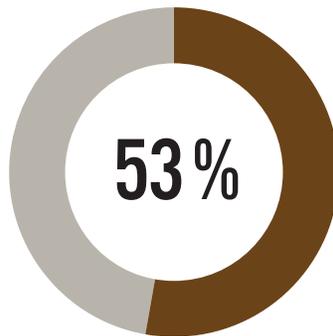
FIDÉLITÉ ENVERS LE SUPÉRIEUR

LES LEADERS INSPIRENT LA FIDÉLITÉ.

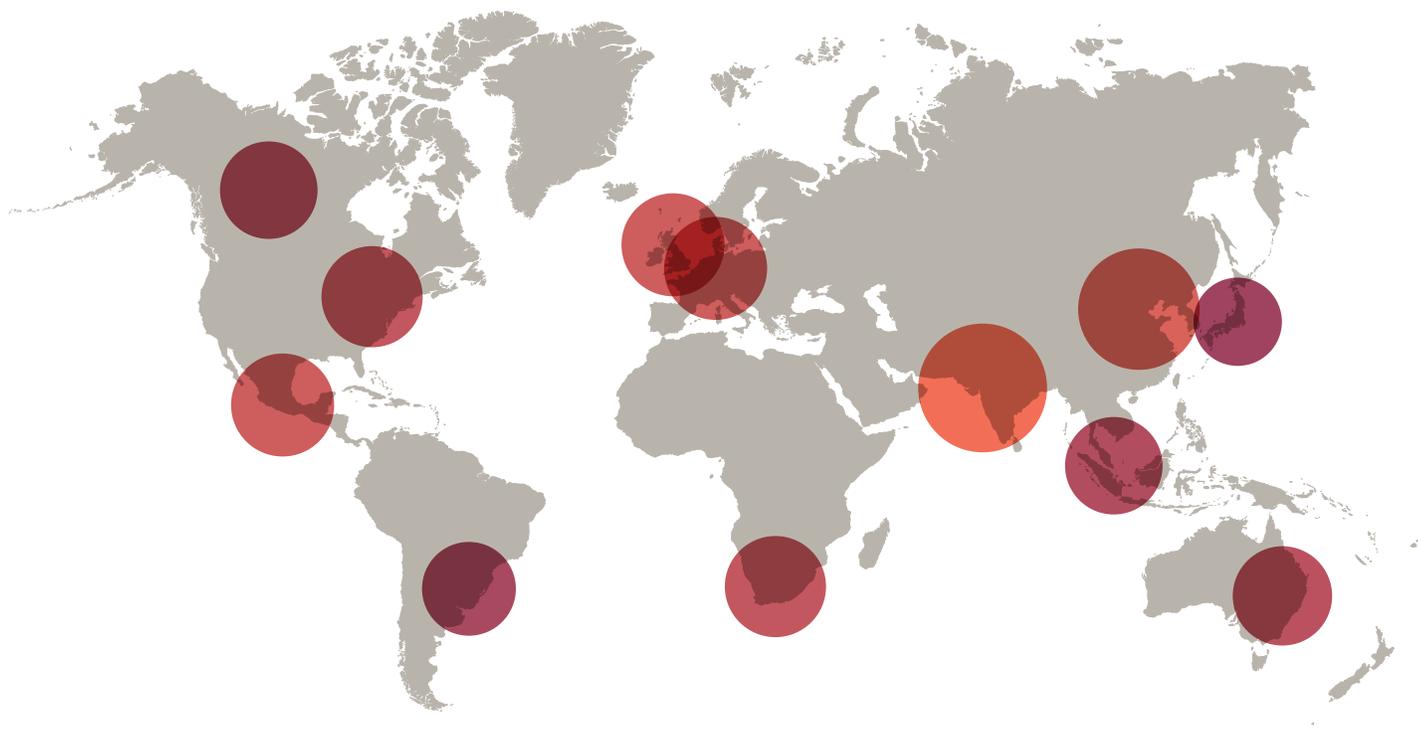


MOTIVATION

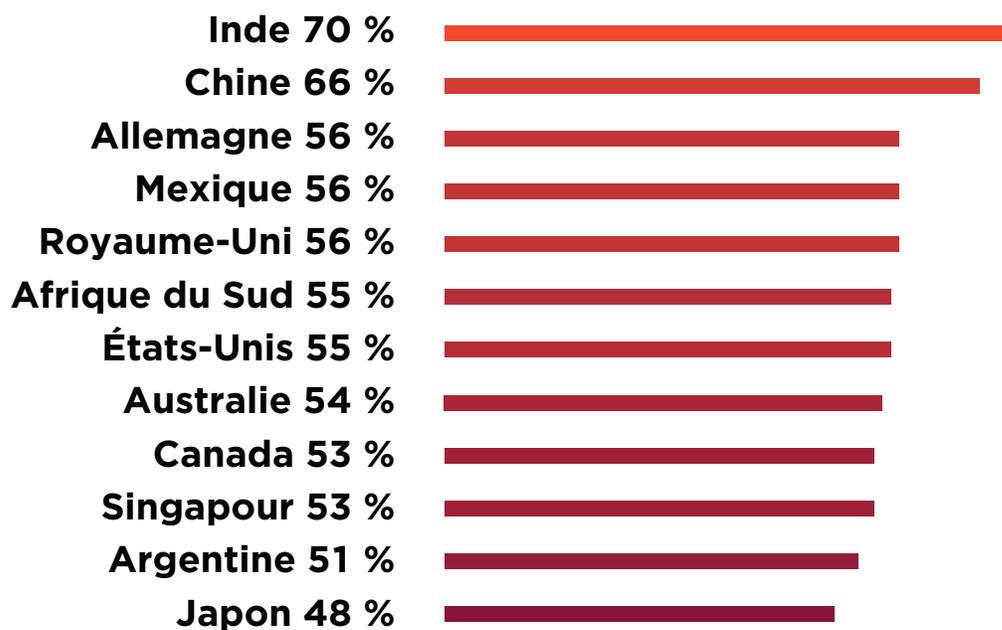
LES LEADERS MOTIVENT LEURS ÉQUIPES À OFFRIR LEUR MEILLEUR RENDEMENT.



CHAQUE ÉLÉMENT DE L'INDICE EST MESURÉ SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 100. LES POURCENTAGES SONT CALCULÉS SELON L'ACCORD AVEC L'ÉNONCÉ.



Indice de l'aimant à talents Leadership mesuré à l'échelle mondiale



INTRODUCTION

Le leadership représente peut-être l'aimant à talents le plus important des six. Les leaders influencent et offrent leur appui en matière de vision, d'opportunité, de succès, d'appréciation et de bien-être.

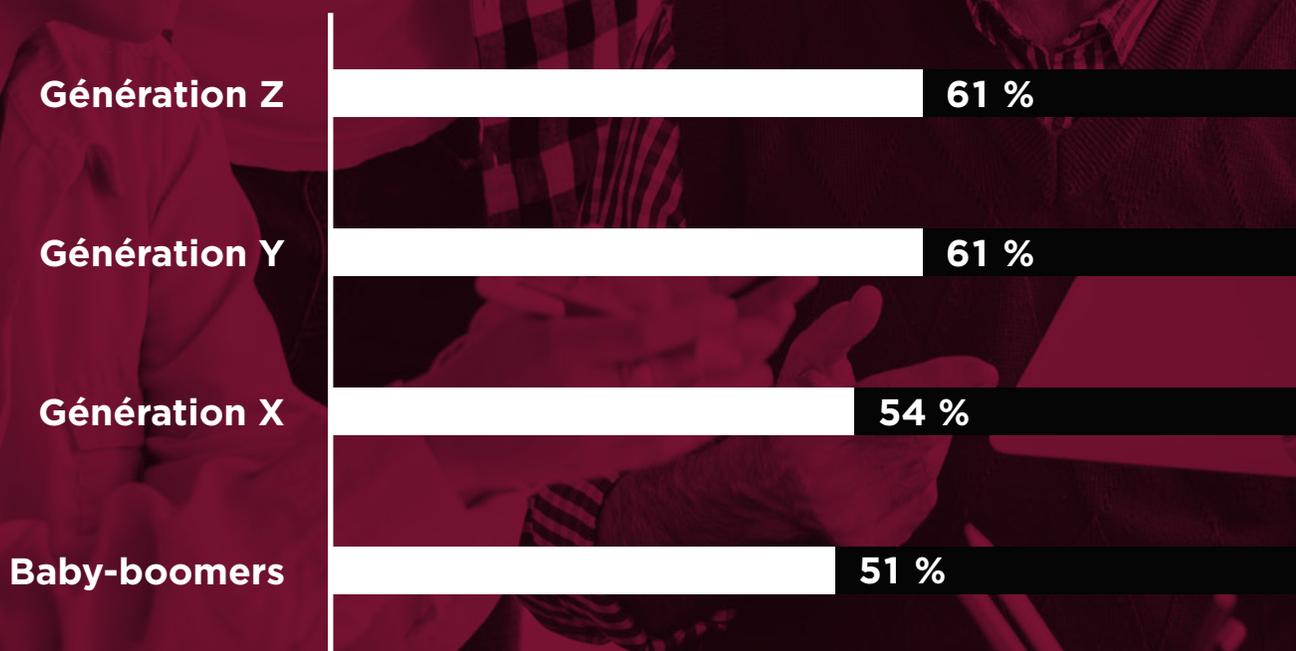
Le leadership commence au sommet. Mais les leaders de tous les niveaux doivent être en harmonie avec la vision d'entreprise et doivent savoir comment bâtir la confiance. Nous avons constaté que lorsqu'un leader blâme la « direction » pour ses décisions, les chances qu'un employé choisisse de rester dans l'organisation diminuent de 64 %.

Les leaders doivent guider, et non « commander ». Les bons leaders font bien plus que dicter le travail des employés. Ils communiquent la vision et l'objectif, ils inspirent et encadrent. Ils créent des opportunités de partager l'influence et de s'exprimer sur les décisions. Ils encouragent le sentiment de camaraderie, de succès et d'appréciation lorsque les buts sont atteints. Ils ont une incidence directe sur l'expérience employé.

Les employés qui ont un fort niveau de confiance dans la haute direction de leur organisation sont 5 fois plus susceptibles de rester auprès de leur employeur 2 ans de plus que les employés qui n'ont pas confiance.

—SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS, É-U., QUALTRICS¹

Nous notons des différences entre les générations dans la perception du leadership. Les employés de la génération Z et de la génération Y évaluent favorablement le leadership 61 % du temps, contre 54 % et à 51 % pour les employés de la génération X et les baby-boomers respectivement.



CONSIDÉRATIONS

Les leaders faillissent à la tâche

Nous remarquons que le leadership est l'un des aimants qui soulèvent le plus de division. Presque tous les employés des groupes de discussion ont partagé des exemples positifs et négatifs de leadership. Ils ont partagé leurs commentaires et leurs sentiments à propos du mentorat, de la confiance, de la responsabilité partagée, de la collaboration, de l'octroi du mérite, de la camaraderie et de la défense des intérêts. Ils conviennent que leurs supérieurs pourraient faire mieux.

En règle générale, les employés font une différence marquée entre les supérieurs qui leur disent quoi faire et les leaders qui les aident à accomplir un excellent travail. Dans plusieurs cas, la relation supérieur-employé représentait le sentiment de l'employé envers l'organisation. Un des participants au groupe de discussion a mentionné qu'il accomplit son meilleur travail lorsque l'entreprise tient ses promesses, car il se sent alors dans l'obligation de tenir les siennes. L'effet se répercute vers le bas.

Il en est de même pour les mauvais comportements. Malheureusement, bon nombre d'employés ont perdu leur confiance (et leur motivation) en raison des mauvaises relations avec leurs supérieurs immédiats et les hauts dirigeants.

RECOMMANDATIONS ET INCIDENCE

Il existe une différence entre des leaders qui guident en dictant à leurs employés quoi faire et des leaders qui guident en inspirant. Les influenceurs invitent ceux qu'ils guident à apporter une contribution qui se démarque².

1

Enseignez à vos leaders à être des mentors et des défenseurs du perfectionnement.

L'une des choses les plus utiles qu'un leader peut faire est de miser sur le perfectionnement de ses subordonnés. Les leaders ont l'opportunité d'encadrer leurs équipes et de défendre leurs intérêts. Les organisations devraient enseigner aux supérieurs comment encourager leurs employés plutôt que de se limiter au rôle de gardien de leur carrière à l'interne.

Lorsqu'un leader est un mentor actif, nos recherches indiquent que les employés ressentent :

une hausse de 76 % du sentiment de faire partie d'une cause plus grande qu'eux

une hausse de 72 % de leur lien avec leurs leaders

une hausse de 102 % du sentiment de motivation

une hausse de 320 % de leur perception favorable de leur leader

ÉTUDE DE CAS — LE LEADERSHIP CHEZ ADOBE

Adobe est une société connue pour ses solutions et ses outils créatifs. Pour éviter de gêner les capacités créatives et l'énergie de ses employés, la société a jugé que le classement forcé n'était pas la meilleure façon d'évaluer le travail et les réalisations des employés. Adobe a plutôt attribué aux employés des projets complexes et les supérieurs étaient responsables de fournir l'encadrement et le soutien requis pour qu'ils réussissent. Au lieu de favoriser la microgestion et d'évaluer le rendement des employés en leur attribuant une note, la société demande plutôt comment ils peuvent aider les membres de leur équipe à atteindre leurs objectifs.

Les critiques subjectives et les cotes ont donc été remplacées par la créativité et l'encadrement. C'est un processus de mentorat dans lequel les leaders inspirent les employés pour ensuite se faire discrets. Plutôt que de communiquer de la rétroaction, les supérieurs en donnent beaucoup plus : motivation, soutien, apprentissage, innovation libre et créativité. En retour, ces employés deviennent des mentors et le cycle se poursuit³.

**Lorsque les leaders sont perçus comme des mentors,
comme des défenseurs du perfectionnement des
employés et qu'ils lient les employés à des projets
spéciaux, les résultats sont incroyables.**

**1 019 % plus de chances de perception
favorable du leadership**

582 % plus de chances de se sentir apprécié

**600 % plus de chances de sentir que l'organisation
offre des opportunités**

**647 % plus de chances de ressentir le succès, individuellement,
en équipe et au niveau de l'entreprise**

**433 % plus de chances de sentir que l'organisation et le travail
répondent à une vision**

837 % plus de chances d'engagement

2

Soyez transparent et cessez de rejeter la faute sur la direction.

Les leaders exercent une influence directe sur l'expérience employé. Les employés qui ont un accès direct à leurs leaders se sentent plus responsables de leur travail et ressentent un lien plus fort à la vision organisationnelle.

Soyez ouvert et honnête avec les employés. Arrêtez de rejeter la faute sur la direction. Selon nos données, les employés des organisations qui omettent de faire ces deux choses sont :

174 % plus susceptibles de ne pas avoir confiance en leur supérieur immédiat

64 % moins susceptibles de rester auprès de l'organisation

20 % moins susceptibles de faire la promotion de leur organisation comme étant un lieu de travail favorable

34 % moins susceptibles de se sentir appréciés

Le leadership partagé est une façon pour les leaders d'être plus transparents et en harmonie avec leurs employés. Le leadership partagé permet aux employés d'acquérir des compétences aux côtés d'un leader d'expérience qui agit comme mentor. Il expose les employés à une variété de styles de leadership et leur propose des avenues additionnelles de liens, d'opportunités et de perfectionnement.

Lorsque le leadership est partagé, les employés sont :

225 % plus susceptibles de croire que leur leader tient compte des besoins de l'équipe

55 % plus satisfaits de la culture d'entreprise

3

Apprenez à connaître vos employés sur le plan personnel.

Ceci rehausse l'expérience employé. Les employés se sentiront plus appréciés et soutenus, auront un sentiment d'appartenance à l'organisation et sauront que leurs leaders défendent leurs intérêts. Remarquez la différence de style des leaders dans les deux exemples ci-dessous tirés de nos groupes de discussion.

Leader 1 : « Le leader de programme est venu rencontrer l'aide-gérante du magasin au service de l'entreprise depuis 19 ans. Il n'a même pas pris le temps de s'arrêter pour lui serrer la main. Il lui a serré la main tout en passant devant elle. Je me suis dit, "Wow, c'est tout le respect que mérite une employée de si longue date?" »

Leader 2 : « Notre PDG était dans mon bureau hier. J'ai pu discuter avec lui et il a écouté ce que j'avais à dire. Il est probablement capable de nommer la moitié des personnes qui travaillent ici. Il en est de même pour tous nos hauts dirigeants. Je l'apprécie vraiment, j'ai le sentiment que nous sommes importants. »

La moitié des employés affirment qu'ils refuseraient une augmentation de salaire de 10 % pour rester avec un excellent supérieur.

—ULTIMATE SOFTWARE⁴

Le PDG dans le deuxième exemple ne prend pas seulement le temps d'apprendre à connaître ses employés, il s'assure que les hauts dirigeants font de même. Les employés savent que leurs leaders sont derrière eux et les aident à apporter de réelles contributions à l'organisation. Regardons les différences considérables dans la perception des employés lorsque le leader prend le temps d'apprendre à les connaître sur le plan personnel.

Mon leader prend le temps de connaître les employés sur le plan personnel.

■ EN DÉSACCORD ■ D'ACCORD

Mon leader m'apprécie.



Je ressens un fort sentiment d'appartenance à l'organisation pour laquelle je travaille.



Mon leader me soutient.



Mon leader est un grand défenseur de mon perfectionnement.



ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

« Vous devez casser la croûte avec eux, dîner avec eux, pleurer avec eux, rire avec eux. Vous devez être avec eux, leur serrer la main, leur parler, leur poser des questions. Votre travail n'est jamais terminé.

—DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOCIÉTÉ TECHNOLOGIQUE

4

Misez sur la reconnaissance des employés et la création de liens.

La reconnaissance est une façon puissante pour les leaders d'établir des relations. Les employés veulent que leur leader les remarque et remarquent leur bon travail. La reconnaissance donne aux leaders une opportunité d'améliorer leurs relations avec les membres de leur propre équipe, en prouvant qu'ils voient leurs efforts et apprécient leur excellent travail. La reconnaissance permet également au leader de lier le travail de l'employé à la vision de l'organisation et de favoriser les liens entre pairs en reconnaissant les employés de manière publique et en encourageant l'appréciation interfonctionnelle. La reconnaissance des pairs et la reconnaissance des leaders sont toutes deux essentielles, mais la reconnaissance du supérieur a quelque chose de puissant et d'unique.



Lorsque les leaders offrent une reconnaissance efficace, les employés sont :

339 % plus susceptibles de croire que leur leader est un défenseur de leur perfectionnement

343 % plus susceptibles de croire que leur leader est un modèle positif pour l'équipe

331 % plus susceptibles de croire que leur leader les soutient même face aux erreurs

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2018, O.C. TANNER INSTITUTE

« Je souhaiterais que ma leader encourage le travail d'équipe et la collaboration. Pas simplement pour suivre la dernière tendance, mais sincèrement, en favorisant le sentiment d'appartenance à une cause, à l'organisation, qu'il s'agisse d'une petite équipe ou de l'organisation dans son ensemble. Mon équipe n'est pas unie du tout, et je crois que les effets se font sentir sur l'ensemble de notre travail. Ma leader pourrait en faire tellement pour nous aider à mieux collaborer si elle nourrissait réellement le sentiment d'équipe.

—PARTICIPANTE D'UN GROUPE DE DISCUSSION, É.-U.

CONCLUSION

Les leaders bâtissent la culture et les liens

Les leaders ont le potentiel incroyable d'instaurer une culture positive et solide, empreinte de confiance, de relations, d'innovation et de loyauté. Tout commence avec eux. Mais les leaders doivent être des influenceurs, et pas seulement des exécuteurs d'excellent travail. Les leaders qui connaissent le succès sont ceux qui créent des opportunités de relations et de croissance. Ils sont orientés sur la vision de l'organisation. Ils fournissent un travail significatif. Ils illustrent comment un employé peut changer les choses. Et c'est ce que signifie bâtir une culture inspirante.

LEADERSHIP – POINTS CLÉS

Enseignez à vos leaders à être des mentors et des défenseurs du perfectionnement.

Aidez les leaders à être transparents et cohérents.

Encouragez les leaders à apprendre à connaître leurs employés sur le plan personnel.

Utilisez la reconnaissance pour tisser des liens.

Sources - Leadership

1. « US Employee Pulse », *Qualtrics*, novembre 2017
2. David Sturt, Todd Nordstrom, Kevin Ames, Gary Beckstrand. Appreciate. *O.C. Tanner*, 2017
3. Melissa Tsang, « Built, Not Bought », *Referral Candy*, 6 mai 2017
4. « New National Study Conducted by Ultimate Software Reveals Need for Greater Focus on Manager—Employee Relationships », *Ultimate Software*, 4 décembre 2017

Mot de la fin



CONCLUSION

Le Rapport mondial sur la culture 2018 arrive à un moment clé, un moment de percées technologiques rapides dans les affaires, de changements majeurs de la dynamique en milieu de travail et de sentiment accru de déconnexion de la société. Les cultures d'entreprise dont auront besoin les organisations demain doivent être cultivées aujourd'hui. Les entreprises doivent regarder d'un œil critique comment leur expérience employé agit sur leur culture et entreprendre de lier les gens à la vision, aux réalisations et aux autres.

Les liens sont essentiels à la culture d'entreprise. Ils influencent les états d'esprit et rallient les différences engendrées par une main-d'œuvre diversifiée et numérisée. Ils aident les entreprises à s'adapter et à prospérer dans un océan de changements et de perturbateurs de culture. Ils bâtissent la communauté alors que les gens se sentent de plus en plus déconnectés. Et ils créent un milieu de travail où les gens se réunissent et travaillent dans une vision commune.

À la fin de chaque groupe de discussion, nous avons demandé aux participants de soumettre leurs commentaires sur l'importance des liens au travail. Pourquoi les liens avec les pairs et les leaders sont-ils si importants? Nous avons abordé 3 principaux thèmes :

1. La plupart des gens cherchent à établir des liens avec leur deuxième famille.

Les employés travaillent de plus en plus fort et passent de plus en plus de temps au travail. La majorité des employés passent plus de temps au travail qu'à la maison avec leur famille en temps ordinaire. Les liens et les relations au travail créent une expérience de travail plus positive. C'est ce qui importe lorsque les gens travaillent de 8 à 12 heures par jour, 5 jours par semaine.

2. Les liens favorisent le sentiment d'appartenance. Les humains sont des créatures sociales. Nous cherchons instinctivement à interagir avec les autres. Les employés veulent sentir qu'ils font partie de l'organisation. Ils veulent faire partie d'une équipe. Le manque de lien mène à la solitude et à l'incertitude quant au sentiment d'appartenance ou non de l'employé à l'organisation.

3. Les liens donnent l'impression d'apporter une différence. Nous entendons sans cesse que les employés ne cherchent pas seulement à exécuter un travail. Ils veulent servir une cause plus grande qu'eux, contribuer à une vision significative, changer le monde. Ils veulent viser un but commun ensemble, relever des défis ensemble et connaître le succès ensemble.



**« Notre culture est le
fondement sur lequel notre
marque et notre société
reposent. Notre culture est
notre plus grand atout. »**

**—RAJESH SUBRAMANIA,
VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR COMMERCIAL, FEDEX**

5,3x

Les employés qui ressentent un sentiment d'appartenance au travail sont 5,3 fois plus susceptibles de se sentir aptes à offrir leur meilleur rendement.

Créer des expériences employé culminantes dans chacun des six aimants à talents forge des liens à la vision, aux réalisations et entre les employés. Ces liens produiront une culture où les employés pourront s'épanouir.

Commencez par mesurer votre culture. Voyez où vous en êtes pour chacun des aimants à talents. Comment vos employés perçoivent-ils leur expérience? Cherchez où se trouvent vos expériences employé culminantes et où vous devez vous améliorer, et commencez à vous améliorer.

De simples mesures comme la reconnaissance, les projets spéciaux et la gestion continue du rendement sont efficaces pour améliorer les six aimants à talents. Un bon leadership exerce la plus grande influence sur tous les autres aimants. Si vous cherchez des solutions qui vous donneront le meilleur impact, c'est un bon point de départ.

Des milieux de travail favorables renforcent l'autonomie des employés et encouragent l'excellence. Ils favorisent les liens et l'inspiration. Ce sont des milieux de travail dans lesquels les employés voudront s'engager et non des milieux où l'engagement leur sera imposé. Et c'est là toute la différence.

MÉTHODOLOGIE

Données de sondage recueillies et analysées par O.C. Tanner Institute.

Les données qualitatives ont été obtenues auprès de 16 groupes de discussion et de 65 leaders sélectionnés parmi les employés de grandes entreprises et organisations, séparées par genre. Les séances de groupe ont été tenues en deux étapes : décembre 2017 et avril 2018. Les groupes se sont réunis à Denver, CO; à Minneapolis, MN; à Toronto, CA; à Londres, R.-U. et à Sydney, AU. Chaque groupe représentait une variété de types d'employeurs, y compris des entreprises privées, des entreprises publiques et des entités gouvernementales.

Les données quantitatives ont été tirées des sondages en ligne distribués aux employés en Argentine, en Australie, au Canada, en Chine, en Allemagne, en Inde, au Japon, au Mexique, à Singapour, en Afrique du Sud, au Royaume-Uni et aux États-Unis. La taille totale de l'échantillon était de 14 081 adultes travaillant dans des entreprises de plus de 500 employés. Le travail sur le terrain a été exécuté du 18 au 29 juin 2018.

L'échantillon était suffisant pour générer des conclusions significatives à propos de la culture des entreprises dans les pays visés. Toutefois, comme nous n'avons pas de données démographiques, les résultats sont assujettis aux erreurs statistiques normalement associées à une information fondée sur un échantillon.

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

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

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

O.C. Tanner Institute

David Sturt
Vice-président directeur

Gary Beckstrand
Vice-président

Alexander Lovell
Directeur, Services de recherche

Samantha Austin
Analyste de recherche principale

Chris Berry
Analyste de recherche

Remerciements

Leta Baker
Christina Chau
Joey DiConza
Chris Drysdale
Brandon Jameson
Jeff Midgley
Ian Nadeau
Julia LaPine
Karolin Schnoor
Liz Sheffield
Kim Smart
Melissa Spooner
Emily Tanner
Kassi Whale

Personne-ressource média

Lindsey Nikola
Gestionnaire, Relations publiques
O.C. Tanner
+1 801 493 3055
lindsey.nikola@octanner.com

Personnes-ressources à la recherche

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

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

David Sturt
Vice-président directeur
O.C. Tanner Institute
+1 801 493 3010
david.sturt@octanner.com

