



Synthèse

Rapport mondial sur la culture 2021

O.C. Tanner Institute

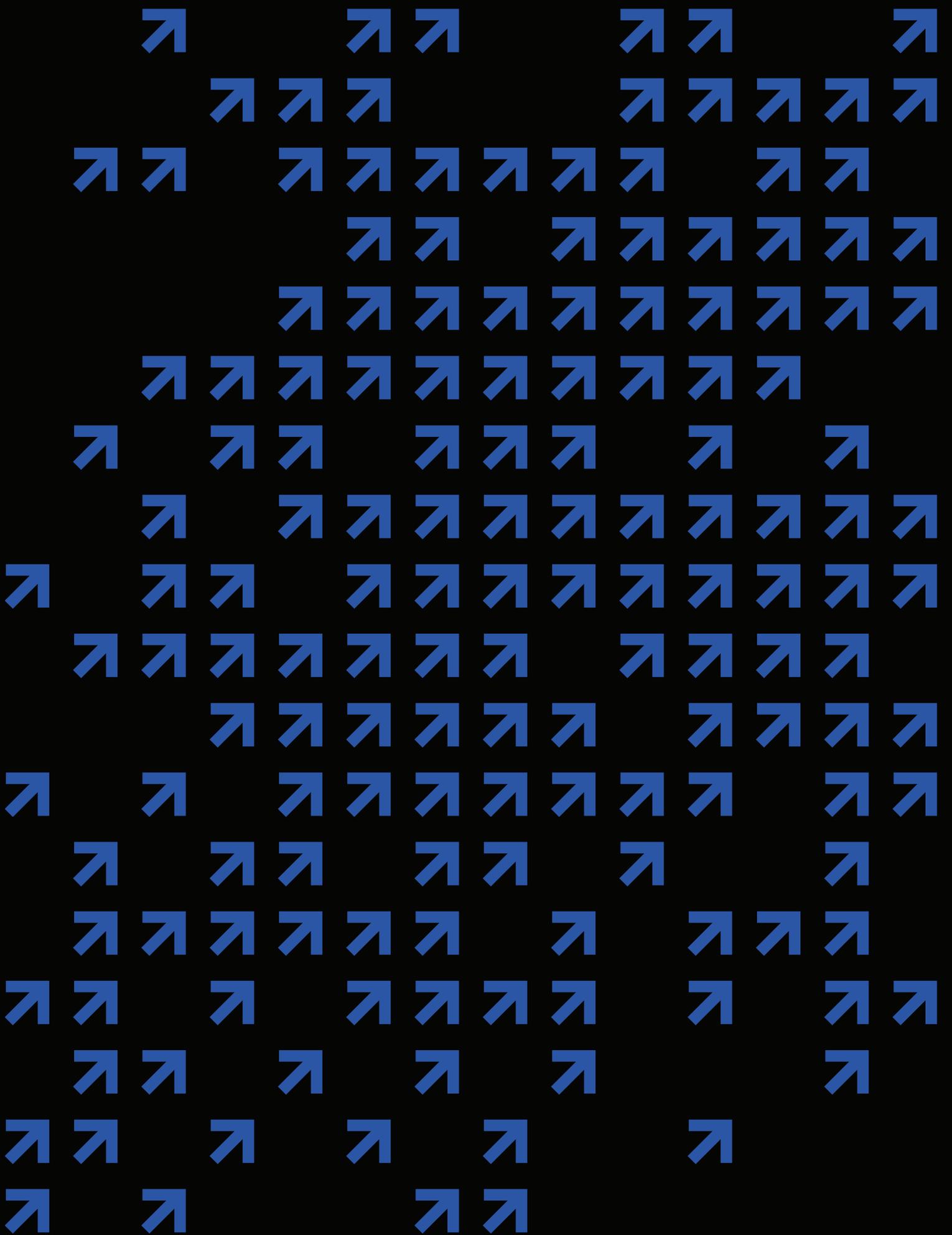


TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------------|
| Avant-propos | 1 |
| Introduction | 3 |
| Crise | 18 |
| Technologie | 46 |
| Reconnaissance | 76 |
| Inclusion | 108 |
| Génération | 140 |
| Leadership | 176 |
| Conclusion | 212 |
| Méthodologie | 217 |
| Annexe - Perspectives mondiales | 218 |



La dernière année a été source de révélation. Des épreuves inattendues et uniques ont exposé les lacunes et les forces de toutes les cultures organisationnelles. En général, celles qui avaient le vent dans les voiles avant 2020 se sont adaptées et ont mieux survécu que les autres. L'année nous a également présenté une occasion tout aussi unique : une possibilité pour les organisations, les leaders et les employés de maximiser un sentiment d'urgence et d'apporter des améliorations significatives à leur culture. Évidemment, de tels changements ne s'effectuent pas sans difficulté. Les organisations courageuses qui mettent leurs employés à l'avant-plan et qui accueillent la nouvelle technologie, l'interconnectivité ainsi que le leadership moderne sont susceptibles d'en retirer d'énormes bénéfices.

Dans le rapport mondial sur la culture de l'an dernier, nous avons affirmé que les organisations devaient réévaluer leur approche à l'égard de l'expérience employé et de la culture d'entreprise. Malheureusement, l'ancienne méthodologie temporelle du « cycle de vie » s'est avérée difficile à déraciner.

Nous poursuivons donc ce travail dans le cadre de notre plus récent rapport mondial sur la culture, en examinant comment les technologies, les programmes, les stratégies et les philosophies de leadership dépassées et déconnectées nuisent au rendement individuel et organisationnel. Nous constatons que la mise en œuvre aléatoire de la technologie a engendré un enchevêtrement d'outils et de processus qui freine son efficacité. Les programmes de reconnaissance désuets et impersonnels n'arrivent pas à produire l'effet désiré sur l'expérience et la culture. Les programmes superficiels de diversité et d'inclusivité ne font qu'atténuer le risque juridique, plutôt que d'inspirer les employés et de tirer profit de leurs perspectives uniques. Les initiatives générationnelles produisent l'effet contraire en mettant en lumière les différences de chaque groupe et en ignorant les similitudes. Les gestionnaires traditionnels autocratiques s'accrochent aux philosophies révolues qui nuisent à la culture et aux résultats d'affaires. Afin de prospérer dans une nouvelle décennie marquée par l'incertitude et l'adversité, les organisations sont contraintes de renoncer à la « normalité ». Elles doivent soutenir leurs bonnes intentions par les actions appropriées et s'engager envers une culture florissante.

Le présent rapport, notre plus important et plus riche à ce jour, est une synthèse de multiples études menées auprès de plus de 40 000 employés et leaders issus de 20 pays partout dans le monde. Un thème s'est incontestablement dégagé : les choses doivent changer. Le lieu de travail – qu'il s'agisse d'un bureau, d'un magasin, d'une usine ou d'une salle de séjour – ne doit plus représenter une corvée tolérable caractérisée par des rituels quotidiens on ne peut moins positifs. Le travail doit plutôt proposer des expériences inspirantes, stimulantes et valorisantes pour tous les employés. Si nous devons adopter une nouvelle normalité, c'est celle-ci. Pour la plupart des employés de nombreuses organisations, les expériences exceptionnelles sont l'exception.

La dernière année a été exceptionnelle sur le plan du changement – pour les employés, les familles, les entreprises et les pays. Personne n’a échappé aux défis et à l’incertitude d’une pandémie mondiale qui a confiné la majorité de la main-d’œuvre à la maison en quelques jours, tandis que ceux qui devaient rester au front peinaient à adopter de nouvelles règles en matière de sécurité. Des millions de personnes ont perdu leur emploi et des millions de commerces, de restaurants et d’événements ont dû mettre fin à leurs activités. Tous les milieux de travail ont été perturbés. Puis, à la fin mai, un mouvement social réclamant l’égalité raciale s’est installé dans de nombreuses régions du monde, particulièrement aux États-Unis. Le besoin de diversité, d’inclusion et d’égalité dans toutes les sphères de la vie, y compris dans les milieux de travail, est devenu une priorité immédiate pour en arriver au moment de vérité tant attendu.

Les approches traditionnelles à de nombreux aspects du quotidien ont disparu et la nouvelle normalité, lorsqu'elle se présente, n'est peut-être pas familière.

Mais 2020 n'est pas seulement une année de crise. C'est une année d'occasion et de préparation pour la décennie à venir. Les organisations doivent faire de l'introspection et s'engager envers un changement significatif. Il ne suffit pas de discuter des améliorations. Les organisations doivent planifier et agir maintenant.

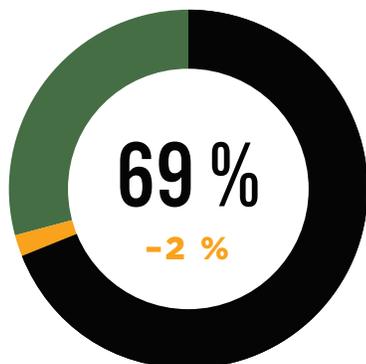
Comment les entreprises peuvent-elles maintenir les relations entre les employés malgré la distance physique qui les sépare? Comment les organisations peuvent-elles créer des cultures plus inclusives afin que tous les employés conservent leur vraie nature au travail? Comment les leaders peuvent-ils rallier leurs employés dans un contexte de décisions difficiles et de prévisions inquiétantes?

La prochaine année marquera un tournant. Les pratiques de travail devront évoluer au rythme des normes en milieu de travail. Sans les mesures adéquates pour améliorer l'expérience employé et rassembler les gens, la culture organisationnelle se dégradera, suivie de près par la productivité, la réputation et la rentabilité.

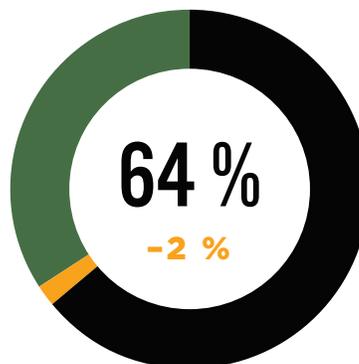
Pour mieux comprendre le besoin pressant pour les organisations d'évoluer, il est utile de connaître les domaines de la culture à améliorer.

CHANGEMENTS DANS LA FORCE MAGNÉTIQUE

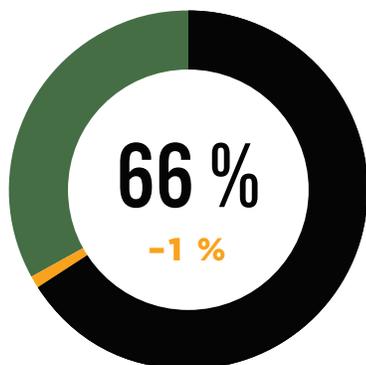
Chaque année, nous mesurons les changements survenus dans les six éléments clés de la culture qui, ensemble, influencent la décision d'un employé de se joindre à un milieu de travail, de s'y engager et d'y rester. Nous les nommons les éléments de la force magnétique en raison de leur pouvoir d'attirer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



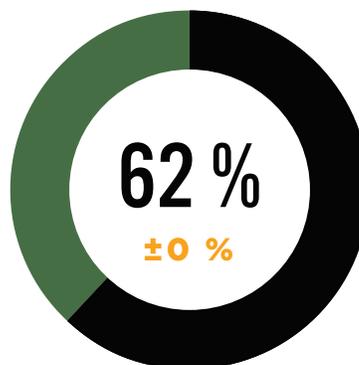
**SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS**



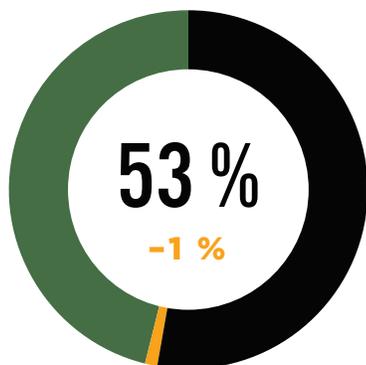
**SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS**



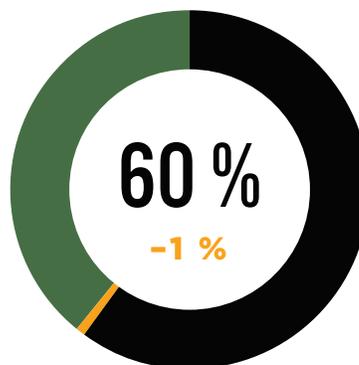
**SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT D'APPRÉCIATION
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE
EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE LEADERSHIP
DES EMPLOYÉS**

Figure 1. BAISSÉ DES RÉSULTATS DE L'INDICE DE LA FORCE MAGNÉTIQUE D'UNE ANNÉE À L'AUTRE
État actuel des six éléments essentiels qui définissent les cultures florissantes

VARIATION ANNUELLE

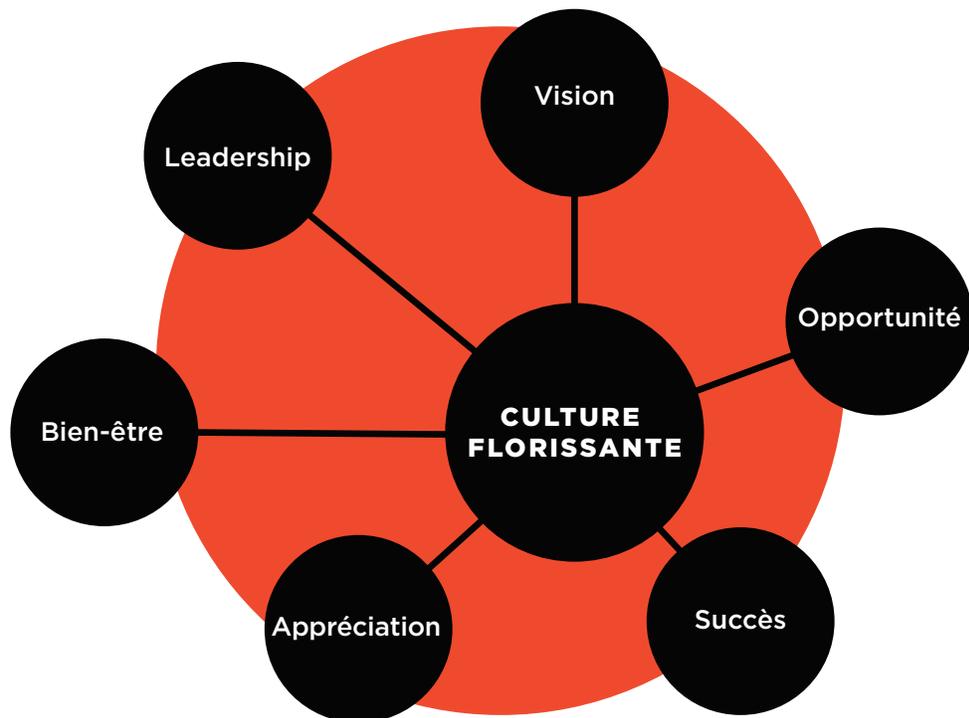


Figure 2. LA FORCE MAGNÉTIQUE
Six éléments essentiels qui définissent une culture florissante

1. Vision

Raison d'être de votre organisation, mis à part les profits. C'est votre façon de vous démarquer, l'existence même de votre entreprise. C'est ce qui disparaîtrait si votre organisation cessait d'exister.

Les employés doivent se sentir liés à la vision et comprendre en quoi leur emploi y contribue. S'ils y arrivent, leur travail prend tout son sens et ils peuvent le réaliser avec une passion qui serait autrement absente. Les organisations ont la responsabilité d'établir clairement le lien entre le travail et la vision et de créer des expériences propices.

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. L'opportunité signifie de permettre aux employés d'influer sur l'organisation et de connaître la satisfaction d'une croissance personnelle et professionnelle.

3. Succès

Le succès se définit comme l'exaltation de la réalisation, l'innovation, l'élimination des barrières, la participation à une équipe gagnante et l'expérience de la victoire.

Les employés doivent trouver le succès au niveau individuel, de l'équipe et de l'organisation. Par-dessus tout, le succès doit être nourri et célébré avec l'aide des leaders qui éliminent les obstacles et reconnaissent publiquement les victoires, petites et grandes, en temps opportun.

4. Appréciation

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

L'appréciation est aussi essentielle pour les employés que l'oxygène. Sans appréciation, les systèmes échouent. Les employés doivent savoir que leurs leaders et leurs pairs remarquent et reconnaissent leurs efforts, particulièrement lorsqu'ils dépassent les attentes. 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.

L'importance du bien-être ne cesse de croître parce que de plus en plus d'employés ressentent du stress, du détachement et de l'isolement au travail. Les leaders doivent créer un environnement d'inclusivité, d'intégration travail/famille et de connexion pour favoriser une approche globale au bien-être.

6. Leadership

Le leadership comprend le mentorat, l'accompagnement, l'inspiration et la facilitation qui créent des environnements de collaboration et de soutien. Le leadership mène finalement au succès des personnes, des équipes et de l'organisation.

Le leadership, l'élément de la force magnétique le plus influent, nourrit les cinq autres. Les meilleurs leaders ne sont pas que des supérieurs qui disent à leurs employés ce qu'ils doivent faire. Les grands leaders créent conjointement une vision partagée et donnent à leurs équipes tous les moyens de réaliser de l'excellent travail.

Notre plus récente recherche révèle une légère diminution à l'échelle mondiale de tous les indices de la Force magnétique. L'engagement a également reculé de 72 % à 70 % cette année. L'indice de recommandation des employés (Net Promoter Score® ou eNPS) s'est maintenu à 5 %, et l'intention de quitter l'organisation affiche une légère hausse de 59 % à 60 %, tandis que l'indice d'épuisement professionnel a progressé de 3 %.

Ces données sont ajustées pour annuler l'effet de la COVID-19. Pour consulter notre recherche et notre perspective sur les répercussions de la crise sur la culture, se reporter au chapitre Crise.



**LA COTE MOYENNE D'ENGAGEMENT EST EN BAISSSE
DE 2 % PAR RAPPORT À L'AN DERNIER.**

Bien que tous les éléments de la Force magnétique aient réalisé des gains prometteurs entre les deux premières années du Rapport mondial sur la culture, la présente année affiche une baisse dans les six éléments, marquant un tournant pour l'amélioration des cultures au sein des organisations. Les employés se sentent épuisés et ont du mal à composer avec leur bien-être et le leadership. Les organisations ont une occasion de multiplier leurs efforts en ces temps de changements et d'instaurer les cultures requises pour la prochaine décennie. La Force magnétique reflète la santé globale de la culture et s'avère un bon indicateur des éléments sur lesquels les organisations doivent concentrer leurs efforts.

LES ORGANISATIONS SONT CONFRONTÉES À DES DÉFIS MULTIPLES

Outre la pandémie de COVID-19, les organisations sont confrontées aujourd'hui à une adversité qui menace leur capacité à prospérer sur le plan financier, opérationnel et culturel.

Lorsque nous avons demandé aux employés quels facteurs menaçaient le plus leur organisation à ce jour (été 2020), les cinq principales réponses ont été les suivantes :

-
- 1 Baisse des activités en raison de la COVID-19 (45 %)**

 - 2 Adaptation à des conditions économiques changeantes (37 %)**

 - 3 Conformité aux nouvelles règles du gouvernement (34 %)**

 - 4 Réduction des effectifs ou mises à pied (24 %)**

 - 5 Changement des conditions de commerce international (23 %)**

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Bien que ces défis à grande échelle soient considérables, les organisations sont confrontées à cinq problèmes tout aussi troublants à petite échelle :

1. L'infrastructure technologique est dépassée

Avant même que la pandémie pousse la majorité des employés au télétravail, l'infrastructure technologique suscitait de plus en plus d'inquiétudes pour un nombre croissant d'organisations. Près du tiers des répondants (29 %) ont indiqué que leur organisation avait cessé d'investir dans la technologie de pointe, tandis que 31 % ont révélé que la technologie actuelle était difficile à utiliser.

Il existe un mythe selon lequel les employés craignent la technologie avancée au travail, alors qu'en fait, ils la souhaitent et l'accueillent généralement avec enthousiasme. Dans bon nombre de cas, cette perception de crainte empêche les organisations d'utiliser la technologie pour améliorer leur expérience employé et favoriser les liens entre leurs employés. Même les entreprises qui investissent dans la nouvelle technologie ont souvent du mal à l'intégrer à l'expérience employé, ce qui risque de nuire à leur culture.

2. Les programmes de reconnaissance désuets atténuent l'effet positif

Les programmes de reconnaissance sont devenus chose courante, mais la plupart n'ont pas évolué depuis leur mise en place initiale. Un grand nombre de ces programmes mise davantage sur la technologie que sur les personnes, transformant ce qui devait être une expérience culminante en un échange transactionnel. En conséquence, ils ne parviennent pas à lier les employés à la vision, à la réalisation et aux autres.

Notre recherche indique que 45 % des employés jugent que leur programme de reconnaissance est désuet et déconnecté de ce qui est important dans l'organisation. De plus, 43 % des employés estiment que leur technologie de reconnaissance est dépassée, tandis que 49 % affirment qu'ils utilisent leur programme de reconnaissance en guise de rémunération plutôt que de reconnaissance.

Ces perceptions contribuent à une baisse de 37 % du sentiment d'appréciation des employés. Les organisations manquent une occasion cruciale d'intégrer avec succès des moments de reconnaissance personnalisés et significatifs à l'expérience employé – des moments qui, ensemble, améliorent les résultats de la culture et de l'entreprise.

82 %

Le nombre de cas d'épuisement professionnel léger, modéré ou sévère a augmenté de 3 % par rapport à l'an dernier, pour un taux de 82 % d'épuisement professionnel cette année.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

3. Les disparités en matière de diversité et d'inclusivité continuent de nuire à l'expérience employé

Malgré la vaste adoption par les entreprises d'initiatives de diversité et d'inclusivité, bon nombre d'organisations ont encore du mal à assurer à tous les employés un accès équitable aux opportunités et à l'avancement. Trop souvent, des programmes de diversité et d'inclusivité inefficaces misent sur la conformité juridique et l'atténuation des risques, plutôt que de favoriser activement la compréhension et la promotion de la grande diversité des employés.

Notre recherche révèle que ces disparités ne passent pas inaperçues : 35 % des répondants déclarent que leur organisation n'en fait pas assez pour aborder les problèmes de discrimination à l'interne. Les programmes de diversité et d'inclusivité considérés comme inefficaces entraînent une diminution de 78 % de l'engagement, une baisse de 66 % de la perception de l'expérience employé et une hausse de 44 % de l'épuisement professionnel modéré à sévère. L'intérêt renouvelé pour l'égalité raciale en 2020 indique que la prise de position pour améliorer l'inclusion n'est plus facultative; elle est attendue.

4. La génération Z connaît des ratés

Avant la COVID-19, la génération Z était en bonne voie d'hériter d'un paysage professionnel prometteur assorti d'une économie forte et d'un taux de chômage historiquement bas. Maintenant, plutôt que de se trouver devant des opportunités illimitées, la génération Z est confrontée à un avenir incertain. En mars 2020, la moitié des membres plus âgés de la génération Z (de 18 à 23 ans) ont affirmé qu'eux ou un membre de leur foyer avaient été touchés par la perte d'un emploi ou une importante baisse de revenu en raison de la pandémie. Ce pourcentage est considérablement plus élevé que chez la génération Y (40 %), la génération X (36 %) et les baby-boomers (25 %) qui ont affirmé la même chose¹.

À l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail, les organisations constateront que ces employés sont semblables aux autres générations à de nombreux égards, mais ont des préférences de communication et des attentes de la part de leur leader qui diffèrent légèrement. L'intégration d'une nouvelle génération à la main-d'œuvre peut engendrer de la frustration si les organisations ne s'adaptent pas aux besoins de chacune et ne favorisent pas leur harmonisation.

5. Le développement du leadership favorise encore les « gardiens »

Les leaders modernes rallient les employés à la vision, à la réalisation et aux autres, et ils jouent un rôle central dans la création de résultats positifs pour la culture et l'entreprise. Par conséquent, les stratégies intégrées de développement du leadership inclusif et moderne sont la clé pour s'assurer que les organisations sont en mesure de s'adapter à un milieu de travail en évolution.

Malheureusement, trop d'organisations perpétuent les programmes de développement du leadership traditionnel qui retiennent seulement quelques candidats au potentiel élevé aux fins de formation et d'avancement. Ainsi, les leaders apprennent encore comment être de bons gardiens, plutôt que des mentors ou des défenseurs. Notre recherche confirme que 58 % des organisations adhèrent encore à cette pratique dépassée, et tout juste moins que la moitié (49 %) des

organisations offrent des opportunités de développement du leadership à tous les employés. Si les organisations veulent créer des leaders modernes – ou se diriger de plus en plus vers un modèle de gestion de leadership partagé – elles doivent élargir leur offre et leur bassin de candidats.

Répondre à ces cinq préoccupations favorise une culture plus forte qui permet aux organisations de réussir à court terme en ces temps incertains, en plus de relever les défis de la décennie à venir. Il serait sage que les organisations mettent en œuvre ces changements dès maintenant.

SYNTHÈSE : UNE OCCASION INATTENDUE EN PÉRIODES DE CRISE

syn·thèse *n.* combinaison de concepts souvent variés en un ensemble cohérent

Les périodes de crise divisent les gens ou les rassemblent.

Les organisations sont composées de gens qui représentent des géographies, des expériences, des mentalités, des races, des genres, des âges, des capacités, des talents, des préférences et des perspectives variés. Alors comment les organisations rallient-elles ces différentes personnes? En les unissant entre elles? En les aidant à travailler ensemble avec succès?

Pour déterminer comment intégrer la technologie, la reconnaissance et une nouvelle génération – tout en nous efforçant d'améliorer l'inclusivité et le leadership – nous devons tenir compte des nombreuses facettes des personnes, des points de données et des expériences employé. Cette tâche complexe nécessite une synthèse intentionnelle et disciplinée.

Plutôt que de tenter d'aborder les personnes dans la culture existante, les organisations devraient aspirer à synthétiser une culture plus forte, plus résiliente.

« Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère de synthèse. La connaissance ne doit plus se limiter à un diplôme ou à une compétence... elle nécessite une vision élargie, des capacités de pensée critique et de déduction logique sans lesquelles le progrès constructif est inatteignable. »

**—LI KA-SHING, MAGNAT DES AFFAIRES DE HONG KONG,
ENQUÊTEUR ET PHILANTHROPE**

Tout comme en chimie, la synthèse combine différents éléments en une nouvelle entité plus grande que la somme de ses parties. Une culture synthétisée comprend l'unification de tous nos employés, avec toutes leurs différences, d'une manière qui leur permet de collaborer vers un objectif commun et d'atteindre des résultats sans précédent.

Les organisations, heureusement, sont un lieu naturel de mise en relations des gens. Pendant que le monde continue de se sentir plus séparé et isolé dans une période de crise généralisée, les employés se tournent vers leur organisation pour y trouver un sentiment de communauté, de vision et de sécurité. Avant la pandémie, les employés considéraient souvent leurs collègues comme des membres de leur famille et le lieu de travail comme un deuxième foyer. Près des trois quarts (74 %) des employés discutent de leurs désirs et de leurs rêves pour l'avenir avec leurs collègues, et 83 % affirment que leur famille de travail contribue à leur bonheur². Lorsque les employés ont soudainement eu à travailler de la maison et à se distancier de la majeure partie de la société, leurs projets de travail sont devenus des lieux de relation essentiels.

Pour de nombreux employés, la vision de leur organisation propose une identité commune lorsque les autres points de connexion sont perturbés. La vision d'une organisation peut donner un sens à la vie personnelle d'un employé et l'aider à avoir l'impression qu'il contribue à un monde meilleur.

La prochaine année d'incertitude et de changement présente un choix pour les organisations. Elles peuvent supposer que leur culture est suffisamment solide et risquer que les personnes se sentent déconnectées, désengagées et qu'elles soient tentées de regarder ailleurs. Ou, elles peuvent faire le nécessaire pour bâtir une excellente expérience employé et une culture qui apprécie, reconnaît et combine le talent de chaque personne pour atteindre la réussite en affaires. Ce rapport s'adresse à toute personne curieuse à propos de la deuxième option.

Sources - Introduction

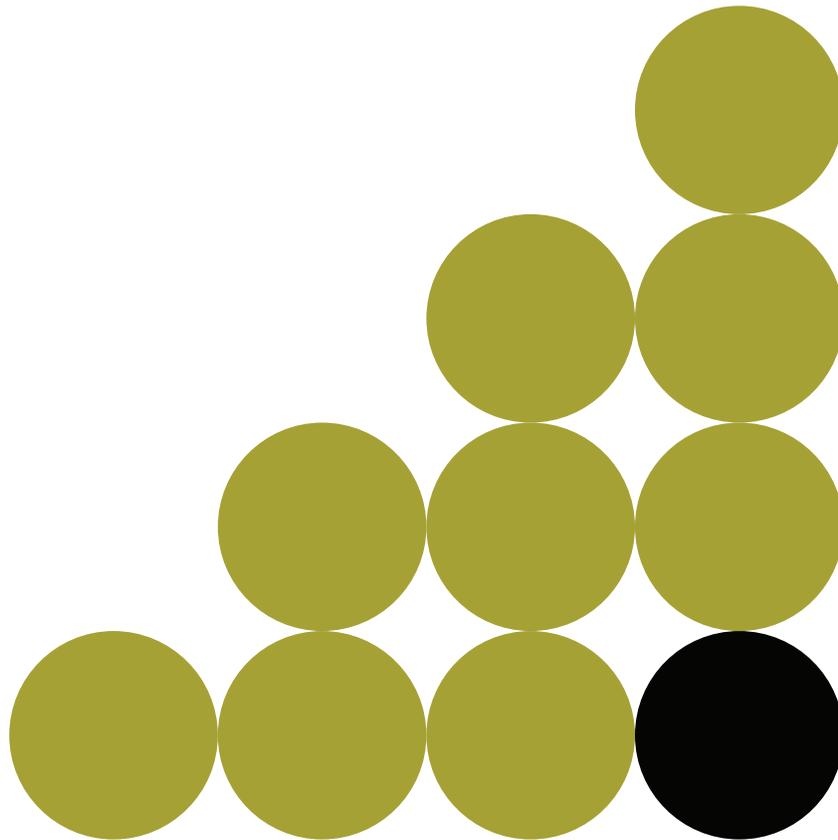
1. *Worries About Coronavirus Surge, as Most Americans Expect a Recession—or Worse*, Pew Research Center, mars 2020.
2. UMOH, Ruth. *This study identified the 5 people that make up a 'work family'—which one are you?*, CNBC, 14 décembre 2017.

Crise



En 2020, les organisations ont fait face à un virus sans remède et aux revendications de justice raciale, et se sont retrouvées devant une occasion sans précédent.





10x

LES CULTURES NON FLORISSANTES SONT 10 FOIS PLUS SUSCEPTIBLES DE SUBIR LES EFFETS NÉGATIFS D'UNE CRISE QUE LES CULTURES FLORISSANTES.

Nous savons tous que l'adversité est l'ingrédient clé du progrès. La dernière année nous a réservé suffisamment de défis, d'embûches et de souffrances pour progresser longtemps. Des crises simultanées et en cascade ont étiré, tendu et presque rompu les liens qui assurent le maintien de nos sociétés, de nos économies et de nos systèmes politiques. Nous voyons clairement combien les cultures organisationnelles dépendent de la transparence, du leadership et de la valorisation des personnes. Mais même si l'adversité est essentielle au progrès, elle ne suffit pas à elle seule. En refusant d'accueillir les défis et le changement à venir, les organisations stagnent et finissent par échouer. Nous avons du pain sur la planche, pour nous et les autres. Mais, nous avons aussi l'espoir. Retrouvons nos manches.

INTRODUCTION

Pour la plupart des organisations, le début de 2020 a été marqué par un optimisme prudent. Les dépenses d'investissement des entreprises avaient ralenti, mais les avancements technologiques prometteurs – jumelés aux dépenses de consommation modérées, mais stables – dictaient les attentes à l'égard d'une hausse de l'innovation et de la croissance économique. Les ménages continuaient de profiter d'un marché du travail vigoureux, d'un taux de chômage faible ainsi que d'une hausse du revenu disponible, tous des éléments qui alimentent la confiance des consommateurs. Les experts avaient prévu que la croissance au cours de la prochaine année serait lente, mais constante¹.

Puis, un nouveau coronavirus s'est propagé à l'échelle mondiale.

57 %

des sociétés anticipent des changements « majeurs » à leur culture à la suite de la pandémie².

De mars à avril, les États-Unis à eux seuls ont enregistré une perte de plus de 20 millions d'emplois dans l'ensemble des industries. De façon logique, mais non moins troublante, un déclin massif des dépenses de consommation ainsi qu'une chute de 14 % du PIB au cours des deux premiers trimestres ont suivi. À la fin de juillet, il était évident que toute tentative de combattre le virus en suspendant l'économie n'avait pas produit la reprise que plusieurs avaient envisagée. Nous assistons maintenant au recul des dépenses d'investissement en raison d'une plus faible consommation, alors que l'incertitude concernant le marché et les consommateurs continue de croître³.

« Toute crise présente une occasion. La crise nous force individuellement à l'introspection, tout comme elle force une entreprise à réexaminer ses politiques et ses pratiques. »

—JUDY SMITH, PDG, SMITH & COMPANY

Aussi alarmants que soient ces indicateurs économiques, la perturbation des cultures sous-jacentes d'innombrables organisations est tout aussi alarmante. Pour plusieurs, les expériences partagées, les récits et les liens qui influencent comment les employés interagissent, pensent et travaillent sont fracturés. Selon une étude menée par SHRM, les deux tiers des sociétés affirment que maintenir le moral des employés représente un défi, et le tiers d'entre elles affirment la même chose à propos du maintien de la culture d'entreprise⁴. La pandémie ne vient pas seulement modifier la façon dont les organisations font des affaires; elle teste également leur capacité à préserver les cultures florissantes qui rendent les activités possibles.

LA PERTURBATION MONDIALE NUIT À LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, d'une année à l'autre la tendance des résultats de la culture et de l'engagement affichait déjà un léger fléchissement. Face à la perturbation étendue découlant de la COVID-19, cette tendance à la baisse n'a fait qu'accélérer, et nous le constatons dans les résultats de la culture et l'engagement plus faibles et dans la hausse de l'épuisement professionnel.

Incidence de la COVID-19 sur les résultats de la culture :

-11 % Engagement

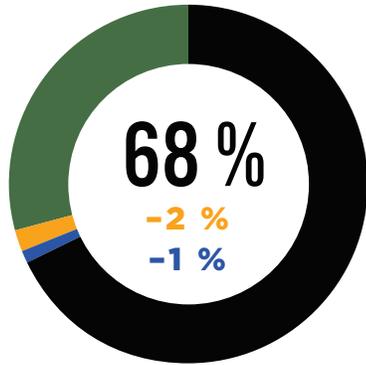
-6 % Indice de recommandation des employés

+15 % Épuisement professionnel

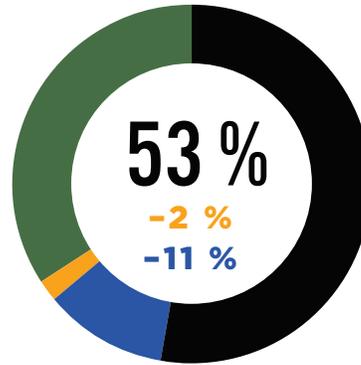
-5 % Intention de quitter l'organisation

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

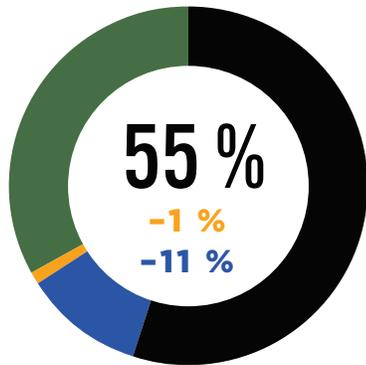
Fait intéressant, les deux aspects qui semblent presque immunisés aux effets de la pandémie sont la vision et l'intention de quitter l'organisation. Devant l'incertitude économique qui risque de persister jusqu'à l'an prochain, les employés ne sont pas aussi à l'aise de quitter leur emploi. Ils peuvent considérer que leur travail leur procure un sentiment de vision puisque leurs vies sociale et personnelle souffrent de la distanciation physique et de l'isolement.



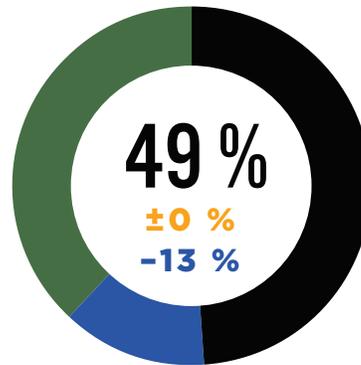
**SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS**



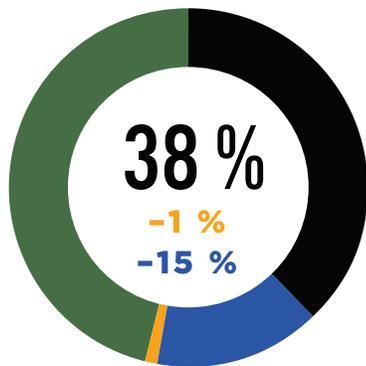
**SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS**



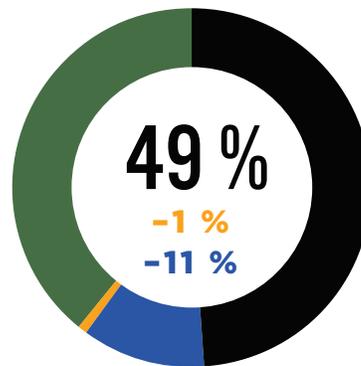
**SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT D'APPRÉCIATION
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE
EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE LEADERSHIP
DES EMPLOYÉS**

Figure 3. LA COVID-19 FRAPPE LA FORCE MAGNÉTIQUE
La pandémie ébranle considérablement les six éléments essentiels qui définissent une culture florissante.

CERTAINES CULTURES S'EN SORTENT MIEUX QUE D'AUTRES

La pandémie a eu une incidence considérable sur la culture de toutes les organisations, mais celles qui ont amorcé la crise avec une saine culture affrontent beaucoup mieux la tourmente que les autres. La différence de l'incidence sur les résultats de la culture et les niveaux de satisfaction générale entre les cultures florissantes et les cultures non florissantes est profonde :

| RÉSULTATS | INCIDENCE DE LA COVID-19 SUR LES CULTURES FLORISSANTES | INCIDENCE DE LA COVID-19 SUR LES CULTURES NON FLORISSANTES |
|--|---|---|
| Engagement | -1 % | -52 % |
| Maintien en fonction | -3 % | -53 % |
| Indice de recommandation des employés | -5 % | -63 % |
| Inclusion | -1 % | -51 % |
| Épuisement professionnel | +13 % | +81 % |
| Satisfaction générale à l'égard de l'expérience employé | -1 % | -49 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

« Nous utilisons notre culture pour encadrer [la pandémie]. Nous avons toujours eu une culture de collaboration et de soutien. Nous favorisons plus que jamais l'engagement de nos employés. Nous avons une culture agile et nous nous sommes tournés vers les besoins de nos employés. Je crois que la situation nous a permis d'accomplir en quelques semaines ce qui nous aurait autrement pris des années. »

—TRACY KEOGH, DIRIGEANTE PRINCIPALE DES RH, HP

EFFET DES (RÉ)ACTIONS ORGANISATIONNELLES

En réponse aux défis économiques et opérationnels de la pandémie de COVID-19, les organisations ont eu à prendre des décisions difficiles pour protéger leur viabilité à long terme. Mais bon nombre de ces actions ont eu des conséquences inattendues sur les employés et la culture :

1. Mises à pied et mises en chômage technique

Au début de la pandémie, 49 % des sociétés envisageaient des mises à pied⁵, et un mois après le début de la pandémie, une recherche Gallup révélait que près de 20 % des entreprises avaient effectivement supprimé des emplois⁶. Le taux de chômage aux États-Unis est passé de 3,8 % en février 2020 à 13 % en mai 2020⁷. L'absence de ces employés, même si la plupart travaillaient à distance, a eu un effet dévastateur sur la culture.

Lorsqu'une organisation effectue des mises à pied ou des mises en chômage technique, nous avons constaté :

une diminution de 91 % de l'indice de recommandation des employés

une augmentation de 36 % de l'intention de quitter l'organisation

une augmentation de 57 % du désengagement

une augmentation de 20 % de la crainte

une augmentation de 80 % du sentiment d'isolement

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

2. Retour trop hâtif au lieu de travail

Bon nombre d'organisations ont débattu du moment opportun de ramener les télétravailleurs dans les bureaux, et beaucoup de travailleurs ne se sentaient pas prêts.

Lorsque les employés ne croyaient pas que leur organisation était prête au moment de leur retour au travail, nous avons constaté :

une augmentation de 46 % de la crainte

une augmentation de 23 % du signalement de tensions dans l'atmosphère de travail

une diminution de 31 % de l'engagement

une diminution de 18 % de la productivité

une diminution de 23 % de la confiance que les leaders se soucient de leur bien-être

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

La pression exercée sur les travailleurs pour rentrer au bureau a également une répercussion considérable sur leur santé et leur bien-être. Les employés qui devaient retourner au bureau étaient 19 % plus susceptibles de se sentir déprimés, 16 % plus susceptibles de ressentir un épuisement professionnel et 22 % plus susceptibles de craindre la COVID-19 sur le lieu de travail.

3. Diminution de la reconnaissance

Pour beaucoup d'entreprises, la baisse des revenus a entraîné une diminution de la reconnaissance. Durant la COVID-19, les organisations ont sabré de 17 % les programmes d'anniversaires de service, de 20 % les programmes de reconnaissance du rendement et de 7 % les programmes de reconnaissance des efforts quotidiens.

Les conséquences comprennent :

une augmentation de 38 % de l'indice de recommandation des employés

une augmentation de 20 % de l'intention de quitter l'organisation

une diminution de 49 % de l'engagement

une augmentation de 14 % de l'épuisement mental

une diminution de 23 % de la probabilité que les employés se sentent soutenus par l'organisation

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Même si ce n'est pas toujours évident – et que cela semble parfois risqué – la pandémie donne à toutes les organisations une énorme occasion de faire évoluer et d'améliorer leur culture. Lorsque les employés croient que leur culture s'adapte rapidement au changement, ils sont 475 % plus susceptibles de croire que leur organisation considère cette perturbation comme une occasion d'apprentissage et de croissance. La réalité est que les cultures vont inévitablement changer. La pandémie de 2020 n'a fait que forcer et accélérer ce changement. Mais les organisations peuvent encore choisir de quelle façon le changement s'opérera.

L'heure est maintenant venue pour les leaders de faire la transition d'une gestion traditionnelle vers un mentorat moderne capable d'aider leurs employés à surmonter l'incertitude psychologique d'une expérience de travail radicalement différente. On n'aspire plus à la maturité technologique; elle est indispensable à la survie. L'inclusion n'est plus un aspect optionnel de la culture d'entreprise; elle est demandée par les employés de toutes origines. Par-dessus tout, la reconnaissance n'a jamais été aussi importante, car elle procure aux employés - l'élément le plus fondamental de toute organisation - le sentiment d'appréciation et de sécurité dont ils ont désespérément besoin en période d'incertitude et de transition.

« Il y aura certainement des interruptions, mais je ne sais pas quand, ni de quelle ampleur. Je sais qu'elles surviendront à l'occasion, et je sais également que nous en sortirons meilleurs. »

—WARREN BUFFET, PDG, BERKSHIRE HATHAWAY



ÉTUDE DE CAS — CE QUE LES SOCIÉTÉS CHINOISES NOUS ONT APPRIS À PROPOS DE LA TRANSPARENCE

Le coronavirus a touché la Chine des semaines avant de se propager au reste du monde, et de nombreuses sociétés chinoises ont rapidement fait preuve d'adaptation et d'innovation. La clé pour plusieurs a été la transparence.

Les sociétés ont régulièrement tenu leurs équipes au courant de l'état de leurs activités et partagé une information directe, honnête et personnelle. Lorsqu'une importante société d'ingénierie et de technologie a fermé les portes d'un de ses centres de RetD qui représentait l'avenir de la société, les employés ont demandé au PDG pourquoi. Sa réponse a été la suivante : « Si nous ne pouvons pas survivre aux trois prochains mois, nous n'avons aucun avenir. »

Les leaders savaient que leurs actions étaient scrutées à la loupe et qu'elles ne feraient pas l'unanimité auprès des employés. Mais après que les travailleurs ont compris la situation de l'entreprise et reçu l'information justifiant les décisions, les employés se sont sentis « unis dans le même combat face à un ennemi commun ». La transparence a permis aux organisations de rallier leurs employés afin d'apporter les changements requis pour survivre à la crise⁸.

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

Pour aider les leaders d'organisations à traverser la crise de la COVID-19, notre recherche appuie les mesures suivantes :

① **Faire preuve de transparence avec les employés**

En période d'incertitude, les sociétés doivent évaluer leurs pratiques de leadership et leur façon d'engager leurs employés. Les leaders qui communiquent les décisions avec honnêteté, de façon intégrale et proactive bâtissent la confiance et rassurent leurs employés.

La transparence organisationnelle est fondamentale à la protection de la culture, particulièrement en période difficile. Pour les organisations qui ont manqué de transparence par le passé, cette crise est une occasion de changer les perceptions.

Selon les données, les organisations qui ont fait preuve d'une plus grande transparence auprès de leurs employés depuis le début de la crise ont constaté :

72 %

augmentation de la satisfaction des employés

174 %

augmentation de la confiance que les leaders tiennent compte du bien-être des employés lorsqu'ils prennent leurs décisions opérationnelles

241 %

augmentation de l'indice de recommandation des employés

85 %

augmentation de l'engagement des employés

152 %

augmentation de la motivation des employés à en faire plus

37 %

diminution de la crainte à l'égard de la COVID-19 en milieu de travail

2 Maintenir les liens avec les employés

« Il y a environ 3 000 à 4 000 employés à la maison qui ont besoin d'une communauté. Nous avons créé des communautés en ligne qui n'ont rien à voir avec nos objectifs de vente de la semaine. »

—MOHAMAD ALI, PDG, INTERNATIONAL DATA GROUP

Alors que nous poursuivons le travail à domicile et la distanciation physique, nous perdons les occasions faciles de prendre des nouvelles les uns des autres dans le couloir ou dans la salle de pause. Les employés doivent redoubler d'efforts pour conserver les liens virtuels, et les organisations doivent activement favoriser les relations dans l'ensemble des équipes.

Nous suggérons aux leaders de faire un effort pour communiquer avec leurs employés chaque jour, d'une manière ou d'une autre. Rappelons que si les tête-à-tête ont toujours été un moyen efficace pour un leader de faire le point sur le travail et le progrès, ils sont d'autant plus importants pour le bien-être et l'engagement des employés. Notre recherche l'an dernier a révélé un effet significatif lorsque les leaders tiennent des tête-à-tête réguliers avec leurs employés.

Cette année, nous observons une différence statistiquement considérable dans l'efficacité des tête-à-tête tenus chaque semaine par rapport à ceux tenus toutes les deux semaines et une fois par mois :

| RÉSULTATS | TÊTE-À-TÊTE TENUS CHAQUE SEMAINE VS AUX DEUX SEMAINES |
|---------------------------------|--|
| Engagement | +58 % |
| Crainte | -47 % |
| Productivité personnelle | +31 % |
| Vision | +19 % |
| Opportunité | +24 % |
| Success | +15 % |
| Appréciation | +24 % |
| Bien-être | +23 % |
| Leadership | +36 % |
| Épuisement professionnel | -15 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Durant une crise, les tête-à-tête devraient prévoir du temps pour faire du mentorat et de l'accompagnement; poser des questions sur les préoccupations et le bien-être; écouter la rétroaction des employés; et pour réitérer la vision, l'opportunité et l'appréciation.

A woman with long dark hair is sitting on a light-colored sofa, reading a book. She is wearing a dark top. Next to her, a child is lying down, partially visible. The background is a simple room with a lamp and a chair. The entire image has a green tint.

ÉTUDE DE CAS — MAINTENIR LES LIENS EN PÉRIODE DE COVID-19

HP multiplie les façons de favoriser le dialogue avec les employés durant la pandémie. Par exemple, dans le cadre d'assemblées hebdomadaires sur Zoom avec des médecins pour partager les plus récents développements sur la COVID-19 et de séminaires d'enseignement à la maison pour les parents. La société a également pris de nouvelles mesures pour soutenir la santé mentale des employés et investi davantage dans la formation en leadership pour aider les gestionnaires à mieux s'occuper de leurs employés. Les gestionnaires font régulièrement le point avec leurs équipes, et le PDG utilise la vidéo pour joindre plus de gens et leur parler directement.

À la suite de ces efforts, HP a constaté que les employés sont en meilleure position pour se connecter à l'échelle mondiale et ont un sentiment d'inclusion plus élevé. Selon Tracy Keogh, dirigeante principale des RH de HP, les entreprises dirigent en période de crise et préservent les liens avec leurs employés. C'est la période la plus authentique de l'histoire des affaires⁹.

ÉTUDE DE CAS — LA RECONNAISSANCE POUR FAVORISER LES LIENS ENTRE LES EMPLOYÉS ET REMONTER LE MORAL

Depuis le début de la pandémie, Puget Sound Energy (PSE) a utilisé sa plateforme de reconnaissance pour aider les leaders à maintenir les liens avec les employés. Karl Frunz, responsable de la reconnaissance de PSE, encourage régulièrement les leaders à reconnaître les employés sous diverses formes :

- Envoi de messages positifs et de remerciements aux équipes
- Célébration des résultats de l'entreprise, comme la conformité (une mesure importante de l'industrie)
- Utilisation de cartes virtuelles pour réduire le stress et maintenir les liens
- Encouragement des leaders à célébrer et à rendre les anniversaires de service pertinents

La société a témoigné de la reconnaissance aux membres de son équipe de TI en leur offrant des emballages spéciaux, des certificats et des notes manuscrites pour les remercier d'aider les employés dans leur transition vers le télétravail tout en continuant de soutenir leurs besoins de TI. PSE a également créé une récompense spéciale pour renforcer et reconnaître la sécurité des employés. Si la prestation de services et le service à la clientèle ne cessent pas durant une pandémie, il en va de même pour la reconnaissance à PSE¹⁰.

3 Maximiser le pouvoir de la reconnaissance

La reconnaissance a toujours été importante, mais en période de crise, elle l'est encore plus pour aider les employés à se sentir vus, appréciés et liés.

Notre recherche indique que la reconnaissance a eu un effet plus élevé sur les perceptions des employés et les résultats d'entreprise cette année :

47 % hausse de l'engagement des employés (une hausse 48 % plus élevée qu'avant la COVID-19)

66 % plus susceptibles d'avoir des employés promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation standard (une hausse 23 % plus élevée qu'avant la COVID-19)

47 % plus susceptibles d'avoir des employés qui innovent et accomplissent de l'excellent travail (une hausse 63 % plus élevée qu'avant la COVID-19)

La reconnaissance influence également comment les employés se sentent face à une crise. Les employés ayant reçu de la reconnaissance dans les sept jours précédents sont :

47 % moins susceptibles d'avoir des craintes à propos de la COVID-19 en milieu de travail

44 % moins susceptibles d'avoir l'impression que leur organisation est mal préparée à la crise

103 % plus susceptibles de se sentir soutenus par leur organisation

67 % plus susceptibles d'avoir l'impression que leur organisation se soucie davantage de ses gens que des résultats

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

4 Être proactif dans la gestion des inégalités et de la discrimination

Tant la pandémie que les conflits raciaux de 2020 ont fait remonter les enjeux d'égalité et de discrimination qui touchent la société. Mais ces deux éléments ont également mis en lumière comment les employés interagissent entre eux, avec les leaders et les clients. La façon dont une organisation réagit aux enjeux de discrimination, à l'interne comme dans la communauté, a un effet direct sur la façon dont les travailleurs perçoivent l'intégrité de leur culture, leur leadership et leurs rôles dans l'organisation.

Selon nos sondages, 59 % des employés sont satisfaits de la façon dont leurs leaders réagissent aux cas de racisme ou de discrimination. De plus, 58 % ne craignent pas de partager leurs opinions à propos du racisme ou de la discrimination avec leurs leaders et collègues.

Lorsque les employés sont satisfaits de la façon dont leurs leaders réagissent aux cas de racisme et de discrimination, et lorsque les leaders lient leurs interventions à la vision et aux valeurs de la société, l'incidence sur les résultats de la culture est évidente et puissante :

| RÉSULTATS | LES LEADERS PRENNENT LE TEMPS DE RÉPONDRE AUX PRÉOCCUPATIONS DES EMPLOYÉS À PROPOS DU RACISME OU DE LA DISCRIMINATION | LES LEADERS RÉAGISSENT BIEN AUX CAS DE DISCRIMINATION ET LIENT LEURS INTERVENTIONS À LA VISION ET AUX VALEURS |
|---------------------------------|--|--|
| Engagement | 4x | 10x |
| Sentiment d'inclusion | 6x | 12x |
| Vision | 4x | 7x |
| Opportunité | 4x | 9x |
| Succès | 5x | 10x |
| Appréciation | 4x | 6x |
| Bien-être | 2x | 3x |
| Leadership | 4x | 8x |
| Épuisement professionnel | -15 % | -34 % |
| Dépression | -17 % | -22 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Les employés réagissent positivement aux organisations qui sont prêtes à prendre position et à faire connaître leurs valeurs. Près de la moitié (42 %) des employés croient que leur organisation communiquerait publiquement son opinion sur les enjeux de race et de discrimination, quitte à perdre des clients. En outre, 77 % estiment que la réponse de leur organisation est harmonisée à leurs valeurs personnelles. Dans ces cas, le sentiment d'inclusion est 14 fois plus élevé et l'appartenance est 5 fois plus élevée.

A group of diverse people, including a woman with curly hair in the foreground and others in the background, are shown in a meeting setting. The entire image is overlaid with a semi-transparent red filter. The text is placed over the image in white.

ÉTUDE DE CAS — S'ENGAGER ENVERS L'ÉGALITÉ RACIALE

À l'été 2020, la firme mondiale de design IDEO a directement abordé comment elle avait perpétué l'inégalité par le passé et comment elle changerait les choses à compter de maintenant. Dans sa déclaration publique appuyant la diversité et l'inclusivité, la société admettait ne pas avoir fait suffisamment et détaillait ses échecs à titre d'organisation — de ses silences à propos des enjeux, aux mauvais choix de mots dans ses publications sur les réseaux sociaux, jusqu'à la progression trop lente des systèmes et des processus vers une plus grande inclusion.

La société a ensuite souligné les mesures précises et les engagements qu'elle a pris en matière de talents, de formation, de communauté, de design et de culture. Elle s'est engagée à partager publiquement ses données démographiques, à changer ses pratiques d'embauche pour les rendre plus inclusives, à travailler activement à reconnaître et à réduire les préjugés, à offrir plus de formation et l'équité salariale, à soutenir financièrement les organisations externes de justice sociale et à améliorer la collaboration en partageant des outils avec diverses organisations.

IDEO s'est également engagée à réexaminer sa culture selon une perspective d'inclusivité et à redéfinir « ce que signifie être un employé de IDEO. »¹¹

CONCLUSION

Les organisations ont une occasion unique de gérer les crises de 2020 comme d'importants catalyseurs, de faire des changements positifs et d'investir dans la vie de leurs employés et dans leurs communautés. Même les petites améliorations, mises en œuvre chaque jour, auront un effet important et durable sur la culture. Et une culture plus forte aidera toute organisation à être mieux préparée, résiliente et adaptée à la prochaine crise.

« Cette expérience [de pandémie] a mis en lumière l'importance accrue de la confiance mutuelle pour réussir, quelle que soit la mission de l'entreprise. Elle a également mis l'accent sur notre interconnectivité ainsi que sur nos responsabilités les uns envers les autres. »

—JANE DELGADO, PRESIDENTE ET PDG, THE NATIONAL ALLIANCE FOR HISPANIC HEALTH

CRISE - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les crises de 2020 ont considérablement changé l'expérience employé et le fonctionnement des milieux de travail.

Les mises à pied, le retour trop hâtif au bureau et la diminution de la reconnaissance ont des conséquences imprévues sur la culture.

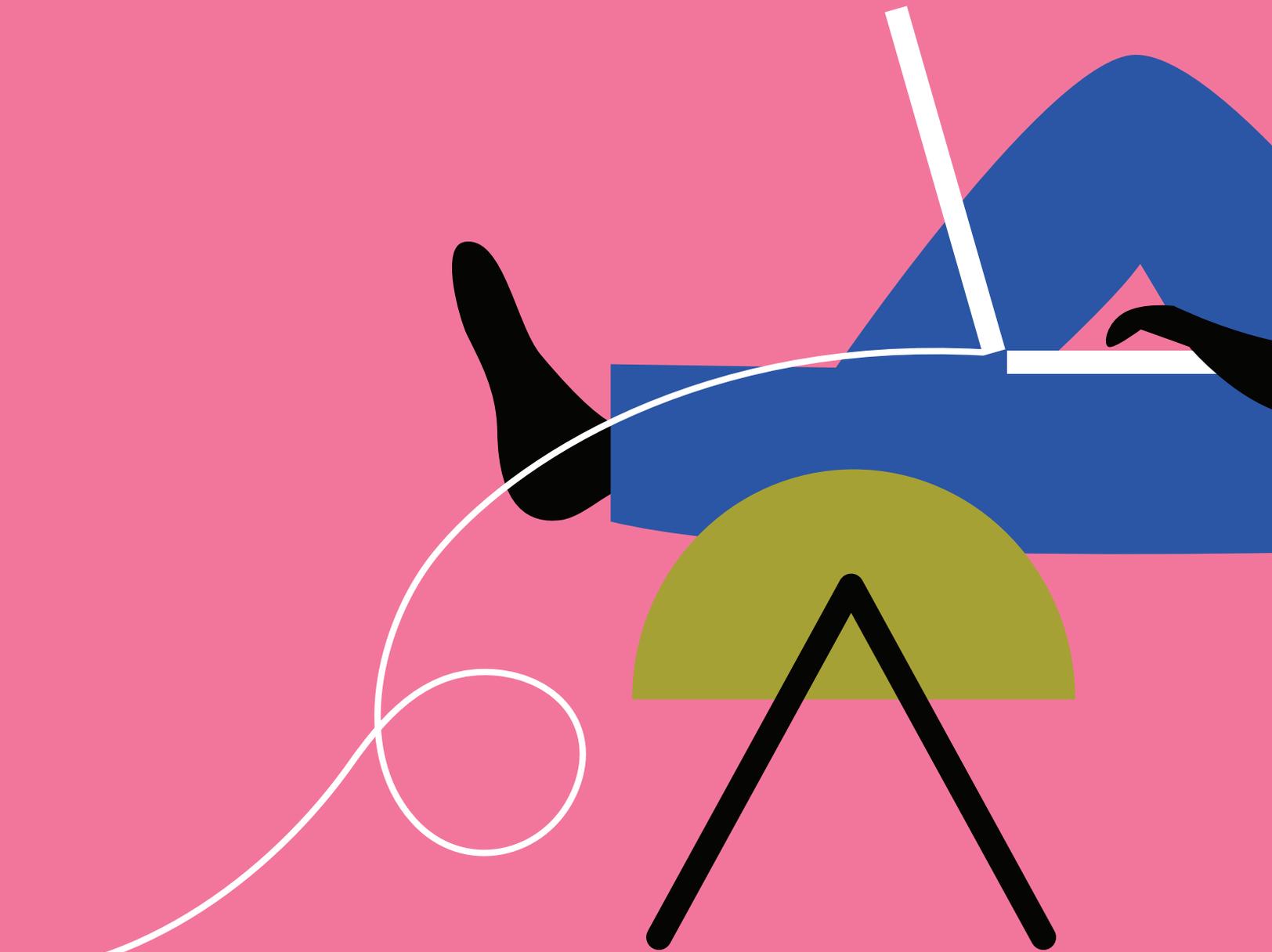
Il n'y aura aucun retour à la « normalité ». Les organisations doivent changer et améliorer leurs cultures pour l'avenir.

Pour prospérer, les organisations doivent renforcer les pratiques exemplaires comme le leadership moderne, la reconnaissance et l'inclusion.

Crisis Sources

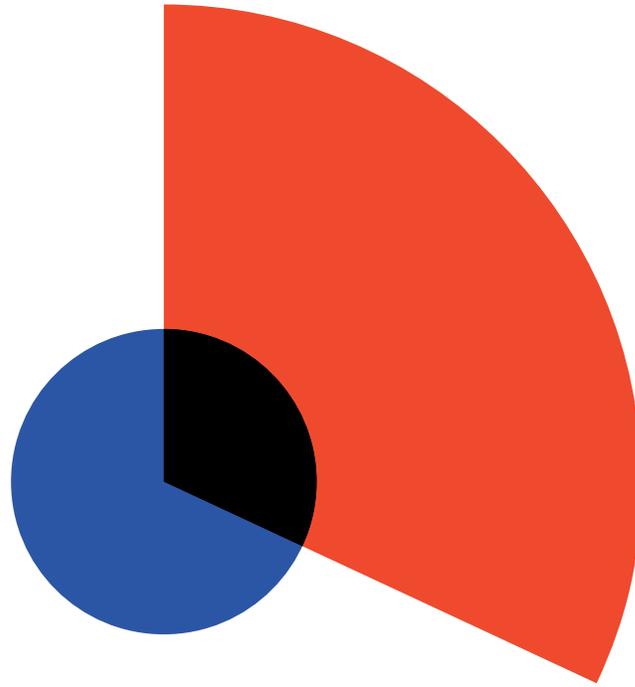
1. *The Budget and Economic Outlook: 2020 to 2030*, Congressional Budget Office, 28 janvier 2020.
2. OAKES, Kevin. *Positive product of the pandemic: Culture*, Human Resource Executive, 2 juin 2020.
3. BACHMAN, Daniel. *United States Economic Forecast: 2nd Quarter 2020*, Deloitte Insights, 15 juin 2020.
- 4, 9. GELLER, Jen et Riley de LEON. *How post-pandemic office spaces could change corporate culture*, CNBC, 18 mai 2020.
5. BARRETT, Sully. *Coronavirus jobs survey: 49% of companies considering layoffs, more than one-third freezing new hires*, CNBC, 30 mars 2020.
6. O'BOYLE, Ed et Adam HICKMAN. *3 Ways to Create a Necessary Culture Shift Amid COVID-19*, Gallup, 6 mai 2020.
7. KOCHHAR, Rakesh. *Unemployment rose higher in three months of COVID-19 than it did in two years of the Great Recession*, Pew Research Center, 11 juin 2020.
8. NARAYANDAS, Das, HEBBAR Vinay et Liangliang LI. *Lessons from Chinese Companies' Response to COVID-19*, Harvard Business Review, 5 juin 2020.
10. *Puget Sound Energy: Connecting employees and boosting morale in uncertain times with recognition*, O.C. Tanner.
11. IDEO Commitments, www.ideo.com.

Technologie



La nouvelle technologie connaît beaucoup plus de succès lorsqu'elle est introduite et intégrée de manière à consolider la culture.





32 %

**DES ORGANISATIONS SONT CULTURELLEMENT
PRÊTES À ADOPTER UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE.**

Ces dix dernières années, la montée en flèche des nouvelles technologies nous a permis de travailler de manière plus efficace et puissante. Mais n'importe quelle technologie perd de son efficacité si elle est utilisée seule – indépendante, déconnectée ou implantée au hasard. De telles conditions compromettent le rendement de l'entreprise ainsi que les expériences employé quotidiennes en sabotant souvent les meilleurs efforts de l'organisation et de ses gens. Pour le moment, et dans un avenir prévisible, les organisations doivent miser sur la tâche critique d'intégration de la technologie, atteignant un écosystème où les différents outils interagissent de manière harmonieuse pour soutenir une culture florissante remplie d'excellentes expériences culminantes et micro-expériences employé.

INTRODUCTION

Le rythme de l'innovation technologique ne montre aucun signe de ralentissement et vient rapidement changer notre manière de travailler, ainsi que l'endroit et le moment.

La nouvelle technologie ne permet pas seulement aux employés de travailler de manière plus flexible, mais elle rend le travail plus intelligent, rapide et efficace. Par exemple, les données en temps réel sont plus accessibles et précises que jamais, ce qui aide les employés à prendre de meilleures décisions à tous les niveaux.

Certains se demandent peut-être si la technologie tient sa promesse de nous relier dans un monde qui parfois semble de plus en plus déconnecté, particulièrement durant une pandémie mondiale doublée de perturbations sociales et politiques.

Mais nous devons également nous demander si les organisations tirent pleinement le maximum de la technologie pour améliorer les milliers de micro-expériences vécues par les employés au travail. Parce qu'une chose est certaine : les mauvaises expériences technologiques peuvent créer ou exacerber le sentiment de séparation, d'isolement et d'épuisement professionnel, surtout lorsque le travail se fait à distance.

Alors comment une organisation peut-elle intégrer efficacement la technologie partout où elle peut changer les choses sans nuire à l'expérience employé? Idéalement, différentes technologies devraient se combiner de manière harmonieuse et se compléter afin de créer un réseau cohérent d'outils et d'interactions. Les futuristes et les chercheurs¹ peignent souvent un milieu de travail pleinement intégré avec des images dystopiques d'intelligence artificielle et de robots en remplacement des humains. Mais il est tout aussi facile d'imaginer la technologie de pointe implantée de manière à améliorer la culture.

« La technologie est souvent considérée comme une solution miracle aux problèmes et aux défis, faisant de la mise en œuvre une priorité. Ainsi, les organisations constatent qu'elles n'ont pas facilité le travail ou amélioré la productivité de ses employés, elles n'ont fait que multiplier la charge de travail, les étapes ou les complexités, tout en augmentant l'insatisfaction et la frustration. »

—CHRIS HAVRILLA, VICE-PRÉSIDENTE, RECHERCHE SUR LA TECHNOLOGIE RH ET LES FOURNISSEURS DE SOLUTIONS, BERSIN BY DELOITTE

LES EMPLOYÉS SONT EMBALLÉS PAR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

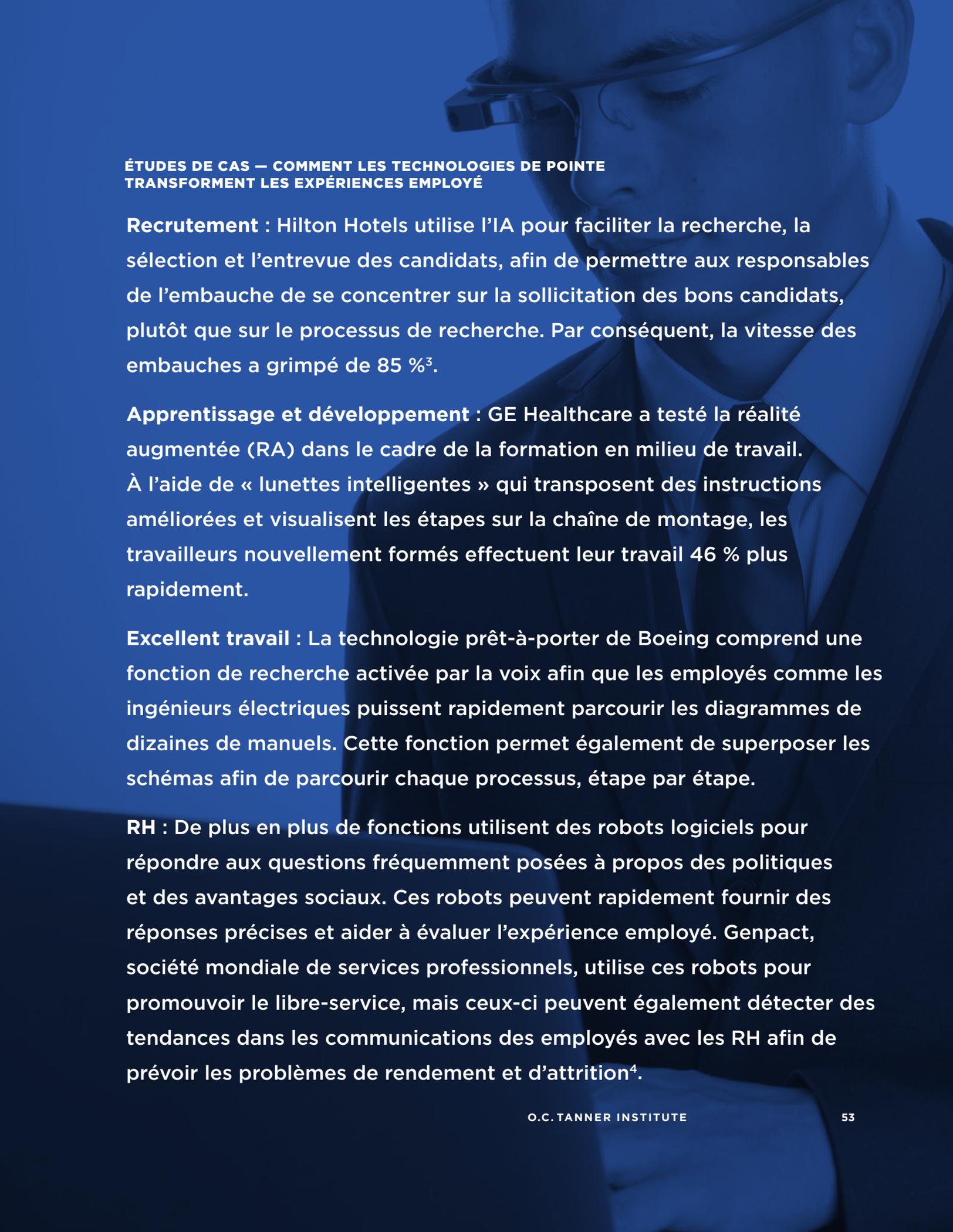
Contrairement aux prédictions dystopiques, la plupart des employés sont optimistes quant à l'avenir de la technologie au travail. Pas moins de 77 % des employés croient que la technologie améliorera leur expérience de travail, même dans les organisations où les emplois ont été supprimés en raison de la technologie. De plus, 65 % des employés sont « optimistes », et 62 % sont « emballés » à propos du potentiel de l'intelligence artificielle (IA) et de l'apprentissage machine.

77 %

des employés croient que leur expérience de travail s'améliorera par la mise en œuvre de la nouvelle technologie.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

C'est donc dire que moins du tiers des employés craignent que la technologie nuise à leur avenir, ce qui détonne de la croyance populaire selon laquelle les travailleurs croient que l'IA leur fera perdre leur emploi. Fait intéressant, parmi le tiers des employés méfiants, les contributeurs individuels sont environ deux fois plus inquiets ou sceptiques quant à l'IA et à l'apprentissage machine à titre de leaders. Cette différence est encore plus marquée dans les industries les plus susceptibles de se transformer sous l'effet de ces types de technologies : banque/finance, communications, énergie, construction, fabrication, pétrole et gaz, TI et transport. Les Y sont les moins préoccupés par la nouvelle technologie. Les baby-boomers sont ceux qui la craignent le plus.



ÉTUDES DE CAS — COMMENT LES TECHNOLOGIES DE POINTE TRANSFORMENT LES EXPÉRIENCES EMPLOYÉ

Recrutement : Hilton Hotels utilise l'IA pour faciliter la recherche, la sélection et l'entrevue des candidats, afin de permettre aux responsables de l'embauche de se concentrer sur la sollicitation des bons candidats, plutôt que sur le processus de recherche. Par conséquent, la vitesse des embauches a grimpé de 85 %³.

Apprentissage et développement : GE Healthcare a testé la réalité augmentée (RA) dans le cadre de la formation en milieu de travail. À l'aide de « lunettes intelligentes » qui transposent des instructions améliorées et visualisent les étapes sur la chaîne de montage, les travailleurs nouvellement formés effectuent leur travail 46 % plus rapidement.

Excellent travail : La technologie prêt-à-porter de Boeing comprend une fonction de recherche activée par la voix afin que les employés comme les ingénieurs électriques puissent rapidement parcourir les diagrammes de dizaines de manuels. Cette fonction permet également de superposer les schémas afin de parcourir chaque processus, étape par étape.

RH : De plus en plus de fonctions utilisent des robots logiciels pour répondre aux questions fréquemment posées à propos des politiques et des avantages sociaux. Ces robots peuvent rapidement fournir des réponses précises et aider à évaluer l'expérience employé. Genpact, société mondiale de services professionnels, utilise ces robots pour promouvoir le libre-service, mais ceux-ci peuvent également détecter des tendances dans les communications des employés avec les RH afin de prévoir les problèmes de rendement et d'attrition⁴.

A healthcare professional, likely a nurse or doctor, is shown in profile, wearing a white hairnet and a white surgical mask. She is sitting at a desk and looking at a laptop computer. The background is a plain, light-colored wall. The entire image has a greenish-yellow tint.

L'APPRENTISSAGE MACHINE DANS LES SOINS DE SANTÉ

Pendant près de six ans, le MD Anderson Cancer Center a utilisé l'IA pour améliorer les soins aux patients, l'expérience des patients et l'engagement des employés. L'historique de santé des patients est mise à jour en temps réel à mesure que la technologie apprend et mémorise leurs préférences et comportements, et intègre les renseignements médicaux issus des visites avec leur médecin. Cette fonction permet aux médecins et aux infirmières de faire des recommandations plus personnalisées et à jour au moment le plus opportun⁵.

En fait, les technologies d'IA exercent déjà une influence sur différents secteurs, y compris le recrutement et la formation, la gestion du rendement, la sécurité en milieu de travail et la protection des données. Selon Deloitte, 41 % des employés utilisent l'automatisation de manière « extensive » dans de nombreux secteurs de leur organisation, tandis que seulement 38 % s'attendent à ce que l'IA élimine complètement leur emploi dans l'avenir².

Notre étude a révélé les types de nouvelle technologie les plus courants :

1 Apprentissage machine (40 %)

2 Traitement du langage naturel (34 %)

3 Réseaux de neurones (32 %)

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

En outre, 26 % des organisations prévoient introduire cette technologie bientôt. Et 82 % de celles qui l'ont déjà implantée affirment qu'elle a eu une incidence positive sur l'expérience employé.

Notre recherche révèle également que les employés sont optimistes à propos de la capacité de leur organisation d'implanter adéquatement les technologies futures. Environ les deux tiers des employés estiment que leur organisation arrivera à suivre le rythme de la plus récente technologie et à intégrer harmonieusement les nouveaux outils.

Les organisations entament à peine le processus d'adoption des technologies de pointe, et il est encourageant de constater que les employés ne les voient pas d'un œil critique ou craintif. La plupart sont emballés parce qu'ils ont déjà constaté un effet positif, et ils espèrent que leur organisation les mettra en œuvre avec succès. Les employés sont prêts, mais les organisations le sont-elles?

LES ORGANISATIONS NE SONT PAS PRÊTES POUR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Tandis que les employés s'attendent à ce que les nouvelles technologies améliorent le travail, leurs employeurs ne sont peut-être pas prêts à les mettre en œuvre. Nous avons constaté que la maturité technologique est étroitement liée à la culture d'une organisation, et la culture détermine largement le succès de la nouvelle technologie. En outre, les employés qui sont plus positifs à propos de leur culture sont ouverts aux changements dans leur expérience employé, y compris les changements technologiques. Notre recherche révèle quatre facteurs critiques qui composent ce que nous appelons l'indice de maturité à l'innovation technologique de la culture (MITC) :

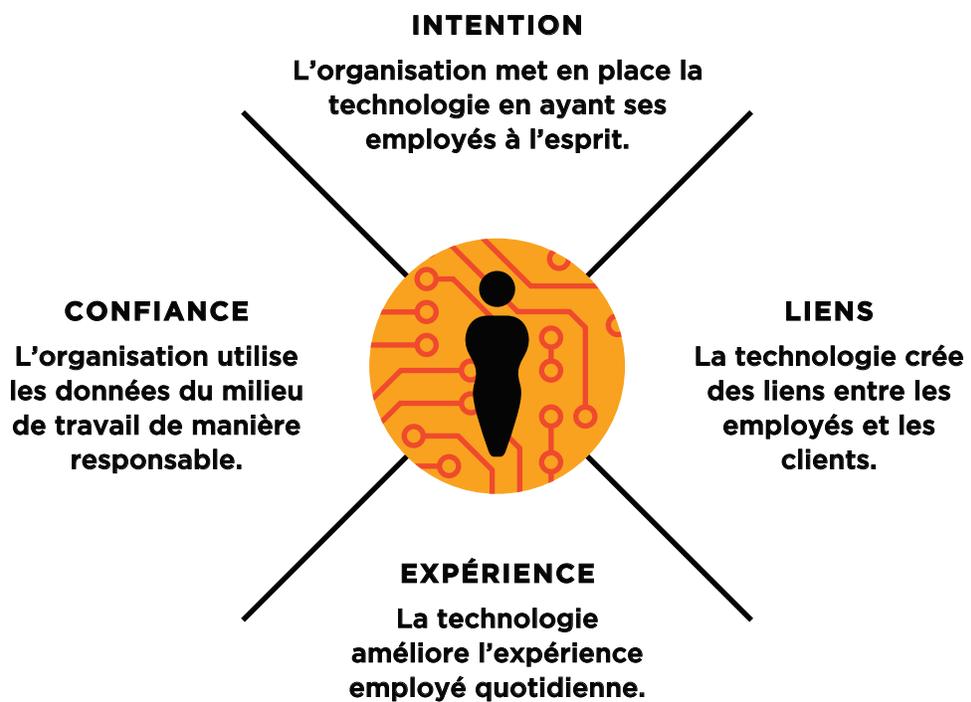


Figure 4. INDICE DE MATURITÉ À L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE DE LA CULTURE (MITC)
Quatre facteurs liés à la culture et au succès

La maturité est fondamentale au succès de la technologie. Selon les données, lorsque les employés accordent des notes élevées à chacun des éléments de l'indice, on constate :

une diminution de 14 % de l'appréhension à l'égard de l'avenir de la technologie

une diminution de 29 % de la perception que la technologie est difficile à utiliser dans l'organisation

une augmentation de 70 % de la probabilité de croire que la nouvelle technologie créera des emplois (plutôt que de les éliminer)

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Malheureusement, seulement 32 % des organisations ont obtenu de bons résultats. De la même façon, Deloitte a constaté que seulement 26 % des employés affirmaient que leurs organisations étaient « prêtes ou tout à fait prêtes » à traiter des répercussions des nouvelles technologies⁶.

Les leaders et les employés ont différentes opinions à savoir si leur organisation tient compte de l'expérience employé dans la prise de décisions sur la technologie. Une étude de PWC indique que 90 % des cadres supérieurs croient que leur entreprise évalue les besoins des employés lors de la mise en œuvre de la nouvelle technologie, mais seulement 53 % des employés sont d'accord. Et alors que 92 % des hauts dirigeants sont satisfaits de l'expérience technologique que leur organisation propose pour faire progresser leur travail le plus important, seulement 68 % de l'effectif est d'accord⁷.

Les organisations peuvent croire que la nouvelle technologie sert les besoins des employés, pourtant elles ferment peut-être les yeux sur certaines étapes cruciales du processus. Demander l'opinion des employés dans l'étude de la technologie, faire participer les employés à la sélection des fournisseurs et solliciter leur rétroaction une fois la technologie implantée permettent aux employés d'avoir l'impression qu'ils ont leur mot à dire. Le fait d'inclure les employés dans les décisions technologiques démontre également que les leaders se soucient de l'incidence des nouveaux outils sur leur travail. Ces éléments sont importants à retenir, car c'est l'expérience des employés avec la technologie qui en déterminera le succès ou l'échec.

LA MATURITÉ TECHNOLOGIQUE ET LA CULTURE D'ENTREPRISE SONT ÉTROITEMENT LIÉES

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la force de la culture d'une organisation détermine sa maturité technologique. Certaines cultures sont plus agiles et ouvertes aux changements, comme la nouvelle technologie. D'autres sont plus craintives ou réfractaires au changement et moins enclines à accepter le risque lié à l'innovation. Les employés qui témoignent une confiance élevée envers les leaders ou qui croient fermement que l'organisation se soucie du bien-être des employés seront plus susceptibles d'accepter l'incertitude qui accompagne les nouvelles technologies.

Les cultures qui excellent dans les six éléments de la Force magnétique (vision, opportunité, succès, reconnaissance, bien-être et leadership) obtiennent invariablement des résultats plus élevés en matière de MITC. Lorsque vous avez une forte culture qui permet aux employés de s'épanouir, ces derniers sont plus susceptibles de croire que vous avez leur bien-être à cœur et d'être plus ouverts à vos efforts pour les aider à mieux travailler.

Avoir une vision claire et significative augmente les probabilités de MITC de

40 %

Offrir aux employés de multiples opportunités de croissance et du travail stimulant augmente les probabilités de MITC de

171 %

Donner les moyens aux employés de réussir augmente les probabilités de MITC de

143 %

Aider les employés à se sentir appréciés augmente les probabilités de MITC de

105 %

Faire du bien-être des employés une priorité augmente les probabilités de

59 %

Adopter de fortes pratiques de leadership augmente les probabilités de MITC de

92 %

Notamment, l'inverse est aussi vrai : la technologie peut contribuer à bâtir votre culture. Voici ce qu'en pense Jordan Birnbaum, v.-p. et chef économiste comportemental à ADP : « Dans la mesure où vous souhaitez fonder les assises de votre culture d'entreprise sur certains principes, vous devez les faire connaître aux gens, en tout temps. La technologie offre une occasion de s'assurer que les intentions de l'organisation pour le type de culture qu'elle souhaite sont communiquées régulièrement. Si une entreprise détermine que la collaboration est importante, comment l'appuyez-vous? Quels outils la faciliteront? »⁸

Une technologie efficace est une technologie qui offre d'excellentes expériences employé.

LA TECHNOLOGIE EN GUISE D'ÉCOSYSTÈME

La technologie se veut traditionnellement une façon d'assurer le fonctionnement des organisations. Elle a évolué avec la main-d'œuvre pour aider les employés à rester liés à leur travail et les uns aux autres. Les avancées technologiques au cours de la dernière décennie ont permis aux organisations de mieux interagir, de partager l'information et d'apprendre les unes des autres. Elles ont contribué à bâtir des communautés au travail où les employés peuvent collaborer et s'épanouir.

Pensez à la technologie existante et future comme un écosystème au cœur de l'organisation, où les outils et les programmes bénéficient de l'interaction. Les données, les commentaires et la rétroaction sont produits et reçus dans un réseau en constante transformation. Dans les meilleurs écosystèmes, les éléments travaillent ensemble pour améliorer les interactions des employés entre eux et avec leur organisation. Cela comprend les besoins en RH, les outils et ressources qu'ils utilisent pour faire leur travail, la communication avec les leaders, les expériences sociales avec les pairs, ainsi que les liens avec les clients.

Alors qu'un écosystème technologique est composé de matériel et de logiciels, une plus grande importance est accordée aux données qu'il transporte. Ces données permettent à l'écosystème d'apprendre et d'informer les utilisateurs, devenant ainsi en quelque sorte un membre vivant de l'organisation.

Grâce à ces perspectives, les leaders peuvent comprendre et améliorer les expériences de leurs employés au travail et bâtir des cultures de manière très précise.

À l'instar des autres écosystèmes, les anciennes technologies deviennent désuètes, exigeant des organisations qu'elles réévaluent et ajustent constamment les outils pour optimiser l'expérience employé et client.

Si les organisations mettent efficacement en œuvre la technologie dans leur écosystème, elles connaîtront le succès tant dans l'adoption de la technologie que dans l'expérience globale des employés. Notre recherche indique que, en moyenne, 69 % des employés sont satisfaits de la technologie dans leur organisation. Chaque point gagné dans la satisfaction génère une hausse de 11 % des probabilités d'avoir une excellente expérience employé.

Lorsque la technologie est bien intégrée à la culture, les organisations constatent une incidence sur les résultats d'entreprise :

5x plus d'engagement des employés

4x plus de probabilités d'avoir des employés promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation

4x plus de probabilités de croissance du revenu

63 % d'augmentation de la qualité du service à la clientèle

9 % moins de probabilités de mises à pied

47 % moins de probabilités d'employés qui pensent à quitter l'organisation

35 % moins d'incidence d'épuisement professionnel modéré à sévère

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

Les organisations doivent voir la technologie comme un élément vivant de leur culture et l'utiliser intentionnellement pour renforcer l'autonomie de ses employés et améliorer leur expérience globale. Voici 3 éléments à garder à l'esprit :

- 1 **Lorsqu'il est question de nouvelle technologie, son effet sur l'expérience employé et la culture doit être la priorité absolue.**

En période d'incertitude, les entreprises doivent évaluer leurs pratiques de leadership et leur façon de solliciter l'engagement de leurs employés. Les leaders qui communiquent les décisions avec honnêteté, de façon intégrale et proactive bâtissent la confiance et rassurent leurs employés.

« L'avenir des technologies de RH est dans la résolution de la culture à grande échelle. »

—LASZLO BOCK, PDG, HUMU

Avant de faire l'acquisition d'une nouvelle technologie et de l'implanter, voici quelques questions importantes à poser :

- **Pourquoi implantons-nous cette nouvelle technologie?**
- **Quelle sera son incidence sur nos employés?**
- **En quoi améliorera-t-elle leur expérience quotidienne?**
- **En quoi pourrait-elle être un fardeau ou nuire à leur expérience?**
- **Comment s'intègre-t-elle aux outils existants que les employés utilisent chaque jour?**
- **Quelle est son incidence sur les résultats du travail des employés?**
- **Facilite-t-elle leur travail ou contribue-t-elle à accroître leur productivité?**
- **Comment aide-t-elle nos employés à être liés à la vision de l'organisation?**
- **Permet-elle aux employés de mieux interagir et collaborer?**
- **En quoi reflète-t-elle ou consolide-t-elle notre culture?**

Demandez l'opinion des employés et sollicitez leur rétroaction. Demandez-leur de participer aux démonstrations et aux tests bêta des nouveaux outils de fournisseurs. Faites participer les employés aux plans de lancement et de gestion du changement. Faites-en des ambassadeurs de la nouvelle technologie pour favoriser l'engagement des autres.

N'oubliez pas d'inclure tous les segments de votre population d'employés, y compris les télétravailleurs, les emplacements mondiaux et les entrepreneurs indépendants. Il est important d'avoir un aperçu interfonctionnel des employés de niveaux, d'âges et de fonctions variés. Si vous faites de l'expérience employé et de la culture votre étoile Polaire, vos choix seront clairs et vos initiatives technologiques connaîtront un plus grand succès.

Lorsque les organisations tiennent compte des gens et de la culture dans leurs décisions technologiques, on constate :

indice de MITC 6 fois plus élevé

probabilités d'indice idéal d'engagement 6 fois plus élevé

probabilités d'indice idéal de vision 7 fois plus élevé

probabilités d'indice idéal de succès 4 fois plus élevé

probabilités d'indices idéaux d'opportunité, d'appréciation et de leadership 3 fois plus élevés

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

L'indice idéal est un objectif empirique auquel les entreprises exemplaires aspirent. Lorsqu'il est atteint, les organisations maximisent les bienfaits tirés d'un élément de culture en particulier.

« Offrir une expérience employé gagnante signifie tirer parti de la technologie pour offrir aux employés une expérience de travail comparable à leur expérience de consommateurs. Mettre une plateforme personnalisée à la portée des employés n'est plus un atout, mais est considéré comme un incontournable, une tendance qui devrait s'accélérer à l'avenir. »

**—LISA STERLING, CHEF DES RESSOURCES HUMAINES
ET DE LA CULTURE, CERIDIAN**



ÉTUDE DE CAS — UNE MISE EN ŒUVRE MOINS QUE PARFAITE

La Hershey Company souhaitait implanter un progiciel de gestion intégré (PGI), engageant chaque secteur de l'organisation en même temps plutôt que de manière itérative. Le chaos causé par la réorganisation simultanée de tous les processus d'affaires a coûté à Hershey 150 millions de dollars en revenu et a engendré une baisse de 19 % du cours de l'action ainsi qu'une perte de 12 % en parts de marché international.

Hershey n'a pas tenu compte de l'expérience employé dans cette refonte technologique, ce qui a provoqué des agitations dans tous les secteurs de la société lorsque le nouveau système a été introduit. Un système technologique parfait ne peut surmonter le manque de prévoyance à l'égard de ses répercussions sur les employés⁹.

2**L'intégration est aussi cruciale que l'implantation**

En mettant l'accent sur l'expérience employé, il devient clair que l'intégration est aussi importante que l'implantation. Pourquoi? Les outils de travail modernes et la quantité d'information associée nous dépassent, le rythme de travail en soi accélère et les employés s'épuisent. Chaque jour, le travailleur moyen utilise 11 systèmes technologiques différents pour accomplir son travail et 27 % des employés affirment perdre environ l'équivalent d'une journée complète chaque semaine à traiter les courriels et messages non pertinents¹⁰.

Les employés ont besoin que la technologie améliore leur travail. Ils ont besoin d'outils qui les aident à exécuter leurs tâches sans ajouter à la complexité ou sans nécessiter un effort supplémentaire. Alors, avant de fournir des outils additionnels, pensez à intégrer une nouvelle technologie aux processus existants. Vous favorisez ainsi un véritable écosystème technologique qui procure efficacité et simplicité à l'expérience employé, ainsi que des données et des perspectives pour l'améliorer.

Les meilleures expériences intégrées sont intelligentes, mesurant le moment, la fréquence et la méthode à privilégier pour effectuer une tâche clé. Une solution intégrée donne un coup de pouce ou un accompagnement propice dans la séquence de processus que les employés utilisent déjà pour les aider à réussir dans l'exécution de ces tâches clés.

Si les employés perçoivent les nouvelles technologies comme utiles et faciles, celles-ci peuvent s'intégrer harmonieusement au déroulement du travail d'une organisation.

Chaque personne a son propre niveau d'acceptation technologique au travail. Même ceux qui ont tendance à être très ouverts peuvent résister si la technologie perturbe le déroulement de leur travail. Lorsque nous entrons dans ce déroulement, la simplicité et la familiarité sont essentielles à l'acceptation et l'utilisation de tout outil.

L'objectif est de devenir un élément de l'écosystème et d'entrer dans le déroulement du travail avec une perturbation minimale de l'expérience employé et de ses tâches réelles. Si c'est le cas, les organisations permettent alors aux employés d'utiliser harmonieusement les outils offerts.

Il est tout aussi important de se rappeler que « dans le déroulement du travail » ne se limite pas à l'intégration aux autres types de technologie. Pour être réellement intégrée, la technologie doit faire partie de l'utilisation familière des outils par les employés, ainsi que des processus, de l'environnement et des interactions avec les collègues.

Lorsque la technologie est bien intégrée, les répercussions sont importantes :

10x plus de probabilités d'une expérience employé idéale

5x plus de probabilités d'un indice idéal de succès

2x plus de probabilités d'indice idéal de bien-être

3x plus de probabilités que les employés soient des promoteurs selon l'indice de recommandation

58 % plus de probabilités que les employés affirment leur intention d'en faire plus pour aider les clients

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

3 Développer et suivre le plan de gestion du changement pour toute nouvelle technologie

Ne présumez pas que les employés vont aisément adopter une nouvelle technologie. Les plans de gestion du changement s'assurent que les employés ont une expérience optimale avec les nouveaux systèmes. Sans la mise en place de ces plans, l'adoption de la récente technologie chute de 51 % et l'expérience globale des employés diminue de 32 %.

Les plans de gestion du changement technologique doivent inclure ce qui suit :

- ❑ Prise en compte de la culture de l'organisation et de la dynamique du milieu de travail
- ❑ Engagement et promotion des hauts dirigeants
- ❑ Rétroaction et commentaires des employés à propos des meilleures options de technologie (c.-à-d. participation des employés)
- ❑ Stratégie d'éducation pour les leaders et les employés
- ❑ Accent sur les comportements
- ❑ Réponses aux questions et à la résistance potentielle des employés envers la nouvelle technologie (plutôt que de tenter de convaincre les réfractaires, planifiez un dialogue ouvert)
- ❑ Stratégie pour accompagner les leaders dans le changement, clarifier les comportements et appuyer leur continuation
- ❑ Opportunités pour les employés d'explorer la technologie et de discuter de leurs besoins
- ❑ Appropriation de la nouvelle technologie par les employés en les incluant tôt et fréquemment dans le processus
- ❑ Plan d'après lancement robuste, y compris les boucles de rétroaction, les examens et les comptes rendus, etc.
- ❑ Récits de succès et tendances d'utilisation générés par les employés

Les éléments les plus souvent absents des plans de gestion de changement de la nouvelle technologie sont la communication et la formation. Sans une communication et une formation adéquates, la nouvelle technologie augmente le stress et les employés ont un sentiment de succès plus faible. Ceci diminue la maturité de 79 % et la confiance envers l'organisation de 29 %.

Mais la communication et la formation ne sont que le début. La vraie gestion du changement ne se limite pas à la diffusion de l'information à propos du changement. Comme pour l'intégration, c'est plus que d'implanter de nouveaux outils technologiques; c'est de bâtir la technologie dans l'écosystème actuel de votre organisation et de traiter activement comment elle complètera les expériences employé.

49 %

Les employés qui sont satisfaits de la technologie dans leur organisation ont une meilleure expérience employé à raison de 49 %.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

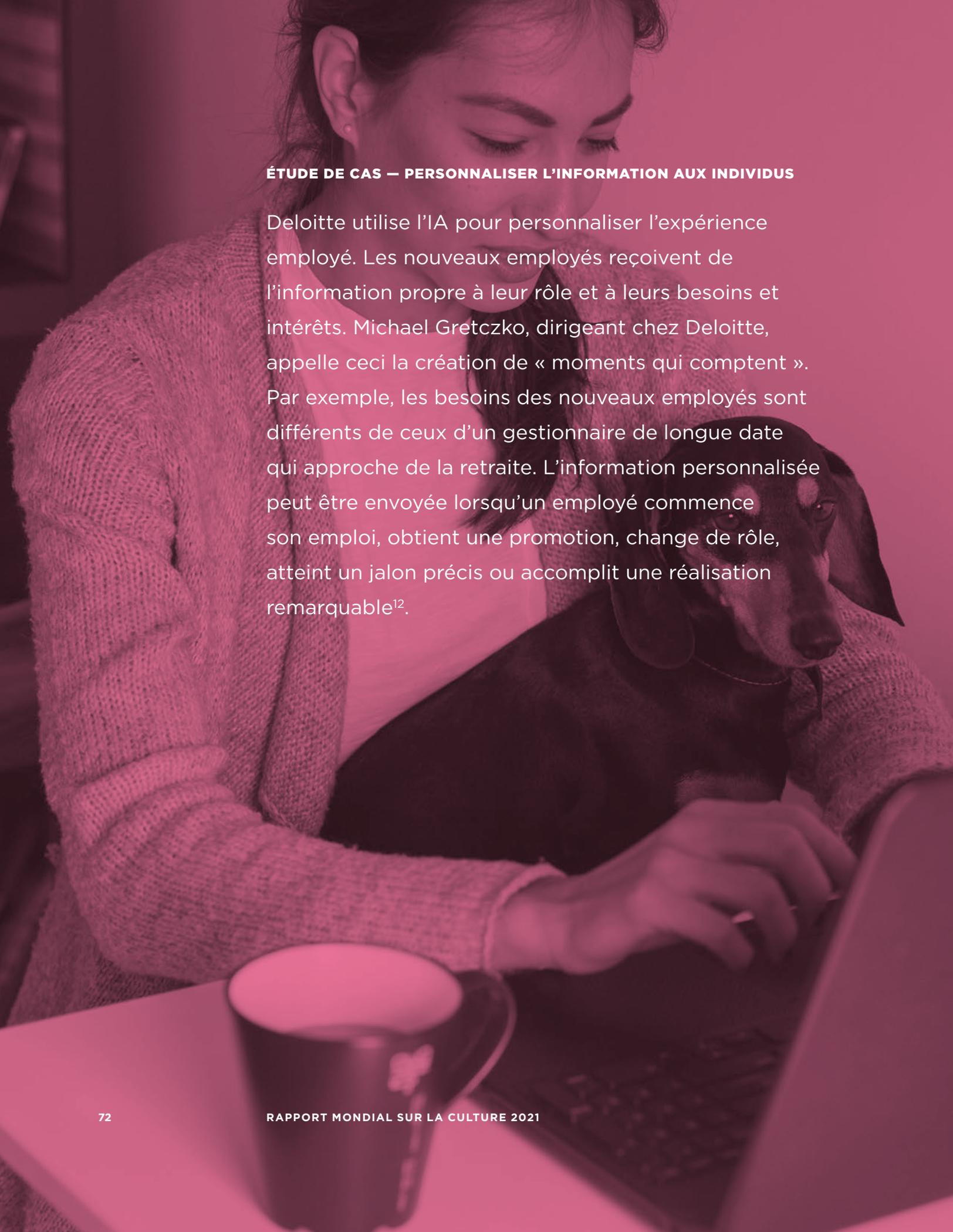
Le changement des comportements est un élément crucial d'un plan de gestion du changement efficace. Cela inclut aider les gens à comprendre et à pratiquer le changement de comportement, développer le dossier de changement par l'inclusion des publics clés, ajuster les stratégies aux besoins et perceptions uniques des employés, et partager des coups de pouce et des indices comportementaux pour appuyer le changement.

En plus de communiquer et d'expliquer l'importance et la valeur du changement, les organisations doivent engager les employés dans le changement lui-même et bâtir des réseaux de défenseurs avec les gens qui inspirent la confiance et le respect des employés. De plus, tandis que les organisations investissent et communiquent beaucoup avant et durant le lancement d'une technologie, elles cessent souvent de le faire immédiatement après. Les meilleurs plans de gestion du changement prévoient également des activités après lancement.

ÉTUDE DE CAS — UN FLEUVE D'AGILITÉ

Amazon a incontestablement et totalement révolutionné plusieurs industries. Tout d'abord une librairie en ligne, l'entreprise a rapidement évolué pour inclure des appareils (Kindle), la livraison le lendemain et le divertissement (Prime), l'infonuagique et l'entreposage (Amazon Web Services), et même l'épicerie (Whole Foods).

Qu'est-ce qui explique le succès d'Amazon dans son innovation et dans la perturbation de l'industrie? La volonté et la capacité de la société d'accueillir et d'adopter la nouvelle technologie. La société est suffisamment agile pour intégrer la nouvelle technologie et des stratégies de gestion du changement très puissantes et éprouvées¹¹.

A woman with dark hair, wearing a light-colored sweater, is sitting at a desk and typing on a laptop. A black dachshund dog is sitting next to her, looking towards the camera. The scene is dimly lit, with a warm, reddish-pink glow. A dark mug is visible on the desk in the foreground.

ÉTUDE DE CAS — PERSONNALISER L'INFORMATION AUX INDIVIDUS

Deloitte utilise l'IA pour personnaliser l'expérience employé. Les nouveaux employés reçoivent de l'information propre à leur rôle et à leurs besoins et intérêts. Michael Gretczko, dirigeant chez Deloitte, appelle ceci la création de « moments qui comptent ». Par exemple, les besoins des nouveaux employés sont différents de ceux d'un gestionnaire de longue date qui approche de la retraite. L'information personnalisée peut être envoyée lorsqu'un employé commence son emploi, obtient une promotion, change de rôle, atteint un jalon précis ou accomplit une réalisation remarquable¹².

CONCLUSION

La technologie permet aux organisations d'aider leurs employés à travailler plus intelligemment, facilite leurs processus et leur permet d'avancer ensemble. Elle peut donner aux entreprises un avantage concurrentiel, ainsi que le potentiel de rendre le monde meilleur. Mais elle fonctionne seulement si elle répond aux besoins des employés en s'intégrant véritablement dans l'écosystème de l'organisation.

Les employeurs doivent introduire la nouvelle technologie de manière réfléchie et intentionnelle. Sans tenir compte des répercussions des nouveaux outils sur les employés et sans la mise en œuvre d'un plan complet de gestion du changement, la technologie de pointe risque l'échec. Et tandis que l'expérience employé et la culture sont souvent mises de côté lorsque les organisations implantent une nouvelle technologie, elles sont les premiers éléments que nous devrions retenir. Lorsque les employés ont une expérience positive avec la technologie, leur perception entière de l'organisation change.

Les employés sont beaucoup plus susceptibles de croire que la technologie a amélioré leur expérience si elle est intégrée efficacement :

| PERCEPTION DES EMPLOYÉS | PROBABILITÉ DE CONVENIR QUE LA TECHNOLOGIE DE POINTE A AMÉLIORÉ LEUR EXPÉRIENCE EMPLOYÉ |
|--|--|
| La technologie améliore l'interaction de l'équipe. | +72 % |
| La technologie facilite mon travail. | +48 % |
| La technologie a créé des emplois durant la dernière année. | +46 % |
| Mon organisation intègre bien la technologie. | +45 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

TECHNOLOGIE - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

La technologie a le potentiel de consolider les cultures de travail, mais la plupart des organisations omettent d'en tirer parti.

Les employés sont emballés, et non craintifs, face aux nouvelles technologies au travail.

Lorsqu'il est question de nouvelle technologie, ses effets sur l'expérience employé et la culture au travail doivent être la priorité absolue.

L'objectif de la nouvelle technologie doit être l'intégration complète, pas simplement son implantation.

Sources - Technologie

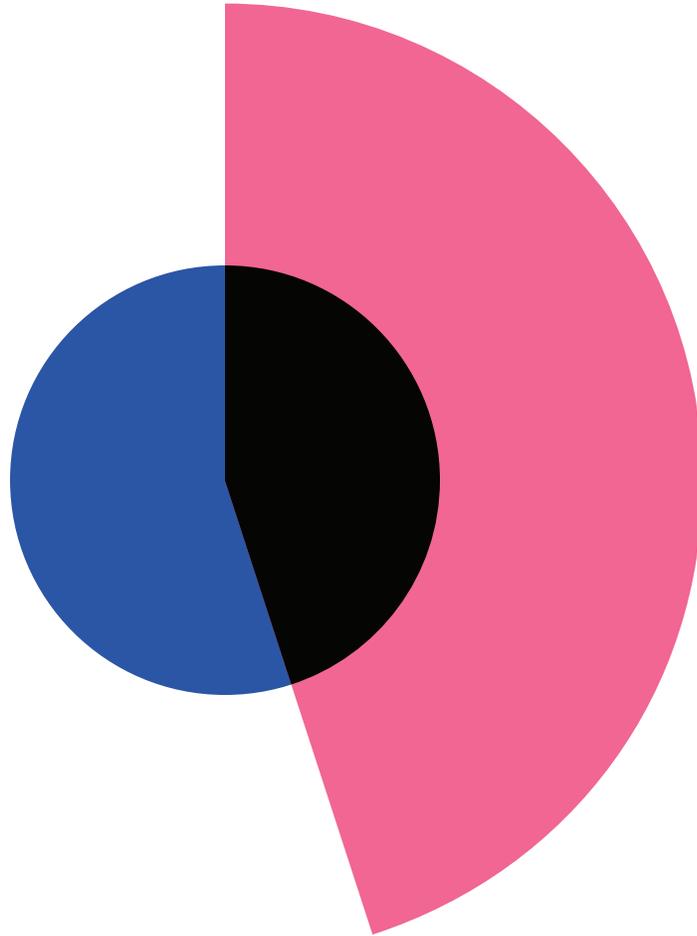
1. GRIFFIN, De-Onn et Mark COLEMAN. *How we will work in 2028*, Gartner, 17 juillet 2019.
2. *2019 Global Human Capital Trends Report*, Deloitte.
3. *4 Ways to enhance your employee experience with tech*, Rhett Power, Inc., 6 mars 2019.
4. AGARWAL, Manoj. *5 Ways technology is transforming the employee experience*, HR Technologist, 10 avril 2019.
5. LOMBARDI, Gloria. *Artificial intelligence and the future of work*, Future of Earth, 3 juillet 2016.
6. VOLINI, Erica, SCHWARTZ, Jeff, ROY, Indranil, HAUPTMANN Maren, VAN DURME, Yves, DENNY Brad et Josh BERSIN. *From jobs to superjobs*, Deloitte 2019 Global Human Capital Trends.
7. *Our status with tech at work: It's complicated*, PWC, octobre 2018.
8. DELOATCH, Pamela. *Can technology drive organizational culture?*, HRDIVE, 15 mars 2018.
9. CARLTON, Rick. *Four ERP implementation case studies you can learn from*, ERP Focus, 2 août 2017.
10. *The digital workforce experience*, Deloitte, 29 juillet 2019.
11. SMITH, Christopher. *Amazon: The Ultimate Change Management Case Study*, change.walkme.com, 19 mars 2019.
12. *Do You Have a Strong Company Culture? Look to Technology and People to Make It Stronger*, Shawn Murphy, Inc., 29 octobre 2017.

Reconnaissance



L'avenir de la reconnaissance est un mélange de technologie de pointe et d'humanité traditionnelle.





45 %

**DES EMPLOYÉS CROIENT QUE LEUR
PROGRAMME DE RECONNAISSANCE EST
DÉSUET ET DÉCONNECTÉ DE CE QUI EST
IMPORTANT DANS LEUR ORGANISATION.**

Plusieurs leaders utilisent la reconnaissance pour engager les employés et les maintenir en fonction. Le problème : la plupart des organisations croient que la reconnaissance est une initiative isolée, plutôt qu'un élément indispensable de leur culture. Par conséquent, la majorité des programmes sont maintenant désuets et ont perdu la grande partie de leur effet sur les personnes et les équipes. La solution : les organisations doivent regarder de près leurs stratégies de reconnaissance – des anniversaires de service aux célébrations des réalisations quotidiennes – et s'assurer que chacune de leurs initiatives appuie leur culture et l'expérience employé. Lorsque possible, la reconnaissance doit s'intégrer au déroulement du travail pour devenir plus opportune, authentique et efficace. Les résultats sont difficiles à surestimer.

INTRODUCTION

Malgré tous les liens que permet la technologie, les employés se sentent encore souvent isolés les uns des autres. La reconnaissance des employés existe, à la base, pour aider les personnes à se sentir davantage liées à leurs pairs, à leur travail et à leur organisation. C'est encore plus important dans des circonstances difficiles ou incertaines.

Malheureusement, les bons efforts et les meilleures intentions ne sont pas de taille à lutter contre les pratiques de reconnaissance des employés dépassées. Alors que la main-d'œuvre et les milieux de travail ont évolué, la plupart des programmes de reconnaissance n'ont pas suivi cette tendance. Les équipes virtuelles, la décentralisation du travail et l'intégration de la nouvelle technologie nécessitent des approches à la reconnaissance tout aussi progressives.

L'intégration inextricable de la reconnaissance à la culture est la seule façon de s'assurer que la reconnaissance accomplit son mandat. La fusion, plutôt que l'infusion, est nécessaire et attendue depuis longtemps. Elle est également tout à fait possible lorsque vous combinez les outils de communication modernes à une appréciation sincère et personnalisée.

87 %

des employés affirment que le programme de reconnaissance de leur organisation est désuet, dépassé ou utilisé en guise de rémunération déguisée.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

LES EXCELLENTS PROGRAMMES DE RECONNAISSANCE SONT RARES

Tandis que la reconnaissance est un moyen fondamental de témoigner de l'appréciation à l'égard des réalisations des employés, les organisations n'ont pas toutes des programmes de reconnaissance officiels en place pour le faire. La reconnaissance des anniversaires de service, par exemple, semble assez répandue, mais notre recherche indique que

seulement 68 % des employés ont un programme qui les souligne. De plus, 64 % des employés affirment avoir un programme de reconnaissance du travail qui dépasse leurs attentes, et seulement 56 % des employés ont un programme pour remercier les gens des petits efforts qui contribuent au changement.

Même lorsque les organisations offrent des programmes de reconnaissance, ils sont souvent dépassés et moins efficaces :

45 % des employés affirment que leur programme de reconnaissance est désuet et déconnecté de ce qui est important pour leur organisation

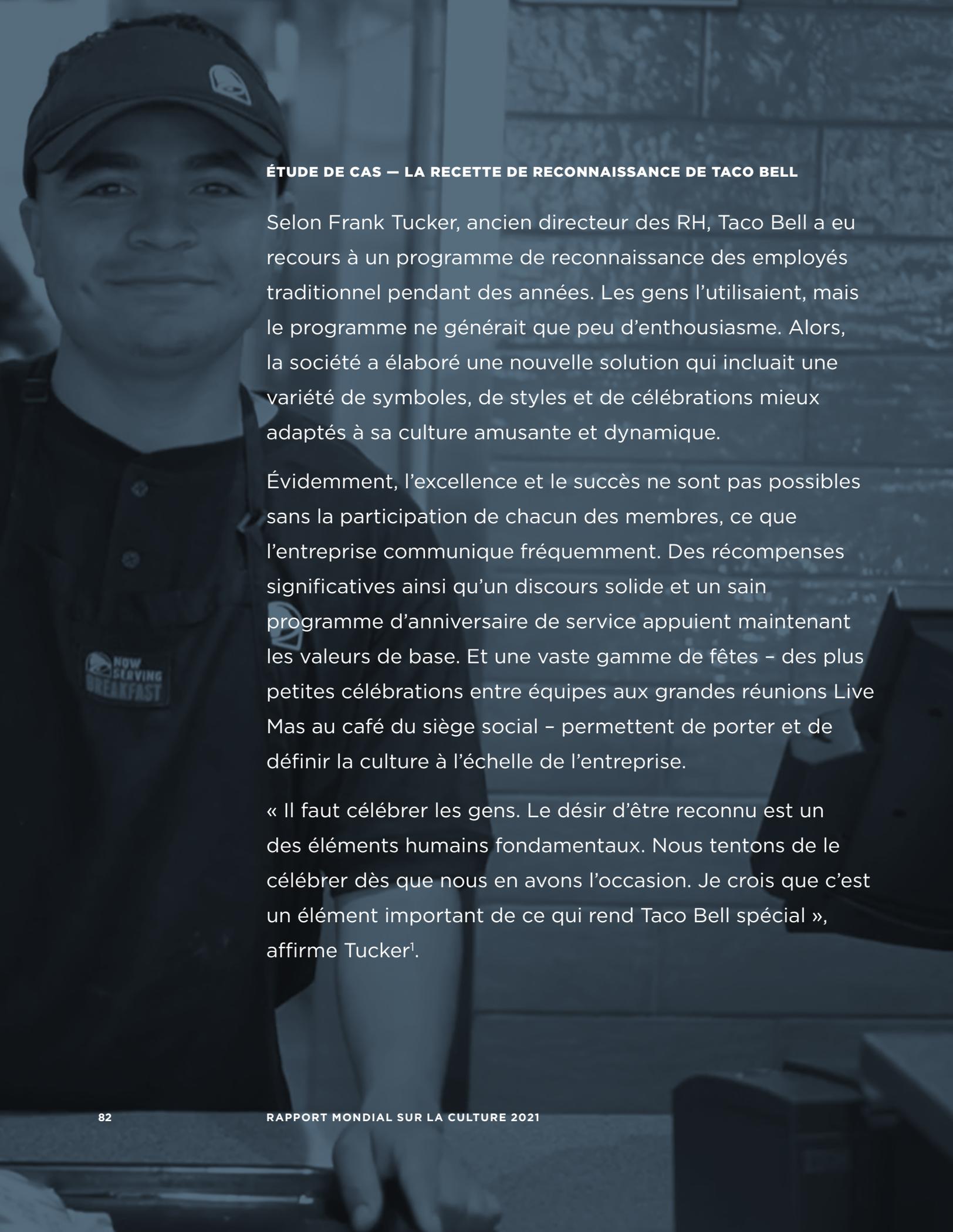
43 % des employés affirment que la technologie qu'ils utilisent pour la reconnaissance au travail est dépassée

49 % des employés affirment utiliser le programme de reconnaissance de leur organisation comme un outil de rémunération, plutôt que de reconnaissance

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Ces types de perceptions finissent par miner le moral des employés. Selon les données, les employés qui ont de telles perceptions sont 37 % moins susceptibles de se sentir appréciés.

Alors pourquoi près de la moitié des programmes de reconnaissance des employés sont-ils dépassés et déconnectés? Dans bon nombre de cas, les programmes ont été lancés en guise d'initiatives de RH discrètes ou d'avantages aux employés qui n'ont pas été conçus pour évoluer. Dans d'autres cas, la reconnaissance des employés n'était pas une priorité; ainsi, les organisations n'ont pas investi le temps, les ressources, ni la planification stratégique pour mettre à niveau ou modifier les programmes. En général, les programmes de reconnaissance sont plus efficaces lorsqu'ils font partie d'une plus grande initiative liée aux objectifs culturels, où ils peuvent grandir et s'adapter au rythme de la culture.



ÉTUDE DE CAS — LA RECETTE DE RECONNAISSANCE DE TACO BELL

Selon Frank Tucker, ancien directeur des RH, Taco Bell a eu recours à un programme de reconnaissance des employés traditionnel pendant des années. Les gens l'utilisaient, mais le programme ne générait que peu d'enthousiasme. Alors, la société a élaboré une nouvelle solution qui incluait une variété de symboles, de styles et de célébrations mieux adaptés à sa culture amusante et dynamique.

Évidemment, l'excellence et le succès ne sont pas possibles sans la participation de chacun des membres, ce que l'entreprise communique fréquemment. Des récompenses significatives ainsi qu'un discours solide et un sain programme d'anniversaire de service appuient maintenant les valeurs de base. Et une vaste gamme de fêtes – des plus petites célébrations entre équipes aux grandes réunions Live Mas au café du siège social – permettent de porter et de définir la culture à l'échelle de l'entreprise.

« Il faut célébrer les gens. Le désir d'être reconnu est un des éléments humains fondamentaux. Nous tentons de le célébrer dès que nous en avons l'occasion. Je crois que c'est un élément important de ce qui rend Taco Bell spécial », affirme Tucker¹.

LA RECONNAISSANCE N'EST PAS ENCORE UN ASPECT INTÉGRÉ À LA CULTURE D'ENTREPRISE

Les organisations atteignent une reconnaissance de renommée mondiale lorsqu'elles en font un aspect fondamental et intégré de leur culture. Une reconnaissance inégale, utilisée de manière arbitraire et accessible uniquement à certains employés ne peut entraîner d'effets à long terme.

Il peut être utile de définir « intégré » dans ce contexte. Cela signifie que remarquer et apprécier le succès est la norme – les réalisations ne passent pas sous silence, les récompenses ne sont pas machinales et la reconnaissance est une réponse instinctive et naturelle à l'excellent travail à l'échelle de l'entreprise.

Après des années de recherche, O.C. Tanner Institute a développé huit indicateurs précis basés sur les perceptions des employés pour déterminer le niveau d'intégration de la reconnaissance, comme illustré à la page suivante.

En utilisant les huit indicateurs, notre étude révèle que seulement 16 % des organisations ont atteint un niveau élevé d'intégration de la reconnaissance :

-
- 1. La reconnaissance est un élément quotidien de la culture (53 %).**

 - 2. Les programmes de reconnaissance et la technologie s'améliorent continuellement (49 %).**

 - 3. L'organisation reconnaît les efforts, petits et grands (29 %).**

 - 4. La reconnaissance est présente partout dans l'organisation (53 %).**

 - 5. La reconnaissance entre pairs est courante et fréquente (65 %).**

 - 6. Les expériences de reconnaissance sont personnalisées aux individus (40 %).**

 - 7. Les leaders connaissent les préférences de reconnaissance des individus (51 %).**

 - 8. Les leaders reconnaissent fréquemment les employés (65 %).**

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

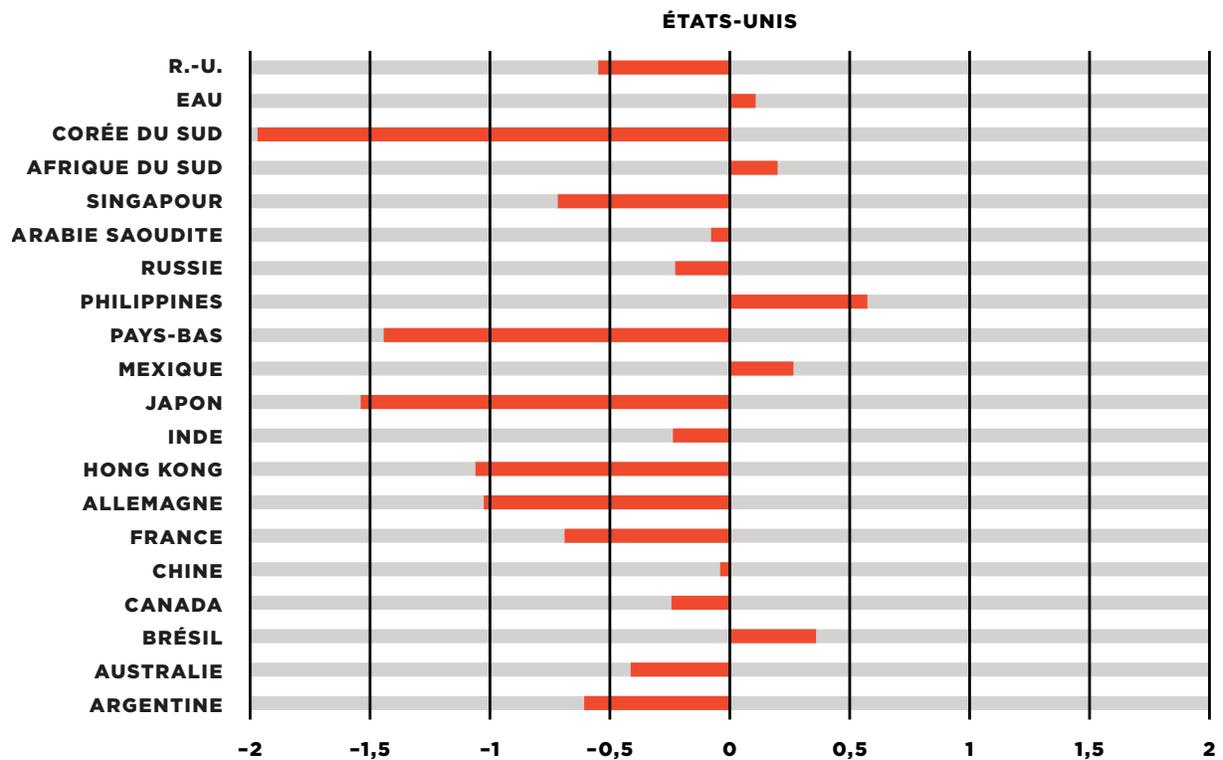


La reconnaissance intégrée est évidente lorsqu'elle survient fréquemment et de manière personnalisée.

La recherche de WorldatWork, une association mondiale de professionnels de gestion des RH et de leaders d'entreprise, avait des constats semblables : seulement 17 % des organisations avaient des programmes de reconnaissance « profondément intégrés », et, à l'autre extrémité, 19 % n'avaient pas de programme de reconnaissance du tout².

Logiquement, la reconnaissance intégrée devient plus complexe lorsque les organisations grandissent et prennent de l'expansion. Par exemple, les grandes entreprises et les multinationales doivent tenir compte de tous leurs emplacements parce que l'intégration varie considérablement d'un pays à l'autre et les géographies peuvent avoir leurs propres initiatives en vase clos. Le tableau ci-dessous illustre les résultats normalisés de l'intégration par rapport aux États-Unis.

Niveau d'intégration de la reconnaissance par rapport aux États-Unis



Alors que les organisations s'efforcent d'intégrer la reconnaissance à leurs cultures, elles constatent que différents employés ont différentes perceptions de la reconnaissance. Voici quelques exemples qui illustrent comment des groupes variés sont susceptibles de croire que la reconnaissance est intégrée dans la culture :

- **Les contributeurs individuels sont 32 % moins susceptibles, tandis que les leaders sont 46 % plus susceptibles.**
- **Les employés minoritaires sont 39 % moins susceptibles.**
- **Les travailleurs sur place sont 4 fois plus susceptibles.**
- **Les femmes sont 34 % moins susceptibles; remarque : une étude de Deloitte révèle que si les employés veulent être remerciés pour leurs efforts quotidiens, 36 % des femmes préfèrent un remerciement écrit³.**
- **La génération Z est la génération la moins susceptible de croire que la reconnaissance est intégrée à la culture. Les Y et les X sont plus susceptibles (16 % et 15 % respectivement), et les baby-boomers sont les plus susceptibles (33 %) de croire que la reconnaissance est intégrée.**

Comprendre ces différences devient spécialement important lorsque les organisations intensifient leurs efforts de diversité et d'inclusivité puisque l'intégration de la reconnaissance passe essentiellement par l'assurance qu'elle est accessible et témoignée équitablement à tous les employés.

Il ne fait aucun doute que l'intégration de la reconnaissance nécessite un effort concerté et un investissement, et pas seulement des ressources financières. Il faut un engagement à tous les niveaux, du temps pour développer des pratiques de reconnaissance stratégiques et de la patience pour alimenter la reconnaissance dans tous les secteurs de l'entreprise. Mais les résultats en valent bien les efforts.

Les organisations ayant une reconnaissance intégrée sont :

| | |
|------|--|
| 4x | plus susceptibles d'avoir des employés fortement engagés |
| 2x | plus susceptibles d'avoir augmenté leurs revenus au cours de la dernière année |
| 73 % | moins susceptibles d'avoir effectué des mises à pied au cours de la dernière année |
| 44 % | moins susceptibles d'avoir des employés qui souffrent d'épuisement personnel |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

De plus, les employés sont 3 fois plus susceptibles de signaler une expérience employé extraordinaire lorsque la reconnaissance est intégrée à la culture.

« Les employés ont maintenant des attentes d'appréciation de l'excellent travail. L'appréciation fait maintenant partie de notre identité. Les gens utilisent le terme et parlent du concept. Elle est au cœur de notre organisation, et est porteuse d'espoir lorsque nous voyons tout le bon travail réalisé par les gens partout dans l'organisation. »

—KAREN ACKERMAN, V.-P. RESSOURCES HUMAINES, CENTRA HEALTH

ÉTUDE DE CAS — UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE EN BANQUE

La Banque de développement du Canada (BDC) avait un certain nombre de programmes de reconnaissance des employés, y compris un programme de récompenses pécuniaires et le mérite du Président, une récompense plus exclusive. Mais à la suite d'un renouvellement de son image de marque en 2016, la BDC cherchait à intégrer et à harmoniser la reconnaissance à sa culture et à la lier à la nouvelle marque. Elle a donc mis au point une nouvelle stratégie de reconnaissance multidirectionnelle en ligne ainsi que des outils pour permettre à tous les employés d'apprécier leurs pairs et de célébrer les jalons de carrière importants.

En général, la BDC a obtenu du succès parce que les outils et les pratiques de reconnaissance mis à jour lui ont permis de renforcer la solide culture qu'elle avait déjà, tout rendant plus facile et accessible l'appréciation des réalisations qui concrétisent la promesse de la marque.

« L'appréciation des pairs est de plus en plus ancrée dans notre façon de faire les choses. Elle devient pratique courante », affirme Karine Clément-Debrosse, conseillère senior, RH à BDC⁴.

LA RECONNAISSANCE DEVIENT PLUS TECHNIQUE ET PLUS PERSONNELLE

L'avenir de la reconnaissance des employés combine soigneusement les nouvelles technologies et les expériences personnalisées. La technologie facilitera le témoignage de la reconnaissance de l'excellent travail. Mais les initiatives exclusivement logicielles qui reposent sur un mur de type Facebook pour adresser des éloges ou sur des transactions de reconnaissance composées de remerciements par courriel ne suffisent pas.

Dorénavant, les organisations devront associer les outils les plus récents à des expériences de reconnaissance personnelles, significatives et authentiques. La poursuite intentionnelle d'une stratégie de reconnaissance hautement technologique et de proximité humaine permettra grandement d'aider les gens à s'épanouir et à offrir un excellent travail.

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

L'avenir de la reconnaissance est un mélange de technologie courante et d'expériences personnelles, de grande proximité. Pour une exécution efficace, les leaders d'organisation doivent garder les recommandations suivantes à l'esprit :

1**Appliquer des technologies modernes de reconnaissance**

La bonne technologie peut accélérer le témoignage et la réception de reconnaissance, communiquer les réalisations des employés dans l'organisation, et faciliter le choix de récompenses intéressantes. Elle peut également fournir des données utiles pour évaluer le succès et s'intégrer dans les autres outils de RH ou de gestion du rendement. Néanmoins, bon nombre d'organisations n'utilisent pas une technologie moderne de reconnaissance, et elles livrent un dur combat : seulement 40 % des employés croient que leur organisation investira dans une technologie novatrice de reconnaissance à l'avenir.

Dans notre section sur la technologie, nous avons discuté de la Maturité à l'innovation technologique de culture (MITC), qui s'applique également à la technologie de la reconnaissance. Lorsque les organisations obtiennent un indice MITC élevé, elles sont 3 fois plus susceptibles d'avoir une reconnaissance intégrée dans leur culture actuelle, et les employés sont 59 % moins susceptibles de considérer que leur programme est désuet, 63 % moins susceptibles de considérer qu'il est dépassé, et 41 % moins susceptibles de croire qu'il est utilisé comme rémunération déguisée.

Les organisations qui choisissent de mettre à niveau leur technologie de reconnaissance doivent se concentrer sur deux principaux aspects : l'intégration et l'innovation.

Intégration de la technologie. Nombre d'organisations et même certains fournisseurs de reconnaissance optent pour des portails et systèmes distincts afin d'appuyer la reconnaissance, en s'attendant à ce que les employés dévient du déroulement du travail normal pour participer. Dans certains cas, c'est peut-être nécessaire puisque plusieurs organisations n'ont pas d'écosystème technologique robuste, ou elles composent avec des groupes d'employés dispersés qui utilisent la technologie différemment (ou ne l'utilisent que trop rarement). Pour ces organisations, des systèmes distincts peuvent être requis.

Mais pour la plupart des autres, l'objectif doit être d'intégrer la reconnaissance dans le déroulement du travail quotidien. Elles doivent

chercher à intégrer la capacité de reconnaissance des employés directement dans les processus existants des employés. Il faudrait donc inclure la capacité de reconnaître les autres dans les courriels, navigateurs Web, outils sociaux, intranets, portails RH et autres programmes d'employés déjà utilisés quotidiennement.

Pour les employés hors ligne, il s'agit de permettre l'accès mobile et d'implanter des manières d'interagir avec la technologie de reconnaissance en ligne à même leurs outils et espaces existants.

L'intégration de la reconnaissance dans le déroulement du travail facilite le témoignage et la réception de la reconnaissance plus rapidement et fréquemment. Et la reconnaissance en temps réel est un net avantage. Brian Kropp, v.-p. des pratiques RH à Gartner, affirme que, « chaque jour qui passe entre le moment où survient un comportement d'employé positif et le moment où la reconnaissance est témoignée diminue la valeur de la reconnaissance »⁵.

Adopter une orientation organisationnelle sur l'intégration de la technologie conduit à une probabilité 3 fois plus élevée que la reconnaissance soit intégrée à la culture. Cela diminue également de 55 % la perception que la reconnaissance est désuète, de 51 % qu'elle est dépassée et de 57 % qu'elle est utilisée comme rémunération déguisée.

Innovation technologique. Les outils comme l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage machine permettent aux organisations d'utiliser les données de reconnaissance pour informer les efforts de culture et contribuer aux initiatives de diversité et d'inclusivité d'une toute nouvelle façon. Les données qui indiquent ceux qui témoignent de la reconnaissance, reçoivent de la reconnaissance, et pour quelles raisons, peuvent être intégrées aux autres informations démographiques et de rendement pour aider à améliorer l'expérience employé pour tous.

À l'heure actuelle, moins de la moitié (45 %) des organisations envisagent d'utiliser une technologie de pointe pour appuyer les efforts de reconnaissance et enrichir leur compréhension de la culture, et un peu plus de la moitié (52 %) l'utilisent pour soutenir les efforts de diversité et d'inclusivité. Mais la technologie de pointe peut être un puissant complément à ces initiatives.

ÉTUDE DE CAS — ÉTABLIR DES LIENS AVEC LES PRÉJUGÉS INCONSCIENTS

Le sondage annuel d'une entreprise sur l'engagement et la culture a révélé que les femmes et les superviseurs de premier niveau se sentent moins appréciés que les autres employés. Toutefois, les données du programme de reconnaissance ne montrent aucune diminution dans la quantité de témoignages de reconnaissance que ces employés reçoivent.

En utilisant la technologie de pointe pour analyser les données plus attentivement, l'organisation a découvert que les employés se témoignent de la reconnaissance dans un langage différent. Les hommes reçoivent de la reconnaissance par des énoncés positifs de force et à une magnitude plus élevée que les femmes et les superviseurs de premier niveau.

Poussant ses recherches, l'entreprise a combiné les données de son sondage sur l'engagement, du programme de reconnaissance et du système de gestion du rendement. L'analyse a révélé que ces employés recevaient des évaluations de rendement peu équitables et qu'ils étaient plus susceptibles de se sentir déconnectés de l'organisation.

Les données ont permis d'élaborer une stratégie ciblée et de créer des personnalités d'employés pour les leaders de formation qui peuvent être susceptibles aux préjugés inconscients. Ultimement, la nouvelle approche a été plus rentable, plus facile à gérer, et plus percutante pour traiter les causes fondamentales derrière les résultats du sondage.

« Les employés peuvent faire leurs opérations bancaires, acheter une voiture et obtenir un itinéraire à partir de leur téléphone. Mais lorsqu'ils entrent au travail, ils doivent revenir en arrière en termes de technologies à utiliser. Il ne faut pas que votre technologie devienne un obstacle à la capacité de vos employés à se témoigner de la reconnaissance. »

—BRIAN KROPP, V.-P., PRATIQUES DE RH, GARTNER

2**Lier les réalisations des employés à l'effet sur le client**

Bon nombre d'organisations ont créé des énoncés de vision et des propositions de valeur des employés convaincants qui inspirent et engagent les employés. Mais il manque souvent un lien fondamental entre la proposition de valeur des employés et celle des clients. Certaines organisations ont tenté de combler cet écart en reconnaissant les employés selon la rétroaction des clients. Même si cet effort produit un effet, il est possible d'établir un lien plus direct entre le travail des employés et ses répercussions sur les clients.

Pourquoi est-ce important? Parce que les employés veulent avoir l'impression qu'ils apportent une contribution significative; que leur travail compte. La meilleure façon d'illustrer ce lien est de démontrer comment le travail d'un employé touche la vie des clients, des patients ou des utilisateurs finaux. Cela donne un sens et une pertinence au travail. Nous avons demandé aux employés qui traitent avec les clients de classer la reconnaissance reçue selon son importance par rapport à leur expérience employé globale. Résultat : la reconnaissance des leaders directs et la reconnaissance des clients sont presque ex æquo pour la forme la plus importante de reconnaissance.

Les organisations se concentrent typiquement sur la reconnaissance des années de service, les réalisations et les efforts quotidiens. Mais elles devraient également miser sur la création de processus plus officiels pour la rétroaction des clients et lier les réalisations des employés de manière plus directe – et constante – à l'effet sur les clients. Lorsque les organisations ont des programmes de reconnaissance pour les quatre secteurs, les employés sont beaucoup plus positifs à propos de la reconnaissance dans leur organisation.

Probabilité d'avoir un indice idéal :

| INDICES | RECONNAISSANCE DES ANNIVERSAIRES DE SERVICE SEULEMENT |
|--|--|
| Capacité de gérer les frustrations au travail | 105 % |
| Sentiment d'être lié à une cause plus grande | 71 % |
| Sentiment d'être plus étroitement lié à la personne qui témoigne de la reconnaissance | 51 % |
| Sentiment que la reconnaissance fait partie de la culture quotidienne | 55 % |
| Sentiment que l'organisation met continuellement en œuvre de nouveaux programmes ou de nouvelles technologies de reconnaissance | 11 % |
| Présence régulière de reconnaissance au travail | 29 % |

On enregistre également un effet considérable sur la perception de l'employé de son expérience globale et de l'organisation :

| RÉSULTATS | RECONNAISSANCE DES ANNIVERSAIRES DE SERVICE SEULEMENT |
|---|--|
| Engagement | 42 % |
| Probabilité d'être un promoteur | Aucun effet significatif |
| Évaluation de l'expérience employé | 41 % |
| Vision | 69 % |
| Opportunité | 19 % |
| Succès | 32 % |
| Appréciation | 25 % |
| Croissance organisationnelle | 15 % |

| RECONNAISSANCE DES ANNIVERSAIRES DE SERVICE ET DU RENDEMENT | RECONNAISSANCE DES ANNIVERSAIRES DE SERVICE, DU RENDEMENT ET DE L'EFFORT SUPPLÉMENTAIRE | RECONNAISSANCE DES ANNIVERSAIRES DE SERVICE, DU RENDEMENT, DE L'EFFORT SUPPLÉMENTAIRE ET DES CLIENTS |
|---|---|--|
| 226 % | 133 % | 371 % |
| 226 % | 152 % | 455 % |
| 121 % | 164 % | 394 % |
| 311 % | 577 % | 1 627 % |
| 318 % | 898 % | 2 458 % |
| 284 % | 497 % | 1 374 % |

L'indice idéal est un objectif empirique auquel les entreprises exemplaires aspirent. Lorsqu'il est atteint, les organisations maximisent les bienfaits tirés d'un élément de culture en particulier.

| RECONNAISSANCE DES ANNIVERSAIRES DE SERVICE ET DU RENDEMENT | RECONNAISSANCE DES ANNIVERSAIRES DE SERVICE, DU RENDEMENT ET DE L'EFFORT SUPPLÉMENTAIRE | RECONNAISSANCE DES ANNIVERSAIRES DE SERVICE, DU RENDEMENT, DE L'EFFORT SUPPLÉMENTAIRE ET DES CLIENTS |
|---|---|--|
| 201 % | 325 % | 926 % |
| 130 % | 270 % | 525 % |
| 146 % | 299 % | 675 % |
| 155 % | 249 % | 597 % |
| 176 % | 329 % | 1 123 % |
| 239 % | 373 % | 1 325 % |
| 281 % | 478 % | 941 % |
| 105 % | 287 % | 493 % |

3 Élever l'expérience de reconnaissance

Le rôle grandissant de la technologie dans la reconnaissance des employés augmente les risques que les pratiques de reconnaissance deviennent des transactions plutôt que l'expression authentique de l'appréciation. Ceci peut nuire à l'authenticité de la reconnaissance et réduire son efficacité à améliorer la culture. Une fois de plus, une reconnaissance efficace combine le meilleur de la technologie et de la personnalisation, mais même avec la bonne technologie, la touche personnelle est souvent absente. L'objectif est de transformer la reconnaissance transactionnelle en expériences significatives pour toutes les personnes concernées. La personnalisation joue un rôle important qui peut être incorporé par les leaders et les équipes dans leurs manières précises de présenter la reconnaissance.

Pour 70 % des employés, la reconnaissance est plus significative lorsqu'elle est personnalisée. Mais ce n'est pas toujours ce qui se produit. Seulement près de la moitié des employés croient que leur leader comprend comment ils souhaitent recevoir de la reconnaissance, et environ le tiers des employés affirment que le témoignage de la reconnaissance leur cause un malaise.

Lorsque les organisations s'efforcent de comprendre comment les employés souhaitent être reconnus, et personnalisent ensuite la reconnaissance à ces préférences, l'incidence est considérable :

| RÉSULTATS | EFFORTS DE L'ORGANISATION POUR COMPRENDRE LES PRÉFÉRENCES DE RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS | EFFORTS DU LEADER POUR PERSONNALISER LES EXPÉRIENCES DE RECONNAISSANCE |
|---|---|---|
| Indice d'appréciation | +146 % | +747 % |
| Probabilités d'engagement élevé des employés | 2x | 11x |
| Probabilités d'avoir des employés promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation | +95 % | +337 % |
| Probabilités d'avoir l'impression que la reconnaissance est intégrée à la culture | 3x | 8x |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Les technologies de pointe ont un rôle à jouer dans la personnalisation de la reconnaissance. Les capacités d'exploration détaillées des données de l'IA permettent aux organisations de comprendre et de personnaliser les expériences et les récompenses de reconnaissance, particulièrement au sein d'équipes diversifiées et distancées⁶. Cette personnalisation aide à renforcer le sentiment que les employés sont valorisés en tant qu'individus pour leurs contributions. Mais ultimement, le leader joue le rôle le plus important dans la personnalisation de l'expérience de reconnaissance.

Les pages qui suivent proposent des façons pour les leaders et les pairs de personnaliser les expériences de reconnaissance pour les récompenses de service, les réalisations et les efforts quotidiens. Vous remarquerez que l'importance relative de la récompense, les circonstances et les éléments de la présentation diffèrent selon le type de reconnaissance témoignée. Il existe également des nuances mondiales à garder à l'esprit, puisque les employés de différentes régions géographiques ont différentes préférences. Les organisations peuvent utiliser ces perspectives pour créer des expériences de reconnaissance spéciales et authentiques pour leurs employés.

ÉTUDES DE CAS — ÉLARGIR LA PORTÉE DE LA RECONNAISSANCE

Banner Health a toujours compris l'importance de la reconnaissance dans la culture d'entreprise. Toutefois, la société n'avait aucun moyen de témoigner de la reconnaissance aux plus de 6 000 bénévoles pour leurs contributions. La pièce manquante était un programme de reconnaissance qui faciliterait le témoignage de la reconnaissance aux membres de l'équipe et aux bénévoles de l'ensemble de la société, qu'ils soient dans la pièce à côté ou dans l'un de ses 200 emplacements.

En implantant un élément de reconnaissance sociale en ligne, le programme MVP (personnes les plus valables) de Banner donne à tous les employés de Banner la chance de reconnaître les gens à l'échelle du système de santé et de lier l'excellent travail aux valeurs de base de Banner. La société a également aménagé des postes d'appréciation MVP à l'intérieur de plusieurs de ses installations pour permettre aux clients, aux membres de la famille et aux amis de témoigner leur reconnaissance directement aux soignants à l'aide de notes de remerciement manuscrites.

À Banner Health, les clients et leurs familles ressentent la culture d'appréciation dès qu'ils franchissent la porte. « Aujourd'hui, nous voyons que l'appréciation fait partie du tissu de l'organisation, au lieu d'être un projet ou une tactique complémentaires », affirme Peter S. Fine, PDG et président. « L'appréciation commence maintenant à transpirer de l'organisation comme un élément attendu de la culture. »⁷

Programmes de récompenses de service

Dans la reconnaissance des années de service ou des célébrations de carrière, les récompenses en soi sont importantes pour l'employé, tout comme une célébration qui reflète sa carrière avec les collègues et les leaders.

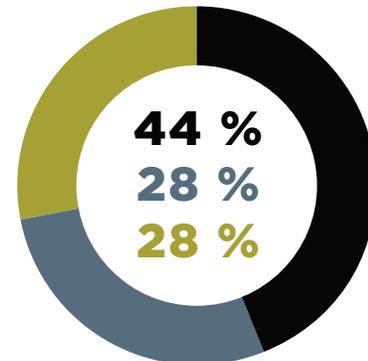
Importance relative de chaque aspect de la reconnaissance des anniversaires de service :

Type de récompense (44 %)

Manière de témoigner la reconnaissance (28 %)

Emplacement de l'expérience de reconnaissance (28 %)

L'importance relative est l'influence de l'attribut sur l'opinion et la formation d'un jugement. L'importance relative totalise toujours 100 %.



Récompenses d'années de service les plus significatives pour les employés (sans ordre particulier) :

-
- Cadeaux/marchandises
 - Symboles sur mesure/personnalisés
 - Repas au restaurant*
 - Argent ou cartes-cadeaux*
 - Cadeaux expérientiels*
-

**Note : Aux États-Unis, ces types de récompenses ne constituent pas un avantage fiscal qui accompagne un programme de récompenses de service incluant des récompenses tangibles.*

Éléments préférés d'une expérience de reconnaissance d'années de service :

-
- **Lien entre le travail de l'employé et la vision de l'organisation**
 - **Appréciation de l'effet du travail de l'employé sur ses équipes**
 - **Démonstration des répercussions du travail de l'employé sur les clients**
 - **Démonstration de la contribution de l'employé au succès de l'organisation**
-

Les employés apprécient également les célébrations individuelles avec leur leader ainsi que les plus grandes célébrations avec leurs équipes.

Cela dit, nous constatons des nuances dans différentes régions géographiques. Par exemple, en Chine et en Arabie saoudite, les employés préfèrent entendre les récits de leurs réalisations exceptionnelles durant les célébrations de carrière, tandis qu'en Russie, aux EAU et au R.-U., les employés veulent être appréciés pour leur interaction avec les autres. Les employés du R.-U. préfèrent également des expériences de reconnaissance plus discrètes et conservatrices.

Reconnaissance des réalisations

Pour célébrer les réalisations, les employés préfèrent être reconnus devant leurs collègues et leaders. Et si la réalisation le justifie, ils souhaitent entendre comment leur travail a avantage leurs équipes.

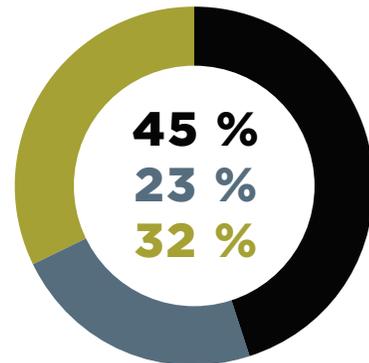
Importance relative de chaque aspect de la reconnaissance des réalisations :

Type de récompense (45 %)

Manière de témoigner la reconnaissance (23 %)

Emplacement de l'expérience de reconnaissance (32 %)

L'importance relative est l'influence de l'attribut sur l'opinion et la formation d'un jugement. L'importance relative totalise toujours 100 %.



Récompenses préférées des employés pour la reconnaissance des réalisations (sans ordre particulier) :

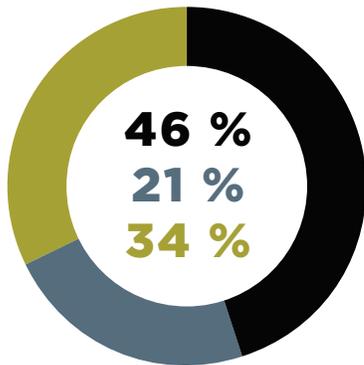
-
- **Symboles sur mesure/personnalisés**
 - **Cadeaux expérientiels**
 - **Cadeaux/marchandises**
 - **Argent ou cartes-cadeaux**
-

En très grande majorité, les employés veulent que leur reconnaissance comprenne l'effet de leur travail sur leurs équipes et l'organisation.

Comme c'est le cas des anniversaires de service, il existe des nuances mondiales pour la reconnaissance des réalisations. Les employés du Brésil, du Mexique et de l'Afrique du Sud aiment voir les répercussions de leur travail sur leurs clients. Inversement, on préfère les éloges pour un ensemble de compétences uniques en Chine, à Hong Kong, à Singapour, au R.-U. et aux É.-U. Les employés de l'Australie, des Pays-Bas et du R.-U. préfèrent que leurs réalisations soient reconnues dans un contexte individuel.

Reconnaissance des efforts quotidiens

À l'instar des réalisations, le succès de la reconnaissance des efforts quotidiens dépend plus de l'endroit où a lieu la reconnaissance que de la façon dont elle est présentée. La plupart des employés préfèrent qu'elle se déroule devant leurs équipes et aiment recevoir de l'appréciation pour l'effet de leur travail sur leurs collègues.



Importance relative de chaque aspect de la reconnaissance des efforts quotidiens :

Type de récompense (46 %)

Manière de témoigner la reconnaissance (21 %)

Emplacement de l'expérience de reconnaissance (34 %)

L'importance relative est l'influence de l'attribut sur l'opinion et la formation d'un jugement. L'importance relative totalise toujours 100 %.

Les options les plus populaires dans un contexte de groupe sont les discussions en tête-à-tête ou les remerciements de vive voix. Les récompenses préférées pour souligner un effort supplémentaire comprennent (sans ordre particulier) :

-
- Repas au restaurant
 - Cadeaux/marchandises
 - Cadeaux expérientiels
 - Argent ou cartes-cadeaux
-

Il existe là aussi des nuances mondiales. Les employés du Brésil, de la Chine, de l'Arabie saoudite et de Singapour préfèrent entendre le récit de leur contribution au succès de leur organisation, tandis que les employés allemands, français, mexicains et russes préfèrent entendre les répercussions de leur travail sur leurs clients. Les pays où les employés préfèrent se passer de ce type de reconnaissance plutôt que de recevoir une reconnaissance trop publique sont l'Australie, le Brésil, le Canada, la France, l'Allemagne, Hong Kong et le Japon.

CONCLUSION

La reconnaissance des employés est maintenant plus importante que jamais. Elle peut neutraliser les effets négatifs de l'isolement, du bris des liens et de l'épuisement professionnel, particulièrement en périodes difficiles. Elle relie les employés à la vision de l'organisation, à leurs réalisations personnelles et d'équipe, et aux autres. Et elle permet aux employés de s'épanouir même si le milieu de travail évolue constamment. Mais seulement si elle est effectuée adéquatement.

À l'heure actuelle, les stratégies et programmes de reconnaissance doivent être réévalués pour s'assurer qu'ils soutiennent la culture de l'organisation et l'expérience employé. Et pour que la reconnaissance soit efficace, elle doit être harmonieusement intégrée tant à la culture qu'au déroulement naturel du travail de l'employé.

Les organisations qui fleuriront au cours des 10 prochaines années créeront des cultures qui valorisent et apprécient leurs employés. La reconnaissance des employés leur prouve qu'ils ont leur place dans l'organisation et qu'ils sont un élément essentiel du succès de l'organisation. Les organisations qui y arrivent efficacement, avec la bonne combinaison de technologie et de personnalisation, constateront des répercussions puissantes sur leur personnel et les résultats d'affaires.

ÉCOUTE - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les meilleures expériences de reconnaissance sont une combinaison de technologie et de personnalisation.

Les outils de reconnaissance doivent être intégrés dans le déroulement du travail quotidien.

Les employés veulent connaître les répercussions de leur travail sur leurs clients.

L'expérience de reconnaissance doit passer de la transaction à la personnalisation.

Sources - Reconnaissance

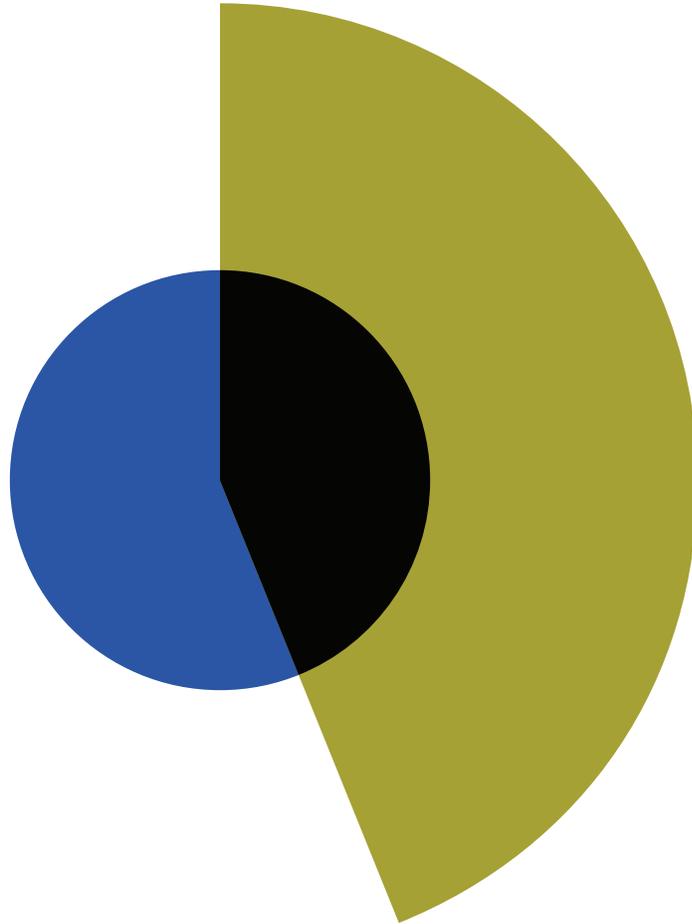
1. *Taco Bell*, O.C. Tanner Case Study, octanner.com.
2. BOLDEN-BARRETT Valerie. *Study: Organizations are torn on employee recognition program*, HRDive, 24 juin 2019.
3. *The practical magic of 'thank you'*, Deloitte, Business Chemistry Survey, 2018.
4. *BDC*, O.C. Tanner Case Study, octanner.com.
5. *Put recognition into your employees' hands*, SHRM, octobre 2018.
6. GHOSH Prarthana. *3 Ways AI will Impact Employee Rewards and Recognition*, HR Technologist, 19 avril 2019.
7. *Banner Health: Making healthcare easier through a culture of recognition*, O.C. Tanner.

Inclusion



La route vers une organisation plus inclusive commence par la redéfinition de l'inclusion.





44 %

**DES EMPLOYÉS AFFIRMENT QUE LES EFFORTS
DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSIVITÉ DE LEUR
ENTREPRISE SEMBLent SINCÈRES.**

Le simple fait que les organisations dépensent beaucoup d'argent et d'efforts pour atteindre les objectifs de diversité et d'inclusivité ne signifie pas qu'elles auront du succès, surtout si leurs initiatives ne font que limiter les risques juridiques ou diminuer l'exclusion. Les iniquités sont fréquentes parce que la plupart des initiatives ne vont pas assez loin. Par exemple, elles font encore l'erreur de définir l'inclusion comme le contraire de l'exclusion. Ou elles sont souvent conscientes de la démographie unidimensionnelle des employés, mais tiennent rarement compte des combinaisons de minorités complexes. Ou encore elles n'intègrent pas tout à fait les pratiques d'inclusivité dans les expériences quotidiennes des employés. Heureusement, la voie vers une plus grande inclusion, une plus grande égalité et une culture plus épanouie est maintenant plus claire que jamais.

« Les sociétés qui accueillent la diversité et l'inclusivité dans tous les aspects de leurs activités surpassent statistiquement leurs pairs. »

—JOSH BERSIN, DIRIGEANT ET FONDATEUR, BERSIN BY DELOITTE

in·clu·sion *n.* action d'inclure quelque chose dans un tout; état de quelque chose qui est inclus dans une autre chose¹

INTRODUCTION

Pendant de nombreuses années, dans plusieurs pays, des dizaines d'études rigoureuses ont tiré la même conclusion : les organisations qui ont des cultures diverses et inclusives obtiennent des résultats nettement supérieurs. Les sociétés, entreprises, agences gouvernementales et autres organisations qui ont des cultures inclusives sont deux fois plus susceptibles d'atteindre ou de dépasser les objectifs financiers, 6 fois plus susceptibles d'être novatrices et agiles, et 8 fois plus susceptibles d'atteindre de meilleurs résultats d'entreprise². Plus des trois quarts (78 %) des organisations reconnaissent ces avantages et accordent la priorité à la diversité en vue d'améliorer leurs cultures. Toutefois, la majorité des initiatives de diversité et d'inclusivité (D et I) n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs et sont souvent considérées par les employés et les leaders comme des initiatives sans profondeur et inefficaces.

Ceci peut être dû en partie aux origines des programmes de D et I en guise d'exercices d'atténuation du risque à l'égard de la conformité juridique ayant mené au ressentiment de longue date chez les hauts dirigeants. Les stratégies et technologies de D et I ont également tendance à connaître des ratés en segmentant les personnes en catégories, plutôt qu'en célébrant les différences chez les personnes.

La véritable inclusion est bien plus profonde que la variété démographique des employés d'une organisation. Elle est mieux reflétée dans l'expérience employé elle-même, dans les interactions quotidiennes avec les collègues, les leaders, les politiques et les pratiques. Pour atteindre une culture inclusive, les leaders doivent d'abord recadrer leur perception de l'inclusion. Par exemple, plusieurs entreprises investiront beaucoup de temps, d'argent et d'efforts pour embaucher en vue d'une plus grande diversité. Mais si elles ne proposent pas d'opportunités d'épanouissement à l'effectif diversifié, elles ne conserveront pas ce talent durement acquis.

Johnny C. Taylor, Jr., président et PDG de SHRM, affirme que « nous oublions souvent le "I" dans la conversation D et I. Le défi est d'avoir une culture où les employés se sentent inclus. L'acquisition de talent dans une organisation est un investissement majeur, alors pourquoi les embaucher s'ils ne sont pas heureux lorsqu'ils arrivent? Il faut que le volet de l'inclusivité soit réussi »³.

Aborder la D et I, particulièrement maintenant, alors que la société demande l'égalité raciale et le respect, exige que nous repensions à ce que signifie l'inclusion au sein des cultures organisationnelles. La véritable inclusion est une synthèse, une réunion de personnes uniques avec leur propre combinaison d'expériences, de compétences, de perspectives et de personnalités pour améliorer le rendement de la culture et de l'entreprise. Embaucher des employés diversifiés pour ensuite leur imposer une homogénéisation s'ils souhaitent réussir n'est pas une stratégie d'inclusivité viable. Pour être efficace et durable, l'inclusivité doit commencer avant le processus de recrutement, se prolonger au-delà de l'intégration et imprégner l'ensemble de l'expérience employé.

« Assurer l'inclusivité et l'équité dans le milieu de travail n'est pas seulement la bonne chose à faire; c'est la chose intelligente à faire. »

—ALEXIS HERMAN, ANCIEN SECRÉTAIRE DU TRAVAIL DES ÉTATS-UNIS

POUR LA PLUPART DES ORGANISATIONS, LES INITIATIVES DE D ET I N'ONT PAS FONCTIONNÉ

Alors que les organisations ont mis en place diverses stratégies de promotion de la diversité et de l'inclusivité, rares sont celles qui ont obtenu une couverture favorable. Seulement 44 % des employés affirment que les efforts de D et I de leur organisation sont sincères, tandis qu'un pourcentage encore moins élevé d'employés (34 %) estiment que les efforts sont efficaces ou croient que l'inclusivité fait partie de la culture.

De plus, les employés qui s'identifient à un groupe minoritaire (par leur race, genre, incapacité ou orientation sexuelle) ont une expérience très différente au travail :

31 % sont plus susceptibles de croire que les initiatives de D et I ne sont pas sincères

67 % sont plus susceptibles de croire que les politiques de D et I semblent plus axées sur l'étiquetage que l'acceptation des employés

83 % sont plus susceptibles de croire que leur organisation aborde la diversité de manière à classer les employés dans des catégories traditionnelles qui ne les définissent pas clairement.

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Notre recherche montre également que les employés issus de minorités sont plus fréquemment confrontés aux microagressions au travail que les autres employés. (Les microagressions sont généralement de petites offenses courantes, intentionnelles ou non. Il peut s'agir de blagues, de commentaires négatifs, de compliments équivoques, de questions désobligeantes ou de toute autre insulte mineure, verbale et non verbale.)

Par exemple, nous avons constaté que les employés ayant une incapacité sont beaucoup plus susceptibles de vivre des microagressions de pairs, de leaders et de hauts dirigeants que leurs collègues sans incapacité.

| SOURCE DE MICROAGRESSION | PLEINE CAPACITÉ PHYSIQUE | INCAPACTÉ DOCUMENTÉE | % DE DIFFÉRENCE |
|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Membre de l'équipe | 24 % | 56 % | 80 % |
| Leader | 19 % | 54 % | 96 % |
| Haut dirigeant | 17 % | 48 % | 95 % |

Ils sont également 54 % moins susceptibles de ressentir une appartenance à l'organisation et 115 % plus susceptibles de souffrir d'un épuisement professionnel sévère.

Les employés gais, lesbiennes et bisexuels déclarent des expériences de microagressions semblables.

| SOURCE DE MICROAGRESSION | HÉTÉROSEXUEL | GAI/LESBIENNE % DE DIFFÉRENCE | BISEXUEL % DE DIFFÉRENCE |
|---------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Membre de l'équipe | 27 % | 41 % | 41 % |
| Leader | 21 % | 50 % | 53 % |
| Haut dirigeant | 20 % | 33 % | 33 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Ils sont également 63 % moins susceptibles de ressentir une appartenance à l'organisation et 98 % plus susceptibles de souffrir d'un épuisement professionnel sévère.

En outre, le Center for Talent Innovation a révélé que 59 % des hommes et des femmes latino-américains aux États-Unis subissent des microagressions au travail, 63 % ne se sentent pas les bienvenus au travail, et 46 % des femmes noires croient que leurs idées ne sont pas entendues ni reconnues⁴. En termes simples, les microagressions sont un obstacle extrêmement important à l'inclusion, quelles que soient les tentatives de l'organisation de célébrer la diversité.

La réalité est que les employés qui s'identifient comme étant « différents » d'une certaine façon souffrent davantage d'épuisement professionnel, ressentent moins d'appartenance et subissent plus d'occurrences de microagressions :

Les employés qui s'identifient comme étant « différents » d'une certaine façon sont :

126 % plus susceptibles de souffrir d'un épuisement professionnel sévère

38 % moins susceptibles de ressentir un sentiment d'appartenance

76 % plus susceptibles de subir une microagression de la part d'un leader (144 % d'un haut dirigeant)

95 % plus susceptibles de subir des microagressions de la part de leurs pairs

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Ces employés considèrent qu'il est beaucoup plus difficile d'être eux-mêmes au travail parce qu'ils sont confrontés à la discrimination et aux préjugés, simplement en raison de leur identité.

Ironiquement, même les programmes de D et I bien intentionnés peuvent nuire à la culture d'entreprise si les employés croient que les programmes ne sont pas efficaces.

Dans de telles circonstances, les employés sont 4 fois plus susceptibles de penser que les initiatives organisationnelles de D et I ne sont pas soutenues par les leaders, 2 fois plus susceptibles de penser que la discrimination est un réel problème dans leur organisation, et 31 % plus susceptibles de penser que leur employeur est plus intéressé à les étiqueter qu'à les accepter.

Autres conséquences d'initiatives de D et I mal exécutées sur l'expérience employé et la culture en général :

diminution de 78 % de l'engagement

diminution de 66 % de la perception de l'expérience employé

augmentation de 44 % du taux d'épuisement professionnel modéré à sévère

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Pour que les organisations atteignent une stratégie de D et I efficace, elles doivent entièrement repenser leurs efforts et redéfinir l'inclusion.

« Lorsque nous écoutons et célébrons ce qui est à la fois commun et différent, nous devenons une organisation plus sage, plus inclusive et meilleure. »

—PAT WADORS, DIRIGEANTE PRINCIPALE DES RH, SERVICENOW

L'INTERSECTIONNALITÉ EST SOUVENT IGNORÉE

Bon nombre d'organisations ferment les yeux sur l'intersectionnalité (une combinaison de deux ou plusieurs identités – race, genre, capacité, orientation sexuelle, etc. – chez une même personne)⁵.

Cela peut créer des désavantages multiples pour les personnes intersectionnelles parce qu'elles peuvent subir de la discrimination à l'égard de l'une ou de l'ensemble de leurs identités. Par exemple, une femme noire LGBT peut subir des microagressions en raison de sa race, de son orientation sexuelle et de son genre. L'intersectionnalité multiplie la discrimination potentielle et ses effets.

Une comparaison entre les employés transgenres et cisgenres (les personnes dont l'identité de genre correspond au genre assigné à la naissance) met en lumière la différence qu'apporte l'intersectionnalité. Selon les données, une personne transgenre, qu'elle soit un homme ou une femme, subit plus de microagressions en raison de cette identité additionnelle.

| SOURCE DE MICROAGRESSION | HOMME CIS / FEMME CIS | HOMME TRANS / FEMME TRANS | % DE DIFFERENCE |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------|
| Membre de l'équipe | 26 % / 28 % | 54 % / 41 % | 70 % / 38 % |
| Leader | 22 % / 22 % | 51 % / 36 % | 79 % / 48 % |
| Haut dirigeant | 21 % / 21 % | 42 % / 29 % | 67 % / 32 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Le facteur d'intersectionnalité est également évident dans l'expérience des femmes noires aux États-Unis :

| MESURES | PAR RAPPORT AUX FEMMES BLANCHES | PAR RAPPORT AUX HOMMES NOIRS | PAR RAPPORT AUX HOMMES BLANCS |
|---|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Sentiment d'opportunité dans l'organisation | -30 % | -47 % | -63 % |
| Reconnaissance reçue au cours du dernier mois | -65 % | -64 % | -74 % |
| Sentiment d'appartenance | -46 % | -34 % | -48 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Ultimement, les identités multidimensionnelles de nombreux employés défient les catégories uniques et traditionnelles. Malheureusement, l'intersectionnalité de ces personnes signifie qu'elles devront potentiellement affronter des couches de préjugés et de discrimination. Les répercussions de cette inégalité dans l'expérience ne se limitent pas seulement à la personne concernée; elles se font également ressentir sur les pairs et la culture.

« Il n'existe pas de lutte à un seul enjeu, parce que nos vies ne sont pas liées à un enjeu unique. »

—AUDRE LORDE, AUTEURE NOIRE ET MILITANTE DES DROITS CIVILS

POUR AUGMENTER L'INCLUSION, PENSEZ PETIT

Il existe plusieurs modèles pour aborder la diversité, l'inclusivité et l'égalité, mais la plupart omettent quelques éléments importants.

Certains modèles adoptent une approche descendante en mettant en vedette des stratégies ou des initiatives que l'organisation peut mettre en place pour augmenter la D et I dans le milieu de travail. Ils misent sur la conformité et la responsabilité sociale ou sur les efforts qui rejoignent les employés à certains jalons clés du cycle de vie des employés, comme améliorer la diversité dans l'embauche et intégrer l'inclusivité dans les promotions et les évaluations de rendement. Toutefois, ces modèles manquent parfois d'engagement de la part des hauts dirigeants, de priorité significative et de financement. En outre, ces modèles omettent souvent les petites, et pratiquement infinies, expériences employé quotidiennes.

Le rapport de l'an dernier a démontré comment l'expérience employé est composée de micro-expériences fréquentes et courantes, comme les conversations avec les équipes, les environnements dans lesquels les employés travaillent, les messages qu'ils reçoivent de leur entreprise et la rétroaction qu'ils reçoivent de leurs leaders. Ce sont ces petites expériences cumulées qui déterminent comment les employés perçoivent leur organisation. Et pour aborder ces expériences, la curiosité facilite les choses. Comment pouvons-nous rendre l'expérience employé elle-même plus inclusive, pas seulement à l'embauche et à la promotion des employés, mais lorsqu'ils sont en pause ou rencontrent leur leader? À quelle fréquence sont-ils invités à collaborer sur des projets spéciaux? Que pensent-ils des outils et des ressources en place? Reçoivent-ils une reconnaissance appropriée pour leur travail?

Puisque ces micro-expériences sont souvent là où la discrimination et les microagressions ont lieu, elles relèvent clairement de la portée des efforts de D et I.

ÉTUDE DE CAS — INCORPORER L'INCLUSIVITÉ À CHAQUE EXPÉRIENCE

AutoDesk comprend que ses efforts d'inclusivité les plus percutants ne se trouvent pas dans les programmes ou les initiatives officielles, mais englobent plutôt les interactions quotidiennes des employés à l'échelle de l'entreprise. Danny Guillory, chef de la diversité et de l'inclusivité à l'échelle mondiale, recommande aux entreprises de « déterminer les moments de vérité en milieu de travail où toute personne exerce une influence sur la diversité et l'inclusivité. Ce ne sont pas tant les paroles du PDG, ni les miennes, qui produisent le plus d'effet, mais les expériences vécues avec les cinq ou six personnes que je côtoie de près chaque jour. Quels sont les moments clés que presque tous les employés atteignent lorsqu'ils peuvent exercer une influence? »

Autodesk encourage ses leaders à favoriser un environnement où les employés se sentent inclus à chaque réunion. Des idées comme distribuer le matériel à passer en revue à l'avance, de sorte qu'un employé dont la langue maternelle n'est pas celle au travail, ou qui est plus introverti et n'est pas à l'aise de s'exprimer, peut se préparer; faire la rotation des heures de réunion pour les employés de différents fuseaux horaires ou qui ont des horaires de travail atypiques; être conscients des styles de communication afin d'éviter les préjugés de langue comme l'utilisation du terme « mecspliquer »; accorder le mérite adéquatement; et rappeler à l'ordre ceux qui interrompent pour donner à tous la chance d'être entendu⁶.

EXCLUSION ET INCLUSION NE SONT PAS OPPOSÉS

En surface, il peut sembler que l'inclusion et l'exclusion représentent les deux côtés d'une médaille. L'hypothèse courante entourant ces termes est que lorsque l'un augmente, l'autre diminue et vice versa. Notre recherche démontre que si l'exclusion et l'inclusion sont liées et influent l'un sur l'autre, ils ne sont pas des paramètres opposés le long d'un même continuum. Ils forment deux groupes distincts de comportements et c'est ainsi qu'ils doivent être étudiés, mesurés et gérés.

Dans le cadre de la recherche de la dernière année, nous avons conçu et testé deux indices pour mesurer l'inclusion et l'exclusion de manière indépendante. Nous avons vu un portrait plus nuancé et complet de l'expérience employé. Nous constatons que, bien qu'elles soient distinctes, l'inclusion et l'exclusion interagissent de manière puissante pour influencer la culture, et nous ne pouvons pas améliorer l'inclusion sans aborder l'exclusion.

Plusieurs formes de comportements d'exclusion existent en milieu de travail. Les données indiquent cinq types ayant la plus grande incidence :

- **Subir une exclusion personnelle de projets spéciaux**
- **Subir une exclusion personnelle d'opportunités de promotion**
- **Être témoin de l'exclusion d'une personne d'opportunités de promotion**
- **Être témoin de cas de discrimination intentionnelle**
- **Être témoin de cas de discrimination non intentionnelle**

L'exclusion est-elle répandue? Oui. Seulement 15 % des employés indiquent ne jamais avoir été témoins ou avoir subi personnellement des comportements d'exclusion. Et la probabilité qu'un employé issu d'une minorité subisse ou soit témoin de l'exclusion dans leur organisation est 64 % plus élevée que pour un employé qui n'est pas issu d'une minorité.

Face aux tensions raciales profondes et aux protestations partout aux États-Unis durant l'été de 2020, plusieurs se demandent si l'exclusion est plus problématique aux États-Unis en raison de l'histoire du pays et de la vaste diversité démographique.

Les autres pays souffrent-ils des mêmes problèmes et dans la même mesure? Nos données indiquent que l'exclusion est un problème important pour les employés et les organisations à l'échelle du globe, et les problèmes dépassent largement l'enjeu de la race. Les employés peuvent se sentir exclus ou marginalisés en raison de leur genre, groupe ethnique dans une race, classe, orientation sexuelle et autres différences, ce qui survient fréquemment dans de nombreux pays. Le tableau vous donne une bonne idée de l'étendue :

| PAYS | % DE DIFFÉRENCE DANS LA PROBABILITÉ DE SUBIR OU D'ÊTRE TÉMOIN D'EXCLUSION ENTRE LES EMPLOYÉS ISSUS OU NON DE MINORITÉS |
|----------------------------|---|
| Argentine | +21 % |
| Australie | +45 % |
| Brésil | +32 % |
| Canada | +16 % |
| Chine | +46 % |
| France | +53 % |
| Allemagne | +49 % |
| Hong Kong | +39 % |
| Inde | +35 % |
| Japon | +31 % |
| Mexique | +44 % |
| Philippines | +38 % |
| Russie | +52 % |
| Arabie saoudite | +49 % |
| Singapour | +38 % |
| Afrique du Sud | +39 % |
| Corée du Sud | +28 % |
| Émirats arabes unis | +27 % |
| Royaume-Uni | +56 % |
| États-Unis | +37 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

« L'objectif n'est pas de convaincre les gens d'accepter qu'ils aient des préjugés, mais de leur faire réaliser que ces préjugés ont des conséquences négatives sur les autres. »

—THERESA MCHENRY, DIRECTRICE DES RH, MICROSOFT UK

Cependant, l'inclusion doit être mesurée indépendamment de l'exclusion parce que la perception d'inclusion n'a pas le même effet que l'exclusion sur l'expérience employé, la culture et les résultats d'affaires. De plus, les expériences différentes créent une perception d'inclusion chez les employés. Nous avons relevé cinq perceptions d'inclusion (sans ordre particulier) :

- **Chaque employé à accès aux mêmes opportunités.**
- **Les employés se sentent à l'aise de parler de D et I avec leurs leaders.**
- **Les leaders apprécient tous les aspects de chaque employé.**
- **L'organisation comprend les employés plutôt que de les catégoriser.**
- **Le leadership représente les opinions des employés.**

La probabilité qu'un employé issu d'une minorité ressente que son organisation est inclusive est 34 % plus faible que pour un employé qui n'est pas issu d'une minorité. Aux États-Unis, la race et l'ethnicité jouent un rôle déterminant. Les employés noirs sont 9 % moins susceptibles d'avoir l'impression que leur organisation est inclusive que leurs collègues blancs, tandis que les employés asiatiques, hispaniques et latinos sont 30 % moins susceptibles de sentir que leur organisation est inclusive.

À l'instar de l'exclusion, l'inclusion représente un défi dans de nombreux pays où les employés issus de minorités croient que la culture de leur organisation est moins inclusive que les employés qui ne sont pas issus de minorités. En Argentine, en Allemagne, au Japon, en Russie, en Afrique du Sud et en Corée du Sud, on remarque une différence considérable de la perception d'inclusion entre les employés issus de minorités et les employés non issus de minorités.

| PAYS | % DE DIFFÉRENCE DANS LA PROBABILITÉ D'AVOIR L'IMPRESSION QUE L'ORGANISATION EST INCLUSIVE ENTRE LES EMPLOYÉS ISSUS OU NON DE MINORITÉS |
|----------------------------|---|
| Argentine | -23 % |
| Australie | -1 % |
| Brésil | -17 % |
| Canada | -11 % |
| Chine | -16 % |
| France | -11 % |
| Allemagne | -30 % |
| Hong Kong | -1 % |
| Inde | -14 % |
| Japon | -80 % |
| Mexique | -12 % |
| Philippines | -17 % |
| Russie | -54 % |
| Arabie saoudite | -4 % |
| Singapour | -1 % |
| Afrique du Sud | -41 % |
| Corée du Sud | -25 % |
| Émirats arabes unis | -4 % |
| Royaume-Uni | -14 % |
| États-Unis | -35 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

« Nous voulons une culture inclusive pour tous et où chaque personne ressent qu'elle a des opportunités de succès et de croissance. »

—NELLIE BORRERO, DIRECTRICE GÉNÉRALE, INCLUSIVITÉ ET DIVERSITÉ À L'ÉCHELLE GLOBALE, ACCENTURE

Comme mentionné précédemment, l'inclusion et l'exclusion jouent des rôles distincts dans les perceptions des employés du degré d'inclusivité de leur culture. Une faible exclusion tout comme une forte inclusion peuvent avoir des répercussions positives sur les perceptions. Mais diminuer l'exclusion sans augmenter l'inclusion ne produit que des effets limités. Lorsque les organisations favorisent simultanément l'inclusion et la réduction de l'exclusion, les résultats sont beaucoup plus encourageants :

| RÉSULTATS | FAIBLE SENTIMENT D'INCLUSION + FAIBLE EXCLUSION | FORT SENTIMENT D'INCLUSION + FORTE EXCLUSION | FORT SENTIMENT D'INCLUSION + FAIBLE EXCLUSION |
|--------------------------|---|--|---|
| Vision | +56 % | +481 % | +922 % |
| Opportunité | +65 % | +1 007 % | +1 294 % |
| Succès | +41 % | +802 % | +1 269 % |
| Appréciation | +86 % | +536 % | +1 580 % |
| Bien-être | +136 % | aucun effet | +806 % |
| Leadership | +48 % | +613 % | +939 % |
| Engagement | +114 % | +834 % | +2 000 % |
| Épuisement professionnel | -58 % | -44 % | -93 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE



Figure 6. BIFURCATION DE L'EXCLUSION ET DE L'INCLUSION
Les comportements d'inclusion et d'exclusion sont liés, mais agissent indépendamment sur la culture.

La leçon à retenir est que les organisations qui abordent uniquement les gestes d'exclusion ou qui se concentrent uniquement sur la façon de rendre leur culture plus inclusive ne réussiront pas à maximiser leurs résultats. Le progrès véritable et durable nécessite des efforts sur les deux fronts. Lorsque tous les membres d'une organisation – des hauts dirigeants aux stagiaires – travaillent quotidiennement pour aider les employés à se sentir inclus et libres d'agir, et qui, simultanément, minimisent les expériences négatives des minorités et des employés qui se sentent différents, les efforts de D et I porteront leurs fruits.

« La diversité, ou le fait d'être différent, n'est pas la même chose que l'inclusivité. L'un sert à décrire un état, tandis que l'autre sert à décrire le style d'interaction essentielle pour créer des équipes et des organisations efficaces. »

—BILL CRAWFORD, PSYCHOLOGUE ET AUTEUR

ÉTUDE DE CAS — FORMER LES LEADERS À L'INCLUSIVITÉ

Les organisations supposent souvent que les leaders savent comment bâtir une culture inclusive. La vérité est que bien peu le savent, et encore moins le font efficacement. Voici des exemples d'entreprises qui éduquent leurs leaders sur les réalités de l'inclusivité :

Bankwest cherchait une méthode de formation pour démontrer le leadership inclusif à l'œuvre. La réponse a été une série de formations en réalité virtuelle permettant aux leaders de vivre réellement différentes interactions et d'apprendre des perspectives de leurs collègues. Tous les participants conviennent que la formation est engageante et les a aidés à intégrer les situations auxquelles sont confrontés leurs collègues chaque jour⁷.

American Express a récemment lancé une formation obligatoire sur l'inclusivité pour tous les leaders vice-présidents et de niveaux supérieurs. La formation commence par la définition de l'inclusivité et l'explication de son importance. Ensuite, en petits groupes, les leaders discutent des stratégies précises pour favoriser l'inclusivité⁸.

Merck & Co. exige que chacun de ses leaders suive une formation sur les préjugés inconscients et leur enseigne comment gérer les problèmes de la vie courante comme la garde d'enfants et les mesures d'adaptation pour invalidité, et comment structurer des réunions, affecter des ressources et utiliser un langage qui fait la promotion de l'inclusivité. Les leaders utilisent ensuite ces compétences dans leurs évaluations de rendement⁹.

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

Les organisations doivent prendre les mesures suivantes pour augmenter l'inclusivité et améliorer leurs cultures :

1 **Bâtir l'inclusivité à même les aspects multiples de l'expérience employé**

Des efforts efficaces de diversité et d'inclusivité nécessitent la compréhension et les efforts de tous – pas seulement les RH, un seul service, les hauts dirigeants ou d'autres employés spéciaux.

Lorsque nous avons demandé aux participants dans le cadre de la recherche pourquoi les initiatives de D et I étaient inefficaces et adoptées de manière incohérente,

38 % ont affirmé que les hauts dirigeants n'accordent pas la priorité à la D et I

32 % ont affirmé que d'autres employés ne se soucient pas de la D et I

30 % ont affirmé qu'il n'y a aucun engagement organisationnel envers la D et I

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021

Pour rendre la culture plus inclusive, l'inclusivité doit être intégrée dans de nombreuses facettes de l'expérience employé. Les efforts de D et I doivent être constants et cohérents, et pas seulement des événements uniques, ce qui peut expliquer pourquoi la moitié des employés ont l'impression que les initiatives d'inclusivité ne sont pas une priorité continue.

Les efforts d'inclusivité doivent également miser sur l'expérience employé quotidienne. Voici quelques suggestions précises :

Cerner des façons d'aider les employés à se sentir inclus. Commencez par examiner les interactions d'équipe, les messages des hauts dirigeants, les conversations avec les gestionnaires immédiats et l'environnement de travail. Les organisations sauront si elles ont atteint leur cible lorsque les employés affirmeront que leur organisation les reconnaît, les apprécie, les évalue et les soutient tous équitablement.

S'assurer que les employés peuvent s'exprimer, reçoivent des opportunités et peuvent accomplir de l'excellent travail sans se sentir exclus ou sans être traités différemment en raison de leur identité.

Veillez à ce que certains préjugés et à ce que l'exclusion soient compris et dénoncés. Ce que les employés voient, entendent et expérimentent de la part de l'organisation doit renforcer le fait qu'elle se soucie de l'inclusivité.

Créer des programmes dotés d'une vision et s'assurer qu'ils sont bien accueillis. Développez un plan assorti d'objectifs mesurables et offrez des ressources, des outils et de la formation pour aider les employés à être plus inclusifs. Tenez les leaders responsables et demandez aux hauts dirigeants de discuter de l'inclusivité lors de leurs réunions de division et de service. Faites le point avec les employés pour voir comment les choses changent. Lorsque l'inclusivité est traitée comme une priorité intentionnelle, elle devient une partie de la culture.

Communiquer régulièrement et fréquemment avec les leaders et les employés pour garder l'inclusivité à l'esprit. Notre recherche révèle qu'un peu plus de la moitié des employés affirment que leurs hauts dirigeants ont communiqué leurs objectifs de D et I, 10 % des employés ne se rappellent pas avoir vu de communication à propos de D et I, et plus du tiers des employés affirment qu'un mois ou plus sépare les communications de D et I.

« L'enjeu de diversité et inclusivité doit en être un dans lequel chacun des employés de l'entreprise a un intérêt. »

—BO YOUNG LEE, DIRECTRICE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSIVITÉ, UBER

Lorsque les employés entendent parler des initiatives sur l'inclusivité ou constatent les résultats des initiatives au moins chaque mois, nous constatons des répercussions importantes. Plus précisément, les employés sont :

49 % plus susceptibles d'avoir l'impression que les initiatives d'inclusivité sont efficaces

56 % plus susceptibles d'avoir l'impression que les initiatives d'inclusivité sont authentiques

69 % plus susceptibles d'avoir l'impression que l'inclusivité fait partie de la culture

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

2 Enseigner aux leaders comment diriger de manière plus efficace par l'inclusivité

Un élément essentiel de la revitalisation d'une stratégie de D et I est de développer des leaders qui ont des compétences de leadership modernes. Les leaders qui encadrent au lieu de commander, qui lient au lieu de contrôler, et qui nourrissent un sentiment de vision ont tendance à favoriser des environnements plus inclusifs. Les leaders modernes sont également plus intelligents émotionnellement et capables de composer avec les identités complexes et intersectionnelles de leurs employés.

En revanche, les leaders qui omettent de cultiver des environnements inclusifs ont tendance à adopter une approche unidimensionnelle à la D et I. Ils ne sont souvent pas conscients de leurs préjugés et évitent les conversations complexes à propos de la diversité, de l'inclusivité et de l'intersectionnalité.

En présence de leaders modernes, les employés sont 9 fois plus susceptibles d'avoir l'impression que leur organisation est inclusive. Les employés de leaders modernes se sentent également plus inclus et engagés, ont de meilleures expériences employé et résultats de culture. Mais cultiver un leadership moderne nécessite du travail au niveau individuel et organisationnel. Quelques suggestions :

Éduquer les leaders sur les éléments fondamentaux de l'intersectionnalité, leur permettre d'accueillir leurs propres identités uniques et d'augmenter leur sensibilisation aux diverses identités des autres.

Les leaders modernes sont plus susceptibles de partager des expériences personnelles à propos de leurs propres identités intersectionnelles (résultat : les employés sont 31 % plus susceptibles d'avoir une expérience employé idéale) et d'interroger les employés à propos de leurs expériences (résultat : les employés sont 2 fois plus susceptibles d'avoir l'impression que leur organisation est inclusive).

Aider les leaders à communiquer efficacement aux employés que leurs identités uniques sont appréciées et valorisées. Les employés qui ressentent cette appréciation sont deux fois plus susceptibles d'avoir un sentiment d'appartenance et deux fois plus susceptibles d'avoir un sentiment élevé à l'égard des six éléments de la Force magnétique (vision, opportunité, succès, appréciation, bien-être et leadership). De plus, les chances d'engagement et de promotion de l'organisation (indice de recommandation des employés) doublent.

9x

Les employés ayant des leaders modernes sont 9 fois plus susceptibles d'avoir l'impression que leur organisation est inclusive.

Encouragez les leaders à discuter avec les employés en personne à propos des efforts de D et I plutôt que de recourir au courriel. Lorsque les leaders utilisent des réunions, les employés sont 197 % plus susceptibles de ressentir un sentiment d'appartenance accru. Lorsqu'ils utilisent des tête-à-tête, ce sentiment d'appartenance augmente à 225 %.

3 Investir dans la technologie pour contribuer aux efforts de D et I

Des organisations avant-gardistes utilisent la nouvelle technologie pour favoriser la création de cultures diverses et inclusives. L'IA, l'apprentissage machine, le traitement du langage naturel et l'analyse de sentiment peuvent déjà contribuer au recrutement, au développement de carrière, à la formation et à l'engagement. Nous constatons également que les chances que l'employé convienne que son organisation est inclusive augmentent lorsqu'elle met en place une technologie dans divers aspects de l'expérience employé :

| TECHNOLOGIE | % D'AUGMENTATION DES CHANCES DE SENTIR QUE L'ORGANISATION EST INCLUSIVE SI LES MESURES SONT MISES EN PLACE |
|------------------------------------|---|
| Recrutement | 47 % |
| Développement professionnel | 60 % |
| Gestion du rendement | 16 % |
| Engagement | 17 % |
| Développement du leadership | 38 % |
| Analyse | 21 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Les organisations qui mettent en place au moins un élément de la technologie de D et I obtiennent des résultats de culture et d'affaires extrêmement positifs, y compris 152 % plus de chances de hausse des revenus :

| RÉSULTATS CHEZ LES EMPLOYÉS | % D'AUGMENTATION DES PROBABILITÉS SI UNE TECHNOLOGIE DE D ET I EST IMPLANTÉE |
|---|--|
| Reconnaissent que l'organisation est inclusive | 158 % |
| Signalent une expérience employé idéale | 130 % |
| Sont des promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation | 123 % |

Comme c'est le cas pour toutes les initiatives d'inclusivité, la communication constante est la clé pour assurer le succès de la technologie de D et I. Lorsque les employés reçoivent des mises à jour régulières sur la façon dont la technologie améliore l'inclusion, ils sont :

| | |
|-----------|---|
| 3x | plus susceptibles de sentir que la technologie est efficace et améliore la D et I |
| 3x | plus susceptibles de sentir que leur expérience employé s'est améliorée |
| 2x | plus susceptibles de comprendre pourquoi leur organisation a implanté la technologie de D et I |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

ÉTUDE DE CAS — LA TECHNOLOGIE PERFECTIONNE LE RECRUTEMENT

Zillow, le marché en ligne d'immobilier et de location, a décidé d'élargir son bassin de recrutement en améliorant l'inclusivité dans la communication de l'entreprise. En s'adressant aux candidats « passifs » (personnes d'intérêt pour la société, mais n'ayant pas soumis leur candidature), Zillow savait que le mauvais message – même subtil – pouvait détruire ses chances. Alors, l'entreprise a utilisé un logiciel pour l'aider à créer des courriels de sensibilisation et du matériel de recrutement dans une langue non genrée. Ce changement anodin en apparence a augmenté de 12 % le nombre de candidats qui s'identifiaient comme des femmes¹⁰.

CONCLUSION

Lorsqu'il est question d'efforts d'inclusivité au travail, le leadership doit changer son discours. Il ne s'agit plus de la façon de mouler un ensemble d'employés variés sur la culture existante; mais plutôt de la façon de créer une culture qui accueille tels quels tous les individus. L'inclusivité célèbre l'intersection des antécédents, genres, races, capacités, orientations sexuelles et autres caractéristiques variés. Elle permet aux organisations de découvrir de nouvelles possibilités qui émergent uniquement lorsque les perspectives, les compétences et les talents de nombreuses personnes uniques sont représentés, respectés et intégrés. Évidemment, c'est aussi bon pour les affaires que pour les employés.

Si nous adaptons notre façon d'aborder l'inclusion et nous assurons que les employés la ressentent tant dans les moments culminants que dans les micro-expériences, le rêve inaccessible d'une organisation inclusive devient atteignable.

« La diversité est le résultat d'un mélange. L'inclusivité est le bon fonctionnement de ce mélange. »

—ANDRES TAPIA, ASSOCIÉ PRINCIPAL CLIENTS, KORN FERRY

INCLUSION - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

L'inclusivité consiste à voir et à valoriser les individus en fonction de leurs personnalités uniques, plutôt que de les étiqueter ou de les classer selon les données démographiques.

L'exclusion et l'inclusion ne sont pas des dimensions opposées sur un même axe. Elles jouent des rôles distincts dans le degré d'inclusivité de la culture d'une organisation.

Les efforts d'inclusivité sont plus efficaces lorsqu'ils sont axés sur l'expérience quotidienne des employés.

Une communication régulière et fréquente et une éducation à propos des efforts d'inclusivité sont essentielles à la réussite des initiatives de D et I.

Sources - Inclusion

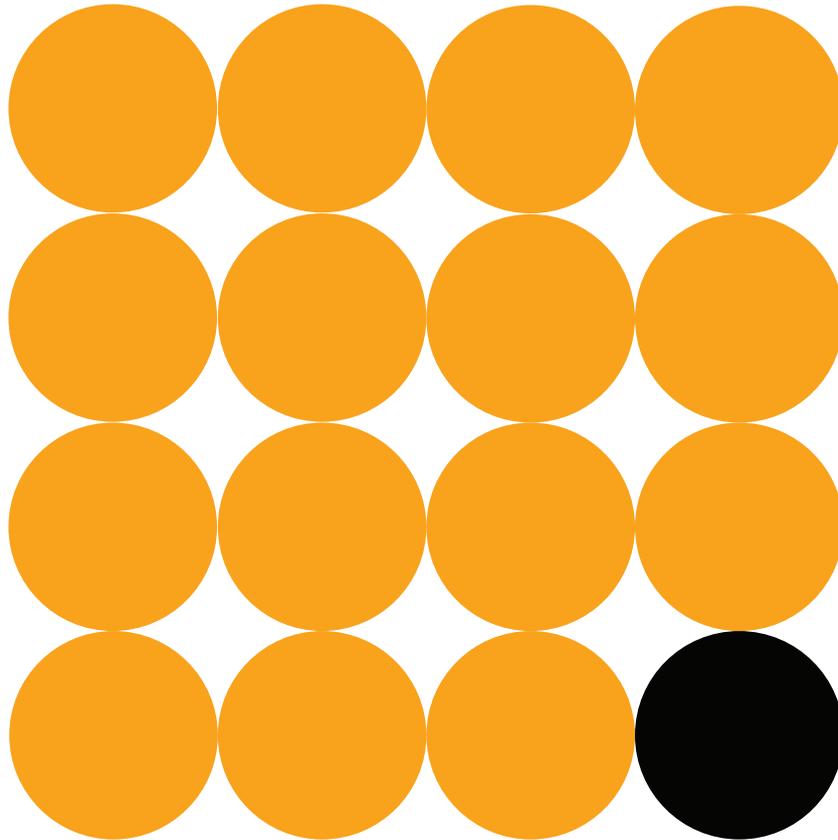
1. Dictionnaire Larousse de la langue française en ligne. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>.
2. RYBA, Kristin. *What employees think about inclusion in the workplace*, Quantum Workplace, 10 octobre 2019.
- 3, 6, 8, 9. GURCHIEK, Kathy. *6 steps for building an inclusive workplace*, SHRM, 19 mars 2018.
4. JAIN-LINK, Pooja, TAYLOR KENNEDY, Julia et Trudy BOURGEOIS. *5 strategies for creating an inclusive workplace*, Harvard Business Review, 13 janvier 2020.
5. CRENSHAW, Kimberlé. *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, University of Chicago Legal Forum 139-67, 1989.
- 7, 10. GREEN, David. *How can you use technology to support a culture of inclusion and diversity?*, myHRfuture, 25 juillet 2019.

Générations





Les générations d'employés ont plus de similitudes que de différences. Elles ont toutes un grand besoin de leaders modernes et de reconnaissance continue.



16x

**LES ORGANISATIONS DOTÉES DE SAINES CULTURES
SONT 16 FOIS PLUS SUSCEPTIBLES DE MAINTENIR EN
FONCTION LEURS EMPLOYÉS DE LA GÉNÉRATION Z.**

Pour exploiter l'énergie de leur main-d'œuvre et réussir en cette décennie de défis, les organisations doivent rapidement intégrer la génération Z. Ces nouveaux employés offrent des points de vue rafraîchissants et ont des personnalités vibrantes capables de rehausser les cultures existantes. De plus, parce qu'ils partagent des priorités et des préférences culturelles avec d'autres générations, leur intégration réussie peut améliorer les expériences employé de tous. La clé du succès est le leadership. Chaque génération réagit mieux aux leaders modernes qui traitent les conflits intergénérationnels en favorisant la collaboration et en valorisant les différences individuelles. On parle de différences individuelles, parce que toutes les générations d'employés sont remarquablement similaires.

INTRODUCTION

Voilà plus d'une décennie que nous avons entrepris le débat à propos des interactions de générations multiples au travail. Lorsque les Y ont fait leur entrée dans les bureaux au milieu des années 2000, leurs attentes et approches au travail ont créé une friction presque instantanée entre cette génération et les deux précédentes, la génération X et les baby-boomers. Aujourd'hui, nous commençons à voir une friction semblable avec l'arrivée de la génération Z, la plus jeune cohorte (d'à peine 23 ans) à l'aube de sa carrière.

Ces générations fonctionneront efficacement ensemble seulement lorsque leur organisation les comprendra et les intégrera pleinement dans leur culture en tissant des liens solides avec les employés.

La meilleure approche en réponse à cet enjeu applique les principes et les pratiques d'un leadership moderne où les leaders agissent à titre de mentors et de défenseurs pour leurs nouveaux collègues de la génération Z, ainsi que les employés de plus longue date.

Notre recherche indique que la génération Z n'est pas fondamentalement différente des autres générations. Les perceptions selon lesquelles ses membres sont de piètres communicateurs qui préféreraient se cacher derrière un écran plutôt que d'interagir avec les autres ne sont pas fondées. En réalité, les employés de la génération Z préfèrent une communication face à face et veulent sentir leur appartenance. Ils sont également prêts à travailler fort lorsqu'ils comprennent la vision, qu'ils ont des opportunités de croissance et qu'ils ressentent une préoccupation pour leur bien-être. Ces traits combinés à une impressionnante habileté numérique rendent la génération Z extrêmement précieuse.

Comme nous le démontrerons dans ce chapitre, des stéréotypes trompeurs ne font qu'entraver les liens et la collaboration, les lignes de clivage générationnel sont plus fictives que réelles, et les générations ont plus de similitudes entre elles que de différences. Bien qu'il y ait certaines nuances à souligner dans la façon de diriger chacune des générations, ultimement, elles demandent toutes la même chose de leur culture : un sentiment de vision, de lien et d'appréciation, qu'il est possible d'atteindre avec les bonnes stratégies en place.

« Chaque génération, aussi modeste soit-elle, se croit plus sage que celle qui la précède immédiatement, et encore plus des autres plus éloignées. »

—ARTHUR SCHOPENHAUER, PHILOSOPHE ALLEMAND

FRICION ET SUPÉRIORITÉ GÉNÉRATIONNELLES

Les milieux de travail multigénérationnels n'ont jamais été faciles pour les leaders. Les plus récentes données indiquent que 75 % des gestionnaires croient que la gestion d'équipes multigénérationnelles est un défi et 77 % des employés (toutes générations confondues) affirment que les « différentes attentes liées au travail » posent un problème¹.

Les idées préconçues peuvent créer des conflits lorsque les employés de différentes générations travaillent ensemble. Les Y considèrent parfois les baby-boomers comme trop vieux et déconnectés et s'énervent lorsqu'ils sont trop lents à s'adapter à la nouvelle technologie ou aux nouvelles façons de travailler. Les X croient peut-être que les Y sont paresseux et narcissiques et se sentent contrariés lorsque les Y font fi des processus normaux et prennent des raccourcis pour accomplir le travail. Les baby-boomers sont atterrés lorsque les employés de la génération Z quittent le travail à 15 h pour assister à leur séance de yoga.

En termes de collaboration, notre étude a constaté que les générations ont divers niveaux de confort les unes envers les autres. Par exemple, lorsqu'un employé de la génération Z travaille avec un pair de la génération X, il est 67 % plus probable que l'interaction soit frustrante pour l'employé de la génération Z. De la même façon, les employés de la génération Y sont 57 % plus susceptibles d'éprouver de la frustration lorsqu'ils interagissent avec un employé de la génération Z et 46 % plus susceptibles d'éprouver de la frustration lorsqu'ils travaillent avec un baby-boomer.

Les employés de la génération X sont 38 % plus susceptibles d'éprouver de la frustration lorsqu'ils interagissent avec un employé de la génération Z et presque aussi susceptibles (39 %) lorsqu'il s'agit d'un employé de la génération Y. Et les chances que les baby-boomers éprouvent de la frustration lorsqu'ils interagissent avec les Z ou les Y augmentent de 26 % et de 78 % (respectivement).

La génération Y est plus susceptible (53 %) de projeter un sentiment de supériorité et d'admettre qu'elle aborde les choses différemment des autres générations, mais elle estime également que son approche est la meilleure (52 %). Aussi, les Y reconnaissent qu'ils ont de la difficulté à établir des liens avec les collègues des autres générations (37 %), mais croient que les stéréotypes des autres générations sont exacts (47 %). Les baby-boomers, quant à eux, ne croient pas que leur organisation devrait adapter l'expérience employé à leurs besoins.

Sur une note positive, malgré les conceptions erronées, toutes les générations ont une préférence pour la collaboration en personne, laquelle renforce le besoin de promouvoir les opportunités de liens dans le milieu de travail.

| % D'ACCORD | GÉN. Z | GÉN. Y | GÉN. X | BABY-BOOMERS |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------------|
| Aborde la résolution de problèmes différemment des autres générations | 49 % | 53 % | 42 % | 35 % |
| Aborde la résolution de problèmes mieux que les autres générations | 49 % | 52 % | 45 % | 35 % |
| Utilise la technologie dans le cadre de la solution | 57 % | 62 % | 51 % | 41 % |
| Préfère collaborer en personne | 66 % | 73 % | 70 % | 70 % |
| Éprouve de la difficulté à établir un rapport avec les autres générations | 36 % | 37 % | 29 % | 22 % |
| Croit que les stéréotypes à propos des autres générations sont vrais | 46 % | 47 % | 38 % | 27 % |
| Sent que l'organisation devrait adapter l'expérience employé à sa génération | 57 % | 62 % | 54 % | 46 % |

« Lorsque nous avons décidé de ne pas vendre notre entreprise, on nous a accusés d'être arrogants et revendicateurs, en plus d'être fous. Ces mêmes qualificatifs ont servi à décrire notre génération à maintes reprises. La génération Y. La génération du "moi". Eh bien, c'est vrai. Nous avons en effet un sentiment de revendication, un sentiment d'appropriation, parce que, après tout, c'est le monde dont nous avons hérité, et il nous revient d'en prendre soin. »

—EVAN SPIEGEL, PDG, SNAPCHAT

PRÉFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES

Nous avons demandé aux employés d'évaluer leurs probabilités de se joindre à une organisation et d'y rester pendant au moins cinq ans en fonction de plusieurs attributs. Les résultats indiquent des similarités et des différences entre les générations, les premières étant beaucoup plus nombreuses que les secondes. La culture est de loin l'élément le plus important que les employés retiennent quand vient le temps de se joindre à une organisation et d'y rester, quelle que soit la génération à laquelle ils appartiennent. Et les employés de toutes les générations veulent des leaders qui leur témoignent régulièrement de la reconnaissance pour leurs contributions.

La principale leçon à retenir est que même si les générations ont différentes préférences nuancées, elles ont toutes le même souhait ultime : travailler pour une organisation qui se soucie d'eux et les apprécie.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, la culture est la priorité absolue, particulièrement pour la génération Z et les baby-boomers, et, sans grande surprise, la sécurité d'emploi est moins importante pour les Z. Le revenu est plus important que les avantages sociaux pour les Z et les X.

| MESURES | GÉN. Z | GÉN. Y | GÉN. X | BABY-BOOMERS |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------------|
| Importance des aspects culturels | 51 % | 41 % | 40 % | 45 % |
| Importance de la sécurité d'emploi | 11 % | 16 % | 18 % | 17 % |
| Importance du revenu | 24 % | 21 % | 25 % | 19 % |
| Importance des avantages sociaux | 15 % | 21 % | 17 % | 18 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Les avantages sociaux les plus intéressants pour les Z comprennent les congés payés, les journées de santé mentale et les activités qui soulèvent un sentiment de communauté chez eux – des éléments qui favorisent un style de vie plus sain et un fort sentiment de bien-être. En général, la génération Z se soucie également moins de la marque ou de la réputation d'une organisation, et plus de sa vision et de sa culture².

Nous avons également examiné l'importance de la Force magnétique (six attributs de la culture d'entreprise les plus importants dans la décision d'une personne de se joindre à une organisation et d'y rester : vision, opportunité, succès, appréciation, bien-être et leadership) par rapport à leur leader immédiat et au travail lui-même. Nous avons retenu que la Force magnétique était légèrement plus importante pour les plus jeunes générations. Pour les baby-boomers, la Force magnétique, leur leader immédiat et leur travail revêtent sensiblement la même importance.

| MESURES | GÉN. Z | GÉN. Y | GÉN. X | BABY-BOOMERS |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------------|
| Importance de la Force magnétique | 41 % | 41 % | 37 % | 34 % |
| Importance du leader | 28 % | 31 % | 32 % | 34 % |
| Importance du travail lui-même | 32 % | 29 % | 31 % | 33 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

À un niveau plus détaillé, nous avons constaté que les éléments opportunité, vision et bien-être de la Force magnétique interpellent davantage la génération Z. Ce qui est logique puisque les employés de la génération Z affirment qu'ils veulent changer les choses, croître et être stimulés au travail; toutefois, ils sont également moins prêts à consacrer leur vie entière au travail. Pour les Y, les éléments les plus importants de la Force magnétique sont opportunité, vision et succès. Les X accordent la plus grande importance au bien-être et à l'opportunité. Les baby-boomers choisissent la vision et l'appréciation.

| MESURES | GÉN. Z | GÉN. Y | GÉN. X | BABY-BOOMERS |
|--------------|--------|--------|--------|--------------|
| Vision | 2,7 | 0,8 | 0,5 | 1,5 |
| Opportunité | 3,3 | 1,0 | 0,7 | 0,3 |
| Succès | 1,8 | 0,8 | 0,6 | 0,9 |
| Appréciation | 2,1 | 0,6 | 0,6 | 1,4 |
| Bien-être | 2,7 | 0,5 | 0,9 | 0,6 |
| Leadership | 1,0 | 0,3 | 0,4 | 1,0 |
| Standard | 0 | 0 | 0 | 0 |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Les données du tableau reflètent l'utilité de chaque aspect, où une note plus élevée signifie une utilité plus élevée dans le calcul global de la préférence.

Lorsque nous avons étudié différents attributs du leadership, nous avons constaté que les employés de chaque génération veulent des leaders qui leur témoignent régulièrement de la reconnaissance pour leurs contributions. Tant les Z que les baby-boomers cherchent des leaders qui communiquent régulièrement avec eux et qui leur transmettent des connaissances. Les Y préfèrent de loin les mêmes leaders instructifs, et les X préfèrent des leaders qui lient leur travail à la vision globale de l'organisation. Toutes les générations accordent une valeur élevée au lien avec la vision, les réalisations et les autres.

| MESURES | GÉN. Z | GÉN. Y | GÉN. X | BABY-BOOMERS |
|---|--------|--------|--------|--------------|
| Les leaders vous lient aux autres dans l'organisation. | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,6 |
| Les leaders lient votre travail à la vision globale. | 0,8 | 0,3 | 0,7 | 1,2 |
| Les leaders vous encadrent/ enseignent de nouvelles choses. | 1,1 | 0,6 | 0,8 | 1,9 |
| Les leaders reconnaissent régulièrement vos réalisations. | 1,3 | 0,6 | 0,8 | 1,9 |
| Les leaders tiennent régulièrement des tête-à-tête avec les employés. | 1,0 | 0,2 | 0,4 | 0,9 |
| Leaders standards qui ne font rien de remarquable. | 0 | 0 | 0 | 0 |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Les données du tableau reflètent l'utilité de chaque aspect, où une note plus élevée signifie une utilité plus élevée dans le calcul global de la préférence.

La dernière série de préférences que nous avons analysées concerne le travail réalisé par l'employé. Un travail qui permet aux employés de sentir qu'ils réalisent quelque chose est essentiel à toutes les générations. Les Z préfèrent un travail plus axé sur le client, tandis que les Y et les X préfèrent un travail plus interne. Les baby-boomers s'identifient davantage au travail qui influence fortement leur environnement direct.

| MESURES | GÉN. Z | GÉN. Y | GÉN. X | BABY-BOOMERS |
|--|--------|--------|--------|--------------|
| Vous donne l'impression d'avoir accompli quelque chose. | 1,7 | 0,4 | 0,7 | 1,8 |
| Vous enseigne de nouvelles compétences. | 1,6 | 0,4 | 0,7 | 1,1 |
| Vous permet de bâtir un réseau. | 1,6 | 0,2 | 0,4 | 0,9 |
| Vous aide à améliorer l'expérience du client. | 2,0 | 0,2 | 0,5 | 0,7 |
| Exerce une grande influence dans votre environnement direct de travail. | 1,5 | 0,2 | 0,4 | 1,3 |
| Travaille de manière routinière – changements significatifs rares. | 0 | 0 | 0 | 0 |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Les données du tableau reflètent l'utilité de chaque aspect, où une note plus élevée signifie une utilité plus élevée dans le calcul global de la préférence.

A woman with blonde hair, wearing black-rimmed glasses and a dark leather jacket, is looking off to the side with a thoughtful expression. She is holding a tablet computer in her hands. The background is a blurred, warm-toned indoor setting.

ÉTUDE DE CAS — AIDER LES EMPLOYÉS À TROUVER UNE VISION

Il est évident que la plupart des employés (surtout ceux de la génération Z) veulent que leur travail ait un sens au-delà du chèque de paie. La culture au sein de la société mondiale de biens de consommation Unilever les aide à trouver ce sens grâce à une formation conçue pour les guider vers leur propre vision. Près de 3 000 employés sur 9 000 chez Unilever ont suivi la formation à ce jour. La société croit que le fait de lier les gens à une vision leur « permet de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail, ce qui est profitable pour l'entreprise ».

Jonathan Atwood, v.-p. Développement durable et Communications chez Unilever, affirme : « Nous voulons tous la même chose. Nous voulons faire partie de quelque chose qui change tout. »⁵

« Les employeurs peuvent plaire aux talents de la génération Z en maintenant leur intérêt. Il est essentiel d'offrir des rôles avec une progression claire et des programmes de formation afin que les talents puissent poursuivre leur croissance et leur apprentissage. Nous constatons également que le fait d'offrir des récompenses et des avantages uniques, comme des heures de travail flexibles ainsi que des exercices réguliers favorisant l'esprit d'équipe, est également très rentable. »

—BEN GAMBLE, DIRIGEANT, SHOUT ABOUT

En résumé : Les quatre générations sur le marché du travail aujourd'hui ont plus en commun que ne laissent croire leurs stéréotypes. Par conséquent, les organisations peuvent engager et créer d'excellentes expériences employé pour tous simultanément si elles misent sur l'amélioration des facteurs communs comme la vision, les liens et la reconnaissance.

45 %

des employés de la génération Z veulent un travail qui a un sens et une vision au-delà du salaire³

30 %

des employés de la génération Z accepteraient une réduction de 10 % à 20 % de salaire s'ils travaillaient pour une cause qui leur tient à cœur⁴

L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP MODERNE

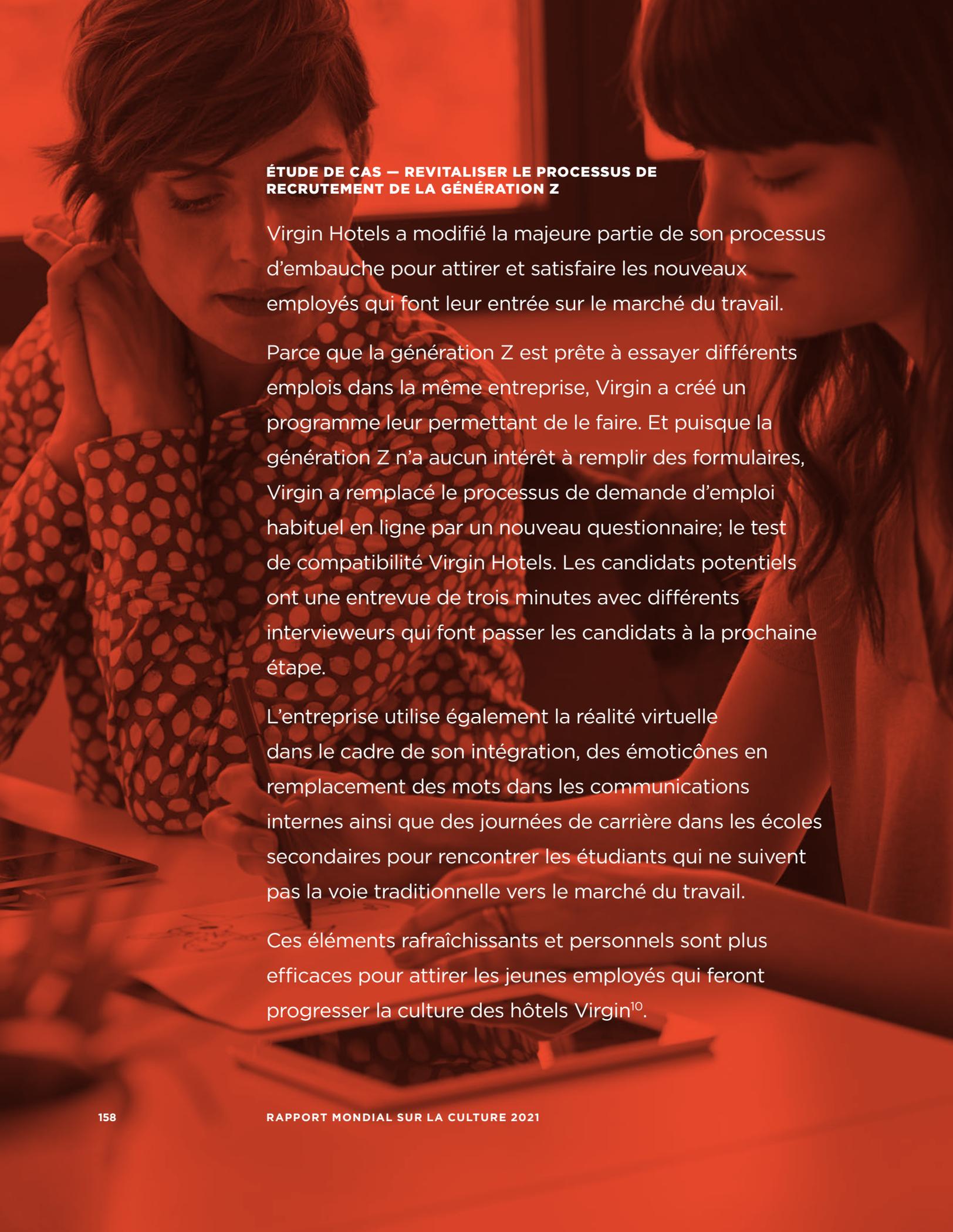
Dans le rapport de l'an dernier, nous avons examiné l'importance du leadership moderne : des leaders qui accompagnent et encadrent plutôt que de simplement diriger. Les leaders modernes parrainent, appuient et habilite leurs employés plutôt que de simplement commander et superviser.

Un employé sur trois de la génération Z affirme qu'il travaillerait plus fort et qu'il resterait auprès d'une organisation plus longtemps s'il pouvait compter sur le soutien de son leader⁶.

Les baby-boomers ayant des subordonnés directs peuvent être plus susceptibles de s'accrocher aux pratiques de leadership plus traditionnelles, comme juger la productivité en fonction du temps plutôt que des résultats ou contrôler le développement de carrière. (Après tout, c'est le modèle avec lequel bon nombre d'entre eux sont le plus familiers.) Mais notre recherche indique que les baby-boomers s'épanouissent lorsque leurs leaders adoptent des principes modernes; plus que toute autre génération dans la majorité des cas.

| GÉNÉRATION | PROBABILITÉS D'UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE EMPLOYÉ AVEC UN LEADERSHIP MODERNE | PROBABILITÉS D'UN INDICE DE RECOMMANDATION PLUS ÉLEVÉ AVEC UN LEADERSHIP MODERNE | PROBABILITÉS D'UN MEILLEUR ENGAGEMENT AVEC UN LEADERSHIP MODERNE |
|--------------|---|---|--|
| Génération Z | 19x | 14x | 44x |
| Génération Z | 15x | 12x | 29x |
| Génération Z | 16x | 14x | 41x |
| Baby-Boomers | 30x | 17x | 107x |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

A photograph of two women in a meeting. The woman on the left is wearing a patterned top and has her hand to her ear. The woman on the right is writing on a tablet. The background is a warm, orange-red color.

ÉTUDE DE CAS — REVITALISER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DE LA GÉNÉRATION Z

Virgin Hotels a modifié la majeure partie de son processus d'embauche pour attirer et satisfaire les nouveaux employés qui font leur entrée sur le marché du travail.

Parce que la génération Z est prête à essayer différents emplois dans la même entreprise, Virgin a créé un programme leur permettant de le faire. Et puisque la génération Z n'a aucun intérêt à remplir des formulaires, Virgin a remplacé le processus de demande d'emploi habituel en ligne par un nouveau questionnaire; le test de compatibilité Virgin Hotels. Les candidats potentiels ont une entrevue de trois minutes avec différents intervieweurs qui font passer les candidats à la prochaine étape.

L'entreprise utilise également la réalité virtuelle dans le cadre de son intégration, des émoticônes en remplacement des mots dans les communications internes ainsi que des journées de carrière dans les écoles secondaires pour rencontrer les étudiants qui ne suivent pas la voie traditionnelle vers le marché du travail.

Ces éléments rafraîchissants et personnels sont plus efficaces pour attirer les jeunes employés qui feront progresser la culture des hôtels Virgin¹⁰.

Autre fait intéressant à noter : la diversité et l'inclusivité sont extrêmement importants pour la génération Z, et pas seulement en lien avec la race et le genre, mais également avec l'identité et l'orientation⁷. Plus des trois quarts (77 %) des employés de la génération Z affirment que le niveau de diversité d'une organisation influence leur décision d'y travailler⁸, et 69 % des employés qui travaillent dans une entreprise diversifiée affirment qu'ils y resteraient plus de cinq ans (par rapport à 27 % pour les employés dans des entreprises non diversifiées)⁹.

« Les Z sont enthousiastes, prêts à prendre des risques et à explorer de nouvelles idées. Ils apprécient la diversité dans l'expérience et encouragent l'inclusion des gens de toutes les sphères de la société, ce qui est hautement bénéfique au travail d'équipe, particulièrement à travers diverses générations. »

—DANNY BROOKS, DANNY BROOKS, PDG ET FONDATEUR, VHR

UN BESOIN DE RECONNAISSANCE RÉGULIÈRE

Chaque génération dans notre recherche affirme que la reconnaissance régulière des réalisations est l'attribut le plus important des leaders. Pour la génération Z, la reconnaissance est essentielle à leur sentiment d'apporter leur contribution et à leur maintien en poste prolongé. Dans une étude distincte auprès de 600 employés de la génération Z, 79 % affirment qu'une augmentation de la reconnaissance améliorerait leur loyauté envers leur employeur; pourtant 76 % affirment qu'ils sont rarement, voire jamais, admissibles à des récompenses et 50 % des employés estiment que leurs leaders ne reconnaissent pas le solide rendement au travail¹¹.

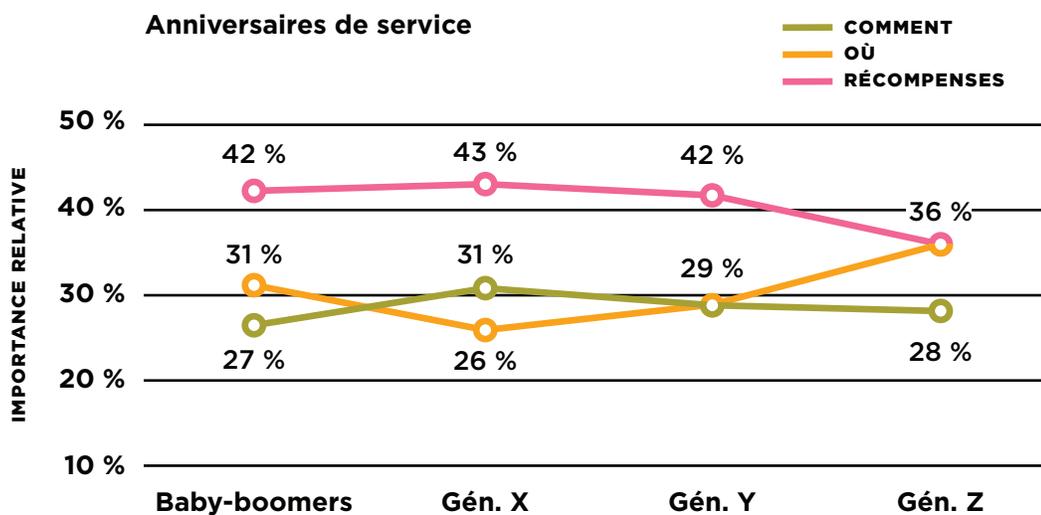
Dans notre section sur la reconnaissance, nous établissons l'importance des différents éléments de la reconnaissance : où elle se produit, comment elle est présentée et quelles sont les récompenses les plus efficaces. Dans ce chapitre, nous recommanderons des moyens pertinents de reconnaître trois types d'accomplissements (années de service, réalisation et efforts quotidiens) pour les quatre générations.

Reconnaissance des années de service

Comment : La présentation est surtout importante pour la génération X (31 % d'importance relative) et moins importante pour les baby-boomers (27 %). Toutes les générations (à l'exception de la génération Z) considèrent « l'appréciation de l'effet sur l'équipe » comme un élément important de la reconnaissance. La génération Z préfère entendre le récit de ses réalisations exceptionnelles.

Où : En général, toutes les générations préfèrent célébrer leurs anniversaires de service devant leurs équipes. Bien qu'un scénario sans présentation soit l'option la moins désirable, les employés de la génération X sont également rebutés par les messages vidéo et les réunions de service.

Récompenses : Les employés de la génération Z, plus particulièrement, préfèrent un cadeau expérientiel.

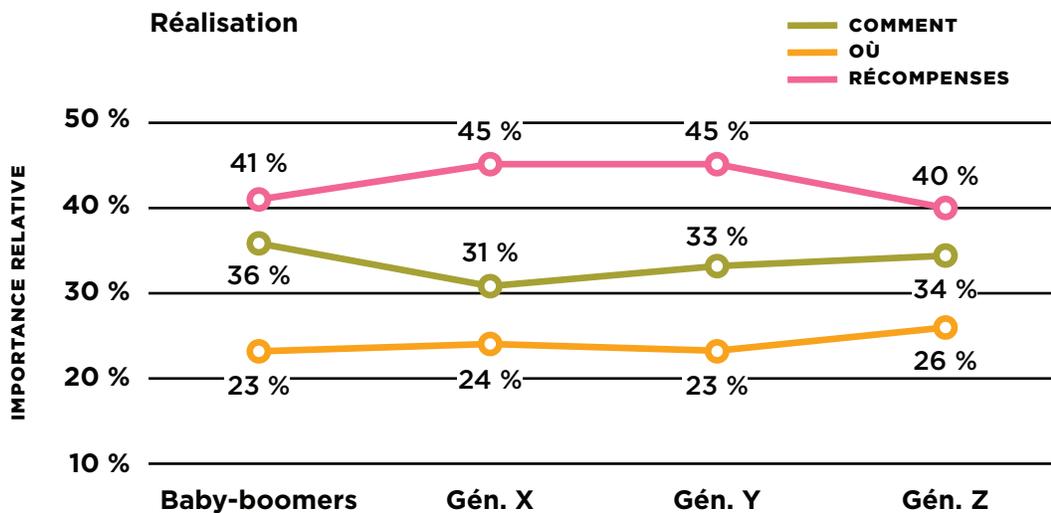


Reconnaissance des réalisations

Comment : La génération Z accorde une importance légèrement plus élevée à la présentation que les autres générations. Les employés aiment entendre comment leur travail contribue à la vision organisationnelle et voir les répercussions de leur travail sur leurs clients. Les préférences des autres générations sont conformes aux révélations dans notre chapitre sur la reconnaissance.

Où : Les générations Z, Y et X préfèrent recevoir une reconnaissance de leurs réalisations devant leurs équipes. Les employés de toutes les générations ne souhaitent généralement pas de messages vidéo pour souligner une réalisation. (Cette option se classe à la toute fin, tout juste après l'absence de présentation.)

Récompenses : La génération Z accorde une importance élevée aux cadeaux expérientiels. Les préférences des autres générations sont conformes aux révélations dans notre chapitre sur la reconnaissance.

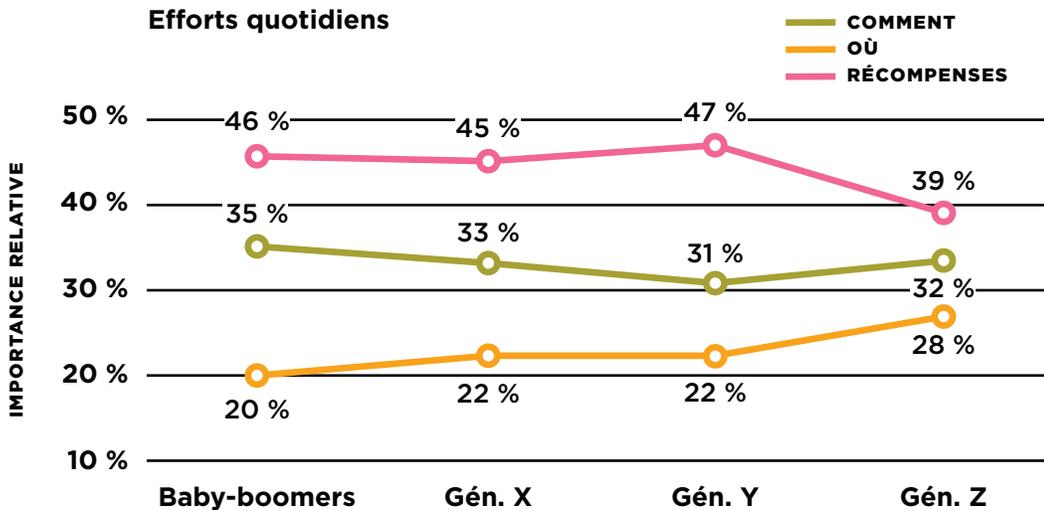


Reconnaissance des efforts quotidiens

Comment : La méthode ici est beaucoup plus importante pour la génération Z que pour les générations précédentes. Les présentations qui démontrent comment les employés contribuent au succès de l'organisation sont les plus appréciées.

Où : Les générations Z, Y et X préfèrent recevoir la reconnaissance devant leurs équipes. Les messages vidéo sont démotivants pour la génération Z et les baby-boomers. Ces deux générations préféreraient renoncer à la reconnaissance des efforts quotidiens plutôt que la recevoir par message vidéo.

Récompenses : Les employés de la génération Z préfèrent une fois de plus un cadeau expérientiel à un cadeau en espèces. Ils apprécient également un repas au restaurant. Pour la génération Y, de l'argent ou des cartes-cadeaux ainsi que des cadeaux expérientiels sont également souhaitables.



« Les Z excellent dans le multitâche et recherchent une rétroaction constante. Ils veulent aussi des objectifs clairs, des récompenses et des défis personnels qui les garderont engagés dans le milieu de travail et dans leur vie personnelle. »

—DR. ROBYN JOHNS, CHARGÉE D'ENSEIGNEMENT EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE (SYDNEY)

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

Pour aider les employés à s'épanouir, les organisations doivent envisager de prendre ou d'améliorer les actions suivantes :

1 Pratiquer le leadership moderne

Les employés de toutes les générations, mais spécialement ceux de la génération Z, s'épanouissent sous des leaders modernes qui les encadrent et les aident à se sentir liés. Cela comprend le partage d'information, la création d'un sentiment d'appartenance, la vérification périodique de leur bien-être et la valorisation de leurs objectifs de carrière.

Les traits de leadership les plus importants pour la génération Z, dans l'ordre sont :

1 Me donne un sentiment d'appartenance

2 Est davantage un mentor qu'un patron

3 S'assure de mon bien-être

4 Valorise mes objectifs de carrière

5 Est collaboratif

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Fait intéressant, pour les employés de la génération Z, ces préférences de trait diffèrent selon la génération à laquelle appartient leur leader. Plus le leader est âgé, plus le mentorat est important. Si le leader appartient aux générations Y et Z, l'employé cherche plus de transparence et de soutien.

| ORDRE D'IMPORTANCE | LEADER GÉN. Z | LEADER GÉN. Y | LEADER GÉN. X | LEADER BABY-BOOMER |
|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| 1 | Partage librement l'information | Défend mes décisions | Est davantage un mentor qu'un patron | Est davantage un mentor qu'un patron |
| 2 | Est un visionnaire | Me donne un sentiment d'appartenance | Me donne un sentiment d'appartenance | Valorise mes objectifs de carrière |
| 3 | Est collaboratif | Est davantage un mentor qu'un patron | Est un expert dans son domaine | Me donne les moyens pour réaliser mes projets |
| 4 | Me donne un sentiment d'appartenance | Est décidé | Tient les membres de l'équipe responsables | Célèbre mes réalisations |
| 5 | S'assure de mon bien-être | Est collaboratif | Me donne de l'autonomie | Me donne un sentiment d'appartenance |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

L'importance du leadership moderne ne saurait être exagérée. Les employés de toutes les générations apprécient fortement les leaders qui sont clairs et ouverts à propos de leurs processus et décisions. Afin d'engager et d'inspirer pleinement les employés, les organisations doivent pratiquer un leadership moderne, quel que soit l'âge de leurs leaders.

ÉTUDE DE CAS — DIRIGER ET ACCOMPAGNER LA GÉNÉRATION Z

VXI, une entreprise d'expérience client, travaille avec un nombre disproportionnellement élevé d'employés Y et Z (78 %). Elle comprend donc bien les nuances liées à la direction d'employés de la génération Z et elle pratique le leadership moderne des manières suivantes pour favoriser leur épanouissement :

Les leaders communiquent la vision et la mission de l'entreprise, restent au fait des technologies courantes et sont ouverts aux nouvelles idées et suggestions. Ils écoutent également activement et entreprennent un dialogue honnête avec les employés.

Sachant qu'il peut être difficile pour les Z de recevoir une rétroaction constructive, ils transmettent uniquement une rétroaction sur le rendement dans un environnement de tête-à-tête et d'accompagnement.

Parce que les Z ont soif de reconnaissance, les leaders offrent amplement d'opportunités en ce sens, y compris par l'organisation d'événements d'appréciation hebdomadaires.

De plus, ils recherchent activement des récompenses externes pour donner aux employés de la génération Z un sentiment de fierté pour le travail accompli¹².

2 Reconnaître régulièrement les réalisations

Les préférences et les meilleures pratiques peuvent varier selon la génération, mais les leaders doivent être certains de témoigner souvent une reconnaissance significative et personnalisée. À titre d'exemples, voici trois types fréquents de reconnaissance témoignée aux employés de la génération Z :

Pour reconnaître les efforts supplémentaires, nommer les différentes façons précises par lesquelles les employés contribuent au succès de l'organisation. Recevoir la reconnaissance devant leur équipe, ainsi qu'un repas au restaurant ou un cadeau expérientiel, est préférable.

Pour récompenser une réalisation, mettre l'accent sur la façon dont elle contribue à la vision de l'organisation ou sur ses répercussions sur les clients. Typiquement, les Z aiment que la reconnaissance soit publique et accompagnée d'une récompense sous forme de cadeau expérientiel.

Pour célébrer les années de service, partager des récits précis à propos des contributions de l'employé au fil des années. Pour ce type de reconnaissance, les cadeaux expérientiels et les récompenses symboliques sur mesure sont généralement plus importants pour les employés de la génération Z.

| RÉSULTATS | PROBABILITÉS D'AUGMENTATION DE L'ENGAGEMENT | PROBABILITÉS D'AUGMENTATION DE L'INDICE DE RECOMMANDATION DES EMPLOYÉS |
|--|---|--|
| La collaboration est un élément essentiel de la culture. | 185 % | 116 % |
| Les employés collaborent aux projets. | 111 % | 57 % |
| Les employés se sentent liés à leurs collègues. | 236 % | 112 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

3 Favoriser la collaboration en personne

Durant nos groupes de discussion, les Z ont souligné le besoin de collaboration personnelle. Pour eux, dans des situations comme la sélection d'une entreprise ou la décision d'y rester, ce besoin peut faire toute la différence.

Nous entendons souvent que la génération Z préfère les messages texte aux conversations, qu'ils ont grandi derrière des écrans de téléphone intelligent et qu'ils ne savent pas comment communiquer en personne. Nous avons constaté que l'inverse est également vrai : la génération Z a soif de collaboration et estime que les interactions sont plus significatives en personne. En fait, les trois quarts des employés de la génération Z préfèrent recevoir de la rétroaction en personne de leurs gestionnaires¹³.

Selon notre recherche, lorsque la génération Z fait partie d'une culture d'entreprise qui accorde des opportunités régulières de collaboration en personne, les probabilités d'un résultat d'engagement accru sont près de 10 fois plus élevées.

La collaboration est également étroitement liée au leadership moderne, et de meilleures interactions en personne auront une incidence sur l'engagement, l'indice de recommandation et la culture de travail pour tous les employés.

| PROBABILITÉS D'AUGMENTATION DE LA VISION | PROBABILITÉS D'AUGMENTATION DE L'OPPORTUNITÉ | PROBABILITÉS D'AUGMENTATION DU SUCCÈS | PROBABILITÉS D'AUGMENTATION DE L'APPRÉCIATION |
|--|--|---|--|
| 138 % | 103 % | 128 % | 124 % |
| 92 % | 140 % | 111 % | 111 % |
| 139 % | 145 % | 178 % | 122 % |

ÉTUDE DE CAS — ATTIRER LA GÉNÉRATION Z VERS SAP

Chaque année, la multinationale de logiciels embauche près de 7 000 employés des générations Z et Y. Pour ce faire, SAP prend de nombreuses mesures pour attirer et maintenir en fonction la jeune main-d'œuvre. Survol rapide :

Sachant que la génération Z peut refuser de s'engager ou de rester pendant de nombreuses années, SAP permet à ses employés de changer de rôles tous les trois mois et leur offre des occasions de jumelage pendant deux semaines avec des gens de différents rôles. Ces deux programmes encouragent les employés à s'approprier leur carrière.

La proposition de valeur des employés de SAP est « *Bring everything you are. Become everything you want* » (Soyez totalement vous-même. Devenez tout ce que vous voulez). La société met en lumière les récits des employés pour les encourager à trouver des gens qui leur ressemblent, à cibler des mentors potentiels et à bâtir une culture inclusive.

Un réseau d'anciens aide les employés à maintenir les liens avec la société, même après leur départ. En outre, il existe une « communauté de talent » officielle, où des candidats intéressés (y compris ceux qui ne sont pas embauchés à l'origine) peuvent rester à l'affût des nouveaux emplois.

Toutes ces initiatives d'avant-garde font de SAP un lieu où les Z veulent travailler¹⁴.

CONCLUSION

L'une des plus grandes découvertes de la dernière année nous inspire un élan d'espoir pour les cultures organisationnelles aux prises avec les défis soulevés par l'intégration de quatre générations d'employés. Contrairement aux stéréotypes et aux anecdotes, la recherche indique que les générations ont plus de similitudes que de différences. Elles veulent toutes se sentir appréciées pour leur travail et se sentir liées à la vision de l'organisation, ce qui confirme que la culture est l'attribut de l'emploi le plus important pour tous, et que toutes les générations s'épanouissent sous un leadership moderne.

Toutefois, il existe des nuances sur lesquelles les organisations doivent se pencher dans l'expérience employé :

Les **baby-boomers** veulent des leaders qui seront des mentors et qui leur enseigneront de nouvelles compétences. Ils aiment également réaliser un travail qui exerce un niveau d'influence élevé dans leur environnement. Ils ont aussi une opinion bien arrêtée à l'égard du témoignage de reconnaissance par vidéo. (Petit conseil : évitez les vidéos.)

Les employés de la **génération X** cherchent une vision dans leur travail. En termes de reconnaissance, ils préfèrent des présentations avec leurs équipes plutôt que de grands rassemblements ou une vidéo.

Les employés de la **génération Y** valorisent l'opportunité. Ils veulent acquérir de nouvelles compétences et les tester en relevant des défis. Ils réagissent mieux aux leaders qui défendent leurs décisions et à une reconnaissance qui comprend des récompenses expérientielles.

Les employés de la **génération Z** se soucient en priorité de vision, d'opportunité et de bien-être. Ils aiment savoir en quoi leur travail est lié à la vision de l'organisation et quelles sont les répercussions sur les clients. Ils veulent des opportunités de faire de l'excellent travail. Et ils veulent une reconnaissance régulière avec des cadeaux expérientiels, des récompenses symboliques ou un repas au restaurant.



Lorsqu'une organisation gère efficacement la culture, le leadership et la reconnaissance, les employés de la génération Z sont :

13x plus susceptibles d'être des promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation

15x plus susceptibles d'être engagés

16x plus susceptibles de rester dans l'organisation

11x plus susceptibles d'innover

Également, les autres générations dans l'organisation sont :

9x plus susceptibles d'être des promoteurs sur l'échelle de l'indice de recommandation

13x plus susceptibles d'être engagés

12x plus susceptibles de rester dans l'organisation

10x plus susceptibles d'innover

Au cours de la prochaine décennie, les organisations devraient accorder la priorité à la culture, au leadership moderne et à la reconnaissance constante pour améliorer l'engagement chez les employés de la génération Z. (Ces priorités inspireront également les autres générations.)

Les organisations qui ont d'excellentes cultures, des leaders modernes et une excellente reconnaissance constatent également une réussite en affaires. Plus précisément, elles sont 4 fois plus susceptibles d'observer une croissance des revenus et 3 fois moins susceptibles d'avoir mis à pied des employés au cours de la dernière année. Voilà des résultats dont les employés de toutes les générations peuvent se réjouir.

GÉNÉRATIONS - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les employés de la génération Z ne sont pas fondamentalement différents de ceux des autres générations.

Les Z veulent travailler pour des organisations qui se soucient d'eux et qui leur témoignent régulièrement de l'appréciation pour leurs contributions.

Contrairement à la croyance populaire, la génération Z préfère les interactions en personne.

Le leadership moderne permet aux employés de toutes les générations de s'épanouir.

Source - Générations

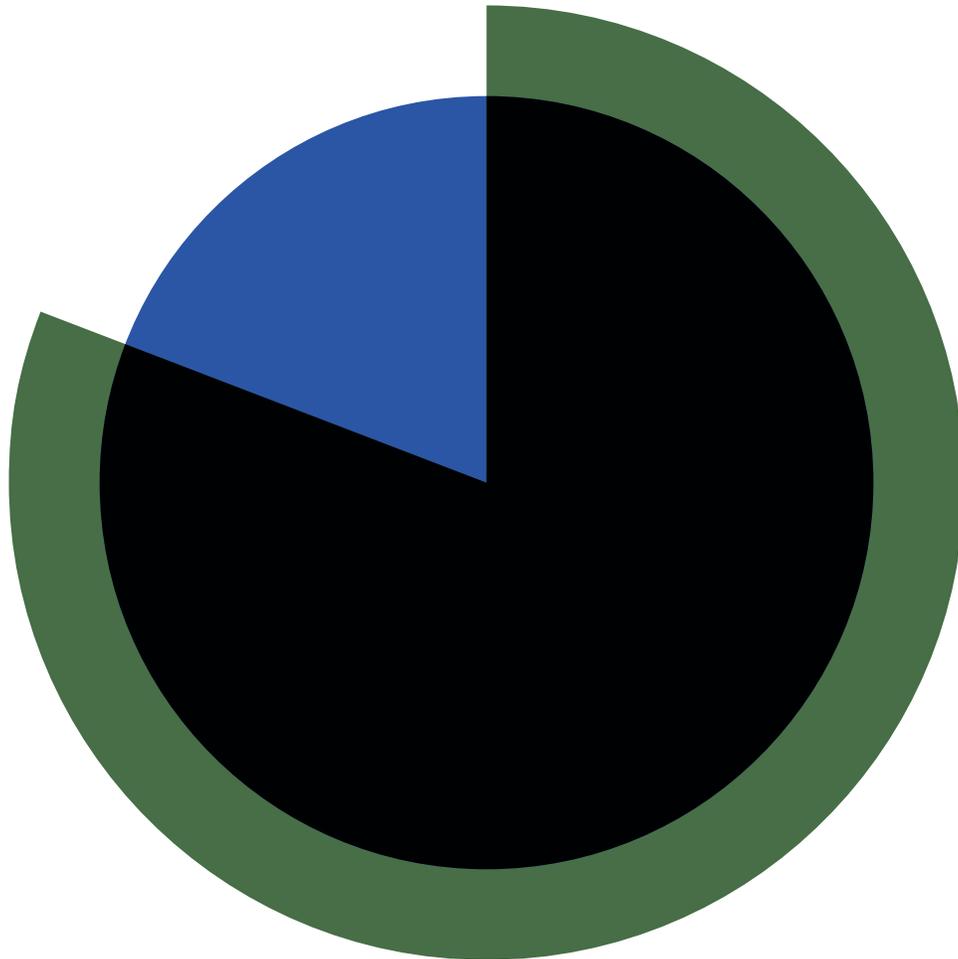
- 1, 8. *How Generation Z Will Transform the Future Workplace*, Ryan Jenkins, Inc., 15 janvier 2019.
2. CHU, Zoey. *Gen Z in the Workplace: Everything You Need to Know*, Dynamic Signal, 19 septembre 2019.
3. *What Gen Z Wants from the Workplace*, CMO.com team, CMO by Adobe, juin 2019.
4. HALF, Robert. *The Secrets to Hiring and Managing Gen Z*.
5. SCHUCHART, Lorraine. *Employee Engagement 3.0: How Starbucks, Unilever Go the Extra Mile*, Sustainable Brands, 15 juin 2018.
- 6, 13. WILKIE, Dana. *Gen Z Says They Work the Hardest, But Only When They Want To*, SHRM, 11 juin 2019.
7. *Understanding Generation Z in the Workplace*, Deloitte.
9. *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*, Deloitte.
10. HUGHES, Jazmine. *Need to Keep Gen Z Workers Happy? Hire a 'Generational Consultant'*, New York Times Magazine, 19 février 2020.
11. MILLER, Stephen. *Gen Z and Millennials Seek Recognition at Work*, SHRM, 12 septembre 2019.
12. CASTRO, Armando. *How to identify and nurture Gen Y and Gen Z contact center leaders*, VXi, 13 février 2020.
14. JENKINS, Ryan. *How SAP Plans to Recruit 7,000 Generation Z Employees*, Ryan Jenkins blog.

Leadership



Les organisations qui traitent chaque employé comme un leader créent les meilleurs leaders, et les meilleures cultures.





81 %

**DES LEADERS MODERNES TRAVAILLENT DANS
DES ORGANISATIONS OÙ TOUS LES EMPLOYÉS
SE CONSIDÈRENT COMME DES LEADERS.**

L'an dernier, nous avons proposé un nouveau cadre de leadership pour remplacer les philosophies traditionnelles. Nous avons également démontré comment les organisations et les leaders qui utilisent ce nouveau cadre atteignent des résultats supérieurs en liant les employés à la vision, à la réalisation et aux autres. Cette année, nous avons porté notre attention sur la façon dont les organisations peuvent développer les meilleurs leaders. Pour ce faire, il faut effectuer un virage fondamental qui commence par élargir la définition de leader pour y inclure tous les employés et leur offrir une plus grande autonomie et plus d'opportunités, en élargissant l'accès au développement du leadership de sorte à favoriser la croissance de tous les employés. Lorsque vous améliorez les chances de réussite individuelle, les chances de réussite en affaires sont encore plus grandes.

INTRODUCTION

Les leaders d'affaires de l'avenir guideront, encadreront et inspireront la main-d'œuvre la plus diversifiée et dispersée de l'histoire. Le moins que l'on puisse dire c'est que la tâche sera ardue. Au cours de la prochaine décennie seulement, les leaders seront confrontés au défi de l'accélération technologique, d'une nouvelle génération de collègues, ainsi que des conséquences encore inconnues de la pandémie. Pour réussir, ils devront faire preuve d'adaptabilité, de réflexion à long terme et, comme nous l'avons mentionné dans le rapport l'an dernier, ils devront être modernes.

Les leaders modernes forment une espèce efficace, progressive et dotée d'une intelligence émotionnelle qui rejette le modèle de leadership traditionnel défini par le commandement, l'évaluation et le contrôle. Ils se concentrent plutôt sur l'accompagnement, le développement et l'autonomisation de leurs employés à accomplir de l'excellent travail. Ces leaders établissent un lien entre le travail et un plus grand sentiment de vision, facilitent la collaboration et l'inclusivité, partagent ouvertement l'information, et témoignent de l'appréciation. Ils savent également combiner les compétences d'un bassin diversifié de talents et en tirer des résultats exceptionnels. Les organisations et les équipes dotées de leaders modernes sont beaucoup plus susceptibles d'avoir des cultures florissantes avec un engagement, un maintien en fonction et un indice de recommandation des employés plus élevés.

Malheureusement, les leaders modernes sont rares. Un sondage mené auprès des PDG par le magazine Fortune a révélé que seulement 7 % des PDG croient que leur entreprise développe des leaders mondiaux efficaces¹. Un autre sondage révèle que seulement 21 % des employés croient que leurs gestionnaires les dirigent efficacement².

Les organisations doivent développer leurs leaders modernes de l'avenir maintenant en adoptant une nouvelle approche. En fait, notre recherche suggère que les organisations devraient former et responsabiliser tous les employés, qu'ils dirigent directement des gens ou non, afin qu'ils se considèrent eux-mêmes comme des leaders.

INDICE DE LEADERSHIP MODERNE

Les leaders modernes agissent davantage comme des mentors que des patrons, et ils se soucient profondément de la croissance des employés qui relèvent d'eux. Ils excellent à lier les employés à la vision, à la réalisation et aux autres employés. Cette année, nous avons créé un indice pour mesurer le leadership moderne. Nous avons constaté que même si 64 % des leaders se classent dans la moyenne, seulement 17 % sont de véritables leaders modernes. Pour les autres, il est important de noter que tout leader qui n'arrive pas à lier les employés à la vision, à la réalisation et aux autres ne fait pas que du surplace, il nuit aux expériences employé, à la culture et aux résultats d'entreprise.

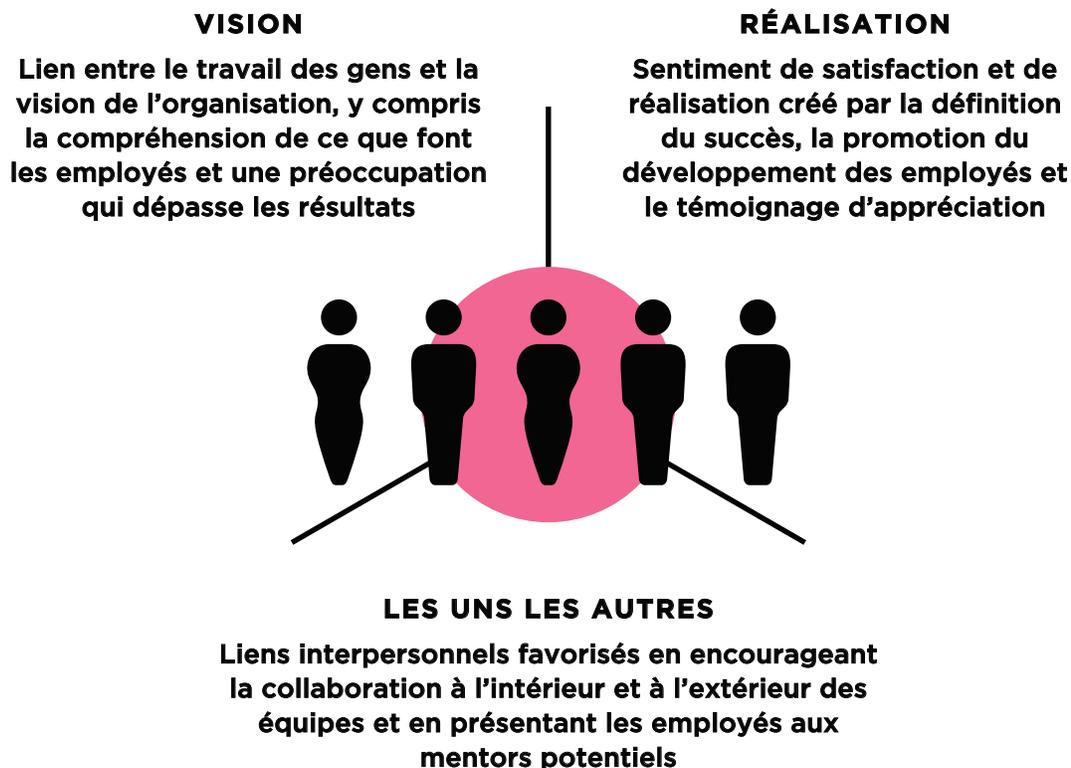


Figure 7. INDICE DE LEADERSHIP MODERNE
Les trois liens clés que créent les leaders pour leurs employés.

« La gestion consiste à organiser et à dicter. Le leadership consiste à enrichir et à améliorer. »

—TOM PETERS, AUTEUR, IN SEARCH OF EXCELLENCE

63 %

des employés se tournent vers leurs leaders pour promouvoir une vision partagée³

Lien à la vision

Le lien à la vision au travail est important, particulièrement en période difficile. Lorsque les employés ont du mal à trouver un sens et une orientation dans un monde marqué par une crise, la vision de l'organisation leur offre une bouée de secours inestimable. La vision inspire les personnes à saisir le sens de leur travail et à collaborer avec les autres pour trouver une manière commune d'avancer. Les leaders modernes aident les employés à comprendre la vision de l'organisation et à trouver leur place dans cette vision.

Les leaders modernes excellent également à aider les employés à voir l'importance de leur travail à l'égard de la vision. Cela signifie que les leaders doivent comprendre le travail de leurs employés, afin qu'ils puissent exprimer les répercussions de leurs contributions d'une manière significative pour les employés. Nous avons constaté que 60 % des leaders lient la vision du travail des employés à ce que les employés valorisent, mais que moins de la moitié (44 %) des leaders comprennent pleinement ce que leurs employés font. Cet écart mène à l'affaiblissement des résultats de culture et d'entreprise.

Lorsque les leaders ne lient pas les employés à la vision :

| RÉSULTATS | % DE CHANGEMENT DE LA PROBABILITÉ D'AVOIR UNE NOTE AU-DESSUS DE LA MOYENNE |
|---------------------------------|--|
| Vision | -82 % |
| Opportunité | -90 % |
| Succès | -89 % |
| Appréciation | -89 % |
| Épuisement professionnel sévère | +532 % |
| Engagement | -89 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

ÉTUDE DE CAS — IMPORTANCE DE LA SPÉCIFICITÉ

Les principes de leadership moderne existent depuis des décennies. Nous connaissons tous le célèbre récit du concierge qui, en réponse à la question du président des États-Unis, John F. Kennedy, sur son emploi à la NASA, a déclaré « J'envoie l'homme sur la Lune », avant de se remettre promptement à nettoyer le plancher. Mais vous ignorez peut-être que les leaders de la NASA ont défini et établi des liens pour chacun de leurs milliers d'employés.

En misant sur un aspect précis de la vision de la NASA (faire progresser la science en étant les premiers à se poser sur la Lune), les leaders ont instauré des jalons et des objectifs pour y arriver, en créant essentiellement une « échelle vers la Lune » qui indique clairement en quoi les contributions quotidiennes de tous les employés ont permis cet alunissage. En plus d'avoir le sentiment de s'inscrire dans une initiative plus vaste, les employés comprenaient exactement comment ils y contribuaient et pourquoi ils étaient importants. La mission a été un succès parce que les employés de la NASA ont vu leurs efforts liés à un jalon, lequel était lié à un objectif, lié à son tour à la vision globale⁴.

Lien à la réalisation

Les leaders modernes communiquent régulièrement l'image du succès, apprécient leurs employés lorsqu'ils l'atteignent et informent les autres des réalisations des employés.

À l'heure actuelle, 62 % des leaders communiquent l'image du succès et 52 % informent les autres du succès de leurs employés. Seulement 57 % des employés se sentent appréciés par leurs leaders. Et les leaders qui ne lient pas leurs employés à la réalisation voient le fléchissement des résultats de culture et d'entreprise.

Lorsque les leaders ne lient pas les employés à la réalisation :

| RÉSULTATS | % DE CHANGEMENT DE LA PROBABILITÉ D'AVOIR UNE NOTE AU-DESSUS DE LA MOYENNE |
|---------------------------------|--|
| Expérience employé | -87 % |
| Opportunité | -82 % |
| Opportunity | -93 % |
| Succès | -92 % |
| Appréciation | -92 % |
| Leadership | -97 % |
| Épuisement professionnel sévère | +490 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Lien aux autres

Plutôt que d'agir comme des gardiens (voire des obstacles) de l'information et des relations, les leaders modernes agissent comme agents de liaison. Ils sont suffisamment investis dans le succès de leurs employés pour encourager la collaboration à l'intérieur et à l'extérieur de leurs équipes. Ils s'opposent au travail en vase clos et font collaborer des gens capables de contribuer à leur réussite mutuelle, ce qui favorise également un sentiment d'appartenance.

67 %

des employés se tournent vers leurs leaders pour la création d'un sentiment de camaraderie⁵

Notre recherche indique que seulement la moitié (52 %) des leaders mettent leurs employés en relation avec des mentors potentiels, et une fraction à peine plus importante d'entre eux (56 %) encouragent leurs employés à collaborer à l'extérieur de leurs équipes. Lier les employés les uns aux autres a des répercussions énormes sur le sentiment d'inclusion. Intentionnellement ou non, lorsque les leaders ne font pas d'effort pour lier les employés, ces derniers ont l'impression que leur leader ne se soucie pas d'eux et ne veut pas les aider à se sentir inclus dans l'organisation. Cette inaction entraîne inévitablement des conséquences sur la culture.

Lorsque les leaders ne lient pas les employés aux autres :

| RÉSULTATS | PROBABILITÉ D'AVOIR UNE NOTE AU-DESSUS DE LA MOYENNE |
|--------------------|--|
| Expérience employé | -89 % |
| Succès | -94 % |
| Appréciation | -92 % |
| Engagement | -92 % |
| Inclusion | -95 % |
| Exclusion | +162 % |

Le leadership moderne requiert des efforts dans les trois sphères de l'indice. Nous avons constaté que seulement 35 % des leaders lient leurs employés à la vision, 36 % lient les employés à la réalisation et 38 % lient leurs employés aux autres.

La bonne nouvelle est que lorsque les leaders réussissent dans ces trois sphères, les organisations enregistrent :

10x plus de probabilités d'avoir une culture florissante

11x plus de probabilités d'avoir une culture inclusive

7,5x plus de probabilités d'adaptabilité au changement

6x plus de probabilités d'avoir des leaders ayant une perspective globale

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

« Le travail essentiel d'un chef d'orchestre n'a jamais réellement été l'exercice d'une autorité. Diriger un orchestre repose réellement sur la création d'une culture de responsabilité, de respect, de sensibilité musicale et sociale et d'écoute. Établir des liens est une métaphore, non pas du pouvoir absolu, mais d'une expérience partagée, de collaboration, d'écoute. »

—TOM SERVICE, AUTEUR, *MUSIC AS ALCHEMY: JOURNEYS WITH GREAT CONDUCTORS AND THEIR ORCHESTRAS*

LA RECONNAISSANCE EST UN OUTIL PUISSANT POUR CRÉER DES LIENS

Dans les situations où l'inclusion et les liens sont extrêmement importants (comme maintenant), les leaders jouent un rôle primordial pour aider leurs employés à se sentir vus, tant par la direction que par leurs pairs. Dans les organisations où règne une grande diversité, la reconnaissance est une excellente façon de démontrer comment tous peuvent travailler et réussir ensemble.

La reconnaissance est un outil précieux, car elle peut améliorer les trois sphères du leadership moderne. Les leaders qui reconnaissent les réalisations de leurs employés les lient :

À la vision – en affirmant comment l'excellent travail contribue à la vision de l'organisation

À la réalisation – en aidant les employés à se sentir appréciés et motivés à poursuivre leur excellent travail

Aux autres – en s'assurant que les employés sont vus, sentent un sentiment d'appartenance et comprennent pourquoi

Les leaders peuvent maximiser le pouvoir de la reconnaissance en la témoignant fréquemment, en la personnalisant et en l'appliquant aux efforts quotidiens, pas seulement aux réalisations majeures. Certains leaders croient que s'ils témoignent trop de reconnaissance, elle perdra de son importance. Les données disent le contraire. Du moment qu'elle est authentique et sincère, il est toujours mieux de donner plus de reconnaissance que pas assez. Lorsqu'elle est bien faite, la reconnaissance améliore considérablement les probabilités de lier les employés à la vision, à la réalisation et aux autres.

| | AUGMENTATION DES PROBABILITÉS AVEC UNE RECONNAISSANCE FRÉQUENTE DU LEADER | AUGMENTATION DES PROBABILITÉS AVEC UNE RECONNAISSANCE PERSONNALISÉE DU LEADER | AUGMENTATION DES PROBABILITÉS LORSQUE LES EFFORTS QUOTIDIENS ET EXCEPTIONNELS SONT RECONNUS |
|----------------------------------|--|--|--|
| Lien à la vision | 5x | 5x | 2,5x |
| Lien à la réalisation | 7x | 5x | 3x |
| Lien aux autres | 7x | 7x | 2x |

Une reconnaissance efficace entraîne également des répercussions sur les mesures de la culture :

| | AUGMENTATION DES PROBABILITÉS AVEC UNE RECONNAISSANCE FRÉQUENTE DU LEADER | AUGMENTATION DES PROBABILITÉS AVEC UNE RECONNAISSANCE PERSONNALISÉE DU LEADER | AUGMENTATION DES PROBABILITÉS LORSQUE LES EFFORTS QUOTIDIENS ET EXCEPTIONNELS SONT RECONNUS |
|---|--|--|--|
| Culture florissante | 10x | 10x | 15x |
| Culture inclusive | 14x | 16x | 17x |
| Organisations adaptatives (vs organisations lentes à réagir au changement) | 8x | 8x | 16x |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

« Il est important de comprendre la valeur de la contribution de chacun des employés et d'apprécier qui ils sont en tant que personne, tant dans leur apport concret que dans les traits de personnalité qui contribuent à la diversité et au succès de vos équipes. »

—SAMANTHA ELLIOT, CHEF DES PROGRAMMES DE RÉCOMPENSES GLOBALES, BASF

ÉTUDE DE CAS — LIER LES EMPLOYÉS DURANT UNE PANDÉMIE

Alors que les employés passaient au télétravail ou à la distanciation physique dans les milieux de travail au cours des premiers mois de la pandémie de 2020, BASF a utilisé la reconnaissance et l'appréciation pour aider les employés à se sentir valorisés.

La multinationale de produits chimiques a encouragé ses leaders à faire de leur plateforme de reconnaissance un point de ralliement pour permettre à leurs équipes d'apprécier et de reconnaître l'excellent travail. En outre, l'entreprise a demandé à ses leaders de récompenser plus de comportements. Notamment :

- Adopter une attitude positive
- Remonter le moral d'un membre de l'équipe
- Utiliser des outils de collaboration efficacement
- Soutenir les efforts de sécurité des membres de l'équipe
- Faire preuve de débrouillardise

BASF a également accompagné ses leaders dans la célébration des années de service des employés de manière significative. Samantha Elliot, chef des programmes de récompenses globales, explique que les gestionnaires sont dans une position pour aider à créer ces expériences mémorables qui lient l'employé à une cause plus grande, surtout durant cette période où tout nous semble si incertain⁶.

L'AVENIR DU LEADERSHIP : CHAQUE EMPLOYÉ EST UN LEADER

La plupart des leaders modernes ne possèdent pas leurs capacités de diriger à leur arrivée dans l'organisation. L'acquisition et l'exercice de leurs compétences ne sont pas non plus instinctifs. Au contraire, ils sont le produit de cultures qui ont intégré le développement du leadership et les responsabilités dans la vie quotidienne de l'organisation, où chaque personne, des hauts dirigeants aux contributeurs individuels, connaît et incarne les principes courants de leadership, et où le développement du leadership est ouvert à tous et attendu de tous. Les leaders modernes se développent dans des cultures qui croient que chaque employé est un leader.

Cette croyance nécessite que chaque employé s'approprie son travail, ses projets et sa sphère d'influence. Elle permet à tous les employés d'acquérir des compétences de leadership, et à l'organisation de profiter de l'amélioration des résultats de culture et d'entreprise et du solide bassin de leaders qui en découlent. Notre recherche révèle que les organisations qui connaissent le plus de succès à développer des leaders modernes ne considèrent pas le leadership comme un club exclusif; elles voient et cultivent le potentiel de tous.

Nous remarquons également que les leaders modernes sont concentrés (81 %) dans les organisations où tous les employés font partie intégrante d'une responsabilité de leadership partagé, même s'ils n'ont aucun subordonné.

**« Tout le monde est un leader
parce que tout le monde
influence quelqu'un autre. »**

**—JOHN C. MAXWELL, AUTEUR, COACH DE LEADERSHIP ET
CONFÉRENCIER**

Lorsque les organisations croient que chaque employé est un leader, les probabilités de voir de nombreuses mesures positives de culture augmentent exponentiellement :

| RÉSULTATS | PROBABILITÉS D'AVOIR UNE NOTE SUPÉRIEURE À LA MOYENNE DANS CHAQUE ÉLÉMENT |
|--------------------------|---|
| Vision | +153 % |
| Opportunité | +304 % |
| Succès | +235 % |
| Appréciation | +171 % |
| Bien-être | +40 % |
| Leadership | +196 % |
| Engagement | +194 % |
| Employee experience | +155 % |
| Épuisement professionnel | -55 % |
| Leadership moderne | +179 % |
| Inclusion | +292 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

REPENSER LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

Le paradigme « chaque employé est un leader » peut guider la façon dont les organisations repensent, développent et mettent en œuvre le développement du leadership.

Historiquement, les entreprises dépensaient chaque année plus de 300 milliards \$ globalement pour le développement du leadership, et 94 % d'entre elles planifiaient le maintien ou l'augmentation de cette dépense⁸. Pourtant, la majorité de cet argent était gaspillé sur des programmes de développement du leadership inefficaces. Seulement 10 % des PDG affirment que leurs initiatives de développement du leadership ont des répercussions d'affaires claires⁹, et 64 % des entreprises affirment que le développement de la prochaine génération de leaders est un des principaux défis¹⁰.

Une étude de McKinsey a révélé que les organisations qui avaient les programmes de développement du leadership les plus efficaces étaient de 6 à 7 fois plus susceptibles d'étendre les opportunités de développement à l'échelle de l'organisation¹¹. Notre recherche indique que les organisations devraient s'assurer que tous les employés ont accès à l'acquisition des compétences de leadership et y sont encouragés. En fait, le développement du leadership devrait saturer la culture organisationnelle d'opportunités de formation officielle.

Enfin, le développement du leadership ne doit pas être un coup d'épée dans l'eau; l'initiative doit faire progresser les carrières des gens et elle doit être continue. Les leaders peuvent apprendre les concepts dans le cadre des cours, mais s'ils n'ont pas de rappel, s'ils n'y sont pas exposés et s'ils n'exercent pas ce qu'ils ont appris, ils perdront de 40 à 80 % de leur apprentissage¹².

Afin de synthétiser pleinement le développement du leadership dans la culture, il doit être inclusif, abondant et significatif.

« Je ne voulais pas que le jeune employé de 23 ans soit intimidé de parler durant une réunion simplement parce qu'il n'a pas le titre de vice-président, et je ne voulais pas que l'orgueil des employés soit une entrave à l'excellent travail. »

—ED MITZEN, PDG, FINGERPAINT MARKETING

RECOMMANDATIONS ET IMPACT

Afin d'intégrer pleinement le développement du leadership, les organisations doivent adopter les idées suivantes :

- 1 Être inclusif en offrant le développement du leadership à tous

Josh Bersin, analyste mondial chez Bersin by Deloitte, soutient que le modèle visant à « préparer les gens au leadership » est dépassé¹³. Traditionnellement, le développement du leadership était uniquement offert aux employés « à potentiel élevé » ou aux leaders déjà en poste.

ÉTUDE DE CAS — DONNER LES MOYENS À TOUS LES EMPLOYÉS DE DEVENIR DES LEADERS

Dick Conrow, fondateur de la société de fabrication C&A Tool Engineering, a élevé l'éthique de leadership partagé vers un nouveau sommet : un sommet extrêmement horizontal. La société n'a pas de superviseurs ou de gestionnaires conventionnels.

Conrow s'est posé la question suivante : « Pourquoi payer un employé à surveiller d'autres personnes faire le travail? Gestion est synonyme de contrôle et personne ne souhaite être contrôlé. » Il a confiance que ses employés savent comment faire leur travail et il croit que son rôle est de les aider à utiliser leurs forces individuelles pour ensuite leur laisser le champ libre.

Chez C&A, les employés sont libres de travailler comme bon leur semble. Ils font leurs propres horaires et choisissent leur travail. Ils décident eux-mêmes s'ils doivent effectuer des heures supplémentaires pour terminer le travail. Ils acceptent l'entière responsabilité de leur travail et ne dépendent pas d'un leader pour leur dire quoi faire ni comment le faire.

Grâce à cet état d'esprit, Conrow a transformé C&A de l'exploitation d'un garage à une entreprise diversifiée de fabrication comptant plus de 650 employés et totalisant 100 millions de ventes annuelles⁷.

À l'heure actuelle, moins de la moitié (49 %) des organisations offrent une formation en leadership à tous les employés. La raison la plus fréquemment évoquée par les employés qui n'ont pas participé aux programmes de leadership de leur organisation est qu'ils n'y ont pas été invités (36 %).

La façon dont les organisations abordent le choix des participants à la formation sur le leadership a un effet considérable sur la façon dont les employés perçoivent le leadership dans leur entreprise.

Les probabilités d'avoir un leadership moderne dans une organisation augmentent de :

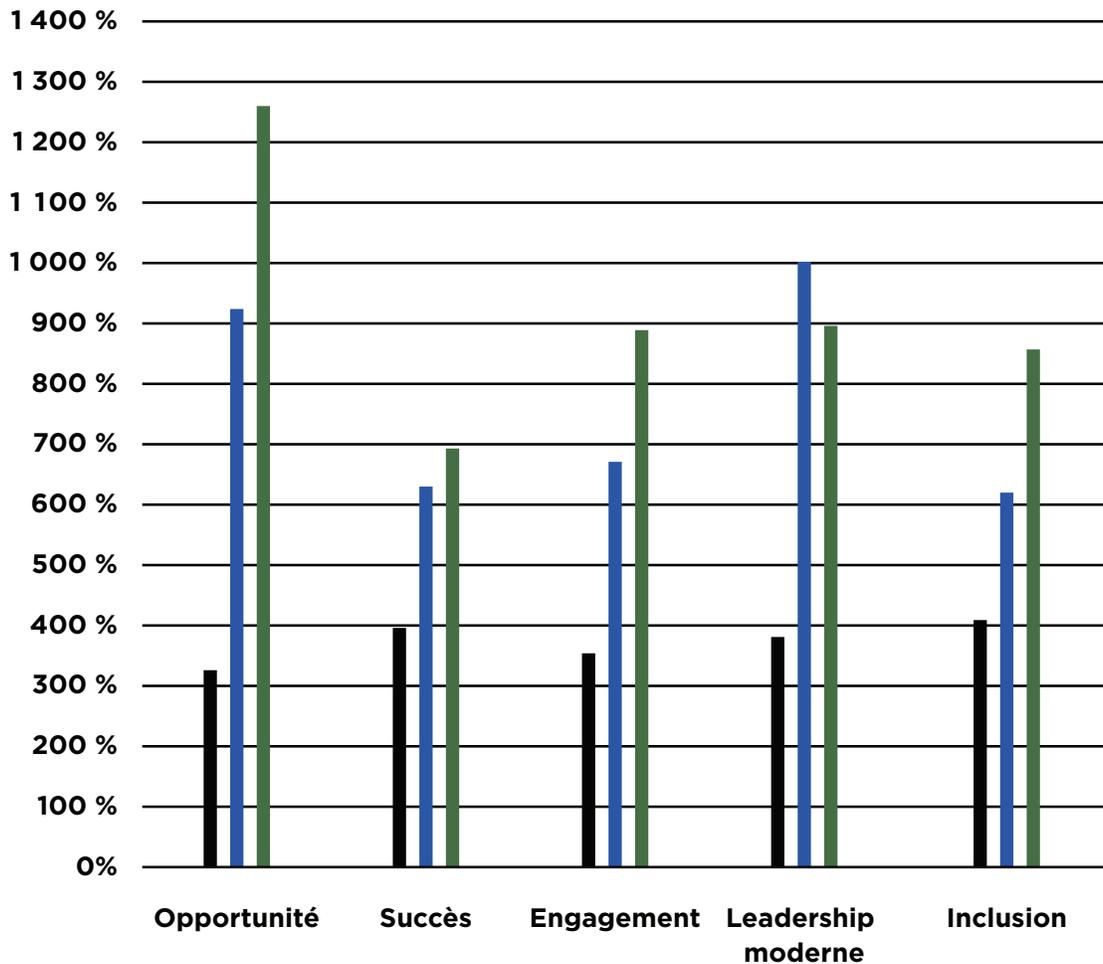
5x si tous les employés peuvent participer aux opportunités de développement du leadership

5x si les leaders ne manifestent pas de favoritisme dans la reconnaissance

2,5x si les employés ne sont pas d'accord que pour devenir un leader, il faut connaître les bonnes personnes

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

Les organisations qui donnent aux contributeurs individuels l'accès à la formation sur le leadership ont des résultats de culture et d'entreprise beaucoup plus positifs que ceux qui ne le font pas. Les résultats augmentent encore plus lorsque les contributeurs individuels participent réellement aux opportunités de développement du leadership et lorsqu'on sait que tous les employés peuvent participer.



% de changement des probabilités d'avoir une note exceptionnelle si :

- Les contributeurs individuels qui ont accès aux opportunités de développement du leadership n'ont pas participé**
- Les contributeurs individuels ont participé aux opportunités de développement de l'apprentissage**
- Les contributeurs individuels ont participé et conviennent que tous les employés ont accès à la formation sur le leadership**



ÉTUDE DE CAS — DONNER À TOUS LES EMPLOYÉS LA CHANCE DE DÉVELOPPER DU LEADERSHIP

Les programmes de leadership les plus réussis sont accessibles à tous les employés de l'organisation. Voyez comment les entreprises ci-dessous gèrent leurs programmes :

Goldman Sachs croit qu'il est essentiel de « maximiser le potentiel de tous les employés, anciens et nouveaux », alors la société offre à tous les employés l'accès à la salle de cours ou à la formation en ligne au moyen de l'université Goldman Sachs et les encourage à participer chaque année.

Deloitte a investi 300 millions de dollars dans le Deloitte University Learning Center afin que tous les employés puissent participer à la formation en vue de leur développement et de leur avancement. Cet investissement témoigne de l'engagement à long terme de la société à titre de centre d'éducation pour ses employés.

Seattle Genetics, une entreprise de biotechnologie, offre à tous les nouveaux employés un stage d'un an en pharmacie où ils acquièrent une expérience concrète, assistent à des cours sur le leadership, rencontrent des dirigeants et reçoivent des occasions de publier leurs travaux.

Triage Consulting a un programme de développement du leadership reconnu par Glassdoor et le Great Place to Work® Institute. Chaque nouvel employé reçoit une formation officielle pour consolider ses compétences techniques, ainsi que ses compétences en communication, en gestion de projet et en leadership¹⁴.

Il n'est pas étonnant que les organisations qui offrent des opportunités de développement du leadership à tous les employés voient une augmentation de l'inclusion et une diminution de l'exclusion. Les employés sont plus susceptibles de concevoir que leurs leaders ont des antécédents et des identités diverses, ce qui fait progresser les efforts de diversité et d'inclusivité.

Les contributeurs individuels qui participent aux opportunités de développement du leadership et savent que tous les employés ont accès à la formation sur le leadership sont :

10x plus susceptibles d'avoir l'impression que leur organisation est inclusive

82 % moins susceptibles d'être victimes ou témoins de l'exclusion dans leur organisation

5x plus susceptibles de croire à la diversité du leadership dans leur organisation

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

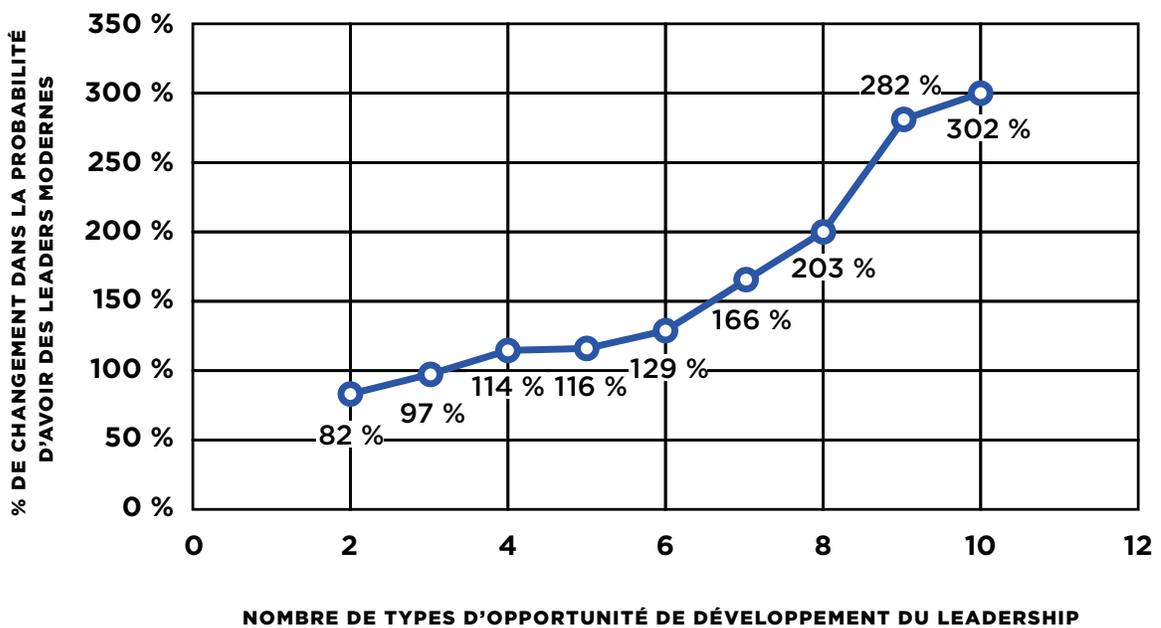
**« Il n'est pas nécessaire
d'occuper un poste pour être
un leader. »**

—HENRY FORD, FONDATEUR DE FORD MOTOR COMPANY

2

Fournir une multitude d'opportunités de développement

Donner à tous les employés la chance d'acquérir des compétences de leadership est la clé pour développer des leaders modernes. Bien que cette initiative ne soit pas suffisante à elle seule, il semble qu'elle soit un élément essentiel si on en croit la densité de leaders modernes dans les organisations qui le font. D'autres données de soutien comprennent la probabilité organisationnelle d'avoir un leadership moderne. Lorsque les organisations ont au moins un type d'opportunité de développement du leadership, les probabilités augmentent de 328 %. Et lorsque les opportunités sont plus nombreuses, l'augmentation suit la hausse :



La définition des opportunités de développement du leadership s'étend au-delà des classes de formation officielle. La plus grande partie du développement survient lorsque les gens ont de nouvelles expériences en milieu de travail. La recherche de Deloitte révèle que l'exposition est un des facteurs les plus importants du développement du leadership¹⁵. Accorder aux employés l'opportunité de diriger dans des situations réelles les aide à acquérir des compétences de manière mémorable.

Les organisations qui encouragent les employés à exprimer des comportements de leadership ont également une concentration plus élevée de leaders modernes. Les travailleurs dans pareilles organisations ont plus d'autonomie, dirigent des projets spéciaux et donnent de la rétroaction à leurs pairs. En appuyant les employés dans l'exercice et le perfectionnement constants des compétences de leadership, les organisations offrent un développement continu et renforcent l'idée que chaque employé est un leader.

| MESURES | AUGMENTATION DES PROBABILITÉS DE LEADERSHIP MODERNE |
|---|--|
| Sentiment de responsabilité à l'égard du travail | +295 % |
| Autonomie sur la façon de faire le travail | +362 % |
| Encouragement à donner de la rétroaction aux pairs | +643 % |
| Direction de projets spéciaux | +399 % |
| Liberté de créer occasionnellement ses propres projets | +330 % |
| Témoignage régulier de reconnaissance entre pairs | +550 % |

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

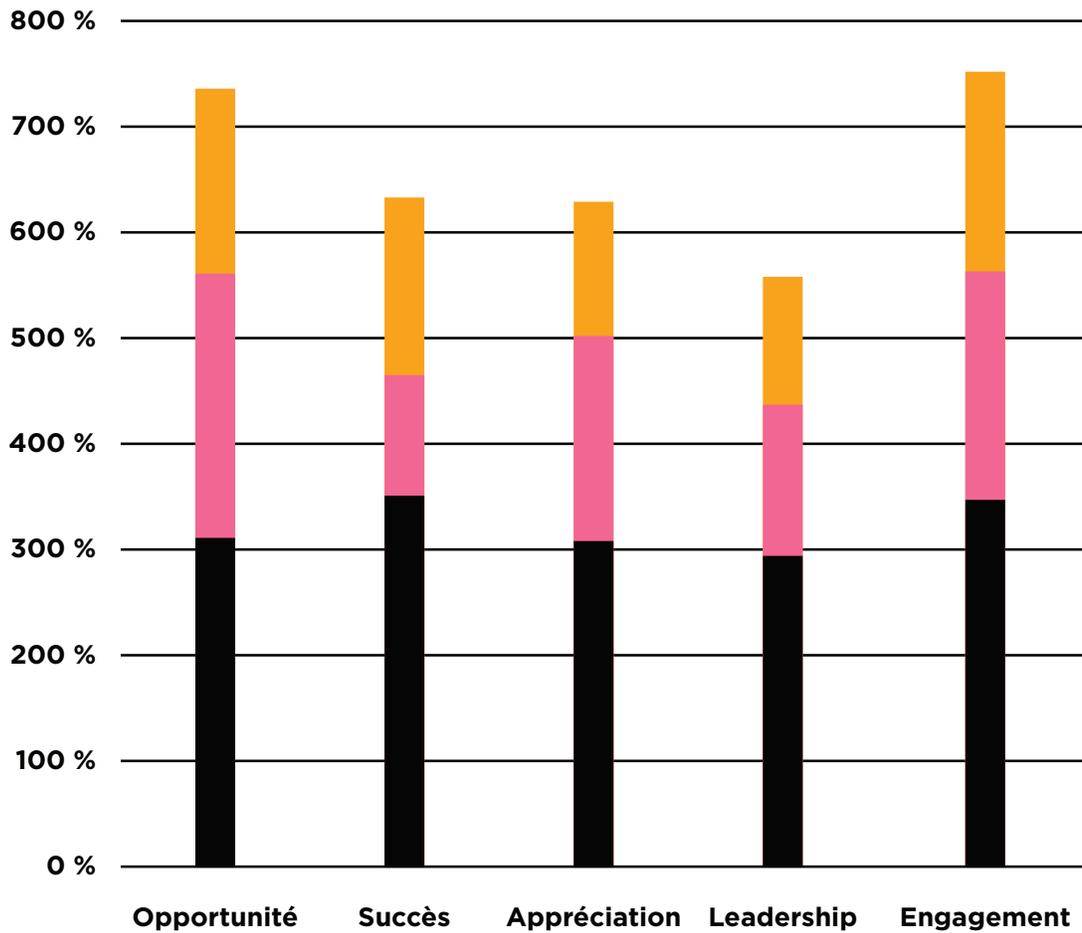
3 Intégrer le développement du leadership dans la culture

Les leaders en place jouent un rôle déterminant dans le développement de futurs leaders en rendant les opportunités de développement plus significatives et en les intégrant dans la culture de l'organisation. Suggestions précises pour les leaders :

- **Démontrer les principes enseignés dans le développement du leadership**
- **Participer aux opportunités de développement du leadership**
- **Proposer des opportunités d'avancement**
- **Prendre le temps de rester à l'affût des nouvelles idées et pensées en matière de leadership**
- **Rechercher la rétroaction et la critique constructive**

Lorsque les hauts dirigeants démontrent les pratiques et les principes enseignés dans le cadre des programmes de leadership, plus d'employés voient à quoi ressemble le bon leadership et adoptent les bons comportements (plutôt que de développer de mauvais comportements ou de multiplier les essais et erreurs). Selon les données, les organisations dont les hauts dirigeants démontrent des pratiques de leadership ont 226 % plus de chances d'avoir des leaders modernes. Ces organisations ont également 6 fois plus de chances d'obtenir une note supérieure à la moyenne pour l'élément opportunité, 5 fois plus de chances d'avoir une note supérieure à la moyenne pour l'élément succès, et 5 fois plus de chances d'avoir une note supérieure à la moyenne pour l'engagement.

Évidemment, le travail ne s'arrête pas là. Les employés doivent voir que la récompense en vaut la peine et que la participation au développement du leadership mène à de meilleures opportunités d'avancement. L'avancement démontre que l'organisation est sérieuse à propos du développement et du maintien en fonction des employés en pourvoyant les postes de leadership à l'interne. Et lorsque cela se produit, les résultats de la culture montent en flèche :



% de changement des probabilités d'avoir une note exceptionnelle si :

- 1** Les leaders gravissent les échelons dans l'organisation.

- 1 + 2** Le développement du leadership offre des opportunités d'avancement.

- 1 + 2 + 3** Les employés sont encouragés à passer une entrevue pour un poste de leadership.

Enfin, on constate un optimisme quantifié pour les organisations dont les leaders prennent ces mesures précises puisque les probabilités d'avoir un leadership moderne augmentent de :

9x lorsque les leaders prennent le temps de rester à l'affût des nouvelles idées et pensées en matière de leadership

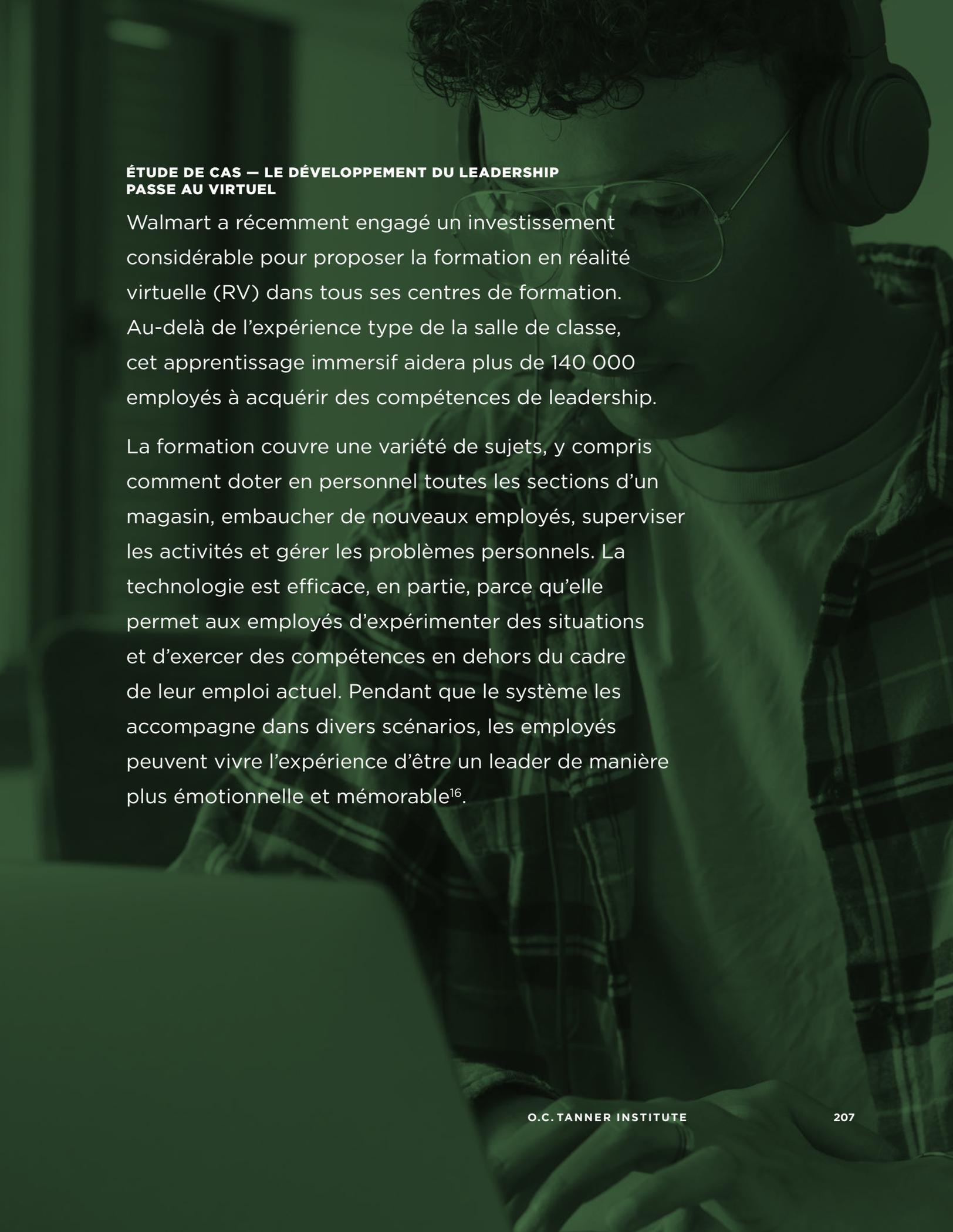
8x lorsqu'on observe les leaders accepter une critique constructive

5,5x lorsque les leaders participent aux opportunités de développement du leadership de leur organisation

ÉTUDE MONDIALE SUR LA CULTURE 2021, O.C. TANNER INSTITUTE

**« Leadership et apprentissage
sont indissociables. »**

—JOHN F. KENNEDY, PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS



**ÉTUDE DE CAS — LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP
PASSE AU VIRTUEL**

Walmart a récemment engagé un investissement considérable pour proposer la formation en réalité virtuelle (RV) dans tous ses centres de formation. Au-delà de l'expérience type de la salle de classe, cet apprentissage immersif aidera plus de 140 000 employés à acquérir des compétences de leadership.

La formation couvre une variété de sujets, y compris comment doter en personnel toutes les sections d'un magasin, embaucher de nouveaux employés, superviser les activités et gérer les problèmes personnels. La technologie est efficace, en partie, parce qu'elle permet aux employés d'expérimenter des situations et d'exercer des compétences en dehors du cadre de leur emploi actuel. Pendant que le système les accompagne dans divers scénarios, les employés peuvent vivre l'expérience d'être un leader de manière plus émotionnelle et mémorable¹⁶.

A photograph of two women sitting at a desk, looking at a laptop. The woman on the left is pointing at the screen, and the woman on the right is looking at it. They are in an office environment with a plant in the background. The image has a warm, yellowish tint.

ÉTUDE DE CAS — LE RÔLE DES LEADERS DANS LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

La division des produits microélectroniques d'une grande entreprise du secteur de l'électronique a investi dans un programme de développement du leadership prisé des participants. Selon des sondages menés avant et après la formation, les attitudes se sont clairement améliorées. Mais après quelques années seulement, les participants estimaient que la formation n'avait eu que très peu d'effet pour changer l'entreprise ou sa culture. Il était difficile d'appliquer les principes, l'environnement de travail était empreint de politique et on sentait un manque de stratégie.

Alors, plutôt que d'ajouter plus de formation, l'entreprise a repensé ses processus de travail et sa culture. Elle a recueilli la rétroaction de ses employés pour comprendre les obstacles, les points de conflit et les mauvaises pratiques de gestion. Les leaders ont repensé les équipes, les rôles et les responsabilités, et ont donné aux employés les moyens de s'approprier leurs expériences. L'entreprise a ensuite offert de l'accompagnement pratique pour favoriser le changement, en plus de donner accès à un conseiller offrant de l'assistance aux leaders dans le cadre des évaluations de rendement.

En deux ans seulement, l'organisation a constaté la transformation du leadership et du travail d'équipe. Le rendement s'est amélioré, et le nombre de nouveaux produits développés a doublé; les revenus et les profits ont ensuite suivi la croissance¹⁷.

CONCLUSION

Au cours de la prochaine décennie, les organisations doivent adopter une nouvelle approche au développement du leadership si elles souhaitent créer des leaders modernes qui lient les employés à la vision, à la réalisation et aux autres. L'approche comprend la création d'opportunités de développement du leadership dans l'ensemble de l'expérience employé et l'intégration à la culture de l'attente que « tous les employés sont des leaders ».

La reconnaissance peut être tant un point de relation à maximiser pour les leaders modernes qu'une façon pour les organisations de récompenser les contributeurs individuels qui démontrent des traits de leadership moderne. Elle renforce les pratiques de leadership moderne qui améliorent l'expérience employé.

Les leaders modernes accueilleront la nouvelle technologie, bâtiront un milieu de travail plus inclusif, seront les mentors que la génération Z cherche désespérément, et aideront les entreprises à traverser les périodes difficiles. Ils rassembleront les organisations en unifiant les employés diversifiés dans une vision commune. Et ils apprécieront et combineront des compétences uniques qui produisent des résultats inégalés. En un mot, les leaders modernes sont indispensables à l'épanouissement des organisations au cours de la prochaine décennie.

LEADERSHIP - 4 LEÇONS CLÉS À RETENIR

Les leaders modernes lient les employés à trois éléments précis : la vision, la réalisation et les autres.

La reconnaissance est un outil puissant que les leaders modernes utilisent pour lier les employés.

Les leaders modernes se développent dans les organisations où chaque employé agit comme un leader.

Les opportunités de développement du leadership doivent être inclusives, abondantes et significatives.

Sources - Leadership

- 1, 2, 9, 11.
ABELLI, Heide. *6 Truisms of Modern Leadership Development*, Training Industry, 9 janvier 2019.
- 3, 5. FOUTTY, Janet. *Inclusion a Hallmark of Modern Leadership*, Deloitte, 7 mars 2019.
4. MERCURIO, Zach. *4 Lessons on Connecting People to Purpose from NASA's Moon Landing*, juin 2017.
6. BASF. *Tapping into the Power of Employee Recognition during COVID-19*, O.C. Tanner.
7. ALBERT, Mark. *Bold, Insightful Leadership Defines Manufacturer's DNA*, Modern Machine Shop, 11 juillet 2020.
- 8, 12. KRUSE, Kevin. *Top 5 Leadership Development Trends for 2020*, Forbes, 15 janvier 2020.
- 10, 13, 15.
BERSIN, Josh. *Why Leadership Development Feels Broken: And How We're Fixing It*, 7 juillet 2019.
14. UPDYKE, Lindsey. *12 Companies that Offer Exceptional Professional Development Program for Entry-Level Employees*, 19 novembre 2019.
16. BERSIN, Josh. *VR Enters Corporate Learning with a Vengeance: And the Results Are Amazing*, 9 mars 2019.
17. BEER, Michael, FINNSTROM, Magnus et Derek SCHRADER. *Why Leadership Training Fails—and What to Do About It*, Harvard Business Review, octobre 2016.

Mot de la fin



Saisir l'occasion rêvée



CONCLUSION

Une évaluation détaillée de la culture actuelle et des tendances pertinentes ainsi que des dizaines d'idées pour en tirer parti ne serviront à rien si elles restent sur papier.

Nous vous invitons à synthétiser cette information et à en tirer parti pour améliorer votre culture. Et nous vous encourageons à prendre des mesures concrètes (au-delà de l'envoi par courriel du présent rapport à travers l'organigramme).

Chacun de nous doit travailler délibérément pour créer d'excellentes cultures, car elles n'apparaissent pas par magie, et celles qui changent d'elles-mêmes changent inévitablement pour le pire.

Cette année et la suivante seront décisives pour tous les employeurs. Les organisations se positionneront soit intentionnellement pour s'épanouir au cours de la prochaine décennie, ou par défaut dans une voie de désengagement fragmenté, de roulement et de travail moins qu'inspirant. Les enjeux sont d'une importance et d'une évidence capitales.

C'est le moment d'aller de l'avant. Devant tant d'aspects inconnus, vous devez saisir cette rare opportunité de délaisser les anciennes pratiques, politiques ou philosophies qui vous empêcheront autrement d'intégrer efficacement la nouvelle technologie, de maximiser le pouvoir de la reconnaissance et de devenir un lieu inclusif pour tous les employés.

Nous vous recommandons de commencer par élaborer un plan d'action et une stratégie de culture ciblés, avec des jalons précis à atteindre durant la transition de la culture existante vers votre vision idéale. Les étapes suivantes peuvent vous aider à concevoir et à créer une culture florissante :

1. Découvrir

Où en êtes-vous maintenant? Où souhaitez-vous être? Évaluez votre culture honnêtement pour déterminer votre point de départ. Vous pouvez notamment le faire à l'aide d'un sondage, mais vous devriez également chercher plus en profondeur dans le cadre de groupes de discussion, d'entrevues ou de sessions de co-création. Ciblez des opportunités pour améliorer et définir des paramètres. Définissez l'image du succès pour chaque groupe et pour l'organisation dans son ensemble.

2. Planifier

Comment y arriverez-vous? Développez une stratégie alignée à la vision de votre organisation. Élaborez des expériences précises que vous souhaitez proposer à vos employés. Incluez des leaders au niveau de la direction ainsi que des gestionnaires de première ligne pour valider et soutenir votre stratégie.

3. Activer

Quels outils allez-vous utiliser pour guider votre culture dans la direction souhaitée? C'est ici que tout prend forme. Ralliez les champions de la promotion de la culture et éduquez et inspirez les leaders. Communiquez fréquemment pour promouvoir et faire croître vos initiatives et vos programmes. Par-dessus tout, concrétisez vos idées en actions.

4. Optimiser

Comment pouvez-vous vous assurer de tirer le maximum de vos efforts? Mesurez l'impact de vos solutions de culture et cherchez des idées pour contribuer à améliorer et à établir de nouvelles normes. Poursuivez sur votre lancée.

Améliorer la culture est une aventure, et au cœur des défis actuels l'initiative n'est pas commode. Mais des mesures décisives sont tout juste ce dont les employés ont besoin pour nourrir leur confiance. L'action est un antidote puissant aux sentiments d'impuissance qui accompagnent une crise. Et la chance sourit encore à ceux qui osent.

Nous vous souhaitons le meilleur succès dans votre synthèse de nouvelles idées avec vos meilleures réflexions pour créer des expériences employé puissantes ainsi qu'une culture florissante pour la prochaine décennie.

« Le secret du changement est de miser toute votre énergie, non pas sur la lutte au passé, mais dans la construction de l'avenir. »

—DAN MILLMAN, , AUTEUR, *WAY OF THE PEACEFUL WARRIOR*

MÉTHODOLOGIE

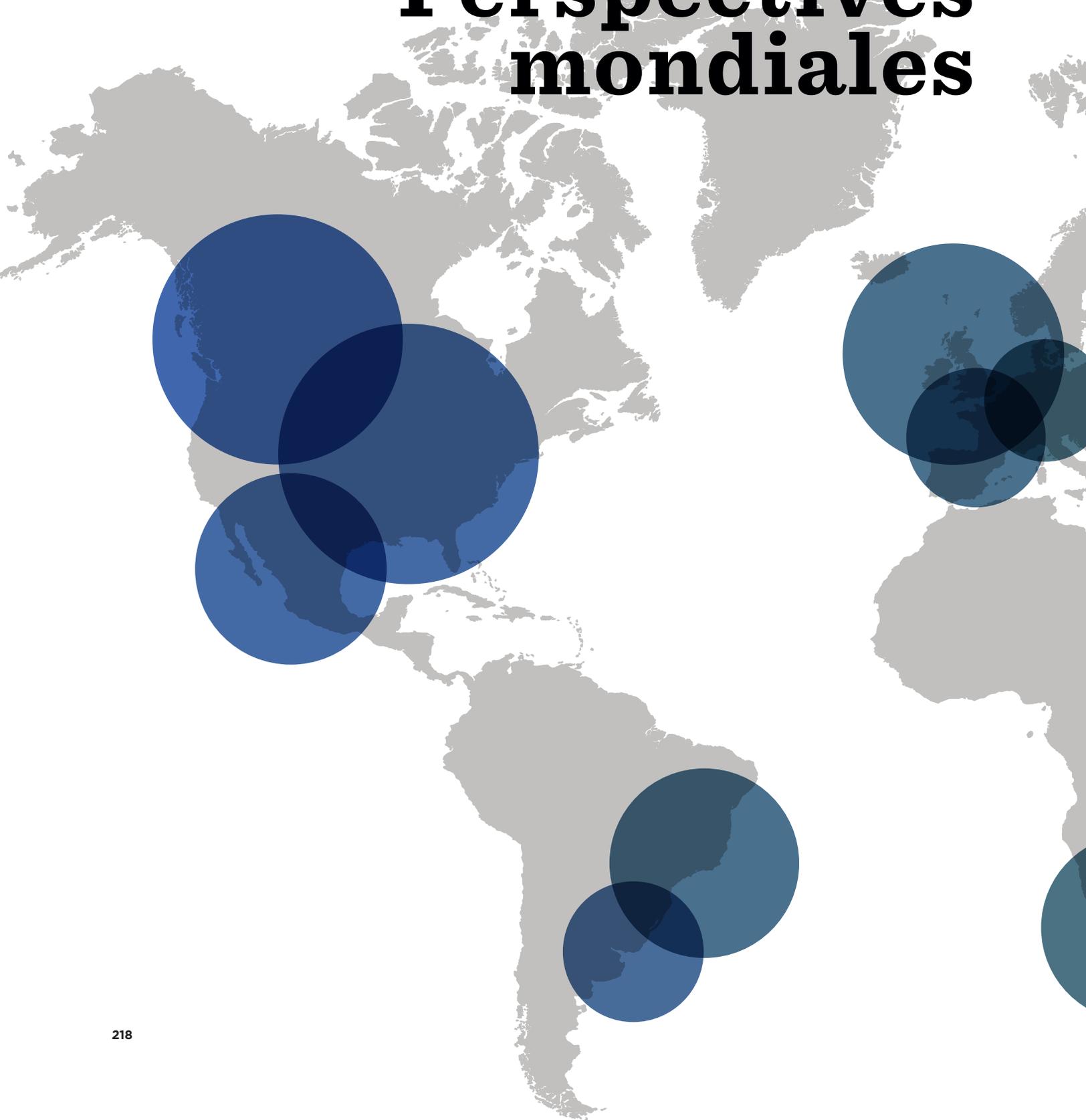
O.C. Tanner Institute utilise de multiples méthodes de recherche pour soutenir le rapport mondial sur la culture, y compris des entrevues, des groupes de discussion, des sondages multisectoriels et une étude longitudinale.

Les résultats qualitatifs sont tirés de 12 groupes de discussion et de 77 entrevues auprès d'employés et de leaders de grandes organisations. Les groupes ont été tenus en décembre 2019. Chaque groupe représentait divers types d'employeurs, y compris des entités privées et publiques.

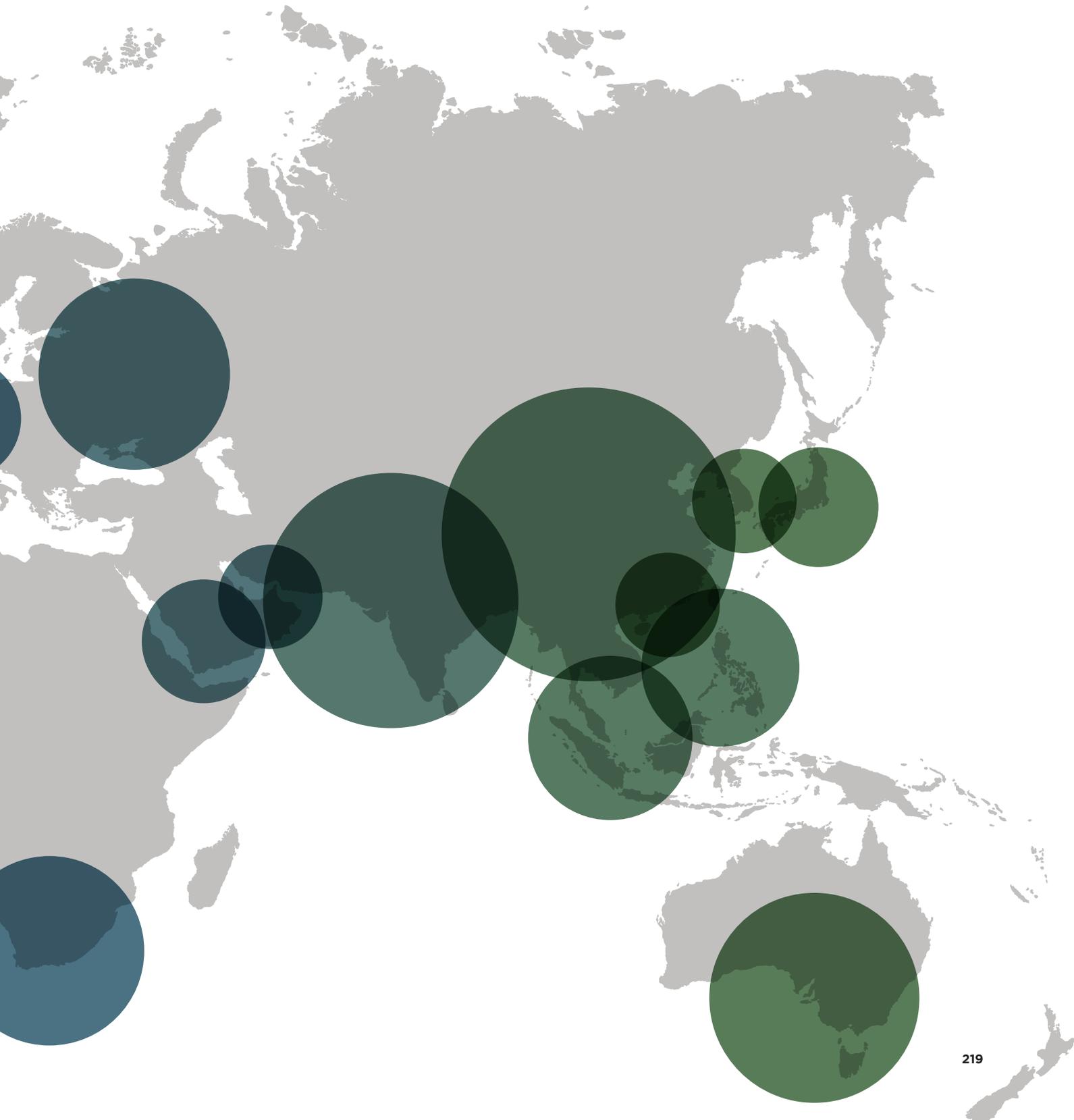
Les résultats quantitatifs ont été tirés des sondages en ligne effectués dans les pays suivants : Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, France, Allemagne, Hong Kong, Inde, Japon, Mexique, Pays-Bas, Philippines, Russie, Arabie saoudite, Singapour, Afrique du Sud, Corée du Sud, Émirats arabes unis, Royaume-Uni et États-Unis. La taille totale de l'échantillon était de 40 175 travailleurs d'entreprises comptant plus de 500 employés. Les travaux ont été menés en mars, avril, mai et juin 2020. O.C. Tanner Institute a recueilli et analysé les données de sondage. L'échantillon était suffisant pour générer des conclusions significatives à propos de la culture des organisations des pays visés. Toutefois, comme l'étude n'inclut pas de données démographiques, les résultats sont assujettis aux erreurs statistiques normalement associées à une information fondée sur un échantillon.

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

Annexes - Perspectives mondiales

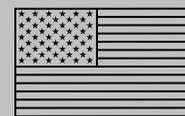


Résultats de l'indice de la Force magnétique et résultats de la culture d'entreprise dans le monde.



FICHE D'ÉVALUATION

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



74 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

63 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

67 INCLUSION

39 EXCLUSION

60 LEADERSHIP MODERNE

67%

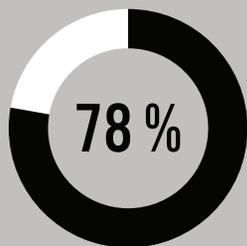
des employés aux États-Unis sont engagés

59%

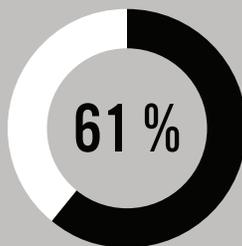
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

USA

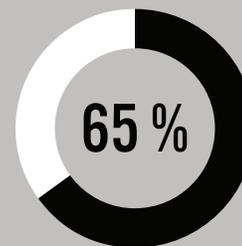
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres aux États-Unis :



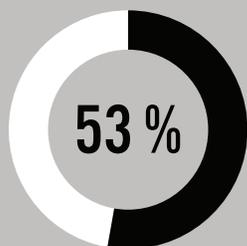
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



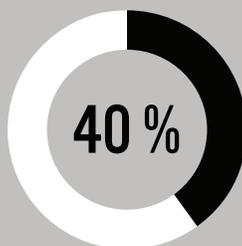
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



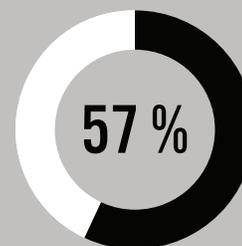
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRECIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

70 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

55 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

60 INCLUSION

27 EXCLUSION

54 LEADERSHIP MODERNE



55 %

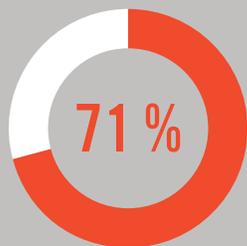
des employés au Canada sont engagés

49 %

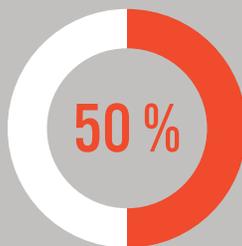
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres au Canada :

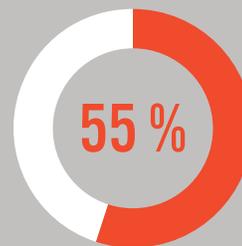
CAN



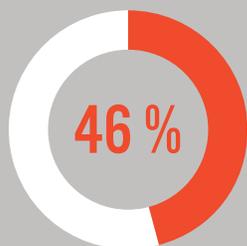
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



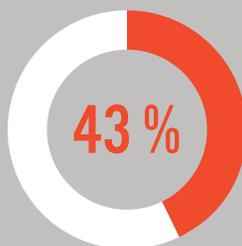
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



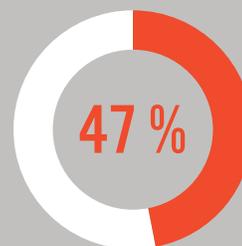
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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



81 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

67 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

70 INCLUSION

26 EXCLUSION

62 LEADERSHIP MODERNE

67%

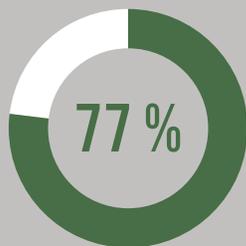
des employés au Mexique sont engagés

57%

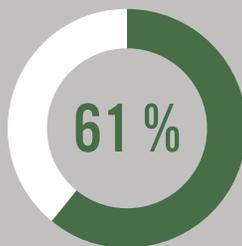
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

MEX

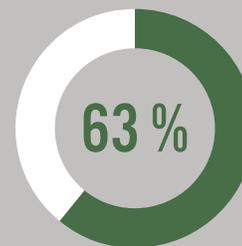
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres au Mexique :



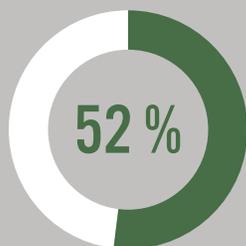
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



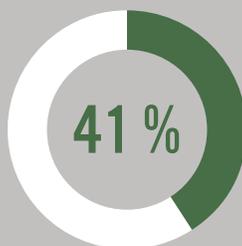
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



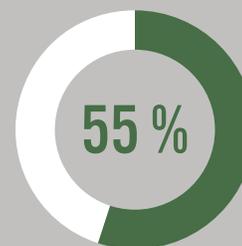
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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



81 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

71 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

64 INCLUSION

29 EXCLUSION

60 LEADERSHIP MODERNE

70%

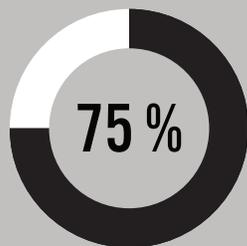
des employés au Brésil sont engagés

53%

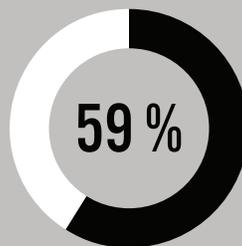
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres au Brésil :

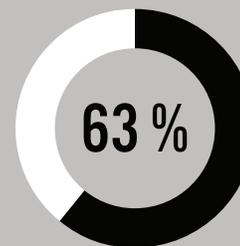
BRA



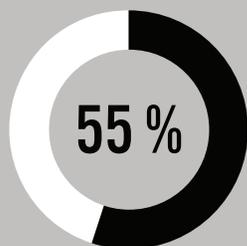
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



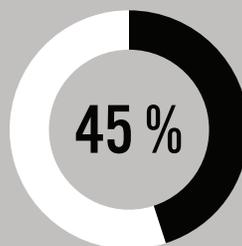
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



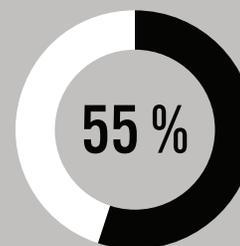
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



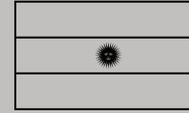
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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



73 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

54 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

58 INCLUSION

30 EXCLUSION

53 LEADERSHIP MODERNE

48 %

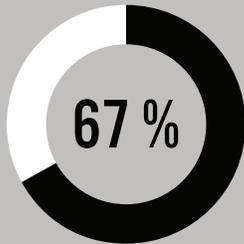
des employés en Argentine sont engagés

51 %

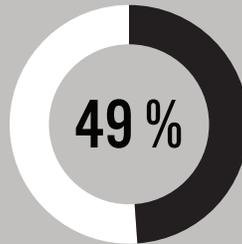
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

ARG

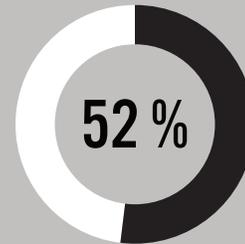
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à l'Argentine :



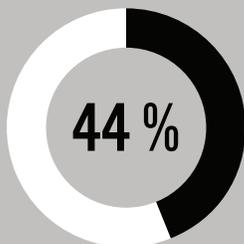
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



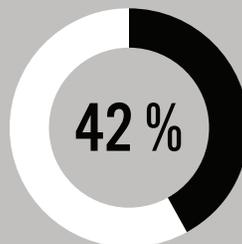
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



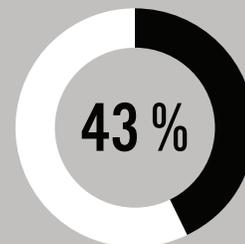
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

68 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

53 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

60 INCLUSION

28 EXCLUSION

54 LEADERSHIP MODERNE



48%

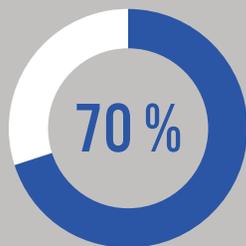
des employés au Royaume-Uni sont engagés

51%

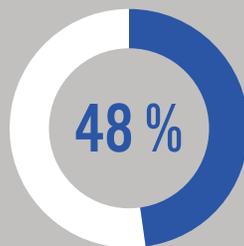
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres au Royaume-Uni :

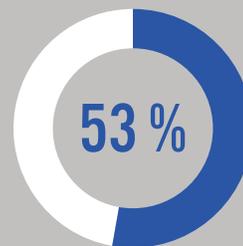
GBR



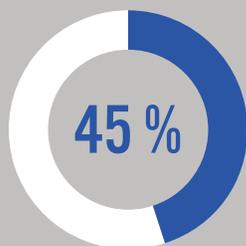
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



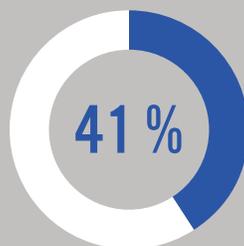
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



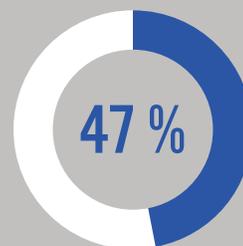
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

65 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

54 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

56 INCLUSION

30 EXCLUSION

51 LEADERSHIP MODERNE



44%

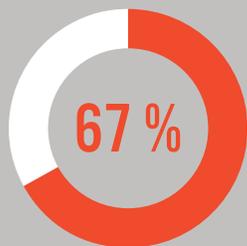
des employés en France sont engagés

50%

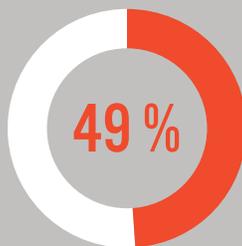
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

FRA

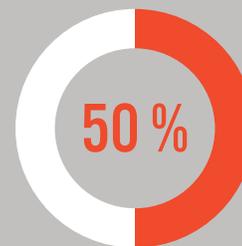
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à la France :



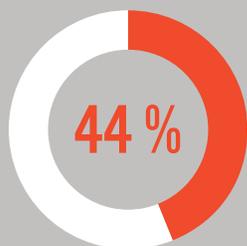
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



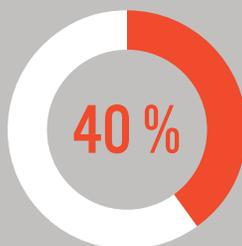
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

71 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

63 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

57 INCLUSION

27 EXCLUSION

54 LEADERSHIP MODERNE



51%

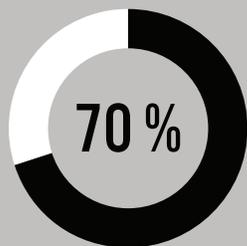
des employés en Allemagne sont engagés

53%

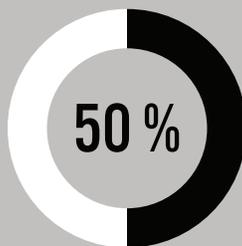
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à l'Allemagne :

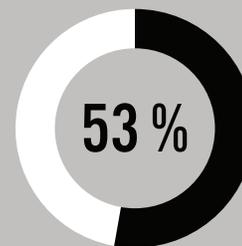
DEU



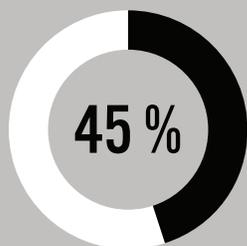
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



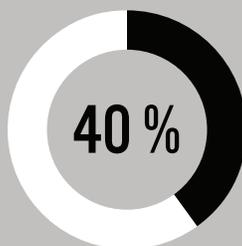
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



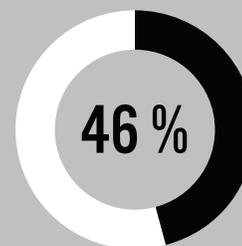
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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



81 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

58 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

58 INCLUSION

36 EXCLUSION

56 LEADERSHIP MODERNE

61%

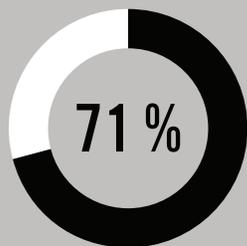
des employés en Afrique du Sud sont engagés

51%

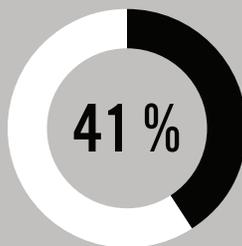
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

ZAF

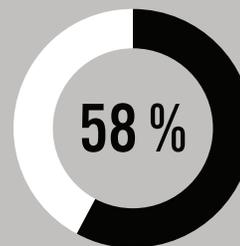
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à l'Afrique du Sud :



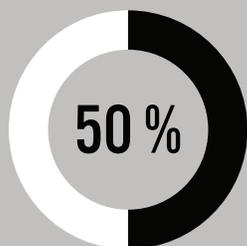
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



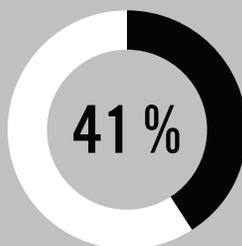
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



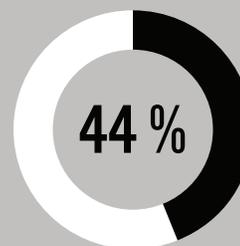
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

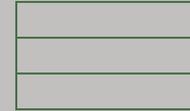
72 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

59 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

55 INCLUSION

25 EXCLUSION

55 LEADERSHIP MODERNE



37%

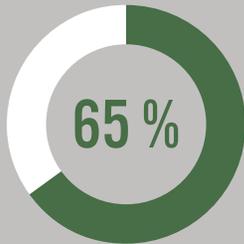
des employés en Russie sont engagés

48%

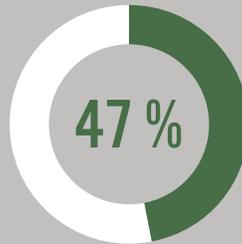
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à la Russie :

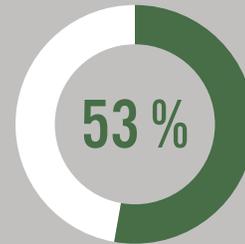
RUS



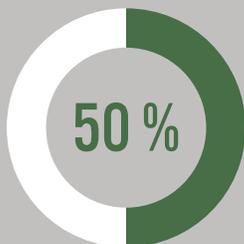
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



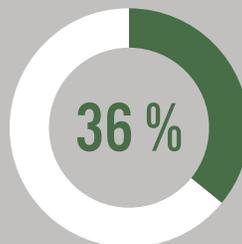
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



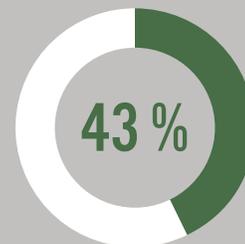
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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



67 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

55 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

66 INCLUSION

41 EXCLUSION

59 LEADERSHIP MODERNE

63 %

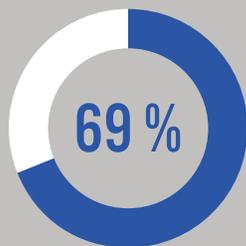
des employés en Arabie saoudite sont engagés

58 %

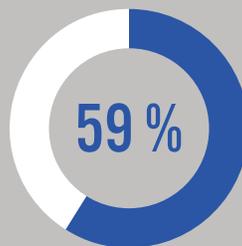
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

SAU

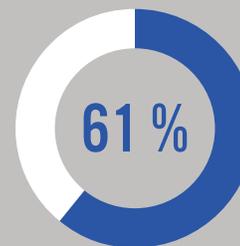
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à l'Arabie saoudite :



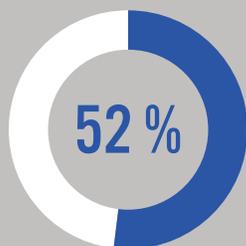
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



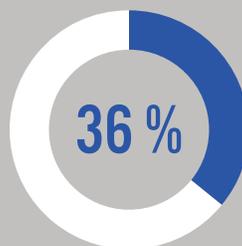
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



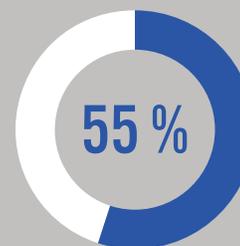
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

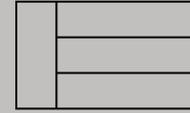
78 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

54 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

66 INCLUSION

43 EXCLUSION

58 LEADERSHIP MODERNE



64 %

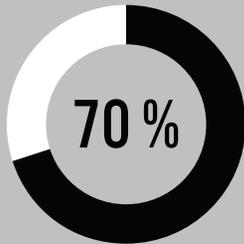
des employés aux Émirats arabes unis sont engagés

56 %

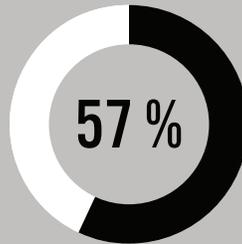
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres aux Émirats arabes unis :

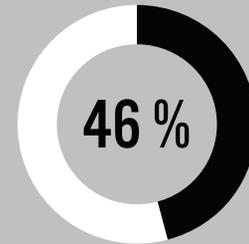
ARE



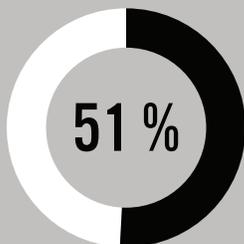
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



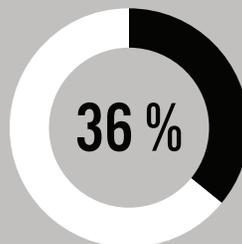
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



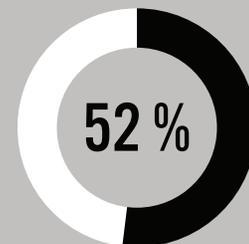
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



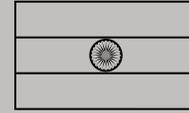
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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



83 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

77 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

74 INCLUSION

51 EXCLUSION

66 LEADERSHIP MODERNE

78 %

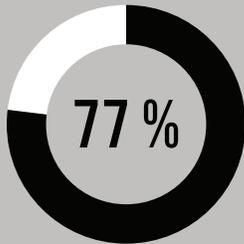
des employés en Inde sont engagés

70 %

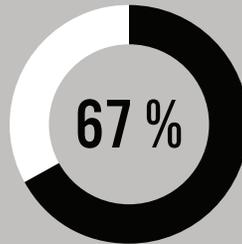
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

IND

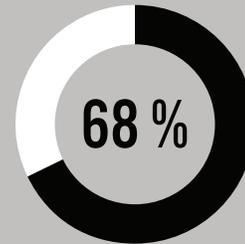
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à l'Inde :



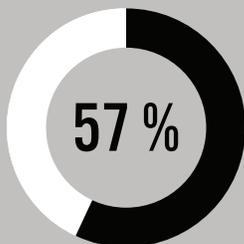
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



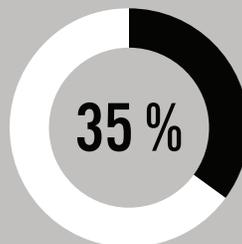
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



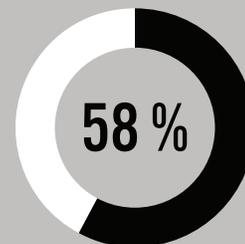
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

76 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

72 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

70 INCLUSION

35 EXCLUSION

62 LEADERSHIP MODERNE



62 %

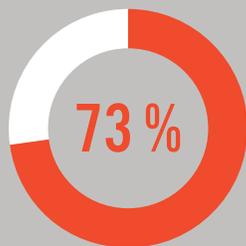
des employés en Chine sont engagés

59 %

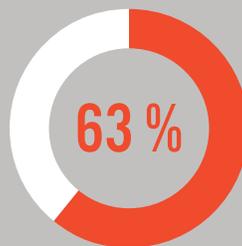
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à la Chine :

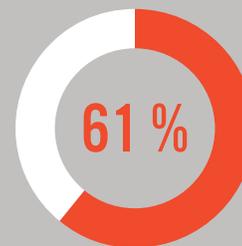
CHN



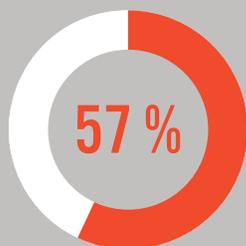
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



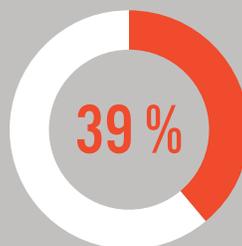
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



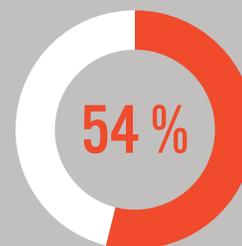
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



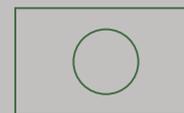
SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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



54 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

49 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

48 INCLUSION

32 EXCLUSION

49 LEADERSHIP MODERNE

13 %

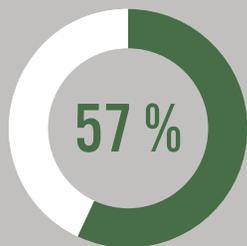
des employés au Japon sont engagés

50 %

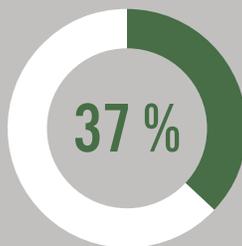
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

JPN

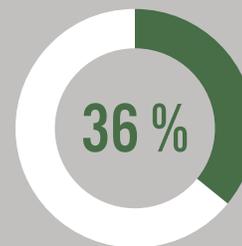
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres au Japon :



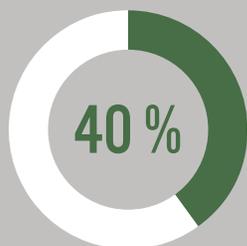
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



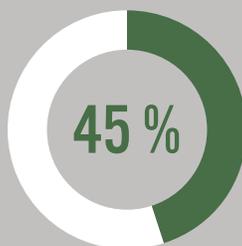
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



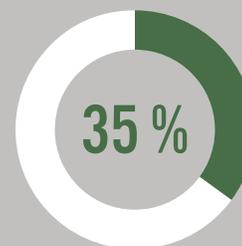
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

70 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

64 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

64 INCLUSION

50 EXCLUSION

55 LEADERSHIP MODERNE



44 %

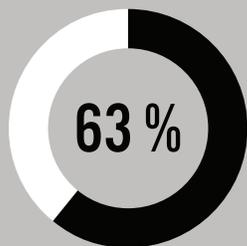
des employés à Hong Kong sont engagés

60 %

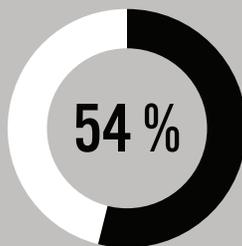
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à Hong Kong :

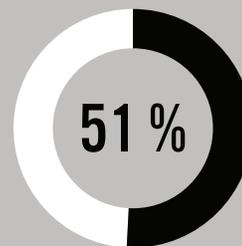
HKG



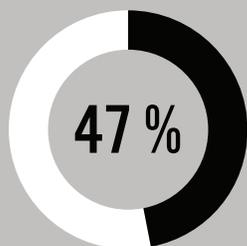
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



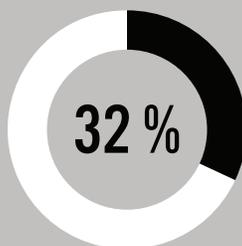
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



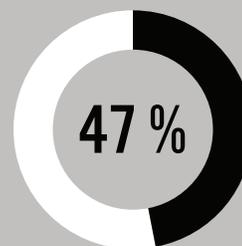
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

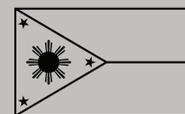
81 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

66 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

66 INCLUSION

32 EXCLUSION

60 LEADERSHIP MODERNE



64%

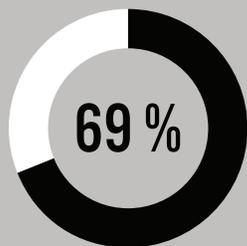
des employés aux Philippines sont engagés

52%

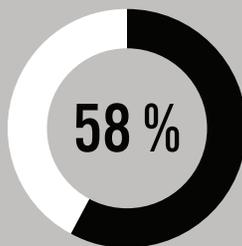
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

PHL

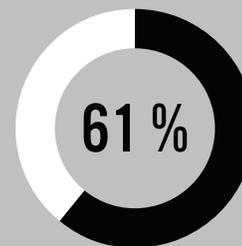
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres aux Philippines :



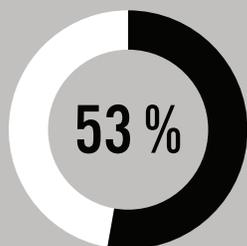
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



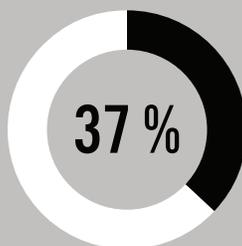
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



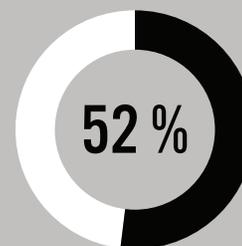
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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

71 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

61 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

63 INCLUSION

44 EXCLUSION

56 LEADERSHIP MODERNE



50 %

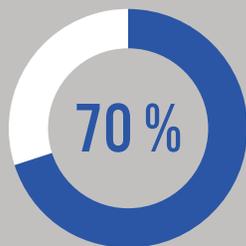
des employés à Singapour sont engagés

56 %

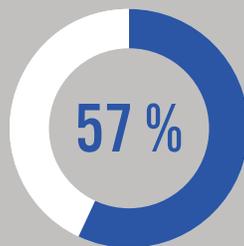
quitteraient leur emploi pour un autre dont le rôle, la paie et les avantages sont semblables

Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à Singapour :

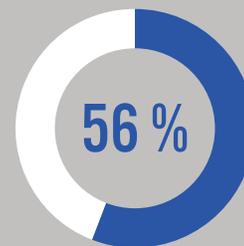
SGP



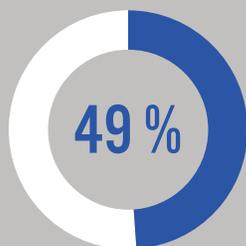
SENTIMENT DE VISION DES EMPLOYÉS



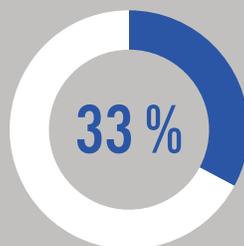
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ DES EMPLOYÉS



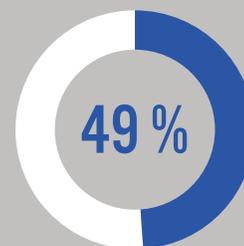
SENTIMENT DE SUCCÈS DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP DES EMPLOYÉS

FICHE D'ÉVALUATION

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



72 MATURITÉ TECHNOLOGIQUE

59 INTÉGRATION DE LA RECONNAISSANCE

61 INCLUSION

37 EXCLUSION

54 LEADERSHIP MODERNE

53%

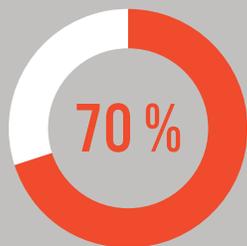
des employés en
Australie sont engagés

55%

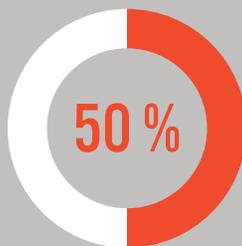
quitteraient leur emploi
pour un autre dont le rôle,
la paie et les avantages
sont semblables

AUS

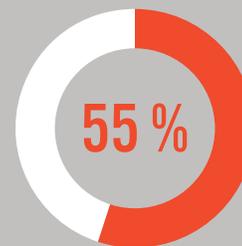
Si le sentiment de vision des employés reste fort malgré la pandémie, les cinq autres éléments de la Force magnétique ont reculé. Voici les résultats propres à l'Australie :



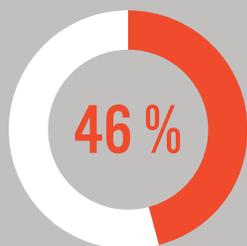
SENTIMENT DE VISION
DES EMPLOYÉS



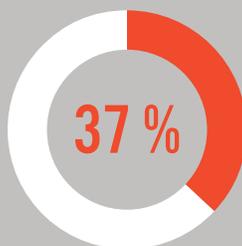
SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ
DES EMPLOYÉS



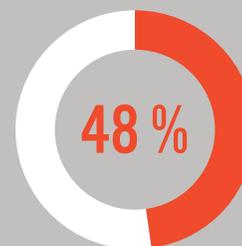
SENTIMENT DE SUCCÈS
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT D'APPRÉCIATION
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE
DES EMPLOYÉS



SENTIMENT DE LEADERSHIP
DES EMPLOYÉS

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

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

O.C. Tanner Institute

David Sturt
VICE-PRÉSIDENT DIRECTEUR

Gary Beckstrand
VICE-PRÉSIDENT

Alexander Lovell, PhD
DIRECTEUR, RECHERCHE ET
ÉVALUATION

Daniel Patterson
CHERCHEUR PRINCIPAL

Chris Berry
CHERCHEUR

Clair Bidez
CHERCHEURE

Contributeurs

RÉDACTION
Christina Chau
Reid Thorpe

CONCEPTION
Julia LaPine
Brandon Jameson
Emily Tanner

ILLUSTRATION
Karolin Schnoor

IMPRESSION
Paragon Press

REMERCIEMENTS SPÉCIAUX
Jason Andersen
Logan Cashwell
Erika Crocker
David Drees
Jeff Midgley
Selma Mlikota
Tiffany Noble
Nchopia Nwokoma
Laura Richey
Meghan Stettler

Personnes-ressources

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

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

DEMANDES DES MÉDIAS
press@octanner.com

