

R E

P E

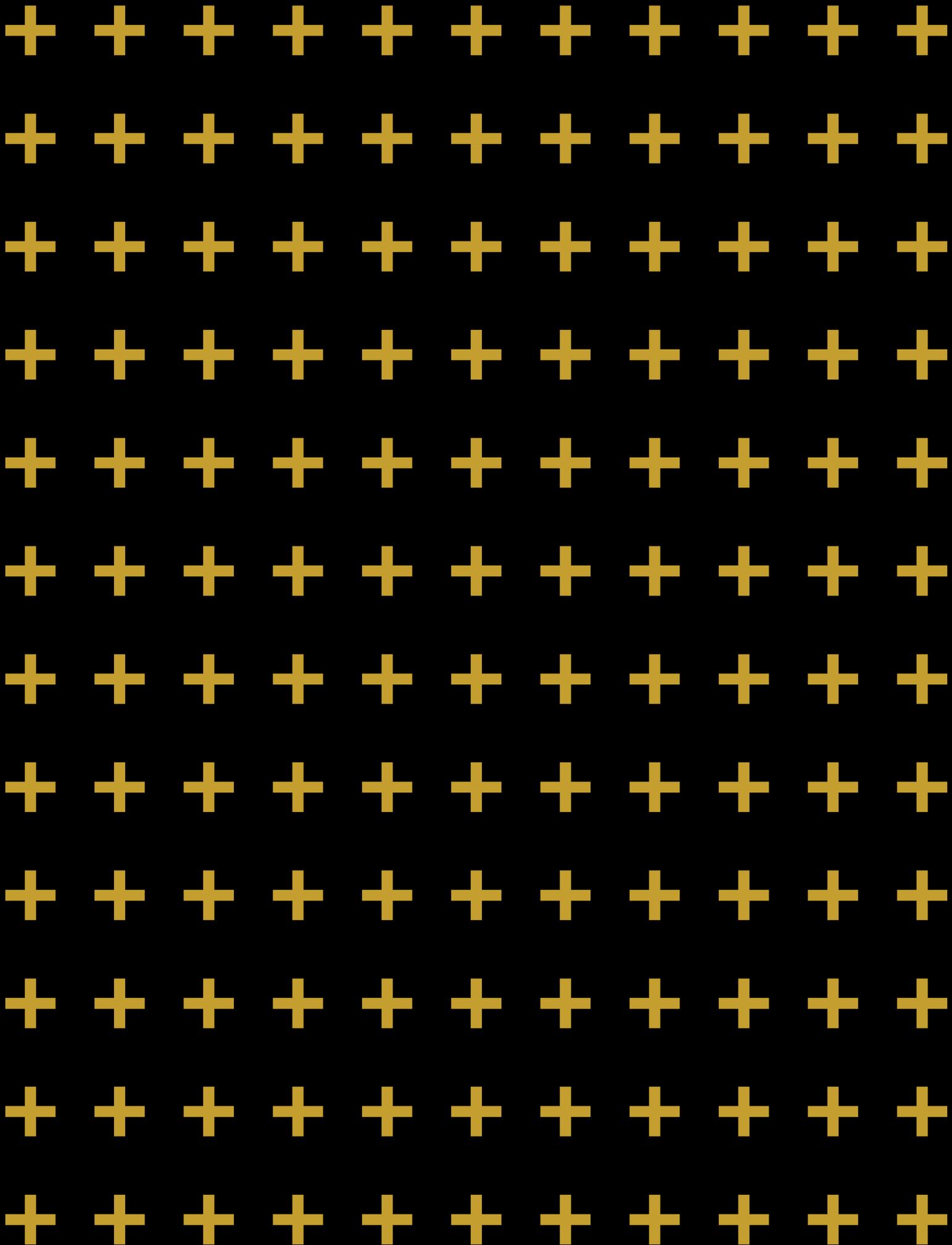
N S

E R

Repenser

Rapport mondial sur la culture 2022

O.C. Tanner Institute



UTILITÉS DU RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2022

Plus que jamais, les équipes de direction s'appliquent à créer des cultures d'entreprise qui aident leurs employés et leur entreprise à s'adapter et à s'épanouir. Nous espérons que les perspectives issues du présent rapport guideront et soutiendront vos efforts tout comme ce fut le cas pour nous. Pour vous assurer d'en tirer le maximum, voici quelques suggestions.

D'abord, soulignez les constats qui attirent votre attention et suscitent une réflexion. Trois éléments s'avèreront incontournables :

- Le télétravail a été efficace durant les mois de distanciation physique, mais les modèles hybrides proposent de meilleures expériences employé;
- La reconnaissance est plus qu'un exercice « réconfortant»; nous sommes maintenant en mesure de prouver ses répercussions sur la force du lien entre les employés;
- L'engagement des employés n'est pas le meilleur outil pour prédire le rendement d'une personne (ou de l'organisation).

Ensuite, mesurez les implications et discutez-en avec votre équipe. Mettez sur deux ou trois thèmes ou perspectives qui peuvent contribuer à façonner vos stratégies de RH et de culture pour la prochaine année.

Puis, trouvez les points de rencontre naturels entre vos stratégies et les plans d'affaires 2022 de votre organisation. Visez l'intégration et l'harmonisation plutôt que l'ajout de nouvelles étapes et initiatives.

Finalement, relevez les perspectives qui pourront vous aider à puiser dans les forces de votre culture afin que vos meilleurs talents développent un sentiment de lien et d'appartenance, et que vous puissiez attirer de nouveaux coéquipiers à se joindre à vos efforts de réalisation de la vision de votre organisation.

À titre d'artisans et de gardiens de nos cultures, concentrons-nous sur l'apport de chacun dans la transformation du lieu de travail évolutif un endroit où tous pourront s'épanouir.



Dave Petersen
Président et chef de la direction
O.C. Tanner

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1
Introduction	3
Milieu de travail hybride	12
L'engagement revisité	40
Expériences culminantes	64
Reconnaissance	88
Lien	114
Conclusion	138
Méthodologie	143
Perspectives mondiales	144

À la même période l’an dernier, le monde changeait rapidement sous nos yeux. Partout, on assistait à la naissance de nouvelles routines de distanciation physique lesquelles, pour plusieurs, ont brouillé la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle. En outre, les employeurs ont accepté de se montrer plus flexibles et ont gardé confiance dans la poursuite des activités. Dans le tumulte, les organisations ont eu l’occasion de créer de meilleures cultures avec leurs employés. Celles qui ont choisi de saisir l’occasion ont pris des mesures pour rehausser l’expérience employé, harmoniser les initiatives technologiques à la culture, approfondir leurs efforts d’inclusion et faire évoluer le leadership des philosophies dépassées aux principes modernes et éprouvés. Les RH ont délaissé leur rôle de meneuses de claque pour devenir les étoiles sur le terrain.

Malheureusement, de nombreuses autres organisations n'ont pas suivi leur exemple. À divers degrés, la plupart des entreprises sont encore confrontées à des épreuves qui les obligent à remettre leur avenir en question : les employés démissionnent en bloc, les marchés vacillent et les consommateurs restent prudents alors que les investisseurs exigent un rendement accru et de meilleurs résultats.

Même si la tentation de retourner aux façons de penser et de travailler pré-pandémiques est grande, celles-ci ont beaucoup moins à offrir à l'heure actuelle. Pour que les organisations réussissent, leurs employés doivent se sentir davantage inspirés et liés. Les expériences culminantes doivent être plus fréquentes. La reconnaissance doit être plus personnelle. Les modèles de travail hybride doivent être soutenus et perfectionnés. Et les mesures que nous utilisons pour définir et prédire le succès doivent être évaluées de manière attentive et impartiale. En termes simples, nous devons repenser à fond nos croyances de longue date à propos de l'expérience employé et nos approches à la création d'une culture d'entreprise.

Pour ce faire, le O.C. Tanner Institute a assemblé et analysé les perspectives de plus de 38 000 employés, leaders, spécialistes des RH et dirigeants de 21 pays partout dans le monde. Les résultats révèlent que la Grande démission ne fait que commencer. Pour la plupart, les employeurs ont encore beaucoup de chemin à parcourir pour réparer les dommages subis par les cultures d'entreprise et la tâche ne sera pas facile. Toutefois, nous avons également de nombreuses raisons de garder espoir à la lumière de l'excellence des données et des perspectives qui pavent la voie.

Cette année, nous en avons appris plus que prévu et nous sommes impatients de partager nos révélations avec des milliers d'organisations afin d'aider des millions de personnes à s'épanouir au travail.

Au moment où la normalité a quitté le bureau en compagnie de millions d'employés en mars 2020, nous avons tous cru qu'elle ne reviendrait jamais. Aujourd'hui, un nouveau contexte de travail et d'affaire émerge de la pandémie. Un contexte clairement et totalement différent. L'époque de l'employeur tout puissant, dictant les conditions de travail et les avantages, est révolue. Dans de nombreuses industries, les employés dictent maintenant les règles du jeu et insistent sur des environnements de travail flexibles, quitte à démissionner si nécessaire. Mais après une année et demie de télétravail ou de travail hybride et de distanciation physique, le besoin de lien est quasi-universel. Il est plus important que jamais d'aider les employés — peu importe le lieu ou l'horaire de travail — à se sentir liés à la vision, à la réalisation et aux autres.

À l'aube de l'ère postpandémique, les plus grands défis consisteront notamment à créer des expériences employé significatives et à lier les gens à l'échelle de l'organisation. Les programmes génériques à approche descendante pour la collaboration, la reconnaissance et la croissance ne seront plus efficaces, surtout si les employés travaillent dans différents emplacements. Parce que les effets de la pandémie chez les employés sont extrêmement différents, il sera absolument essentiel de personnaliser l'expérience employé pour créer des cultures inclusives. Les leaders devront inspirer l'excellent travail de leurs employés, peu importe où ce travail est accompli.

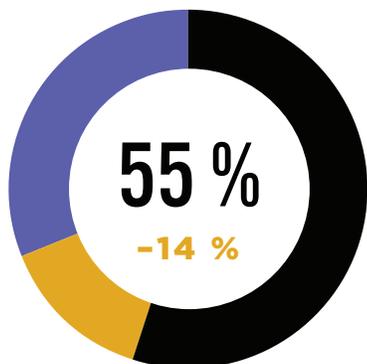
Vous devez repenser le milieu de travail et poser quelques questions déterminantes, comme : À quoi doit servir le bureau physique? Comment créer une culture d'entreprise dans ce nouvel environnement où les employés s'épanouiront? Comment les employés pourront-ils collaborer, interagir avec leurs leaders et se sentir appréciés?

Aujourd'hui, les organisations ont l'occasion de renouveler leur culture, de dépasser le meilleur de l'ancienne normalité, de faire évoluer les expériences employé et de miser sur ce qui stimulera réellement les résultats d'entreprise.

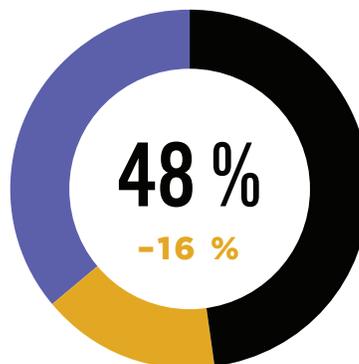
Que la réflexion commence!

CHANGEMENTS RELATIFS À LA FORCE MAGNÉTIQUE

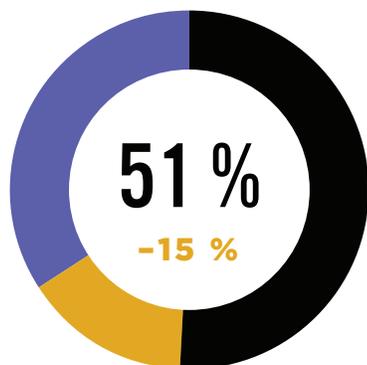
Chaque année, nous mesurons le changement dans les six éléments clés de la culture d'entreprise qui, ensemble, influencent la décision d'un employé de se joindre à un milieu de travail, de s'y engager et d'y rester. Nous les nommons les éléments de la Force magnétique en raison de leur pouvoir d'attirer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



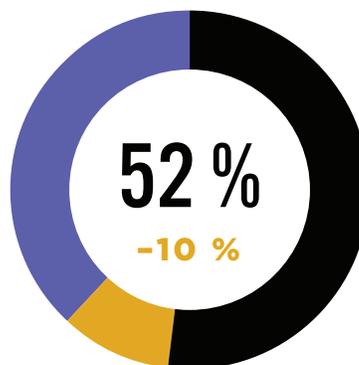
**SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS**



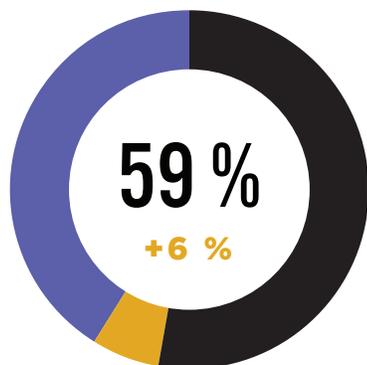
**SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS**



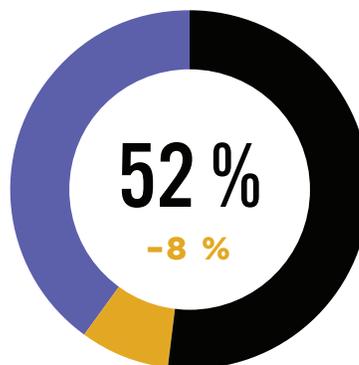
**SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT D'APPRÉCIATION
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE LEADERSHIP
DES EMPLOYÉS**

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

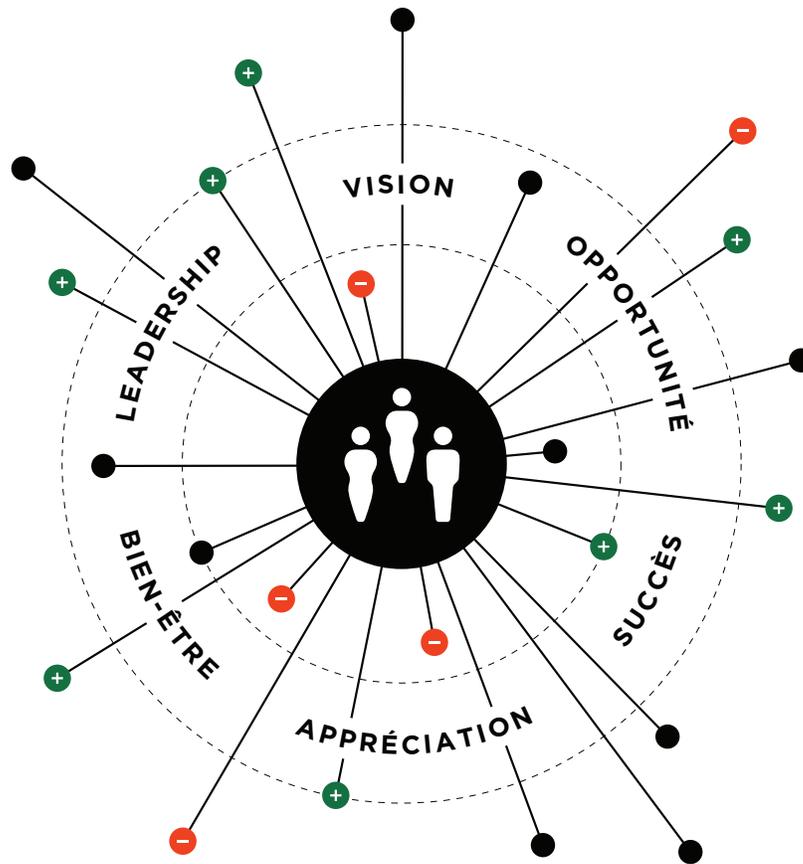


Figure 2. THE TALENT MAGNETS™
Six essential elements that define thriving cultures.

1. Vision

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

2. Opportunité

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

3. Succès

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

4. Appréciation

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

5. Bien-être

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

6. Leadership

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

« Trop de gens se demandent si un retour à la normale est possible. Pour moi, le problème est le mot “retour”. Nous ne pourrions jamais retourner à l'époque préCOVID. Nous ne pouvons qu'aller de l'avant, vers un nouvel avenir incertain qui nous donne actuellement l'occasion de réfléchir à sa conception. »

—AMY C. EDMONDSON, AUTEURE ET PROFESSEURE NOVARTIS DE LEADERSHIP, HARVARD BUSINESS SCHOOL



**BAISSE DE LA COTE MOYENNE
D'ENGAGEMENT DE 18 POUR CENT
PAR RAPPORT À L'AN DERNIER**

DÉFIS QUI ATTENDENT LES ORGANISATIONS

Notre recherche a relevé cinq principaux défis à la création d'une culture dans le nouveau milieu de travail. En examinant attentivement chacune de ces pistes, les organisations pourront se préparer et favoriser leur réussite pour se sortir de la crise et commencer à redéfinir ou à rebâtir des cultures où les employés pourront s'épanouir pendant de nombreuses années.

1. S'adapter à un modèle hybride de travail

La majorité du nouvel environnement de travail est évidemment hybride. Les organisations qui refusent d'autoriser ne serait-ce qu'une portion de télétravail verront leurs talents quitter l'entreprise. Comment les milieux de travail peuvent-ils s'ajuster à ce nouveau modèle? Et que signifie un environnement hybride pour les activités habituellement exécutées en personne comme la collaboration, le développement du leadership et la création de liens?

2. Créer de nouvelles expériences employé significatives

Whether employees are returning to the office, staying remote for the long-term, or have worked in the office throughout the pandemic, their employee experiences have changed. Which of those experiences should stay, and which should continue to evolve? How can organizations create peak and other positive experiences that meet employee needs whether they're physically in the office or elsewhere?

3. Améliorer l'interaction, la reconnaissance et le développement des employés

Avant la pandémie, ces aspects importants de l'expérience employé se déroulaient principalement en personne pour la majorité des gens. Mais qu'en est-il aujourd'hui? Comment les employeurs peuvent-ils aider les employés à se sentir vus et appréciés et comment peuvent-ils tirer parti d'expériences particulières pour consolider le lien?

4. Maintenir les liens entre les gens en période de changement

Nous l'avons tous vu et ressenti, les appels Zoom et les réseaux Slack ne remplacent pas toujours adéquatement les interactions en personne. La multitude de technologies qui nous permettent de rester en contact contribuent également à l'épuisement professionnel des employés. Les organisations doivent repenser comment elles utilisent la technologie et créer des opportunités plus ciblées de lier les gens à la vision, à la réalisation et aux autres.

5. Mettre l'accent sur ce qui influence les résultats financiers

Si l'engagement des employés a été l'outil dominant des dix dernières années, les organisations commencent à remettre en question sa véritable valeur et la pandémie en a rendu la gestion plus difficile que jamais. L'engagement se traduit-il directement en meilleurs résultats commerciaux? Le travail en soi n'est-il pas une meilleure façon de prédire les résultats?

En parcourant le présent Rapport mondial sur la culture 2022, gardez à l'esprit qu'il n'existe aucune solution universelle. Tout comme les expériences employé doivent être personnalisées à l'employé, la culture doit correspondre à l'entreprise. Toutefois, les organisations ont encore une excellente occasion de renouveler et redéfinir leur culture d'entreprise. En redéfinissant différentes parties de l'expérience employé, les entreprises peuvent créer des cultures plus fortes qui favorisent leur succès, même si le milieu de travail continue d'évoluer.

Milieu de travail



L'avenir du travail se trouve dans une combinaison de milieux.



41%

PROBABILITÉ ACCRUE D'ENGAGEMENT LORSQUE LES TRAVAILLEURS EN MODE HYBRIDE ONT LA FLEXIBILITÉ DE CHOISIR L'ENDROIT ET LA FAÇON DE TRAVAILLER

Les employeurs et les employés évoluent en terrain inconnu où les règles sur la façon de travailler et le lieu restent encore à définir. Les modèles de travail hybride qui permettent aux gens de passer une partie de leur temps à l'extérieur du bureau offrent plusieurs avantages. Par exemple, nous pouvons harmoniser les expériences de travail, les emplacements et les préférences individuelles au travail en soi. Les tâches collaboratives et indépendantes peuvent être plus productives. Et, ultimement, nous pouvons échanger une approche rigide (et désuète pour plusieurs) contre des solutions flexibles, cocrées qui permettent aux employés de mieux s'épanouir. Le travail hybride est un travail de longue haleine, mais également une nouvelle référence dans la personnalisation qui améliore grandement les expériences employé.

INTRODUCTION

Dans les organisations partout dans le monde, le travail prend une forme plus flexible, personnalisée et fluide que jamais.

La pandémie de COVID-19 a forcé de nombreux employeurs à mettre de côté leurs appréhensions face au télétravail. La productivité est restée élevée pendant que beaucoup d'employés travaillaient de manière indépendante de la maison, appréciant pour la plupart la nouvelle flexibilité et l'autonomie. Mais les employés se sont également ennuyés de nombreux aspects de la vie au bureau, comme la collaboration en personne, les interactions sociales et les rencontres spontanées. Si la technologie peut faciliter certains de ces moments, elle ne peut simplement pas remplacer l'expérience de travail en personne, qui joue un rôle déterminant dans le façonnement d'une culture d'entreprise; les moments partagés qui lient les gens, les équipes et les organisations.

C'est ici que le modèle de travail hybride entre en jeu.

Les employés veulent le meilleur des deux mondes : 73 % préfèrent l'option de poursuivre le télétravail, tandis que 67 % veulent également plus d'interactions en personne avec leurs collègues¹. Et les patrons sont généralement sur la même longueur d'onde. Près de 68 % des dirigeants aux États-Unis croient que les employés devraient travailler au bureau au moins trois jours par semaine et seulement 30 % sont préoccupés par les effets d'un modèle hybride sur leur culture d'entreprise².

Le milieu de travail hybride compte pour une bonne partie de l'équilibre et de la flexibilité que les employés apprécient depuis plus d'un an, en plus des interactions sociales qui leur ont manqué. C'est une solution viable qui répond tout de même aux exigences de sécurité, d'efficacité, de souplesse et de lien. Cela dit, les organisations doivent examiner ses répercussions sur l'expérience employé. Comment offriront-elles de la flexibilité dans un modèle hybride tout en répondant aux besoins et aux attentes uniques des employés en mode hybride? De quelle façon et à quel endroit travailleront les gens et comment les leaders pourront-ils mieux soutenir les employés en mode hybride?

Le temps est venu de repenser à l'avenir de l'expérience employé et à la façon de bâtir une culture organisationnelle pour la soutenir. Le milieu de travail hybride ne peut se résumer à une approche universelle; il nécessite de l'adaptabilité de la part des employés comme des employeurs. Pour que ce nouveau modèle réussisse, les organisations doivent créer un espace — physique et virtuel — où lier les gens à la vision, à la réalisation et aux autres.

« Pour assurer le succès d'un environnement de travail hybride, les employeurs doivent cesser de voir les environnements de télétravail ou hybrides comme une stratégie temporaire ou à court terme et les traiter comme une opportunité. »

—GEORGE PENN, VICE-PRÉSIDENT ET CONSEILLER DES PRATIQUES DE RH, GARTNER

QUATRE ASPECTS CLÉS DES EXPÉRIENCES HYBRIDES EFFICACES

Les besoins et les attentes à l'égard de l'expérience employé sont différents pour les employés en mode hybride et les employés entièrement en télétravail ou au bureau. Les organisations doivent repenser à leur façon de mobiliser les travailleurs en mode hybride, de définir leurs objectifs et d'interagir avec eux.

Notre recherche a relevé plusieurs éléments déterminants dans le succès des expériences employé en mode hybride. Le tableau qui suit indique l'importance, en pourcentage, de chacun des facteurs pour les employés sondés :

68 % Programme de développement de carrière

65 % Flexibilité de choisir le nombre de jours en télétravail

64 % Espace de travail flexible au bureau

65 % Attentes bien définies quant à la disponibilité en période de télétravail

58 % Opportunités de créer des liens sociaux en personne avec les collègues

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Développement de carrière

L'un des principaux défis des travailleurs en mode hybride est de se tenir au courant et de profiter des opportunités de croissance et de développement alors qu'ils sont physiquement éloignés de leurs leaders. Moins les employés sont présents au bureau, moins ils (et leur travail) seront vus par les leaders et les gens d'influence, et plus ils auront de la difficulté à bâtir des relations importantes. En conséquence, ils peuvent être laissés pour compte lors de réunions importantes ou de nouvelles affectations. À l'occasion, il peut aussi être plus difficile pour les leaders de reconnaître et de célébrer les réalisations des employés en télétravail.

Pour y remédier, les organisations doivent intentionnellement réduire ce fossé et réimaginer la manière d’offrir des opportunités de croissance aux travailleurs en mode hybride. Celles qui accordent la priorité au développement de carrière des travailleurs en mode hybride remarquent une hausse de la probabilité d’engagement (+115 %), du sentiment d’opportunité (+167 %) et du sentiment de succès (+152 %) des employés.

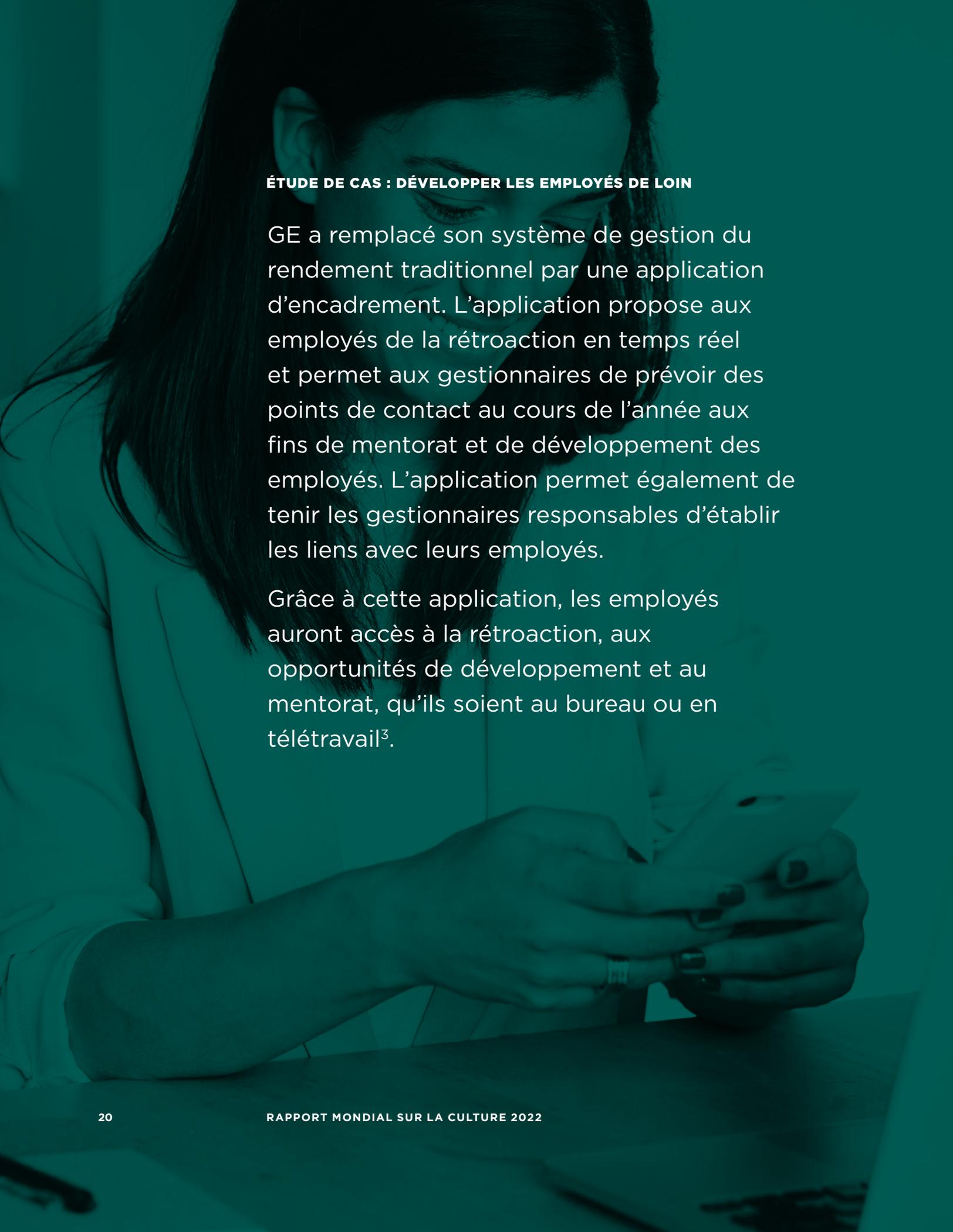
Les organisations peuvent aider les travailleurs en mode hybride à développer leur carrière en leur offrant des opportunités de croître dans des domaines précis, d’apprendre et de mettre en pratique de nouvelles compétences dans leurs rôles actuels et de collaborer à des projets spéciaux. Pour les organisations qui le font, la probabilité d’engagement accru est 3,7 fois plus élevée.

Les diverses opportunités offertes aux employés en environnement de travail hybride ont un impact important sur la probabilité de hausse de plusieurs mesures de la culture :

OPPORTUNITÉ	ENGAGEMENT	INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)	SENTIMENT DE VISION
Développement de carrière	+83 %	+109 %	+103 %
Apprentissage élargi dans le rôle actuel	+79 %	+34 %	+72 %
Collaboration aux projets spéciaux	+60 %	+51 %	+30 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Des programmes de développement de carrière officiels aux efforts informels, comme le mentorat et le réseautage, les organisations doivent se doter d’une stratégie robuste qui intègre de multiples opportunités de développement. Tant l’espace de travail physique que les technologies de télétravail peuvent offrir des expériences de développement significatives pour aider les travailleurs en mode hybride à se sentir liés à la culture de leur organisation.



ÉTUDE DE CAS : DÉVELOPPER LES EMPLOYÉS DE LOIN

GE a remplacé son système de gestion du rendement traditionnel par une application d'encadrement. L'application propose aux employés de la rétroaction en temps réel et permet aux gestionnaires de prévoir des points de contact au cours de l'année aux fins de mentorat et de développement des employés. L'application permet également de tenir les gestionnaires responsables d'établir les liens avec leurs employés.

Grâce à cette application, les employés auront accès à la rétroaction, aux opportunités de développement et au mentorat, qu'ils soient au bureau ou en télétravail³.

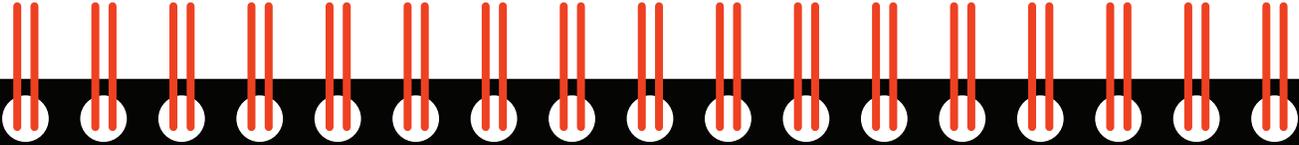
Flexibilité

Durant la pandémie, beaucoup d'employés ont profité d'une liberté et d'une autonomie qu'ils n'avaient pas auparavant et bon nombre d'entre eux s'attendent maintenant au même degré d'indépendance dans leur expérience de travail à venir.

Notre recherche indique que 42 % des employés en mode hybride travaillent actuellement 3 à 4 jours par semaine au bureau et estiment que trois jours par semaine suffisent pour créer des liens significatifs avec leurs équipes et la culture de l'organisation. D'autres études révèlent que près de la moitié des employés chercheraient un autre emploi si leur employeur ne leur offrait pas un milieu de travail flexible et hybride⁴.

« La flexibilité peut signifier différentes choses pour chacun d'entre nous, et nous reconnaissons qu'il n'existe pas de solution universelle compte tenu de la diversité des rôles, des exigences de travail et des besoins commerciaux que nous avons. »

**—KATHLEEN HOGAN, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES,
MICROSOFT**



Lorsque les employés profitent d'une flexibilité sur l'horaire et le lieu de travail, la probabilité de résultats sur la culture augmente :

41 %

Engagement

77 %

Maintien en fonction

41 %

Probabilité d'être un promoteur sur l'échelle de l'indice de recommandation (eNPS)

La flexibilité s'applique également à la nature ou au type de travail. Dans le cadre de notre recherche auprès des travailleurs du savoir, près de la moitié des employés nous ont révélé que leurs tâches typiques sont aussi faciles (ou aussi difficiles) à exécuter à la maison qu'au bureau. En revanche, l'autre moitié affirme que les tâches qui nécessitent de la concentration, comme la créativité ou les tâches dont l'échéance est serrée, sont plus faciles à exécuter à la maison, tandis que la communication, la collaboration, la résolution de problèmes et le développement de carrière se prêtent mieux au bureau :

TÂCHES	PLUS DIFFICILE À LA MAISON	PLUS FACILE À LA MAISON
Faire preuve de créativité		X
Respecter les échéances		X
Collaborer avec les collègues	X	
Faire progresser la carrière	X	
Communiquer avec les collègues et les leaders	X	
Régler les problèmes	X	
Développer des liens personnels avec les collègues	X	
Rester au courant des projets des autres équipes	X	
Veiller à ce que tous les membres de l'équipe participent aux décisions	X	

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Il peut être utile de préciser les tâches qui sont plus appropriées à chacun des milieux pour aider les employés à s'épanouir dans un environnement de travail hybride. Les réunions et les séances de remue-méninges, par exemple, doivent idéalement avoir lieu en personne lorsque tous les employés sont présents au bureau. Également, les tâches qui exigent de la concentration ou de la vitesse conviennent peut-être mieux au télétravail. Le développement de carrière, une priorité pour les travailleurs en mode hybride, devrait avoir lieu au bureau où les employés collaborent avec les collègues et se tiennent informés. Pour optimiser le milieu de travail hybride, les employés devraient consacrer leur temps dans chaque environnement aux tâches qui seront les plus efficaces.

Attentes claires

Les employés qui en sont à leurs débuts en télétravail ou en mode hybride ont souvent de la difficulté à tracer la ligne entre vie professionnelle et vie familiale. Par défaut, bon nombre d'employés continueront de travailler bien au-delà des heures normales de bureau, de répondre aux courriels ou de finir des projets le soir, même si ce n'est ni demandé ni attendu. Évidemment, cette tendance mène à des niveaux élevés d'épuisement professionnel.

Lorsque les employés ont du mal à séparer vie professionnelle et vie personnelle, notre recherche indique :

-33 % probabilité accrue d'engagement

+12 % probabilité de prendre plus de jours de congé pour éviter le travail

+11 % auto-évaluation d'épuisement professionnel

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

ÉTUDE DE CAS : CRÉER UN PLAN DE TRAVAIL HYBRIDE QUI TIENT LA ROUTE



Ford Motor Company a récemment annoncé que les employés de bureau pouvaient travailler de la maison indéfiniment en faisant approuver les heures flexibles par leurs gestionnaires, mais qu'ils devaient être sur place pour les réunions et les projets de groupe. La société a également réaménagé ses bureaux pour inclure davantage de salles de conférence et d'espaces collaboratifs, en plus des capacités de vidéoconférence et d'autres technologies pour lier les travailleurs virtuels.

Les changements faisaient suite à un sondage mené par la société dans lequel 95 % des employés de bureau souhaitaient avoir de la flexibilité quant au lieu de travail. Selon Ford, la possibilité de choisir quand venir au bureau et quand travailler de la maison favorisera un meilleur équilibre travail-famille et une plus grande satisfaction au travail des employés.

Selon Kiersten Robinson, directrice des Ressources humaines, les 12 derniers mois ont démontré que les hypothèses sur le travail et les besoins des employés ont considérablement changé. L'entreprise estime qu'il s'agit d'une évolution de politique alors qu'elle continue d'apprendre et d'adapter ses pratiques de travail aux besoins changeants des employés⁵.

Les leaders et les employés devraient déterminer ensemble les heures de télétravail, ainsi que les attentes liées au travail hors des heures habituelles et les fins de semaine. Le fait d'établir clairement le travail à effectuer au bureau par rapport à celui à effectuer à la maison et d'assurer une communication et une rétroaction constantes peut contribuer à prévenir l'épuisement professionnel. En définissant des attentes relatives aux heures de travail et à la disponibilité, la probabilité d'un engagement élevé augmente de 96 %, les cotes de leadership grimpent de 121 % et le bien-être progresse de 52 %.

Opportunité de lien

Les liens sont essentiels pour les employés en mode hybride, surtout pendant qu'ils ne sont pas au bureau. Créer des liens avec les collègues et retrouver son lien à l'organisation et à sa vision sont les principales raisons pour lesquelles les employés veulent retourner au bureau⁶, et les employés sont impatients de reprendre les interactions en personne.

Toutefois, il serait faux de supposer que les employés trouveront une façon de créer ces liens eux-mêmes, surtout virtuellement. Les organisations doivent créer des opportunités pour que les travailleurs en mode hybride se sentent liés, en télétravail et au bureau. Proposer un espace physique accru pour la collaboration, les interactions sociales et les réunions peut changer les choses, tout comme prévoir du temps pour permettre aux employés de réseauter et de se réunir socialement.

Lorsque les organisations offrent des opportunités aux employés d'apprendre à se connaître personnellement au travail, l'impact est considérable :

+2,5 fois plus de probabilité d'engagement accru

+2 fois plus de probabilité de maintien en fonction accru

+2 fois plus de probabilité d'améliorer les cotes d'expérience employé

+3,5 fois plus de probabilité d'améliorer les cotes d'inclusion

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Lors des jours de télétravail, les appels permettant aux employés de créer des liens avec leurs équipes pour un projet ou socialement sont tout aussi importants. Les leaders devraient communiquer avec leurs employés les jours où ils sont en télétravail, et les organisations devraient leur offrir des outils pour maintenir leurs liens; toutefois, les leaders comme les organisations doivent respecter le temps des employés. Les méthodes moins intrusives, comme le courriel, pour partager l'information ou reconnaître l'excellent travail aident les employés à maintenir des liens avec le travail des autres. La reconnaissance, en particulier, est un outil puissant pour aider les employés à se sentir liés à la vision de l'organisation, à leurs réalisations et à leurs pairs. Dans la plupart des cas, les leaders peuvent encore donner de la reconnaissance appropriée et célébrer à distance.



ÉTUDE DE CAS : SOUTENIR GLOBALEMENT LES TRAVAILLEURS EN MODE

IBM a mis en pratique un « pacte de télétravail » qui explique comment les employés peuvent se soutenir les uns les autres dans le cadre du télétravail. Il y est notamment question de soutenir l'équilibre travail-famille, de privilégier le temps passé en famille loin du travail et de créer des liens virtuels avec les autres. Les employés d'IBM peuvent également créer leurs propres offres pour aider leurs collègues à faire l'épicerie pour les membres aînés de la famille ou à lire des histoires aux enfants le soir.

Le fait que les employés aient mis en place ces initiatives eux-mêmes reflète la culture d'inclusion et la responsabilisation des employés d'IBM, et jette les bases pour soutenir les travailleurs en télétravail et en mode hybride à l'avenir⁷.

LE BUREAU : UN INCUBATEUR CULTUREL

Les bureaux demeurent le cœur des interactions fondamentales au développement de la culture d'entreprise : la collaboration, l'innovation et les liens. Ainsi, les organisations doivent prévoir un espace pour ces expériences en personne afin de bâtir des cultures fortes qui soutiendront les travailleurs en mode hybride lorsqu'ils sont en télétravail.

Impact des expériences en personne au bureau sur les résultats culturels :

	ENGAGEMENT	INCLUSION	PROBABILITÉ DE PROMOUVOIR L'ORGANISATION
Offrir un espace pour rencontrer les clients	+37 %	+25 %	+54 %
Permettre une collaboration efficace avec les clients	+27 %	+17 %	+65 %
Accroître la productivité des employés	+35 %	NSS*	+38 %
Accroître le lien social entre les employés	+42 %	NSS*	+37 %
Favoriser la culture d'entreprise	+52 %	+32 %	+73 %
Permettre la formation et le développement de carrière efficaces	+42 %	+28 %	+33 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

**non statistiquement significatif*

En outre, il est maintenant plus important de définir le ou les objectifs de l'espace de bureau. Pourquoi les employés devraient-ils se présenter au bureau? Comment leur présence au bureau pourra-t-elle les aider à accomplir ou à améliorer leur travail? Comment pourra-t-elle promouvoir les liens et la culture? Alors que les employeurs affirment que le principal objectif d'un bureau est d'accroître la productivité, les employés affirment qu'il permet plutôt de favoriser la collaboration⁸. Les organisations ont une occasion en or de repenser les espaces de travail et les expériences employé et de les restructurer en fonction d'objectifs clairs pour leurs employés et leurs cultures.

Si le bureau devient le lieu qui favorise les interactions et la socialisation, les espaces de travail à domicile doivent être propices à la concentration, à la créativité et à l'efficacité. Les organisations peuvent continuer de bâtir une culture en offrant des outils et une technologie qui permettent la communication, la collaboration et les liens à distance.

Les expériences partagées, les interactions, les récits et les souvenirs sont le cœur de la culture organisationnelle. Ces éléments peuvent se dérouler dans une variété d'endroits; quoi qu'il en soit, il est impératif pour les organisations de créer une identité partagée et un sentiment d'appartenance pour chaque employé.

« Une fois l'objectif du bureau déterminé, les entreprises auront à repenser l'espace afin de mieux répondre à cet objectif. Dans la plupart des cas, les employés ne retrouveront pas un espace de travail traditionnel, mais un espace restructuré en fonction du travail postpandémie. »

**—BRADFORD BELL, DIRECTEUR DU CORNELL CENTER FOR
ADVANCED HR STUDIES, UNIVERSITÉ CORNELL**

RECOMMANDATIONS

Afin de créer une culture où les employés sont productifs et s'épanouissent dans un milieu de travail hybride, les organisations doivent répondre aux besoins des employés en matière de développement de carrière, de flexibilité et de liens.

1 Créer un espace pour l'interaction et le développement de carrière au bureau

Les bureaux devraient permettre une variété d'interactions. Les employés affirment que leur espace de travail idéal proposerait plus d'aires ouvertes pour le travail d'équipe et la collaboration. Les espaces ouverts encouragent également le mouvement et les interactions spontanées, ce qui favorise les rencontres fortuites avec les collègues, importantes pour 70 % des répondants. Ces types de rencontres ont un effet positif sur la personne et favorise la collaboration et l'innovation, deux éléments profitables à l'organisation dans son ensemble. Selon notre recherche, 61 % des employés affirment que l'espace de travail est un endroit où ils forment de nouvelles amitiés et que leur groupe social au travail les inspire à donner le meilleur d'eux-mêmes.

ÉTUDE DE CAS : PLANIFIER LES RENCONTRES PERSONNELLES

Le bureau de Melbourne de la société de conception Arup encourage la collaboration et les liens en favorisant le mouvement. La société offre quelques bureaux personnels fermés et un espace ouvert avec une visibilité qui traverse l'édifice, permettant à tous les employés de se voir. De plus, le plancher de liège absorbe le bruit ambiant de sorte que les gens peuvent converser plus librement.

Selon Jenni Emery, leader mondial des ressources humaines et de la culture chez Arup, l'espace a créé des moments importants de rencontres heureuses. « Ces rencontres avec les autres sont essentielles et la qualité de l'espace est déterminante à notre façon d'écouter et d'apprendre. Nous avons dû faire preuve de résolution et de réflexion ».

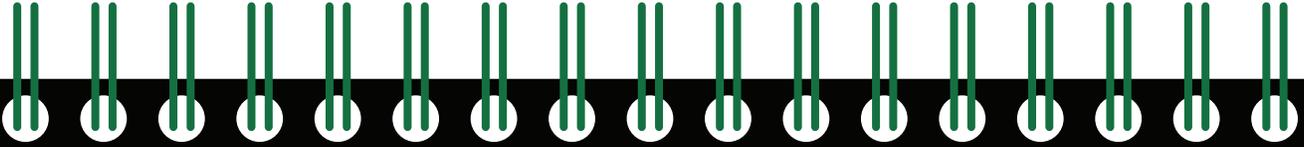
Joseph Correnza, leader de la conception, croit que de limiter l'espace personnel pour offrir un espace partagé plus vaste, d'organiser les rencontres d'équipe dans les espaces ouverts pour générer de l'engouement et de réorganiser fréquemment les places assises afin que les employés rencontrent de nouvelles personnes sont des moyens faciles et économiques de créer un lieu de travail sous le signe de la collaboration et des liens⁹.

Accordez la priorité au développement de carrière dans le bureau en donnant aux employés l'opportunité de collaborer à des projets spéciaux qui suscitent leur intérêt. Organisez des activités de réseautage et de mentorat en personne. Donnez aux employés la visibilité et l'accès aux autres leaders et équipes. Offrez de la formation pratique permettant aux employés de grandir dans leurs rôles. Présentez-leur des personnes et des projets influents. Aidez les employés à utiliser leur temps au bureau pour développer leurs liens.

2 Offrir de la flexibilité, du temps et des outils pour le bureau et le télétravail

Accordez aux employés une certaine discrétion quant à leur présence au bureau et au télétravail. De plus, recommandez à vos employés de se réserver du temps en télétravail après une période de collaboration et de résolution de problèmes au bureau. Clarifiez les heures de travail et définissez les attentes quant à la disponibilité en télétravail; puis, accordez aux employés le temps de se concentrer et de conclure leurs projets sans interruption.

Pour maintenir les liens entre les employés à l'extérieur du bureau, tirez parti des outils et de la technologie de collaboration, de communication, de reconnaissance et de formation. Ne perdez pas de vue les expériences à distance au moment d'adopter une nouvelle technologie afin de maintenir les liens. Les outils doivent être faciles d'accès et conviviaux pour ne pas compromettre les expériences, particulièrement lorsque les employés sont concentrés à accomplir une tâche.



Les organisations qui mettent en place et utilisent la technologie en pensant à leurs employés constatent une hausse dans la probabilité d'amélioration de nombreuses mesures de la culture :

+3 x **Expérience employé**

+7 x **Engagement**

+2 x **Bien-être**

+5 x **Sentiment de succès et d'opportunité**

3 Lier et inspirer les employés avec la reconnaissance

La reconnaissance peut devenir un outil puissant dans un milieu de travail hybride, particulièrement si elle lie les employés à la vision, aux réalisations ou aux autres. Elle arrime les employés aux objectifs importants, les aide à concevoir leurs rôles dans le succès de l'organisation et renforce les équipes et la culture.

Lorsque la reconnaissance est un élément intégré de la culture d'une organisation et que l'organisation met continuellement en place de nouveaux programmes et outils pour reconnaître l'excellent travail, la probabilité de plusieurs résultats clés augmente :

+173 % Engagement

+114 % Sentiment de vision

+151 % Sentiment de succès

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Plus une organisation intègre de types de reconnaissance, plus les résultats de la culture et de l'entreprise seront favorables pour les employés en mode hybride. Les entreprises doivent, à tout le moins, reconnaître les efforts quotidiens, le travail exceptionnel et les années de service.

Répercussion des programmes de reconnaissance sur les employés en mode hybride :

	RÉCOMPENSES DE SERVICE	RÉCOMPENSES DE SERVICE + RECONNAISSANCE DU TRAVAIL EXCEPTIONNEL	RÉCOMPENSES DE SERVICE + RECONNAISSANCE DU TRAVAIL EXCEPTIONNEL + RECONNAISSANCE DES EFFORTS QUOTIDIENS
Engagement	+52 %	+126 %	+217 %
Inclusion	+18 %	+153 %	+201 %
Vision	+10 %	+74 %	+121 %
Opportunité	+59 %	+173 %	+254 %
Succès	+67 %	+204 %	+289 %
Appréciation	+19 %	+206 %	+262 %
Bien-être	+11 %	+45 %	+48 %
Leadership	+38 %	+117 %	+166 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Nota : Chaque colonne représente un programme ou une combinaison de programmes et reflète la répercussion de cette stratégie de reconnaissance sur la probabilité de résultat pour les travailleurs en mode hybride.

La flexibilité, le développement de carrière et les liens contribuent à l'épanouissement des employés en mode hybride.

Le travail nécessitant de la collaboration ou une interaction avec les autres convient mieux au bureau, tandis que le travail nécessitant de la concentration est plus productif et efficace à la maison.

Repensez au rôle des espaces de bureau et, au besoin, créez plus d'espace pour les interactions en personne.

Les employés en mode hybride ont besoin de temps pour se concentrer et d'outils pour maintenir les liens en télétravail.

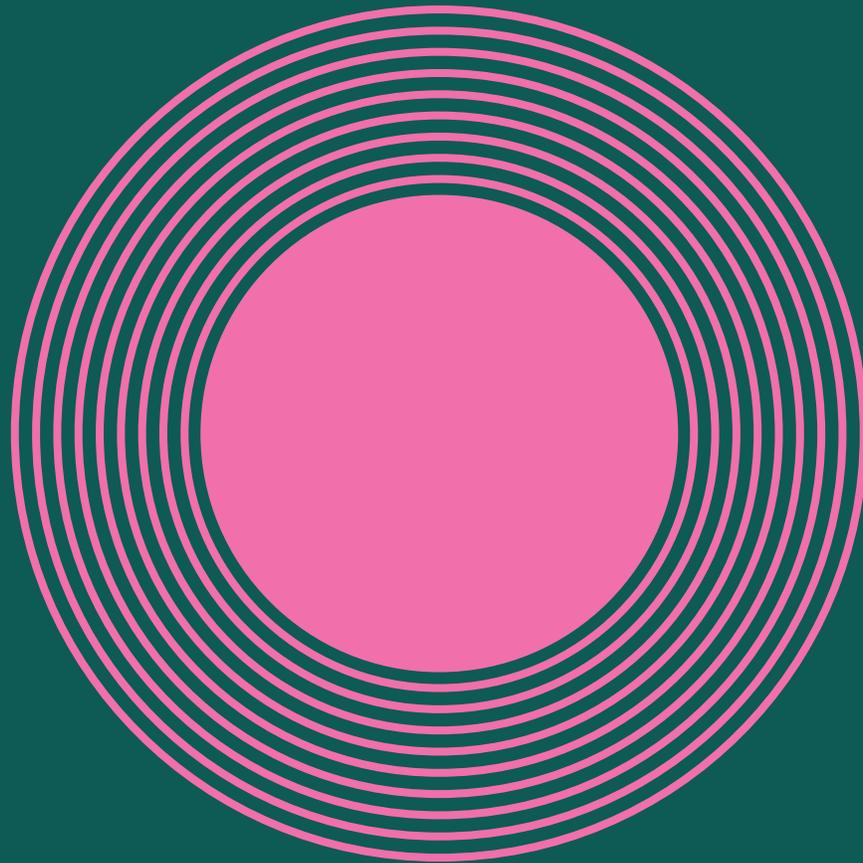
Sources - Milieu de travail hybride

1. *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* Microsoft, 22 mars 2021.
2. GURCHIEK, Kathy, *Hybrid Work Model Likely to Be New Norm in 2021*, SHRM, 27 janvier 2021.
3. MAKARIUS, Erin E., LARSON, Barbara Z. et Susan R. VROMAN, *What Is Your Organization's Long-Term Remote Work Strategy?*, Harvard Business Review, 24 mars 2021.
4. YANG, Mary, *Survey: Employees Would Rather Quit than Lose Remote-Work Flexibility*, Inc., 7 avril 2021.
5. KELLY, Jack, *Iconic American Automaker Ford Motor Says Employees Can Work from Home "Indefinitely" with Its Newly Redesigned Hybrid In-Office and Remote Model*, Forbes, 21 mars 2021.
6. *Employee Expectations Have Changed. Is Your Workplace Ready?* Steelcase, 2021.
7. HINDS, Pamela et Brian ELLIOTT, *WFH Doesn't Have to Dilute Your Corporate Culture*, Harvard Business Review, 1^{er} février 2021.
8. *It's Time to Reimagine Where and How Work Will Get Done*, PwC's US Remote Work Survey, 12 janvier 2021.
9. GRATTON, Lynda, *Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work*, MITSloan Management Review, 9 novembre 2020.

L'engagement revisité



Si l'objectif est le succès de l'entreprise, il y a mieux comme approche que l'engagement des employés.



109 %

**PROBABILITÉ ACCRUE DE CROISSANCE ORGANISATIONNELLE
EN PRÉSENCE D'EXCELLENT TRAVAIL**

Comment votre organisation définit-elle l'engagement des employés? Motivation personnelle? Effort discrétionnaire? Une certaine dose d'enthousiasme? Pendant plus de vingt ans, les organisations se sont concentrées sur l'amélioration de cette mesure imprécise truffée contradictions (sans obtenir de résultats convaincants). La vérité est que l'engagement—selon pratiquement toutes les définitions—ne permet pas de prévoir de manière fiable le rendement futur d'une personne ou d'une entreprise. L'engagement est également hautement associé à la disposition de l'employé, ce qui le rend encore plus complexe et moins utile. Comme le révèle notre dernière recherche, le rendement professionnel est une meilleure mesure que le sentiment du travailleur. De plus, elle génère de bien meilleurs résultats au niveau de la personne, de l'équipe et de l'organisation.

INTRODUCTION

L'engagement des employés est-il toujours une mesure valable? L'a-t-il déjà été?

Malgré les milliards de dollars investis par les organisations pour « stimuler » l'engagement, les meilleures évaluations de ce concept fondamental n'ont pas progressé beaucoup. Au cours des 18 dernières années, l'engagement (tel que suivi par Gallup) a augmenté de 26 % à 34 %, une moyenne de moins d'un demi-point par année¹. Les organisations ne devraient-elles pas tirer davantage de cette mesure compte tenu du temps et des ressources qu'elles y consacrent?

Le scepticisme commence à s'emparer de l'utilité de la mesure de l'engagement. Si l'engagement permet d'évaluer la perception des employés, il ne révèle pas de causalité et ne prédit pas avec précision le rendement au travail².

L'heure est venue pour les organisations de déterminer si le suivi de l'engagement est le moyen le plus efficace d'améliorer les résultats d'affaires. Nos données suggèrent qu'il existe un bien meilleur facteur et prédicteur du succès : l'excellent travail.

L'ENGAGEMENT N'EST PAS UNE MESURE DU TRAVAIL RÉEL

Demandez à quatre personnes différentes de toute organisation ce que signifie l'engagement et vous obtiendrez probablement quatre réponses différentes. Les hauts dirigeants de notre plus récente étude le définissent comme une mesure de l'effort discrétionnaire. Certains leaders des RH étaient même presque cyniques, l'un d'eux qualifiant l'engagement d'indicateur clé de l'effort des employés qui intéresse les dirigeants. Les leaders de personnel estiment que l'engagement indique combien les employés se soucient de leur travail. Enfin, pour les employés, l'engagement relève davantage de la manière dont le travail est fait. describes it as "employees' attachment to the company and willingness to give Même

« L'engagement des employés découle du lien des employés avec leur travail. Les employés fortement engagés ne font pas seulement leur travail parce qu'ils sont payés pour le faire, mais parce qu'ils ont à cœur de faire du bon travail. »

—LEADER DE PERSONNEL, PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION

ÉTUDE DE CAS : L'ENGAGEMENT N'EST PAS SYNONYME DE PRODUCTIVITÉ

Microsoft a étudié les données de deux entreprises pour déterminer si un engagement élevé prédisait une productivité accrue. En se basant sur la moyenne d'heures de travail hebdomadaires, Microsoft a établi une forte corrélation entre les résultats d'engagement et les heures de travail prolongées dans la première entreprise, laquelle croyait que les employés hautement engagés choisissaient de travailler plus longtemps. Toutefois, en observant les employés qui travaillaient de très longues heures (ceux dans le 90^e centile), Microsoft a noté une baisse des résultats de l'engagement.

Dans la deuxième entreprise, les analyses ont révélé que 25 % des employés étaient hautement engagés, mais travaillaient un nombre relativement faible d'heures. De plus, 22 % des employés travaillaient des heures plus longues, mais présentaient de faibles résultats d'engagement.

Selon Ryan Fuller, responsable de Workplace Analytics, et Nina Shikaloff, gestionnaire principale de projet chez Microsoft, la plupart des gens conviennent qu'une main-d'œuvre hautement engagée est favorable, mais les entreprises doivent réfléchir à ce que les résultats d'engagement mesurent réellement, puisque cela peut varier considérablement³.

Même les experts de l'engagement ont des opinions divergentes. Gallup définit l'engagement comme les gens impliqués, enthousiastes et dédiés envers leur travail et leur milieu de travail⁴, tandis que Willis Towers Watson le décrit comme l'attachement des employés à l'entreprise et leur volonté de fournir un effort discrétionnaire⁵.

Presque tous s'entendent pour dire que l'engagement est une mesure des éléments intangibles comme la motivation, la contribution et l'énergie. Mais ce n'est pas une mesure du travail réel qui découle de ces sentiments. Le travail en soi—qualité, quantité, efficacité—est ce qui compte. Être engagé ne signifie pas qu'un employé convertit ses bons sentiments ou son énergie en excellent travail.

S'il n'existe aucune définition universellement reconnue de l'engagement, comment peut-on l'améliorer?

UN MEILLEUR MOYEN D'ARRIVER AUX MÊMES FINS

Les organisations doivent miser davantage sur le soutien et la réalisation de l'excellent travail, plutôt que l'augmentation de l'engagement; l'excellent travail mène directement à de meilleurs résultats d'affaires et offre aux organisations davantage de stratégies d'amélioration réalisables.

Une recherche antérieure du O.C. Tanner Institute a révélé cinq comportements démontrés par les employés qui font constamment de l'excellent travail⁶ :

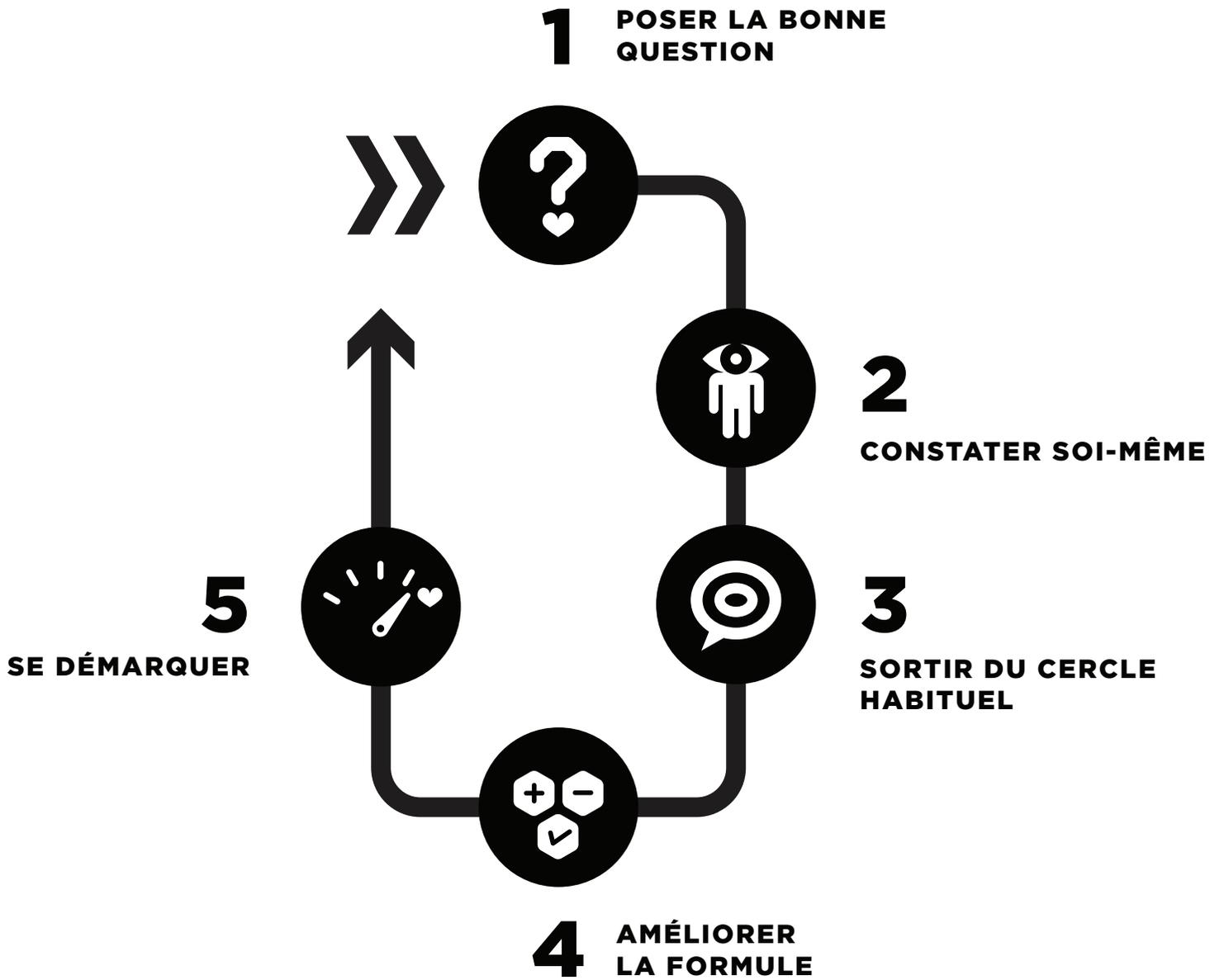


Figure 3. CING COMPÉTENCES ASSOCIÉES À L'EXCELLENT TRAVAIL
 Les employés qui font constamment de l'excellent travail démontrent ces comportements.

1. Poser la bonne question

L'excellent travail commence lorsque les employés se demandent comment ils peuvent changer les choses (ou s'ils peuvent proposer quelque chose de nouveau et d'utile) et se concentrent sur les bénéficiaires de leur travail : clients, membres d'équipe ou leaders. Ils pensent aux améliorations en gardant les destinataires à l'esprit. Par exemple, comment rendre une tâche, un processus ou un produit plus faciles, plus rapides, plus sécuritaires ou meilleurs? Les employés qui maîtrisent cette compétence s'attaquent à un problème précis, tiennent compte de leurs habiletés et imaginent ce que les autres souhaiteraient dans un monde où rien n'est impossible.

2. Constater soi-même

Les employés qui font de l'excellent travail observent et examinent selon une variété de points de vue pour cibler les nouvelles possibilités. Ils regardent ce qui se fait, constatent l'expérience des gens, puis imaginent comment l'améliorer. Ils évaluent le processus, consultent les autres disciplines et sondent les détails et les tendances. Qu'ils soient en visite chez un client, qu'ils observent une chaîne de montage ou un utilisateur qui interagit avec un produit, ils ont une meilleure idée de l'élément manquant et de l'avenir qu'ils peuvent créer parce qu'ils le constatent eux-mêmes.

3. Sortir du cercle habituel

L'excellent travail s'améliore lorsque les employés parlent à d'autres employés avec lesquels ils n'auraient généralement pas interagi et proposent des idées auxquelles ils n'auraient généralement pas pensé. Les employés qui produisent constamment de l'excellent travail invitent les autres à se joindre à eux et élargissent leur cercle de contacts en réseautant avec des personnes qu'ils ne connaissent pas. Ils retiennent de l'information et des perspectives de chaque conversation, avec des experts en la matière ou ceux qui partagent des points de vue divergents. Et ils font le suivi de chaque bonne idée présentée.

4. Améliorer la formule

Les gens qui produisent de l'excellent travail ne font pas d'améliorations au hasard. Ils réfléchissent avant d'agir. Ils pensent, planifient et perfectionnent les changements qu'ils apportent, souvent en ajoutant des améliorations et en supprimant les éléments qui ne fonctionnent pas ou qui n'ajoutent aucune valeur. Ils cherchent des liens entre les idées, vérifient régulièrement le caractère approprié et restent à l'affût des signes qui indiquent que la formule idéale est atteinte.

5. Se démarquer

Les employés qui produisent de l'excellent travail se concentrent sur les résultats positifs. Ils persistent jusqu'à ce qu'ils obtiennent des résultats. Si leur travail n'est pas bien reçu du premier coup, ils cherchent à savoir pourquoi et essaient de nouveau. L'échec est considéré comme une expérience et un progrès jusqu'à ce que leurs réalisations inspirent les autres. Les gens qui contribuent à changer les choses ont la ténacité et la résilience de continuer jusqu'à ce qu'ils soient convaincus d'avoir atteint l'excellence.

« Accomplir de l'excellent travail signifie se dévouer corps et âme à une tâche. Ne pas s'en tenir simplement à ce que l'on demande, mais apposer sa marque à chaque étape; ajouter un petit quelque chose de plus; être fier de son travail. »

—EMPLOYÉ, TRANSCRIPTION D'UNE ENTREVUE SUR L'EXCELLENT TRAVAIL

Ces comportements et pratiques derrière l'excellent travail sont plus précis et plus faciles à définir, à mesurer et à enseigner que l'engagement des employés. Ils sont également plus fiables et prédisent mieux le succès de l'entreprise que l'engagement, car ils influencent directement ses résultats.

Effet comparatif de l'engagement vs l'excellent travail :

	ENGAGEMENT ÉLEVÉ	EXCELLENT TRAVAIL ÉLEVÉ
Croissance organisationnelle	+91 %	+109 %
Mises à pied	-24 %	-38 %
Croissance des revenus	+41 %	+63 %
Innovation	+77 %	+112 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Le tableau illustre la différence de pourcentages de la probabilité de l'atteinte du résultat pour l'organisation.

Lorsque les organisations redirigent leur attention sur l'excellent travail, il peut être utile d'adopter une approche segmentée selon le type de personnalité de l'employé. Chaque type d'employé a des besoins, des forces et des faiblesses qui lui sont propres et présente des comportements de l'excellent travail qui se manifestent différemment.

PERSONNALITÉS DE L'EMPLOYÉ : FORCES, FAIBLESSES ET PROBABILITÉS

Les employés sont différents sur de multiples fronts, mais notre recherche révèle qu'ils ont tendance à se regrouper dans cinq grandes catégories qui peuvent nous aider à mieux les comprendre dans le contexte de l'excellent travail :

Personnalités de l'employé



SOCIALISATEUR

EXÉCUTEUR

Résumé

Comme le nom l'indique, les employés de ce groupe sont extravertis; ils sont aussi très déterminés. Le plaisir et les récompenses sont les meilleures façons de les motiver.

Les membres de ce groupe sont généralement discrets et posés. Ils sont également plus résistants à la rétroaction. Ils répondent bien aux récompenses, mais pas au plaisir ni aux sanctions.

Accent

Liens

Tâches

Style de travail

Dogmatique, affirmé, peut être agressif

Intentionnel, dédié au travail en cours

Estime de soi

Positive

Neutre

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE



RASSEMBLEUR

Ces employés sont chaleureux, amicaux, émotionnellement intelligents et diplomates. Les objectifs, le plaisir et les récompenses les motivent.

SURFEUR

Reconnus pour être plus pessimistes et susceptibles au stress que les autres, les employés de ce groupe apprécient les récompenses et cherchent à éviter les sanctions.

PERFORMANT

Les personnalités de ce groupe peuvent être tendues, d'humeur changeante, obsessionnelles, énergiques et parfois distraites. Leurs motivations comprennent le plaisir, les récompenses et la prévention des sanctions.

Perspectives, stratégies globales

Flexibilité, ambiguïté

Réalisation

Résilient, peut être pointilleux

Interactions minimales, pragmatique, à la dernière minute

Affirmé, honnête, direct peut être acerbe

Positive

Négative

Négative

Chacune de ces personnalités présente différentes probabilités d'engagement et d'excellent travail. Les rassembleurs et les socialisateurs ont la probabilité la plus élevée de faire de l'excellent travail, tandis que les surfeurs ont la probabilité la plus faible. Les performants ont une probabilité relativement élevée pour l'engagement, mais pas pour l'excellent travail.

Résultats de notre recherche :

	SOCIALISATEUR	EXÉCUTEUR	RASSEMBLEUR	SURFEUR	PERFORMANT
Probabilité d'engagement	55 %	46 %	85 %	17 %	96 %
Probabilité d'excellent travail	12 %	10 %	45 %	3 %	66 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Ce qu'il faut retenir : un engagement élevé n'est pas synonyme d'excellent travail, et on ne peut compter sur l'engagement pour mesurer et prédire le rendement. Les sondages traditionnels sur l'engagement reconnaissent et mesurent peut-être les différentes personnalités de l'employé, mais ils ne montrent pas le véritable effort discrétionnaire de l'effectif global.

Nous avons ensuite étudié la probabilité de chaque groupe de démontrer les cinq comportements associés avec l'excellent travail. Les performants travaillent forts, mais ils ne tiendront peut-être pas à faire des améliorations. Pour les exécuteurs, poser la bonne question et constater soi-même sont plus difficiles à accomplir. Malgré leur appréciation pour la vue d'ensemble, les rassembleurs n'ont pas tendance à sortir du cercle habituel. Les surfeurs ont obtenu un résultat inférieur pour tous les comportements, tandis que les socialisateurs ont démontré naturellement la plupart des comportements.

De telles révélations font de l'excellent travail une mesure plus pratique que l'engagement. En comprenant comment travaillent les employés, les organisations peuvent personnaliser les stratégies qui maximisent le rendement de l'employé. Par exemple, en aidant les performants à améliorer la formule qu'ils utilisent à l'égard de leur travail, la fréquence d'excellent travail idéal augmente de 133 %. En les aidant à changer les choses, l'augmentation se chiffre à 201 %. S'ils améliorent les deux comportements, la fréquence d'excellent travail idéal atteint 577 %.

Il est intéressant de noter que si les performants améliorent les cinq comportements, on voit une hausse de 655 % de la fréquence d'excellent travail idéal, ce qui n'est pas beaucoup plus élevé que le résultat lié à l'amélioration des deux comportements les plus marquants. Autrement dit, améliorer deux comportements précis dans un groupe donné peut produire environ le même résultat qu'une amélioration visant les cinq comportements. Les organisations peuvent être extrêmement plus efficaces en ciblant des stratégies permettant à chaque employé d'accomplir de l'excellent travail selon son profil.

En regardant les mesures qui mènent à l'excellent travail, plutôt que l'engagement, les employés ont une occasion unique d'accomplir un travail important et les organisations peuvent améliorer considérablement leurs résultats d'affaires.

« C'est la différence entre travailler la tête baissée ou la tête haute. Vous devez être à l'affût de tout ce qui touche à votre travail afin d'être ouvert aux possibilités. Si vous regardez comment votre travail influe sur les autres, comment les relations fonctionnent, ce que les autres veulent et recherchent, vous percevrez des choses qui sont invisibles lorsque vous êtes sur le pilote automatique. »

**—MINDI COX, VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE,
GENS ET EXCELLENT TRAVAIL, O.C. TANNER**

RECOMMANDATIONS

Plutôt que de tenter d'augmenter l'engagement des employés, les organisations devraient se concentrer sur quatre façons précises d'aider les employés à produire plus d'excellent travail.

1 **Consolider la culture**

Le meilleur facilitateur d'excellent travail est une forte culture qui le soutient et l'encourage. Les cultures qui proposent vision, opportunité, succès, appréciation, bien-être et leadership moderne augmentent la probabilité d'excellent travail chez tous les types d'employés. Les socialisateurs, les exécuteurs et les surfeurs, plus particulièrement, sont fortement influencés par la culture.

Probabilité accrue d'excellent travail dans une organisation dotée d'une forte culture :

SOCIALISATEUR	EXÉCUTEUR	RASSEMBLEUR	SURFEUR	PERFORMANT
149 %	222 %	82 %	572 %	Négligeable

Quels aspects de la culture d'entreprise importent le plus? À l'échelle des cinq personnalités, l'opportunité et le succès ont le plus grand impact sur la propension à accomplir de l'excellent travail. Pour les socialisateurs, l'appréciation est déterminante.

ÉLÉMENTS DE LA FORCE MANÉTIQUE	SOCIALISATEUR	EXÉCUTEUR	RASSEMBLEUR	SURFEUR	PERFORMANT
Vision	275 %	177 %	89 %	801 %	74 %
Opportunité	342 %	388 %	302 %	1,305 %	101 %
Succès	409 %	365 %	287 %	1,407 %	177 %
Appréciation	289 %	214 %	187 %	966 %	181 %
Bien-être	86 %	Négligeable	74 %	101 %	Négligeable
Leadership	105 %	202 %	107 %	651 %	48 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Le tableau illustre la hausse de la probabilité d'excellent travail fréquent en améliorant le sentiment de la Force magnétique d'un écart-type.

Offrez à vos employés des opportunités de développement de carrière et de croissance, favorisez leur succès et démontrez votre appréciation pour leurs efforts; ils seront tous plus susceptibles de produire de l'excellent travail.

2 Intégrer la reconnaissance

Une reconnaissance des employés démontrée de manière authentique et constante dans une culture organisationnelle est essentielle pour assurer l'excellent travail, surtout pour les employés plus motivés par les récompenses et la reconnaissance.

Probabilité accrue d'excellent travail lorsque la reconnaissance est intégrée à la culture :

SOCIALISATEUR	EXÉCUTEUR	RASSEMBLEUR	SURFEUR	PERFORMANT
4 x	4 x	2.6 x	19 x	2 x

3 Assurer un leadership moderne

Les leaders modernes encadrent, accompagnent, défendent et apprécient leurs gens. Parce qu'ils ont tendance à accorder à leurs employés plus d'autonomie et à lier leurs gens à la vision et aux réalisations, ils ont une influence positive sur les employés qui sont axés sur les objectifs et automotivés. Les leaders traditionnels ou moyens ont bien peu d'influence sur la production d'excellent travail et peuvent même limiter la productivité des employés plus performants.

ÉTUDE DE CAS : UNE EXCELLENTE CULTURE AMÉLIORE LES SOINS AUX PATIENTS

Chez Ohio Living, l'une des plus grandes sociétés américaines sans but lucratif de services aux aînés, le programme de reconnaissance global inclut tous les employés de tous les emplacements. Le programme définit, dès l'orientation d'un nouvel employé, l'attente d'appréciation entre les employés, et associe la reconnaissance aux piliers et aux valeurs de l'entreprise; l'investissement dans la reconnaissance est considéré comme un avantage concurrentiel et un élément fondamental du milieu de travail.

Puisque les employés se sentent valorisés et appréciés dans l'ensemble de l'expérience employé, ils font de l'excellent travail qui en traîne des améliorations dans les soins aux patients, notamment :

- Diminution des taux de réadmission à l'hôpital
- Diminution des taux d'infection
- Diminution du roulement du personnel infirmier
- Meilleure santé des patients

Selon Laurence Gumina, présidente et chef de la direction, « en misant sur le programme de reconnaissance, nous avons été en mesure de démontrer des améliorations dans la prestation des soins, dans notre part de marché à travers toutes nos régions et, surtout, dans les soins que nous offrons à nos résidents⁷. »

Les exécuteurs et les rassembleurs sont moins réceptifs au leadership moderne, puisque les premiers sont réfractaires à la rétroaction et les rassembleurs ont généralement moins besoin de l'aide de leurs leaders. Les surfeurs, toutefois, affichent une hausse de 351 % de la probabilité d'excellent travail en présence de leadership moderne.

Impact du leadership moyen vs moderne sur l'excellent travail :

PERSONNALITÉ DE L'EMPLOYÉ	PROBABILITÉ D'EXCELLENT TRAVAIL AVEC UN LEADER MOYEN	PROBABILITÉ D'EXCELLENT TRAVAIL AVEC UN LEADER MODERNE
Socialisateur	+5 %	+50 %
Exécuteur	-7 %	Négligeable
Rassembleur	-23 %	Négligeable
Surfeur	-21 %	+351 %
Performant	-18 %	+20 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

4 Être inclusif

Une culture inclusive permet à tous les employés de produire de l'excellent travail. Great Place to Work®, autorité mondiale en matière de culture d'entreprise, a constaté que les sociétés américaines où l'on voyait de grands écarts dans les expériences des employés de différentes races et origines avaient une croissance des revenus beaucoup moins importante que les sociétés où les écarts entre les expériences étaient plus faibles.

L'inclusion a un effet particulièrement marqué sur la fréquence d'excellent travail idéal pour les surfeurs (+875 %), les socialisateurs (+284 %) et les exécuteurs (+220 %). Lorsque les employés ont un sentiment d'appartenance, sont valorisés et contribuent à changer les choses dans leur travail, ils continuent de produire davantage d'excellent travail.

L'ENGAGEMENT REVISITÉ — LEÇONS CLÉS À RETENIR

L'accent de longue date sur l'engagement des employés n'a pas permis de produire de meilleurs résultats d'affaires.

L'excellent travail est une mesure plus efficace pour améliorer le rendement des employés et de l'organisation.

L'approche d'excellent travail à l'égard du rendement et des résultats d'affaires est mieux adaptée aux employés et plus facilement réalisable pour les organisations.

Créer de fortes cultures de reconnaissance, d'inclusion et de leadership permet aux employés d'accomplir de l'excellent travail.

Sources - L'engagement revisité

1. HARTER, Jim, *US Employee Engagement Reverts Back to Pre-COVID-19 Levels*, Gallup, 16 octobre 2020.
2. CAPPELLI, Peter et Liat ELDOR, *Where Measuring Engagement Goes Wrong*, Harvard Business Review, 17 mai 2019.
3. FULLER, Ryan et Nina SHIKALOFF, *Being Engaged at Work Is Not the Same as Being Productive*, Harvard Business Review, 16 février 2017.
4. *What is Employee Engagement and How Do You Improve It?*, Employee Engagement Guide, Gallup, 2021.
5. *The Power of Three: Taking Engagement to New Heights*, Willis Towers Watson, 7 mai 2019.
6. STURT, David, *Great Work: How to Make a Difference People Love*, O.C. Tanner Institute, McGraw Hill, 2013.
7. Ohio Living Case Study, O.C. Tanner, 2017.
8. HASTWELL, Claire, *Racially Diverse Workplaces Have Largest Revenue Growth*, Great Place to Work, 5 janvier 2020.

Expériences culminantes



La formule pour créer des expériences employé culminantes commence par la satisfaction de trois besoins de base.



75 X

**PROBABILITÉ ACCRUE D'AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ
LORSQU'UNE ORGANISATION SATISFAIT LES BESOINS
D'AUTONOMIE, DE LIEN ET DE MAÎTRISE**

À l'intérieur ou à l'extérieur du bureau, les micro-expériences abondent. La journée moyenne de travail se compose d'une dizaine d'incidents positifs, neutres et négatifs qui, ensemble, modifient notre perception des tâches, des collègues et des organisations. D'un autre côté, les expériences culminantes — les événements plus grands, plus percutants qui créent des liens durables — se produisent trop rarement. (La plupart des employés ont de la chance s'ils en ont une par mois.) Cette année, nous regardons de plus près comment le fait de satisfaire les besoins universels d'autonomie, de maîtrise et de lien des employés peut augmenter la fréquence des expériences culminantes. Les leaders devraient être attentifs aux occasions de lier ces trois incontournables et d'en tirer parti. Ceux qui le font auront une vue imprenable du haut de leurs industries.

INTRODUCTION

Le paysage professionnel postpandémique a contraint les organisations à repenser le mode, l'horaire et le lieu de travail des employés. Les nouvelles attentes produisent des modèles et des pratiques de travail parallèles à un rythme de plus en plus effréné. Pendant que les employeurs discutent de la meilleure façon de répondre aux attentes changeantes en matière de lieu de travail, le potentiel de perturbation organisationnelle reste élevé de même que le risque pour les expériences employé et les cultures d'entreprise sous-jacentes.

L'expérience employé est une combinaison de micro-expériences quotidiennes et de macro-expériences marquantes. Les deux types jouent des rôles clés dans la formation du lien d'un employé à son travail, à ses collègues et à l'organisation. Notre Rapport mondial sur la culture 2020 illustre l'effet des micro-expériences et macro-expériences sur la culture d'entreprise, ainsi que la façon dont les micro-expériences s'harmonisent aux éléments de la force magnétique qui définissent la culture. Cette année, notre recherche a procédé à un examen approfondi du fonctionnement des macro-expériences et des facteurs qui influencent de puissantes interactions.

Les macro-expériences peuvent être positives ou négatives, c'est-à-dire former des sommets et des creux, et influencer profondément sur l'expérience employé globale. Il s'agit des événements extraordinaires qui déterminent plus que toute autre chose le sentiment d'un employé envers son travail. Du côté positif de l'équation, les moments culminants font appel à de profondes émotions favorables qui rehaussent le lien de l'employé à la vision, aux réalisations et aux autres. Ils laissent également une impression plus durable que les macro-expériences négatives (les creux) et améliorent considérablement l'expérience employé globale lorsqu'ils surviennent sur une base régulière¹. Dans le milieu de travail en pleine évolution, les expériences culminantes sont essentielles pour consolider la culture et contribuer à l'épanouissement des employés.

Alors, comment les leaders peuvent-ils créer des expériences culminantes transformatrices pour leurs gens? Tout commence par la compréhension des besoins psychologiques d'autonomie, de liens et de maîtrise des employés.

COMPRENDRE LES BESOINS PSYCHOLOGIQUES DES EMPLOYÉS

La psychologie organisationnelle a établi que nous avons tous un besoin inné de croissance et de bien-être. Dans le milieu de travail, ce besoin se manifeste dans les motivations qui façonnent les comportements des employés et qui attirent les personnes vers la vision, les gens et les projets qui répondent à au moins un des trois besoins de base².

- **Autonomie**
- **Lien**
- **Maîtrise**

La façon dont les employeurs répondent à ces besoins influence la perception des employés envers son travail et l'organisation. Notre recherche révèle que la satisfaction de ces besoins produit une forte réponse émotionnelle positive qui dynamise les perceptions des employés. Inversement, lorsqu'un besoin reste non satisfait, le contraire se produit : la perception de l'employé est négative et s'amenuise. La satisfaction de ces besoins améliore également comment les employés se perçoivent et déterminent leur valeur en milieu de travail.

BESOIN	SATISFAIT	NON SATISFAIT	% DES EMPLOYÉS DONT LE BESOIN EST SATISFAIT
Autonomie	Sentiment accru de responsabilité	Sentiments accrus de conflit, de manque de contrôle et de pression	48 %
Lien	Sentiment accru d'appartenance	Sentiments accrus d'isolement, de solitude et d'aliénation	50 %
Maîtrise	Sentiment accru d'utilité	Sentiments accrus d'inefficacité et d'échec	51 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Nos constats confirment que les employés sont attirés par le travail qui promet un certain niveau de responsabilité, un sentiment d'appartenance et la possibilité de mettre en pratique leurs compétences de manière à apporter une contribution pertinente au succès de leurs équipes et de l'organisation. Lorsque les organisations bâtissent une culture qui remplit ces promesses avec la bonne combinaison de leadership moderne, d'opportunité et de ressources, les besoins des employés sont satisfaits et les expériences quotidiennes peuvent devenir des expériences culminantes.

**« Ces trois éléments –
autonomie, complexité et
un lien entre l'effort et la
récompense – sont trois
qualités essentielles au
travail satisfaisant. »**

—MALCOLM GLADWELL, CHERCHEUR ET AUTEUR



ÉTUDE DE CAS : PROMOUVOIR L'AUTONOMIE AVEC LA LIBERTÉ D'ENCHANTER

Ritz-Carlton est reconnu pour son service exceptionnel, mais les expériences extraordinaires visent également les employés. La société accorde aux employés la « liberté d'enchanter » avec un budget pouvant atteindre 2 000 \$ par client par jour. Cette autonomie à épater les clients bâtit la confiance entre les employés et l'organisation.

Selon un des cadres supérieurs, la responsabilisation des employés leur permet d'utiliser leurs habiletés naturelles à créer un souvenir mémorable ou à résoudre un problème pour les clients en sachant que l'entreprise les soutient à 100 % dans leurs efforts.

Parfois, les moments magiques les plus épatants surviennent en une fraction de seconde. Si les employés n'ont aucun pouvoir et doivent passer par différents niveaux d'approbation, ces moments peuvent être perdus à jamais³.

VUE GLOBALE

Notre modèle de micro et macro-expériences aide les organisations à définir des types précis d'expériences employé, ainsi que leurs effets. La prémisse : une journée de travail moyenne se compose de nombreuses expériences et, pour leur donner du sens, notre cerveau les regroupe en expériences culminantes ou sommets (expériences positives) ou en creux (expériences négatives). La somme de ces expériences témoigne des réalisations et des difficultés formant la carrière d'un employé.

Ce modèle pose un regard externe sur une expérience à mesure qu'elle se déroule : l'ampleur ou la magnitude de l'effet — qu'il s'agisse d'une micro ou d'une macro-expérience — et si l'expérience est positive ou négative.

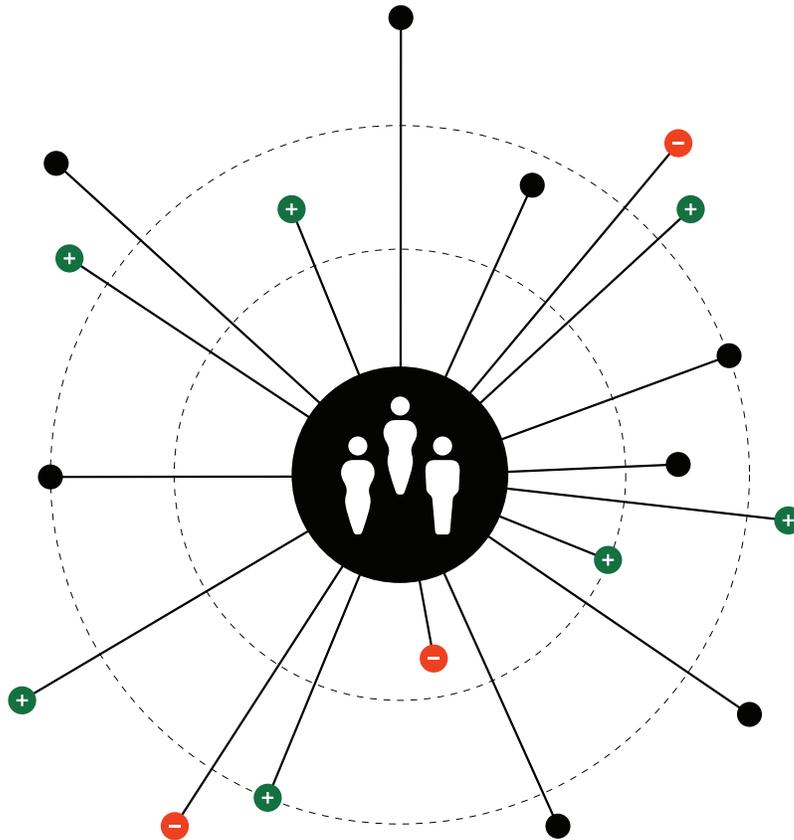


Figure 4. ÉCHELLE DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ
Réponses externes des employés aux micro et macro-expériences

En y combinant l'image du processus interne de satisfaction des besoins, on obtient une représentation globale des expériences employé culminantes.

D'une façon ou d'une autre, nous cherchons tous à satisfaire un besoin psychologique de base au travail. Parfois, le besoin est satisfait par des expériences inattendues — par un geste de reconnaissance ou l'opportunité de diriger un projet important. D'autres fois, les employés profitent des expériences planifiées par l'entremise d'un leadership engagé ou cherchent activement des expériences pour satisfaire un ou plusieurs de leurs besoins. Dans tous les cas, notre recherche qualitative démontre comment surviennent les puissantes réponses émotionnelles qui définissent l'expérience culminante lorsqu'une interaction dépasse l'ordinaire et lie une personne à un besoin profond d'autonomie, de lien et de maîtrise.



Figure 5. ANATOMIE DE L'EXPÉRIENCE CULMINANTE
Les expériences culminantes satisfont un besoin interne et créent une réponse émotionnelle positive puissante.

ÉLÉMENTS CULTURELS QUI INFLUENT SUR LES BESOINS DE BASE

Il y a maintenant quatre ans, notre recherche a relevé six éléments essentiels de la culture d'entreprise fondamentaux dans la décision d'un employé de se joindre à un milieu de travail, de s'y engager et d'y rester. Nous les nommons les éléments de la force magnétique puisqu'ils attirent et lient les gens à leurs équipes et leurs organisations. Il s'agit de la vision, de l'opportunité, du succès, de l'appréciation, du bien-être et du leadership. Les organisations les plus performantes excellent dans tous les éléments de la force magnétique, ce qui peut également améliorer considérablement la satisfaction des besoins.

Les expériences employé qui font appel à un élément de la force magnétique sont beaucoup plus susceptibles de satisfaire les besoins de base :

	BESOIN D'AUTONOMIE SATISFAIT	BESOIN DE LIEN SATISFAIT	BESOIN DE MAÎTRISE SATISFAIT
Vision	+322 %	+548 %	+206 %
Opportunité	+432 %	+696 %	+192 %
Succès	+443 %	+870 %	+234 %
Appréciation	+276 %	+643 %	+133 %
Bien-être	+57 %	+222 %	+31 %
Leadership	+380 %	+803 %	+177 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Lorsque les organisations arrivent à satisfaire ces trois besoins psychologiques de base, plusieurs résultats augmentent considérablement. Par exemple, les employés qui ressentent un fort sentiment de responsabilité dans leur travail, un lien étroit avec les autres et un sentiment de réalisation et d'expertise dans leurs rôles sont plus susceptibles de donner le meilleur d'eux-mêmes, d'affirmer qu'ils travaillent dans une culture florissante et d'être des promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation (eNPS).

Effet de la satisfaction des besoins psychologiques sur les résultats de la culture :

	EXPÉRIENCE EMPLOYÉ	EXCELLENT TRAVAIL	ENGAGEMENT	CULTURE FLORISSANTE	INDICE DE RECOMMANDATION
Besoin d'autonomie satisfait	+228 %	+459 %	+422 %	+325 %	+249 %
Besoin de lien satisfait	+464 %	+683 %	+970 %	+672 %	+445 %
Besoin de maîtrise satisfait	+223 %	+528 %	+330 %	+234 %	+171 %
Trois besoins satisfaits	+655 %	+1,245 %	+1,783 %	+795 %	+316 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

LA RECONNAISSANCE ET LE LEADERSHIP MODERNE STIMULENT LA SATISFACTION

La reconnaissance des employés et le leadership moderne contribuent tous deux à satisfaire les besoins d'autonomie, de lien et de maîtrise. Plus précisément, la reconnaissance des employés atteste de la responsabilité à l'égard d'un travail, lie directement les contributions d'un employé à la vision, aux équipes et au leader, et souligne leurs réalisations. Si elle est intégrée à la culture de l'organisation, la reconnaissance augmente également la fréquence des expériences employé culminantes.

Reportez-vous aux huit moyens d'évaluer le niveau d'intégration de la reconnaissance dans la culture d'une organisation à la page 98.

D'un point de vue statistique, la reconnaissance des employés a fait augmenter la probabilité de satisfaction de l'autonomie de 225 %, de satisfaction du lien de 209 % et de satisfaction de la maîtrise de 201 %.

De plus, notre recherche démontre que le leadership moderne est le fondement des expériences employé enrichissantes. Les leaders modernes qui agissent comme mentors, qui font la promotion du développement de leurs employés et qui lient les employés à des opportunités significatives favorisent chez leurs employés (et eux-mêmes) un sentiment élevé de vision, de réalisation et de lien aux autres.

Lorsque les leaders modernes lient les employés aux réalisations et à la vision de l'organisation, ils répondent aux besoins de base d'autonomie (hausse de 158 % des probabilités de satisfaction) et de maîtrise (hausse de 120 % des probabilités de satisfaction). De la même façon, contribuer au sentiment d'attachement des employés aux autres permet aussi de satisfaire le besoin de base de lien (hausse de 170 % des probabilités).

**« Le contrôle mène à la
conformité. L'autonomie
mène à l'engagement. »**

—DANIEL PINK, AUTEUR

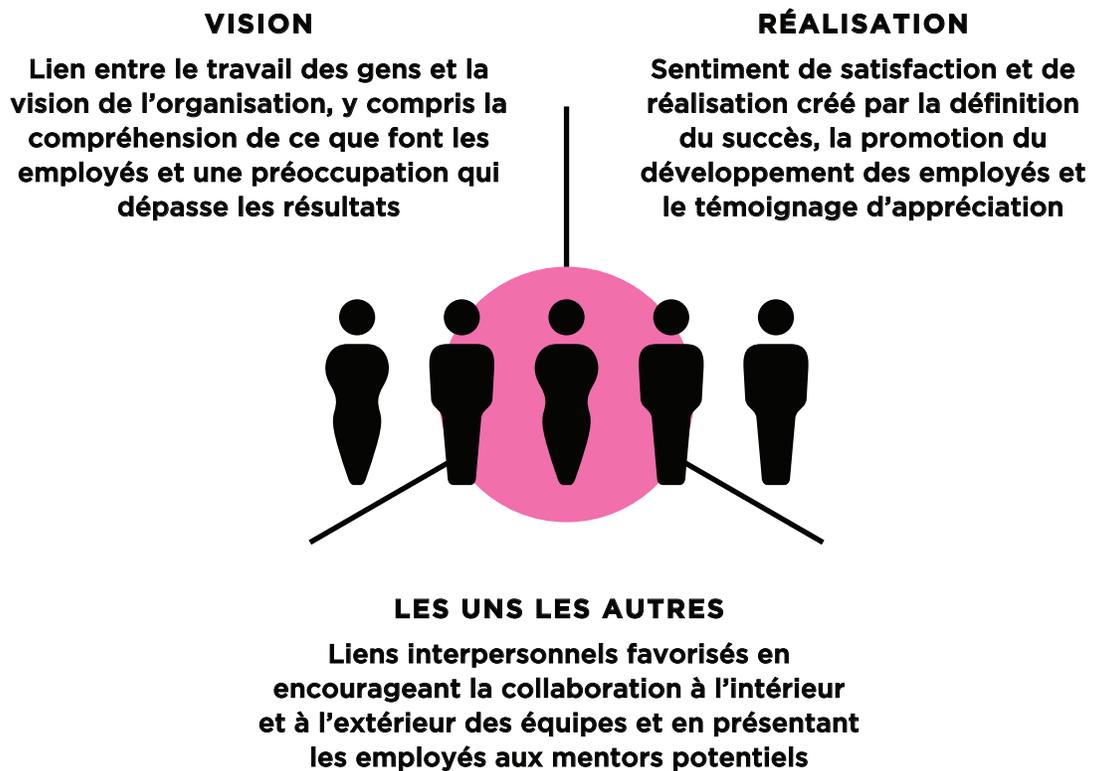
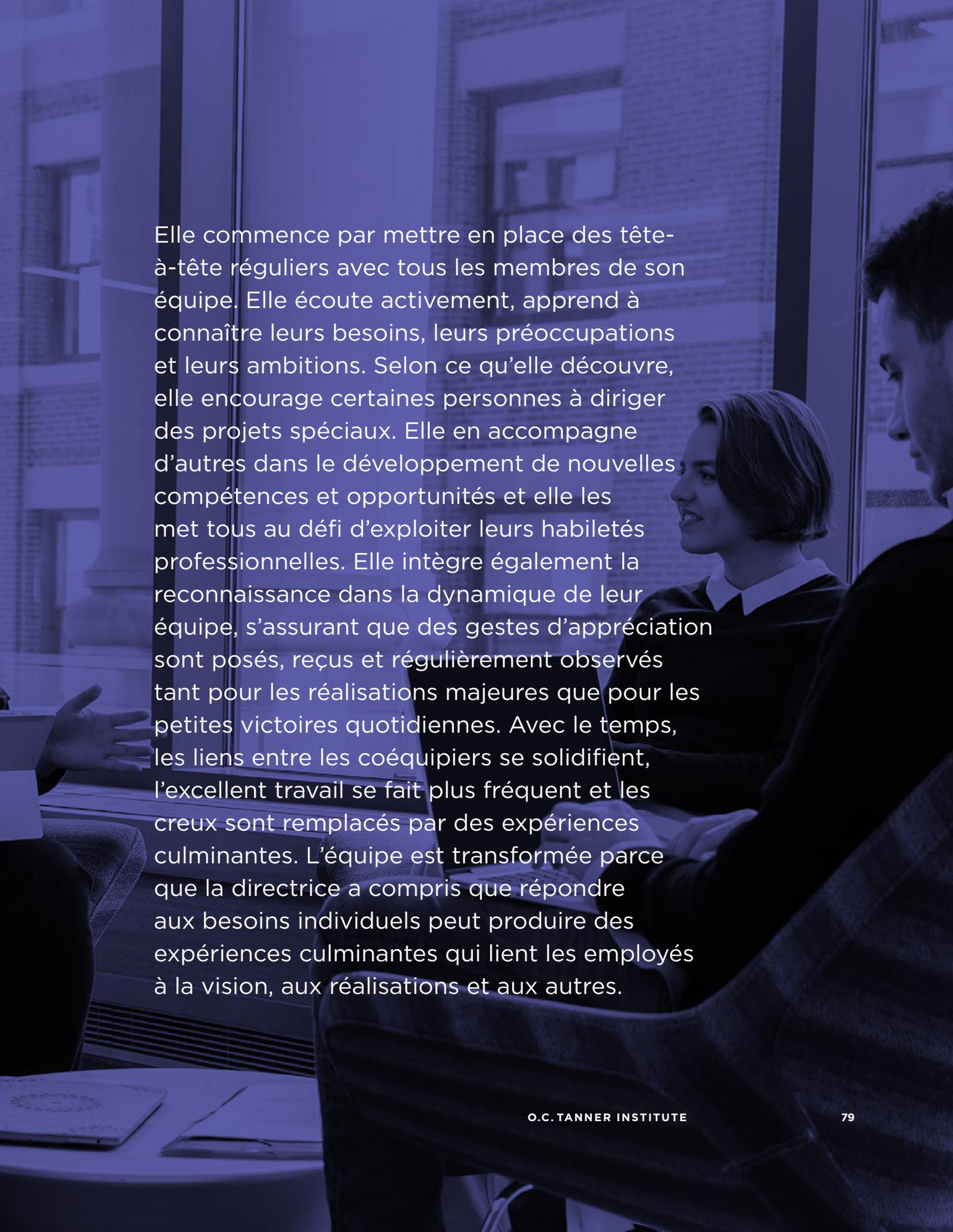


Figure 6. INDICE DE LEADERSHIP MODERNE
Les trois liens clés que créent les leaders pour leurs employés.

EN PRATIQUE — FAVORISER LES EXPÉRIENCES CULMINANTES

Comprendre les besoins d'autonomie, de lien et de maîtrise des employés permet aux organisations de créer plus d'opportunités d'expériences culminantes. Qu'en est-il concrètement?

Prenons le cas d'une directrice récemment affectée à la supervision d'une équipe d'ingénieurs dont le rendement est problématique. Bien que les ingénieurs sont tous techniquement compétents, ils semblent déconnectés les uns des autres et n'ont aucune vision au-delà de leurs enjeux immédiats. La collaboration est faible, ils montrent des signes d'épuisement professionnel et ils n'ont pas beaucoup progressé dans leur carrière. Heureusement, la directrice y voit un groupe de professionnels prometteurs prisonniers d'un cycle de micro-expériences négatives composé davantage de creux que de sommets. Elle peut identifier les expériences qu'ils vivent et l'effet négatif de ces moments. Elle doit maintenant aller voir ce qui se cache derrière.



Elle commence par mettre en place des tête-à-tête réguliers avec tous les membres de son équipe. Elle écoute activement, apprend à connaître leurs besoins, leurs préoccupations et leurs ambitions. Selon ce qu'elle découvre, elle encourage certaines personnes à diriger des projets spéciaux. Elle en accompagne d'autres dans le développement de nouvelles compétences et opportunités et elle les met tous au défi d'exploiter leurs habiletés professionnelles. Elle intègre également la reconnaissance dans la dynamique de leur équipe, s'assurant que des gestes d'appréciation sont posés, reçus et régulièrement observés tant pour les réalisations majeures que pour les petites victoires quotidiennes. Avec le temps, les liens entre les coéquipiers se solidifient, l'excellent travail se fait plus fréquent et les creux sont remplacés par des expériences culminantes. L'équipe est transformée parce que la directrice a compris que répondre aux besoins individuels peut produire des expériences culminantes qui lient les employés à la vision, aux réalisations et aux autres.

RECOMMANDATIONS

Voici trois étapes concrètes pour lier les besoins des employés aux expériences culminantes et obtenir des résultats puissants :

1 Mettre l'accent sur les éléments clés de la culture d'entreprise

Les organisations peuvent accroître considérablement la satisfaction des besoins des employés en créant des expériences harmonisées aux six éléments de la force magnétique (vision, opportunité, succès, appréciation, bien-être et leadership).

Les besoins de lien et de maîtrise peuvent être satisfaits en mettant l'accent sur la façon dont les employés exécutent la vision de l'organisation et contribuent à changer les choses. Fournir des opportunités — collaborer à des projets spéciaux ou approfondir ses compétences — et favoriser le succès des employés permettent de satisfaire les besoins d'autonomie et de maîtrise des employés. Témoigner de l'appréciation et investir dans le bien-être favorisent les liens, et reconnaître l'excellent travail répond au besoin de maîtrise. Le leadership moderne répond aux trois besoins de l'employé.

Utiliser la force magnétique pour créer des expériences employé est une manière efficace de satisfaire continuellement les besoins et de bâtir une culture d'entreprise positive. Lorsque les besoins des employés sont satisfaits et qu'ils ont des expériences positives associées à la force magnétique, l'effet sur l'employé (les probabilités d'excellent travail) et sur l'organisation (les probabilités d'indice de recommandation des employés élevé) est substantiel :

Probabilité accrue d'excellent travail et d'indice de recommandation élevé lorsque les besoins des employés sont satisfaits à l'aide d'expériences positives entourant les six éléments de la force magnétique :

Autonomie +	FORCE MAGNÉTIQUE	EXCELLENT TRAVAIL	INDICE DE RECOMMANDATION
	Vision	310 %	488 %
	Opportunité	329 %	415 %
	Succès	330 %	395 %
	Appréciation	305 %	381 %
	Bien-être	302 %	356 %
	Leadership	401 %	475 %
Lien +	FORCE MAGNÉTIQUE	EXCELLENT TRAVAIL	INDICE DE RECOMMANDATION
	Vision	351 %	326 %
	Opportunité	329 %	341 %
	Succès	317 %	352 %
	Appréciation	371 %	399 %
	Bien-être	288 %	251 %
	Leadership	399 %	405 %
Maîtrise +	FORCE MAGNÉTIQUE	EXCELLENT TRAVAIL	INDICE DE RECOMMANDATION
	Vision	344 %	394 %
	Opportunité	362 %	415 %
	Succès	401 %	395 %
	Appréciation	377 %	381 %
	Bien-être	309 %	301 %
	Leadership	399 %	475 %

2

Intégrer la reconnaissance pour satisfaire les besoins des employés

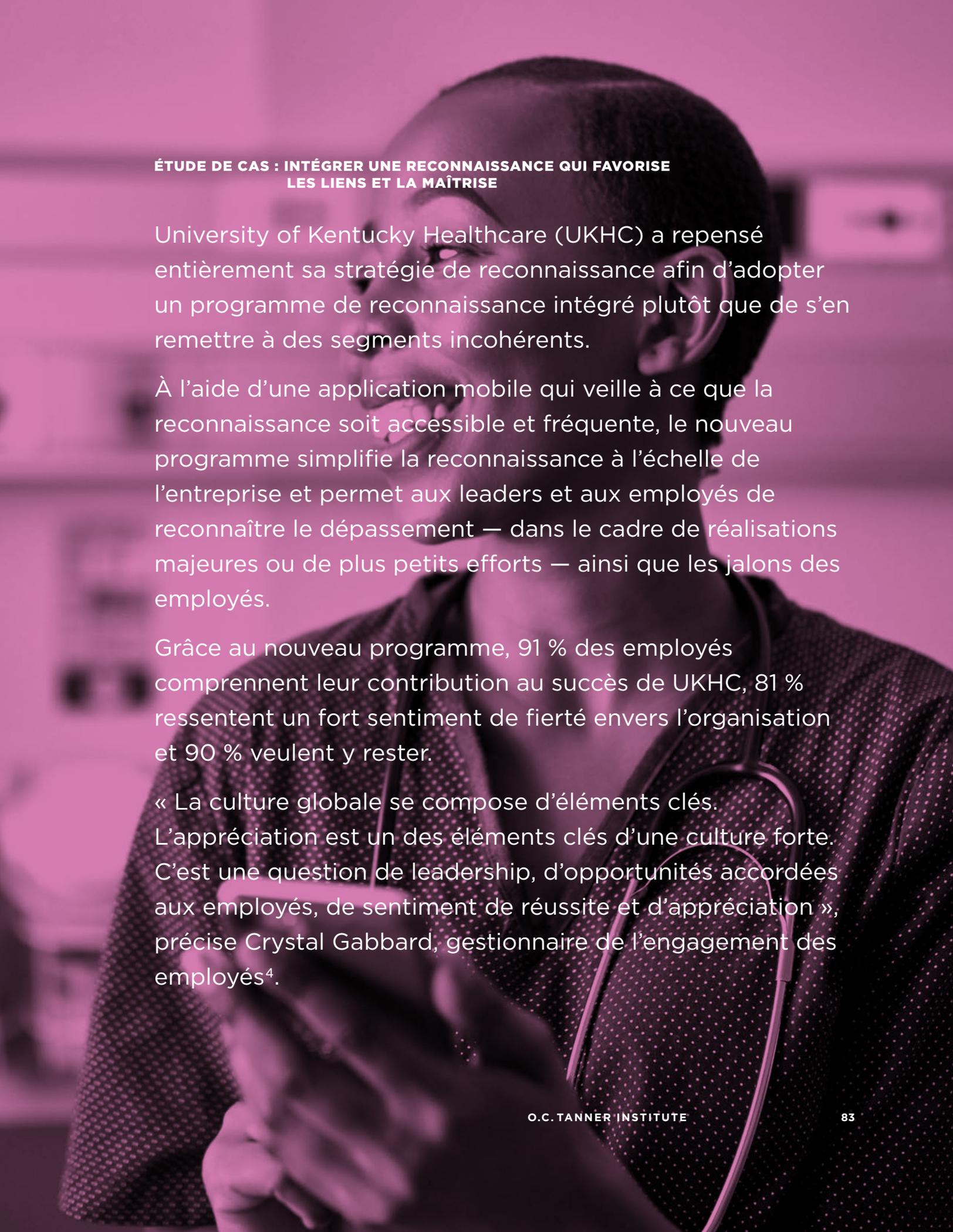
La reconnaissance peut aider à répondre aux trois besoins de base d'autonomie, de lien et de maîtrise, mais elle doit être intégrée à la culture de l'organisation.

Outillez et encouragez tous les employés à utiliser la reconnaissance assez fréquemment pour en faire une expérience de travail naturelle et quotidienne. Lorsque la reconnaissance est répandue dans la culture, la probabilité d'atteindre une satisfaction accrue du lien augmente de 131 % et la probabilité de satisfaction accrue de la maîtrise augmente de 127 %.

Mettez en œuvre des programmes qui reconnaissent les efforts, petits et grands. Améliorez continuellement votre technologie de reconnaissance pour qu'elle soit la plus conviviale possible. Les organisations qui mettent régulièrement en œuvre de nouveaux programmes et de nouvelles technologies pour reconnaître l'excellent travail augmentent la probabilité de satisfaction accrue de 130 % et la probabilité de satisfaction accrue de la maîtrise de 122 %.

Formez vos leaders à comprendre les préférences de reconnaissance des employés et à personnaliser les moments de reconnaissance. S'ils le font, les probabilités de satisfaction accrue de l'autonomie augmentent de 126 % et les probabilités de satisfaction accrue du lien atteignent 145 %.

Rendez la reconnaissance publique et partagez les réalisations des employés à l'échelle de l'organisation. Par définition, la reconnaissance intégrée est fréquente, publique, significative et beaucoup plus propice à se transformer en expériences culminantes.



**ÉTUDE DE CAS : INTÉGRER UNE RECONNAISSANCE QUI FAVORISE
LES LIENS ET LA MAÎTRISE**

University of Kentucky Healthcare (UKHC) a repensé entièrement sa stratégie de reconnaissance afin d'adopter un programme de reconnaissance intégré plutôt que de s'en remettre à des segments incohérents.

À l'aide d'une application mobile qui veille à ce que la reconnaissance soit accessible et fréquente, le nouveau programme simplifie la reconnaissance à l'échelle de l'entreprise et permet aux leaders et aux employés de reconnaître le dépassement — dans le cadre de réalisations majeures ou de plus petits efforts — ainsi que les jalons des employés.

Grâce au nouveau programme, 91 % des employés comprennent leur contribution au succès de UKHC, 81 % ressentent un fort sentiment de fierté envers l'organisation et 90 % veulent y rester.

« La culture globale se compose d'éléments clés. L'appréciation est un des éléments clés d'une culture forte. C'est une question de leadership, d'opportunités accordées aux employés, de sentiment de réussite et d'appréciation », précise Crystal Gabbard, gestionnaire de l'engagement des employés⁴.

A woman with dark hair is smiling and looking towards the camera. She is sitting at a desk with a laptop open in front of her. The background is slightly blurred, showing what appears to be an office or meeting room setting. The overall tone of the image is professional and positive.

ÉTUDE DE CAS : MENTORAT POUR BÂTIR DES LIENS

Le programme de mentorat chez GE lie des dirigeants à des employés de tous les niveaux aux fins d'apprentissage partagé. Outre l'enseignement de compétences, le programme favorise les liens réels, humains et encourage le développement, la collaboration et la croissance des employés. Le programme permet non seulement aux employés d'accéder aux outils requis pour réussir, mais crée également un pipeline de nouveaux mentors et leaders de l'entreprise.

De plus, GE aide les employés à faire du réseautage et à créer des liens par le mentorat inversé, les groupes de ressources d'employés et les opportunités de développement des compétences de leadership dans le cadre d'un programme alterné de deux ans en ventes et marketing.

Ces initiatives répondent aux besoins d'autonomie, de maîtrise et de lien des employés⁵.

3 Assurer un leadership moderne

Les leaders modernes lient leurs gens à la vision, aux réalisations et aux autres, ce qui répond fortement aux trois besoins de base.

Alors, formez vos leaders à lier le travail des employés à la vision globale et à démontrer l'importance de leurs contributions. Les leaders doivent promouvoir le succès de leurs employés et reconnaître leurs réalisations. Ceux qui font la promotion du développement des employés augmentent la probabilité de satisfaire les besoins d'autonomie de 115 %, les besoins de lien de 124 % et les besoins de maîtrise de 131 %.

De la même façon, encouragez vos leaders à accompagner et à aider les employés à faire du réseautage et à bâtir des liens au sein de l'organisation. Lorsque les leaders présentent les employés aux mentors, les probabilités de satisfaire les besoins de lien augmentent de 132 %.

Le leadership partagé et les tête-à-tête fréquents sont des façons additionnelles de satisfaire les besoins d'autonomie, de lien et de maîtrise.

EXPÉRIENCES CULMINANTES – LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les organisations doivent repenser l'expérience employé dans le nouveau milieu de travail et définir de nouvelles façons de créer des expériences culminantes durables.

Les trois besoins de base des employés — autonomie, lien et maîtrise — doivent être satisfaits pour créer des expériences culminantes.

La reconnaissance et le leadership moderne sont des outils puissants pour répondre aux trois besoins de base.

La création d'expériences culminantes mène à une culture d'entreprise florissante.

Sources - Expériences culminantes

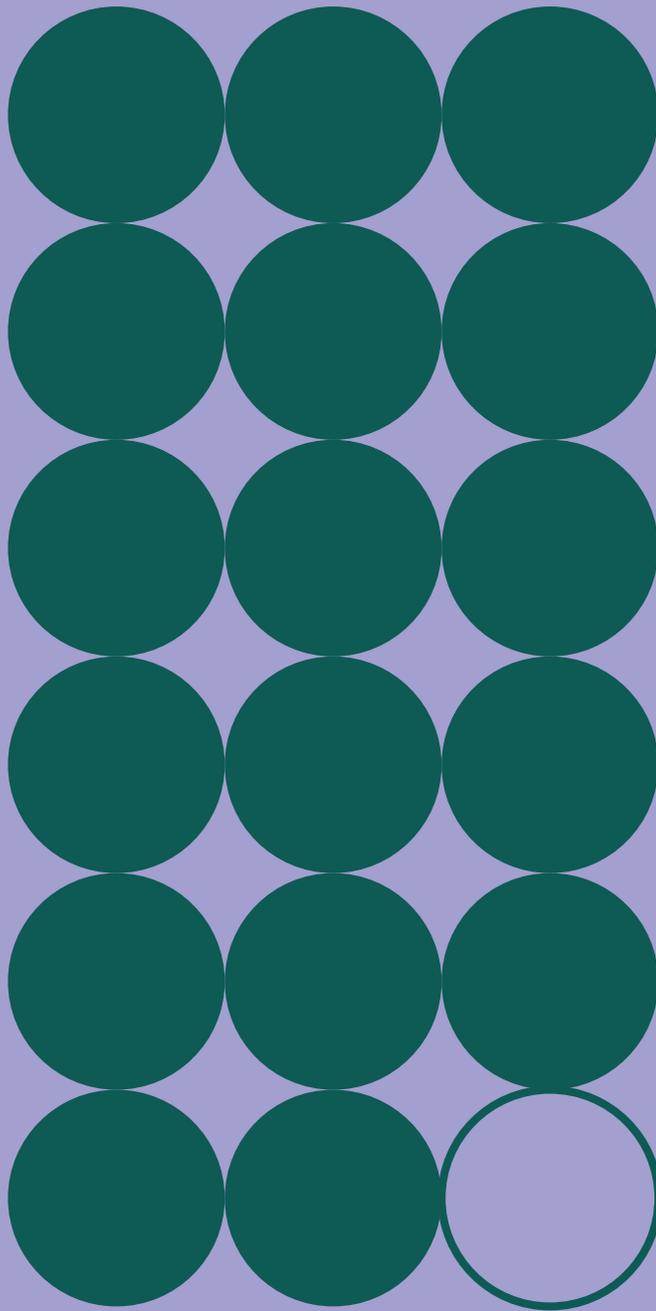
1. *Rapport mondial sur la culture 2020*, O.C. Tanner Institute
2. MARKUS, Nini (Dr), *How self determination and goals boost motivation: An evidence-based management approach*, CQ Net, 9 août 2019.
3. PHELPS, Stan, *If You Love Your Employees, Set Them Free: Autonomy Is Key to Employee Engagement*, Forbes, 24 septembre 2019.
4. *UK Healthcare at the University of Kentucky Case Study*, O.C. Tanner, 2019.
5. MORGAN, Jacob, *3 Companies with Great Mentoring Programs and Why You Should Have One Too*, Medium, 25 septembre 2020.

Reconnaissance



Le secret d'une reconnaissance efficace et significative est de la rendre personnelle et naturelle.





18 x

**PROBABILITÉ ACCRUE D'EXCELLENT TRAVAIL
LORSQUE LES EMPLOYÉS SONT RECONNUS**

Selon toute vraisemblance et après une observation sommaire, on pourrait croire qu'il existe une forte corrélation entre la reconnaissance des employés et de saines cultures d'entreprise. Nous avons analysé et mesuré cette question pendant des années. Mais cette année, nous avons trouvé un rapport de causalité – une preuve indéniable que la reconnaissance personnalisée influe directement sur la force des liens entre les employés — lequel influe en retour sur la culture et le rendement de l'entreprise. De plus, une reconnaissance personnalisée aux individus peut produire un effet encore plus grand à l'échelle de l'organisation. Contrairement à la reconnaissance transactionnelle terne que reçoivent souvent les employés, l'appréciation entièrement personnalisée est transformatrice; plus particulièrement lorsqu'elle crée des expériences employé qui reflètent et soutiennent une culture d'entreprise intentionnelle.

Rapport de causalité entre la reconnaissance et le lien

Si l'on sait déjà que la reconnaissance a un effet positif important sur de nombreux résultats de la culture et de l'entreprise, le rapport de causalité nous a toujours échappé. Il peut être difficile d'isoler les facteurs et de contrôler les autres réponses qui expliquent le maintien du rendement et des réalisations des employés. Les leaders, les cultures organisationnelles, les environnements inclusifs ou d'autres facteurs peuvent influencer sur les résultats d'une étude.

Il existe toutefois un modèle de recherche de référence pouvant établir un rapport de causalité : l'expérimentation. Les expériences sont plus pertinentes lorsqu'elles correspondent à des stimuli externes auxquels les employés sont confrontés dans la réalité. En outre, nous pouvons contrôler divers facteurs étrangers susceptibles de fausser les résultats en classant aléatoirement les employés dans différents groupes qui reçoivent divers traitements.

Origine du traitement expérimental

Nous avons modelé notre expérience sur le récit d'un participant de l'un de nos groupes de discussion exploratoires. Il décrivait comment il était resté tard au bureau un vendredi soir pour aider un collègue. Il n'avait pas à le faire, car il ne faisait pas partie de ce projet. Pourtant, comme ils avaient travaillé ensemble à l'occasion par le passé et que le collègue semblait désemparé, il lui a offert son aide.

La semaine suivante, à la suite de sa présentation, le collègue a témoigné de la reconnaissance aux personnes qui l'ont aidé, mais sans mentionner le membre du groupe de discussion, même si une partie importante du travail qu'il avait fait figurait dans la présentation. Il s'est senti blessé, trahi et en colère. Lorsqu'on lui a demandé s'il accepterait d'aider ce collègue de nouveau à l'avenir, il a répondu : « Il peut toujours attendre! »

L'expérience

Nous avons distribué aléatoirement des scénarios de contrôle et de traitement à 6 000 employés. À la suite du traitement, nous avons interrogé les employés sur leur lien avec ce collègue pour savoir s'ils accepteraient de lui venir en aide de nouveau et s'ils chercheraient à établir un lien avec lui en dehors du travail.

Les traitements

À l'aide du récit tiré du groupe de discussion, nous avons élaboré plusieurs scénarios de traitement pour les répondants :

- **Contrôle : l'employé n'a pas reçu de reconnaissance pour ses efforts supplémentaires**
- **Carte virtuelle : l'employé a reçu une carte virtuelle sans valeur en argent pour ses efforts supplémentaires**
- **Carte virtuelle avec valeur en argent : l'employé a reçu une carte virtuelle avec valeur en argent (points échangeables) pour ses efforts supplémentaires**
- **Reconnaissance publique sans valeur en argent : l'employé a reçu seulement une reconnaissance publique pour ses efforts supplémentaires à la suite de la présentation**
- **Reconnaissance publique avec valeur en argent : l'employé a reçu une reconnaissance publique et des points échangeables pour ses efforts supplémentaires**

Les résultats

L'expérience a démontré l'effet marqué de la reconnaissance sur chacun de nos résultats. Deux constats fondamentaux : le défaut de reconnaître un collègue a mené à l'indice le plus faible de soutien, de lien avec le collègue et de lien en dehors du travail. De plus, les niveaux plus élevés de reconnaissance ont mené à des niveaux plus élevés de soutien et de lien futurs. Le tableau qui suit illustre les résultats quantitatifs.

Effet du traitement sur le lien avec le collègue, la probabilité autodéclarée d'aider de nouveau et la probabilité autodéclarée de créer un lien en dehors du travail :

RÉSULTATS	CLÉ	CONTRÔLE
Lien avec le collègue	Erreur type sur la moyenne de l'effet	4,74 — —
Nouvelle offre d'aide	Erreur type sur la moyenne de l'effet	5,07 — —
Lien en dehors du travail	Erreur type sur la moyenne de l'effet	5,12 — —

Les données du tableau comprennent la moyenne, dont les effets sont comparés à la moyenne de contrôle, et une erreur type rigoureuse entre parenthèses. Des contrôles types ont été inclus aux fins de précision de l'estimation.

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

Examinons d'abord le lien avec le collègue, une mesure autodéclarée du lien de l'employé avec un collègue. La moyenne de contrôle était de 4,74, ce qui indique que sur une échelle de 1 à 10, les employés qui n'ont pas reçu de reconnaissance pour leur aide ont affirmé, en moyenne, que leur lien avec leur collègue se situait à 4,74.

Nous avons comparé chaque moyenne de traitement à la moyenne de contrôle (4,74) pour évaluer l'effet du traitement sur chaque résultat. De plus, nous avons consigné l'effet du traitement, c'est-à-dire la différence entre la moyenne de traitement et la moyenne de contrôle. Chaque traitement a eu un effet statistiquement significatif (ou cumulatif) sur chacun des résultats. Par exemple, un moment de reconnaissance avec carte virtuelle a entraîné une hausse de 21,97 % de l'auto-évaluation de l'employé de son lien avec le collègue, une hausse statistiquement significative. Des niveaux plus élevés de reconnaissance ont mené à des évaluations encore plus élevées.

CARTE VIRTUELLE	CARTE VIRTUELLE AVEC VALEUR EN ARGENT	PUBLIQUE	PUBLIQUE + VALEUR EN ARGENT
5,91 1,17*** (0,11)	6,18 1,44*** (0,11)	6,85 2,11*** (0,11)	7,36 2,62*** (0,11)
6,23 1,16*** (0,12)	6,58 1,50*** (0,11)	7,19 2,11*** (0,12)	7,72 2,65*** (0,12)
5,96 0,84** (0,11)	6,25 1,13*** (0,11)	6,79 1,67*** (0,11)	7,26 2,14*** (0,12)

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Les implications

Cette expérience a des implications importantes sur la reconnaissance, particulièrement sur la façon dont les organisations utilisent la reconnaissance pour bâtir des cultures fortes où les employés peuvent s'épanouir.

Tandis que la plupart des organisations offrent, à tout le moins, un programme de reconnaissance sociale incluant des cartes virtuelles, ce type de reconnaissance produit l'amélioration la plus faible des résultats pour le lien. Cependant, les cartes virtuelles avec valeur en argent produisent un effet substantiel, particulièrement sur la probabilité d'aider un collègue de nouveau. La reconnaissance publique, une pratique exemplaire de reconnaissance de longue date entraîne un changement important pour chacun des résultats. Seul l'ajout d'une valeur en argent améliorerait davantage les résultats.

Les organisations peuvent compter sur leurs programmes de reconnaissance pour créer un impact sur la culture et l'entreprise, particulièrement dans la perspective du lien. Toutefois, elles doivent investir pour s'assurer que les employés peuvent au moins envoyer des cartes virtuelles avec valeur en argent. Insuffler les pratiques exemplaires, comme la reconnaissance publique, peut également créer un impact significatif, surtout en y incluant une valeur en argent.

INTRODUCTION

Reconnaître les réalisations des employés est essentiel pour bâtir de fortes relations au travail. Mais bon nombre d'employés ont de la difficulté à admettre qu'ils ont besoin ou qu'ils veulent de la reconnaissance. Cette année, nous avons tenté de comprendre pourquoi. Les résultats de notre recherche sont étonnants.

Certains employés n'ont jamais reçu de témoignage significatif de reconnaissance dans leur carrière et ont appris à s'en passer. D'autres ont connu une enfance dépourvue de récompenses et de reconnaissance, de sorte qu'ils se fient seulement à eux-mêmes et deviennent plus automotivés. D'autres encore ont érigé une barrière psychologique pour maintenir une distance professionnelle avec leurs collègues.

Mais le constat le plus important de notre recherche à ce sujet est peut-être la relation de cause à effet entre la reconnaissance et le lien. Dans le cadre d'une expérience, les employés ont reçu divers niveaux de reconnaissance pour avoir investi un effort supplémentaire en soutien à un collègue. Les résultats inattendus et profonds révèlent qu'en l'absence de toute reconnaissance, le lien existant entre l'employé et son collègue a été gravement endommagé. (Pour en savoir plus sur cette expérience, consultez le compte rendu à la page 92.)

Les liens au travail font plus que favoriser le bonheur des employés au travail. Ils les aident à offrir un meilleur rendement. Et la reconnaissance approfondit les liens que les employés recherchent avidement. Celui qui témoigne de la reconnaissance reconnaît la valeur d'un collègue et démontre son appréciation. Celui qui reçoit la reconnaissance se sent vu; il ressent son importance et sa valeur. Et puisque la reconnaissance est partagée à l'échelle de l'organisation, les liens sont renforcés.

La reconnaissance bâtit la confiance, la camaraderie et la perception que la contribution d'un employé est importante. Près de 90 % des employés ont une confiance élevée en un leader qui reconnaît leurs réalisations, par rapport à 48 % qui ressentent le même niveau de confiance sans recevoir de reconnaissance¹.

Si l'objectif est de bâtir des liens, la reconnaissance ne peut pas être générique; elle doit être sincère et personnalisée à la personne qui la reçoit. Dans un modèle de travail hybride, les organisations peuvent avoir du mal à faire évoluer leurs programmes de reconnaissance, surtout que les employés ne seront pas physiquement ensemble aussi souvent. Toutefois, une reconnaissance significative n'a pas besoin d'être compliquée. Repensez à la façon dont la reconnaissance s'intègre à votre nouvelle expérience employé. Quels systèmes ou processus pouvez-vous changer ou améliorer? Un fait est de plus en plus clair : une reconnaissance intégrée et personnalisée est un moyen puissant d'aider les employés à se sentir liés et à accomplir plus d'excellent travail.

LA RECONNAISSANCE DOIT ÊTRE INTÉGRÉE

Quel que soit le type de reconnaissance (publique, carte virtuelle, avec ou sans valeur en argent), le fait de donner et de recevoir de la reconnaissance favorise les liens. Inversement, le manque de reconnaissance diminue les liens. D'après notre expérience de reconnaissance des employés décrite dans l'introduction de ce chapitre, le défaut de reconnaître un collègue pour son excellent travail entraîne les probabilités les plus faibles de lien et de soutien futurs, tandis que des niveaux élevés de reconnaissance entraînent de meilleures opportunités de lien et de soutien.

Pour s'assurer que l'excellent travail est apprécié lorsqu'il se produit, la reconnaissance doit être un élément constant et intégré de la culture organisationnelle. Pour être réellement intégrée, la reconnaissance doit être personnalisée, faire partie de l'expérience employé quotidienne et célébrer une variété de réalisations.

Si la reconnaissance est une partie intégrante du déroulement naturel du travail, elle aura beaucoup plus de chance d'être donnée en temps opportun, au moment où elle produira le meilleur effet. Et lorsque les leaders et les pairs témoignent fréquemment de l'appréciation pour les contributions des employés, ces derniers ont une multitude d'occasions de se sentir liés aux autres, à la vision de l'organisation et au succès.

**Les leaders reconnaissent
fréquemment les employés.**

**Les leaders connaissent les
préférences de reconnaissance
des individus.**

**Les expériences de
reconnaissance sont
personnalisées aux individus.**

**La reconnaissance entre
pairs est courante et fréquente.**



**La reconnaissance est
un élément quotidien
de la culture.**

**Les programmes de
reconnaissance et la
technologie s'améliorent
continuellement.**

**L'organisation
reconnait les efforts,
petits et grands.**

**La reconnaissance est
présente partout dans
l'organisation.**

INTÉGRATION

« La leçon la plus importante que j'ai apprise en 25 ans à parler chaque jour avec des gens est qu'il existe un dénominateur commun à l'expérience humaine... Nous voulons être validés. Nous voulons être compris... Dès que la caméra s'éteint, chaque invité se tourne vers moi et inévitablement, à sa façon, me pose la même question : “Est-ce que c'était bien?” La question m'a été posée autant par des héros que par des femmes au foyer. Nous voulons tous savoir une chose : “Est-ce que c'était bien?” “M'avez-vous entendu?” “Me voyez-vous?” “Est-ce que mes propos vous interpellent?” »

**—OPRAH WINFREY, ANIMATRICE D'ÉMISSION CAUSERIE,
PRODUCTRICE ET PHILANTHROPE**

ÉTUDE DE CAS : LES RÉSULTATS D'UNE RECONNAISSANCE INTÉGRÉE

Chez Hindalco, la plus grande entreprise de laminage en aluminium au monde, la reconnaissance fait partie du tissu de la culture pour 25 000 employés de l'Inde. Tout y est récompensé, des grandes réalisations au rendement, en passant par les victoires quotidiennes.

La plateforme PRAISE (qui signifie « éloge ») de l'entreprise permet aux leaders de reconnaître leurs gens sans avoir à obtenir des niveaux d'approbation supérieurs, présente les réalisations des employés sur un Mur des célébrités social et comprend une application mobile permettant à tous d'envoyer de la reconnaissance en tout temps, partout. En outre, février est le mois PRAISE, proposant un calendrier complet d'événements pour faire connaître le programme et encourager les employés à se témoigner de la reconnaissance.

Lors du plus récent sondage des employés de Hindalco, l'engagement a gagné cinq points et les résultats à la question « Quand je fais du bon travail, mes contributions et mes réalisations sont reconnues » ont augmenté de trois points (affichant maintenant six points de plus que les autres entreprises performantes).

Tushar Patra, gestionnaire de la maintenance, affirme que la plateforme PRAISE est devenue un élément de la vie au travail qu'il consulte chaque jour.

Mohit Kumar, coprésident des RH, de l'apprentissage et des talents, est d'accord : « Les comportements reconnus sont répétés. C'est un outil très puissant pour façonner nos équipes et bâtir la culture de l'organisation². »



IMPACT DES DIVERSES FORMES DE RECONNAISSANCE SUR LES CINQ TYPES D'EMPLOYÉS
Nota : Les lignes tiretées représentent le résultat de contrôle; l'échelle numérique indique la force du lien avec le collègue.

LA RECONNAISSANCE DOIT ÊTRE PERSONNALISÉE

Une reconnaissance intégrée aide tous les employés à s'épanouir au travail, mais les préférences de reconnaissance et l'impact varient selon chacune des cinq personnalités d'employé mentionnées précédemment : socialisateur, exécuteur, rassembleur, surfeur et performant.

Les surfeurs réagissent fortement à la reconnaissance et démontrent une hausse considérable de l'excellent travail (probabilité 19 fois plus élevée) en présence de reconnaissance, comme les exécuteurs (probabilité 4,5 fois plus élevée) et les sociauxateurs (probabilité 4 fois plus élevée).

Dans notre recherche, nous avons vu que les différents types de reconnaissance influencent également les sentiments de lien pour chaque groupe d'une manière différente. Pour les exécuteurs souvent introvertis, les éloges en public ont un effet négatif, tandis que les cartes virtuelles et les cartes virtuelles avec valeur en argent augmentent le lien. Pour les rassembleurs, toute forme de reconnaissance renforce le lien. Et il n'est pas étonnant que l'appréciation publique produise l'effet le plus marqué sur les performants plus extrovertis.

« La reconnaissance permet le maintien d'un environnement dynamique, favorise la création de liens et donne tout son sens à l'expérience employé. »

**—KARINE CLÉMENT-DEBROSSE, CONSEILLÈRE PRINCIPALE,
RESSOURCES HUMAINES, BDC**

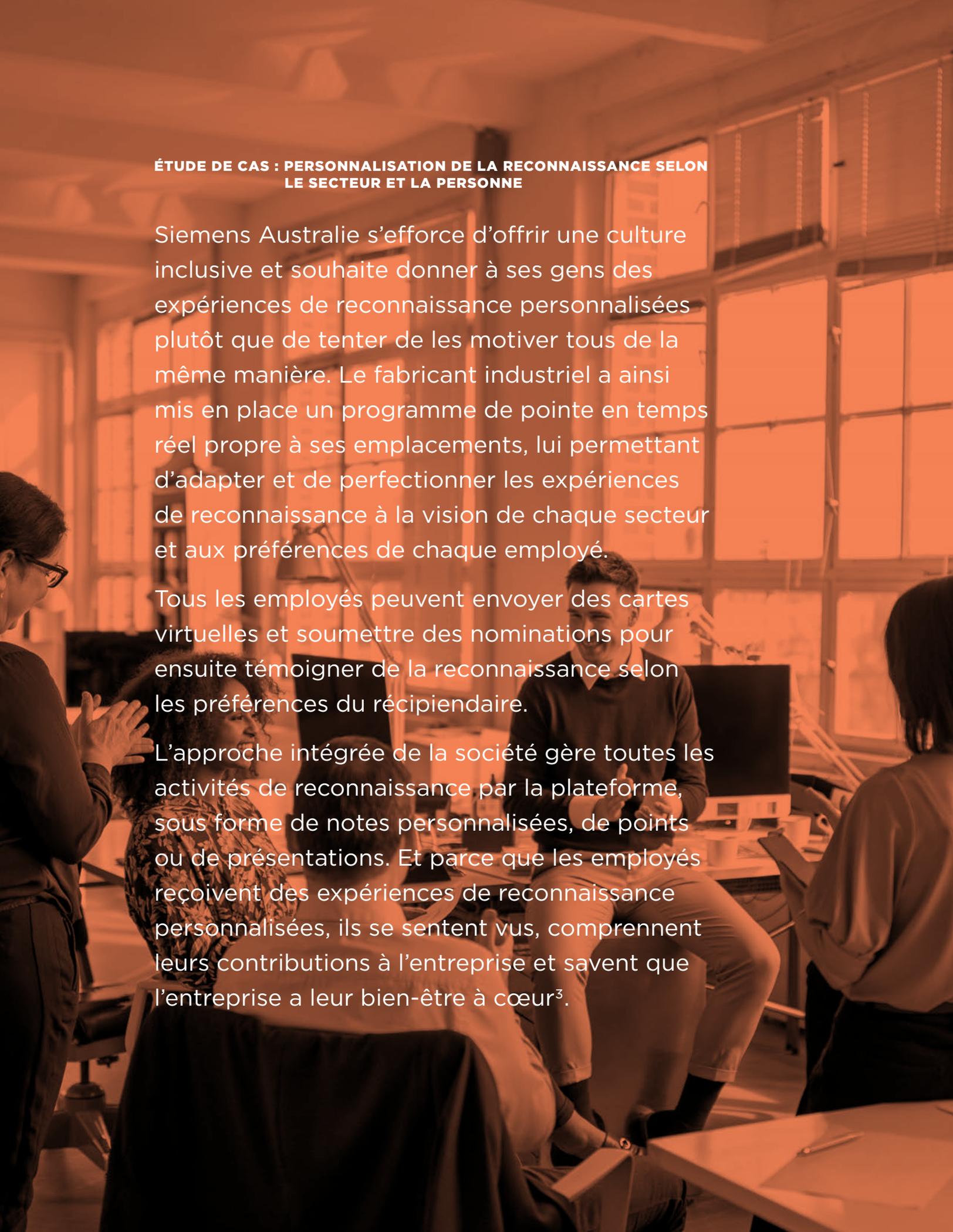
RECOMMANDATIONS

Une approche de reconnaissance personnalisée et flexible vous assurera que les employés de tous les groupes se sentent plus liés et inspirés à faire de l'excellent travail.

1 Personnaliser la reconnaissance

Les employés ne veulent pas être reconnus de la même façon avec le même type d'expérience et de récompense. Les groupes plus réceptifs aux récompenses (p. ex. socialisateurs et performants) répondent positivement à une reconnaissance plus publique, tandis que les exécuteurs et les surfeurs préfèrent les présentations plus intimes. Les performants souhaitent recevoir une reconnaissance liée à la vision, et les rassembleurs comme les performants aiment qu'un dirigeant fasse partie de l'expérience.

Rappelez aux leaders d'apprendre à connaître leurs gens individuellement et de penser aux préférences de reconnaissance de chaque employé au moment de planifier leurs moments de reconnaissance. De cette façon, la reconnaissance sera aussi significative et percutante que possible.



**ÉTUDE DE CAS : PERSONNALISATION DE LA RECONNAISSANCE SELON
LE SECTEUR ET LA PERSONNE**

Siemens Australie s'efforce d'offrir une culture inclusive et souhaite donner à ses gens des expériences de reconnaissance personnalisées plutôt que de tenter de les motiver tous de la même manière. Le fabricant industriel a ainsi mis en place un programme de pointe en temps réel propre à ses emplacements, lui permettant d'adapter et de perfectionner les expériences de reconnaissance à la vision de chaque secteur et aux préférences de chaque employé.

Tous les employés peuvent envoyer des cartes virtuelles et soumettre des nominations pour ensuite témoigner de la reconnaissance selon les préférences du récipiendaire.

L'approche intégrée de la société gère toutes les activités de reconnaissance par la plateforme, sous forme de notes personnalisées, de points ou de présentations. Et parce que les employés reçoivent des expériences de reconnaissance personnalisées, ils se sentent vus, comprennent leurs contributions à l'entreprise et savent que l'entreprise a leur bien-être à cœur³.

Préférences de reconnaissance et impact selon la personnalité de l'employé :

PRÉFÉRENCES	SOCIALISATEUR	EXÉCUTEUR
Reconnaissance	Éloge de leurs compétences uniques; démonstration de l'impact de leur travail	Appréciation de leurs interactions avec les collègues; démonstration de la contribution de leur travail à la vision de l'organisation
Récompense(s)	Points échangeables contre de la marchandise	Récompense sur mesure, personnalisée, symbolique; don de charité en leur nom
Environnement	Assemblée ou réunion de service	Réunion d'équipe
Émetteur de la reconnaissance	Leader direct ou d'équipe de projet	Leader direct ou membre de l'équipe de projet
IMPACT	<p>+70 % de l'excellent travail</p> <p>+48 % de l'engagement</p> <p>+94 % de l'indice de recommandation (eNPS)</p> <p>+47 % du maintien en fonction</p>	<p>+66 % de l'excellent travail</p> <p>+64 % de l'engagement</p> <p>+106 % de l'indice de recommandation (eNPS)</p> <p>+87 % du maintien en fonction</p>

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

RASSEMBLEUR	SURFEUR	PERFORMANT
Éloge de leurs compétences uniques; appréciation de leurs interactions avec les collègues	Éloge de leurs compétences uniques; démonstration de l'impact de leur travail	Démonstration de la contribution de leur travail à la vision de l'organisation; éloge de leurs compétences uniques
Points échangeables contre de la marchandise ou une expérience	Points échangeables contre de la marchandise ou un repas au restaurant	Argent ou cartes-cadeaux; points échangeables contre de la marchandise
Réunion d'équipe ou de service	Tête-à-tête; message vidéo	Diffusion à l'échelle de l'entreprise; assemblée ou réunion de service
Leader direct ou dirigeant	Leader direct ou d'équipe de projet	Leader direct ou dirigeant
<p>+73 % de l'excellent travail</p> <p>+67 % de l'engagement</p> <p>+101 % de l'indice de recommandation (eNPS)</p> <p>+49 % du maintien en fonction</p>	<p>+188 % de l'excellent travail</p> <p>+134 % de l'engagement</p> <p>+202 % de l'indice de recommandation (eNPS)</p> <p>+99 % du maintien en fonction</p>	<p>+65 % de l'excellent travail</p> <p>+44 % de l'engagement</p> <p>+102 % de l'indice de recommandation (eNPS)</p> <p>+71 % du maintien en fonction</p>

2 Fournir une solution de reconnaissance flexible

La reconnaissance devrait, évidemment, s'harmoniser aux valeurs de l'entreprise et à son succès, et y lier les contributions des employés. Mais les programmes doivent permettre une certaine flexibilité pour s'assurer que les employés les utilisent plus souvent et, ultimement, se sentent davantage liés les uns aux autres.

Offrez une variété de méthodes, de messages, de récompenses, etc., afin que les employés puissent personnaliser adéquatement la reconnaissance qu'ils témoignent. Et assurez-vous d'inclure une option de reconnaissance avec valeur en argent (cartes virtuelles avec points échangeables, par exemple) puisqu'elle aura l'effet le plus important sur le lien pour tous les groupes d'employés.

Une plateforme logicielle de reconnaissance immédiate, conviviale et facile d'accès contribue grandement à intégrer la reconnaissance dans la culture d'entreprise. De plus, il serait bon d'avoir un processus clair et de fournir des ressources de sorte que les employés sachent comment créer une expérience de reconnaissance significative — en partie en sachant quels éléments personnaliser.

« Les remerciements quotidiens sont tout aussi importants que la reconnaissance des grandes réalisations. Ce type de flexibilité est nécessaire afin de favoriser la reconnaissance significative et individuelle. »

—LYNDA NEWCOMB, CHEF DES RH, KRUGER



**ÉTUDE DE CAS : RECONNAISSANCE FLEXIBLE POUR UNE
MAIN-D'ŒUVRE DIVERSIFIÉE**

La main-d'œuvre de AGL, une des plus importantes entreprises d'énergie en Australie, est répartie partout au pays et regroupe des employés à travers un large éventail de fonctions. L'entreprise avait besoin d'un programme de reconnaissance flexible que les employés pourraient utiliser facilement chaque jour, peu importe l'endroit.

Le programme Energize s'adresse aux employés de tous les secteurs de l'organisation : vente au détail, vente en gros, groupe opérationnel, centre d'appels. Accessible à partir de tout appareil, le programme est assorti de reconnaissance avec valeur en argent facultative et permet de reconnaître les personnes et les équipes. Même si les membres d'une équipe sont répartis dans différents bureaux, ils peuvent être reconnus ensemble et appréciés pour les efforts de leur équipe⁴.

3 Former les gens à créer des moments de reconnaissance significatifs

Bon nombre d'organisations supposent que les leaders et les employés savent comment témoigner de l'appréciation, mais tous ne connaissent pas les meilleures façons de créer des expériences de reconnaissance significatives. 70 % des employés estiment que la reconnaissance est plus significative lorsqu'elle est personnalisée⁵, pourtant seulement 54 % des employés affirment que leurs leaders savent en quoi consiste leur rôle⁶.

Puisque toute personne qui témoigne de la reconnaissance est tenue de comprendre les préférences de reconnaissance du récipiendaire, il est essentiel d'offrir à tous les employés une formation sur la présentation de la reconnaissance et de leur enseigner les pratiques exemplaires. Offrez des ressources afin que les employés qui témoignent de la reconnaissance puissent trouver des exemples et des conseils sur la façon de la personnaliser. Une formation et des rappels intégrés aux outils de reconnaissance aideront les gens qui témoignent de la reconnaissance en temps réel. Encouragez les dirigeants à démontrer en public comment témoigner de la reconnaissance de manière personnelle afin que les employés puissent savoir comment s'y prendre. Surtout, rappelez à ceux qui témoignent de la reconnaissance comment la lier à la vision, aux réalisations et aux autres dans l'expérience de reconnaissance.

RECONNAISSANCE - LEÇONS CLÉS À RETENIR

La recherche démontre un rapport de causalité entre la reconnaissance et le lien.

La reconnaissance intégrée montre aux employés qu'ils sont valorisés et favorise les liens.

L'approche de reconnaissance personnalisée est la plus efficace.

Les employés réagissent différemment à la reconnaissance et ont des préférences distinctes.

Les organisations doivent avoir des solutions de reconnaissance flexibles pour réussir.

Sources - Reconnaissance

1. CRAIG, William, *3 Reasons Why Employee Recognition Will Always Matter*, Forbes, 17 juillet 2017.
2. Étude de cas : Hindalco, O.C. Tanner, 2021.
3. Étude de cas : Siemens Australie, O.C. Tanner, 2018.
4. Étude de cas : AGL, O.C. Tanner, 2019.
5. Rapport mondial sur la culture 2021, O.C. Tanner Institute.
6. Rapport mondial sur la culture 2020, O.C. Tanner Institute.

Lien



Les gens qui sentent un lien plus fort avec les équipes, les leaders et l'organisation ont de meilleures expériences de travail



10x

**PROBABILITÉ ACCRUE QU'UNE ORGANISATION
FLEURISSE LORSQUE LES EMPLOYÉS SE SENTENT LIÉS**

Nous avons tous eu de bonnes raisons — et peu d'options — de garder nos distances au cours des 18 derniers mois. Mais cette séparation est lourde de conséquences. Si l'on tient compte de la fragmentation sociale et de l'affaiblissement communautaire progressif dans notre quotidien, il est incroyable que nous ayons évité quantité de désastres. Malgré les meilleurs efforts de l'organisation, les réunions virtuelles ne sont pas parvenues à établir tous les liens accessibles au bureau, et sont loin d'être aussi efficaces que les interactions en personne. Maintenant que les nouveaux milieux de travail prennent forme, les liens doivent devenir une priorité lorsque possible. Les organisations qui rétablissent les liens avec et entre les gens créeront des cultures où l'excellent travail est un résultat naturel.

INTRODUCTION

Le besoin de lien — troisième dans la pyramide des besoins de Maslow — n'est pas acquis ni garanti. Par le passé, les gens pouvaient compter sur le travail et d'autres occasions sociales pour satisfaire leurs besoins de lien, mais plusieurs facteurs courants se sont additionnés pour créer et amplifier le sentiment d'isolement :

- **La COVID-19 et la distanciation physique qui séparent les gens de leur famille élargie, leurs amis, leurs milieux de travail, leurs lieux de culte et leurs communautés de soutien**
- **Les tensions raciales, y compris les émeutes, le mouvement Black Lives Matter et les procès de policiers**
- **La polarisation de la scène politique, entraînant des perspectives incompatibles et inflexibles ainsi que des tensions, notamment les conflits à propos du port du masque, des vaccins, des conspirations et des droits civils**

Sur le plan organisationnel, le télétravail a brouillé la frontière entre le travail et la vie personnelle, rompu le lien entre les employés et leur entreprise, leurs leaders et leurs pairs, et a modifié les perceptions du milieu de travail. L'incertitude sans précédent, la croissance stagnante, les compressions budgétaires et les mises à pied n'ont fait qu'amplifier le sentiment de détachement par rapport à la communauté, au milieu de travail et aux autres.

Cette fragmentation sociale — la séparation des gens ou des groupes au sein d'un groupe plus vaste en fonction des idées, des valeurs, de la vision ou des objectifs — survient souvent en l'absence de lien avec le groupe élargi. La fragmentation peut grandement nuire à la culture d'une organisation où les personnes et les équipes se sentent isolées, non soutenues et même exclues des autres groupes ou de l'organisation. Ceci peut en retour atténuer l'harmonisation, ou créer un plus grand décalage, entre les gens et les équipes qui visent à atteindre des objectifs communs.

Selon notre recherche, 45 % des employés affirment que le nombre de personnes avec lesquelles ils interagissent régulièrement au travail a diminué considérablement au cours de la dernière année, et 57 % affirment qu'ils ont réduit leur participation aux activités sociales. En outre, 1 employé sur 3 se sent déconnecté de son leader, contribuant à l'isolement et à la solitude.

Des liens forts aident à prévenir la fragmentation sociale, à renforcer la culture et à améliorer les résultats d'affaires. Les études démontrent que les employés qui créent intentionnellement des liens sociaux au travail offrent un meilleur rendement. Une étude portant sur les ingénieurs rapporte que ceux qui établissent des liens avec les pairs et aident les collègues dans leurs projets bâtissent la confiance et le respect au sein de l'équipe et sont également plus productifs¹. Une autre étude a conclu que les organisations où 60 % des employés ont un meilleur ami au travail (la moyenne actuelle est de 20 %) enregistrent 36 % moins d'incidents liés à la sécurité et 12 % plus de profits².

Ces avantages sont possibles même si les équipes sont en télétravail. Les employés en milieu de travail hybride ne sont peut-être pas tous au bureau en même temps, mais ils ont généralement suffisamment de flexibilité pour créer et maintenir des interactions sociales et des liens significatifs. Il ne leur manque que les bons outils et quelques opportunités délibérées.

« Les fils invisibles sont les liens les plus forts. »

—FRIEDRICH NIETZSCHE, PHILOSOPHE

TYPES DE LIENS SOCIAUX ET CONSÉQUENCES

Les liens sociaux ne se limitent pas au dîner entre les membres d'une équipe ou à la socialisation en dehors des heures de travail (même si ces moments peuvent avoir des effets secondaires positifs). C'est un sentiment d'attachement, d'appartenance à un groupe plus vaste, l'entretien de relations solides. Les répercussions vont au-delà du bonheur.

Les employés ayant des liens sociaux solides ont des expériences de travail beaucoup plus positives et éprouvent moins d'épuisement professionnel que ceux dont les liens sociaux sont faibles, comme l'indique le tableau ci-dessous :

	LIEN FORT	LIEN FAIBLE
Établit un rapport avec ses coéquipiers	+462 %	-82 %
Indique un sentiment de bien-être supérieur à la moyenne	+488 %	-83 %
Se sent uni avec ses collègues dans un objectif commun	+400 %	-80 %
Compose mieux avec les situations stressantes	+202 %	-67 %
Produit de l'excellent travail	+169 %	-63 %
Vit de l'épuisement professionnel	-86 %	+664 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Pourtant, malgré d'importants efforts, les organisations n'ont pas créé suffisamment d'occasions de lien avant ou pendant la pandémie.

Le tableau ci-dessous indique les pourcentages d'employés qui affirment que leur organisation offre des activités de renforcement de l'esprit d'équipe, des réunions de service ou d'entreprise et de la socialisation informelle – prépandémie et en personne vs à distance :

	PRÉPANDÉMIE + EN PERSONNE	À DISTANCE
Activités d'esprit d'équipe	52 %	35 %
Réunions de service	53 %	37 %
Réunions d'entreprise	55 %	35 %
Socialisation informelle (p. ex. café, repas, etc.)	54 %	27 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

L'absence d'opportunités ou d'outils pour établir des liens avec les autres de manière significative nuit à la collaboration, au bien-être et au rendement au travail, et fait augmenter l'épuisement professionnel. Toutefois, le lien ne doit pas se limiter aux collègues et aux équipes. Pour réduire le fossé entre les groupes socialement fragmentés, les organisations doivent favoriser les liens entre les employés et les leaders et avec l'organisation elle-même.

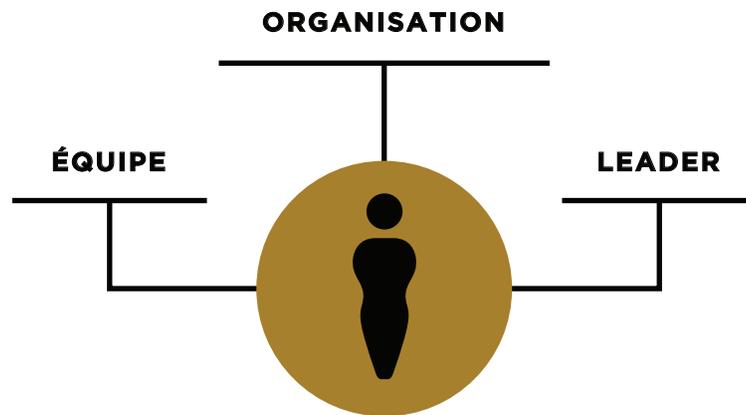


Figure 8. LES TROIS PRIORITÉS DE RÉTABLISSEMENT DU LIEN
Les employés devraient se concentrer sur trois types de liens sociaux.

**« Comme êtres humains,
nous avons besoin de créer
des liens avec les gens.
Certains plus que d'autres,
mais nous en avons tous
besoin. »**

—ANNIE MCKEE, FONDATRICE, TELEOS LEADERSHIP INSTITUTE

LIEN À L'ÉQUIPE

Les employés créent des liens forts en tant que membres d'équipe lorsqu'ils valorisent leurs relations et passent du temps ensemble. Le lien entre les collègues, particulièrement le lien interfonctionnel, est essentiel pour limiter les risques que les employés vivent de la fragmentation sociale au travail. Les membres des équipes bien liées sont orientés sur la vision de leur travail et s'efforcent de s'entraider à réussir. Ils se témoignent également de la reconnaissance pour leur excellent travail, partagent leurs succès et montrent qu'ils se soucient les uns des autres.

When team members develop an above-average connection with each other, the probabilities of several positive outcomes increase:

8 x plus probable que les employés produisent de l'excellent travail

5 x plus probable que les employés soient satisfaits de leur expérience de travail et de leur culture organisationnelle

11 x plus probable que l'organisation fleurisse

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

Toutefois, les coéquipiers ayant des liens inférieurs à la moyenne rapportent une expérience employé totalement différente. Ces employés sont plus susceptibles de sentir un décalage par rapport à la vision de leur travail de souffrir d'un épuisement professionnel modéré à sévère. Ils obtiennent également un résultat inférieur pour l'engagement, ainsi qu'à l'égard des six éléments de la force magnétique (ces éléments essentiels de la culture d'entreprise qui font que les employés veulent se joindre à une organisation et y rester) :

Effets des liens inférieurs à la moyenne sur l'équipe :

RÉSULTATS	PROBABILITÉS
Engagement supérieur à la moyenne	-92%
Lien aux leaders directs	-90%
Succès	-90%
Appréciation	-89%
Opportunité	-88%
Vision	-85%
Bien-être	-66%

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

En outre, les employés sont 3 fois plus susceptibles de quitter l'organisation d'ici trois ans s'ils ne se sentent pas liés à leurs équipes. Par conséquent, les leaders devraient privilégier la création et le maintien de liens solides entre les membres d'une équipe afin d'assurer la meilleure expérience employé possible, de réduire la probabilité de fragmentation et de minimiser le risque pour l'organisation.

LIEN AUX LEADERS

La fragmentation sociale survient également lorsque les employés se sentent déconnectés de leurs leaders. Ceux qui développent de forts liens ont davantage confiance en leurs leaders et ont sincèrement l'impression que leurs leaders se soucient d'eux. Ils sont aussi 11 fois plus susceptibles de rester au sein de leur organisation pendant au moins une autre année et 3 fois plus susceptibles d'y rester trois ans de plus. En outre, les employés qui se sentent liés à leurs leaders sont plus susceptibles d'accorder une note élevée aux éléments de la force magnétique (vision, opportunité, succès, appréciation, bien-être et leadership).

Les leaders modernes tissent naturellement des liens avec leurs employés puisqu'ils encadrent, accompagnent et défendent leur développement de carrière et leur croissance plutôt que de contrôler et de microgérer. Ils ont tendance à voir leurs employés comme des personnes, à comprendre les défis auxquels ils font face et à former des équipes inclusives où les membres créent des liens forts qui réduisent le sentiment d'isolement et les risques de fragmentation. Ils apprécient également proactivement les réalisations de leurs employés et partagent les succès de leurs équipes avec les autres. Les employés qui ont des leaders modernes ont une probabilité 22 fois plus élevée de ressentir un lien fort à leur leader.

Effect of modern leadership practices on building a strong connection to the leader:

OUTCOMES	PROBABILITÉS
Apprécie les employés et partage les réalisations avec les autres	+20 x
Défend le développement de l'employé	+11 x
Lie la vision du travail à ce qui est important pour les employés	+9 x
Communique clairement le succès	+9 x
Présente les employés à des mentors potentiels	+7 x

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

ÉTUDE DE CAS : LIEN À DISTANCE

La directrice générale des communications d'entreprises d'un des plus importants sites Web de revue automobile était en télétravail depuis 10 ans. Toutefois, ses nouveaux collègues n'avaient pas l'impression qu'elle se souciait d'eux et la trouvaient trop dure. L'entreprise a fait appel à un coach en leadership pour aider la directrice à apporter plusieurs changements. Tout en poursuivant son télétravail, elle a appris :

- à ajouter des touches personnelles à ses courriels (sa principale forme de communication; brefs et directs, ses courriels semblaient impersonnels et urgents);
- à planifier plus de réunions en personne avec les collègues lorsqu'elle se rendait au bureau;
- à prendre le temps d'organiser des soupers d'équipe après le travail.

Grâce à ces changements, la directrice a reçu des résultats différents lors de son évaluation 360 degrés suivante. Ses collègues la comprenaient mieux et se sentaient plus liés à elle³.

« Je définis le lien comme l'énergie qui existe entre les gens lorsqu'ils se sentent vus, entendus et valorisés, lorsqu'ils peuvent donner et recevoir sans jugement et lorsqu'ils tirent leur subsistance et leur force de la relation. »

—BRENÉ BROWN, AUTRICE ET CONFÉRENCIÈRE

LIEN À L'ORGANISATION

Les organisations avec fragmentation sociale élevée ont du mal à attirer, à engager et à maintenir en fonction des employés. Les excellentes cultures organisationnelles qui favorisent l'épanouissement des employés ont besoin d'un lien. Il se crée lorsque les employés sont fiers de travailler pour l'organisation et motivés à contribuer à son succès. Ils ressentent également un sentiment d'appartenance et croient que l'organisation leur offre des opportunités de réussir sur le plan personnel.

Selon notre recherche, lorsque les employés se sentent moins liés au milieu de travail, à la culture et à la vision, la probabilité d'excellent travail chute de 90 %, la probabilité d'épuisement professionnel est 11 fois plus élevée et la probabilité que les employés quittent l'entreprise dans les trois ans est multipliée par 6.

Bâtir des liens solides avec les équipes, les leaders et l'organisation peut donner aux employés les moyens d'agir et leur insuffler un sentiment de responsabilité envers le succès de l'entreprise. Lorsque les employés se sentent liés aux trois, ils sont 11 fois plus susceptibles de rester au sein de l'organisation pendant encore trois ans et les employés, comme l'organisation, ont plus de chances de s'épanouir :

	LIEN SOLIDE À L'ÉQUIPE	LIEN SOLIDE AU LEADER	LIEN SOLIDE À L'ORGANISATION	LIEN SOLIDE AUX TROIS
Satisfaction à l'égard de l'expérience employé	+6 x	+8 x	+11 x	+71 x
Satisfaction à l'égard de la culture de l'organisation	+5 x	+7 x	+9 x	+37 x
Production d'excellent travail	+8 x	+9 x	+10 x	+30 x
Épuisement professionnel	-86 %	-90 %	-90 %	-96 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2022, O.C. TANNER INSTITUTE

RECOMMANDATIONS

Pour favoriser un véritable lien social au travail et éviter les dommages liés à la fragmentation, les leaders doivent s'assurer que les employés adoptent une vision dans leur travail et reçoivent de la reconnaissance régulièrement — deux caractéristiques fondamentales du leadership moderne.

1 Élargir et approfondir les liens d'équipe

Offrez des occasions de lien social durant les heures de travail normales. S'il est agréable d'aller prendre un verre après le travail, certains employés peuvent ne pas être disponibles ni à l'aise de se joindre au groupe, ce qui peut augmenter la fragmentation et rendre le lien encore plus difficile.

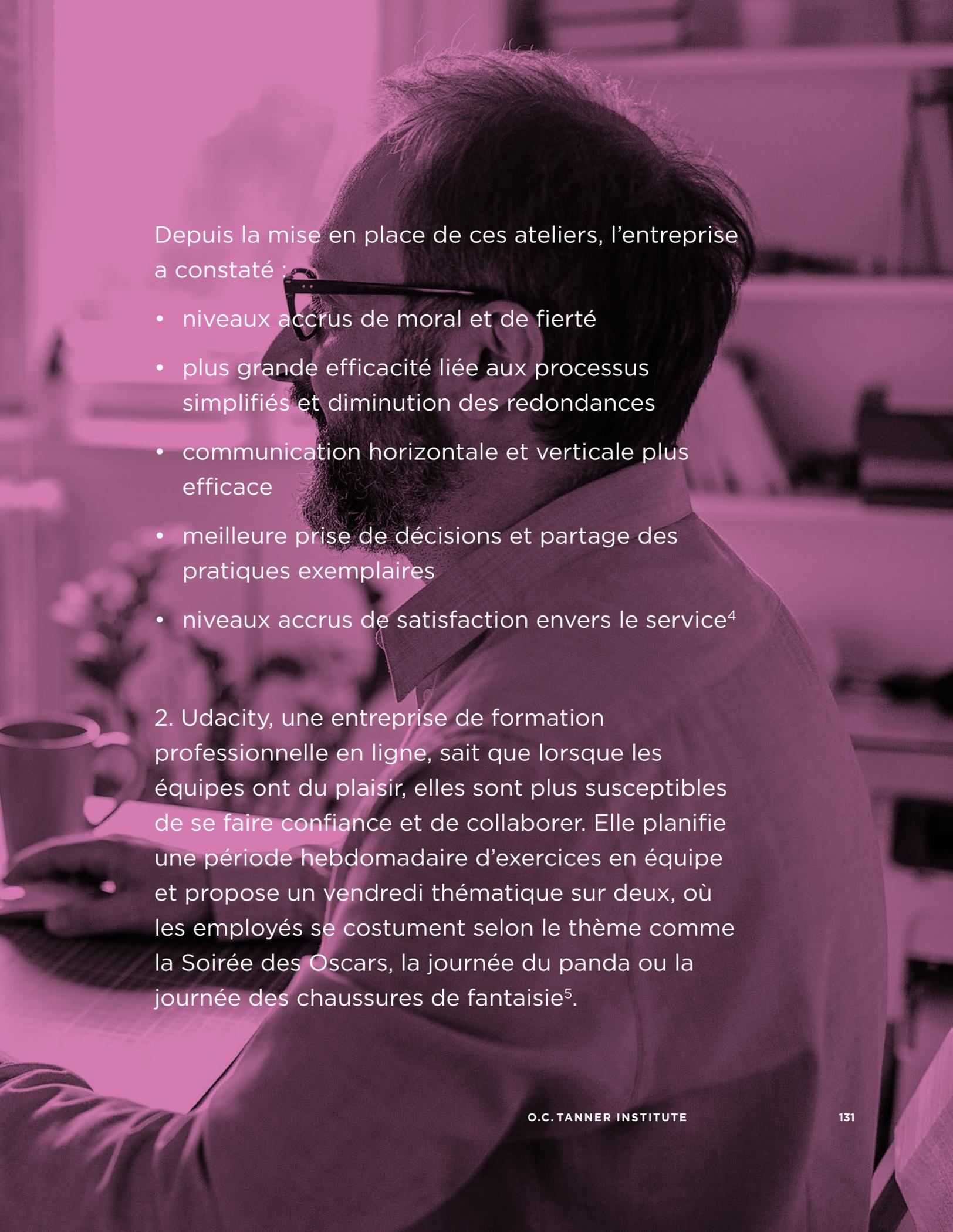
Tenez des événements commandités par l'entreprise pour renforcer l'esprit d'équipe, y compris les équipes interfonctionnelles, pour éviter ou réduire les risques de fragmentation. Lorsque les employés apprennent à se connaître personnellement, la probabilité qu'ils ressentent un lien supérieur à la moyenne à leurs coéquipiers est 42 fois plus élevée.

ÉTUDE DE CAS : CRÉER DES LIENS AU-DELÀ DU CINQ-À-SEPT EN ZOOM

La création du lien à l'équipe relève tant du travail que du plaisir. Deux entreprises novatrices prennent des approches uniques :

1. Le marché d'assurance maladie Covered California propose une série d'ateliers transversaux à l'intention des employés nommée Collaborative Community pour améliorer les équipes et trouver de meilleures façons de travailler.

Selon la directrice adjointe Kami Keszler, l'une des leçons les plus importantes retenues des ateliers a été de révéler les répercussions inattendues de notre travail quotidien sur d'autres divisions. Ces points de contact ont créé des opportunités d'apprentissage, de croissance et d'amélioration chaque jour.



Depuis la mise en place de ces ateliers, l'entreprise a constaté :

- niveaux accrus de moral et de fierté
- plus grande efficacité liée aux processus simplifiés et diminution des redondances
- communication horizontale et verticale plus efficace
- meilleure prise de décisions et partage des pratiques exemplaires
- niveaux accrus de satisfaction envers le service⁴

2. Udacity, une entreprise de formation professionnelle en ligne, sait que lorsque les équipes ont du plaisir, elles sont plus susceptibles de se faire confiance et de collaborer. Elle planifie une période hebdomadaire d'exercices en équipe et propose un vendredi thématique sur deux, où les employés se costument selon le thème comme la Soirée des Oscars, la journée du panda ou la journée des chaussures de fantaisie⁵.

La reconnaissance entre pairs favorise également le lien à l'équipe. Par exemple : lorsque les équipes célèbrent les anniversaires de naissance et de carrière, les probabilités de lien supérieur à la moyenne entre les membres de l'équipe sont 11 fois plus élevées. Également, lorsque la reconnaissance de l'excellent travail et des efforts supplémentaires est un élément constant de la culture au quotidien, les probabilités sont 15 fois plus élevées.

Enfin, concentrez-vous sur la création d'une culture inclusive. Lorsque les employés peuvent être eux-mêmes au travail, les probabilités qu'ils ressentent un lien à l'équipe supérieur à la moyenne sont 20 fois plus élevées. Et lorsque les recrues se sentent soutenues et incluses dès le premier jour, les probabilités sont 12 fois plus élevées.

2

Consolider les relations entre les gens et leurs leaders

Plus les leaders connaissent leurs gens, plus le lien entre eux sera fort. Alors, encouragez les gestionnaires à apprendre à connaître leurs employés sur le plan personnel. Voici quelques méthodes éprouvées :

Tenir des tête-à-tête réguliers. Même virtuellement, les conversations fréquentes en tête-à-tête aident les leaders à mieux comprendre ce sur quoi travaillent les employés et comment ils se sentent. Elles sont aussi une occasion de témoigner de l'appréciation, du faire mentorat et de créer des liens. Les tête-à-tête permettent également de relever les risques de fragmentation. Par exemple, lorsque les employés sentent que les leaders prennent du temps pour eux, ils sont 7 fois plus susceptibles d'avoir un lien supérieur à la moyenne avec leur leader.

Témoigner de la reconnaissance. Une reconnaissance continue démontre que les leaders voient et valorisent les contributions des employés, et pour faire de la reconnaissance une priorité, les leaders doivent être plus attentifs. Qu'il s'agisse de reconnaître les efforts supplémentaires ou une réalisation exceptionnelle, ou de faire un simple remerciement, le témoignage de l'appréciation favorise le lien entre les employés et les leaders à tous les niveaux.

Un lien solide à l'équipe, au leader et à l'organisation mène à des probabilités beaucoup plus élevées que :

les employés produisent de l'excellent travail +2 915 %

les employés seront des promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation (eNPS) +2 211 %

les employés seront satisfaits de leur expérience employé +2 091 %

les employés planifient rester au sein de l'organisation six ans ou plus +175 %

Le lien solide diminue également la probabilité d'épuisement professionnel des employés de 96 %.

ÉTUDE DE CAS : LIEN ENTRE TOUS LES ÉLÉMENTS CHEZ CISCO

Le Cisco People Deal est une entente entre la société de technologie de réseautage et ses employés pour créer une culture d'entreprise solide. L'entente se compose de trois directives : lien à tout, innovation partout et avantages pour tous.

Un des éléments de l'entente est de bâtir une culture consciente, où tous les employés comprennent leur impact sur les autres et sur les équipes dont ils font partie. Cela inclut l'environnement de travail, les caractéristiques propres à l'identité de Cisco et les expériences de travail quotidiennes des employés, selon Scott Herpolsheimer, directeur du succès d'équipe.

Pour ce faire, Cisco encourage des liens forts et authentiques entre les équipes et les leaders à l'aide d'une technologie qui rappelle aux employés de faire le point fréquemment et provoque des conversations. La plateforme d'activation d'équipe mesure les niveaux d'engagement, propose des sujets de discussion et facilite le suivi des mises au point. Les données montrent que les niveaux d'engagement des employés qui ne font pas de mises au point chutent de 13 % en six mois. Cette opportunité de lien entre les employés et les leaders est un élément essentiel pour aider les employés de Cisco à se sentir liés à tout dans l'organisation⁶.

Lorsque la reconnaissance fait partie de la culture de tous les jours et que les leaders l'utilisent de manière officielle (p. ex., anniversaires de carrière, efforts quotidiens et programmes de dépassement), les probabilités d'avoir des liens supérieurs à la moyenne avec ces leaders sont 25 fois plus élevées.

Développer les compétences de leadership. Le leadership moderne favorise les liens avec les employés et réduit la fragmentation puisqu'il est plus inclusif et accueille les identités intersectionnelles des employés. Les leaders modernes sont 4 fois plus susceptibles d'offrir un niveau idéal (très élevé) de lien avec leurs gens.

3 Lier les gens à l'organisation

La meilleure façon d'accomplir ce type de lien est de rallier les gens autour de ce qu'ils ont en commun. Les organisations peuvent réduire la fragmentation sociale lorsqu'elles communiquent fréquemment un objectif collectif et aident les employés à comprendre comment leur travail y contribue. Célébrer les jalons et les réalisations de l'entreprise en liant le travail des employés à la vision de l'organisation et responsabiliser les employés dans le succès de l'entreprise créent des liens forts entre les gens. Les employés qui sont liés à la vision sont 20 fois plus susceptibles d'avoir un lien idéal à leur organisation.

Célébrez aussi le succès ensemble. Qu'il s'agisse du 20^e anniversaire de l'entreprise, d'un objectif de vente ambitieux ou du lancement d'un nouveau produit, montrez aux employés comment leurs contributions a permis d'atteindre ce jalon.

Soyez clair et communiquez comment le travail de chaque employé favorise la vision de votre organisation et en quoi son travail est important. Outillez les employés à prendre des décisions et à jouer des rôles clés dans le futur de l'entreprise. Lorsque les employés sentent qu'ils sont un élément essentiel du succès d'une organisation et qu'ils font un travail important, ils se sentent plus liés et moins exclus.

LIEN – LEÇONS CLÉS À RETENIR

Le bris des liens et la fragmentation sociale menacent les équipes et la culture organisationnelle.

Les employés doivent se sentir liés à leur équipe, à leur leader et à l'organisation pour s'épanouir au travail.

Les organisations doivent créer activement des opportunités de lien, en personne et à distance.

La reconnaissance, le leadership moderne et la vision ont des répercussions sur la création du lien et la prévention de la fragmentation sociale.

Sources - Lien

1. ZAK, Paul J, *The Neuroscience of Trust*, Harvard Business Review, janvier 2017.
2. MANN, Annamarie, *Why We Need Best Friends at Work*, Gallup, 15 janvier 2018.
3. GALLO, Amy, *How to Build the Social Ties You Need at Work*, 23 septembre 2015.
4. LEE, Sophia, *6 Companies Share Best Practices for Cross-team Collaboration*, CultureAmp, 31 janvier 2020.
5. FLEISHER HICKEY, Kasey, *6 Companies that Get Teamwork Right*, Asana's Wavelength, 2014.
6. BROWNLIE, Dana, *How The "Best Companies To Work For" Engage Employees And Retain Top Talent*, Forbes, 4 septembre 2019.

Conclusion



La valeur des Ressources humaines connaît un essor (encore).



CONCLUSION

La crise de la COVID-19 a révélé en détail l'importance des gens dans nos organisations. Le rôle des ressources humaines a dû suivre l'évolution du milieu de travail. Selon Leena Nair, directrice des ressources humaines chez Unilever, le capital humain est aussi important que le capital financier. Sans lui, rien n'est possible.

Les RH étaient autrefois connues comme le service responsable d'embaucher et de congédier, de faire le suivi des dossiers et des avantages sociaux des employés et de gérer les problèmes ponctuels liés au personnel. On leur a depuis confié de nouvelles responsabilités, notamment attirer et conserver les talents, développer des leaders, gérer le rendement et nourrir l'engagement des employés et la culture d'entreprise. Durant la pandémie, le rôle des RH s'est élargi davantage alors qu'elles ont dû communiquer les changements, assurer le respect des protocoles de santé et de sécurité et aider les employés malades ou ayant besoin d'un congé additionnel pour prendre soin de leur

famille. Les leaders de RH se sont également occupés des mises à pied et au chômage, et doivent maintenant coordonner le retour au bureau.

Mais la portée et la complexité des RH aujourd'hui n'est qu'une fraction de ce que l'avenir leur réserve. Les équipes de RH continueront de concevoir bon nombre des expériences indispensables à l'épanouissement des employés, mais devront également porter le flambeau du renforcement de l'inclusion, de la prévention de l'épuisement professionnel, du maintien des liens et de l'inspiration de l'excellent travail. Elles devront aussi ouvrir la voie permettant aux employeurs de devenir plus flexibles et agiles pour satisfaire les nouveaux besoins.

Les organisations qui ne suivent pas le rythme de l'évolution du rôle des RH — en offrant un soutien et une influence appropriés — ignorent le potentiel des RH à leurs propres risques. Inversement, ceux qui font la promotion des RH adoptent des mesures importantes pour assurer le succès de l'entreprise. Voici quelques étapes à envisager :

1. Définir délibérément le rôle des RH dans votre culture

Les RH s'occupent-elles de politiques ou de conformité? Sont-elles les architectes de votre culture d'entreprise? Si les RH constituent un actif stratégique, assurez-vous de leur accorder les ressources nécessaires pour développer les compétences et passer de l'exécution de tâches à la consultation.

2. Traiter les initiatives de culture comme des initiatives de l'entreprise et non des projets de RH

Lorsque les initiatives comme l'inclusion, le bien-être et la reconnaissance sont perçues comme des initiatives de l'entreprise, les leaders et les employés sont plus susceptibles de les adopter, les utiliser et les valoriser.

3. Utiliser les données et les perspectives pour prendre de meilleures décisions

Investissez dans une technologie pour recueillir la rétroaction des employés, suivre les témoignages de reconnaissance et les promotions et comprendre le rendement des employés. Cette technologie aide les équipes de RH à identifier les personnes à potentiel élevé, à intervenir lorsque les employés vivent des difficultés et à développer des stratégies plus ciblées pour améliorer l'expérience employé.

4. Outiller les leaders de RH à apporter des changements

Donnez-leur voix au chapitre dans le cadre de dossiers importants et l'autorité de prendre des décisions. Permettez-leur de donner suite à leurs idées. Par exemple, si vous souhaitez instaurer un milieu de travail inclusif, ne vous contentez pas d'en faire l'éloge. Laissez les RH établir des politiques, exiger de la formation et tenir les leaders imputables de créer des environnements inclusifs.

Les Ressources humaines jouent désormais un rôle encore plus déterminant dans l'expérience employé, la culture d'entreprise et la prospérité de l'entreprise. S'il y a une année pour célébrer et revaloriser ces professionnels, c'est bien celle-ci.

Nous vous souhaitons le meilleur des succès dans votre redéfinition des principes directeurs de votre culture d'entreprise actuelle, et nous vous souhaitons de trouver les réponses et l'inspiration nécessaires à la création d'une culture plus avisée et plus forte.

« Quelle que soit votre décision, un fait demeure : c'est une période fascinante pour les leaders de RH. Nous n'avons jamais eu autant la certitude de créer réellement l'avenir du travail au jour le jour. »

—JOSH BERSIN, ANALYSTE DE L'INDUSTRIE

MÉTHODOLOGIE

Le O.C. Tanner Institute utilise de multiples méthodes de recherche pour soutenir le Rapport mondial sur la culture, y compris des entrevues, des groupes de discussion, des sondages multisectoriels et une étude longitudinale.

Les résultats qualitatifs sont tirés de 16 groupes de discussion et de 85 entrevues auprès d'employés et de leaders de grandes organisations. Les groupes et entrevues ont eu lieu en 2020 et en 2021, représentant divers types d'employeurs, y compris des entités privées et publiques.

Les résultats quantitatifs ont été tirés des sondages en ligne administrés aux employés dans les pays suivants : Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, France, Allemagne, Hong Kong, Inde, Japon, Mexique, Pays-Bas, Philippines, Russie, Arabie saoudite, Singapour, Afrique du Sud, Corée du Sud, Émirats arabes unis, Royaume-Uni et États-Unis. La taille totale de l'échantillon était de 38 177 travailleurs issus d'entreprises de plus de 500 employés. Le O.C. Tanner Institute a recueilli et analysé toutes les données de sondage. L'échantillon était suffisant pour générer des conclusions significatives à propos de la culture des organisations des pays visés. Toutefois, comme l'étude n'inclut pas de données démographiques, les résultats sont assujettis aux erreurs statistiques normalement associées à une information fondée sur un échantillon.

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

Perspectives mondiales



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



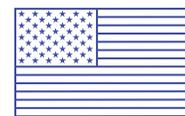
BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

77 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

61 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

61 LEADERSHIP MODERNE



60%

des employés aux États-Unis produisent régulièrement de l'excellent travail

69%

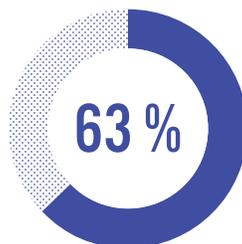
des employés aux États-Unis sont engagés

É.-U.

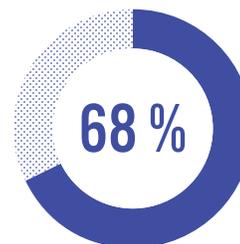
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres aux États-Unis :



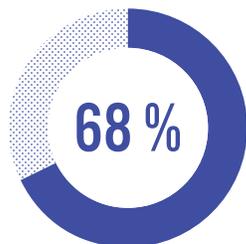
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



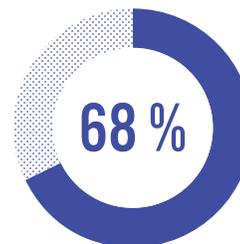
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

CANADA

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

77 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

30 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

36 LEADERSHIP MODERNE



37 %

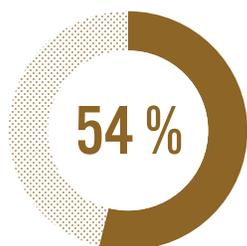
des employés au Canada produisent régulièrement de l'excellent travail

46 %

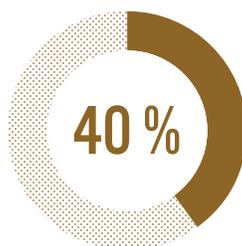
des employés au Canada sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres au Canada :

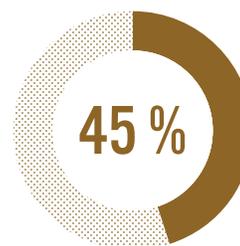
CAN



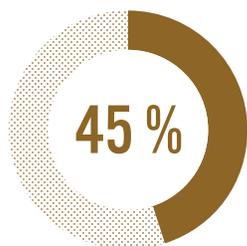
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



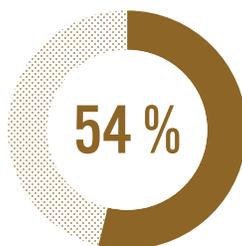
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



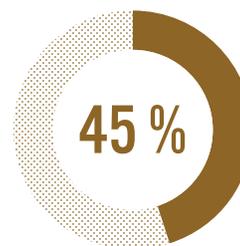
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

MEXIQUE

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

54 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

67 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

49 LEADERSHIP MODERNE



61%

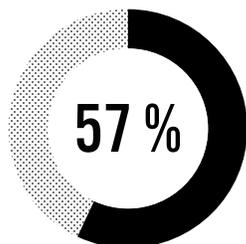
des employés au Mexique produisent régulièrement de l'excellent travail

63%

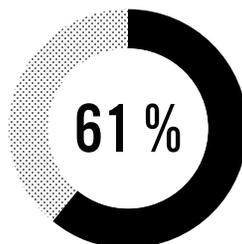
des employés au Mexique sont engagés

MEX

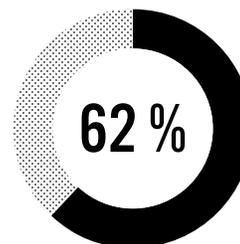
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres au Mexique :



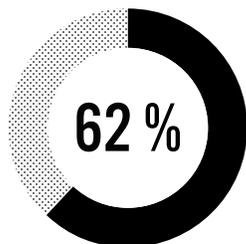
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



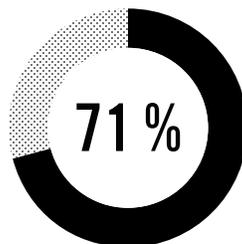
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



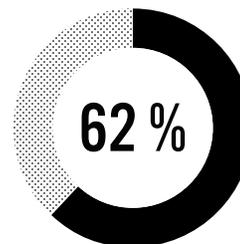
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BRÉSIL

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

51 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

61 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

58 LEADERSHIP MODERNE



55 %

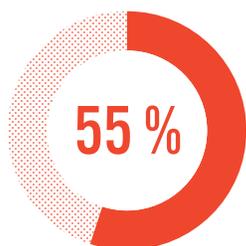
des employés au Brésil produisent régulièrement de l'excellent travail

57 %

des employés au Brésil sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres au Brésil :

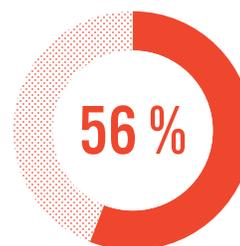
BRA



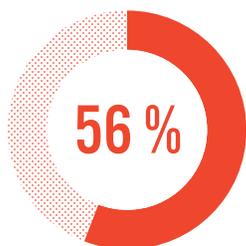
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



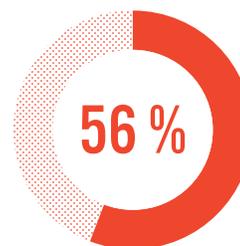
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année



67 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

45 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

30 LEADERSHIP MODERNE

37 %

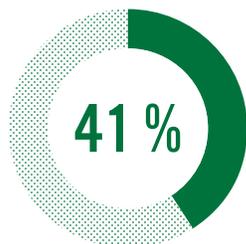
des employés en Argentine produisent régulièrement de l'excellent travail

33 %

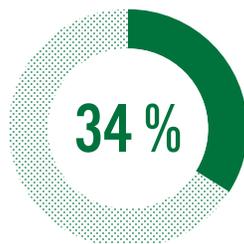
des employés en Argentine sont engagés

ARG

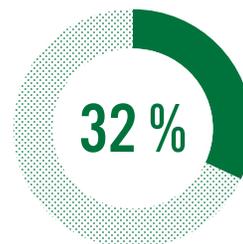
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à l'Argentine :



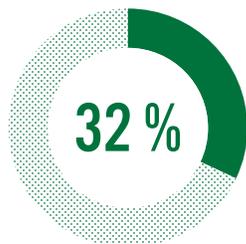
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



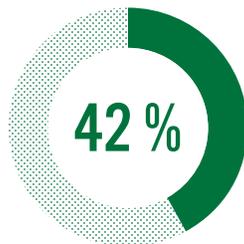
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



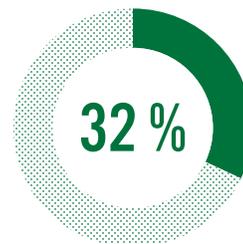
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

ROYAUME-UNI

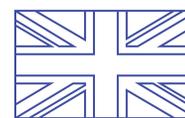
BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

73 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

31 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

38 LEADERSHIP MODERNE



35 %

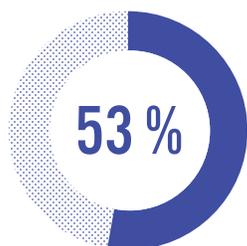
des employés au Royaume-Uni produisent régulièrement de l'excellent travail

42 %

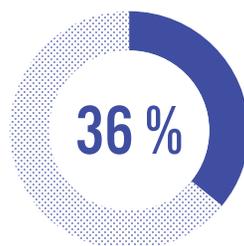
des employés au Royaume-Uni sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres au Royaume-Uni :

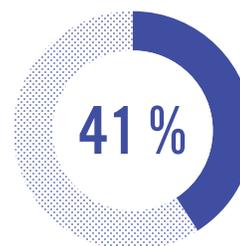
GBR



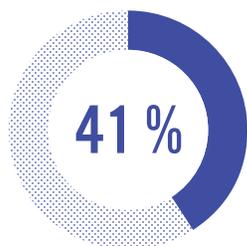
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



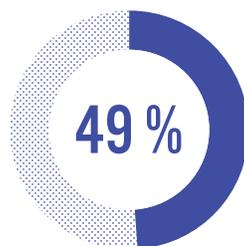
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



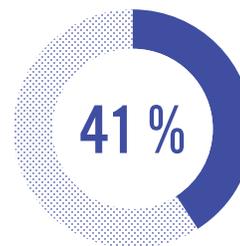
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FRANCE

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

71 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

34 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

34 LEADERSHIP MODERNE



31%

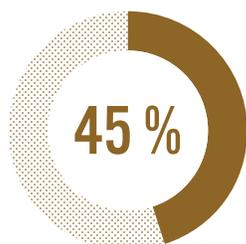
des employés en France produisent régulièrement de l'excellent travail

33%

des employés en France sont engagés

FRA

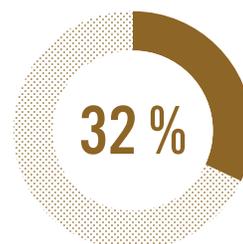
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à la France :



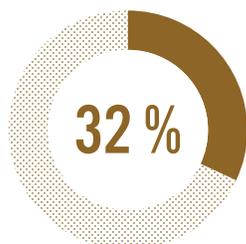
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



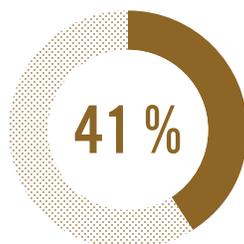
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



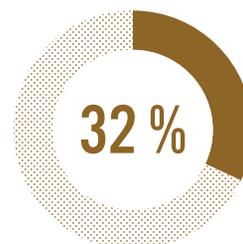
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

ALLEMAGNE

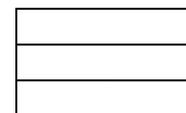
BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

65 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

39 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

34 LEADERSHIP MODERNE



30 %

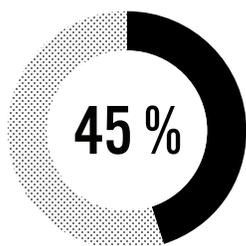
des employés en Allemagne produisent régulièrement de l'excellent travail

40 %

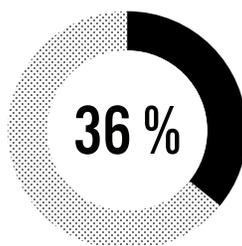
des employés en Allemagne sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à l'Allemagne :

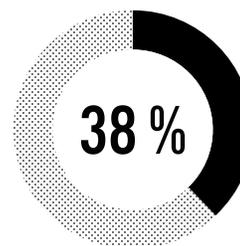
DEU



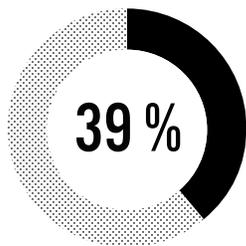
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



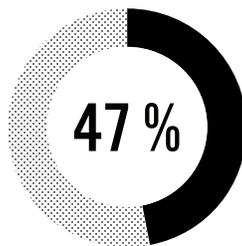
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



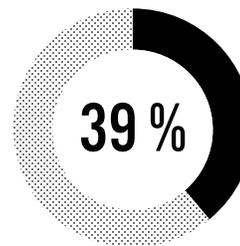
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année



66 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

62 %
des employés en Afrique du Sud produisent régulièrement de l'excellent travail

39 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

54 %
des employés en Afrique du Sud sont engagés

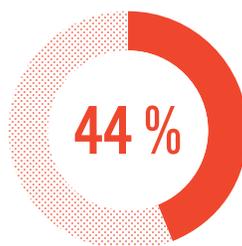
49 LEADERSHIP MODERNE

ZAF

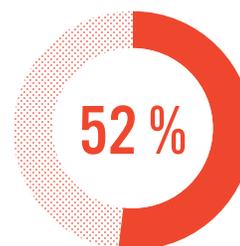
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à l'Afrique du Sud :



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



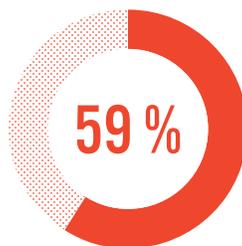
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

RUSSIE

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

77 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

48 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

53 LEADERSHIP MODERNE



28 %

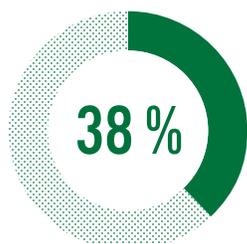
des employés en Russie produisent régulièrement de l'excellent travail

36 %

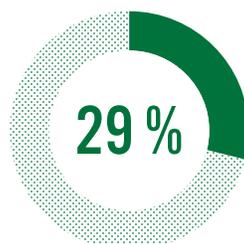
des employés en Russie sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à la Russie :

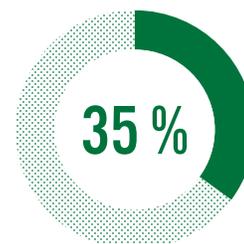
RUS



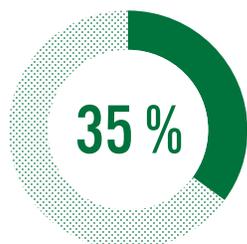
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



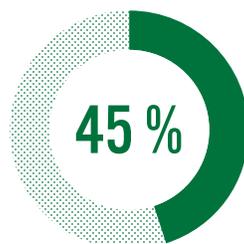
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



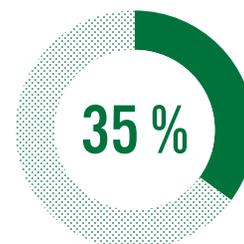
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

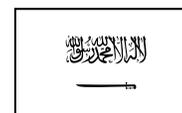
BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

77 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

52 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

52 LEADERSHIP MODERNE



60%

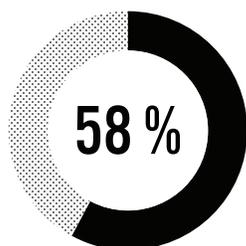
des employés en Arabie saoudite produisent régulièrement de l'excellent travail

60%

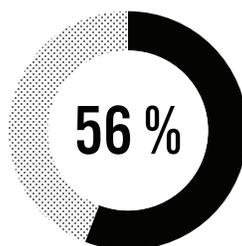
des employés en Arabie saoudite sont engagés

SAU

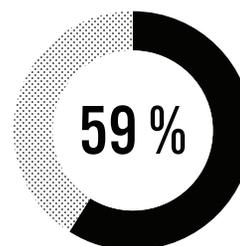
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à l'Arabie saoudite :



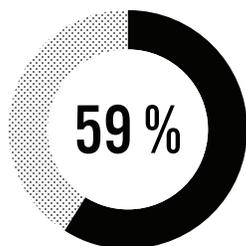
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



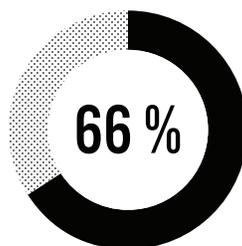
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



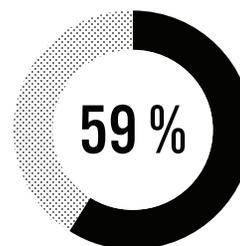
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

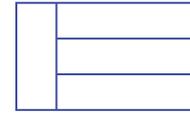
BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

85 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

41 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

53 LEADERSHIP MODERNE



58 %

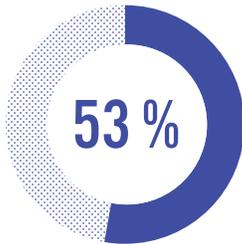
des employés aux EAU produisent régulièrement de l'excellent travail

56 %

des employés aux EAU sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres aux Émirats arabes unis :

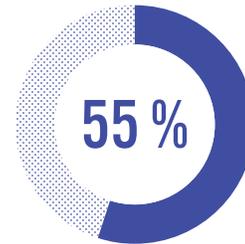
ARE



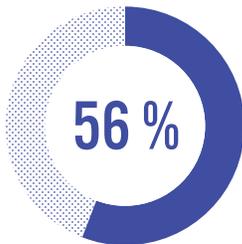
SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS



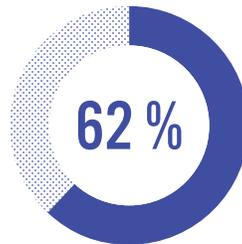
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS



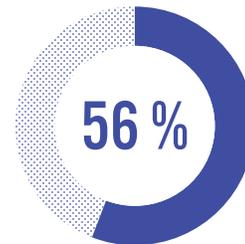
SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP
DES EMPLOYÉS

INDE

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

94 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

80 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

76 LEADERSHIP MODERNE



83 %

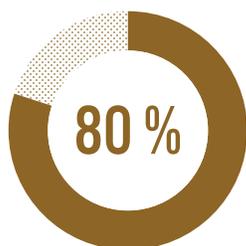
des employés en Inde produisent régulièrement de l'excellent travail

82 %

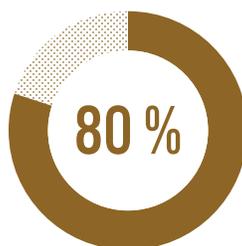
des employés en Inde sont engagés

IND

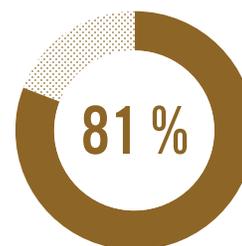
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à l'Inde :



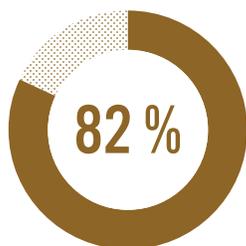
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



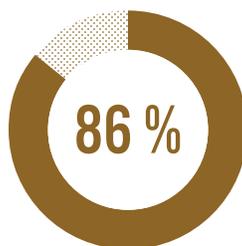
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



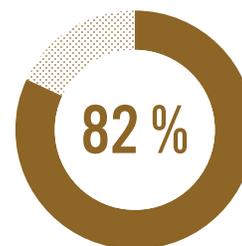
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

CHINE

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

65 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

66 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

46 LEADERSHIP MODERNE



66 %

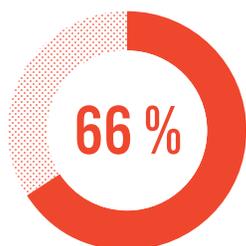
des employés en Chine produisent régulièrement de l'excellent travail

64 %

des employés en Chine sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à la Chine :

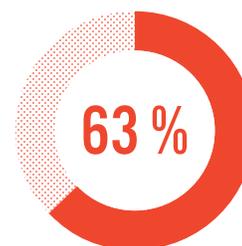
CHN



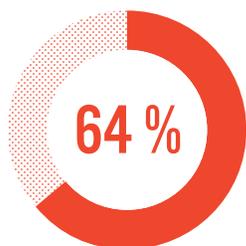
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



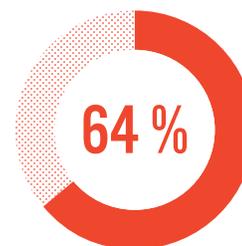
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

JAPON

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

83 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

19 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

25 LEADERSHIP MODERNE



16%

des employés au Japon produisent régulièrement de l'excellent travail

13%

des employés au Japon sont engagés

JPN

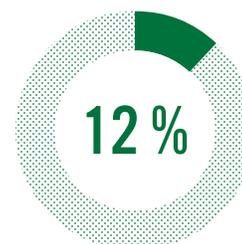
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres au Japon :



SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION D DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

82 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

34 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

44 LEADERSHIP MODERNE



45 %

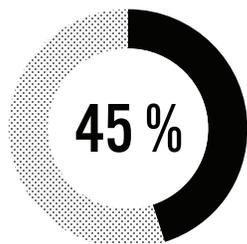
des employés à Hong Kong produisent régulièrement de l'excellent travail

42 %

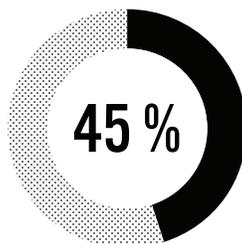
des employés à Hong Kong sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à Hong Kong :

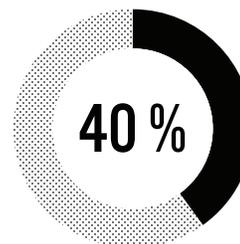
HKG



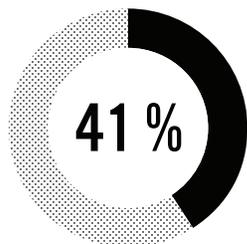
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



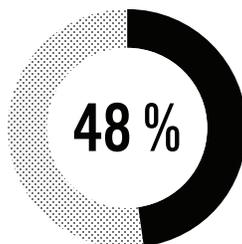
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



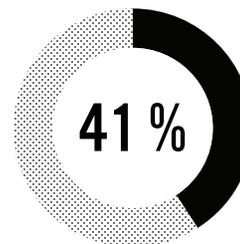
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

79 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

35 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

43 LEADERSHIP MODERNE



37 %

des employés en Corée du Sud produisent régulièrement de l'excellent travail

28 %

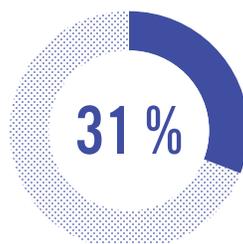
des employés en Corée du Sud sont engagés

KOR

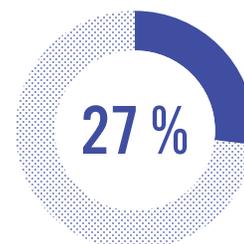
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à la Corée du Sud :



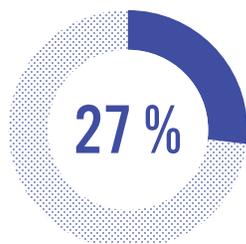
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



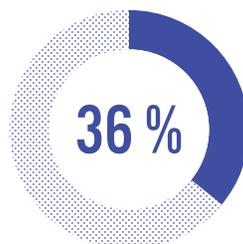
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



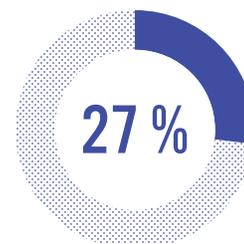
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

PHILIPPINES

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

79 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

52 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

55 LEADERSHIP MODERNE



66%

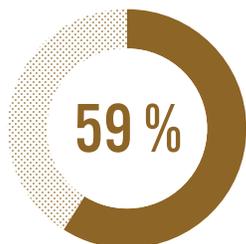
des employés aux Philippines produisent régulièrement de l'excellent travail

64%

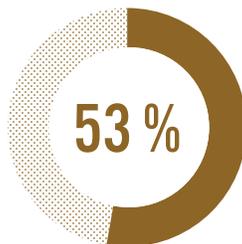
des employés aux Philippines sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres aux Philippines :

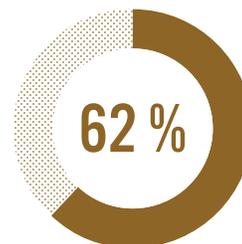
PHL



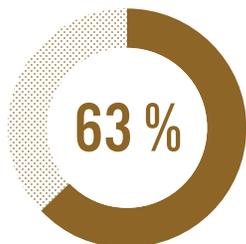
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



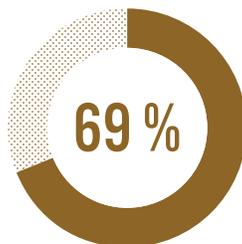
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



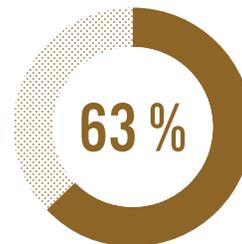
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

84 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

36 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

44 LEADERSHIP MODERNE



50 %

des employés à Singapour produisent régulièrement de l'excellent travail

45 %

des employés à Singapour sont engagés

SGP

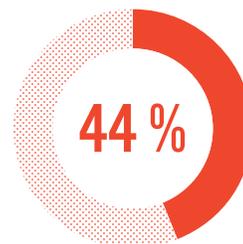
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à Singapour :



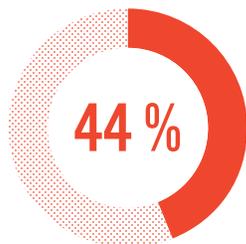
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



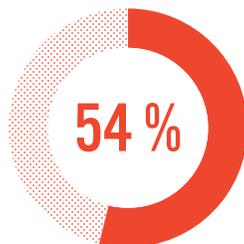
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



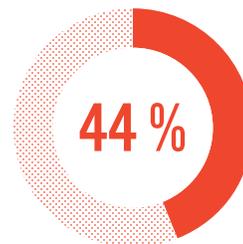
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

AUSTRALIE

BULLETIN

Résultats moyens dans trois secteurs clés que les organisations devraient améliorer au cours de la prochaine année

78 ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

53 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

54 LEADERSHIP MODERNE



50 %

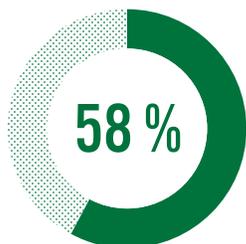
des employés en Australie produisent régulièrement de l'excellent travail

58 %

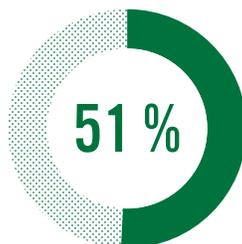
des employés en Australie sont engagés

Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à l'Australie :

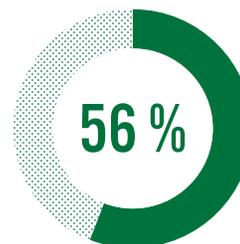
AUS



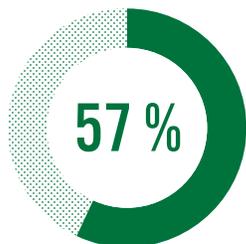
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



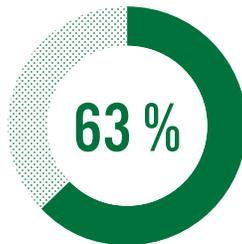
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



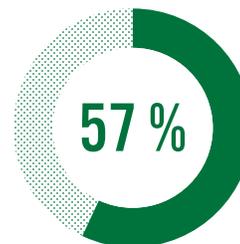
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

O.C. Tanner Institute est une équipe de recherche et d'éducation très respectée axée sur la présentation de renseignements précieux qui contribuent à l'épanouissement des employés au travail. Nos données couramment citées sur la culture d'entreprise, la reconnaissance des employés, le leadership et le bien-être ouvrent le cœur et l'esprit, inspirent le changement et permettent aux organisations du monde entier de créer intentionnellement des cultures d'entreprise saines et productives. De telles cultures favorisent l'innovation, mobilisent le talent et permettent de réaliser les objectifs d'entreprise.

O.C. Tanner est un chef de file mondial en logiciels et services d'amélioration de cultures d'entreprise par une grande variété d'expériences employé significatives. Notre Culture Cloud est une suite d'applications et d'intégrations pour la reconnaissance, les initiatives d'équipe, le bien-être et le leadership qui contribuent à façonner des cultures florissantes dans tous les milieux. Nous créons fièrement des liens entre les gens et la vision, la réalisation et les autres dans des milliers d'entreprises les plus réputées au monde.

O.C. Tanner Institute	Équipe créative	Personnes-ressources
David Sturt VICE-PRÉSIDENT DIRECTEUR	WRITING Christina Chau Reid Thorpe	Alexander Lovell, PhD Directeur, recherche et évaluation O.C. Tanner Institute +1 801 493 3020 alexander.lovell@octanner.com
Gary Beckstrand VICE-PRÉSIDENT	DESIGN Julia LaPine Brandon Jameson Emily Tanner Stéphane Viau	Gary Beckstrand Vice-président O.C. Tanner Institute +1 801 493 3086 gary.beckstrand@octanner.com
Alexander Lovell, PhD DIRECTEUR, RECHERCHE ET ÉVALUATION	ILLUSTRATION Abbey Lossing	DEMANDES DES MÉDIAS press@octanner.com
Daniel Patterson CHERCHEUR PRINCIPAL	IMPRESSION Paragon Press	
Cristen Dalessandro, PhD CHERCHEUSE PRINCIPALE		
Chris Berry CHERCHEUR		
Nathan Young ASSISTANT À LA RECHERCHE		

