

Communauté

Rapport mondial sur la culture 2023

Institut O.C. Tanner

LE RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2023 À VOTRE SERVICE

Alors que les équipes de direction tentent de reconstruire les cultures d'entreprise après deux ans de distanciation physique dans un marché du travail intense et mondialisé, il leur serait extrêmement avantageux de connaître un peu mieux ce qui est important pour les employés aujourd'hui. Nous espérons que ce rapport vous guidera dans la bonne direction. Voici quelques suggestions pour vous aider à en tirer le maximum.

Premièrement, prenez note des thématiques et des perspectives générales. Les trois suivantes sont particulièrement riches et importantes :

- Un lien clair unit la Grande démission et le désir des employés de s'épanouir au travail.
- Les employés veulent contribuer à une communauté dynamique à laquelle ils ressentent une appartenance.
- Pour être véritablement intégrée, la reconnaissance doit être un élément hâtif et fréquent de l'expérience employé.

Ensuite, attardez-vous aux thèmes qui peuvent influencer sur vos stratégies de ressources humaines et de culture pour 2023, puis observez le point de recoupement naturel entre ces stratégies et les plans d'affaires à venir de votre organisation. Il est parfois plus efficace d'intégrer et d'harmoniser des initiatives plutôt que d'en ajouter.

Finalement, servez-vous de ces perspectives pour puiser dans les forces de votre culture afin que vos meilleurs éléments ressentent un sentiment accru de lien et d'appartenance et qu'il soit plus facile d'attirer de nouveaux employés plus inspirés à accomplir de l'excellent travail.

Le rôle des ressources humaines change de façon importante. Les leaders des RH sont devenus les architectes de l'expérience et de la communauté des employés. Nous vous offrons notre plus grand soutien dans vos efforts pour mener vos employés au-delà de l'engagement vers l'épanouissement. Il est temps de faire du lieu de travail en évolution un lieu où chacun peut s'accomplir.



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

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1
Introduction	3
Communauté de travail	12
Leadership en péril	38
Trouver l'épanouissement	64
Reconnaissance intégrée	90
Exploitation des symboles	118
Essor du généraliste	140
Conclusion	162
Méthodologie	167
Perspectives mondiales	168



De bien des façons et pour plusieurs raisons, les gens sont plus éloignés qu'ils ne l'étaient par le passé. Du point de vue philosophique, politique, financier et physique, ce ne sont pas les divisions et l'espace qui manquent. Cependant, notre recherche révèle que les employés préféreraient le contraire, au travail du moins. Peu importe leur position dans l'organigramme de l'entreprise, les gens cherchent à multiplier les occasions d'entrer en contact entre eux, et ils se tournent vers leur employeur pour obtenir de l'aide. Parmi les sentiments les plus répandus, notons le désir de communauté; le sentiment d'appartenir à un groupe porteur d'une vision qui invite et inspire les gens à offrir un travail significatif. Ce sentiment répond ensuite à un autre besoin profond : l'épanouissement.

La communauté et l'épanouissement sont deux des grands thèmes que nous avons étudiés cette année; une année durant laquelle les organisations sont à la croisée des chemins et doivent choisir entre se remettre des récentes crises et se préparer à affronter une perspective économique qui pourrait nuire à leur culture. Une part du défi consiste à déterminer où investir les efforts et les ressources, car même si la plupart des résultats en matière de culture d'entreprise se sont améliorés, la Grande démission sévit toujours.

Selon nos études, nous croyons que pour créer une communauté et offrir un environnement favorable à l'épanouissement, les organisations doivent progresser sur de multiples fronts. Ainsi, nous explorerons les avenues les plus prometteuses dans le cadre de ce rapport. Certaines vous sembleront familières, notamment l'accent sur la reconnaissance intégrée, tandis que d'autres, comme l'épanouissement des employés, font leur entrée et retiennent déjà l'attention de la plupart des organisations engagées. Néanmoins, tout ce que nous partageons cette année est l'aboutissement naturel de nos apprentissages depuis la rédaction de notre premier rapport, il y a de cela cinq ans. Chaque rapport s'appuie sur le dernier. Et tout aussi sûrement que les cultures d'entreprise évoluent, nous sommes convaincus que notre compréhension suit le rythme.

À cet égard, cette année l'Institut O.C. Tanner a recueilli et analysé les perspectives de plus de 36 000 employés, leaders, praticiens des RH et chefs d'entreprise de 20 pays partout dans le monde. Vous pouvez consulter notre méthodologie à la page 167. Les résultats démontrent que les employés sont avides de communauté, les leaders ont un besoin urgent d'attention, l'épanouissement personnel est la nouvelle référence, les généralistes répondent à un besoin précis des organisations (si on leur en donne les moyens), et les symboles peuvent accroître considérablement le pouvoir de la reconnaissance.

Nous sommes heureux de vous présenter nos analyses et nous espérons que nos conclusions vous aideront à créer la culture et la communauté qui assureront l'accomplissement de vos employés au travail.

Qu'ils soient indépendants ou introvertis, les humains sont fondamentalement des êtres sociaux. Nous puisons tous une force émotionnelle et psychologique auprès des autres. Tant pour le leader ou le contributeur individuel, que le spécialiste ou le généraliste, le vétéran de 10 ans ou la recrue d'une semaine, le changement presque constant et l'incertitude de la dernière année ont miné les sentiments de lien au travail. Heureusement, le remède se précise davantage. Les organisations peuvent créer la stabilité, l'identité et l'appartenance que nous recherchons tous en favorisant un sentiment accru de communauté. Comme toute noble tâche, c'est plus facile à dire qu'à faire. Réduire les écarts, combler les lacunes et jeter de nouvelles bases nécessitent une planification et une action intentionnelles.

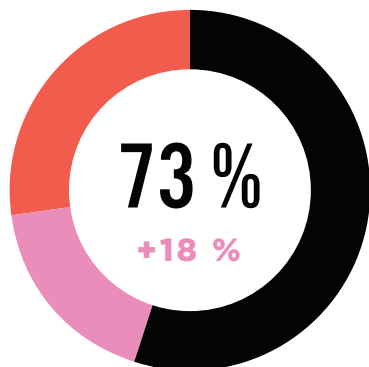
**« Seuls, nous pouvons faire
très peu. Ensemble, nous
pouvons faire beaucoup. »**

**—HELEN KELLER, AUTRICE ET DÉFENSEURE DES DROITS DES
PERSONNES HANDICAPÉES**

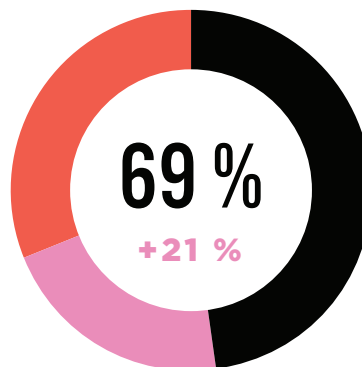
Jetons un coup d'œil rapide aux changements apportés à la culture au cours de la dernière année et voyons comment les organisations peuvent s'adapter aux changements pour créer une communauté plus forte.

CHANGEMENTS RELATIFS À LA FORCE MAGNÉTIQUE

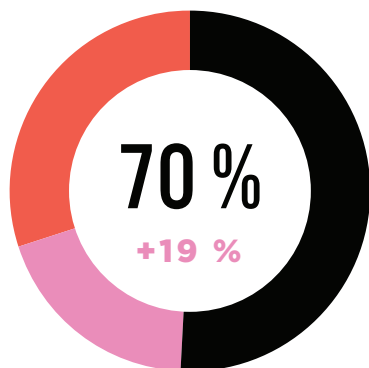
Chaque année, nous mesurons le changement dans les six éléments clés de la culture d'entreprise qui, ensemble, influent sur la décision d'un employé de se joindre à un milieu de travail, de s'y engager et d'y rester. Ces éléments composent la Force magnétique en raison de leur pouvoir d'attirer et de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



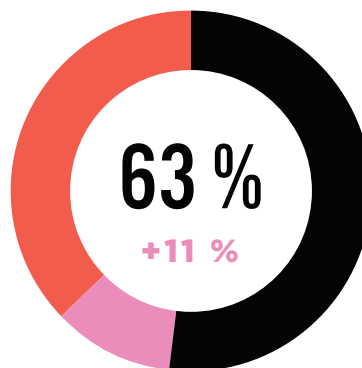
**SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS**



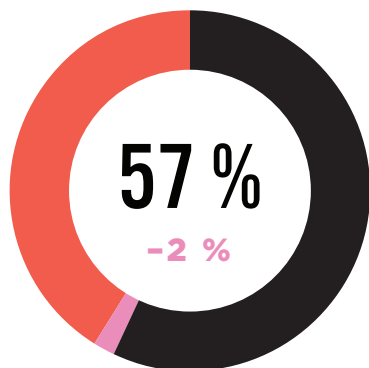
**SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS**



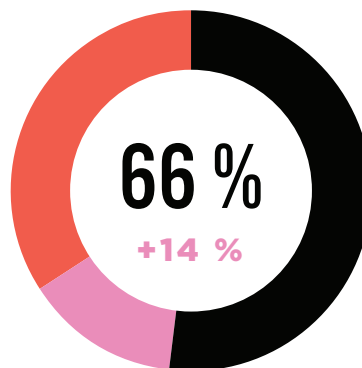
**SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS**



**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 SE SONT
AMÉLIORÉS D'UNE ANNÉE À L'AUTRE**
État actuel des six éléments essentiels qui définissent les cultures florissantes

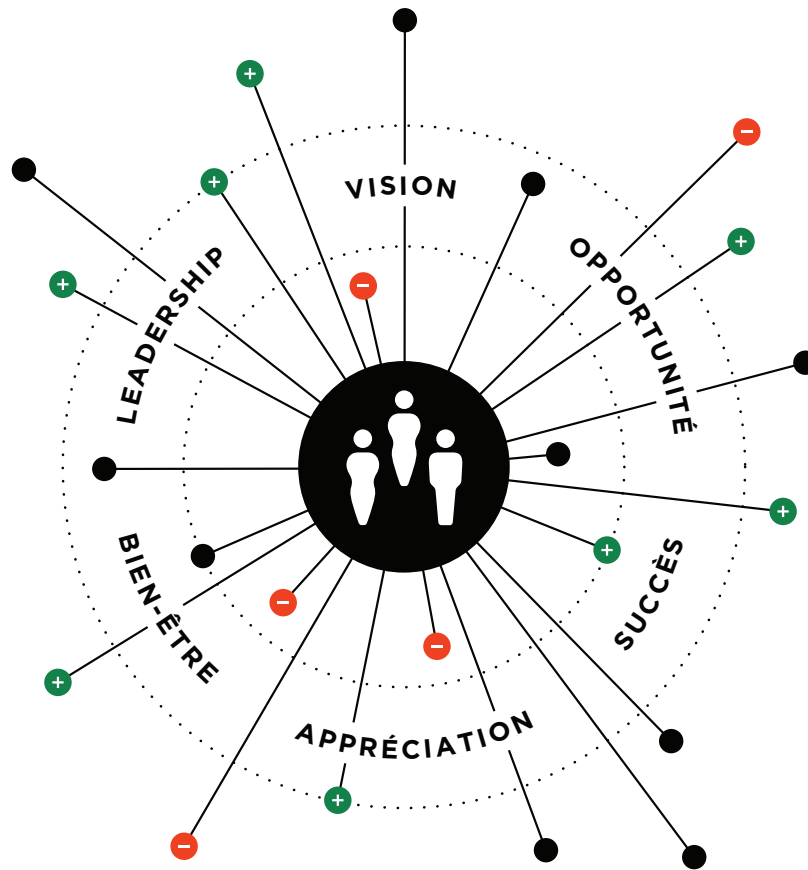


Figure 2. LA FORCE MAGNÉTIQUE
Six éléments essentiels qui définissent une culture florissante

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

4. Appréciation

Sentiment d'être valorisé pour ses contributions et d'être reconnu à sa 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.

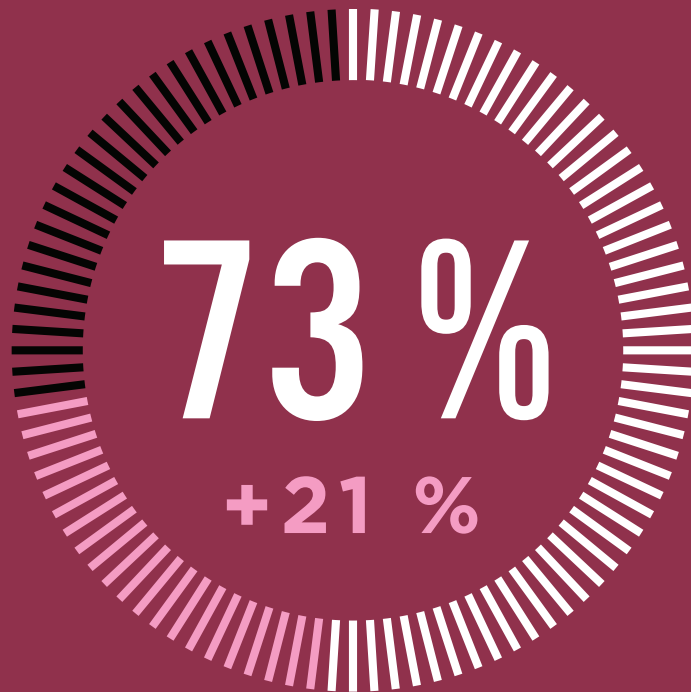
5. Bien-être

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

Les résultats se sont améliorés dans tous les secteurs par rapport à l'an dernier, à l'exception du bien-être (ce qui se comprend étant donné les nombreuses séquelles laissées par l'épuisement professionnel causé par la pandémie et la reprise des activités et des affaires). Les améliorations sont largement attribuables aux efforts déployés par les organisations pour élever leur culture à la suite de la Grande démission. De plus, davantage d'employés sont plus optimistes alors que les effets et les difficultés de la pandémie se résorbent.



**HAUSSE DE LA COTE MOYENNE
D'ENGAGEMENT DE 21 POUR CENT
PAR RAPPORT À L'AN DERNIER**

DÉFIS QUI ATTENDENT LES ORGANISATIONS

Alors que l'on passe de pandémie à endémie et que le milieu de travail continue d'évoluer, notre recherche a relevé six nouveaux défis. L'examen attentif de chaque test et de chaque tâche permettra de créer l'environnement et les expériences nécessaires pour attirer, conserver et inspirer les employés.

1. Incertitude du milieu de travail postpandémique

Les règles et les façons de travailler du passé sont révolues, et le modèle du milieu de travail lui-même continue d'évoluer. En cette période de transition, les organisations ont besoin d'employés présentant les compétences, les talents et l'expérience appropriés pour gérer l'incertitude et l'ambiguïté.

2. Renforcement de la communauté de travail

Un sentiment de communauté unit les milieux de travail. Comment les organisations peuvent-elles maintenir et renforcer leurs communautés, particulièrement alors que les employés restent physiquement séparés et que les organisations peinent à garder les liens entre les employés?

3. Attentes plus élevées à l'égard du travail

Les avantages habituels et les augmentations salariales ne suffisent plus pour attirer de nouveaux talents ou conserver les employés actuels. Comme les gens ont réévalué leurs priorités durant la pandémie, l'argent et les titres ont perdu de leur attrait. Que peuvent faire les organisations pour aider leurs employés à trouver un équilibre, une vision et, ultimement, l'épanouissement dans leur vie?

4. Épuisement professionnel des leaders et conflits d'identité

Les leaders ont une charge de travail importante et la pandémie n'a fait qu'ajouter fardeau et stress à leur rôle. En plus des tâches traditionnelles de gestion d'équipes et d'affectations, les leaders gèrent maintenant la santé et le bien-être émotionnel des employés, les changements liés à la pandémie, le maintien en fonction des employés en contexte de Grande démission, tout en inspirant l'excellence au travail et en renforçant la culture d'entreprise. Parallèlement, les leaders ne reçoivent pas le soutien et l'appréciation nécessaires pour s'acquitter de ces responsabilités supplémentaires.

5. Rectification des expériences employé antérieures

Les expériences vécues par les employés dans leurs emplois antérieurs – bonnes ou mauvaises – influencent leurs perceptions de la Force magnétique et de la culture dans leur emploi actuel. De plus, la façon dont les organisations ont relevé les défis au cours des deux dernières années a modifié les attentes des employés pour l'avenir. Heureusement, les organisations peuvent contrer, satisfaire ou dépasser ces attentes au moyen de cultures d'entreprise fortes qui exercent un leadership moderne.

6. Lien organisationnel encore fragilisé

Le symbolisme, comme celui qu'on retrouve dans les récompenses et la reconnaissance, solidifie le lien de l'employé à la culture, à l'histoire et à la communauté de son organisation. Le secret est de l'intégrer à travers toutes les expériences employé. La rigueur et la fréquence de cette intégration par les organisations en détermineront l'impact.

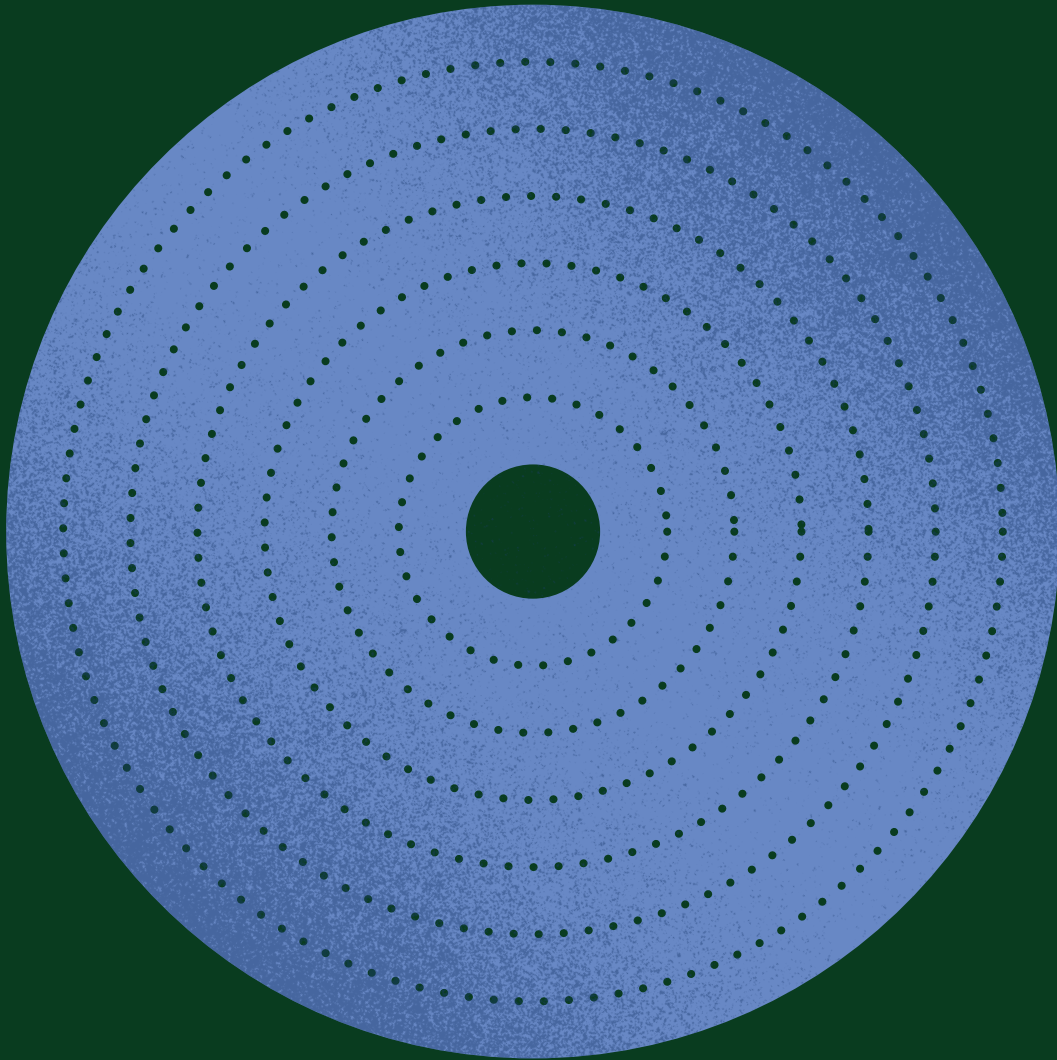
En plongeant dans notre Rapport mondial sur la culture 2023, n'oubliez pas que ces défis ne peuvent être résolus sans aide. Vous devrez travailler en étroite collaboration avec les leaders et d'autres employés – recrues et vétérans, sur place et à distance – pour créer les liens, la communauté et la culture nécessaires au succès. L'avantage est que vous serez également mieux préparé à affronter n'importe quel défi qui se présente.

Communauté de travail



Les cultures d'entreprise florissantes sont tributaires d'une communauté forte. Et une communauté forte a besoin de liens et d'une vision.





785 %

**PLUS DE CHANCES QUE LES EMPLOYÉS
SENTENT UNE APPARTENANCE LORSQU'ILS
ONT UNE COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL FORTE**

L'équation d'une communauté est simple. Prenez un groupe de personnes et donnez-leur quelque chose en commun. Cependant, la formule devient beaucoup plus intéressante et puissante lorsque vous y ajoutez une vision convaincante – un objectif significatif à atteindre ensemble – et lorsque chaque membre se sent à sa place dans le groupe. À tous les égards, le milieu de travail est une communauté naturelle. Et sa force détermine l'efficacité des organisations à attirer, à engager et à conserver les meilleurs talents. La bonne nouvelle est que la plupart des employés n'aspirent pas à passer d'un milieu de travail à l'autre. Au contraire, ils préfèrent que leur communauté soit un endroit où ils peuvent s'établir et croître. La Grande démission vient peut-être de se heurter à un adversaire de taille.

INTRODUCTION

Les organisations à cultures florissantes sont bien plus résilientes en périodes difficiles et incertaines. En quoi ces cultures sont-elles une source de force pour les organisations? Qu'est-ce qui les fait résister?

En un mot : la communauté.

La communauté nous donne une certaine appartenance, qu'il s'agisse d'un voisinage, d'une église, d'une école, d'un sport ou simplement d'un intérêt mutuel.

Au travail, un sentiment de communauté puissant se forme lorsque les employés ressentent une appartenance à l'organisation et contribuent aux buts communs de façons significatives. Il s'agit d'un aspect important, car l'appartenance à une communauté favorise le souci des autres; les employés travaillent et grandissent ensemble. Une véritable communauté innovante et productive est plus importante que la somme de tous ses éléments. Et une saine communauté de travail contribue à la prise de meilleures décisions de même qu'à un engagement accru envers son succès.

L'expert en leadership Dede Henley décrit les avantages d'une communauté forte comme « une confiance élevée, une communication efficace, l'égalité, le respect des différences, et des niveaux élevés de coopération. La communauté n'est pas à l'abri des conflits, mais ses membres ont la persévérance de les mener à bonne fin. Le principal point de mire de la communauté est la création commune d'une vision du futur, et les actions requises aujourd'hui pour concrétiser ce futur¹. »

Si la culture d'entreprise est le système d'exploitation social qui influence la façon dont les gens travaillent et interagissent (généralement démontrée au moyen de normes, d'attentes, d'un langage et de règles d'engagement), la communauté est ce qui unifie le groupe, réunit et garde les employés ensemble pour atteindre des objectifs communs. C'est le sentiment de compréhension, d'unité, de confiance et d'appartenance que chacun des membres du groupe ressent.

Ce sentiment d'appartenance est essentiel à la communauté. Et les employés ont soif d'appartenance au travail; plus que d'une augmentation de salaire, de meilleurs avantages ou même d'un équilibre travail-famille. McKinsey & Associates a ciblé les principales raisons pour lesquelles les gens quittent leur emploi : premièrement, parce qu'ils ne se sentent pas valorisés (54 %) et deuxièmement, par manque de sentiment d'appartenance au travail (51 %)². Maintenant, après plus de deux ans d'isolement, de distanciation sociale et de grande incertitude, les employés ont soif d'appartenance et de liens significatifs. Nous cherchons à souscrire à une cause plus grande. Nous voulons nous sentir importants. En fait, les employés révèlent que le plus grand incitatif à travailler au bureau est l'interaction avec leurs collègues de travail (42 %)³.

Autrement dit, nous voulons faire partie de la communauté.

« Les milieux de travail sont des communautés formées autour des relations que nous entretenons avec nos pairs. Lorsque ces relations sont fortes, elles peuvent devenir une source d'énergie, d'apprentissage et de soutien. »

—HARVARD BUSINESS REVIEW

LE MILIEU DE TRAVAIL EST UNE COMMUNAUTÉ À LAQUELLE LES EMPLOYÉS DEVRAIENT SENTIR UNE APPARTENANCE

Plus de trois employés sur quatre (76 %) considèrent leur milieu de travail comme une communauté et presque autant (72 %) affirment que le sentiment de faire partie d'une communauté au travail est important.

Notre recherche a révélé que les organisations qui ont une communauté de travail forte partagent les huit éléments suivants :

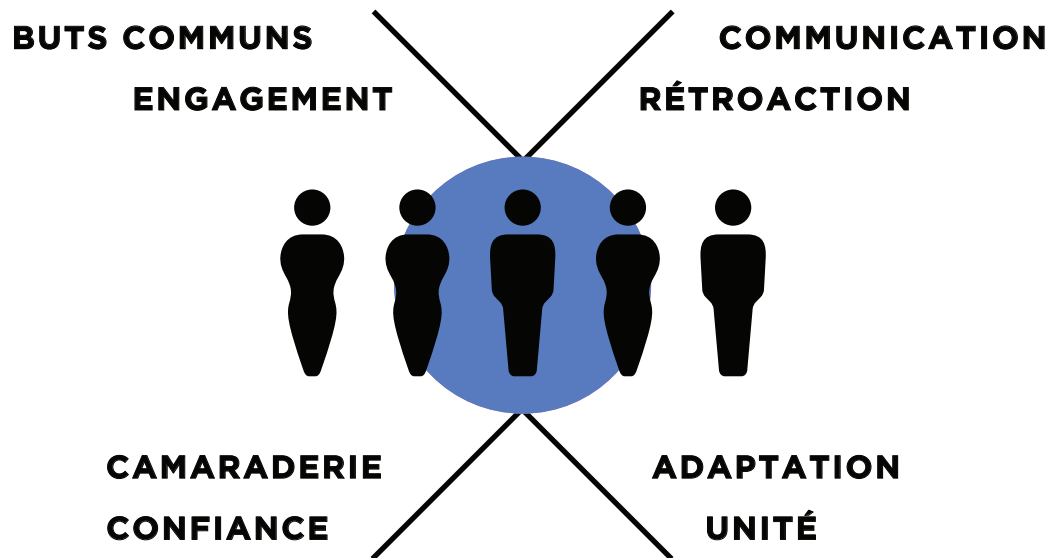


Figure 3. INDICE DE COMMUNAUTÉ
Éléments essentiels d'une communauté de travail

Lorsque les organisations obtiennent une note élevée à l'indice de communauté, elles connaissent d'excellents résultats. Les communautés de travail fortes présentent les caractéristiques suivantes :

957 % plus de chances que les employés soient des promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation (eNPS)

100 % plus de chances d'observer un idéal d'excellent travail

hausse de 62 % de la durée d'emploi estimée des employés (+4,4 ans)

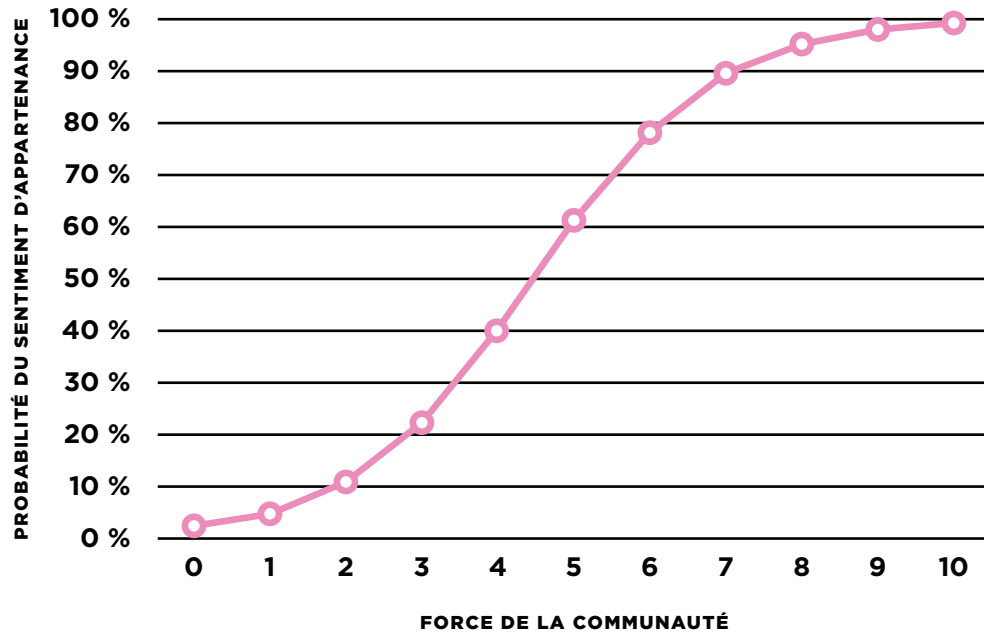
58 % moins de chances que les employés cherchent activement un autre emploi

785 % plus de chances que les employés aient un sentiment d'appartenance

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Les communautés saines font plus que simplement contribuer au bonheur des employés. Elles peuvent nourrir leur sentiment d'appartenance. Notre recherche démontre que plus une communauté de travail est forte, plus les employés sont susceptibles de ressentir un sentiment d'appartenance.

Impact de la communauté sur le sentiment d'appartenance



Par conséquent, ce sentiment d'appartenance entraîne un meilleur maintien en fonction, un engagement accru, une diminution de l'épuisement professionnel et davantage d'excellent travail :

+43 % Maintien en fonction

+84 % Durée d'emploi estimée

+41 % Indice de recommandation des employés (eNPS)

+20 % Excellent travail

+40 % Satisfaction à l'égard de l'expérience employé

+40 % Satisfaction à l'égard de l'emploi

-38 % Épuisement professionnel

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Si les organisations veulent que leurs employés aient un sentiment d'appartenance au travail, que les employés restent, accomplissent de l'excellent travail et ne succombent pas à l'épuisement professionnel, elles doivent accorder la priorité à la mise en place et au maintien d'une communauté de travail forte.

« Les gens sont généralement plus enthousiastes dans un milieu de travail où ils ressentent un sentiment d'appartenance et font partie d'une communauté plutôt que dans un milieu de travail où chaque personne est laissée à elle-même. »

—ALFIE KOHN, AUTEUR

COMMUNAUTÉ ET CULTURE VONT DE PAIR

Une culture florissante a une influence positive sur la communauté de travail. Et une communauté forte contribue à renforcer la culture d'entreprise.

Chacun des six éléments de la Force magnétique (éléments de cultures d'entreprise fortes qui attirent, engagent et conservent les talents) a un effet positif sur la communauté, particulièrement l'appréciation et le leadership. Les entreprises ayant une culture florissante - celles qui excellent dans chacun des éléments de la Force magnétique - ont également des communautés plus fortes.

La probabilité qu'une organisation ayant une culture florissante ait une communauté forte est 12 fois plus élevée

12x

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

ÉLÉMENTS DE LA FORCE MAGNÉTIQUE	IMPACT SUR LE SENTIMENT DE COMMUNAUTÉ
Vision	+12 %
Opportunité	+8 %
Succès	+11 %
Appréciation	+14 %
Bien-être	+10 %
Leadership	-66 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

De la même façon, les organisations qui ont des communautés fortes sont plus susceptibles d'avoir des cultures florissantes et des notes élevées par rapport aux éléments de la Force magnétique.

La probabilité qu'une organisation ayant une communauté forte ait une culture florissante est 13 fois plus élevée.

13x

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

ÉLÉMENTS DE LA FORCE MAGNÉTIQUE	PROBABILITÉ EN PRÉSENCE D'UNE COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL
Vision	+28 %
Opportunité	+30 %
Succès	+34 %
Appréciation	+30 %
Bien-être	+29 %
Leadership	+43 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Les organisations qui ont à la fois une communauté forte et une culture florissante ont 99 % de chances d'avoir des employés qui ont un sentiment d'appartenance à l'organisation. Cette combinaison a également un impact considérable sur l'épuisement professionnel, la durée d'emploi, l'inclusion et l'excellent travail.

RÉSULTAT	IMPACT D'UNE CULTURE FLORISSANTE ET D'UNE COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL FORTE
Épuisement professionnel	-66 %
Durée d'emploi estimée	+63 %
Satisfaction à l'égard de l'emploi	+28 %
Satisfaction à l'égard de l'expérience employé	+30 %
Probabilité de perception de l'inclusion	+456 %
Probabilité d'être un promoteur à l'échelle de l'indice de recommandation (eNPS)	+1 228 %
Probabilité que l'employé ressente un sentiment d'appartenance	+2 270 %
Probabilité d'observer un idéal d'excellent travail	+2 374 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

LA COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL CONTRIBUE À MAINTENIR LES LIENS ENTRE LES EMPLOYÉS EN MODE HYBRIDE ET EN TÉLÉTRAVAIL

Alors que les organisations s'adaptent aux nouveaux modèles de travail et composent avec les changements continus au travail, il est plus important que jamais d'avoir une communauté de travail forte. Avec l'augmentation du télétravail et du travail en mode hybride, les communautés de travail sont appelées à devenir plus fortes ou plus fragmentées, mais elles ne resteront pas statiques. Les organisations bénéficient d'une occasion en or.

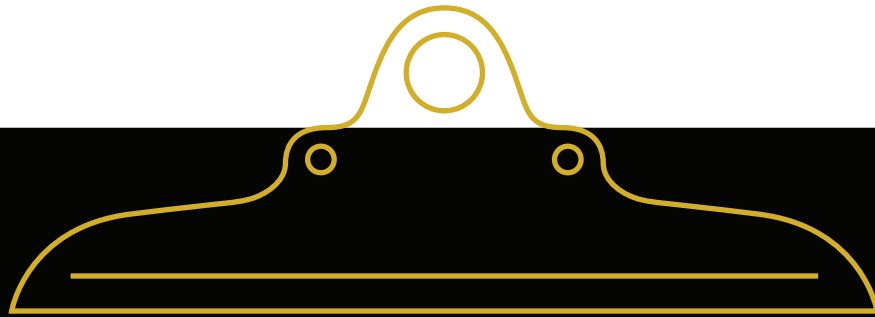
Plus de la moitié des employés en mode hybride et en télétravail (59 %) indiquent que la culture de leur organisation s'est améliorée depuis qu'ils ont adopté leur nouveau mode de travail. Toutefois, moins de la moitié d'entre eux (48 %) affirment qu'il est plus facile de créer un sentiment de communauté dans leur nouvel environnement de travail.

Une des solutions pour favoriser la communauté est l'adoption d'une reconnaissance plus intégrée. Concrètement, il s'agit d'une reconnaissance fréquente et intégrée à l'expérience employé quotidienne. Elle est également personnalisée, témoignée pour une variété de raisons et pertinente pour les employés.

La reconnaissance intégrée augmente de 341 % la probabilité d'un sentiment de communauté chez les travailleurs en mode hybride et de 660 % chez les travailleurs en télétravail.

À quoi ressemble ce type de reconnaissance? C'est plus que le simple fait d'avoir la technologie en place pour maintenir les liens entre les employés. À peine la moitié (55 %) des employés croient que les applications et les outils de communication virtuels qu'ils utilisent pour le travail renforcent la communauté de travail. Ces technologies devraient faciliter la communication et non l'entraver, faciliter l'échange d'idées, offrir un meilleur accès aux événements en milieu de travail et favoriser et non empêcher les liens avec les collègues et les leaders.

En outre, pensez à offrir une formation virtuelle dont la qualité et l'étendue des sujets correspondent à la formation accessible en personne. Ou, organisez un appel vidéo hebdomadaire avec l'équipe – caméras allumées – pour célébrer les réussites et partager les défis, où les pairs partagent avis et conseils. Les événements pourraient donner la chance aux employés en télétravail d'interagir avec les autres en temps réel grâce aux concours, aux périodes de questions, aux occasions d'échanger et aux outils de clavardage – beaucoup mieux que de simplement regarder une diffusion vidéo en continu. Toute technologie qui permet aux gens de partager des idées, de profiter des contributions des autres et de célébrer les succès viendra renforcer la communauté de travail.



Lorsque la technologie lie efficacement les employés, elle crée une communauté forte pour les travailleurs en mode hybride et en télétravail :

LORSQUE LES APPLICATIONS VIRTUELLES...	PROBABILITÉ D'AVOIR UNE COMMUNAUTÉ FORTE
Favorisent la collaboration	+70 %
Augmentent la fréquence des communications	+39 %
Facilitent l'échange d'idées	+20 %
Facilitent le suivi des progrès au travail	+24 %
Facilitent les liens avec les leaders	+48 %
Facilitent les liens avec les mentors	+106 %
Offrent un meilleur accès aux événements en milieu de travail	+80 %

Et lorsque les organisations établissent une communauté forte pour leurs employés en mode hybride et en télétravail, elles créent à la fois une meilleure expérience de travail pour ces employés et des résultats d'affaires favorables :

RÉSULTAT	MODE HYBRIDE	TÉLÉTRAVAIL
Sentiment d'appartenance de l'employé	+5 021 %	+1 106 %
Idéal d'engagement	+599 %	+590 %
Idéal d'excellent travail	+341 %	+229 %
Engagement	+27 %	+32 %
Excellent travail	+20 %	+24 %
Durée d'emploi estimée	+33 %	+58 %
Épuisement professionnel	-28 %	-24 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER



ÉTUDE DE CAS - CRÉER UNE COMMUNAUTÉ AU-DELÀ DE LA TECHNOLOGIE

Tech Mahindra, une entreprise de TI comptant plus de 140 000 employés partout dans le monde, renforce sa communauté de travail par la reconnaissance intégrée et la participation du personnel d'entretien ménager, des clients et des familles aux célébrations de l'entreprise. L'entreprise communique avec tous les employés grâce à un bulletin électronique quotidien et vérifie régulièrement le bien-être des collaborateurs. De plus, elle stimule le changement positif en encourageant les employés à améliorer leurs quartiers et leurs villes. Tous ces efforts sont reliés à la vision et à la culture de Tech Mahindra et renforcent le sentiment d'appartenance et de communauté des employés⁴.

RECOMMANDATIONS

Afin d'inspirer des communautés de travail fortes, les organisations devraient miser sur la reconnaissance intégrée, le leadership moderne et la réponse aux rétroactions des employés.

1 S'assurer que la reconnaissance fait partie intégrante de la culture

Près des trois quarts (74 %) des employés disent que la reconnaissance est une part essentielle de la communauté de travail. Pour être intégrée, la reconnaissance doit être un fait quotidien de la culture, elle doit être témoignée et observée dans l'ensemble de l'organisation, souvent. Elle doit également provenir des pairs ainsi que des leaders, et reconnaître les efforts, petits ou grands, que les employés déploient à leur façon.

Lorsque la reconnaissance se produit régulièrement dans les équipes, la probabilité d'avoir une communauté forte augmente de 508 %.

Lorsqu'elle est intégrée dans la culture organisationnelle, la probabilité augmente de 387 %, et la force de cette communauté augmente de 19 %.

Les communautés fortes associées à une reconnaissance intégrée observent

+1 281 % de chances que les employés ressentent une appartenance

+1 706 % de chances que les employés soient des promoteurs à l'échelle de l'indice de recommandation (eNPS)

+514 % de chances que les employés réalisent de l'excellent travail

+72 % de la durée d'emploi estimée des employés

+52 % de la satisfaction des employés à l'égard de la culture d'entreprise

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

2

Pratiquer le leadership moderne

Les leaders modernes tissent des liens par la compréhension, la promotion et la défense des membres de l'équipe. Ils améliorent naturellement la culture de leur organisation et augmentent de 269 % la probabilité d'avoir une communauté de travail forte.

Formez et encouragez vos leaders à utiliser les techniques de leadership moderne. Aidez-les à communiquer la vision, à guider activement la croissance et le perfectionnement, et à connaître véritablement les personnes de leurs équipes.

ÉTUDE DE CAS - CRÉER UNE COMMUNAUTÉ AVEC RECONNAISSANCE INTÉGRÉE

En tant que banque communautaire du nord-ouest du Pacifique, Heritage Bank reconnaît l'importance d'offrir une communauté de travail forte à ses employés. Elle utilise régulièrement les cartes virtuelles, les récompenses, les célébrations de jalons et d'anniversaires, et les cadeaux de retraite pour lier les employés et souligner leur excellent travail.

Le programme de reconnaissance de la banque, Celebrate Great, permet la reconnaissance personnalisée en temps réel, et le Mur des célébrités du programme permet à tous de voir l'excellent travail accompli à l'échelle de l'organisation. Les dirigeants font aussi régulièrement la promotion de la reconnaissance et partagent des récits de réussite dans les assemblées. De plus, des courriels mensuels et la formation des recrues veillent à intégrer la reconnaissance à la culture dès le premier jour.

Ce niveau d'intégration de la reconnaissance a fait en sorte que plus de 91 % des employés se sentent acceptés par leurs collègues immédiats et a renforcé la culture et la communauté de la banque⁵.

Effet des pratiques de leadership moderne sur le sentiment de communauté des employés :

MON LEADER...	PROBABILITÉ D'AVOIR UNE COMMUNAUTÉ FORTE
Lie la vision de mon travail à mes valeurs	+194 %
Est un grand défenseur de mon perfectionnement	+104 %
Communique clairement à quoi ressemble le succès	+133 %
Me présente à des mentors potentiels	+122 %
Défend mes décisions	+78 %
Cherche à comprendre ce que je fais	+63 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

ÉTUDE DE CAS - AMÉLIORER LA COMMUNAUTÉ GRÂCE À LA COMMUNICATION

Chez Verizon, géant des télécommunications, la communication du leadership est cruciale dans la création d'un sentiment d'appartenance. Lorsque l'entreprise est passée au télétravail durant la pandémie, les gestionnaires ont rencontré virtuellement leurs équipes à maintes reprises, et les dirigeants ont planifié des appels vidéo avec les nouveaux employés et les débutants pour apprendre à les connaître personnellement.

Les leaders ont également tenu des événements en ligne, comme des causeries au coin du feu et des journées de bénévolat virtuel, en y invitant également les stagiaires. En établissant le lien avec les employés et en facilitant leurs liens entre eux, les leaders de Verizon ont contribué à préserver leur communauté, même à distance⁶.

ÉTUDE DE CAS - NOURRIR LA COMMUNAUTÉ GRÂCE À LA RÉTROACTION

Credit Acceptance Corporation, une entreprise de financement automobile, forme ses leaders à écouter les employés et à leur répondre à l'aide d'un processus uniforme qui regroupe par thèmes l'ensemble de la rétroaction et des commentaires reçus. Puis, pour chaque thème, les leaders répondent de l'une des trois façons suivantes :

- Prendre des mesures. Ils précisent la mesure, la date de réalisation et font le suivi des résultats.
- Exprimer leur opinion. S'ils ne peuvent ou ne veulent pas répondre à la rétroaction, ils doivent expliquer pourquoi.
- Demander de l'aide. S'ils ne comprennent pas la rétroaction, ils doivent demander des précisions aux employés. Ils sont honnêtes lorsqu'ils ont besoin de plus de temps pour comprendre une problématique.

Cette approche transparente à la rétroaction des employés est l'une des raisons pour lesquelles Credit Acceptance Corporation fait partie du palmarès FORTUNE 100 Best Companies to Work For® 2022 des meilleurs employeurs. Elle permet également de maintenir une communauté de travail où les employés peuvent s'accomplir⁷.

3 Solliciter la rétroaction des employés et y répondre

La sollicitation de la rétroaction des employés est essentielle pour leur permettre de s'exprimer et de créer une communauté dynamique. Mais ce n'est qu'une partie de l'équation. Les leaders doivent quand même écouter attentivement et répondre aux commentaires de façon appropriée. Le cas échéant, la probabilité d'avoir une communauté de travail forte s'améliore d'un taux phénoménal de 6 313 %.

Recueillez la rétroaction des employés au moyen de sondages annuels, de sondages éclair, de groupes de discussion, de courriels, d'outils de réseaux sociaux et d'autres voies de communication. Laissez savoir aux employés que vous les avez entendus en répondant à leurs questions, préoccupations et idées. Communiquez clairement les changements que vous avez apportés ou que vous envisagez. Puis, sollicitez leur rétroaction à nouveau. Ce cycle régulier de rétroaction, d'écoute et d'action renforcera la confiance des employés et la communauté.

Lorsque les leaders sollicitent activement la rétroaction des employés et y répondent, les résultats incluent :

+290 % de chances que les employés ressentent un sentiment d'appartenance

+159 % de chances que les employés réalisent de l'excellent travail

+102 % de chances que les employés soient des promoteurs à l'échelle de l'indice de recommandation (eNPS)

-66 % de chances d'épuisement professionnel

-54 % de chances que les employés recherchent un autre emploi

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL - LEÇONS CLÉS À RETENIR

Le milieu de travail est une communauté.

Les communautés de travail fortes créent un sentiment élevé d'appartenance et de lien.

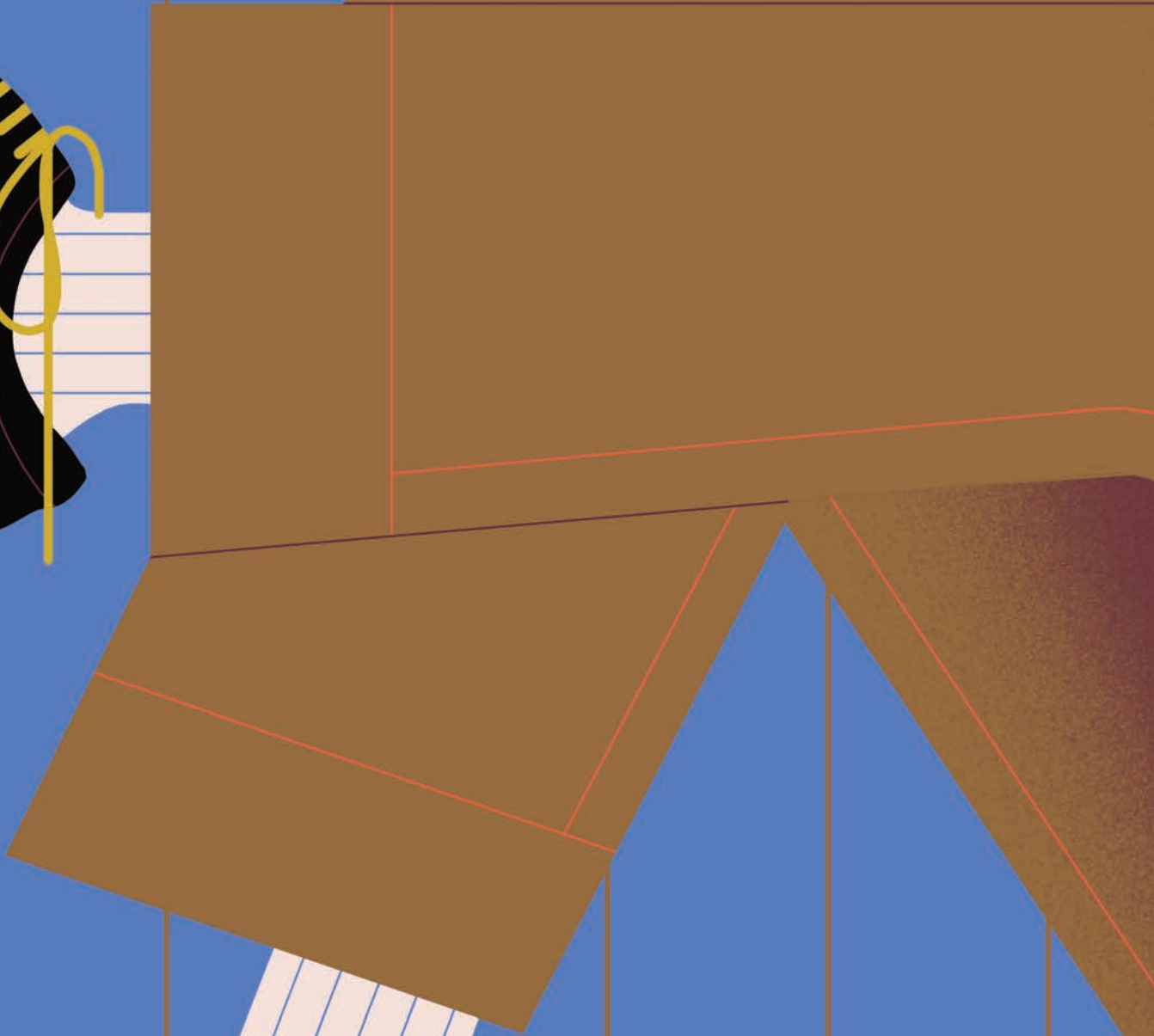
La communauté renforce les liens des travailleurs en mode hybride et en télétravail.

La reconnaissance intégrée, le leadership moderne et la réponse à la rétroaction des employés améliorent la communauté.

Sources - Communauté de travail

1. HENLY, Dede, Three Steps to Create Community in the Workplace, Forbes, 29 février 2020.
2. DE SMET, Aaron, DOWLING, Bonnie, MUGAYAR-BALDOCCHI, Marino et Bill SCHANINGER, 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours, McKinsey Quarterly, 8 septembre 2021.
3. MARKS, April, Envoy Return to the Workplace Report reveals work flexibility is the new employee benefit, Envoy, 24 janvier 2022.
4. Récit d'un client de O.C. Tanner
5. Récit d'un client de O.C. Tanner
6. How 13 Companies Build Community in a Virtual World, Ripplematch, 20 mars 2021.
7. HASTWELL, Claire, Employee Listening Strategies: Authentic Follow-up, Great Place to Work, 13 février 2020.

Leadership en péril



Les cultures les plus saines ne traitent pas chaque employé comme un leader. Elles traitent chaque leader comme un employé.



10x

**PLUS DE CHANCES QU'UNE ORGANISATION AIT
UNE CULTURE FLORISSANTE LORSQUE LES
LEADERS SE SENTENT LIÉS À LEURS ÉQUIPES**

Les leaders sont des employés eux aussi. Cela peut sembler évident, mais on l'oublie assez souvent pour que les gestionnaires de niveau intermédiaire soient maintenant dans un état de détresse grave. Parmi les différentes raisons, notons la diminution de la reconnaissance et la multiplication des responsabilités. Mais ultimement, à l'heure actuelle, les expériences de travail des leaders sont loin d'être aussi positives que celles de chacun de leurs collègues. Alors, quelle est la solution? Tout d'abord, les organisations doivent adopter une vision plus globale des employés, puis prioriser une gestion du changement inclusive, l'appréciation des leaders et un soutien approprié. Les organisations qui le feront réduiront considérablement l'épuisement professionnel et amélioreront leurs chances de survivre à la Grande démission en ayant des employés plus heureux et plus productifs dans chaque poste.

INTRODUCTION

Durant la pandémie, les gens comptaient sur leurs élus et autres dirigeants gouvernementaux pour les guider dans l'application des mesures de santé et de sécurité. De même, les organisations se sont tournées vers leurs leaders pour aider les employés à composer avec la crise, l'incertitude et le changement.

Nous attendons beaucoup de nos supérieurs. Pourtant, nous nous interrogeons rarement sur leur bien-être. Tiennent-ils le coup? Quelles sont les conséquences des défis simultanés qu'ils ont dû relever?

Gartner révèle que seulement 14 % des sociétés tentent délibérément d'alléger le fardeau de leurs leaders¹. Tandis que la plupart des organisations axent leurs efforts sur l'expérience employé et l'engagement et le maintien en fonction des employés, elles semblent avoir oublié la majorité de leurs gestionnaires, une portion cruciale de leur effectif.

De plus, les leaders ont accepté une charge de travail accrue au cours des deux dernières années. Leurs responsabilités transcendent la gestion du rendement des employés au travail et l'atteinte des indices de rendement clés pour englober la gestion du bien-être et l'inclusion des employés, la gestion des équipes en télétravail et en mode hybride, et la gestion et le maintien en fonction des employés en période de Grande démission.

Répartition actuelle des tâches attendues des leaders :

- **Administration - planification et établissement du budget, approbation des fiches de présence, etc.**
- **Opérations - gestion de projet, participation aux réunions, respect des échéances, etc.**
- **Gestion - évaluations de rendement, rencontres individuelles, embauche, etc.**
- **Leadership - encadrement et mentorat, perfectionnement, liens, renforcement de la culture, bien-être, maintien en fonction, etc.**
- **Stratégie - innovation, planification, etc.**

Gallup rapporte que dans cette nouvelle ère de travail, « le taux de démission extraordinairement élevé indique que de nombreux gestionnaires doivent en faire plus avec de moins en moins de moyens. Tout cela a un prix. »² Les leaders vivent de l'épuisement professionnel, car les organisations leur confient d'autres tâches sans pour autant leur donner le soutien ou les ressources nécessaires pour les accomplir.

La réalité, c'est que les leaders sont des employés eux aussi. Les organisations peuvent croire, à tort, que les gestionnaires disposent d'une capacité infinie d'accepter les demandes du personnel et de l'entreprise. Ou, comme ils gagnent un salaire plus élevé, qu'ils devraient pouvoir affronter les tempêtes et porter le fardeau lié à l'emploi. Mais les leaders n'échappent pas au stress et à la fatigue. Comme tout le monde, ils ont besoin de renforcement, d'appréciation et d'équilibre. Sans ces éléments, aucun salaire n'arrivera à réduire l'épuisement professionnel; en fait, les salaires plus élevés et la pression liée aux rôles de leadership peuvent aggraver les choses.

Les leaders sont essentiels à la communauté organisationnelle. Ils créent et façonnent la culture, et favorisent un sentiment d'appartenance, de lien et de vision pour leurs subordonnés. Malheureusement, la reconnaissance qu'ils reçoivent n'est pas proportionnelle.

Le temps est venu d'agir et de les aider à s'épanouir. Car, lorsque les leaders ne s'épanouissent pas, leurs employés, leurs équipes et leurs organisations n'y arrivent pas non plus.

« Le leadership est un rôle actif; il commande l'action. Mais le leader qui essaie de tout faire se dirige vers l'épuisement professionnel à une vitesse fulgurante. »

—BILL OWENS, ANCIEN GOUVERNEUR DU COLORADO

« La plus grande partie de mon travail est devenue la logistique; tenter de répondre aux besoins de chacun... Ça n'a pas été facile. C'est l'un de mes plus grands facteurs de stress. Le stress ne vient même pas de l'exécution des tâches de mon travail, c'est simplement d'entendre tout ce qui se passe dans la vie des gens ou de leurs familles, puis de tenter d'adapter leurs horaires pour que nous gardions tous le cap. »

—LEADER, PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION

LES LEADERS SONT À BOUT DE SOUFFLE ET DOIVENT RELEVER DE NOUVEAUX DÉFIS DANS LEURS RÔLES

Avec toutes les nouvelles responsabilités et attentes qui pèsent sur eux, de nombreux leaders succombent au stress et à l'épuisement professionnel. Selon les données que nous avons recueillies, les leaders sont 43 % plus susceptibles d'affirmer que le travail nuit à leur capacité d'être heureux dans d'autres sphères de leur vie.

Et l'épuisement professionnel progresse, en particulier au sein des gestionnaires de niveau intermédiaire. Gallup révèle que si le stress, l'anxiété et la dépression diagnostiquée ont reculé en 2021 chez les contributeurs individuels et les leaders de niveau supérieur, ils ont augmenté chez les gestionnaires³.

C'est une tendance que les employés peuvent confirmer. Près des trois quarts (70 %) des contributeurs individuels dans nos sondages ont révélé que leurs gestionnaires sont possiblement ou assurément stressés.

Un peu moins des deux tiers (61 %) des leaders rapportent qu'ils ont plus de responsabilités générales au travail depuis le début de la pandémie contre un tiers (34 %) des contributeurs individuels qui disent la même chose. Les plus grandes hausses se produisent dans les secteurs de l'attribution du travail, de la planification des horaires, de l'adaptation aux politiques changeantes (probablement attribuables à la pandémie), et de l'embauche et la formation des nouveaux employés.

Pourcentage des leaders qui indiquent consacrer plus de temps à des tâches précises :

LEADERS	ATTRIBUTION DU TRAVAIL	PLANIFICATION DES HORAIRES	ADAPTATION AUX POLITIQUES CHANGEANTES
Premier niveau	67 %	66 %	65 %
Niveau intermédiaire	66 %	67 %	65 %
Niveau supérieur	74 %	76 %	73 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Cette augmentation des responsabilités a des répercussions négatives sur le bien-être et l'engagement des leaders, ainsi que sur la culture en général. La probabilité d'anxiété élevée augmente de 21 % chez les leaders à qui on a confié des tâches supplémentaires, ce qui accroît la probabilité d'épuisement professionnel de 520 % et réduit la probabilité d'engagement de 51 %.

L'anxiété accrue augmente également la probabilité que les leaders estiment que leur emploi compromet leur capacité à être heureux (246 %) et que leur organisation se préoccupe uniquement des résultats financiers (132 %). Lorsque les leaders ont ces perceptions, les employés de leurs équipes les ressentent eux aussi.

FORMATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS	EMBAUCHE DE NOUVEAUX EMPLOYÉS	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DE GESTION	MENTORAT
44 %	38 %	33 %	32 %
53 %	49 %	35 %	32 %
65 %	61 %	47 %	45 %

LES LEADERS ONT ÉGALEMENT DES RESPONSABILITÉS CONFLICTUELLES

Au travail, les leaders jouent deux rôles : celui d'un gestionnaire, responsable des employés, et celui d'un employé, responsable devant l'organisation. Ces rôles distincts, mais qui se chevauchent, peuvent soulever des conflits et des difficultés dans la façon d'exercer leurs responsabilités.

Parfois, les leaders peuvent se sentir déchirés entre leur loyauté envers l'organisation et leur engagement envers leurs gens – sans oublier leurs propres besoins en tant qu'employés. La hausse des attentes, nouvelles et variées, à l'égard des leaders complique ces identités concurrentes et exacerbe le conflit.

Dans leur personnalité responsable devant l'organisation, les leaders sont :

109 % plus susceptibles d'être d'accord que de travailler pour l'organisation est comparable à jouer pour une équipe gagnante

88 % plus susceptibles d'appuyer entièrement les valeurs de l'organisation

107 % plus susceptibles d'être très motivés à contribuer au succès de l'organisation

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Les leaders se sentent responsables des répercussions que les choix et les changements de l'organisation auront sur les employés; pourtant, ils ne sont pas toujours impliqués dans les conversations ou les décisions à l'origine de ces changements. De plus, les organisations traitent souvent les leaders comme des messagers - des intermédiaires qui doivent mettre en œuvre les changements - sans leur donner de soutien, de ressources ou de justification.

Percentage of leaders who agree with specific statements:

LEADERS	« MON ORGANISATION S'INTÉRESSE SEULEMENT À LA FAÇON DONT JE RÉGLE LES PROBLÈMES DE MES EMPLOYÉS, ET NON LES MIENS. »	« LES HAUTS DIRIGEANTS ME VOIENT COMME UNE PERSONNE QUI RÉGLE LES PROBLÈMES DES AUTRES EMPLOYÉS. »	« MES CONTRIBUTIONS PERSONNELLES NE SONT PAS VALORISÉES, SEULEMENT CELLES DE MON ÉQUIPE. »
Premier niveau	32 %	59 %	26 %
Niveau intermédiaire	40 %	63 %	38 %
Niveau supérieur	54 %	74 %	52 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

D'un autre côté, les leaders sont tenus – et se sentent obligés – de satisfaire les besoins des employés. Mais bien que 79 % des leaders croient qu'ils ont une « bonne idée » de ce que leurs employés veulent, seulement 48 % des employés sont d'accord. Près du tiers (29 %) des employés mentionnent la présence d'un conflit marqué entre ce que leurs gestionnaires veulent et ce que leurs collègues veulent, et seulement un peu plus de la moitié (54 %) croient que leurs gestionnaires sont « dans leur camp ».

Lorsque les besoins des employés entrent en conflit avec les exigences de l'organisation, l'effet ne peut qu'être négatif. Et ce sont les leaders qui le ressentent davantage. Imaginez que les leaders sont les amortisseurs de chocs dans une organisation, absorbant les forces exercées du haut et du bas. Ce conflit a de lourdes répercussions sur le bien-être des leaders et la culture organisationnelle.

« IL Y A UN CONFLIT ENTRE CE QUE L'ENTREPRISE VEUT ET CE QUE MES SUBORDONNÉS VEULENT. »	« JE RESSENS LA PRESSION DE CHOISIR ENTRE CE QUE MES PROPRES LEADERS VEULENT ET CE QUE MES SUBORDONNÉS VEULENT. »	« MES FONCTIONS DE LEADERSHIP AU TRAVAIL NUISENT À MA CAPACITÉ DE TISSER DES LIENS AVEC MES SUBORDONNÉS. »
35 %	33 %	27 %
43 %	42 %	41 %
55 %	53 %	58 %

Impact du conflit de rôle :

	BIEN-ÊTRE	APPRÉCIATION	EXCLUSION	ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL	CULTURE FLORISSANTE
Contributeurs individuels	-59 %	-37 %	+68 %	+151 %	-46 %
Leaders	-65 %	-41 %	+125 %	+222 %	-56 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

« Le leadership a un travail plus difficile à faire que de simplement choisir son camp. Il doit rassembler les deux camps. »

—RÉV. JESSE JACKSON, ACTIVISTE POLITIQUE

LES CONFLITS DE RÔLE ET LE FARDEAU DES TÂCHES AUGMENTENT LA COMPLEXITÉ DU LEADERSHIP MODERNE

Les responsabilités accrues et les rôles conflictuels des leaders compromettent leur capacité de pratiquer les techniques de leadership moderne.

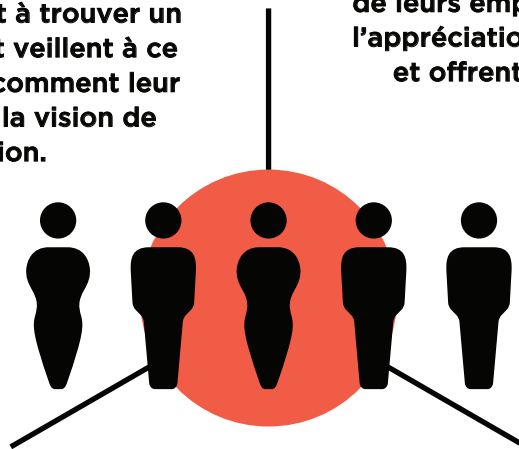
De façon plus précise, les leaders modernes cherchent à collaborer et à miser sur le coaching, le développement et l'autonomisation des gens à accomplir de l'excellent travail, plutôt qu'à contrôler, à commander et à évaluer. Ces types de leaders lient les employés à la vision, aux réalisations et aux autres de façon à favoriser des équipes épanouies.

LIEN À LA VISION

Les leaders modernes connaissent leurs employés en tant que personnes, les aident à trouver un sens à leur emploi et veillent à ce qu'ils comprennent comment leur travail contribue à la vision de l'organisation.

LIEN AUX RÉALISATIONS

Les leaders modernes encouragent la croissance et le perfectionnement de leurs employés, témoignent de l'appréciation, célèbrent le succès et offrent du coaching et du mentorat.



LIEN AUX AUTRES

Les leaders modernes aident leurs employés à tisser des liens avec les pairs et d'autres leaders, leur présentent des occasions de réseautage et des projets spéciaux, et favorisent la collaboration.

FIGURE 4. INDICE DE LEADERSHIP MODERNE
Trois liens clés que créent les leaders pour leurs employés

Hausse de la difficulté de pratiquer les principes du leadership moderne depuis le début de 2020 :

LEADERS	OFFRIR LA LIBERTÉ D'INNOVER	OFFRIR DU MENTORAT	LIER LES EMPLOYÉS À D'AUTRES MENTORS
Premier niveau*	+48 %	+71 %	+67 %
Niveau intermédiaire*	+37 %	+32 %	+49 %
Niveau supérieur	Référence	Référence	Référence

**Par rapport aux leaders de niveau supérieur. Pour ces données, les leaders de niveau supérieur forment le groupe de référence avec lequel les leaders de premier niveau et de niveau intermédiaire ont été comparés.*

Le leadership moderne présente des difficultés, même dans les meilleurs environnements. Notre recherche n'a relevé que 17 % de leaders modernes parmi les leaders.

Et depuis le début de la pandémie, les leaders de premier niveau et de niveau intermédiaire ont eu plus de mal que les leaders de niveau supérieur à exercer le leadership moderne.

Pourquoi est-ce le cas alors que la recherche démontre que les leaders de niveau supérieur ont plus de conflits de rôle et un fardeau plus lourd que les leaders de premier niveau et de niveau intermédiaire? La réponse simple : ils reçoivent moins de soutien et d'appréciation. Les leaders de niveau intermédiaire et de premier niveau sont 33 % et 47 % moins susceptibles de se sentir appréciés, respectivement, comparés aux leaders de niveau supérieur. De plus, ils ne bénéficient pas des mêmes ressources et du même soutien que les leaders de niveau supérieur.

FAVORISER LA COMMUNICATION DE L'ÉQUIPE	AIDER LES EMPLOYÉS À COMPRENDRE LE LIEU DE TRAVAIL ET À S'Y RETROUVER	METTRE EN ŒUVRE LE LEADERSHIP DANS SON ENSEMBLE
+64 %	+70 %	+33 %
+23 %	+42 %	+27 %
Référence	Référence	Référence

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Grâce au soutien, aux ressources et à l'appréciation, les leaders de niveau supérieur peuvent gérer les conflits de rôle et assumer des responsabilités supplémentaires tout en pratiquant les techniques de leadership moderne. Mais comme les leaders de premier niveau ne reçoivent pas le même soutien ni la même appréciation, ils sont plus facilement atteints par leurs conflits de rôle et les tâches supplémentaires.

Fait intéressant, les leaders disent souvent qu'ils n'ont pas besoin de reconnaissance. Un bon tiers (37 %) d'entre eux prétendent que leur salaire rend la reconnaissance inutile. (Seulement 23 % des contributeurs individuels pensent la même chose.) Mais ces données dressent un portrait incomplet et inexact puisque, comme nous l'avons déjà mentionné, les leaders sont des employés eux aussi. Ils ont besoin de se sentir valorisés, appréciés et soutenus comme tout le monde. Contradiction intéressante : l'appréciation réduit l'anxiété des leaders de 67 % et leur stress de 52 %.

Les organisations oublient ou ignorent souvent les besoins des leaders. Toutefois, dans la nouvelle ère de travail, il est impératif qu'elles se rallient pour aider ceux qui les guident vers l'avenir.

« Bien que la rémunération soit très importante, la motivation intrinsèque et la reconnaissance publique peuvent l'être davantage : savoir que mon travail influe sur l'organisation, savoir que je suis important, que les gens se soucient de moi et considèrent que je fais partie du grand écosystème de l'organisation. Tout le monde veut de la reconnaissance. »

—MILIND APTE, PREMIER VICE-PRÉSIDENT DES RESSOURCES HUMAINES, CEAT

RECOMMANDATIONS

Pour relever les défis des responsabilités accrues et des rôles conflictuels, les organisations doivent faire un meilleur travail pour soutenir et apprécier leurs leaders.

1 Réduire le stress et l'anxiété de tous les leaders

Si les organisations ne sont pas en mesure de réduire les nouvelles tâches exigées des leaders, elles peuvent offrir un soutien accru et de meilleures stratégies de leadership. Le leadership moderne profite à tous, et les leaders doivent en faire l'expérience autant que tout autre employé. Le cas échéant, la probabilité d'observer des résultats positifs augmente :

PROBABILITÉ	VISION	OPPORTUNITÉ	SUCCÈS	APPRÉCIATION	BIEN-ÊTRE
Avec leadership moderne	+174 %	+271 %	+283 %	+121 %	+16 %
Sans leadership moderne	-64 %	-73 %	-74 %	-55 %	-14 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Établissez des liens pour les leaders de tous les niveaux et aidez-les à ressentir un sentiment d'appartenance; ils doivent savoir qu'ils sont un maillon essentiel de leur communauté de travail et ne servent pas simplement de médiateur pour les employés. Lorsque les leaders se sentent inclus, la probabilité qu'ils vivent de l'anxiété diminue de 25 %. Et lorsqu'ils ont un lien fort avec leurs équipes, leur sentiment de bien-être et leurs perceptions de la culture augmentent considérablement :

- **Anxiété (-67 %)**
- **Stress (-35 %)**
- **Engagement (+718 %)**
- **Vision (+562 %)**
- **Opportunité (+637 %)**
- **Succès (+748 %)**
- **Appréciation (+631 %)**
- **Bien-être (+243 %)**
- **Culture florissante (+1 691 %)**

Incluez les leaders à votre stratégie d'expérience employé. N'oubliez pas de tenir compte de leur expérience lorsque vous pensez à tous les employés. Et assurez-vous d'inclure les leaders de tous les niveaux, pas seulement ceux occupant des postes de haute direction.

A man and a woman are shown in a professional setting, looking at a tablet together. The man is on the left, wearing a light-colored shirt, and the woman is on the right, wearing a white shirt. They are both looking at the tablet with interest. The background is a warm, orange-toned wall.

ÉTUDE DE CAS - S'ENGAGER ENVERS LES CADRES INTERMÉDIAIRES

Tandis que la plupart des entreprises consacrent des ressources au perfectionnement et au soutien des leaders de niveau supérieur, Standard Chartered, une banque de détail du Royaume-Uni comptant 750 succursales dans plus de 50 pays, a décidé de faire des cadres intermédiaires les principaux acteurs de sa croissance. La banque voulait créer un sentiment de communauté de gestion.

Elle a donc créé un processus d'accréditation axé sur l'acquisition de compétences de leadership, comme bâtir la confiance, harmoniser les équipes et prendre des décisions audacieuses. L'équipe de direction a renforcé le sentiment de communauté en faisant des difficultés rencontrées par ces leaders de niveau intermédiaire une priorité pour toute l'entreprise. Elle a également mis en place une nouvelle plateforme de coaching afin d'instaurer une culture de coaching ancrée, indispensable au leadership moderne. Tous ces efforts ont permis d'accroître les compétences, la confiance et le sentiment de lien et de communauté des leaders au travail⁴.

2 Dissocier la reconnaissance de la rémunération

Les leaders ont besoin de se sentir valorisés et appréciés, même s'ils affirment le contraire.

Une augmentation de salaire ou l'offre de primes et d'incitatifs ne communiquent pas l'appréciation comme le fait la reconnaissance véritable. De la même façon, la rémunération ne prévient pas ou n'amointrit pas l'épuisement professionnel. De plus, un manque d'appréciation peut aggraver l'épuisement professionnel. Par exemple : la réduction de la reconnaissance témoignée et de la reconnaissance reçue augmente la probabilité d'épuisement professionnel de 45 % et de 48 %, respectivement⁵.

La reconnaissance véritable se compose d'éléments comme un remerciement réfléchi, des éloges spontanés ou une récompense plus officielle. Elle est témoignée de façon personnelle et sincère, tant pour l'effort que pour la réalisation. Elle communique aux leaders que leur travail est remarqué et qu'ils sont vus.

La reconnaissance permet également aux leaders de se sentir liés comme la rémunération et les incitatifs ne pourront jamais le faire. Tandis que la rémunération et les incitatifs alimentent parfois la compétition entre les leaders, l'appréciation les unit et renforce leurs relations avec leurs équipes, leurs propres leaders et l'organisation.

Et, comme nous l'avons abordé dans le rapport de l'année dernière, ces liens forts favorisent l'épanouissement de tous, y compris celui des leaders. Par exemple, ceux qui sentent un lien fort avec leurs leaders, leurs équipes et l'organisation sont beaucoup plus susceptibles d'être satisfaits de l'expérience employé (+71x) et de la culture de l'organisation (+37x), et beaucoup moins susceptibles de vivre de l'épuisement professionnel (-96x)⁶.

Assurez-vous que vos efforts de reconnaissance ne sont pas associés à la rémunération. Offrez des occasions et des outils pour reconnaître les leaders sans passer par leur chèque de paie. De plus, communiquez votre appréciation et soulignez la valeur qu'ils apportent à l'extérieur des discussions sur le salaire.

3 Reconnaître et apprécier régulièrement les leaders

Dans la plupart des stratégies de reconnaissance des employés, les leaders sont responsables de témoigner de la reconnaissance. Mais comme on l'a souligné précédemment, ils doivent aussi en recevoir. Notre recherche indique que 65 % des leaders admettent que recevoir plus de reconnaissance de leurs subordonnés améliorerait leur expérience au travail.

Encouragez les employés à témoigner de la reconnaissance à leurs leaders, et les leaders à leurs pairs. Proposez des outils, de la formation et des rappels pour veiller à ce que la reconnaissance fuse de partout.

Les gestionnaires ont besoin que leurs efforts quotidiens soient appréciés, que leurs réalisations soient officiellement reconnues et que les anniversaires de service soient célébrés; ce ne sont pas les occasions qui manquent. Lorsque les leaders travaillent dans des organisations ayant une culture de reconnaissance intégrée, la probabilité qu'ils vivent de l'anxiété recule de 38 % et la probabilité qu'ils pratiquent le leadership moderne augmente de 248 %.

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

	LA RECONNAISSANCE FAIT PARTIE DE LA CULTURE DE TOUS LES JOURS.	L'ORGANISATION MET EN ŒUVRE DE NOUVELLES TECHNOLOGIES DE RECONNAISSANCE.	OBSERVATION RÉGULIÈRE DE COÉQUIPIERS QUI REÇOIVENT DE LA RECONNAISSANCE.	LA RECONNAISSANCE ENTRE PAIRS EST COURANTE.	LES LEADERS COMPRENNENT COMMENT JE SOUHAITE RECEVOIR DE LA RECONNAISSANCE.
Probabilité d'augmentation du leadership moderne	+185 %	+199 %	+146 %	+103 %	+170 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

4**Consulter les leaders sur les plans de gestion du changement**

Les organisations déploient souvent de nouvelles initiatives ou de nouveaux programmes sans impliquer les leaders, ce qui les place dans une position potentiellement frustrante. Il est préférable d'avoir un plan de gestion du changement robuste pour les nouveaux programmes où les leaders sont non seulement responsables de communiquer les changements, mais aussi où ils sont consultés avant de prendre des décisions définitives. Lorsque les leaders jouent un rôle actif dans la détermination des changements, ils sont plus susceptibles de les comprendre et de les appuyer.

De plus, soyez conscient des répercussions possibles d'un changement sur les responsabilités des leaders. Augmente-t-il leur charge de travail? Le nouvel outil ou la nouvelle technologie font-ils partie de leur flux de travail actuel? Ce changement améliore-t-il leur expérience employé? Ont-ils besoin de formation supplémentaire?

Dites-leur ce à quoi ils devraient s'attendre et expliquez-leur les répercussions possibles sur leur travail. Donnez-leur des ressources pour gérer le changement. Et faites le point régulièrement avec eux. Les leaders modernes passeront à l'action et guideront leurs équipes, mais en leur fournissant l'information, le soutien et l'appréciation, vous les aiderez à le faire plus efficacement et à minimiser le stress, l'anxiété et l'épuisement professionnel.

ÉTUDE DE CAS - CRÉATION DE CHAMPIONS DE LA RECONNAISSANCE

BDO, un cabinet d'expertise comptable et de services professionnels du Canada, souhaitait que ses quelques 700 associés (leaders du cabinet) et leurs employés se sentent plus valorisés. Sachant que les associés seraient essentiels au succès de toute nouvelle initiative de reconnaissance, le cabinet les a d'abord consultés.

C'est lors de l'assemblée annuelle des associés qu'ils ont été informés de la nouvelle vision et des nouvelles valeurs et qu'ils ont eu l'occasion de contribuer au plan de gestion du changement. Ensuite, BDO a diffusé une webémission à l'intention de tous les associés, directeurs, cadres supérieurs et autres leaders pour leur présenter un nouveau programme de reconnaissance en ligne avant de le déployer à l'échelle de l'entreprise.

Cette mise en contexte et l'invitation des leaders à participer ont porté leurs fruits. Un an après le lancement, la note attribuée à l'énoncé « J'ai reçu la reconnaissance appropriée au-delà du salaire et des avantages sociaux pour ma contribution et mes réalisations » au bureau national a augmenté de 19 %, alors que l'engagement des gestionnaires de l'ensemble des autres régions s'est amélioré de 10 %⁷.

LEADERSHIP EN PÉRIL - LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les leaders sont stressés et épuisés devant la croissance des responsabilités et des attentes.

Chaque leader est également un employé, ce qui provoque des sentiments conflictuels.

Les leaders ont autant besoin de soutien et d'appréciation que tout autre contributeur individuel.

Les organisations devraient consulter les leaders dès les premières étapes de leur planification de gestion du changement.

Sources - Leadership en péril

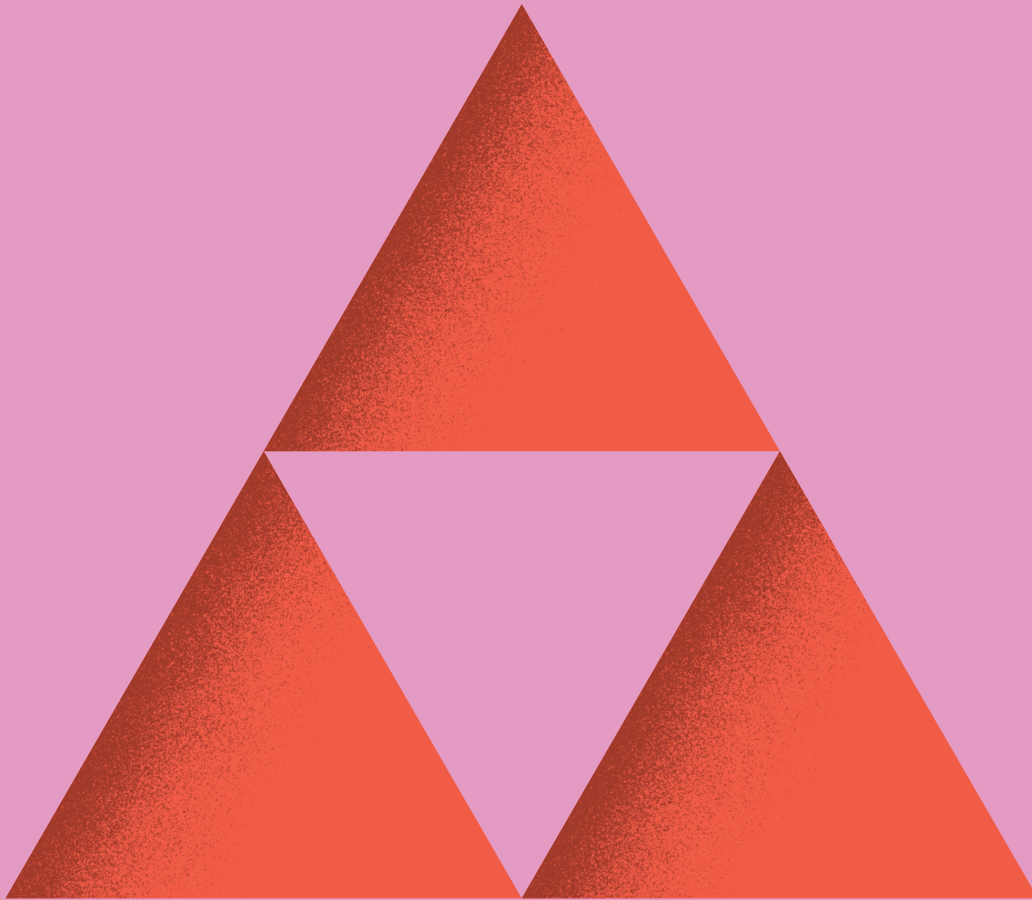
1. GHERSON, Diane et Lynda GRATTON, Managers Can't Do It All, Harvard Business Review, mars-avril 2022.
2. ROBISON, Jennifer, What Leaders Should Focus on in 2022, Gallup, 20 janvier 2022.
3. HARTER, Jim, Manager Burnout Is Only Getting Worse, Gallup, 18 novembre 2021.
4. GHERSON, Diane, et Lynda GRATTON, Managers Can't Do It All, Harvard Business Review, mars-avril 2022.
5. Rapport mondial sur la culture 2020, Institut O.C. Tanner
6. Rapport mondial sur la culture 2022, Institut O.C. Tanner
7. Récit d'un client de O.C. Tanner

Trouver l'épanouissement



Lorsque le travail permet aux employés d'atteindre leurs objectifs personnels, la productivité et le maintien en fonction ne sont que deux des récompenses.





+3 ans

**LES EMPLOYÉS TRÈS ÉPANOUIS PRÉVOIENT RESTER
3 ANS DE PLUS AUPRÈS DE LEUR ORGANISATION
QUE LES EMPLOYÉS QUI NE LE SONT PAS**

De tous les éléments mesurés dans l'ensemble de nos recherches cette année, l'épanouissement personnel a eu l'impact le plus déterminant sur le choix d'un employé de conserver son emploi, de faire de l'excellent travail et de décrire son organisation comme un lieu de travail favorable. Pour comprendre l'épanouissement, il suffit de se regarder dans un miroir. Ne souhaitons-nous pas tous nous sentir valorisés, avoir une mission, faire un travail significatif, maîtriser de nouvelles compétences, trouver l'équilibre dans nos vies et sentir une appartenance dans la communauté de travail? Les données semblent le confirmer. Ne sommes-nous pas plus épanouis lorsque la culture de notre organisation et nos expériences employé répondent à ces besoins? Si on oublie la rhétorique, les cultures qui misent sur l'épanouissement observent invariablement une hausse du maintien en fonction, de l'engagement et de l'excellent travail.

INTRODUCTION

Les organisations ont eu du mal à conserver et à attirer des travailleurs durant la Grande démission, en partie parce que les augmentations salariales et les avantages bonifiés ont perdu leur pouvoir de séduction d'autrefois. La pandémie a donné à de nombreux travailleurs le temps, l'espace et la perspective de réévaluer leur carrière, et ils ne se contentent plus des avantages habituels liés à l'emploi. Pour eux, l'échange avec l'employeur semble dénué d'intérêt. Ils veulent que leur travail ait plus de sens. Ils veulent l'épanouissement.

Selon McKinsey & Company, la pandémie a mené les deux tiers des employés à réfléchir au sens de leur vie et à réexaminer leur travail¹. PwC a déterminé que l'épanouissement au travail est aussi important qu'un salaire plus élevé lorsque les gens pensent à changer d'emploi. En fait, 83 % des employés ont déclaré que « trouver un sens au travail quotidien » était une priorité absolue pour eux², et 69 % des employés changeraient d'employeur pour être plus épanouis au travail³. Un employé sur trois accepterait même un emploi moins bien payé s'il lui procurait plus d'épanouissement⁴.

Prenons le temps de bien définir l'épanouissement. Aux fins du présent rapport, l'épanouissement s'entend d'un sentiment de satisfaction ou de plénitude qui découle de la réalisation de nos objectifs les plus importants ou de l'atteinte de nos plus grandes aspirations personnelles. L'épanouissement se produit lorsque nous nous identifions fortement à une vision et que nous bâtissons des liens significatifs avec les autres.

Alors, pourquoi les employés ne sont-ils pas épanouis dans leur emploi actuel? Il y a trois grandes raisons : manque de défi ou de croissance, manque de sentiment d'appréciation ou de lien, et manque d'appropriation ou d'impact. Toute lacune dans un de ces aspects peut empêcher les gens de connaître l'épanouissement au travail.

Dans notre Rapport mondial sur la culture 2022, nous avons appris en quoi l'autonomie, la maîtrise et les liens sont indispensables dans la création d'expériences employé culminantes. Lorsque les organisations répondent à ces trois besoins psychologiques, les employés ont un sentiment accru d'appropriation, d'appartenance et d'utilité, ce qui entraîne des niveaux plus élevés d'engagement et d'excellent travail. À l'inverse, si ces trois besoins ne sont pas satisfaits, on observe une hausse des sentiments de conflit, d'isolement et d'échec.

Cette année, notre recherche a révélé l'importance pour les gens de faire l'expérience de l'autonomie, de la maîtrise et des liens afin de vivre l'épanouissement au travail, et comment les organisations peuvent activement satisfaire ces besoins psychologiques des employés. L'autonomie, c'est bien plus que de pouvoir choisir les jours de présence au bureau. La maîtrise va au-delà de gravir les échelons au fil des promotions. Et les liens exigent une communication plus profonde que les discussions avec votre équipe sur Zoom. Pour aider les employés à trouver l'épanouissement dans leur travail, les organisations doivent considérer les employés comme des êtres holistiques. Elles doivent accueillir les passions des employés à l'intérieur et à l'extérieur du travail, créer des environnements où les employés peuvent être complètement eux-mêmes et leur permettre d'atteindre le succès dans toutes les sphères de leur vie.

« Dans leur quête d'une expérience employé qui engage les travailleurs, les entreprises font trop souvent l'erreur de cibler uniquement les solutions universelles. Elles promettent d'offrir plus de flexibilité et d'opportunités de même qu'une culture inclusive. Si ces facteurs ont leur importance, ils n'incluent pas l'élément qui est souvent le plus important : un sentiment d'épanouissement personnel. »

—AAARON HURST, AUTEUR, ET KATHRIN BELLIVEAU, DIRECTRICE DE LA RAISON D'ÊTRE, HASBRO

AARON HURST, AUTEUR, ET KATHRIN BELLIVEAU, DIRECTRICE DE LA RAISON D'ÊTRE, HASBRO

Commençons par les mauvaises nouvelles : Près du tiers des employés ne sont pas épanouis dans leur emploi. Et les employés qui ne sont pas épanouis sont moins susceptibles de faire la promotion de leur organisation ou de contribuer au succès de leur organisation, et donc plus susceptibles de quitter l'entreprise.

Le manque d'épanouissement a d'importantes répercussions sur les comportements et les perceptions des employés :

RÉSULTAT	PROBABILITÉ
Recherche activement un autre emploi à l'extérieur de l'organisation	+399 %
Quittera l'organisation dans un an ou moins	+340 %
Est très satisfait de son travail	-75 %
Fait la promotion de l'organisation comme un lieu de travail favorable	-71 %
Prêt à redoubler d'efforts pour contribuer au succès de l'organisation	-47 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Les deux tiers des employés restants trouvent un certain épanouissement au travail, et près de la moitié d'entre eux affirment que leur emploi leur procure un sentiment d'épanouissement élevé. Cela se traduit par de meilleures chances de satisfaction à l'égard de l'emploi supérieure à la moyenne (+526 %), de promotion de l'organisation aux autres (+297 %), de satisfaction élevée à l'égard de l'expérience employé (+578 %), et du désir de rester au sein de l'organisation pendant une autre année (+90 %). Entretemps, les chances d'épuisement professionnel diminuent considérablement (-66 %).

Les employés très épanouis prévoient également rester auprès de leur organisation trois ans de plus que les employés qui ne le sont pas.

LES QUATRE FACTEURS DE L'ÉPANOUISSEMENT

Notre recherche retient quatre principaux leviers qui influent sur l'épanouissement des employés :

- 1. Équilibre.** Notre emploi du temps réel par rapport à notre emploi du temps souhaité, et les répercussions de ces activités sur les autres sphères de notre vie. L'équilibre implique d'avoir le temps et l'autonomie d'accomplir les choses qui nous importent le plus au travail et dans notre vie personnelle.
- 2. Communauté, lien et appartenance.** Notre façon d'interagir avec les personnes et les groupes qui nous entourent. Un sentiment d'acceptation.
- 3. Croissance.** Progression, bonification, augmentation ou amélioration dans une ou plusieurs sphères de notre vie. Le sentiment de maîtrise, d'acquisition et d'application des compétences pour contribuer à un projet ou à un objectif.
- 4. Vision.** La raison derrière les gestes que nous posons et les choix que nous faisons. L'importance de nos activités et pourquoi elles comptent.

Il est important de noter que tous ces leviers intègrent et renforcent les besoins psychologiques d'autonomie, de maîtrise et de lien (décrits dans le rapport de l'an dernier) qui créent des expériences culminantes (sommets). Ces expériences culminantes améliorent considérablement les sentiments d'épanouissement général dans le contexte des expériences employé quotidiennes.

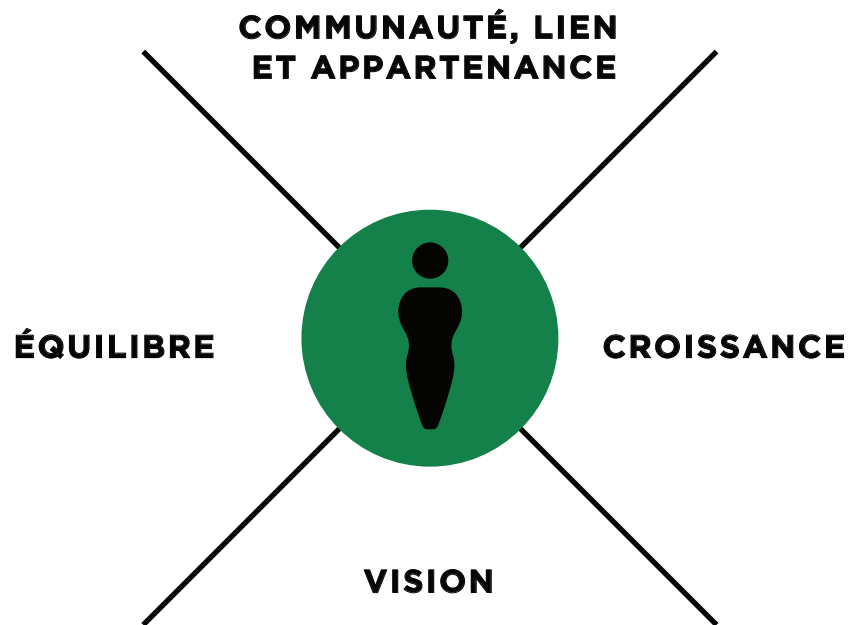


Figure 5. ÉPANOUISSEMENT DES EMPLOYÉS
Les quatre facteurs d'épanouissement intègrent et renforcent les trois besoins psychologiques profonds d'autonomie, de maîtrise et de lien qui entraînent des expériences culminantes significatives et mémorables.

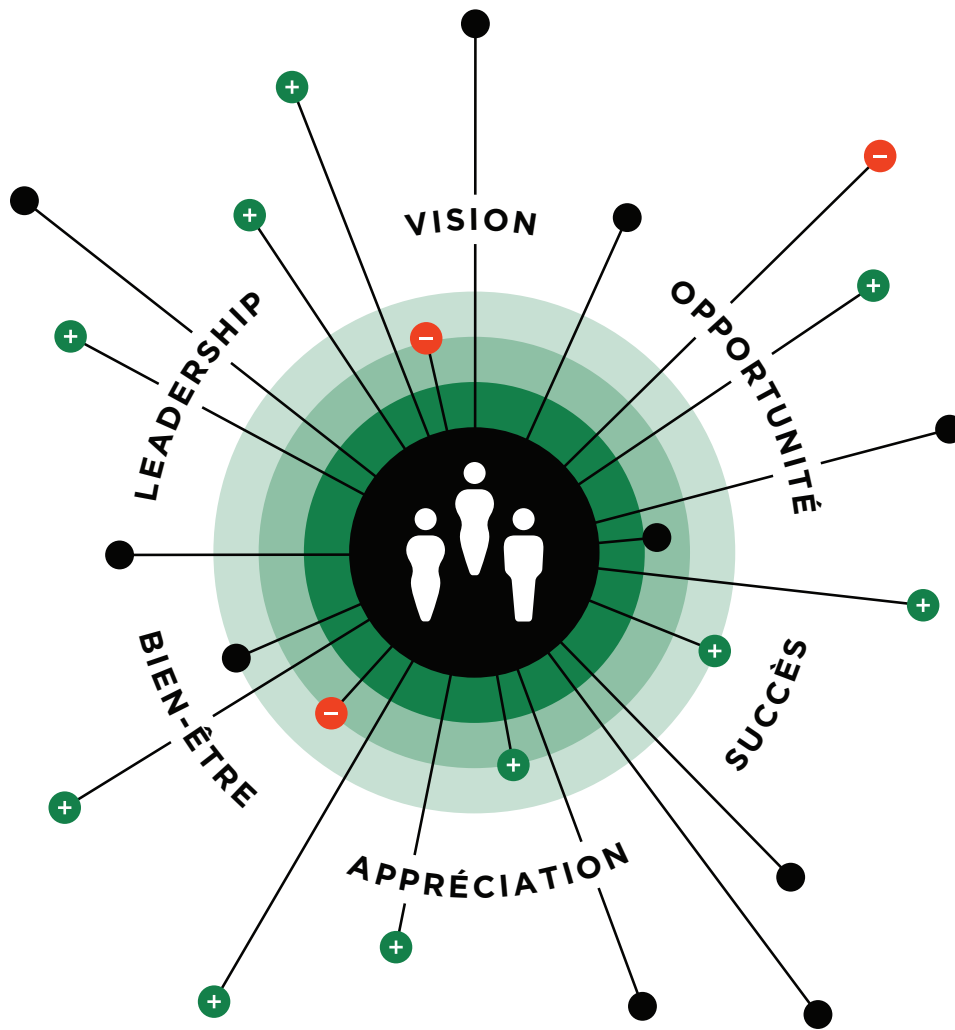
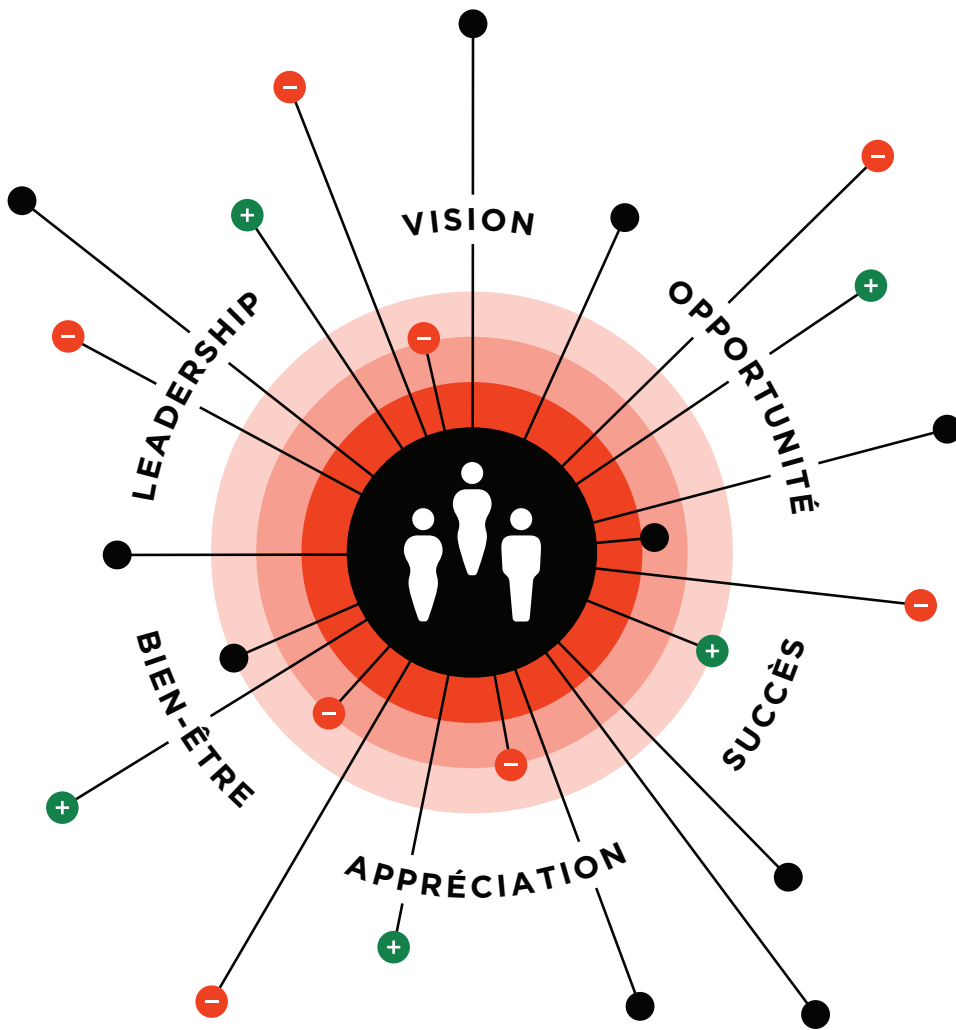


Figure 6. LES EXPÉRIENCES EMPLOYÉ
 Les sommets et les creux ont un effet positif ou négatif marqué



Lorsque les employés atteignent un niveau élevé dans chacun de ces facteurs, la probabilité d'épanouissement est bien meilleure :

FACTEUR	HAUSSE DE LA PROBABILITÉ D'ÉPANOUISSEMENT
Équilibre	+774 %
Communauté, lien et appartenance	+489 %
Croissance	+325 %
Vision	+583 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Pourtant, le succès de ces quatre facteurs est difficile à atteindre. Moins du tiers des employés sentent que l'un d'entre eux est acquis. Pour aider les employés à trouver l'épanouissement, les organisations doivent revoir comment elles soutiennent leurs gens dans chacun des aspects.

Par exemple, l'équilibre ne se résume pas à diviser équitablement le temps entre les activités professionnelles et personnelles. C'est souvent un balancier variable qui change en fonction des besoins de l'employé, parfois sur une base quotidienne. Lorsque les organisations créent une culture dans laquelle les employés se sentent soutenus et outillés pour équilibrer leurs besoins professionnels et personnels, en ayant une part de contrôle et d'autonomie sur le temps qu'ils passent au travail, ils sont plus susceptibles d'avoir un sentiment d'épanouissement accru dans leur emploi.

De la même façon, pour favoriser un sentiment de lien et d'appartenance au travail, les leaders doivent s'éloigner des activités de renforcement d'équipe habituelles pour nourrir un sentiment d'inclusion et créer une communauté forte et solidaire au sein même de la culture de l'organisation, en liant régulièrement les employés à la vision, aux réalisations et aux autres.

Les organisations devraient également proposer des parcours de croissance aux employés, même en l'absence d'augmentations de salaire et de promotions. Le mentorat, le remboursement des frais de scolarité et les affectations aux projets spéciaux peuvent tous aider les employés à maîtriser des compétences et à sentir qu'ils progressent.

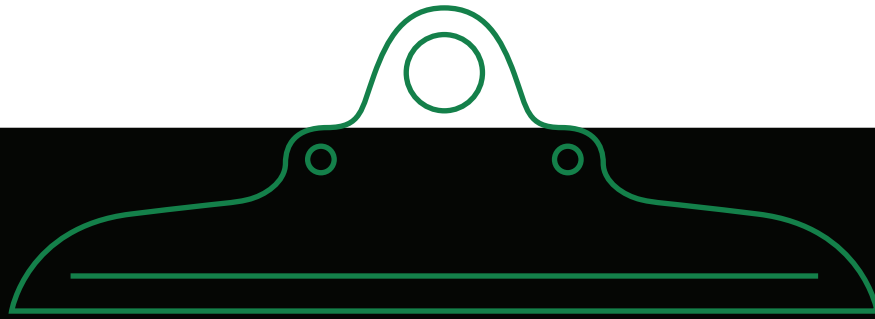
Finalement, les gens peuvent donner encore plus de sens à leur travail en faisant le lien avec la vision de l'organisation. Pour ce faire, les leaders devront la communiquer continuellement et aider les employés à voir comment leur travail y contribue.

21 x

Lorsque les employés accordent une note élevée aux quatre facteurs, les chances d'épanouissement augmentent de 21 fois.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Dernier élément qui souligne l'importance de la reconnaissance des employés : le sentiment d'appréciation est un besoin fondamental qui améliore les quatre facteurs d'épanouissement.



**Plus de chances d'épanouissement élevé
à l'ajout de la reconnaissance intégrée :**

**Équilibre +
reconnaissance
intégrée** **+133 x**

**Croissance +
reconnaissance
intégrée** **+87 x**

**Communauté, lien
et appartenance
+ reconnaissance
intégrée** **+78 x**

**Équilibre +
reconnaissance
intégrée** **+115 x**

« Quelle est la recette de l'accomplissement? À mon avis, elle ne compte que quatre ingrédients essentiels : Choisissez une carrière que vous aimez, donnez le meilleur de vous-mêmes, saisissez les opportunités qui s'offrent à vous et faites partie de l'équipe. »

—BENJAMIN F. FAIRLESS, PRÉSIDENT, PRÉSIDENT DU CONSEIL ET PDG, U.S. STEEL

RECOMMANDATIONS

L'amélioration des aspects de l'équilibre, de la communauté, de la croissance et de la vision donnera un plus grand sentiment d'épanouissement aux employés.

1 Soutenir et encourager l'équilibre

Pour que les employés atteignent l'équilibre dans leur vie, les leaders et l'organisation doivent leur donner la possibilité de se prononcer sur leur façon de travailler, ainsi que le travail qu'ils font.

Établissez des politiques, des pratiques et des attentes qui soutiennent cet équilibre. Assurez-vous que les employés ont des occasions de prendre congé sans ressentir la pression, la culpabilité ou l'obligation de travailler. Si possible, faites preuve de flexibilité quant au lieu et au moment où les employés travaillent. Veillez à ce que les leaders de niveau supérieur communiquent l'importance de l'équilibre et qu'ils en fassent un élément courant et naturel de la culture.

ÉTUDE DE CAS - MIEUX VIVRE GRÂCE À LA FLEXIBILITÉ

Dow, une entreprise spécialisée dans la science des matériaux, sait que le lieu où le travail est effectué est secondaire à la façon dont le travail est effectué. Et elle accorde beaucoup d'autonomie à ses employés.

Grâce au programme Design Your Day, les employés peuvent créer leur horaire de travail idéal avec les leaders en fonction de leurs rôles, responsabilités et préférences personnelles. Dow harmonise ces programmes avec ses efforts de diversité, d'égalité et d'inclusion pour s'assurer que les employés se sentent valorisés; pas seulement pour leur travail, mais aussi pour ce qu'ils sont. L'entreprise accorde notamment plus de flexibilité aux employés à toutes les étapes et circonstances de la vie, incluant les employés qui ont de jeunes enfants.

Alexander Doll, directeur Affaires publiques, développement durable à Dubaï, déclare : « Notre intérêt global axé sur "être pleinement soi-même au travail" et "personnaliser sa journée" n'est pas qu'un programme d'entreprise purement superficiel. C'est un effort sincère de simplifier nos vies⁵. »

Il y a une grande différence dans les chances d'obtenir des résultats lorsque l'équilibre est excellent vs faible :

RÉSULTAT	FAIBLE ÉQUILIBRE	EXCELLENT ÉQUILIBRE
Fierté envers l'organisation	-66 %	+199 %
Désir de travailler au même endroit dans un an	-66 %	+204 %
Promoteur de l'organisation	-52 %	+110 %
Satisfaction au travail	-52 %	+106 %
Épuisement professionnel	+89 %	-47 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

2 Renforcer la communauté, le lien et l'appartenance

Créez un fort sentiment de communauté au travail et offrez aux employés des moyens significatifs de tisser des liens entre eux et avec leurs leaders.

Les opportunités de réseautage et de socialisation pendant les heures de travail constituent un bon point de départ. Soulignez le sentiment de communauté au moyen de valeurs, d'objectifs et de buts communs. Formez les leaders à apprendre à connaître chaque employé et à témoigner de l'appréciation pour ses contributions uniques.

Ne vous limitez pas aux sujets liés au travail. Découvrez les intérêts et les passions des gens à l'extérieur du travail. Donnez-leur des occasions et du temps pour poursuivre ces intérêts, tant sur le plan individuel qu'avec d'autres personnes de l'organisation qui partagent les mêmes passions. Permettez-leur d'enrichir leur vie personnelle et de trouver l'équilibre. Lorsque les employés ne sont pas traités comme un simple engrenage dans le mécanisme, ils sont encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. Les employés éprouvent alors un sentiment d'appartenance et de lien pour ce qu'ils sont et non seulement pour ce qu'ils font.

Lorsque les sentiments de communauté, de lien et d'appartenance sont forts dans l'organisation, les chances que les employés accomplissent de l'excellent travail, soient fiers de l'organisation et veuillent y rester sont bien plus grandes :

RÉSULTAT	COMMUNAUTÉ, LIEN ET APPARTENANCE FAIBLES	COMMUNAUTÉ, LIEN ET APPARTENANCE FORTS
Fierté envers l'organisation	-74 %	+318 %
Désir de travailler au même endroit dans un an	-72 %	+252 %
Promoter of the organization	-72 %	+258 %
Excellent travail	-70 %	+236 %
Forte inclusion	-55 %	+130 %
Épuisement professionnel	+329 %	-77 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

**« La vision se construit,
elle ne se découvre pas.
Travailler avec un sentiment
de vision jour après jour
exige réflexion et pratique. »**

—SHANNON SCHUYLER, DIRECTRICE DE LA RAISON D'ÊTRE, PWC

ÉTUDE DE CAS - TRANSCENDER LA CRISE

La mission d'American Airlines est de lier les gens. Mais même lorsque les avions ont été cloués au sol et que les gens ont cessé de voyager durant la pandémie, la compagnie a gardé le lien avec ses gens, peu importe s'ils travaillaient à l'aéroport ou à la maison.

American Airlines a lié chaque employé à sa vision : Prendre soin des gens tout au long de leur vie. (Même pendant une crise.) Elle s'est également servie de la reconnaissance pour aider les employés à sentir qu'ils faisaient toujours partie de la famille American Airlines. Même les employés mis à pied ont conservé leur accès aux outils de reconnaissance et aux programmes d'apprentissage.

La direction d'American Airlines communiquait fréquemment et de façon transparente, encourageant tous ceux qui gardaient la compagnie aérienne en vie. Ces efforts pour créer des liens significatifs avec les autres ont aidé les employés à se sentir appréciés, valorisés et, ultimement, plus épanouis. Selon Beril McManus, gestionnaire principale, Reconnaissance, événements et engagement : « American Airlines est une famille. Nous nous serrons les coudes et prenons soin les uns des autres, nous nous soutenons dans les bons comme dans les mauvais moments⁶. »

3 Offrir des opportunités de croissance et de perfectionnement

La croissance ne se limite pas aux augmentations de salaire et aux promotions. Il est essentiel pour les leaders de proposer des avenues d'acquisition de compétences, du réseautage avec les pairs et les leaders, et des opportunités continues de coaching et de mentorat. Voici quelques suggestions :

- **Créer ou améliorer des façons pour les employés de se perfectionner ou de se requalifier**
- **Inviter les employés à collaborer aux projets spéciaux**
- **Offrir des ressources et de la formation aux employés pour atteindre des objectifs personnels et professionnels**
- **Témoigner de la reconnaissance aux employés lorsqu'ils atteignent leurs objectifs**
- **Aider les employés à maîtriser leur emploi et à se sentir comme des experts**

Lorsque les entreprises favorisent bien la croissance, les chances d'observer des résultats positifs augmentent et l'épuisement professionnel diminue :

RÉSULTAT	FAIBLE SENTIMENT DE CROISSANCE ET DE PERFECTIONNEMENT	FORT SENTIMENT DE CROISSANCE ET DE PERFECTIONNEMENT
Fierté envers l'organisation	-73 %	+289 %
Désir de travailler au même endroit dans un an	-68 %	+210 %
Promoteur de l'organisation	-55 %	+121 %
Fort sentiment d'opportunité	-67 %	+203 %
Succès	-69 %	+219 %
Épuisement professionnel	+212 %	-68 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

4 Proposer une vision et un sens

Votre organisation a peut-être une vision claire, mais vos employés la connaissent-ils? Et est-ce qu'ils s'y identifient?

Au besoin, précisez votre vision et communiquez-la régulièrement. Liez-y les objectifs des employés et de l'entreprise et utilisez la reconnaissance publique et privée pour illustrer comment les employés y contribuent.

Il est tout aussi important d'encourager les leaders à savoir ce dont les employés ont besoin pour tirer un sens de leur emploi. Aidez les employés à définir et à atteindre des objectifs qui les interpellent personnellement.

Lorsque le sentiment de vision d'un employé est fort, il aura une attitude plus positive envers son travail et l'organisation :

RÉSULTAT	FAIBLE SENTIMENT DE VISION AU TRAVAIL	FORT SENTIMENT DE VISION AU TRAVAIL
Fierté envers l'organisation	-75 %	+306 %
Désir de travailler au même endroit dans un an	-72 %	+254 %
Promoteur de l'organisation	-53 %	+114 %
Excellent travail	-79 %	+373 %
Description du travail comme « une partie de l'identité »	-87 %	+504 %
Épuisement professionnel	+208 %	-68 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

ÉTUDE DE CAS - UNE ORDONNANCE POUR L'ÉPANOUISSEMENT

L'hôpital NewYork-Presbyterian améliore autant la vie de ses patients que celle de ses employés grâce à une culture de respect et à une vision de soins de santé de haute qualité.

Il lie ses gens à la culture et à la vision au moyen de la reconnaissance des employés, et son programme, Everyday Amazing, célèbre tout le travail extraordinaire que les employés de l'hôpital accomplissent. Le programme inclut des stations d'appréciation munies de petits cartons et de surprises, et une application pour faciliter l'appréciation mutuelle et se rappeler de créer des moments forts de respect, de soins et d'attention pour les patients et leurs familles. La vision et la culture de l'établissement ont permis d'en faire l'un des meilleurs hôpitaux du pays.

« Les soins de santé sont un secteur très valorisant, mais fondamentalement difficile », déclare la Dre Laura Forese, directrice de l'exploitation et vice-présidente directrice de l'hôpital NYP. « Nous pouvons constater l'ampleur colossale de l'épuisement professionnel. L'un des meilleurs antidotes à ce fléau est l'appréciation des gens. » L'appréciation et le lien à la vision contribuent à favoriser l'épanouissement des employés de l'hôpital NYP⁷.

TROUVER L'ÉPANOUISSMENT - LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les employés recherchent un plus grand épanouissement dans leur vie, particulièrement au travail.

Plus que la satisfaction ou l'engagement, l'épanouissement c'est de trouver un sens au travail.

L'épanouissement améliore la satisfaction, l'excellent travail et le maintien en fonction des employés.

L'équilibre, la communauté, la croissance et la vision contribuent tous à l'épanouissement.

Sources - Trouver l'épanouissement

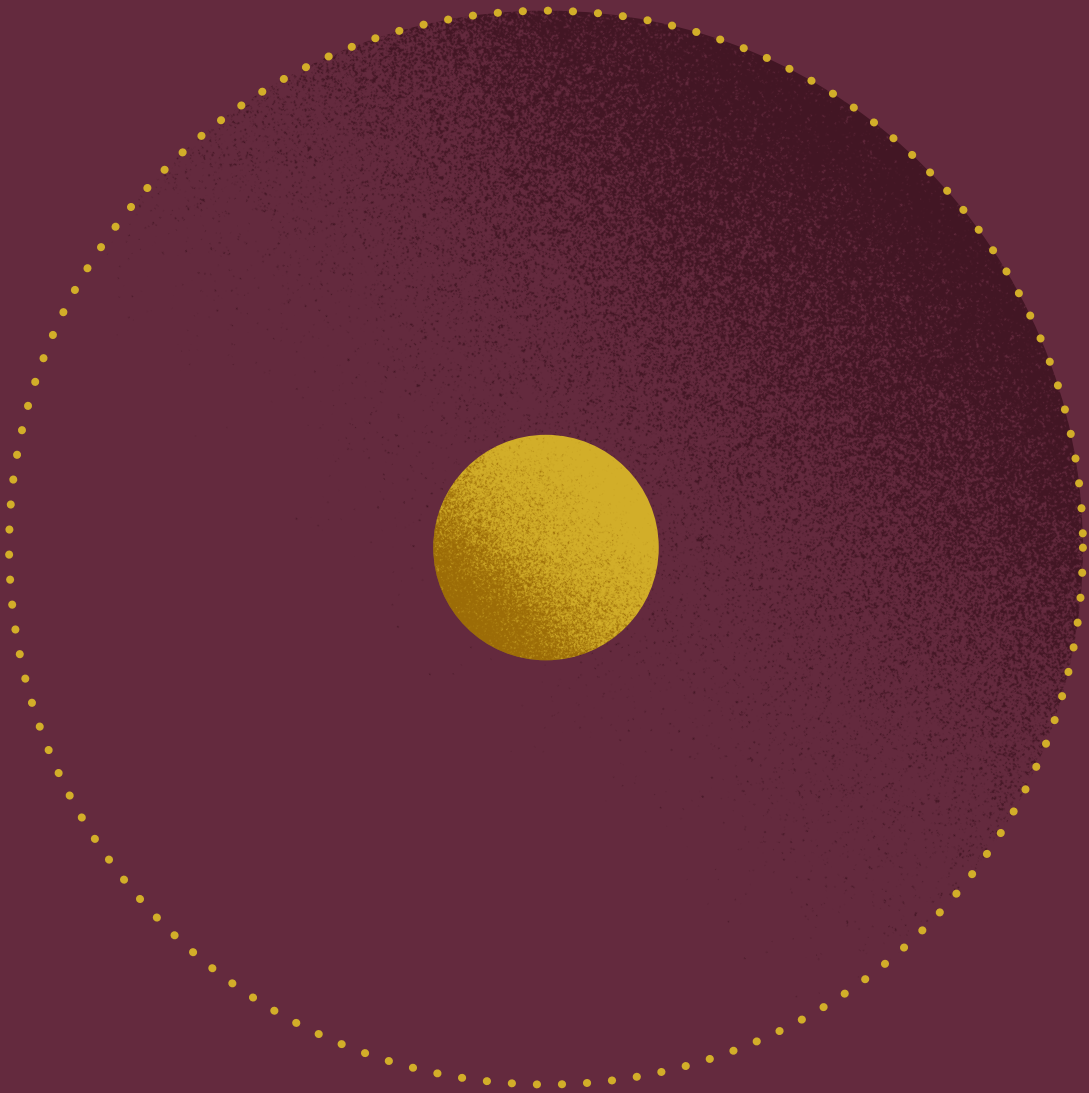
1. DHINGRA Naina, SAMO, Andrew, SCHANINGER, Bill et Matt SCHRIMPER, Help Your Employees Find Purpose — Or Watch Them Leave, McKinsey & Company, 5 avril 2021.
2. CAPRINO, Kathy, Four Ways to Help Your Employees Feel More Fulfilled (and Why You Need To), Forbes, 10 décembre 2018.
3. TONG, Goh Chiew, The Great Resignation Looks Set to Continue—1 in 5 Say They'll Change Jobs in the Next Year, CNBC, 24 mai 2022.
4. CAPRINO, Kathy, Four Ways to Help Your Employees Feel More Fulfilled (and Why You Need To), Forbes, 10 décembre 2018.
5. Fulfilling the Psychological Needs of Employees in the New Era of Flexible Work, webinaire de O.C. Tanner, 16 mars 2022.
6. LinkedIn Live: How Recognition Lifted American Airlines During Crisis, 1er juin 2022, Institut O.C. Tanner.
7. Récit d'un client de O.C. Tanner

Reconnaissance intégrée



Au fil des analyses de la reconnaissance hâtive, fréquente et globale, la liste des avantages s'allonge.





21 %

**DES ORGANISATIONS OBTIENNENT UNE NOTE ÉLEVÉE EN
MATIÈRE DE RECONNAISSANCE INTÉGRÉE**

Il serait difficile d'établir le classement des observations de ce rapport, mais l'élément central de ce chapitre est sans aucun doute le fait que la reconnaissance laisse une très forte impression. Essentiellement, les expériences passées des employés dessinent largement leur perception de la reconnaissance actuelle et future. Et les employés qui ont reçu une reconnaissance de qualité inférieure dans un autre emploi restent sceptiques et blasés. La meilleure solution que nous avons trouvée est d'intégrer la reconnaissance dans les toutes premières expériences des employés, de la maintenir tout au long des premiers mois d'emploi et de l'utiliser de façon constante et intégrée par la suite. Si cette approche complète dilue l'effet négatif des déceptions antérieures, elle maximise également la probabilité de rendement élevé à l'avenir.

INTRODUCTION

Bien exécutée, la reconnaissance des employés contribue largement au sentiment de valorisation et d'inclusion dans une communauté de travail. Toutefois, lorsqu'elle est générique, impersonnelle ou peu fréquente, elle est moins susceptible d'atteindre sa cible.

Une reconnaissance « bien exécutée » désigne une reconnaissance hautement intégrée dans la culture d'une organisation. Connecter des outils de reconnaissance à la technologie existante d'une entreprise ne suffit pas. Il faut que la reconnaissance fasse partie de l'expérience quotidienne de chaque employé.

Après des années de recherche, l'Institut O.C. Tanner a développé huit indicateurs précis, basés sur la perception des employés, pour déterminer le niveau d'intégration de la reconnaissance (IR), comme illustré aux pages 96 et 97.

Lorsque la reconnaissance est intégrée, elle se produit fréquemment pour une variété de réalisations, grandes ou petites, et provient autant des leaders que des pairs. Elle est personnalisée à l'individu, observée à l'échelle de l'organisation, et les programmes et les outils qui servent à la témoigner sont régulièrement mis à jour.

Les organisations qui atteignent une IR élevée font le travail exceptionnel de s'assurer que la reconnaissance est intégrée à leur culture.

La reconnaissance fortement intégrée a un impact puissant sur les organisations; elle accroît la probabilité de plusieurs résultats positifs et réduit la probabilité de certains résultats négatifs :

- **Excellent travail (+1 181 %)**
- **Engagement élevé (+784 %)**
- **Culture florissante (+648 %)**
- **Attrition des employés (-29 %)**
- **Épuisement professionnel des employés (-80 %)**

Malheureusement, seulement 21 % des milieux de travail partout dans le monde ont une reconnaissance fortement intégrée.

Nous avons cherché à comprendre pourquoi ce nombre est si faible, d'autant plus que, depuis des années, de plus en plus d'organisations multiplient les efforts et les ressources destinés à l'amélioration de la reconnaissance. La réponse ne se résume pas à améliorer les programmes ou les outils de reconnaissance. Toute organisation cherchant à atteindre une culture d'IR élevée se heurte à une découverte sous-jacente : les expériences de reconnaissance de milieux de travail antérieurs laissent une marque profonde et persistante.

« Nous comprenons maintenant plus que jamais que la reconnaissance, tout comme la rémunération et les avantages, est une composante fondamentale de l'expérience des employés au travail. C'est pourquoi nous avons ancré la reconnaissance et l'appréciation dans le tissu de notre culture et rehaussé l'importance de leurs répercussions. »

—NICK ROSENTHAL, ASSOCIÉ PRINCIPAL, RÉMUNÉRATION RH, CAPITAL ONE

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
reconnaît les efforts,
petits et grands.**

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

INTÉGRATION



LES EXPÉRIENCES DE RECONNAISSANCE ANTÉRIEURES DES EMPLOYÉS INFLUENT SUR LEUR PERCEPTION DE LA RECONNAISSANCE DANS LEUR EMPLOI ACTUEL

Les expériences antérieures peuvent façonner ou fausser notre perception des expériences d'aujourd'hui et de demain, même lorsque nos situations sont différentes. Cette réalité s'applique autant à la reconnaissance des employés qu'à tout type d'expérience.

Des études menées par le MIT démontrent que le cerveau humain code les expériences passées sous forme de signaux, faussant potentiellement notre perception dans les environnements existants, nouveaux ou incertains. Notre cerveau utilise inconsciemment ces souvenirs pour créer des attentes quant à la façon dont les choses devraient se passer¹. Cela explique pourquoi les expériences de reconnaissance antérieures façonnent nos perceptions et nos attentes par rapport à la reconnaissance subséquente.

Dans le cadre de notre recherche, les employés ont indiqué avoir chaque année, en moyenne, quatre expériences de reconnaissance autres qu'en argent et trois en argent; 71 % d'entre eux affirment que « ne pas se sentir valorisé » était un facteur important de leur départ de leur emploi précédent. Seulement 11 % des employés ont déjà travaillé pour une entreprise ayant obtenu une note élevée d'IR.

Les données suggèrent que ces expériences de reconnaissance inadéquates ne s'estompent pas toujours facilement. Les gens qui ont vécu de mauvaises expériences de reconnaissance auprès d'un employeur sont beaucoup plus susceptibles de signaler certaines lacunes dans leur environnement actuel :

- **Reconnaissance artificielle (+355 %)**
- **Absence de sincérité du leader lors du témoignage de la reconnaissance (+283 %)**
- **Préfèreraient ne pas recevoir de reconnaissance (+427 %)**

Cette lutte contre les mauvaises expériences antérieures des employés (reconnaissance peu fréquente, impersonnelle ou comportant un certain nombre de lacunes) est une autre raison pour laquelle les organisations doivent avoir des cultures dotées d'une reconnaissance fortement intégrée.

Il est également important de noter que même si les cultures ayant une faible IR nuisent à la perception des employés à l'égard de la reconnaissance dans leurs emplois futurs, le contraire semble aussi être vrai. Les employés qui ont travaillé dans des cultures ayant une IR moyenne ou élevée ont une attitude plus positive à l'égard de leur organisation actuelle.

Influence d'une IR antérieure sur la culture de l'organisation actuelle :

RÉSULTAT	IR ANTÉRIEURE FAIBLE	IR ANTÉRIEURE MOYENNE	IR ANTÉRIEURE ÉLEVÉE
Culture florissante	-37 %	+11 %	+29 %
Engagement	-41 %	+13 %	+47 %
Excellent travail	-27 %	+19 %	+71 %
Inclusion	-49 %	+17 %	+21 %
IR actuelle	-51 %	Aucun effet	+86 %
Épuisement professionnel	+27 %	Aucun effet	-21 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Ainsi, les organisations doivent se préparer aux employés issus de cultures ayant une IR élevée si elles souhaitent égaler ou dépasser leurs attentes.

Notre recherche révèle que les employés qui ont fait l'expérience d'une IR élevée dans leur emploi précédent, mais d'une IR faible (ou même moyenne) dans leur emploi actuel sont plus susceptibles de sentir que la reconnaissance de leur organisation est artificielle et futile.

Probabilité de perceptions en fonction du niveau d'IR dans les organisations précédentes et actuelles des employés :

PERCEPTION	IR PRÉCÉDENTE ÉLEVÉE, IR ACTUELLE FAIBLE	IR PRÉCÉDENTE ÉLEVÉE, IR ACTUELLE MOYENNE	IR PRÉCÉDENTE ÉLEVÉE, IR ACTUELLE ÉLEVÉE
Reconnaissance artificielle	+727 %	+118 %	-68 %
Absence de sincérité de la reconnaissance témoignée par le leader	+813 %	+127 %	-71 %
Reconnaissance futile	+538 %	+91 %	-89 %
Ne veut pas recevoir de reconnaissance	+612 %	Aucun effet	-87 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

C'est également le cas pour plusieurs perceptions culturelles. Les employés qui ont fait l'expérience d'une IR élevée dans leur emploi précédent, mais d'une IR faible dans leur emploi actuel sont généralement plus pessimistes à l'égard de certains aspects de la culture de l'organisation.

Probabilité de perceptions en fonction du niveau d'IR dans les organisations précédentes et actuelles des employés :

PERCEPTION	IR PRÉCÉDENTE ÉLEVÉE, IR ACTUELLE FAIBLE	IR PRÉCÉDENTE ÉLEVÉE, IR ACTUELLE MOYENNE	IR PRÉCÉDENTE ÉLEVÉE, IR ACTUELLE ÉLEVÉE
Culture florissante	-57 %	+45 %	+418 %
Engagement	-52 %	+97 %	+327 %
Excellent travail	-34 %	+31 %	+582 %
Inclusion	-59 %	+51 %	+126 %
IR actuelle	-87 %	+78 %	+1 033 %
Épuisement professionnel	+67 %	-12 %	-74 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Ce qu'il faut retenir : Qu'elles soient positives ou négatives, les expériences de reconnaissance antérieures amplifient l'effet des expériences actuelles. Encore une fois, les organisations doivent fortement intégrer la reconnaissance dans leur culture pour compenser ou égaler les expériences antérieures de leurs employés.

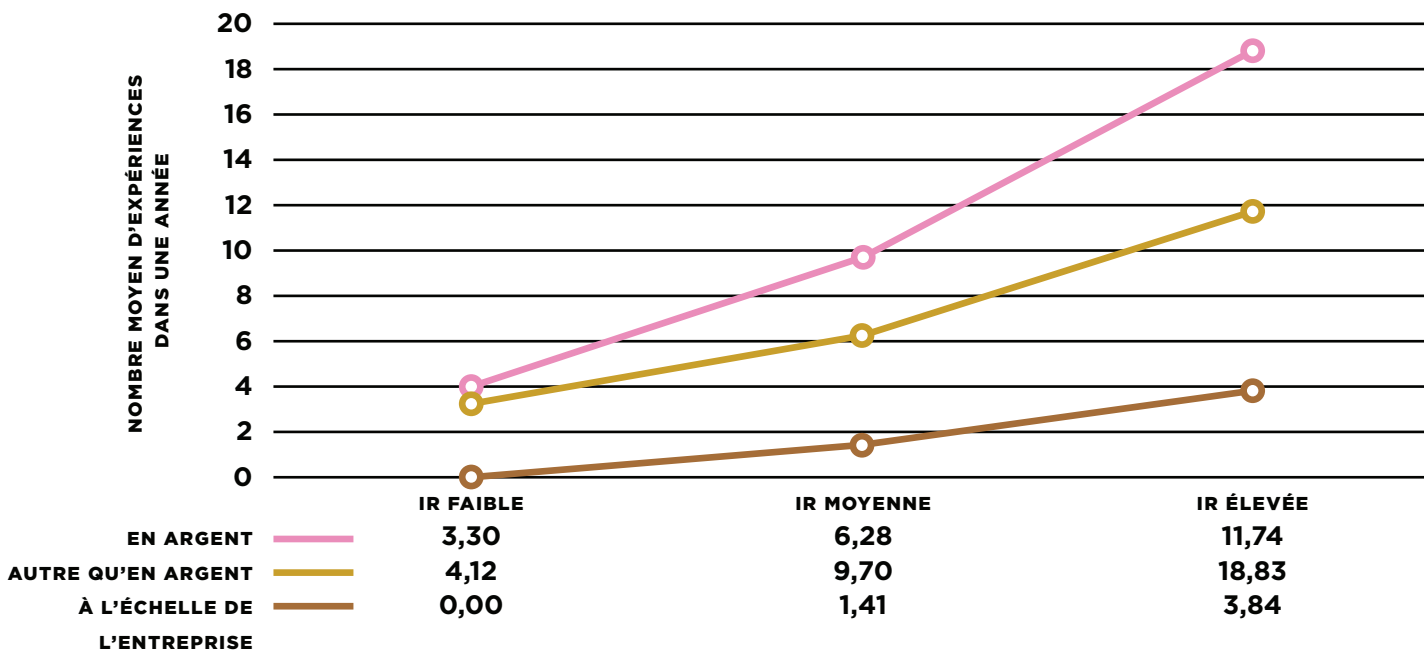
« Comme la reconnaissance était tellement importante pour mes leaders à mon emploi précédent, j'ai l'impression que tout ce qui se fait ici tombe à plat. Ce n'est pas qu'elle est témoignée différemment; je comprends que chaque entreprise est différente. C'est simplement qu'ils pourraient faire mieux, mais qu'ils ne le font pas. Ils choisissent de ne pas le faire. »

—EMPLOYÉ, PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION

L'INTÉGRATION ÉLEVÉE DE LA RECONNAISSANCE REQUIERT UNE GRANDE FRÉQUENCE

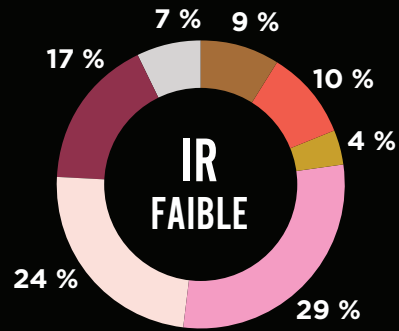
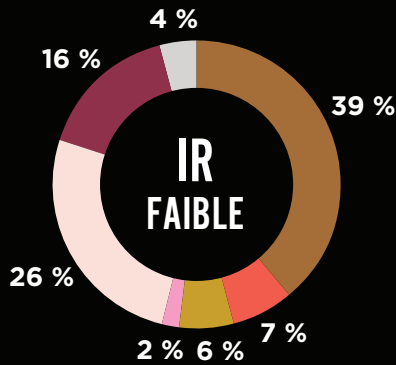
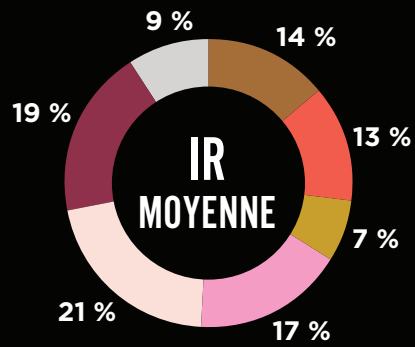
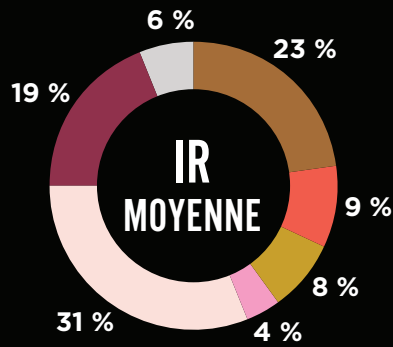
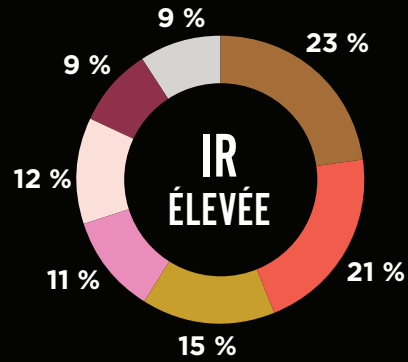
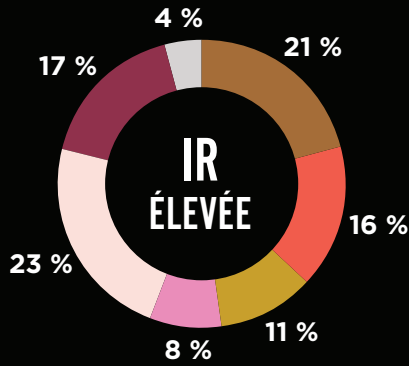
À quelle fréquence la reconnaissance se produit-elle dans les cultures ayant une IR élevée? La référence s'établit actuellement à au moins une fois aux deux semaines.

L'intégration de la reconnaissance augmente au même rythme que la fréquence :



Une reconnaissance plus fréquente contribue à une IR élevée en augmentant le nombre de témoignages de reconnaissance, ainsi qu'en diversifiant le nombre de personnes qui la témoignent et les motifs de la reconnaissance.

Les organisations ayant une IR faible dénotent un moins grand nombre de sources de reconnaissance (généralement les leaders et les membres de l'équipe actuelle), tandis que celles ayant une IR élevée en ont davantage (leaders, membres d'équipes actuelles et précédentes et pairs du service). La multiplication des sources possibles de reconnaissance améliore la fréquence et, ultimement, l'IR.



- PAIR - ÉQUIPE ACTUELLE
- PAIR - ÉQUIPE PRÉCÉDENTE
- PAIR - SERVICE
- PAIR - AUTRE SERVICE
- LEADER
- HAUT DIRIGEANT
- ORGANISATION

- AIDE À UN COLLÈGUE/LEADER
- EFFORT SUPPLÉMENTAIRE
- IMPACT FAIBLE SUR UN CLIENT
- IMPACT IMPORTANT SUR UN PROJET
- IMPACT IMPORTANT SUR UNE ÉQUIPE/UN SERVICE
- IMPACT IMPORTANT SUR L'ORGANISATION
- IMPACT IMPORTANT SUR UN CLIENT

Les organisations ayant une IR faible montrent également une segmentation disproportionnée des motifs de reconnaissance, ce qui peut avoir d'importantes répercussions sur les équipes et les projets. Au contraire, les organisations ayant une IR élevée ont plus de motifs, notamment déployer un effort supplémentaire, aider des collègues, ravir les clients, améliorer des projets, etc. Un plus grand nombre de motifs et de façons de témoigner de la reconnaissance inspire plus de reconnaissance et augmente l'IR. Et lorsque la fréquence de la reconnaissance augmente, elle contribue à ce que les employés reçoivent de la reconnaissance pour une plus grande variété de réalisations.

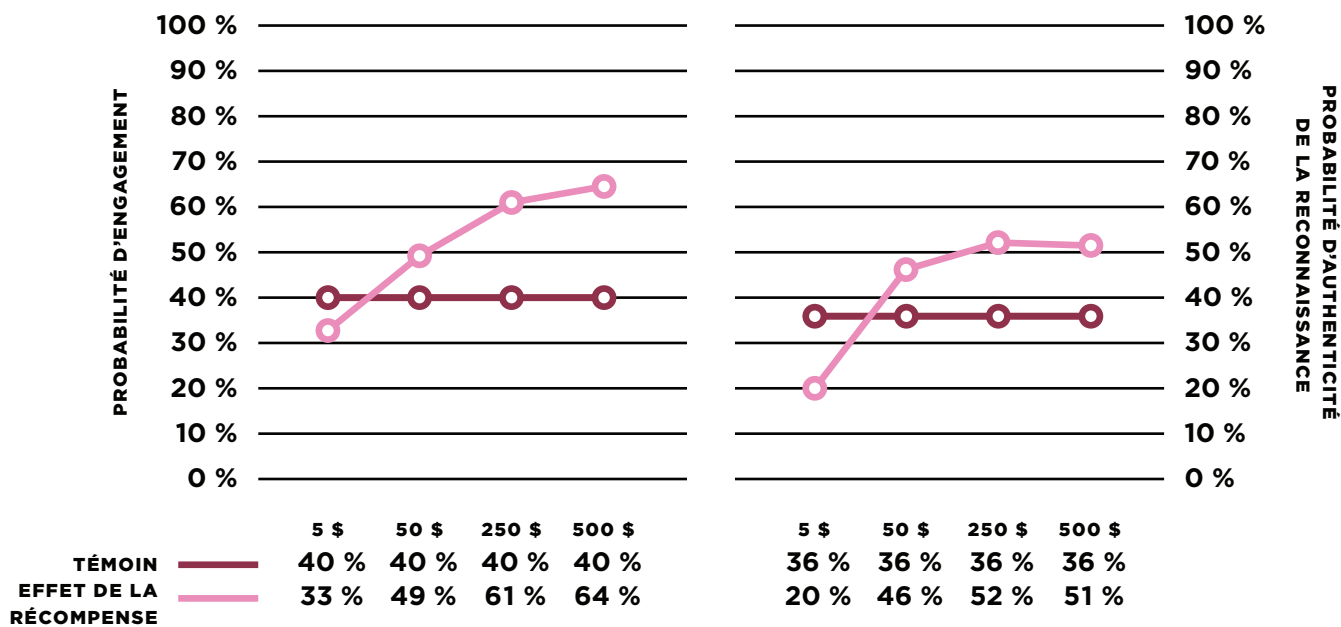
LES MOMENTS DE RECONNAISSANCE MODESTES ET FRÉQUENTS SONT PLUS BÉNÉFIQUES QUE LES GRANDS ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

De nombreuses organisations concentrent la reconnaissance des employés dans un événement annuel, comme la Journée de l'appréciation des employés. Et lorsque vient le temps d'établir un budget, certaines dépensent trop peu, souvent pour de petites babioles génériques, tandis que d'autres dépensent des sommes extravagantes, sans plus d'efficacité, pour offrir de l'argent, des cartes-cadeaux ou des récompenses.

La recherche sur la remise de cadeaux révèle que les cadeaux de grande valeur et peu fréquents ne produisent pas l'effet à long terme attendu. De plus petits gestes posés plus fréquemment au fil du temps sont beaucoup plus significatifs et appréciés; particulièrement lorsqu'ils sont personnalisés². Il en va de même pour la reconnaissance.

Les expériences de reconnaissance fréquentes et personnalisées réparties tout au long de l'année produisent un effet plus important et plus durable sur l'IR et la culture d'entreprise qu'un événement singulier à l'échelle de l'entreprise qui englobe tous les employés, peu importe la somme dépensée par les organisations.

Nous avons mené une expérience sur la reconnaissance à l'échelle de l'entreprise pour déterminer les seuils d'efficacité. Les conclusions sont éloquentes. Premièrement, nous avons découvert que la remise d'une récompense d'une valeur de 5 \$ à tous les employés de l'entreprise réduisait la probabilité d'engagement et la perception d'authenticité de la reconnaissance. Une amélioration progressive a été observée lorsque les entreprises offraient des récompenses d'une valeur de 50 \$, de 250 \$ et de 500 \$ (bien que l'amélioration soit plus faible à 500 \$). Nous avons inclus les récompenses d'une valeur de 25 \$ dans notre étude pilote, mais leur effet n'était pas très différent de celui des récompenses de 5 \$.

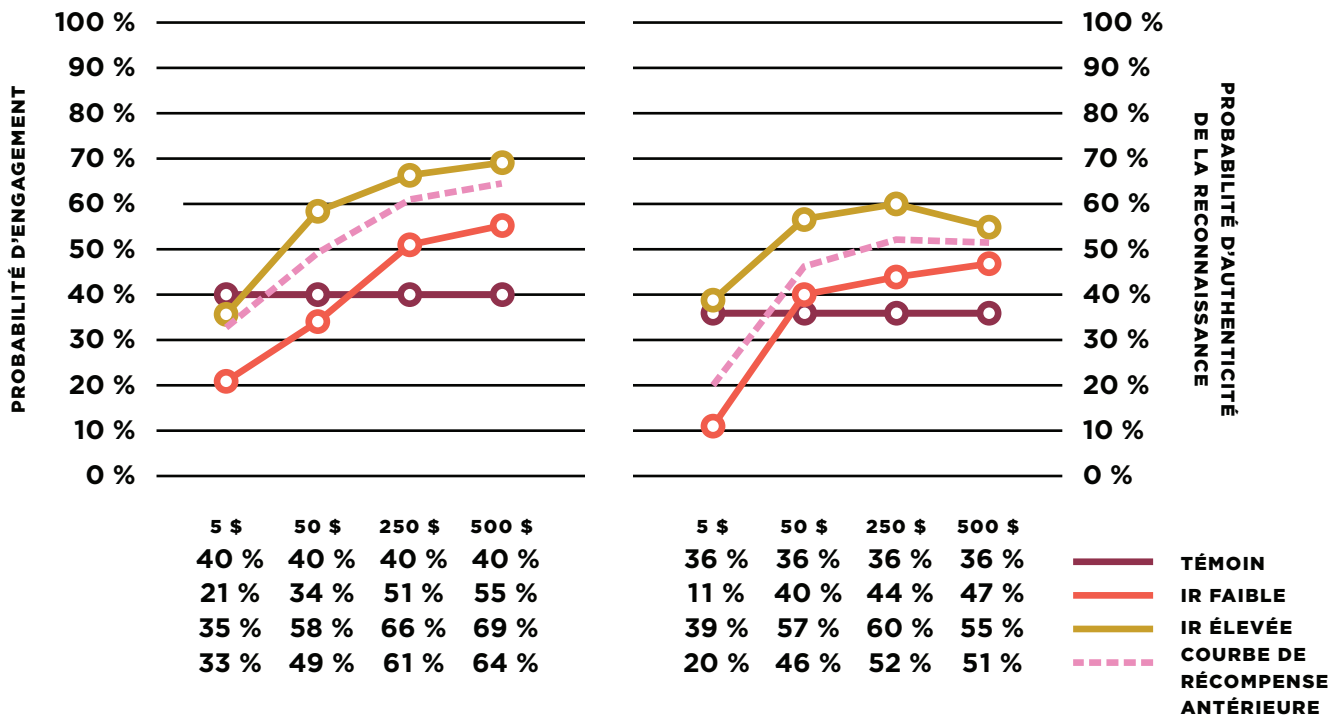


Puisque les organisations ayant une IR élevée témoignent fréquemment de la reconnaissance, elles atteignent déjà un engagement et une authenticité accrus de la reconnaissance sans avoir à allouer des sommes plus importantes à la reconnaissance à l'échelle de l'entreprise.

Une récompense de 5 \$ ne fait que réduire légèrement la probabilité d'engagement dans les cultures ayant une IR élevée, mais les répercussions négatives d'une récompense de 5 \$ sont amplifiées dans les cultures où l'IR est faible. Nous avons déterminé que les récompenses de 50 \$, de 250 \$ et de 500 \$ augmentaient considérablement la probabilité d'engagement dans les cultures ayant une IR élevée. Dans les cultures où l'IR est faible, une récompense de 50 \$ obtient un rendement inférieur à celui du groupe témoin, tandis que les récompenses de 250 \$ et de 500 \$ génèrent des hausses moins marquées de l'engagement.

Nous observons des résultats similaires pour l'authenticité de la reconnaissance. Les montants plus faibles remis à l'échelle de l'entreprise réduisent la probabilité que la reconnaissance soit perçue de façon authentique dans les environnements où l'IR est faible. De plus, les montants plus élevés de 250 \$ et de 500 \$ n'améliorent pas beaucoup ces résultats.

On trouve ici plusieurs observations importantes. Premièrement, comme les organisations ayant une IR forte ont investi dans les expériences de reconnaissance globales, significatives et fréquentes, elles peuvent consacrer des sommes moins importantes, par expérience, à la reconnaissance à l'échelle de l'entreprise tout en observant un effet positif sur les résultats.



Deuxièmement, les récompenses de moindre valeur sont insuffisantes, voire contre-productives, pour la reconnaissance à l'échelle de l'entreprise, peu importe la culture. (Il vaudrait mieux utiliser ce budget pour donner aux employés les moyens de témoigner de la reconnaissance aux autres pour les efforts et les réalisations au quotidien.) Les récompenses d'une valeur se situant entre 50 \$ et 250 \$ sont plus efficaces.

Troisièmement, pour les organisations disposant de plus gros budgets (par exemple, 500 \$ par employé pour un seul événement), les données indiquent que la répartition du montant en deux moments de reconnaissance ou plus peut avoir de plus grandes répercussions que la remise du plein montant d'un seul coup.

Pour résumer, la mise en place et le maintien d'une IR élevée exigent des récompenses plus fréquentes provenant d'un plus grand nombre de sources et pour une plus grande variété de motifs. Aussi, les organisations peuvent apporter des ajustements intentionnels et simples à leurs solutions de reconnaissance qui permettent une reconnaissance plus fréquente, significative et globale, et qui font en sorte que tous les employés se sentent valorisés et appréciés, peu importe la nature de leurs expériences de reconnaissance antérieures.

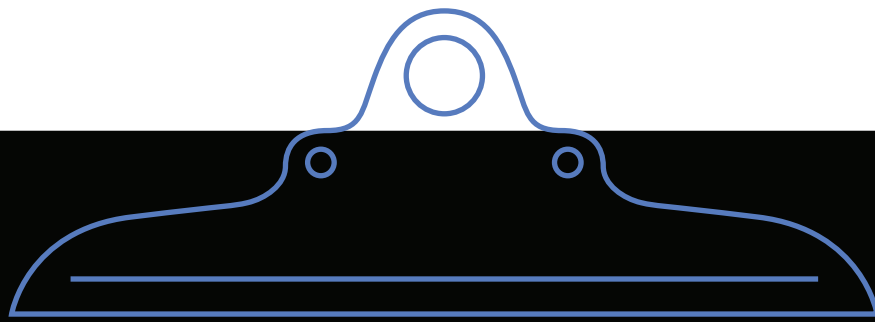
RECOMMANDATIONS

Les organisations qui veulent une culture à reconnaissance intégrée et des expériences plus positives pour leurs gens devraient incorporer ce qui suit dans leurs stratégies de reconnaissance des employés.

1 **Proposer des expériences d'accueil et d'intégration riches en reconnaissance**

Puisque les employés transportent leurs expériences de reconnaissance antérieures dans votre organisation, l'accueil et l'intégration est une occasion parfaite pour leur témoigner de l'appréciation dès le premier jour. Malheureusement, moins de la moitié (43 %) des employés font état d'une expérience d'accueil et d'intégration qui dépasse une simple journée d'orientation avec remise d'un dossier sur les avantages sociaux.

Plutôt que de remettre une bouteille d'eau ou un t-shirt et de résumer rapidement l'histoire de l'entreprise, pensez à créer une expérience de reconnaissance intégrée destinée aux nouveaux employés. Selon notre recherche, les organisations ayant une IR élevée observent certaines expériences d'accueil et d'intégration de base.



Expériences d'accueil et d'intégration de base :

- **Note du leader**
 - **Carte signée par les pairs**
 - **Récompense symbolique sur mesure ou personnalisée pour commémorer l'arrivée de l'employé au sein de l'entreprise**
 - **Assortiment de marchandise de l'entreprise**
-

Expériences d'accueil et d'intégration idéales pour maximiser l'impact :

- **Expériences d'accueil et d'intégration de base**
 - **Moments de socialisation avec d'autres nouveaux employés**
 - **Service de traiteur offert par l'organisation**
 - **Temps pour remercier les autres de leur aide et de leur soutien durant le processus d'accueil et d'intégration**
-

Seulement 33 % des employés rapportent avoir reçu une expérience d'accueil et d'intégration de base, et un plus petit nombre (19 %) ont connu une expérience idéale. Les opportunités de témoigner et de recevoir de la reconnaissance au cours du processus d'accueil et d'intégration ont des répercussions immédiates et à long terme sur la perception des employés relativement à la culture et à l'inclusion. L'accueil et l'intégration est le moment parfait pour lier et initier les gens à une culture à IR élevée de façon positive et mémorable. C'est également une excellente occasion de neutraliser leurs mauvaises expériences de reconnaissance antérieures dès leur entrée dans votre organisation et de leur montrer à quoi ressemble une véritable IR.

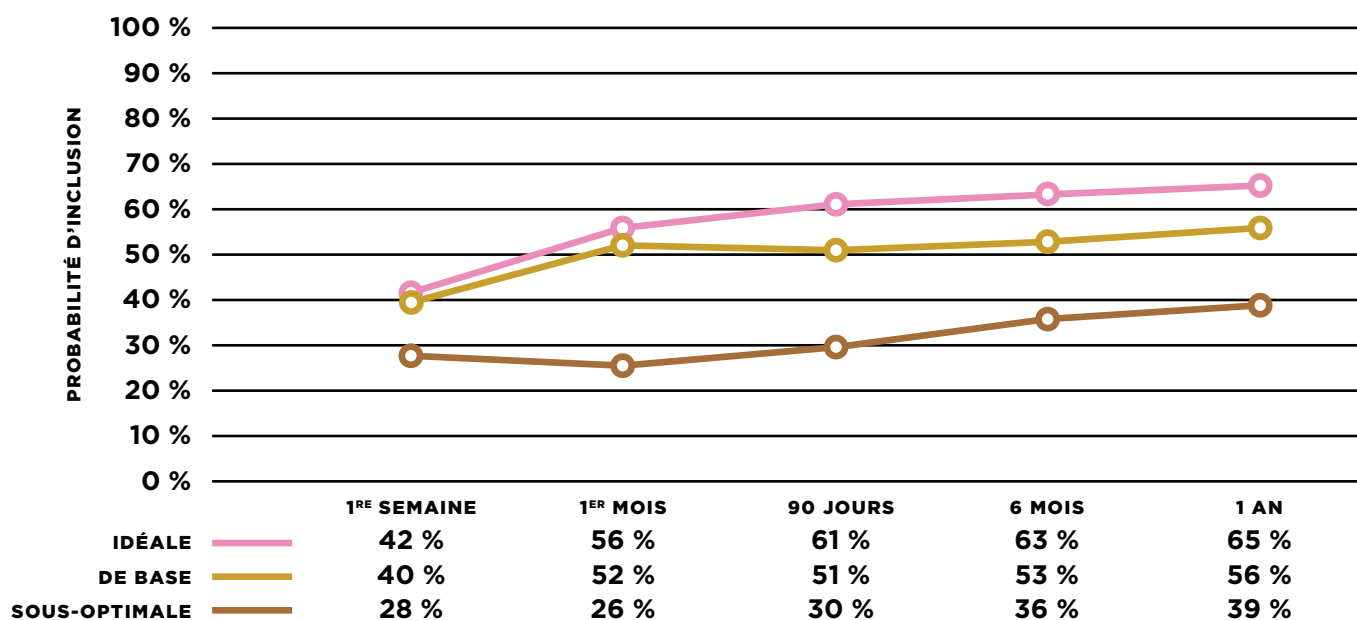
L'incorporation de la reconnaissance au tout début de la carrière d'un employé dans votre organisation veille à ce qu'il ressente immédiatement un sentiment de communauté et d'appartenance à une culture florissante :

RÉSULTAT	EXPÉRIENCE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION SOUS-OPTIMALE	EXPÉRIENCE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DE BASE	EXPÉRIENCE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION IDÉALE
Culture florissante	Aucun effet	+47 %	+91 %
Engagement	+13 %	+71 %	+135 %
Excellent travail	Aucun effet	+68 %	+114 %
Inclusion	-9 %	+44 %	+89 %
IR actuelle	-24 %	+51 %	+184 %
Épuisement professionnel	No effect	-13 %	-19 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Nos plus récentes données révèlent qu'une expérience d'accueil et d'intégration traditionnelle est sous-optimale et inefficace. L'expérience d'accueil et d'intégration idéale assortie d'opportunités intégrées de témoigner et de recevoir de la reconnaissance crée un effet immédiat et durable, et contribue à compenser les mauvaises expériences de reconnaissance antérieures des employés.

Impact durable des expériences d'accueil et d'intégration sur les sentiments d'inclusion :





ÉTUDE DE CAS - UNE PUISSANTE PREMIÈRE IMPRESSION

La Banque CIBC, une des principales institutions financières en Amérique du Nord comptant 45 000 employés, s'est associée à O.C. Tanner pour intégrer la reconnaissance dans chacune des phases du cycle des employés, à commencer par l'accueil et l'intégration.

Au premier jour de chaque nouvel employé, la banque l'accueille avec un sac à dos CIBC, une épinglette de la marque et des points de son programme de reconnaissance « Créateur de moments ». L'ensemble comprend également une note pour lier l'employé à la raison d'être de la banque et une invitation à soumettre de la rétroaction pour contribuer à l'amélioration de l'entreprise. En plus de présenter les outils de reconnaissance aux gens, cette série d'expériences hâtives les aide également à se sentir liés à leur leader, à leurs équipes et à l'organisation dès le départ³.

2 Offrir une reconnaissance plus globale

Pour assurer une reconnaissance soigneusement intégrée, les organisations doivent prévoir une variété de moyens, de motifs et de personnes pour la témoigner.

Les personnes doivent inclure à la fois les leaders et les pairs à l'échelle de l'organisation.

Les motifs peuvent varier de l'effort quotidien au travail exceptionnel, en passant par les grandes réalisations et les jalons de carrière. (Il ne devrait jamais y avoir pénurie d'objectifs significatifs dignes d'être appréciés.) Et pour ce qui est des moyens, les organisations devraient proposer aux employés un vaste choix de méthodes et d'outils de reconnaissance, et leur en donner l'accès et l'autorité de les utiliser.

Voici les outils de reconnaissance de base dont la plupart des organisations ont besoin pour passer d'une IR faible à une IR moyenne :

- **Messages d'appréciation personnalisés**
- **Reconnaissance verbale dans le cadre d'une réunion ou d'un rassemblement de collègues**
- **Plateforme de reconnaissance officielle en ligne**

Pour qu'une organisation passe d'une IR moyenne à une IR élevée, ses programmes de reconnaissance des employés devraient incorporer les éléments suivants :

- **Petite reconnaissance en argent, comme les cartes virtuelles avec valeur en argent**
- **Récompenses symboliques, particulièrement pour les réalisations prestigieuses**
- **Célébrations incluant la reconnaissance d'autres personnes**
- **Période de socialisation après les moments de reconnaissance**
- **Témoignages de reconnaissance des clients**
- **Outils et solutions de reconnaissance intégrés dans un écosystème technologique existant**

Plus une organisation multiplie les moyens pour ses gens de se témoigner de la reconnaissance, plus les témoignages de reconnaissance seront fréquents. Et plus la reconnaissance est fréquente, plus elle deviendra un élément naturel et intégré de l'expérience employé.



ÉTUDE DE CAS - LES RÉSULTATS FAVORABLES DE LA RECONNAISSANCE GLOBALE

Le programme de reconnaissance de Norton Healthcare, N Recognition of You, est une solution centralisée qui permet à l'ensemble des 14 000 employés de témoigner et de recevoir de la reconnaissance pour un éventail de contributions au travail; de l'accueil à la retraite, pour les petites victoires jusqu'aux grandes réalisations.

L'approche de Norton en matière de reconnaissance inclut les options en argent et autres qu'en argent, la reconnaissance formelle et informelle, les messages d'appréciation personnalisés et les célébrations de groupe. Peu importe leur rôle ou leur emplacement, les employés vivent la reconnaissance comme un élément constant de la culture, ce qui a fait passer les résultats d'engagement du 55^e percentile au 83^e percentile⁴.

3 Offrir une formation sur la reconnaissance ciblée

Ce ne sont pas tous les employés, ni même tous les leaders, qui savent comment témoigner la reconnaissance la plus significative possible. Pas plus qu'ils n'en comprennent tous totalement les avantages. Il y a donc une grande opportunité de concentrer les ressources et la formation sur les pratiques exemplaires de reconnaissance.

Pour passer d'une IR faible à moyenne, les organisations devraient former les hauts dirigeants, les leaders de première ligne ainsi que tous les membres de l'équipe au rôle de reconnaissance, y compris :

- **L'importance de la reconnaissance**
- **La façon de personnaliser la reconnaissance de façon significative**
- **L'importance de reconnaître les grandes réalisations comme les petites**
- **L'importance de faire de la reconnaissance une priorité**
- **Comment témoigner délibérément de la reconnaissance**

Pour passer d'une IR moyenne à élevée, les organisations devraient mettre l'accent sur la façon de témoigner une reconnaissance globale et personnalisée, en misant sur l'effet de la reconnaissance et en guidant la création de moments de reconnaissance significatifs pour tous les employés.

Ces deux stratégies ciblées, combinées aux outils de reconnaissance appropriés, augmentent les chances d'atteindre une IR moyenne et élevée de 745 % et de 869 %, respectivement. Les meilleurs programmes de reconnaissance des employés intègrent les ressources et la formation dans leurs outils pour que leurs leaders et employés puissent créer des expériences de reconnaissance positives en temps réel.

RECONNAISSANCE INTÉGRÉE - LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les expériences de reconnaissance antérieures d'un employé teintent ses perceptions actuelles de la reconnaissance.

Les expériences d'accueil et d'intégration encadrées et personnalisées peuvent contribuer à corriger ces mauvaises perceptions.

Assurez-vous que la reconnaissance est témoignée fréquemment et pour une variété de motifs.

Ciblez la formation sur la reconnaissance pour générer l'effet optimal.

Sources - Reconnaissance intégrée

1. TRAFTON, Anne, How expectation influences perception, MIT News Office, 15 juillet 2019.
2. WEN, Tiffany, The science behind giving good gifts, BBC Worklife, 9 décembre 2019.
3. Récit d'un client de O.C. Tanner
4. Récit d'un client de O.C. Tanner

Exploitation des symboles

A stylized illustration of a woman with a blue braided hairstyle and a red and pink patterned top. The background is a mix of yellow, green, and brown tones. The text 'Exploitation des symboles' is overlaid in white.

L'effet des récompenses symboliques sur la reconnaissance des employés est bien réel.



3x

**LES EMPLOYÉS SONT TROIS FOIS PLUS SUSCEPTIBLES DE
SE SOUVENIR D'UNE EXPÉRIENCE DE RECONNAISSANCE
LORSQU'ELLE INCLUT UNE RÉCOMPENSE SYMBOLIQUE.**

Il est passionnant de continuer de constater les liens de causalité dans la culture d'entreprise. L'an dernier, on parlait de la relation entre la reconnaissance des employés et le sentiment de lien. Cette année, nous abordons la relation de causalité entre la reconnaissance symbolique et les répercussions sur l'organisation. Lorsque les employés reçoivent des récompenses empreintes de symboles pertinents, l'effet de la reconnaissance est automatiquement multiplié. Précisons que cet effet ne se limite pas aux anniversaires de service. Le symbolisme améliore efficacement les résultats de la reconnaissance du rendement, des initiatives et des célébrations à l'échelle de l'entreprise, car il permet aux employés de faire partie de l'histoire et du succès continu de l'organisation, plutôt que de simplement y contribuer dans l'ombre.

INTRODUCTION

Aussi simple et modeste qu'une lettre de l'alphabet ou aussi complexe et grandiose que la statue de la Liberté, un symbole est porteur de sens. Mais pour être compris et appréciés, les symboles ont besoin d'un contexte culturel – la connaissance préalable critique – provenant d'une institution, d'une religion, d'un groupe ethnique ou même de l'organisation pour laquelle nous travaillons.

Au travail, les symboles sous forme de reconnaissance ou de récompense sont extrêmement précieux pour de nombreuses raisons : ils communiquent les valeurs et la vision d'une entreprise, reflètent la signification des contributions des employés et créent un sentiment de communauté en multipliant les liens émotifs qui nous unissent aux autres.

En effet, les récompenses symboliques sont beaucoup plus que des souvenirs de carrière. Des études universitaires ont conclu qu'une récompense symbolique peut améliorer le rendement individuel de jusqu'à 12 %¹. Même en l'absence d'une composante tangible, une analyse menée auprès des bénévoles de Wikipédia a révélé qu'une récompense symbolique virtuelle entraîne un maintien en fonction accru². De plus, une recherche sur les employés du secteur public menée par le psychologue organisationnel et auteur Adam Grant a révélé que les notes d'appréciation symboliques aidaient les gens à se sentir plus valorisés et soutenus, avec des effets positifs sur le bien-être, l'appartenance et l'absentéisme³.

Alors, comment évaluer l'effet potentiel des récompenses symboliques sur une organisation? Comment faire en sorte qu'elles soient les plus significatives possible? Et pourquoi les récompenses symboliques sont-elles si puissantes dans le domaine de la reconnaissance des employés en premier lieu? Vous avez choisi le bon chapitre. Allons-y.

« Les médailles d'or ne sont pas vraiment faites en or. Elles sont faites de sueur, de détermination et d'un alliage très rare : le cran. »

—DAN GABLE, MÉDAILLÉ D'OR OLYMPIQUE

LES RÉCOMPENSES SYMBOLIQUES AMÉLIORENT LE RAPPEL ET L'EFFET DE LA RECONNAISSANCE

En tant qu'humains, nous avons créé et utilisé des symboles tout au long de notre histoire, en partie parce qu'ils ont la capacité de s'enraciner dans notre mémoire. C'est ce qui explique pourquoi les récompenses symboliques peuvent constituer un élément aussi puissant des expériences de reconnaissance. Les employés qui reçoivent de la reconnaissance associée à une récompense symbolique sont trois fois plus susceptibles de se souvenir de l'occasion et 358 % plus susceptibles de se rappeler des détails importants de l'événement de reconnaissance.



ÉTUDE DE CAS - LA GRANDE PORTÉE DES RÉCOMPENSES SYMBOLIQUES

La qualité et le type de récompenses symboliques comptent, tout comme l'expérience de les recevoir. Voici la mise en contraste d'expériences de récompense symbolique de participants de deux groupes de discussion :

Une gestionnaire des RH a terminé un programme d'abandon du tabac et a reçu une récompense symbolique dans le cadre d'un grand banquet. La récompense était « élégante, gravée dans le marbre, spéciale, brillante et éclatante. » Elle l'a exposée dans son bureau et, huit ans plus tard, elle s'imagine encore au banquet, la récompense entre les mains.

vs

Un « employé du mois » s'est vu décerner cet honneur avec photo sur le mur et remise d'argent et d'un certificat générique. Il ne se souvient pas quand il l'a reçu et a appris qu'il avait remporté la récompense seulement après avoir lu la nouvelle dans le bulletin de l'entreprise.

Nous avons demandé aux employés de réfléchir à leur plus récente réalisation et d'attribuer une note au sentiment et à l'ampleur du narratif de leur expérience de reconnaissance pour voir si le type de récompense remise a eu une incidence. Nous avons observé la polarité du sentiment (le niveau de positivité ou de négativité de l'émotion de l'employé, de -100 à +100) et l'ampleur (le niveau d'émotion dans la description, noté de 0 et +).

L'analyse a révélé que les récompenses symboliques réfléchies et de grande qualité qui sont harmonisées avec un élément culturel produisent le sentiment moyen le plus positif avec une ampleur moyenne substantielle. Les récompenses génériques, comme les certificats impersonnels, les plaques non descriptives ou les trophées sans mention spéciale, ont reçu un sentiment neutre et une faible ampleur. En d'autres termes, les récompenses génériques avaient une valeur moindre et n'avaient que peu de répercussions sur la façon dont l'employé se souvenait de sa réalisation.

INCLUSION	POLARITÉ DU SENTIMENT	AMPLEUR
Récompense symbolique personnalisée	+43	9,08
Récompense générique (certificat, plaque, etc.)	-05	1,05
Argent ou carte-cadeau	+21	6,44
Points échangeables	+23	6,57

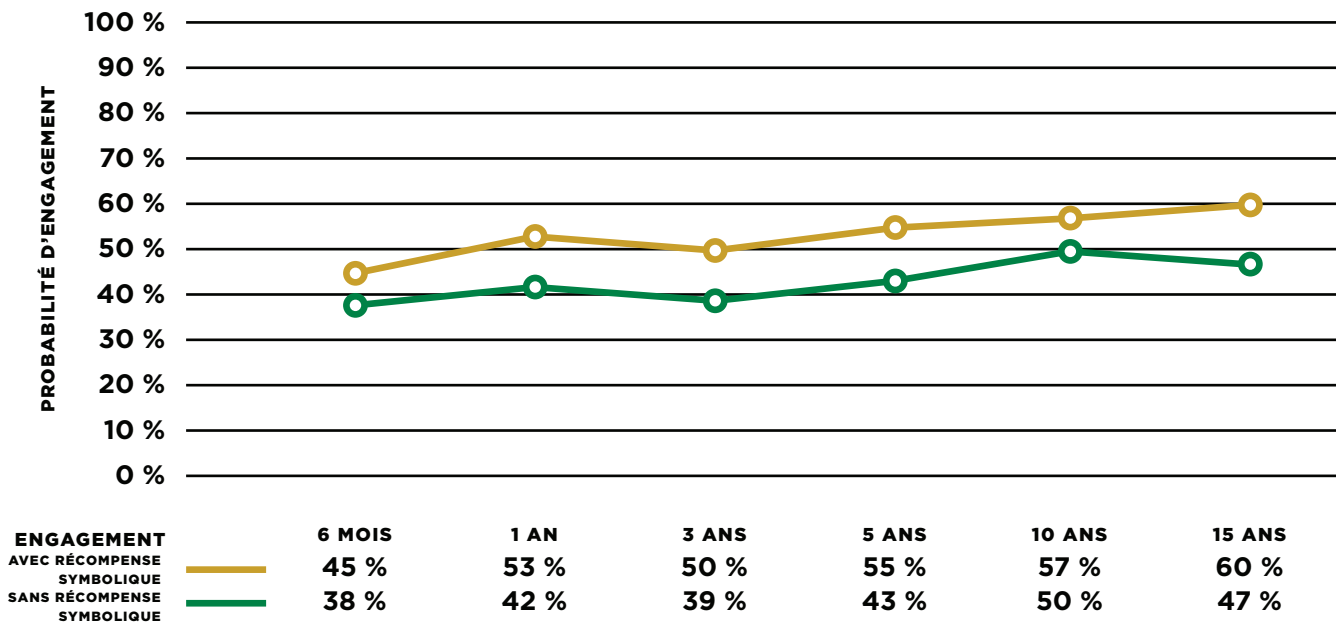
ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

De même, notre recherche a révélé que le symbolisme a le pouvoir de créer des liens. Lorsqu'une expérience de reconnaissance de carrière inclut une récompense symbolique, elle renforce le lien de l'employé à son équipe, à son leader et à l'organisation. À l'inverse, lorsqu'une expérience de reconnaissance de carrière ne comprend pas de récompense symbolique, la probabilité de lien avec chacun d'eux diminue.

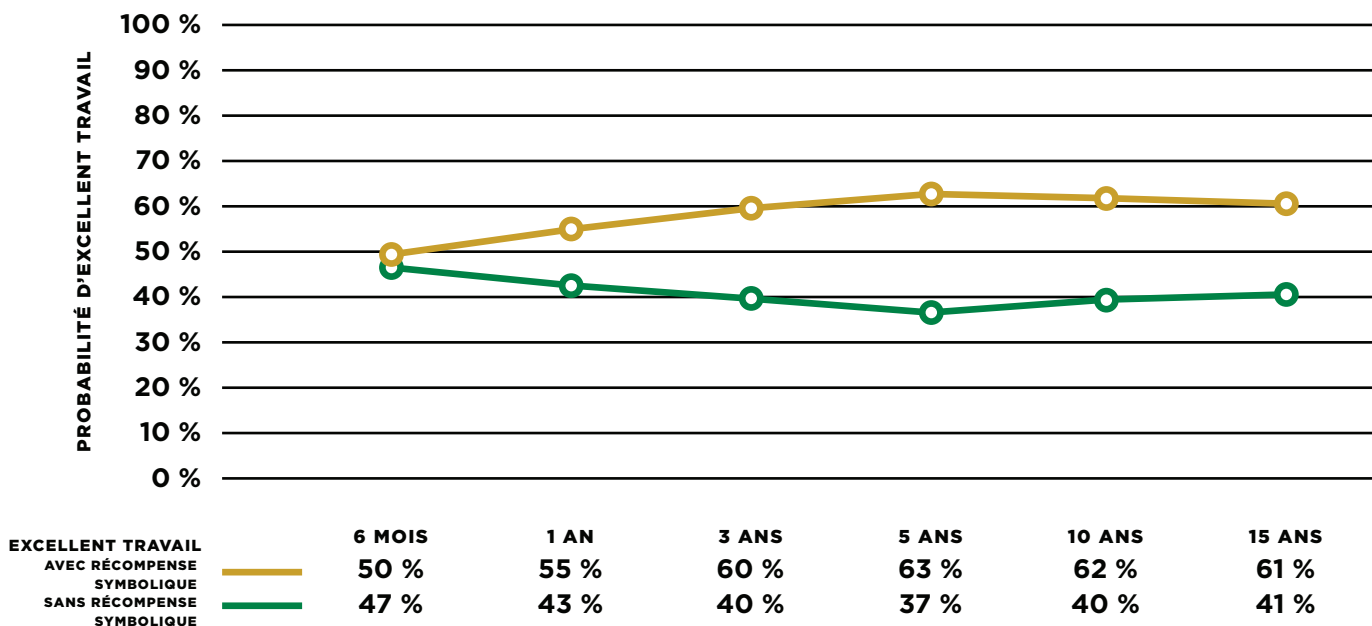
PROBABILITÉ	AVEC RÉCOMPENSE SYMBOLIQUE	SANS RÉCOMPENSE SYMBOLIQUE
Lien à l'équipe	+397 %	-11 %
Lien au leader	+281 %	-7 %
Lien à l'organisation	+429 %	-23 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

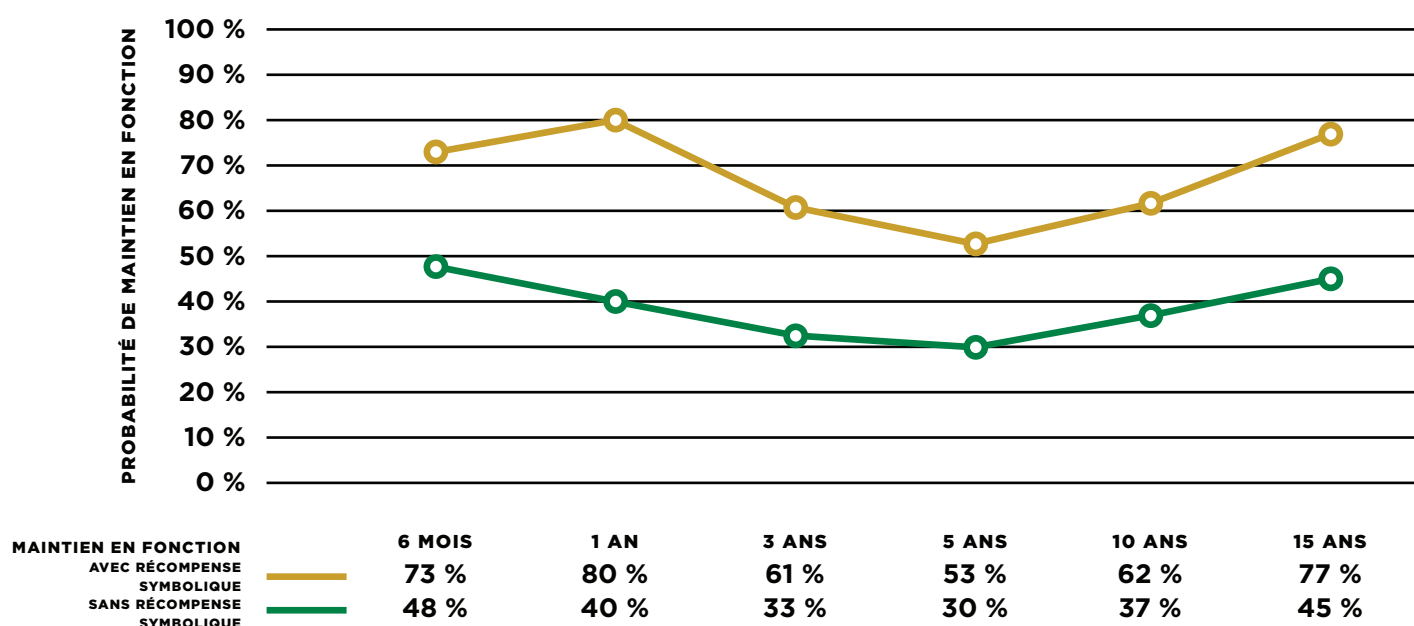
L'effet des récompenses symboliques sur l'engagement, l'excellent travail et le maintien en fonction est similaire. Lorsque les expériences de reconnaissance incluent des récompenses symboliques, les chances que les employés se sentent engagés, accomplissent de l'excellent travail et restent auprès de l'organisation augmentent.



Fait intéressant, la probabilité d'excellent travail (défini comme le travail exceptionnel ou le travail qui se démarque de façon reconnue) diminue généralement avec la durée d'emploi, mais lorsque les récompenses symboliques font partie des célébrations de carrière, la probabilité augmente.



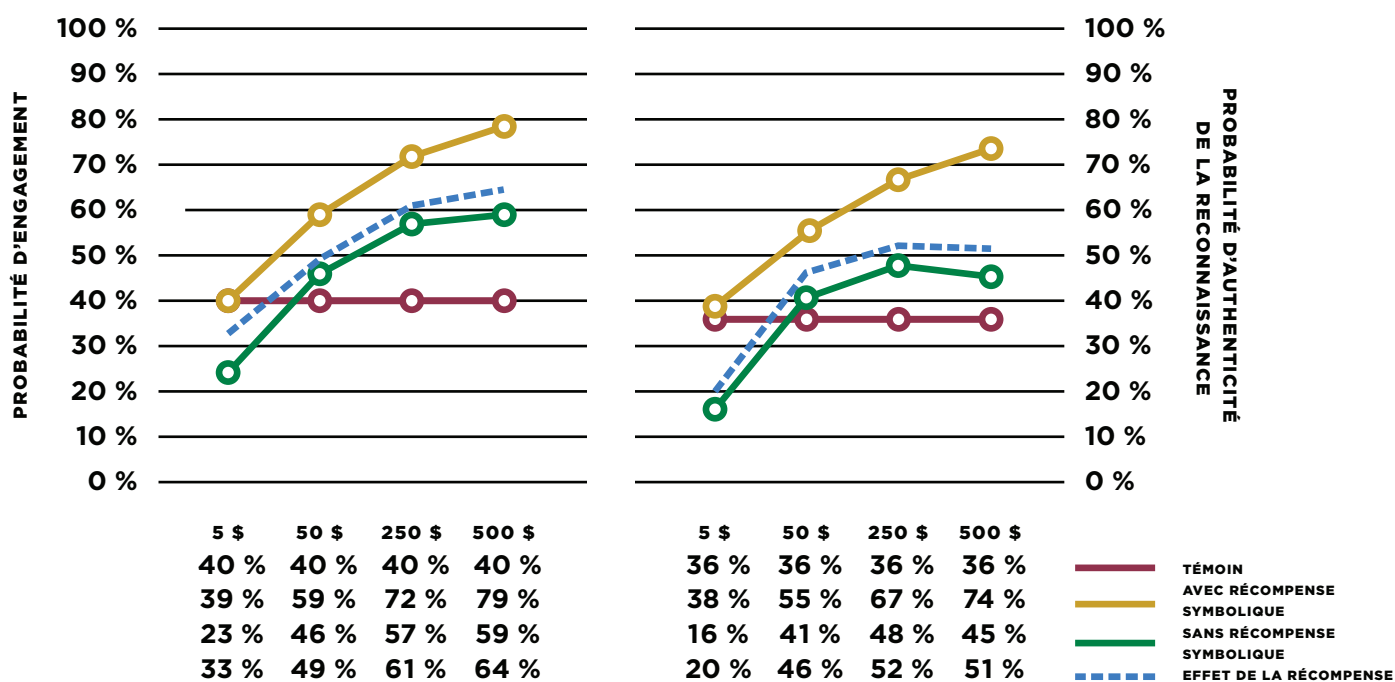
Toutefois, lorsque la reconnaissance inclut une composante symbolique, nous avons déterminé qu'une valeur de 5 \$ n'a plus d'effet négatif significatif, et que les récompenses symboliques d'une valeur de 250 \$ et de 500 \$ ont un effet positif encore plus grand sur l'engagement. En d'autres termes, le symbolisme réduit l'effet négatif d'une récompense de faible valeur et amplifie l'effet des récompenses de plus grande valeur. De plus, le symbolisme a un effet similaire sur l'authenticité de la reconnaissance puisque celle-ci monte en flèche lorsque les récompenses symboliques atteignent une valeur de 250 \$ et de 500 \$.



LES RÉCOMPENSES SYMBOLIQUES INFLUENT SUR LES ÉVÉNEMENTS DE RECONNAISSANCE À L'ÉCHELLE DE L'ENTREPRISE

Dans le chapitre précédent, nous avons expliqué l'expérience que nous avons menée avec les cadeaux à l'échelle de l'entreprise afin de déterminer le degré d'efficacité de différents types de reconnaissance. Nous avons conclu qu'une récompense tangible d'une valeur de 5 \$ remise à tous les employés de l'organisation diminue l'engagement et l'authenticité de la reconnaissance, tandis que les récompenses d'une valeur de 50 \$, de 250 \$ et de 500 \$ avaient un effet positif significatif (bien que l'amélioration était moins importante à 500 \$). Conclusion : les entreprises devraient dépenser au moins 50 \$ par employé pour les récompenses dans le cadre d'événements de reconnaissance à l'échelle de l'entreprise.

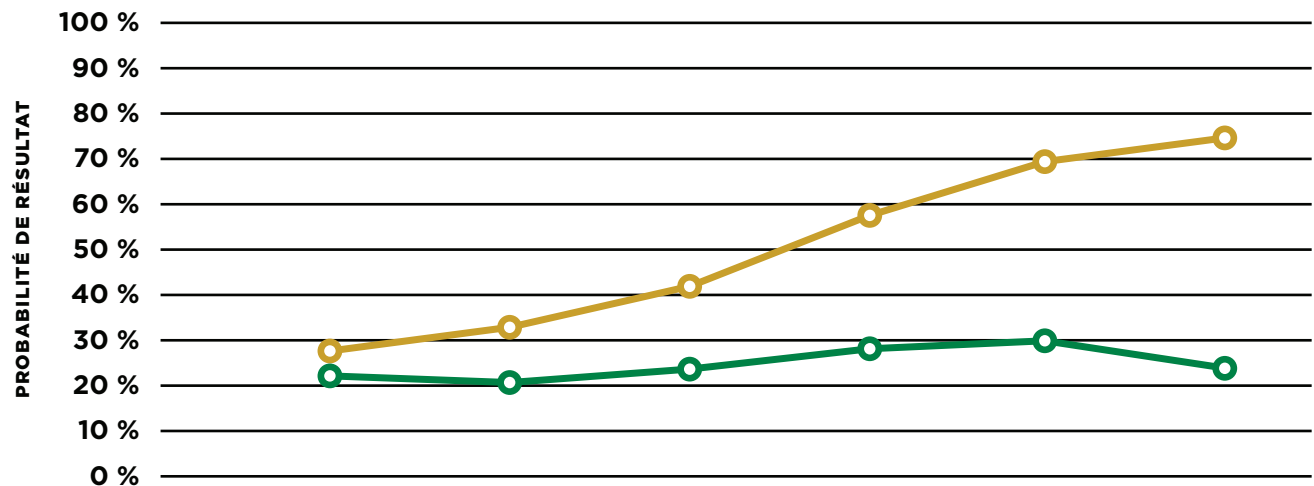
Toutefois, lorsque la reconnaissance inclut une composante symbolique, nous avons déterminé qu'une valeur de 5 \$ n'a plus d'effet négatif significatif, et que les récompenses symboliques d'une valeur de 250 \$ et de 500 \$ ont un effet positif encore plus grand sur l'engagement. En d'autres termes, le symbolisme réduit l'effet négatif d'une récompense de faible valeur et amplifie l'effet des récompenses de plus grande valeur. De plus, le symbolisme a un effet similaire sur l'authenticité de la reconnaissance puisque celle-ci monte en flèche lorsque les récompenses symboliques atteignent une valeur de 250 \$ et de 500 \$.



Une autre recherche universitaire soutient ces conclusions, démontrant que la simple « présence d'un sens symbolique accroît la valeur économique de la récompense, ce qui augmente la valeur générale perçue de la récompense » et entraîne de meilleurs résultats pour l'organisation⁴.

LA PORTÉE DES RÉCOMPENSES SYMBOLIQUES AUGMENTE AVEC LE TEMPS

Cette année, notre recherche démontre également que l'importance des récompenses symboliques pour les employés augmente au fil du temps passé auprès d'une organisation, peut-être parce que les employés ressentent un lien plus fort avec elle avec les années. De plus, les employés qui travaillent dans des organisations qui remettent des récompenses symboliques y trouvent un plus grand sens que les employés qui travaillent dans des organisations qui ne le font pas.



MAINTIEN EN FONCTION	6 MOINS	1 AN	3 ANS	5 ANS	10 ANS	15 ANS
AVEC RÉCOMPENSE SYMBOLIQUE	28 %	33 %	42 %	57 %	69 %	74 %
SANS RÉCOMPENSE SYMBOLIQUE	22 %	21 %	24 %	28 %	30 %	24 %

Les organisations qui incorporent un sens dans les récompenses symboliques grâce aux expériences de reconnaissance percutantes peuvent rehausser l'efficacité de leur stratégie de reconnaissance et de récompense dans son ensemble.

RECOMMANDATIONS

Afin de maximiser l'efficacité des récompenses symboliques, les organisations devraient les intégrer aux premières expériences des employés, s'assurer qu'elles sont porteuses de sens et les présenter judicieusement.

1 Remettre des récompenses symboliques hâtives et fréquentes

Les petits investissements qui commencent aux premiers jours d'un employé auprès d'une organisation influent grandement sur l'engagement, l'excellent travail, le lien et le maintien en fonction.

Les récompenses symboliques hâtives aident également les employés à se lier plus rapidement à la culture et à l'histoire de l'organisation, enrichissent la totalité de l'expérience employé et produisent un effet durable sur la culture et les résultats d'affaires.

Notre recherche démontre que les célébrations de carrière qui incluent des récompenses symboliques sont plus efficaces lorsqu'elles sont hâtives et fréquentes. Les récompenses symboliques remises dans le cadre de la reconnaissance standard des années de service (5, 10, 15 ans, etc.) ont un effet positif sur les résultats de la culture; si on les inclut durant l'accueil et l'intégration, dans les 30 premiers jours et aux célébrations de 1 an et de 3 ans, leur effet est multiplié :

RÉSULTAT	NIVEAUX DE RÉCOMPENSE STANDARD (5 ANS, 10 ANS, 15 ANS, 20 ANS+)	DÉBUT D'EMPLOI (ACCUEIL ET INTÉGRATION, 30 JOURS, 1 AN, 3 ANS) + STANDARD
Culture florissante	+187 %	+344 %
Inclusion	+213 %	+419 %
Intégration de la reconnaissance (IR) actuelle	+162 %	+227 %
Augmentation des revenus	+78 %	+196 %
Croissance organisationnelle perçue	+94 %	+155 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Les récompenses symboliques sont bénéfiques dans tous les types de reconnaissance des employés, alors n'hésitez pas à les utiliser également pour la reconnaissance des efforts quotidiens, du travail exceptionnel, de la sécurité et des employés performants.

Comme les récompenses symboliques n'ont pas besoin d'être coûteuses pour être percutantes, les organisations devraient penser à les utiliser plus souvent. En faire des articles à collectionner ou créer des niveaux variés peut également accroître leur signification. Plusieurs types de récompenses symboliques, remises plus fréquemment, ont le potentiel de gagner en importance et en attrait, car elles deviennent une composante

ÉTUDE DE CAS - RÉINVENTER L'EXPÉRIENCE DE RECONNAISSANCE À VALEUR ÉLEVÉE

Ritchie Bros., le plus grand encanteur de machinerie lourde au monde, souhaitait motiver ses vendeurs à garder le rythme, même dans les périodes difficiles. L'entreprise a donc créé une expérience VIP pour lier les employés à son Prix du fondateur.

En collaboration avec O.C. Tanner, l'entreprise a renouvelé le prix d'excellence David Ritchie, y compris la signification du prix. La nouvelle expérience inclut une brochure de félicitations, un choix d'un cadeau de grande valeur, un cadeau pour le conjoint et une récompense symbolique personnalisée. Les gagnants font également un voyage mémorable avec les leaders de l'entreprise.

Dans le cadre de l'expérience de luxe, la récompense symbolique permet aux employés de se sentir valorisés, appréciés et inspirés à gagner à nouveau. Il s'agit maintenant d'un rappel concret d'aspirer à l'excellence chaque jour⁵.

2 Se tenir loin des trophées génériques

Les récompenses symboliques sont le rappel d'une réalisation ou d'une qualité importante. Dans la plupart des cas, elles représentent concrètement un travail bien fait. La signification est ce qui les rend symboliques – et précieuses pour le récipiendaire – et c'est exactement ce qui manque à un trophée générique.

Les trophées génériques, comme les certificats non spécifiques, les plaques impersonnelles et les objets universels, sont loin de générer l'effet positif sur la culture ou les résultats d'affaires des récompenses symboliques. Les récompenses qui créent un lien à l'organisation augmentent considérablement la probabilité d'une culture florissante, de sentiments d'inclusion et même de croissance des revenus et de l'entreprise.

RÉSULTAT	TROPHÉE GÉNÉRIQUE	RÉCOMPENSE SYMBOLIQUE
Culture florissante	—	+283 %
Inclusion	—	+312 %
IR actuelle	+13 %	+201 %
Augmentation des revenus	—	+87 %
Croissance organisationnelle perçue	—	+93 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Les meilleures récompenses symboliques sont des représentations attentionnées de l'histoire, de la culture ou des réalisations de votre organisation. Elles ne doivent pas nécessairement être coûteuses ou élaborées, mais elles devraient communiquer une histoire riche qui semble personnelle.

Alors, évaluez soigneusement les récompenses symboliques que vous remettez aux employés. Prenez le temps de penser à la culture, à l'histoire, aux récits et aux grandes étapes de votre entreprise, puis liez-y vos récompenses. Souvent, ces aspects serviront d'inspiration à la conception et aux matériaux, ainsi qu'à la façon dont les employés recevront, utiliseront et exposeront leurs récompenses. Ce sont toutes des considérations importantes.



ÉTUDE DE CAS - TROUVER PLUS DE SENS ET DE VALEUR DANS LES JALONS

BHP, l'une des plus grandes sociétés minières au monde, a choisi de créer des récompenses symboliques bien pensées pour célébrer les années de service de ses 80 000 employés. La société s'est associée à O.C. Tanner pour l'aider dans le processus de conception et de fabrication de ces expériences de jalons de carrière.

Chaque récompense symbolique remplit plusieurs objectifs de renforcement de la culture : de la célébration du récipiendaire à l'unification de l'organisation à travers différentes régions, en passant par la fusion du passé de l'entreprise avec sa vision pour l'avenir.

Ces récompenses symboliques lient les employés de BHP à la vision, aux réalisations et aux autres en contribuant à propulser le succès de l'organisation grâce à une culture de travail florissante⁶.

3 Créer une expérience de reconnaissance assortie

Même si elle est coûteuse et de haute qualité, une récompense symbolique ne sera jamais aussi efficace que si elle fait partie d'une expérience de reconnaissance significative. En d'autres termes, c'est la remise qui compte. Les moments de reconnaissance les plus efficaces sont opportuns, spécifiques et personnalisés. Ils devraient inclure les pairs et les leaders de l'employé et lier les réalisations à la vision de votre organisation.

Lorsque les employés reçoivent une récompense symbolique sans expérience de reconnaissance, nos données révèlent que cela peut nuire à la culture de l'organisation. À l'inverse, la remise de la récompense dans le cadre d'un moment de reconnaissance significatif augmente la probabilité de résultats favorables pour l'appréciation, l'appartenance, la culture et l'entreprise.

RÉSULTAT	SANS EXPÉRIENCE	EXPÉRIENCE DE RECONNAISSANCE
Culture florissante	-6 %	+261 %
Inclusion	-11 %	+288 %
IR actuelle	-14 %	+187 %
Augmentation des revenus	—	+63 %
Croissance organisationnelle perçue	—	+61 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Et lorsque les récompenses symboliques sont significatives, remises hâtivement et dans le cadre d'excellentes expériences de reconnaissance, les effets sur la culture et les résultats de l'organisation sont extrêmement positifs :

RÉSULTAT	HÂTIVEMENT	RÉCOMPENSE SYMBOLIQUE	EXPÉRIENCE	LES TROIS
Culture florissante	+344 %	+283 %	+261 %	+1 766 %
Inclusion	+419 %	+312 %	+288 %	+1 247 %
IR actuelle	+227 %	+201 %	+187 %	+914 %
Hausse des revenus	+196 %	+87 %	+63 %	+294 %
Croissance organisationnelle perçue	+155 %	+93 %	+61 %	+212 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Les récompenses symboliques amplifient l'impact des expériences de reconnaissance (et vice versa).

Le symbolisme peut être percutant dès les premiers jours d'emploi dans une organisation.

Une récompense symbolique atteint sa plus grande efficacité lorsqu'elle est jumelée à un moment de reconnaissance significatif.

Tous les types de reconnaissance, et pas seulement les jalons, bénéficient des récompenses symboliques.

Sources - Exploitation des symboles

1. KOSFELD, Michael et NECKERMANN, Susanne, Getting More Work for Nothing? Symbolic Awards and Worker Performance, *American Economic Journal: Microeconomics*, août 2011.
2. GALLUS, Jana, Fostering Public Good Contributions with Symbolic Awards: A Large-Scale Natural Field Experiment at Wikipedia, *Management Science*, 2017.
3. O'FLAHERTY, Shibeal, SANDERS, Michael T. et Ashley WHILLANS, Research: A Little Recognition Can Provide a Big Morale Boost, *Harvard Business Review*, 29 mars 2021.
4. MICKEL, Amy et Lisa BARRON,, Getting More Bang for the Buck. Symbolic Value of Monetary Rewards in Organizations, *Journal of Management Inquiry*, décembre 2008.
5. Récit d'un client de O.C. Tanner
6. Récit d'un client de O.C. Tanner

Essor du généraliste



Le lieu de travail postpandémique est changeant, incertain et idéal pour les travailleurs possédant un éventail de connaissances et de compétences.



20x

**PLUS DE CHANCES QU'UNE ORGANISATION AIT UNE
CULTURE FLORISSANTE LORSQUE LES GÉNÉRALISTES
INNOVENT POUR SURMONTER LES OBSTACLES**

La plupart des organisations ont besoin d'employés qui possèdent des connaissances, des compétences et des capacités dans de nombreuses disciplines. Ces personnes — connues sous le nom de généralistes — démontrent un large éventail d'expérience, de formation et de réflexion au travail qui font d'eux des personnes bien placées pour surmonter les défis des milieux de travail en pleine évolution. Pourtant, même s'ils sont en demande, les généralistes ont souvent l'impression de ne pas être soutenus dans leur développement ni reconnus pour leurs contributions, et sont déconnectés de leur communauté de travail. Les organisations peuvent aider les généralistes en leur offrant la possibilité d'utiliser leurs forces, l'occasion d'élargir leurs compétences et une reconnaissance intégrée qui approfondit leur lien à la vision, aux réalisations et aux autres.

INTRODUCTION

Pour citer le journaliste et auteur David Epstein, nos environnements de travail actuels sont des « milieux pervers ».

C'est-à-dire qu'ils renferment des situations ambiguës sans lignes directrices claires ou exhaustives¹. Ils peuvent présenter ou non des schémas répétitifs desquels tirer des leçons, et la rétroaction peut être retardée, inexacte ou les deux. Le succès est difficile à atteindre et les règles changent rapidement. C'est la différence entre jouer aux échecs et prédire le gagnant d'une course de Formule 1. La seule certitude dans un environnement pervers est l'incertitude.

Depuis la pandémie, l'incertitude a saturé les chaînes d'approvisionnement, les soins de santé et l'industrie du transport. Partout, les travailleurs ont rajusté leurs attentes en matière de flexibilité, d'autonomie et d'égalité. En outre, la Grande démission a laissé les organisations embrouillées et perplexes alors que les employés autrefois fidèles partent en nombre record.

Heureusement, un milieu pervers est l'un des terrains les plus fertiles pour l'innovation. Il nous force à faire preuve de créativité, à trouver de nouvelles façons de faire, à prendre des risques, à accueillir l'inconnu et à chercher l'inspiration au-delà de nos histoires. Le caractère pervers du milieu de travail actuel pousse les organisations à changer leur façon de conserver, d'attirer, d'engager, de faire croître et de lier les employés.

Cependant, s'adapter aux changements du milieu de travail exige plus que de simples ajustements d'emplacements ou d'horaires. Aujourd'hui, les organisations ont besoin d'employés qui peuvent aisément composer avec l'ambiguïté. Des travailleurs qui possèdent des connaissances, des compétences et des capacités dans plusieurs environnements différents. Des gens qui ont un riche bagage d'expériences, une formation diversifiée et une pensée interdisciplinaire. Des employés qu'on appelle des généralistes.

Par le passé, les généralistes ont joué un rôle secondaire, comblant les lacunes de compétences non assurées par les spécialistes (employés concentrés sur un domaine précis ou sur des compétences uniques pendant des années). Une majorité écrasante (87 %) d'entreprises indiquent qu'elles ont déjà des lacunes de compétences ou prévoient en avoir d'ici les cinq prochaines années², ce qui rend les généralistes extrêmement précieux.

Soyons clairs, les généralistes ne sont pas des amateurs ou des touche-à-tout. Ils apportent une combinaison unique d'aptitudes et d'expertise qui les rend parfaitement aptes à composer avec l'insécurité du milieu de travail postpandémique. Ils ont une vue d'ensemble et lient différentes idées issues de leurs communautés de travail pour trouver de nouvelles solutions. Ils sont curieux, imaginatifs et prêts à expérimenter. Pour toutes ces raisons, les généralistes sont mieux équipés pour gérer l'horizon pervers et prennent même un rôle de leader en cette période de changement. En fait, le Harvard Business Review a révélé que plus de 90 % des 17 000 PDG sondés avaient une expérience de gestion générale, et non spécialisée³.

Le temps est venu de tourner les projecteurs sur les généralistes.

« Notre conception du travail traditionnel – un lieu très précis, des façons de collaborer très précises, des paramètres de travail très bien définis – a bien changé. »

—JAVIER HERNANDEZ, CHERCHEUR, MICROSOFT

LES GÉNÉRALISTES AJOUTENT DÉJÀ DE LA VALEUR À L'ORGANISATION

Dans le cadre de notre recherche, 52 % des employés se considèrent comme des généralistes. De plus, nous avons trouvé des généralistes dans tous les domaines fonctionnels – de la vente à la chaîne d'approvisionnement, du service à la clientèle à la fabrication, en passant par les RH – et dans tous les niveaux de l'organisation.

Quelques chiffres pour illustrer l'abondance et la demande :

50 % des employés disent que leur organisation privilégie les employés ayant un vaste éventail de compétences dans des disciplines multiples

59 % des employés disent que leur organisation emploie plus de généralistes que de spécialistes

63 % des employés disent que leur organisation a embauché plus de généralistes que de spécialistes au cours de la dernière année

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

Les généralistes répondent aux attentes en apportant une variété de compétences spécifiques qui les distinguent des spécialistes. De plus, notre recherche a relevé sept approches attitudinales et comportementales distinctes au travail qui composent notre Indice de généraliste.



Figure 6. INDICE DE GÉNÉRALISTE
Compétences et comportements qui font du généraliste un élément indispensable d'une communauté de travail florissante

Devant le rythme toujours plus rapide des changements en entreprise, les organisations ont besoin d'employés qui sont à l'aise de naviguer dans l'incertitude et qui peuvent résoudre les problèmes de façon créative. Les généralistes incarnent les deux.

Bien entendu, les généralistes ne maîtrisent pas chaque compétence ou comportement. Toutefois, notre recherche démontre que plus de la moitié d'entre eux (51 %) s'épanouissent dans l'ambiguïté, près des deux tiers (65 %) se débrouillent bien dans les situations très stressantes et près des trois quarts (71 %) préfèrent des projets qui mettent leurs compétences et leur façon de penser à l'épreuve.

Pour ce qui est de la résolution de problèmes créative, environ deux tiers (65 %) des généralistes excellent dans les tâches qui exigent le lien aux nouvelles idées et le travail interdisciplinaire, et la plupart (59 %) remettent souvent en question les façons de faire établies.

Lorsque les généralistes reçoivent du travail et des projets qui poussent leur réflexion :

- **les chances d'excellent travail augmentent de 804 %**
- **les chances d'engagement augmentent de 289 %**
- **les chances d'inclusion augmentent de 300 %**

Les répercussions sont également importantes sur les résultats d'entreprise. Lorsque les généralistes innovent pour surmonter des obstacles :

- **les chances d'avoir augmenté les revenus au cours de la dernière année grimpent de 114 %**
- **les chances que le désir des employés de travailler pour l'entreprise dans un an bondissent de 539 %**
- **les chances qu'une organisation soit prospère sont 26 fois plus élevées**

« Un monde pervers en pleine évolution exige des compétences de raisonnement conceptuel qui peuvent lier les nouvelles idées au travail dans tous les contextes. »

—DAVID EPSTEIN, AUTEUR ET JOURNALISTE

A young woman with blonde hair and large headphones around her neck is looking down at a tablet held by a young man. The man has short, light-colored hair and is looking at the tablet with a slight smile. The background is a blurred office or meeting room. The entire image has a dark red overlay.

ÉTUDE DE CAS - EMBAUCHER EN VUE DU CHANGEMENT

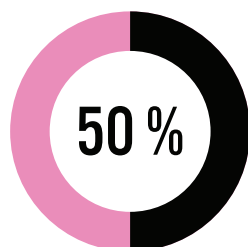
Les entreprises de technologie embauchent souvent des spécialistes des TI possédant des compétences précises pour occuper des rôles définis. Toutefois, Google privilégie l'embauche de résolveurs de problèmes qui ont une « capacité cognitive générale » par rapport à d'autres candidats possédant une connaissance et des compétences plus approfondies liées au rôle. Lisa Stern Hayes, recruteuse chez Google, explique :

« Pensez à la rapidité à laquelle Google évolue. Si on embauche quelqu'un pour une tâche précise, mais que l'entreprise doit apporter des changements, on doit savoir que la personne pourra se replacer chez Google. Ça revient à l'embauche de généralistes compétents⁴. »

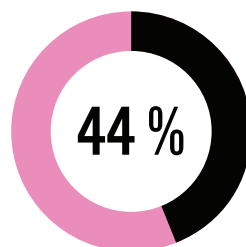
L'embauche de généralistes permet à Google d'être agile et de s'adapter dans son industrie en constante évolution.

MALGRÉ LEUR FORTE DEMANDE, LA PLUPART DES GÉNÉRALISTES SE SENTENT NON SOUTENUS ET DÉCONNECTÉS DE LEUR COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL

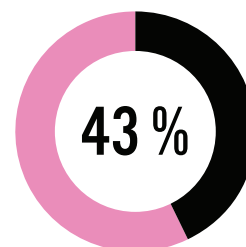
En raison de l'augmentation de la demande de généralistes, combinée aux difficultés du travail dans un environnement pervers, 75 % des généralistes éprouvent un sentiment d'épuisement professionnel. Quelle que soit la valeur qu'ils apportent au milieu de travail, ils ne sont pas toujours soutenus ni appréciés par les organisations :



Sentent que leurs contributions ne sont pas remarquées



Évaluent leur expérience employé de façon positive



Ne se sentent pas soutenus dans leur travail

Ils sont également moins susceptibles que les spécialistes d'avoir un sentiment positif à l'égard des six éléments de la Force magnétique (qui rendent la culture d'une organisation attirante pour les talents) :

ÉLÉMENTS DE LA FORCE MAGNÉTIQUE	GÉNÉRALISTE	SPÉCIALISTE
Vision	47 %	52 %
Opportunité	44 %	51 %
Succès	39 %	43 %
Appréciation	43 %	50 %
Leadership	45 %	50 %
Bien-être	49 %	55 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

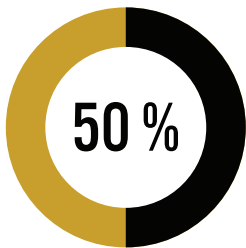
Tout cela nous amène à la question suivante : Pourquoi les généralistes ne se sentent-ils pas plus optimistes et liés à leur organisation?

La réponse désolante, mais logique est que la valeur que les employeurs accordent aux compétences des généralistes ne se reflète pas dans le développement de carrière et les promotions. Dans la plupart des milieux de travail, les parcours de carrière traditionnels favorisent encore les spécialistes.

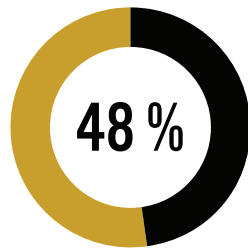
Plus de la moitié (56 %) des généralistes croient qu'il n'existe pas de parcours de carrière défini pour eux, et 35 % se sentent exclus des promotions. Près de la moitié (48 %) affirment que les spécialistes gravissent les échelons plus rapidement. Certains généralistes estiment qu'il est plus facile de voir les objectifs et les réalisations des spécialistes, car leurs rôles sont plus définis et précis.

Les généralistes pourraient avoir besoin de nouveaux titres ou encore d'une permission pour donner une définition plus large à leur rôle, ce que les organisations auraient peut-être du mal à accepter. La clarification appropriée du rôle du généraliste exige une réévaluation plus globale de l'acquisition de talents, du développement de carrière et même des normes de travail.

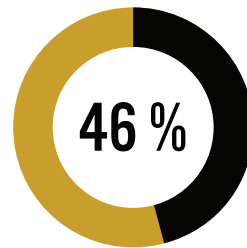
De plus, nombre de généralistes ne se sentent pas appréciés pour leur travail et ont souvent de mauvaises expériences de reconnaissance dans leur organisation. La reconnaissance ne fait pas partie de leur expérience employé quotidienne ou n'est pas témoignée de façon significative.



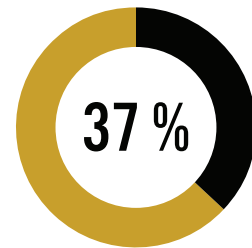
La reconnaissance fait partie de la culture de tous les jours.



La reconnaissance provient rarement des pairs.



La reconnaissance est un geste vide de sens.



La reconnaissance est reçue de façon inconfortable.

Il est important de noter que lorsque les employés ne se sentent pas liés à leur communauté de travail, on observe une baisse dans la probabilité de plusieurs résultats importants :

- **L'excellent travail diminue de 91 %.**
- **Le sentiment d'appartenance chute de 88 %.**
- **Le désir de rester auprès de l'entreprise pendant une autre année diminue de 82 %.**

Les organisations qui omettent de soutenir, d'apprécier et de lier les généralistes risquent de perdre des talents possédant des compétences et des perspectives qui sont plus indispensables que jamais.

RECOMMANDATIONS

Les entreprises peuvent aider leurs employés généralistes à réussir en leur offrant des opportunités de croissance, des possibilités d'utiliser leurs forces et une reconnaissance intégrée.

1 Offrir des opportunités de croissance aux généralistes

Les généralistes veulent développer leurs compétences et progresser dans leur carrière aussi loin et aussi rapidement que les autres employés.

Fixez des objectifs aux généralistes et soulignez leurs réalisations. Désignez-leur des leaders modernes qui leur offriront du mentorat et les lieront aux opportunités comme des projets spéciaux qui leur permettent d'utiliser tout l'éventail de leurs compétences.

Le tableau ci-après expose en détail la probabilité accrue de résultats positifs lorsque les organisations et les leaders prennent de telles mesures :


	EXCELLENT TRAVAIL	ENGAGEMENT	INCLUSION
Les leaders communiquent clairement à quoi ressemble le succès.	+171 %	+235 %	+242 %
Les leaders sont de grands défenseurs du perfectionnement.	+183 %	+242 %	+260 %
Les organisations offrent des opportunités d'avancement de carrière à chaque employé.	+198 %	+399 %	+350 %
Les leaders donnent des opportunités de collaborer à des projets spéciaux.	+132 %	+113 %	+111 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

ÉTUDE DE CAS - LA DIVERSIFICATION HÂTIVE RAPPORTE GROS

Hyde Park Angels, une entreprise d'investissement en démarrage de premier plan, utilise une approche 70/30 pour le travail et l'apprentissage dans ses programmes de stage et d'associés. C'est-à-dire que les participants consacrent 70 % de leur temps aux projets, et 30 % aux réunions d'information, aux ateliers éducatifs, à la lecture de livres et à la contribution à une variété d'autres secteurs.

En offrant des opportunités d'apprentissage et de développement au-delà de compétences précises, l'entreprise a observé une hausse du rendement, de l'engagement et de l'innovation⁵.



ÉTUDE DE CAS - CHANGER LA DONNE

Gunpei Yokoi, l'inventeur du Nintendo Game Boy, n'était pas un ingénieur électrique possédant les dernières compétences technologiques.

Il travaillait plutôt à l'entretien des machines de l'entreprise (qui fabriquait alors des cartes à jouer) et a utilisé ses forces diversifiées pour combiner différemment des technologies variées.

Sa créativité, sa pensée latérale et sa vaste connaissance de la technologie lui ont permis d'inventer le Game Boy, lequel est rapidement devenu un succès international⁶.

2 Lier les généralistes à leurs forces

Les généralistes, comme tous les employés, s'épanouissent lorsqu'ils ont la chance de faire ce qu'ils font le mieux. Lorsque les leaders comprennent les talents et l'expertise uniques que leurs employés généralistes apportent au travail, ils peuvent les aider à tirer parti de ces compétences, à connaître plus de succès et à tisser des liens plus forts.

Commencez par interroger les employés généralistes sur leurs forces et donnez-leur des projets qui leur permettent d'utiliser ces compétences. Liez les généralistes à d'autres services ou pairs qui peuvent tirer parti de leurs forces. Lorsque les généralistes ont des projets qui les stimulent, lient de nouvelles idées et collaborent entre les disciplines, ils ont 322 % plus de chances de produire de l'excellent travail.

Ils sont également 98 % plus susceptibles de se sentir liés aux équipes, 102 % plus susceptibles de se sentir liés aux leaders et 110 % plus susceptibles de se sentir liés à l'organisation.

Toutefois, pour que les généralistes maximisent leurs forces, les organisations doivent adopter une approche globale et flexible au succès général de l'entreprise. Les leaders doivent être disposés à permettre aux généralistes de suivre des parcours incertains pour produire des résultats et, parfois, être disposés à laisser un généraliste réussir dans une autre équipe ou un autre service pour favoriser son épanouissement personnel et l'intérêt supérieur de l'entreprise.

**« Étudiez la science de l'art.
Étudiez l'art de la science.
Développez vos sens – surtout,
apprenez à voir. Comprenez que
tout est relié à tout le reste. »**

—LEONARDO DA VINCI, INVENTEUR ET ARTISTE

3 Prioritize employee recognition

La reconnaissance a un effet bien plus puissant sur les généralistes que sur les spécialistes. Mais, pour être efficace, la reconnaissance doit être personnalisée et fréquente.

Assurez-vous que la reconnaissance est intégrée dans l'expérience employé de tous les jours. Félicitez les gens lorsqu'ils établissent des liens aux idées, aux ressources et aux autres partout dans votre organisation. Offrez une variété d'outils et de formation pour que les employés témoignent régulièrement de la reconnaissance et faites-en une affaire personnelle.

La reconnaissance devrait provenir des leaders, des pairs et même des collègues d'autres services. Elle devrait s'appliquer à une variété de réalisations. Et lorsque la reconnaissance est intégrée – c.-à-d. qu'elle est personnalisée, fréquente et présente dans la culture de tous les jours – les données montrent un impact amplifié sur l'excellent travail, l'engagement, l'inclusion et l'épuisement professionnel des généralistes :

RÉSULTAT	CULTURE DE RECONNAISSANCE DE TOUS LES JOURS	RECONNAISSANCE PERSONNALISÉE	RECONNAISSANCE FRÉQUENTE (TOUS LES 30 JOURS)	RECONNAISSANCE INTÉGRÉE (TOUS LES JOURS, PERSONNALISÉE ET FRÉQUENTE)
Excellent travail	+121 %	+136 %	+53 %	+277 %
Engagement	+152 %	+131 %	+81 %	+392 %
Inclusion	+141 %	+137 %	+69 %	+384 %
Épuisement professionnel	-24 %	-25 %	-19 %	-37 %

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2023, INSTITUT O.C. TANNER

La reconnaissance intégrée augmente également les chances d'expérience employé positive et de culture d'entreprise florissante de 391 % et de 646 %, respectivement.



ÉTUDE DE CAS - LORSQUE LA RECONNAISSANCE SE MET EN ROUTE

CEAT, un des plus grands fabricants mondiaux de pneus de l'Inde, utilise la reconnaissance et les récompenses pour créer de meilleures expériences employé et concrétiser sa vision et sa mission.

Le programme de reconnaissance de l'entreprise, CHAMP, inclut des cartes virtuelles, des récompenses spontanées et des récompenses de rendement trimestrielles. Il encourage l'innovation et l'esprit d'équipe entre les fonctions, ce qui aide en fin de compte tous les employés, et particulièrement les généralistes, à offrir leur meilleur rendement. « Vous pouvez voir le reflet de CHAMP dans l'ensemble du rendement, des mesures financières et des paramètres d'efficacité de l'entreprise », affirme Dilip Modak, vice-président directeur de la fabrication⁷.

Le milieu de travail postpandémique est un environnement incertain et en évolution qui a besoin d'employés possédant une formation et une expérience interdisciplinaires.

Les généralistes ont un large éventail de compétences et de perspectives pour innover et montrer la voie dans le milieu de travail en constante évolution.

Malgré leurs compétences précieuses, la plupart des généralistes se sentent non soutenus et déconnectés au travail.

Les généralistes ont besoin d'opportunités de croissance et de reconnaissance intégrée pour réussir.

Sources - Essor du généraliste

1. EPSTEIN, David, Range: Why Generalists Triumph in a Specialized World, 2019.
2. The Skillful Corporation, McKinsey Quarterly, Five Fifty, 2018.
3. BOTELHO, Elena Lytkina, ROSENKOETTER POWELL, Kim et Nicole WONG, The Fastest Path to the CEO Job, According to a 10-Year Study, Harvard Business Review, 31 janvier 2018.
4. MANSHARAMANI, Vikram, Harvard Lecturer: "No Specific Skill Will Get You Ahead in the Future"— But this "Way of Thinking" Will, CNBC, 15 juin 2020.
5. MIRANDA-WOLFF, Alida, Forget Specialists Vs. Generalists — Hire Learners, Medium, 12 novembre 2017.
6. EPSTEIN, David, You Don't Want a Child Prodigy, New York Times, 24 mai 2019.
7. Récit d'un client de O.C. Tanner

Conclusion



Le renforcement de la culture et de la communauté est comparable à un marathon; ce n'est surtout pas le moment de ralentir.



CONCLUSION

Les moments les plus difficiles de la pandémie semblent derrière nous et nombre d'organisations et de leaders de RH ont toutes les raisons d'être fiers. Ils ont orchestré l'énorme transition vers le télétravail et le travail en mode hybride, la distanciation physique et les procédures renforcées de santé et de sécurité.

Ils ont également revu le recrutement et le maintien en fonction, géré un milieu de travail en pleine évolution, conseillé et rassuré des employés inquiets, et travaillé sans relâche pour préserver les liens et la culture devant un horizon on ne peut plus flou.

Comme toujours, la plupart des grands changements apportés au milieu de travail sont retombés sur les épaules des RH. Et de façon tout aussi prévisible, les professionnels des RH ont fait tout leur possible pour s'occuper d'abord du bien-être des employés.

Cependant, même si le pire est passé, il y a encore beaucoup à faire.

Nous espérons que les observations du Rapport mondial sur la culture sauront alimenter cet élan pour renforcer les liens, l'appartenance et la communauté. Au moment d'interpréter notre recherche et de tirer des conclusions, soulignons quelques points importants :

1. Les leaders ont besoin de soutien

Au cours des dernières années, nous avons invariablement constaté comment les leaders modernes développent les équipes et contribuent aux cultures florissantes. Ils tiennent le coup et forment des employés plus inspirés, engagés et productifs. Les organisations qui ont des leaders modernes créeront et maintiendront plus facilement des communautés de travail fortes. Toutefois, comme le rapport de cette année le démontre, les gestionnaires de tous les niveaux ont besoin de soutien, de liens et d'appréciation pour faire preuve de leadership moderne.

2. Le travail évolue (encore plus rapidement)

Depuis la fin de la révolution industrielle, il y a près de 200 ans, nous avons vu passer de nombreuses normes de travail. Les évaluations annuelles du rendement, les journées de travail de 9 h à 17 h et les pratiques de leadership traditionnel deviennent rapidement elles aussi choses du passé. Les progrès technologiques ont radicalement changé notre mode et notre lieu de travail, et ce n'est qu'un début. Les organisations qui s'accrochent aux principes et aux modèles de travail révolus continueront de tirer de l'arrière, car le succès dépend maintenant de la flexibilité, de l'autonomie des employés, de la reconnaissance, des liens et du travail significatif.

3. L'importance de l'appartenance, de l'acceptation et de l'inclusion

Tous les employés veulent sentir une appartenance à leur communauté de travail. Mais il est encore plus difficile d'aider les gens à se sentir à la bonne place et véritablement utiles à leur équipe dans les environnements segmentés où les employés travaillent de façon virtuelle ou dans différents bureaux. Les stratégies d'inclusion et de lien doivent être réfléchies et pertinentes. Par exemple, les généralistes qui ont précédemment remis en question leur rôle et leur valeur peuvent trouver une plus grande appartenance et une plus grande acceptation si les organisations leur donnent des opportunités et le soutien pour se démarquer.

4. Ne jamais sous-estimer l'appréciation

Les compromis personnels et la complaisance cèdent graduellement leur place au profit de l'épanouissement des employés. Une grande partie de l'épanouissement repose sur la conviction que notre travail sert un objectif plus grand et plus important. Une autre est la conviction que vous contribuez à changer les choses. Et rien ne sert mieux à établir et à renforcer ces convictions que l'appréciation sincère qu'on retrouve dans une reconnaissance d'employé bien exécutée. Les organisations devraient utiliser et améliorer les outils et les programmes de reconnaissance qu'ils possèdent déjà, commencer à reconnaître les employés plus tôt (particulièrement au premier jour) et créer des cultures d'entreprise d'appréciation en intégrant pleinement la reconnaissance. Les récompenses symboliques qui lient les employés à leur travail et à la culture peuvent également avoir un impact considérable et durable.

Dans une plus large mesure, les changements que nous observons partout dans le monde sont positifs et stimulants. La force des professionnels des RH, tant dans leur grande résilience que dans leur volonté de s'adapter, est l'une des choses les plus encourageantes dont nous avons été témoins au cours de la dernière année.

Nous vous adressons tous nos vœux de réussite dans vos efforts pour vous imprégner d'observations, inviter des leaders à se joindre à votre périple et créer une communauté d'employé dynamique et une culture d'entreprise florissante.

MÉTHODOLOGIE

L'Institut O.C. Tanner 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 10 groupes de discussion et de 81 entrevues auprès d'employés et de leaders de grandes organisations. Les groupes et entrevues ont eu lieu en 2021 et en 2022, représentant divers types d'employeurs, y compris des entités privées et publiques.

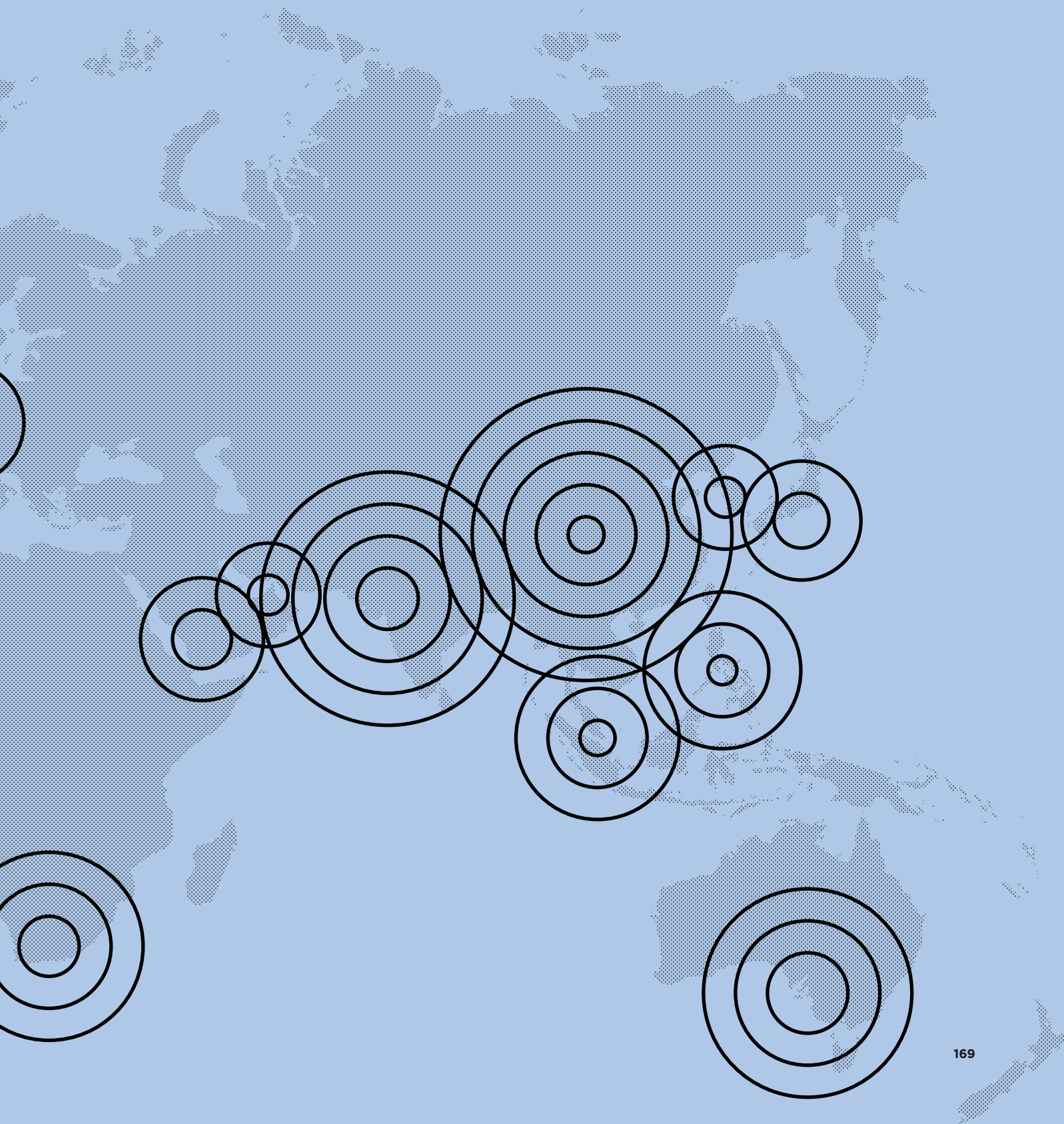
Les résultats quantitatifs ont été tirés des sondages en ligne administrés aux employés dans les pays suivants : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Émirats arabes unis, États-Unis, France, Inde, Japon, Mexique, Pays-Bas, Philippines, Royaume-Uni, Singapour. La taille totale de l'échantillon était de 36 441 travailleurs issus d'entreprises de plus de 500 employés. L'Institut O.C. Tanner a recueilli et analysé toutes les données de sondage. L'échantillon était suffisant pour générer des conclusions significatives à propos de la culture des organisations des pays visés. Toutefois, comme l'étude 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 l'Institut O.C. Tanner.

Global Appendix



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



BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

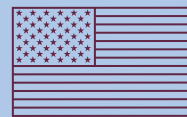
COMMUNAUTÉ

ÉPANOUISSEMENT

GÉNÉRALISTE

PROBABILITÉ D'ATTRITION

INDICE DE RECOMMANDATION
(eNPS)



70%

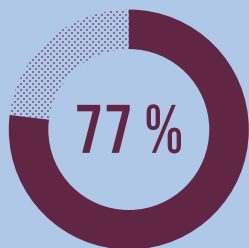
des employés aux États-Unis produisent régulièrement de l'excellent travail

76%

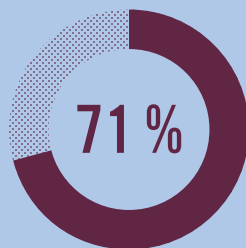
des employés aux États-Unis sont engagés

USA

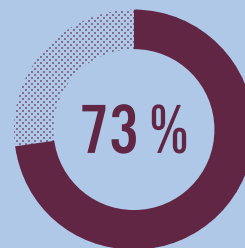
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres aux États-Unis :



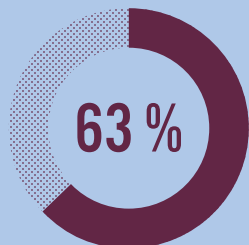
SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS



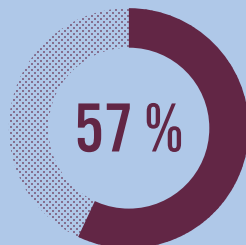
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS



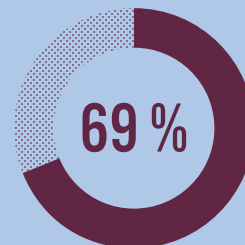
SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP
DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

73 COMMUNAUTÉ

75 ÉPANOUISSEMENT

47 GÉNÉRALISTE

61 PROBABILITÉ D'ATTRITION

41 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



71%

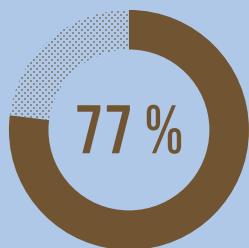
des employés au Canada produisent régulièrement de l'excellent travail

76%

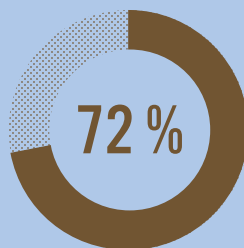
des employés au Canada sont engagés

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 :

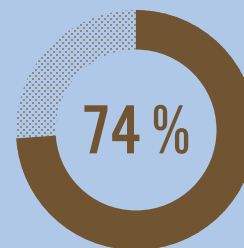
CAN



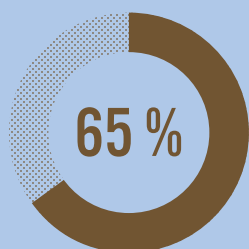
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



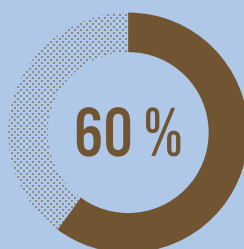
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



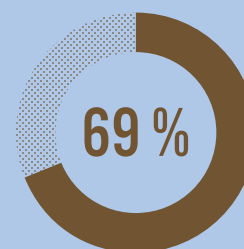
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

70 COMMUNAUTÉ

78 ÉPANOUISSEMENT

46 GÉNÉRALISTE

58 PROBABILITÉ D'ATTRITION

24 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



72 %

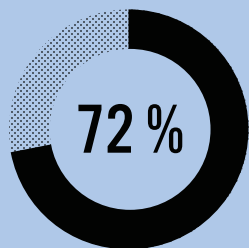
des employés au Mexique produisent régulièrement de l'excellent travail

76 %

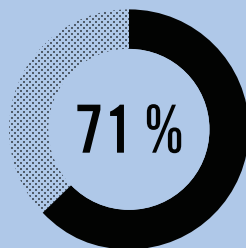
des employés au Mexique sont engagés

MEX

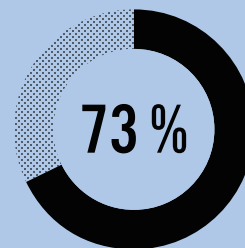
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres au Mexique :



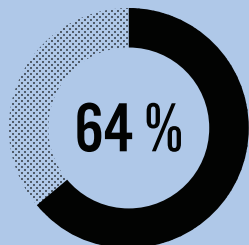
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



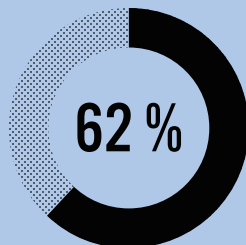
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



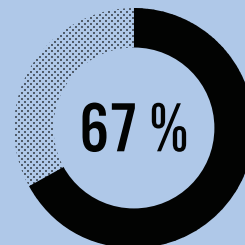
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

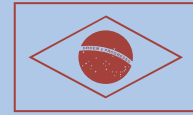
73 COMMUNAUTÉ

77 ÉPANOUISSEMENT

46 GÉNÉRALISTE

55 PROBABILITÉ D'ATTRITION

37 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



73 %

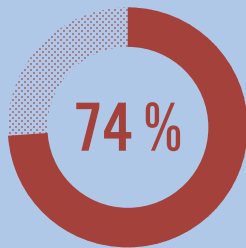
des employés au Brésil produisent régulièrement de l'excellent travail

76 %

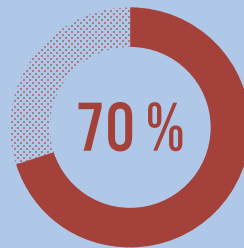
des employés au Brésil sont engagés

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 :

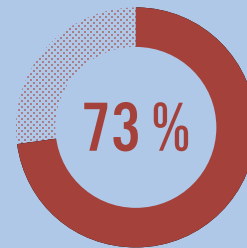
BRA



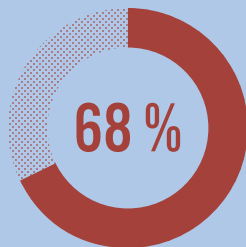
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



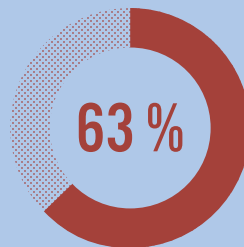
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



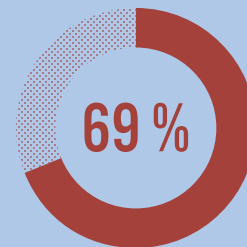
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

63 COMMUNAUTÉ

72 ÉPANOUISSEMENT

47 GÉNÉRALISTE

54 PROBABILITÉ D'ATTRITION

44 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



66%

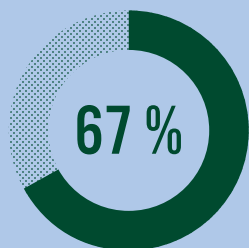
des employés en Argentine produisent régulièrement de l'excellent travail

67%

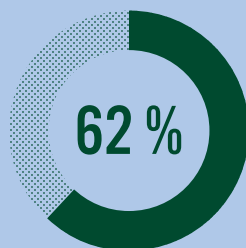
des employés en Argentine sont engagés

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 :



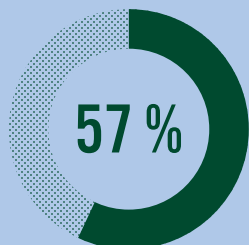
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



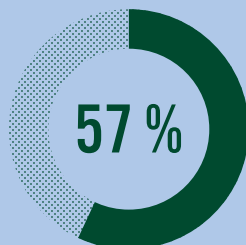
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



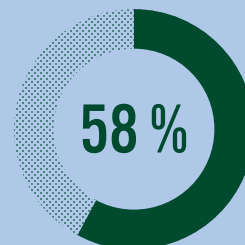
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

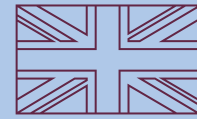
63 COMMUNAUTÉ

65 ÉPANOUISSEMENT

57 GÉNÉRALISTE

51 PROBABILITÉ D'ATTRITION

38 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



63%

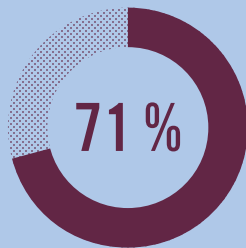
des employés au Royaume-Uni produisent régulièrement de l'excellent travail

70%

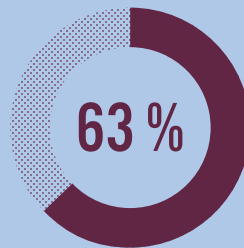
des employés au Royaume-Uni sont engagés

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 :

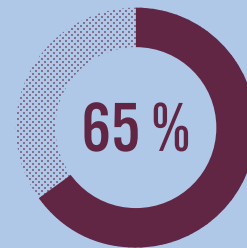
GBR



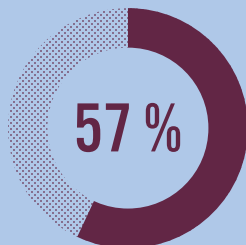
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



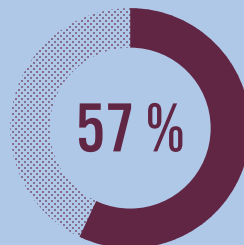
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



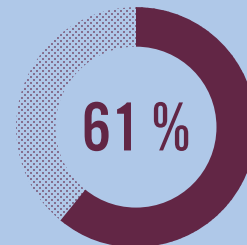
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

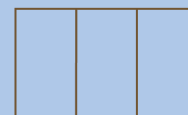
59 COMMUNAUTÉ

64 ÉPANOUISSEMENT

37 GÉNÉRALISTE

49 PROBABILITÉ D'ATTRITION

11 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



59 %

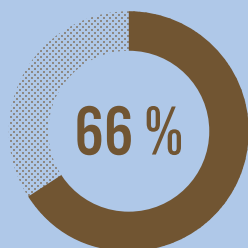
des employés en France produisent régulièrement de l'excellent travail

65 %

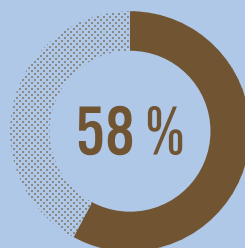
des employés en France sont engagés

FRA

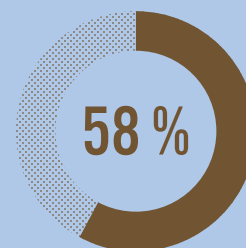
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à la France :



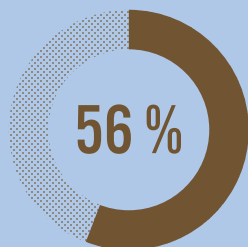
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



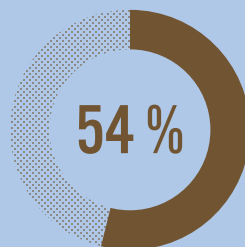
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



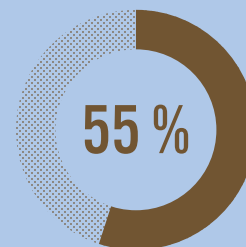
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

63 COMMUNAUTÉ

69 ÉPANOUISSEMENT

51 GÉNÉRALISTE

50 PROBABILITÉ D'ATTRITION

07 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



61%

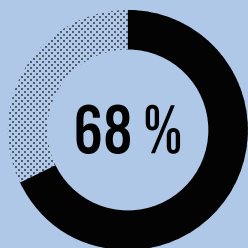
des employés en Allemagne produisent régulièrement de l'excellent travail

68%

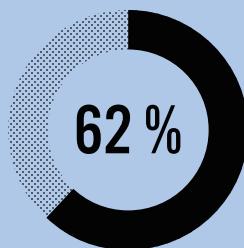
des employés en Allemagne sont engagés

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 :

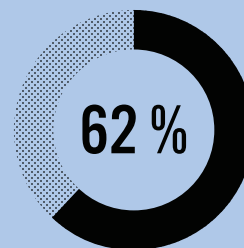
DEU



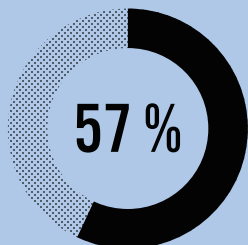
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



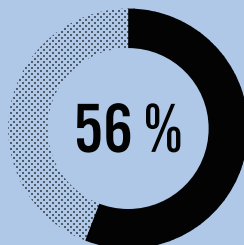
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



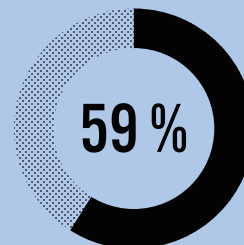
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

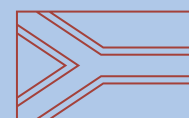
70 COMMUNAUTÉ

71 ÉPANOUISSEMENT

54 GÉNÉRALISTE

55 PROBABILITÉ D'ATTRITION

32 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



75 %

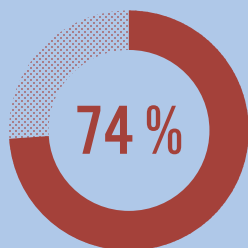
des employés en Afrique du Sud produisent régulièrement de l'excellent travail

76 %

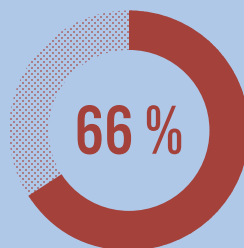
des employés en Afrique du Sud sont engagés

ZAF

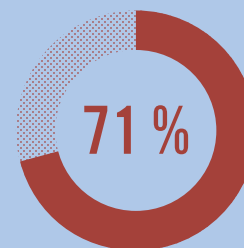
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à l'Afrique du Sud :



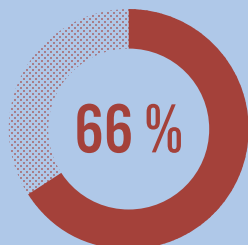
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



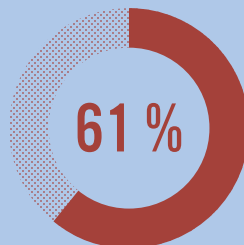
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



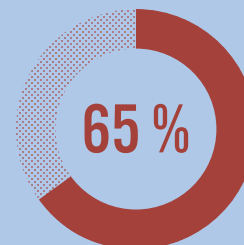
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

77 COMMUNAUTÉ

80 ÉPANOUISSEMENT

34 GÉNÉRALISTE

66 PROBABILITÉ D'ATTRITION

44 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



76%

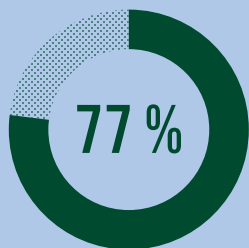
des employés en Arabie saoudite produisent régulièrement de l'excellent travail

78%

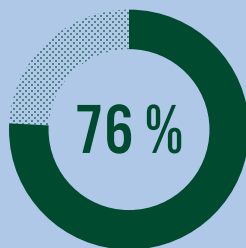
des employés en Arabie saoudite sont engagés

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'Arabie saoudite :

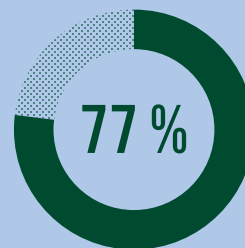
SAU



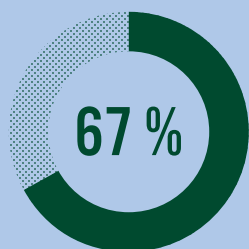
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



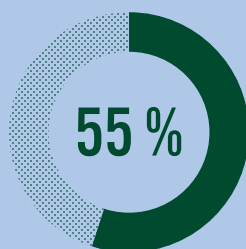
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



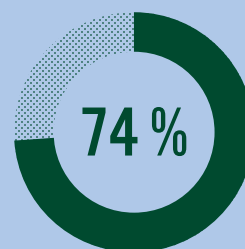
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

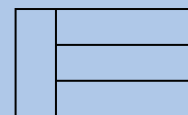
73 COMMUNAUTÉ

75 ÉPANOUISSEMENT

49 GÉNÉRALISTE

63 PROBABILITÉ D'ATTRITION

38 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



74%

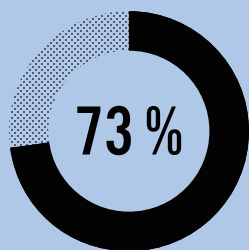
des employés aux ÉAU produisent régulièrement de l'excellent travail

75%

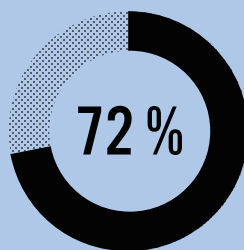
des employés aux ÉAU sont engagés

ARE

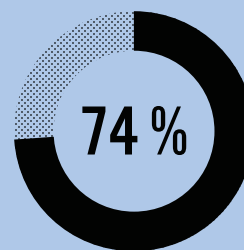
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres aux Émirats arabes unis :



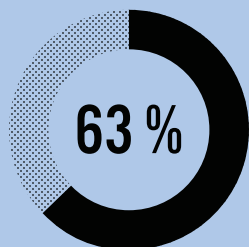
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



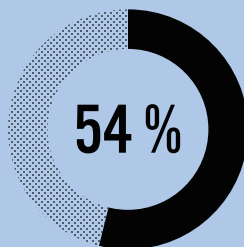
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



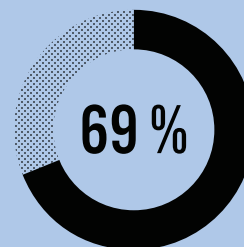
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

83 COMMUNAUTÉ

84 ÉPANOUISSEMENT

52 GÉNÉRALISTE

72 PROBABILITÉ D'ATTRITION

61 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



81%

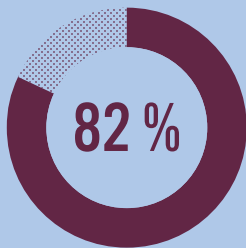
des employés en Inde produisent régulièrement de l'excellent travail

83%

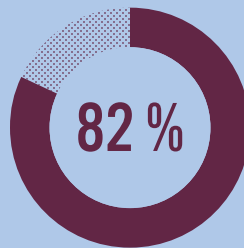
des employés en Inde sont engagés

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'Inde :

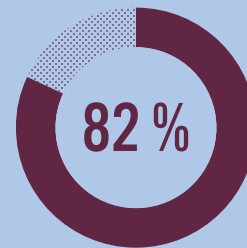
IND



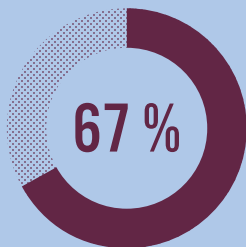
SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS



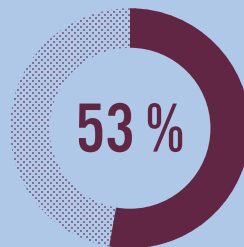
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS



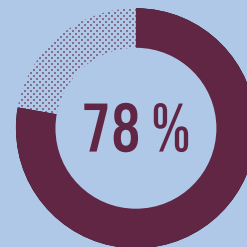
SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP
DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

77 COMMUNAUTÉ

80 ÉPANOUISSEMENT

64 GÉNÉRALISTE

65 PROBABILITÉ D'ATTRITION

09 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



76%

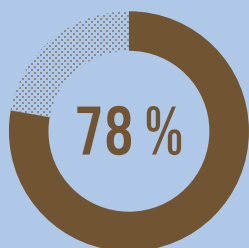
of employees in China regularly produce great work

77%

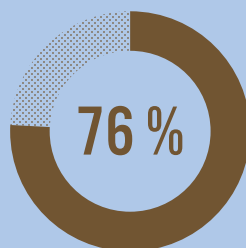
of employees in China are engaged

CHN

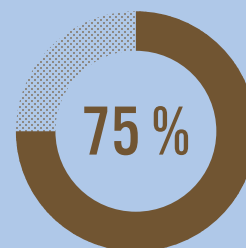
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à la Chine :



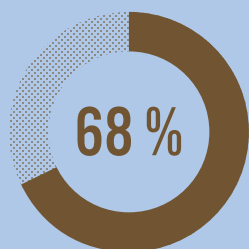
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



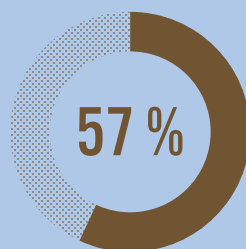
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



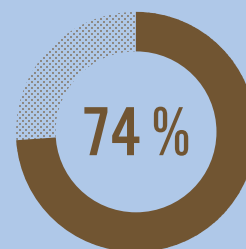
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

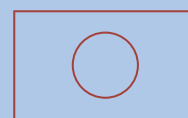
54 COMMUNAUTÉ

59 ÉPANOUISSEMENT

56 GÉNÉRALISTE

54 PROBABILITÉ D'ATTRITION

03 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



57 %

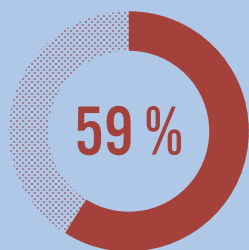
des employés au Japon produisent régulièrement de l'excellent travail

55 %

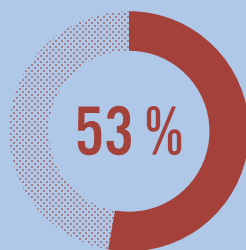
des employés au Japon sont engagés

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 Japon :

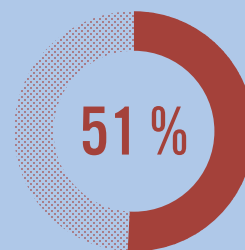
JPN



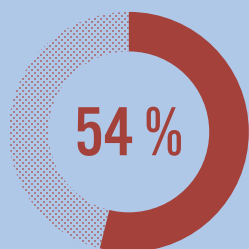
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



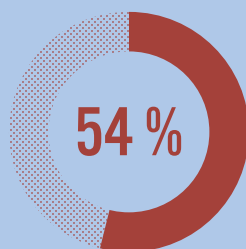
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



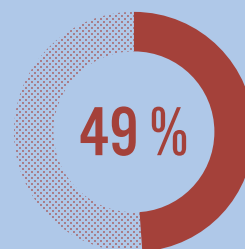
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

61 COMMUNAUTÉ

67 ÉPANOUISSEMENT

49 GÉNÉRALISTE

56 PROBABILITÉ D'ATTRITION

25 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



62%

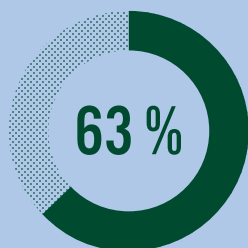
des employés en Corée du Sud produisent régulièrement de l'excellent travail

62%

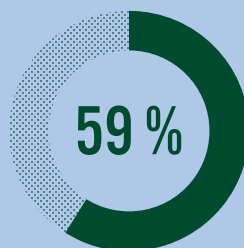
des employés en Corée du Sud sont engagés

KOR

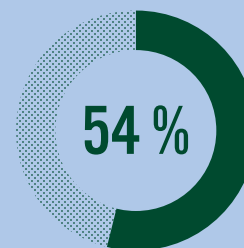
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à la Corée du Sud :



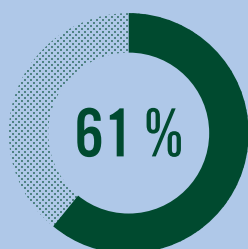
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



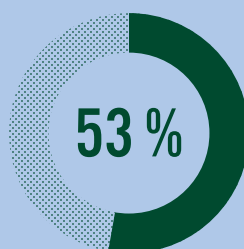
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



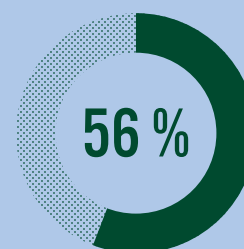
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

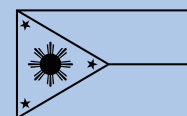
79 COMMUNAUTÉ

80 ÉPANOUISSEMENT

59 GÉNÉRALISTE

55 PROBABILITÉ D'ATTRITION

39 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



77%

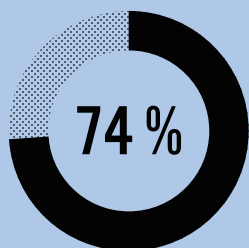
des employés aux Philippines produisent régulièrement de l'excellent travail

81%

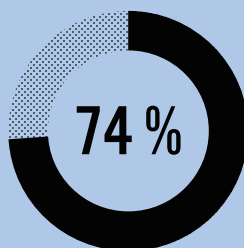
des employés aux Philippines sont engagés

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 :

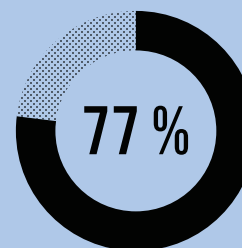
PHL



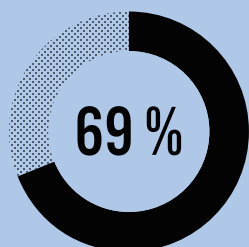
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



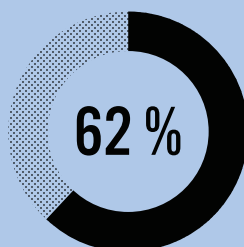
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



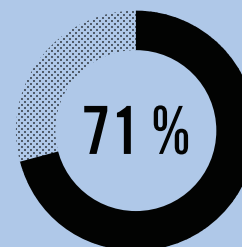
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

67 COMMUNAUTÉ

68 ÉPANOUISSEMENT

58 GÉNÉRALISTE

56 PROBABILITÉ D'ATTRITION

31 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



69 %

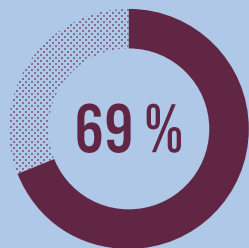
des employés à Singapour produisent régulièrement de l'excellent travail

69 %

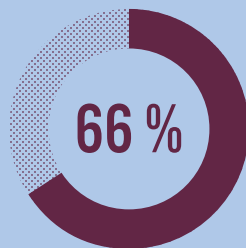
des employés à Singapour sont engagés

SGP

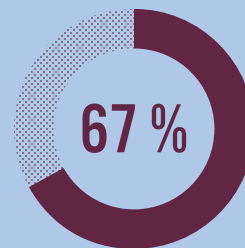
Les six éléments de la Force magnétique continuent de fournir un aperçu clair de l'état des cultures d'entreprise partout dans le monde. Voici les résultats propres à Singapour :



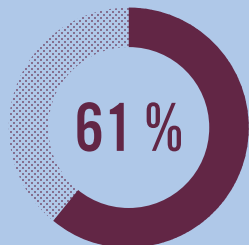
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



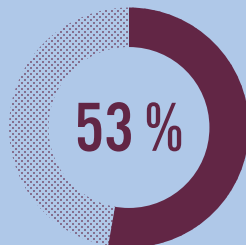
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



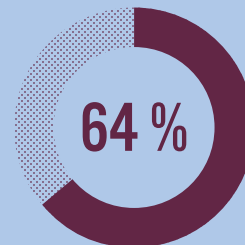
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

AUSTRALIE

BULLETIN

Résultats moyens dans cinq secteurs clés sur lesquels les organisations devraient se pencher au cours de la prochaine année

65 COMMUNAUTÉ

66 ÉPANOUISSEMENT

58 GÉNÉRALISTE

51 PROBABILITÉ D'ATTRITION

23 INDICE DE RECOMMANDATION (eNPS)



68%

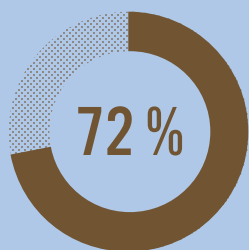
des employés en Australie produisent régulièrement de l'excellent travail

71%

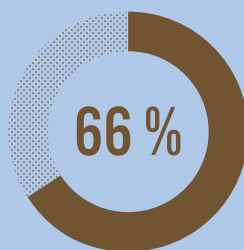
des employés en Australie sont engagés

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 :

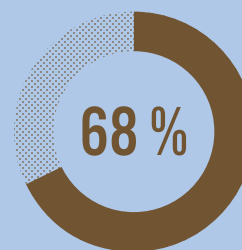
AUS



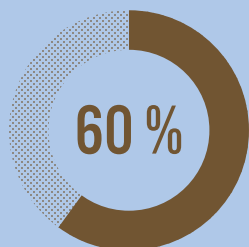
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



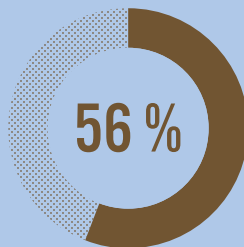
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



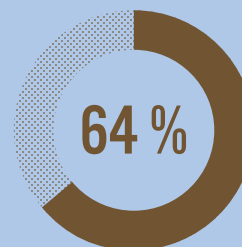
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

**APERÇU
RÉGIONAL****AMÉRIQUE
DU NORD****Community****72****Épanouissement****76****Généraliste****49****Probabilité d'attrition****59****Indice de recommandation (eNPS)****36****Excellent travail****71****Engagement****76****Vision****75****Opportunité****71****Succès****73****Appréciation****64****Bien-être****60****Leadership****68**

ROYAUME-UNI ET EUROPE	IIMOA (INDE, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE)	APAC (ASIE-PACIFIQUE)
63	76	68
67	78	72
49	47	59
49	64	57
19	45	30
61	76	69
67	78	70
68	77	69
61	74	66
62	76	66
58	66	62
56	56	55
58	71	64

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

O.C. Tanner est un chef de file mondial en logiciels et services qui améliorent les cultures d'entreprise en offrant 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 les cultures florissantes dans tous les milieux. Nous créons fièrement des liens entre les gens et la vision, la réalisation et les autres dans des milliers d'entreprises les plus réputées au monde.

Institut O.C. Tanner

Mindi Cox
DIRECTRICE DU MARKETING
ET DU PERSONNEL

Gary Beckstrand
VICE-PRÉSIDENT

Alexander Lovell, PhD
DIRECTEUR, RECHERCHE
ET ÉVALUATION

Daniel Patterson
CHERCHEUR PRINCIPAL

Cristen Dalessandro, PhD
CHERCHEUSE PRINCIPALE

Chris Berry
CHERCHEUR

Nathan Young
ASSISTANT À LA RECHERCHE

Équipe créative

RÉDACTION
Reid Thorpe
Christina Chau
Tiffany Noble

CONCEPTION
Julia LaPine
Brandon Jameson
Emily Tanner

ILLUSTRATION
Xoana Herrera

IMPRESSION
Paragon Press

Pour nous joindre

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

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

DEMANDES MÉDIAS
press@octanner.com

