

**Inspirer**  
**Rapport mondial sur la culture 2026**  
**Institut O.C. Tanner**



## **RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026 À VOTRE SERVICE**

La compréhension des cultures d'entreprise commence et se termine avec les gens : employés et leaders, équipes et organisations. Et même si le lieu de travail s'avère extrêmement dynamique, nous revenons chaque année à la même question : quelles sont les meilleures façons de soutenir, d'accompagner et de mobiliser les gens? C'est ce qui nous motive. Nous espérons que ce rapport vous aidera dans votre démarche de compréhension. Voici quelques suggestions pour en tirer le maximum.

Premièrement, l'étude comprend des idées à mettre en œuvre. Voici quelques-unes de nos idées préférées cette année :

- L'innovation a besoin d'inspiration. Les entreprises qui connaissent du succès offrent aux employés la possibilité et les moyens d'établir un lien avec des visions de l'avenir qui suscitent une réflexion inspirante.
- Un sentiment de communauté au travail, cultivé par des équipes qui misent sur l'interaction et l'inclusivité, améliore le rendement et l'expérience employé.
- La reconnaissance des employés est plus importante que jamais. La croissance et l'innovation découlent directement du fait que les gens se sentent vus, entendus et valorisés.

Ensuite, ciblez les domaines où les données convergent avec les besoins et les aspirations de votre organisation. Résistez toutefois à la tentation de tout accomplir d'un seul coup. Concentrez-vous plutôt sur les principes qui, selon vous, auront l'incidence la plus grande ou la plus immédiate sur vos employés et vos activités.

Finalement, souvenez-vous du caractère fluide et évolutif de la culture d'entreprise. Même les meilleures cultures expérimentent, apprennent et s'adaptent. Visez le progrès et non la perfection; chaque étape qui enrichit l'expérience employé représente un progrès.

Merci de vous joindre à nous dans cette quête. En tant qu'architectes et intendants de nos cultures, usons de notre influence pour créer un lieu où chacun trouve l'inspiration, l'espoir et le soutien nécessaires pour s'épanouir véritablement.



Scott Sperry  
Président et chef de la direction,  
O.C. Tanner





## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>Avant-propos</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Éveiller l'inspiration</b>	<b>14</b>
<b>L'espoir en pratique</b>	<b>36</b>
<b>Équipes inclusives</b>	<b>60</b>
<b>Cultures de rendement saines</b>	<b>82</b>
<b>La transparence revisitée</b>	<b>104</b>
<b>Mot de la fin</b>	<b>130</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>135</b>
<b>Perspectives mondiales</b>	<b>136</b>



Affirmer que le changement est une constante des cultures d'entreprise ne signifie pas que celui-ci est prévisible. Les défis auxquels font face les employés et les organisations cette année sont nouveaux, en partie parce que le monde à l'extérieur du travail est encore en pleine évolution – sur les plans économiques, politiques et technologiques – et qu'il est de moins en moins séparé du travail. La question à l'étude est la suivante : Comment les organisations peuvent-elles orienter leurs employés vers une vision inspirante au milieu de toute cette incertitude? Les réponses contenues dans notre rapport proposent une feuille de route pour aider les travailleurs, les leaders et les employeurs à atteindre ensemble de meilleurs résultats personnels et professionnels. Et tout commence par l'inspiration, une étincelle puissante qui stimule l'action, favorise l'inclusion et cultive la réussite.

La plupart des organisations accueillent le fait que, pour rester compétitives, elles doivent évoluer et grandir continuellement. Le problème, c'est que les motivations des hauts dirigeants n'interpellent pas ou ne mobilisent pas toujours la main-d'œuvre. Cette année, notre rapport propose une voie à suivre qui ravive la passion des employés et éclaire les stratégies afin d'atteindre les objectifs.

Il commence par l'inspiration, une force puissante qui tire sa source dans les interactions significatives et alimente la vision et l'engagement. Puis, la pratique active de l'espoir tire parti de l'inspiration tout en encourageant le soutien et l'accompagnement des équipes et des leaders. Ensemble, l'inspiration et l'espoir rehaussent l'expérience employé et influencent positivement les indicateurs de culture et des affaires.

Notre rapport se poursuit en proposant un nouveau cadre de travail pour aider les employés à se sentir inclus de façons pratiques, durables et évolutives. Il explore également le sujet des cultures de rendement saines, soulignant au passage ce qu'il est possible de réaliser lorsque les attentes élevées sont assorties d'un même degré de soutien. Ensuite, nous examinons de plus près la question de la transparence au travail et nous voyons comment elle peut améliorer la communication, outiller les leaders et créer un espace pour la rétroaction et le dialogue, en veillant à ce que les employés se sentent vus, valorisés et inspirés à jouer un rôle important. Tout au long du rapport, nous examinons comment la reconnaissance renforce les résultats, tant pour la productivité que pour le bien-être.

Pour recueillir ces réflexions importantes, l'Institut O.C. Tanner a examiné les perspectives de dizaines de milliers d'employés, de leaders, de praticiens des RH et de dirigeants d'entreprise de partout dans le monde.

D'après notre recherche, les défis qui attendent les employés, pendant et en dehors des heures de travail, sont de plus en plus exigeants. Nous nous sentons privilégiés de présenter aux organisations nos conclusions et un plan pour éveiller l'inspiration, nourrir l'espoir et promouvoir la puissance des équipes inclusives pour atteindre des résultats percutants et durables.

On pourrait avancer que les employés jonglent avec plus de rôles, dont les responsabilités sont plus nombreuses que jamais. De la multitude d'épreuves du marché de l'emploi aux facteurs de stress économiques et technologiques qui forment le quotidien de la vie moderne, en passant par la santé personnelle et les défis familiaux qui font partie du lot de chacun, les tâches et les perturbations ne manquent pas. Et celles-ci ont de grandes répercussions sur le bien-être des gens. La vérité, c'est que les gens ne reviennent pas tous les jours au travail frais et prêts à offrir leur meilleur rendement ou à faire progresser l'organisation. Nous avons tous besoin d'aide et de soutien, que ce soit pour fonctionner ou simplement se rétablir. Heureusement, notre recherche a révélé que le lieu de travail est particulièrement adapté à satisfaire ces besoins.

16 %

**SEULEMENT 16 % DES EMPLOYÉS S'ÉPANOUISSENT DANS  
LEUR RÔLE. LES RECHERCHES DÉMONTRENT QUE  
L'INSPIRATION PEUT ÊTRE UNE SOLUTION.**



Comme nous l'avons vu dans le Rapport mondial sur la culture de l'an dernier, près du tiers des employés gèrent leur vie en mode survie. Les gens peuvent vivre des difficultés au travail et dans leur vie personnelle. En l'absence d'un moyen fiable de retrouver la plénitude ou leur énergie, ils courent un risque plus élevé d'absentéisme, d'épuisement professionnel et de problèmes de santé mentale. À l'inverse, ceux qui indiquent être épanouis montrent une résilience, un engagement et un rendement plus élevés. D'ailleurs, dans les environnements de changements continus, la présence d'une main-d'œuvre hautement performante constitue un facteur essentiel de réussite.

Certes, les organisations et les responsables de RH ne peuvent pas éliminer tous les défis des employés, qu'ils soient personnels ou professionnels. Et si le travail pouvait être un lieu de renouveau et non d'épuisement? Un endroit qui aide les gens à se sentir au sommet de leur forme et à offrir leur meilleur rendement, où les individus perçoivent les obstacles immédiats comme des avenues menant à de plus grandes possibilités?

Et si le lieu de travail était un lieu d'inspiration intentionnelle?

Dans notre contexte, inspirer veut dire rassembler et énergiser; s'unir pour atteindre un objectif commun avec clarté et enthousiasme. Au-delà des livres et des discours de motivation, ou même des leaders charismatiques, les employés ont besoin d'un lieu de travail offrant vision, lien et opportunité qui les inspire, particulièrement dans les situations difficiles.

Cette année, notre rapport explore comment les organisations peuvent favoriser des cultures qui aident les employés à s'épanouir malgré les défis qu'ils rencontrent au travail et dans leur vie personnelle. Il examine plus précisément les moteurs clés de ces cultures, y compris l'inspiration, l'espoir, les équipes inclusives, le rendement sain et le pouvoir de la transparence et de la reconnaissance.

S'il y a un moment où vos employés souhaitent avoir le niveau d'inspiration dont votre organisation a besoin, c'est maintenant.

## **POSSIBILITÉS QUI S'OFFRENT AUX ORGANISATIONS EN 2026**

Notre recherche relève plusieurs façons dont les organisations peuvent soutenir leurs employés. Chacune d'elles fait l'objet d'un chapitre dans notre rapport.

### **1. Lier les employés aux sources d'inspiration**

Vous pouvez faire appel à des ressources externes, à des conversations avec les leaders ou les pairs, ou encore à des environnements sécuritaires pour prendre des risques et accélérer l'apprentissage. Dans tous les cas, la première étape consiste à lier les employés à l'étincelle d'une pensée inspirante et novatrice.

### **2. Pratiquer l'espoir**

Plus que des bonnes intentions, la pratique de l'espoir aide les employés à se servir de leur inspiration afin de surmonter les obstacles et d'atteindre les objectifs.

### **3. Bâtir des équipes inclusives**

Revoyez la définition de l'inclusion et déterminez comment tous les employés peuvent apporter leur contribution, ressentir un sentiment d'appartenance et s'inspirer mutuellement.

### **4. Créer une culture de rendement saine**

Les employés veulent atteindre leur potentiel. Un rendement élevé et durable exige une combinaison de grandes attentes et de soutien solide.

### **5. Faire preuve de transparence et aider les employés à trouver leur**

Plus qu'une simple communication ouverte, la véritable transparence donne une voix aux employés et les aide à trouver leur place dans la grande toile de votre organisation.

Nous espérons que ces occasions et les conclusions qui les soutiennent vous aideront à clarifier l'importance de l'inspiration dans la création de lieux de travail où chaque employé peut trouver une nouvelle force, innover et s'épanouir.

On peut recueillir des données, mesurer les tendances et déceler des perspectives plus facilement et plus précisément lorsqu'on dispose des bons instruments. Vous trouverez aux pages suivantes un examen approfondi de deux de nos cadres de travail exclusifs : les éléments de la Force magnétique et l'Indice de l'excellent travail. Ensemble, ils permettent d'évaluer un grand nombre des facteurs les plus importants des cultures d'entreprise.

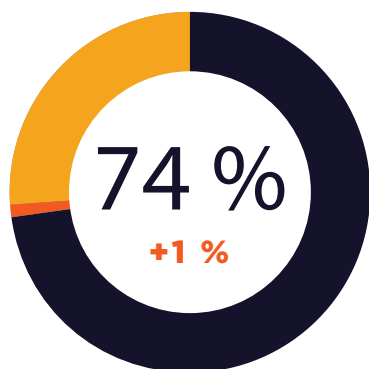
## **FORCE MAGNÉTIQUE**

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

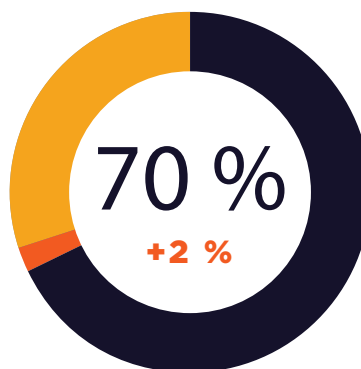
Cette année, tous les résultats des éléments de la Force magnétique ont connu une augmentation de 1 à 2 %. Ainsi, pendant que les organisations apportent des améliorations à leurs cultures, elles ont encore de grandes possibilités de faire d'autres gains, particulièrement dans les domaines du bien-être, du leadership et de l'appréciation.

**« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux. »**

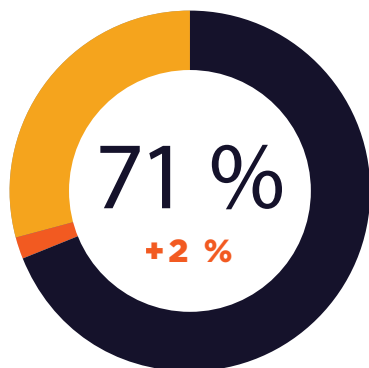
**—MARCEL PROUST, ÉCRIVAIN FRANÇAIS**



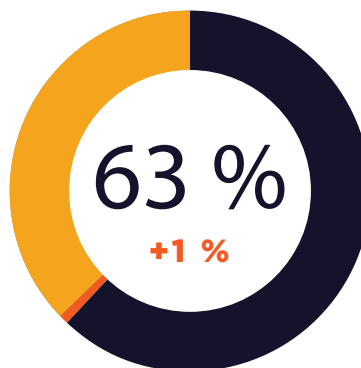
**SENTIMENT DE VISION  
DES EMPLOYÉS**



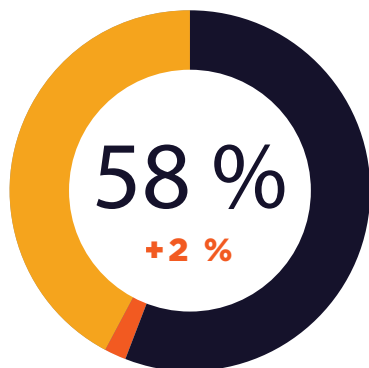
**SENTIMENT D'OPPORTUNITÉ  
DES EMPLOYÉS**



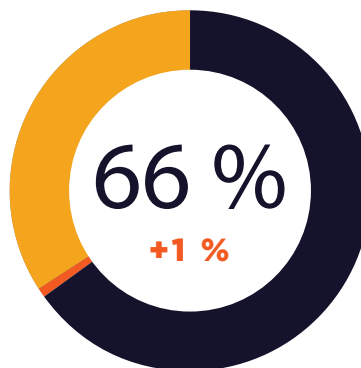
**SENTIMENT DE SUCCÈS  
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT D'APPRÉCIATION  
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE BIEN-ÊTRE  
DES EMPLOYÉS**



**SENTIMENT DE LEADERSHIP  
DES EMPLOYÉS**

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

VARIATION ANNUELLE

## VISION

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

## LEADERSHIP

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

## BIEN-ÊTRE

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

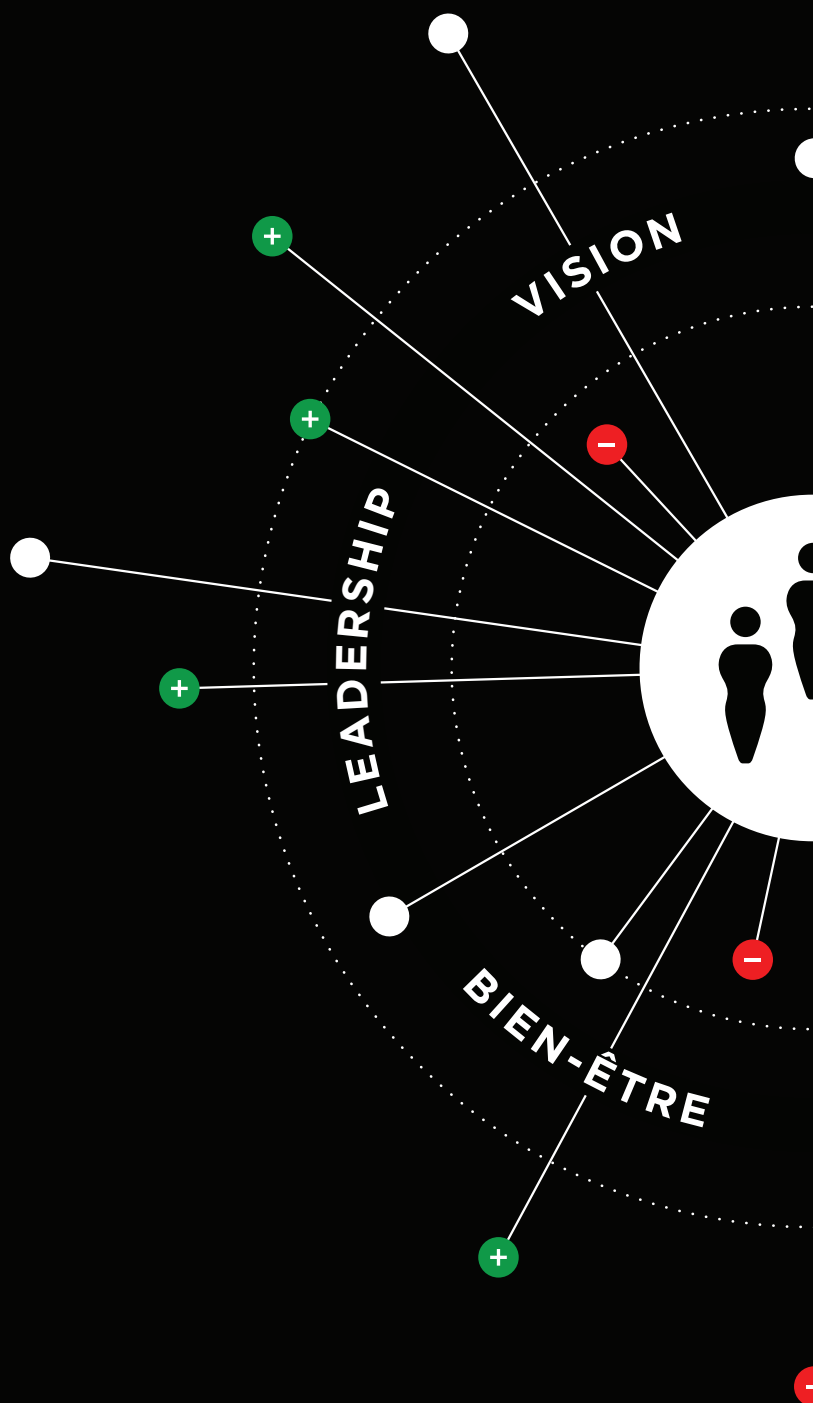
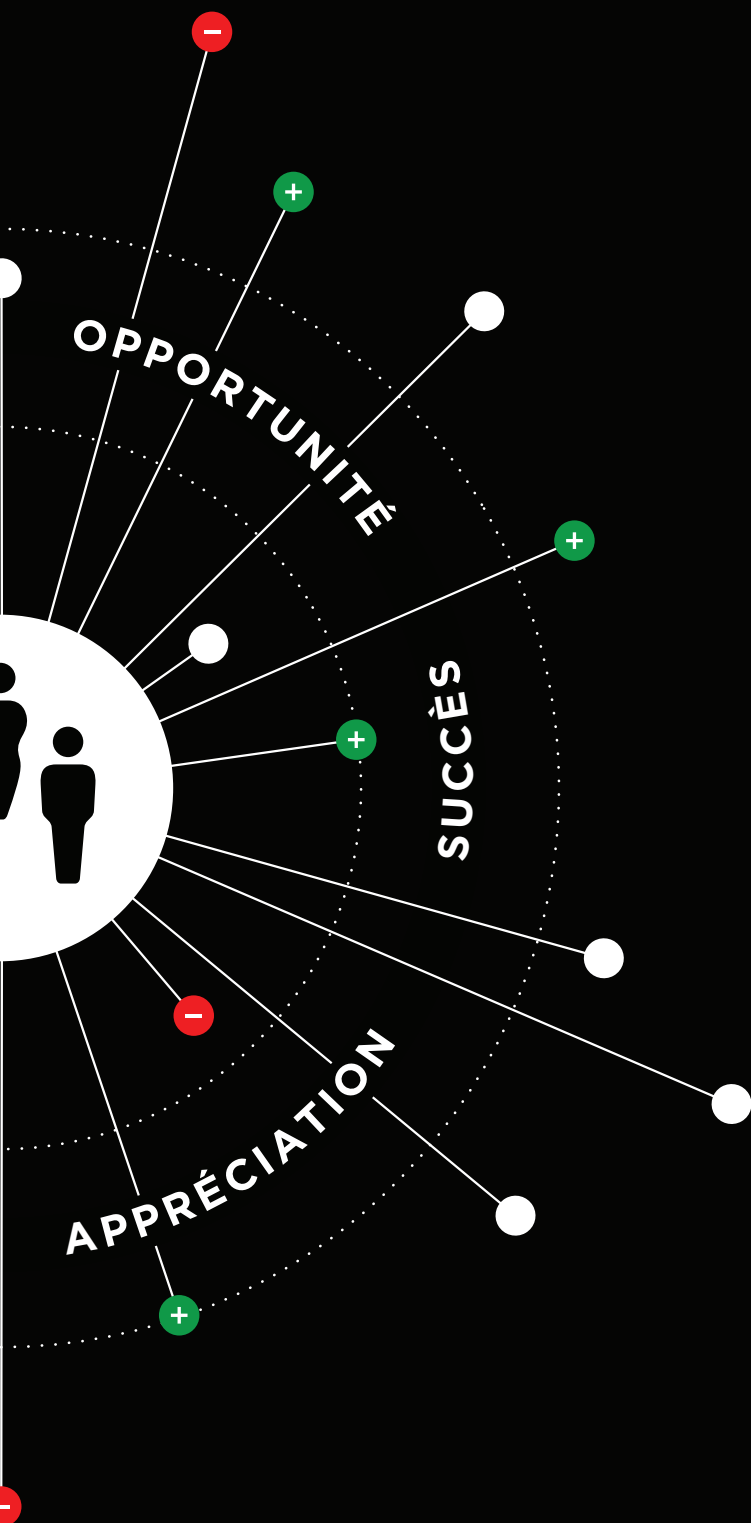


Figure 2. LA  
Six éléments essentiels qui





## 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 inviter à participer et de leur offrir des projets qui approfondiront leurs compétences et leurs relations.

## SUCCÈS

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

## APPRÉCIATION

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

## **DÉFINITION DE L'EXCELLENT TRAVAIL**

O.C. Tanner sait que les organisations tournées vers l'avenir ont besoin d'indicateurs qui mesurent plus que l'engagement et la motivation des employés. Elles ont besoin de paramètres pratiques qui tiennent compte de la qualité, de l'efficacité et de l'innovation qui façonnent le type de travail qui amplifie les résultats de l'entreprise. C'est ce qu'on appelle l'excellent travail.

Nos recherches nous ont permis de créer un indice de l'excellent travail qui repose sur cinq comportements directement liés au rendement de l'employé, aux résultats de l'entreprise et aux stratégies d'amélioration. Les employés qui font constamment de l'excellent travail démontrent les comportements suivants :

### **1. Poser la bonne question**

Les employés qui font de l'excellent travail demandent comment ils peuvent changer les choses, puis se concentrent sur les bénéficiaires de leur travail : les clients, les membres de l'équipe ou les leaders.

### **2. Constater soi-même**

Ensuite, ils observent et examinent le travail accompli et l'expérience des gens pour repérer de nouvelles possibilités.

### **3. Sortir du cercle habituel**

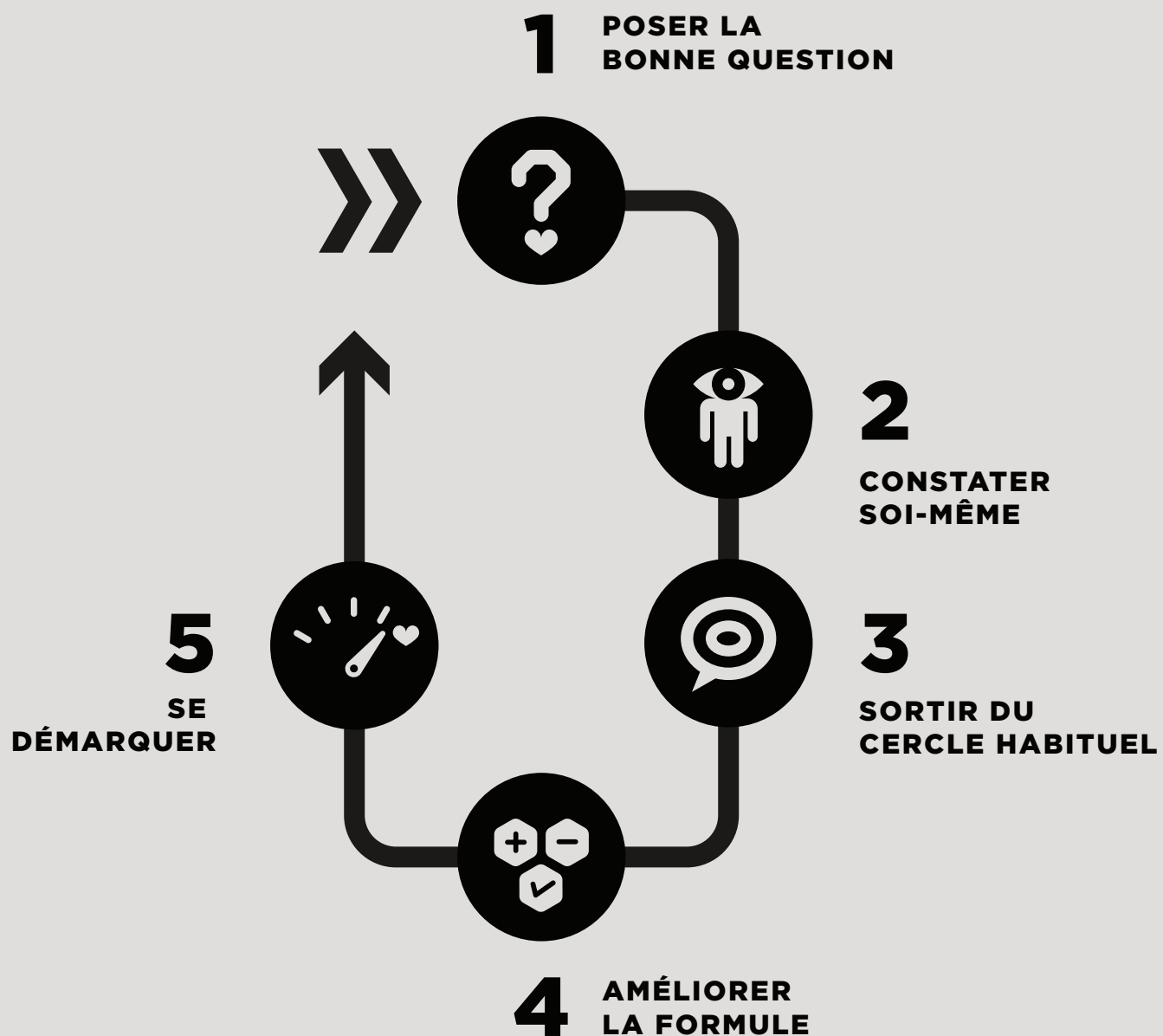
Ils s'entretiennent également avec des personnes avec lesquelles ils n'interagissent pas normalement et génèrent des idées qu'ils n'auraient pas eues autrement. En invitant d'autres personnes à se joindre à eux, ils étendent leur réseau à l'extérieur de leurs connaissances.

### **4. Améliorer la formule**

Les employés qui font de l'excellent travail pensent, planifient et perfectionnent les changements qu'ils apportent, souvent en ajoutant des améliorations et en supprimant les éléments qui fonctionnent mal ou qui n'apportent aucune valeur.

### **5. Se démarquer**

Finalement, les employés qui produisent de l'excellent travail se concentrent sur les résultats positifs et persistent jusqu'à ce qu'ils obtiennent des résultats. Si leur travail n'est pas bien reçu du premier coup, ils cherchent à savoir pourquoi et essaient de nouveau.



**Figure 3. LES CINQ COMPORTEMENTS ASSOCIÉS À L'EXCELLENT TRAVAIL.**  
L'excellent travail sert à la fois de mesure de productivité et d'indicateur de réussite.  
Comme vous le constaterez tout au long du rapport, les organisations qui obtiennent des notes élevées pour l'inspiration, l'espoir et les équipes inclusives obtiennent également un rendement solide pour l'excellent travail.

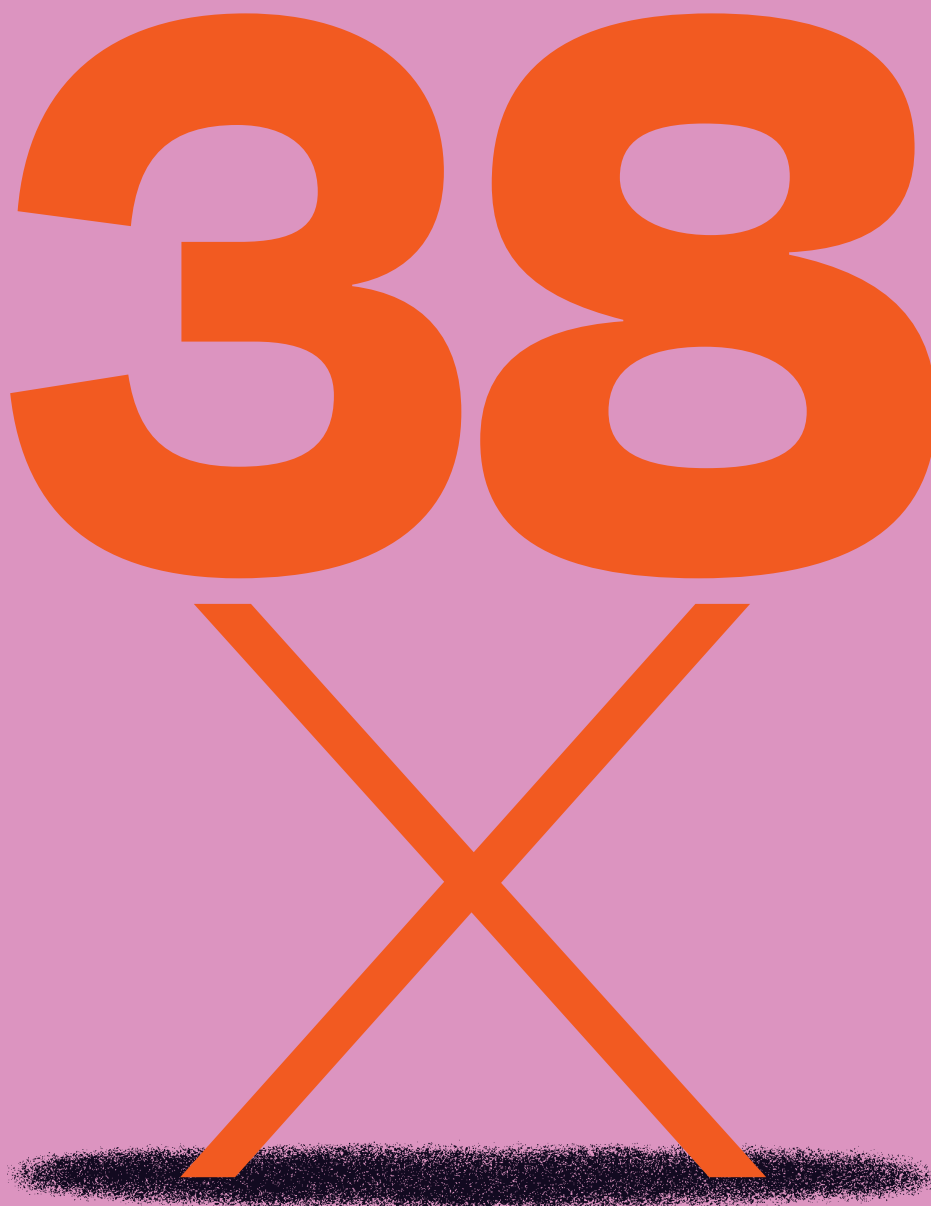
# Éveiller l'inspiration





Les employés ont soif de moments inspirants et propices à la création de liens, à la stimulation et à l'épanouissement. Mais comment faire en sorte que ces moments se produisent au quotidien?





**AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ QUE LES EMPLOYÉS SE  
SENTENT INSPIRÉS LORSQUE LES LEADERS ET LES COLLÈGUES  
PRIVILÉGIENT LES INTERACTIONS SIGNIFICATIVES, PARTAGENT  
LEURS POINTS DE VUE ET ENCOURAGENT LES NOUVELLES IDÉES**



L'inspiration peut prendre de nombreuses formes à partir d'autant de sources, mais elle est plus qu'un moment de révélation ou de motivation qui apparaît et disparaît au gré du hasard. En fait, c'est une force mesurable qui crée invariablement des lieux de travail propices à l'épanouissement. Nos études confirment que les employés tirent souvent leur inspiration des interactions significatives avec les leaders et les collègues. Par exemple, les gestionnaires qui encouragent les conversations ouvertes, partagent leurs points de vue et font la promotion de l'expérimentation favorisent ensuite des cultures d'innovation et de croissance. De la même façon, les liens entre les travailleurs fondés sur le partage des idées et l'encouragement renforcent la satisfaction au travail, la créativité et la loyauté. En éveillant intentionnellement l'inspiration au moyen de ressources et de reconnaissance, les organisations élèvent leur potentiel et alimentent un succès durable.

## INTRODUCTION

Les employés qui manquent d'inspiration au travail sont nombreux, et les organisations en paient le prix fort. Selon les plus récentes données, le faible engagement était responsable d'une perte mondiale de 9,6 billions \$ (environ 9 % du PIB mondial) en 2024<sup>1</sup>. En plus d'être désengagés, les gens se montrent résignés et apathiques au travail<sup>2</sup>, un sentiment contagieux qui peut affaiblir la culture d'entreprise et miner la productivité.

Malgré toute l'information disponible sur la façon d'inspirer les employés, les organisations continuent de faire fausse route. Nous avons constaté que 33 % des travailleurs manquent d'inspiration, 30 % voudraient changer d'employeur dans l'année à venir et seulement 16 % s'épanouissent dans leur rôle.

Cela dit, l'inspiration au travail est un objectif réaliste qui génère des résultats probants. Lorsque les employés se sentent inspirés, les avantages dépassent l'innovation et la productivité individuelles. Le sentiment d'inspiration augmente la probabilité des résultats suivants chez les employés :

- **Promotion de l'organisation comme un lieu de travail formidable (20x)**
- **Volonté de rester dans l'organisation (14x)**
- **Sentiment d'épanouissement élevé au travail (6x)**
- **Exécution d'un excellent travail (6x)**

Pour leur part, les employés sont à la recherche d'inspiration pour relever un défi, trouver une nouvelle façon de travailler ou envisager un avenir prometteur. Nos études ont révélé que 74 % des employés veulent être inspirés par leur expérience au travail, alors que 69 % cherchent activement des moyens d'acquérir de nouvelles idées ou une nouvelle perspective par leurs lectures ou leurs conversations. Ces données constituent une formidable possibilité pour les employeurs.

Comment les organisations peuvent-elles mieux inspirer les employés? Tout d'abord, on doit se rappeler qu'on n'inspire pas les gens de la même façon qu'on les motive ou qu'on les mobilise. On doit les aider à avoir une « prise de conscience soudaine dans la compréhension qui fait naître des idées ou des approches créatives à un problème<sup>3</sup> », ce qui permet de redéfinir l'objectif et le rôle de l'inspiration au travail comme une innovation ou une capacité d'adaptation plutôt qu'un sentiment de bonheur ou d'engagement.

Deuxièmement, ne vous limitez pas aux leaders. La capacité d'inspirer n'est pas un don ou une compétence exclusivement réservés à l'équipe de direction. Elle arrive souvent par des influences externes, par exemple une lecture d'un employé, une idée ou un concept abordé avec un collègue ou une situation observée. Notre recherche démontre que les gens ont besoin d'un accès à ces sources d'inspiration, ainsi que d'une flexibilité et d'un soutien au travail, pour tirer parti de ces ressources et de cette autonomisation afin de mettre en œuvre de nouvelles idées inspirantes au travail. Mais, soyons clairs : le rôle des leaders et des organisations est celui d'un facilitateur d'inspiration, et non d'un fournisseur unique.

Heureusement, l'inspiration ne requiert pas de ressources ou d'investissement majeurs. En revoyant leur approche et en faisant de l'inspiration une priorité, les employeurs peuvent inspirer leurs gens d'une façon qui ne nécessite pas de coûts supplémentaires et qui renforce la résilience et l'agilité organisationnelles.

**« Il n'y a que deux  
façons d'influencer le  
comportement humain :  
par la manipulation ou par  
l'inspiration. »**

**—SIMON SINEK, AUTEUR ET CONFÉRENCIER**

## **LES LEADERS PEUVENT CULTIVER DES ENVIRONNEMENTS QUI FAVORISENT L'INSPIRATION**

L'interaction avec les leaders et les collègues fait partie des moyens les plus efficaces et percutants de trouver l'inspiration au travail. Dans ces échanges, le partage intentionnel des idées et les discussions portant sur le travail génèrent une motivation et un enthousiasme à l'égard d'un but ou d'un objectif. L'établissement d'une culture qui favorise ces sentiments commence par le leadership.

L'inspiration jaillit plus fréquemment lorsque les leaders créent un environnement qui favorise la créativité, la collaboration et la flexibilité, et qu'ils donnent ensuite les moyens aux employés de mettre en œuvre de nouvelles idées. Ils peuvent proposer une structure plus propice à l'inspiration par divers moyens :

- **Donner aux employés du temps et des occasions pour expérimenter et apprendre**
- **Créer une culture d'équipe au sein de laquelle les employés ne craignent pas d'essayer de nouvelles idées et même d'échouer**
- **Présenter des idées aux employés et leur suggérer de les faire connaître à leurs collègues**
- **Encourager la collaboration**
- **Être aussi ouverts et transparents que possible**

Lorsque les leaders posent ces gestes de façon délibérée, les employés sont 17 fois plus susceptibles d'essayer de nouvelles choses au travail. Et la probabilité que les employés trouvent leur leader inspirant est 12 fois plus élevée. Les leaders inspirants augmentent la probabilité que les employés ressentent un lien solide avec eux (17x), leur équipe (9x) et l'organisation (12x).

Pour accroître encore plus l'inspiration, les leaders peuvent combiner ces actions avec des pratiques de leadership modernes éprouvées, p. ex. communiquer l'information, témoigner l'appréciation, contribuer à la croissance et au perfectionnement des employés ainsi que lier les gens à la vision, à la réalisation et aux autres<sup>4</sup>. Le leadership moderne vient compléter les pratiques de leadership inspirant, et, ensemble, leur effet augmente de façon considérable. Le tableau ci-dessous compare la probabilité de plusieurs résultats chez les employés lorsque les leaders sont inspirants et adoptent les principes de leadership moderne.

# Augmentation de la probabilité de résultats liés au leadership chez les employés

RÉSULTAT	LEADER INSPIRANT	LEADER MODERNE ET INSPIRANT
Indice de recommandation (eNPS)	8x	12x
Satisfaction à l'égard de l'expérience employé	11x	17x
Épanouissement	8x	15x
Engagement	7x	15x
Inclusion	7x	18x
Satisfaction à l'égard de la culture	9x	14x
Désir de rester en poste au moins une année de plus	9x	12x

## INSPIRATION MUTUELLE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Même si l'incidence des leaders est prouvée, de nombreux employés interagissent plus souvent avec leurs collègues qu'avec leurs leaders. Et ces interactions peuvent avoir un effet considérable sur leur sentiment par rapport à leur rôle, au travail qu'ils accomplissent, à leur organisation et à la probabilité qu'ils restent en poste. La communication ouverte, la collaboration et l'échange d'idées peuvent aider les collègues à tisser des liens inspirants.

### Sources courantes de l'inspiration des employés

SOURCE	POURCENTAGE DES EMPLOYÉS QUI CONSULTENT RÉGULIÈREMENT LA SOURCE POUR TROUVER DE L'INSPIRATION
Conversations avec un ou plusieurs collègues	54 %
Conversations avec le leader	47 %
Discussions d'équipe ou de groupe au travail	39 %
Conversation ou communication d'un ou de plusieurs hauts dirigeants	34 %
Livre	32 %
Conférences liées au travail	29 %
Balado	27 %
Médias sociaux (p. ex. Instagram, Facebook, TikTok ou WeChat)	26 %
Articles de magazines ou de journaux imprimés ou publiés en ligne	22 %

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER



D'après notre recherche, 64 % des employés trouvent souvent de nouvelles idées ou façons d'accomplir leur travail en discutant avec des collègues, et 68 % se disent inspirés dans leur travail par au moins un collègue.

Comme l'indique le tableau ci-dessous, lorsque les employés tiennent des conversations fréquentes et significatives avec des collègues inspirants, la probabilité de plusieurs perceptions positives augmente considérablement.

### **Augmentation des perceptions positives des employés liées aux conversations inspirantes**

<b>Je me sens inspiré dans mon travail.</b>	<b>7x</b>
<b>Mon travail est innovant.</b>	<b>9x</b>
<b>Mon leader encourage l'innovation.</b>	<b>11x</b>
<b>J'ai les outils nécessaires pour innover.</b>	<b>11x</b>
<b>Mon organisation innove régulièrement.</b>	<b>10x</b>
<b>Mon organisation propose des produits de qualité.</b>	<b>10x</b>
<b>Mon équipe atteint constamment ses objectifs.</b>	<b>12x</b>

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER**

Les équipes inspirantes favorisent les occasions fréquentes et significatives de partager de nouvelles idées, de discuter de nouvelles façons d'accomplir le travail et de célébrer les réalisations des coéquipiers et des autres employés.

De plus, lorsque les gens peuvent compter sur une équipe inspirante et un leader inspirant, la probabilité de plusieurs résultats positifs explose.

### Augmentation de la probabilité de résultats chez les employés en présence d'équipes et de leaders inspirants

RÉSULTAT	ÉQUIPE INSPIRANTE	ÉQUIPE ET LEADER INSPIRANTS
Indice de recommandation (eNPS)	5x	14x
Satisfaction à l'égard de l'expérience employé	6x	26x
Épanouissement	10x	31x
Engagement	9x	25x
Inclusion	6x	18x
Satisfaction à l'égard de la culture	5x	19x
Désir de rester en poste au moins une année de plus	6x	16x
Lien avec l'équipe	7x	23x
Lien avec l'organisation	6x	29x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

Pour illustrer ces conclusions, lorsque les leaders et les membres de l'équipe adoptent des pratiques inspirantes, la probabilité que les employés se sentent inspirés au travail et inspirés à essayer de nouvelles choses et à innover est 38 fois plus élevée.

## **LA RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS, UNE SOURCE D'INSPIRATION**

Nous avons étudié de nombreux effets positifs liés à la reconnaissance des employés au cours de la dernière décennie, et l'inspiration occupe maintenant une place déterminante sur la liste. Lorsque les employés reçoivent de l'appréciation pour leurs contributions, ils se sentent inspirés à multiplier l'excellent travail, à se dépasser, à innover et à surmonter des problèmes complexes. D'ailleurs, une grande majorité des employés affirment que la reconnaissance les inspire, qu'elle soit personnelle (73 %) ou témoignée à l'égard des réalisations des autres (65 %).

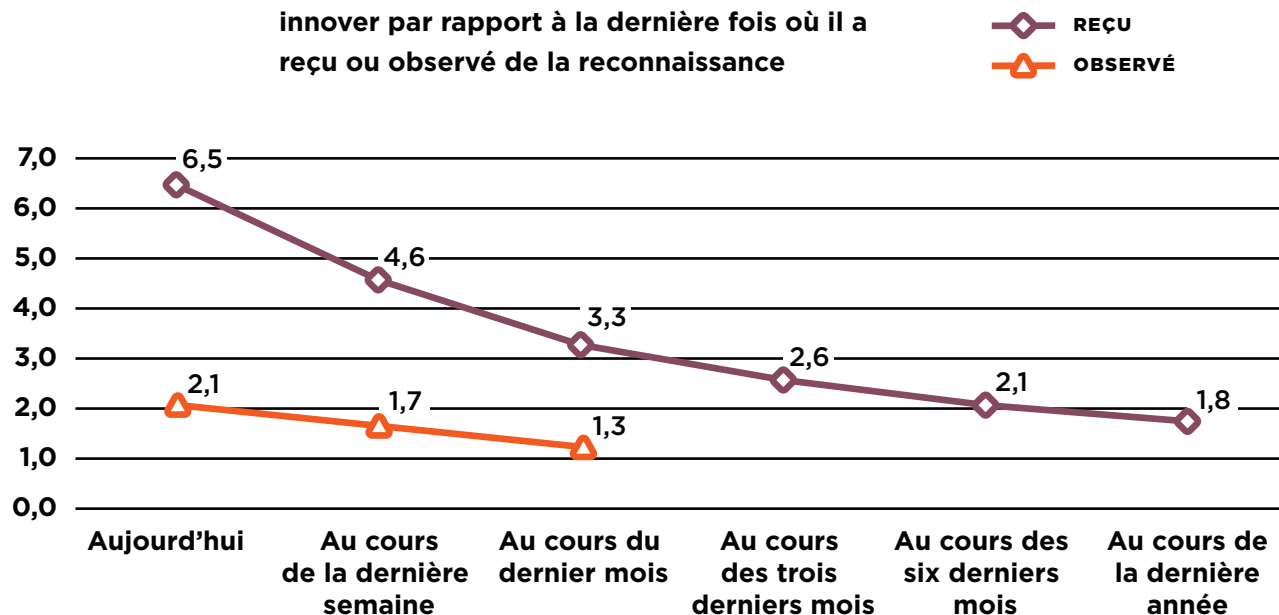
À l'heure actuelle, 64 % des travailleurs disent que la reconnaissance fait partie de leur culture d'entreprise. Les organisations qui disposent d'une reconnaissance intégrée ont un net avantage : les employés s'y sentent 7 fois plus inspirés à essayer de nouvelles choses.

Lorsqu'on examine le lien entre l'appréciation et l'inspiration, on remarque que l'effet de la reconnaissance – reçue ou observée – est plus élevé dans les jours et les semaines qui suivent immédiatement l'événement de reconnaissance, comme l'illustre le graphique ci-après.

**« Lorsqu'on se sent apprécié  
au travail, on est inspiré à  
dépasser les attentes. C'est ce  
que je ressens. »**

**—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, LOS ANGELES**

**Probabilité qu'un employé se sente inspiré à innover par rapport à la dernière fois où il a reçu ou observé de la reconnaissance**



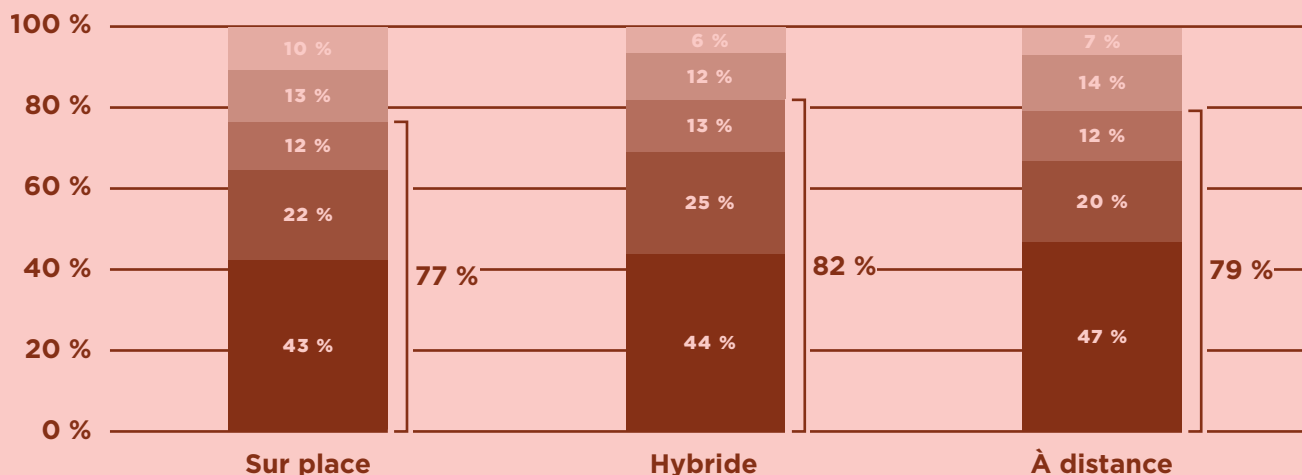
Remarquez également l'importance de la fréquence. Une reconnaissance régulière est une source d'inspiration continue pour les employés. Et pour les organisations qui ont du mal à instaurer l'innovation ou la productivité, c'est un moyen rapide et rentable d'encourager les nouvelles idées, de renforcer les comportements inspirants et de trouver de nouvelles façons de travailler.

## L'INSPIRATION PEUT SE MANIFESTER N'IMPORTE OÙ

D'après notre recherche, les employés à distance et ceux qui se trouvent dans un emplacement différent de celui du leader ne sont pas moins susceptibles d'être inspirés. Les gens vivent des moments d'inspiration, peu importe l'endroit où ils travaillent. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, plus des trois quarts des employés révèlent avoir vécu des moments d'inspiration significatifs qui ont eu un effet sur leur travail au moins une fois au cours des trois derniers mois.

**Quand vous êtes-vous senti inspiré d'une façon qui a influé sur votre travail?**

- JE NE SAIS PAS/JAMAIS
- IL Y A PLUS DE TROIS MOIS
- AU COURS DES TROIS DERNIERS MOIS
- AU COURS DU DERNIER MOIS
- AU COURS DE LA DERNIÈRE SEMAINE



Finalement, la productivité et les outils de collaboration en ligne offrent aux employés des moments inspirants lorsqu'ils mettent les leaders et les collègues en contact et proposent des contenus inspirants. L'inspiration au travail se produit chaque fois que les employés ont accès aux sources qui les inspirent le plus.

## RECOMMANDATIONS

Les organisations peuvent aider les employés à se sentir inspirés au travail en passant par les leaders, les collègues et la reconnaissance.

### 1 Lier les employés aux sources d'inspiration

Assurez-vous que les employés trouvent de l'inspiration dans l'ensemble de leur expérience employé. Encouragez les leaders à prévoir régulièrement du temps et des occasions pour que leurs employés puissent créer des liens, collaborer et échanger des idées, p. ex. dans le cadre de réunions d'équipe, de rencontres individuelles, de réunions d'entreprise ou d'événements à l'échelle de l'organisation.

Donnez un accès aux ressources externes qui peuvent être des sources d'inspiration, comme les livres, les articles, les balados et les conférences. Les courriels et les bulletins de l'entreprise peuvent présenter des sources d'inspiration, et les rassemblements autour d'intérêts spécifiques ou les célébrations de réalisations et de jalons de carrière peuvent accroître les liens et l'inspiration. Lorsque les employés ont accès à de nombreuses ressources et qu'ils sont motivés à générer de nouvelles idées ou à adopter une nouvelle perspective, la probabilité qu'ils soient inspirés au travail est 12 fois plus élevée. (À l'inverse, un accès ou une exposition limités à ces ressources réduit la probabilité de 59 %.)



A woman is rappelling down a large, textured rock face. She is wearing a black tank top, black leggings, and a backpack. She is holding a rope and looking upwards. The background shows a body of water and distant mountains. The entire image has a reddish-pink tint.

## ÉTUDE DE CAS - INSPIRATION EXTERNE

Le détaillant d'équipement de plein air REI inspire ses employés en liant ses avantages sociaux et ses expériences à ce qui compte le plus pour son personnel : le temps et les ressources pour mener une vie active en plein air. En plus de l'inspiration quotidienne transmise dans les communications régulières, notamment des webinaires interactifs qui cultivent le sentiment de communauté entre les boutiques, les leaders et les collègues s'inspirent mutuellement. Ils utilisent des offres de produits, des congés sabbatiques et deux jours de congé chaque année pour pratiquer des activités de plein air qui les rapprochent de leurs collègues et de leurs clients<sup>5</sup>.





## ÉTUDE DE CAS - INSPIRER L'INNOVATION

La culture d'AWS (Amazon Web Services) défend l'adoption d'une vision large, l'accueil des défis et la formation de communautés qui inspirent les employés à innover. L'entreprise encourage les membres de son personnel à apprendre continuellement, à accueillir les nouvelles idées et à expérimenter en offrant régulièrement des options de formation, de développement personnel fondé sur la collaboration et de riches expériences de mentorat. De plus, les équipes de différents milieux se rassemblent pour aborder les problèmes dans un esprit de « création » de relations, de stratégies et de solutions. L'entreprise récompense les employés de partout dans le monde qui ont l'incidence la plus grande dans le cadre de l'événement annuel Legend Award. C'est une culture qui contribue à inspirer les employés d'AWS à poursuivre l'innovation et à bien servir les clients<sup>6 à 8</sup>.



## 2 Offrir flexibilité, soutien et autonomie

À lui-même, l'accès aux ressources ne permet pas toujours de créer des moments inspirants. Les employés ont besoin de temps pour utiliser les ressources, du soutien des leaders pour prendre des risques, et de la liberté de donner vie à leur inspiration. Lorsque ces conditions sont réunies, la probabilité qu'ils se sentent inspirés à essayer de nouvelles idées est 6 fois plus élevée.

Les leaders devraient prendre des moyens pour créer une culture dans laquelle les employés se sentent en sécurité et outillés pour concrétiser leurs idées. Il peut s'agir d'un processus générateur où l'inspiration mène à l'innovation, laquelle inspire également les autres à accomplir un excellent travail. Dans ces cultures productives, les leaders défendent leurs employés, encouragent la collaboration, sollicitent la rétroaction des employés, pratiquent l'écoute active et offrent un environnement de travail sécuritaire sur le plan psychologique.

Lorsque les employés se sentent soutenus tant par leur leader que par leur équipe, même lors d'un échec, la probabilité qu'ils soient inspirés à essayer de nouvelles choses au travail est 7 fois plus élevée. Et lorsque les employés ont accès à des sources d'inspiration multiples ainsi qu'à la flexibilité et au soutien de donner suite à cette inspiration, la probabilité est multipliée par 11.

**“« Si vous ne donnez pas aux gens la possibilité d'échouer, vous ne pourrez pas innover. Si vous voulez devenir une entreprise innovante, laissez les gens faire des erreurs. »**

—INDRA NOOYI, ANCIENNE PDG, PEPSICO

## 3

**Témoigner une reconnaissance fréquente, significative et ciblée**

Qu'elle soit reçue ou observée, la reconnaissance inspire les employés. Et la communication de la reconnaissance – dans une célébration de groupe, l'intranet de l'entreprise, le fil d'actualité d'une plateforme de reconnaissance ou les écrans d'un espace commun – veille à multiplier le nombre de personnes qui sont inspirées par l'excellent travail réalisé dans l'ensemble de l'organisation.

La reconnaissance atteint le plus haut degré d'efficacité lorsqu'elle est fréquente, personnelle et sincère. Les leaders doivent connaître le type de reconnaissance préféré des employés et nommer clairement la contribution de la personne et son incidence sur l'équipe ou l'organisation. Faites participer les pairs et même la famille dans les présentations de reconnaissance.

Lorsque la reconnaissance est personnalisée, sincère et témoignée de façon significative pour que l'employé se sente véritablement apprécié, la probabilité que l'employé soit inspiré par le moment de reconnaissance est 14 fois plus élevée. Et lorsque la reconnaissance est inspirante, comme l'illustre le tableau ci-dessous, la probabilité d'obtenir plusieurs résultats importants augmente.

#### **Probabilité de résultats chez les employés lorsque la reconnaissance est inspirante**

<b>RÉSULTAT</b>	<b>AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ</b>
<b>Promotion de l'indice de recommandation des employés (eNPS)</b>	<b>3x</b>
<b>Satisfaction élevée à l'égard de l'expérience employé</b>	<b>3x</b>
<b>Épanouissement supérieur à la moyenne</b>	<b>6x</b>
<b>Engagement supérieur à la moyenne</b>	<b>6x</b>
<b>Sentiment d'inclusion élevé</b>	<b>4x</b>
<b>Désir de rester en poste au moins une année de plus</b>	<b>4x</b>
<b>RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER</b>	

A photograph of a Black woman, likely a healthcare worker, smiling while looking at a smartphone. She has long braids and is wearing a patterned headband and a stethoscope around her neck. The background is a blurred indoor setting, possibly a hospital or clinic. The entire image has a magenta/pink color overlay.

## ÉTUDE DE CAS - L'ÉQUATION DE L'INNOVATION

Pour inspirer les employés à trouver de nouvelles façons d'améliorer la gestion du cycle des revenus, Wellstar, une organisation de soins de santé à but non lucratif, s'est tournée vers la reconnaissance. Sa plateforme, ShineWell, créée par O.C. Tanner, permet à l'entreprise de reconnaître les employés lorsqu'ils prennent des mesures pour réduire le délai de la file d'attente, favorisant un sentiment de réalisation et d'esprit d'équipe.

Résultats : en l'espace d'un mois, Wellstar a amélioré son taux de recouvrement net et réduit le solde des comptes clients de 13 millions \$<sup>9</sup>.

## ÉVEILLER L'INSPIRATION - PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR

Les leaders ont une influence considérable pour susciter l'inspiration des employés.

Les membres de l'équipe peuvent s'inspirer mutuellement par la collaboration et l'échange d'idées.

La reconnaissance est une source précieuse d'inspiration pour les employés.

Les employés ont besoin d'avoir accès aux sources qui les inspirent ainsi qu'à la flexibilité et à l'autonomie de mettre l'inspiration en œuvre.

## Sources - Éveiller l'inspiration

1. State of the Global Workplace: 2025 Report, Gallup.
2. SMITH, Morgan, « Workers are the unhappiest they've been in 3 years—and it can cost the global economy \$8.8 trillion », CNBC, 2 octobre 2023.
3. « Inspiration », APA Dictionary of Psychology, American Psychological Association.
4. Leadership, Rapport mondial sur la culture 2021, Institut O.C. Tanner.
5. REI, [www.rei.jobs/careers-home](http://www.rei.jobs/careers-home), 4 août 2025.
6. WILSON, Ian, « How Amazon Web Services is 'doubling down' to create a meaningful EX », HR Executive, 31 janvier 2023.
7. « 15 ways employees experience belonging at AWS », AWS, 27 juin 2023.
8. AWS, [aws.amazon.com/careers/what-does-it-mean-to-be-a-builder?](https://aws.amazon.com/careers/what-does-it-mean-to-be-a-builder/)
9. « Wellstar : Optimiser les performances sur le lieu de travail grâce à la reconnaissance », O.C. Tanner, 2025.



# L'espoir en pratique





The background is a vibrant, abstract composition. It features a light blue sky with a large, textured orange sun in the upper center. Below the sun, there are stylized, colorful mountains in shades of green, yellow, and blue. A prominent, thick, wavy white line flows across the lower half of the image, separating the sky from the foreground. The foreground is filled with various geometric shapes and patterns, including a large blue triangle with white diagonal stripes, a yellow triangle with white horizontal stripes, and a green triangle with white diagonal stripes. There are also smaller, solid-colored shapes in orange, yellow, and green. The overall style is modern and artistic, with a focus on bold colors and geometric forms.

Les employés et les organisations ont plus de chances de s'épanouir lorsque les attentes passives se transforment en actions renouvelables.

5x

PROBABILITÉ ACCRUE QUE LES  
EMPLOYÉS RESSENTENT UN GRAND  
SENTIMENT D'ESPOIR AU TRAVAIL



Dans la plupart des contextes, l'espoir représente le désir de quelque chose de mieux. Une aspiration qui existe quelque part entre un vœu pieux et un rêve audacieux; sa richesse suffit à produire une série infinie de films et de chansons d'amour, mais elle ne constituera jamais une stratégie efficace en milieu de travail. Heureusement, cette année notre recherche établit un modèle qui transforme l'espoir d'un état passif à une pratique active, alimentée par la croissance et le changement. Cet espoir, aussi fonctionnel qu'efficace, tire parti à la fois de l'initiative personnelle ainsi que de la force et du soutien des équipes et des leaders. Les organisations qui adoptent cette approche ne font pas qu'aider les employés à atteindre leurs buts. Elles lient chacun d'eux à un avenir plus prometteur.

## INTRODUCTION

On peut affirmer sans exagérer que les milieux de travail partout dans le monde connaissent présentement une épidémie de désespoir.

Un sondage d'Harvard révèle que près de la moitié des Américains de moins de 30 ans se sentent « démoralisés, déprimés ou désespérés » au moins plusieurs jours par semaine<sup>1</sup>. L'étude de Gallup indique une baisse du bien-être, et 41 % des employés à l'échelle mondiale vivent du stress « pendant une bonne partie de la journée<sup>2</sup> ». Une étude menée au Royaume-Uni et publiée dans le magazine Forbes révèle que plus de la moitié (53 %) des travailleurs souffrent de troubles de santé mentale<sup>3</sup>.

Selon les données que nous avons recueillies, lorsqu'ils songent à leur avenir au travail, 35 % des employés se sentent déprimés et seulement 52 % ont de l'espoir. Compte tenu de l'incertitude économique, de l'évolution des attentes du marché et des progrès rapides de la technologie, les employés de partout peinent à envisager positivement la trajectoire de leur carrière.

Pour nombre d'entre eux, l'espoir représente une vision positive de l'avenir qui repose généralement sur des facteurs externes, comme la chance ou les actions d'autrui. En milieu de travail, cette position passive et la perception du manque de contrôle peuvent poser problème. Au moment où les organisations cherchent à innover dans un paysage professionnel en évolution, il est plus important que jamais d'avoir une main-d'œuvre inspirée et outillée à relever les défis. Le désespoir et même l'espoir passif causent plus que de simples désagréments : ils nuisent carrément aux résultats nécessaires.

Soyons clairs : le type d'espoir auquel nous faisons référence mise sur les aspects pratiques de la réalisation des objectifs et de la gestion des obstacles quotidiens. Par conséquent, l'espoir efficace au travail est plus qu'une simple question d'optimisme. Il requiert la mise en pratique de l'optimisme en offrant aux employés une raison de croire en l'avenir et en leur permettant d'éviter ou de surmonter les échecs.

---

**Plus qu'un sentiment ou une émotion, l'espoir doit devenir une pratique. Si l'inspiration se veut une étincelle d'énergie qui fait avancer les employés vers un résultat, l'espoir représente le processus servant à l'atteindre.**

---

Lorsque les employés ont un grand sentiment d'espoir, les chances d'observer plusieurs résultats clés augmentent :

- **Excellent travail (8x)**
- **Engagement (7x)**
- **Innovation (5x)**
- **Lien avec l'organisation (5x)**
- **Appartenance (5x)**
- **Maintien en poste (4x)**

Pendant que notre compréhension de l'espoir en milieu de travail passe de l'abstrait au concret, l'espoir passe d'un état inerte à une part dynamique de l'expérience employé.

## UN MODÈLE PRATIQUE POUR L'ESPOIR

« J'espère que ça va bien aller. » « J'espère que la météo restera bonne. »  
« J'espère que mon équipe va gagner. » Habituellement, le mot « espoir » reflète une image positive d'un état futur, mais sur lequel nous n'avons aucune influence personnelle : nous ne pouvons pas changer la météo ni influencer les résultats d'un événement sportif. Le résultat désiré dépend de facteurs hors de notre contrôle.

Nous avons demandé aux employés en quoi consistait l'espoir en milieu de travail. Nous avons observé l'établissement d'un lien intuitif vers des éléments plus actifs, comme la motivation, la réalisation d'objectifs et l'élimination d'obstacles :

« L'espoir, c'est ce vers quoi on se dirige en croyant qu'on peut y arriver. »

« L'espoir, c'est surmonter des obstacles, car on en rencontrera toujours sur notre chemin. Mais, tant que nous avons un but à atteindre, nous continuons d'avancer. »

Une pratique de l'espoir reconnaît également que les obstacles font partie du processus. En milieu de travail, ceux-ci prennent différentes formes : d'un manque de soutien ou de ressources à l'anxiété personnelle. Notre recherche révèle cinq facteurs représentant les plus grands obstacles à l'espoir au travail :

- 1. Priorités concurrentes**
- 2. Préoccupation à l'égard de la réussite des projets**
- 3. Épuisement mental**
- 4. Crainte de dépasser les échéances**
- 5. Anxiété ou nervosité**



**PENSÉE ORIENTÉE  
VERS LES MOYENS**

**PENSÉE ORIENTÉE  
VERS LA MOTIVATION**

Pour de nombreux employés, l'espoir est déjà une manière de penser et d'agir qui les pousse à se diriger vers un objectif. La pratique de l'espoir mise sur l'interaction de deux modes de pensée actifs : la pensée orientée vers les moyens (« je vois le chemin pour atteindre mon objectif »), et la pensée orientée vers la motivation (« je crois avoir la capacité de suivre ce chemin »<sup>4</sup>). Dans la pratique de l'espoir, ce cycle de pensée se répète, poussant l'action et le mouvement vers un résultat souhaité.

Exception faite des priorités concurrentes, les plus grands obstacles auxquels font face les employés ne sont pas de nature opérationnelle, mais sont plutôt liés à leur bien-être mental. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, les difficultés de santé mentale peuvent avoir une grande incidence sur le sentiment d'espoir d'une personne.

### **Effet des problèmes de santé mentale sur l'espoir**

<b>Anxiété</b>	<b>-63 %</b>
<b>Dépression</b>	<b>-62 %</b>
<b>Épuisement professionnel</b>	<b>-82 %</b>

Ces défis peuvent faire dérailler le progrès et miner la pensée orientée vers la motivation. Chacun d'eux force l'employé à recommencer le cycle en déterminant un nouveau chemin et en réaffirmant sa conviction de parcourir ce chemin jusqu'au bout. L'épuisement professionnel, qui découle d'une gestion inadéquate d'un stress chronique au travail et qui se caractérise par des sentiments de fatigue extrême, d'évitement et d'inutilité, constitue le défi le plus important en matière de santé mentale.

Malgré tout, l'espoir en pratique propulse les employés vers l'avant. La meilleure façon pour les organisations d'aider les employés consiste à régler les priorités concurrentes et à leur offrir des ressources et des systèmes pour les aider à surmonter les autres obstacles courants de l'espoir.

**« Lorsqu'on applique la pensée orientée vers la motivation et les moyens à nos objectifs, et après avoir atteint ceux-ci, nous vivons toute la gamme des émotions positives. Ces émotions, de même que les émotions négatives qui émergent en cas d'échec, enrichissent l'expérience vécue. »**

**— R. SNYDER, PROFESSEUR DE PSYCHOLOGIE CLINIQUE,  
UNIVERSITÉ DU KANSAS**

## LE RÔLE DES OBJECTIFS ATTEIGNABLES (ET INSPIRANTS)

Avant le cycle de réflexion, de gestion des obstacles et de progression vers un résultat, un objectif permet aux employés de savoir où ils en sont et d'établir un lien avec un avenir porteur d'espoir.

Pour que les objectifs stimulent la pratique de l'espoir, ils doivent être liés à quelque chose de plus grand. Lorsque nous avons demandé aux employés de nommer les qualités les plus importantes d'un objectif de travail réussi, ils en ont énuméré plusieurs, que nous vous présentons dans le tableau ci-dessous.

### Principales qualités des objectifs de travail efficaces

---

**1. Atteignables**

---

**2. Inspirants**

---

**3. Significatifs**

---

**4. Pertinents**

---

**5. Soutenus par le leader**

---

Premièrement, les objectifs doivent être atteignables : spécifiques, mesurables et réalistes. Les grandes initiatives ne seront couronnées de succès que si elles sont composées de petits objectifs que les employés peuvent réaliser en cours de route. Ensuite, les objectifs doivent être inspirants. Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, un objectif inspirant lie les gens à une vision ou à un ensemble de valeurs plus larges. Un employé inspiré agit avec énergie et détermination, et il est ouvert aux nouvelles solutions innovantes. Lorsque les objectifs sont inspirants, la probabilité que les travailleurs aient un grand sentiment d'espoir augmente de 85 %.



De plus, les objectifs ont un effet accru lorsqu'ils sont significatifs et pertinents, liés aux besoins et aux valeurs de l'individu. Cet aspect pourrait aider les employés à progresser dans leur carrière, améliorer leur sécurité financière ou s'harmoniser avec leurs valeurs personnelles.

Finalement, le soutien du leader est essentiel dans l'établissement d'objectifs pour les employés. Les employés doivent savoir que leurs leaders les approuvent et les soutiennent. Les leaders peuvent montrer leur soutien en faisant un suivi avec les employés et en leur témoignant de la reconnaissance pendant leur progression. L'encouragement des efforts renforce le caractère atteignable d'un objectif. Et ce soutien ne contribue pas uniquement à la hausse du sentiment d'espoir des employés, il influe sur d'autres aspects de l'expérience employé, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

#### **Probabilité de résultats clés lorsque les employés sentent que leur leader direct soutient leurs objectifs**

<b>RÉSULTAT</b>	<b>AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ</b>
<b>Sentiment d'espoir</b>	<b>6x</b>
<b>Sentiment de succès</b>	<b>7x</b>
<b>Excellent travail</b>	<b>5x</b>
<b>Engagement</b>	<b>7x</b>
<b>Épanouissement</b>	<b>8x</b>

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

## LA PRATIQUE DE L'ESPOIR A BESOIN D'UNE COMMUNAUTÉ

La plupart des modèles actuels sont axés sur l'expérience individuelle. Toutefois, comme nos recherches le démontrent depuis de nombreuses années, l'expérience employé ne se vit pas en vase clos. Une culture d'entreprise florissante a besoin de l'interaction saine des collègues, des équipes et des leaders. Personne ne peut s'épanouir pleinement par soi-même, et c'est la même chose pour l'espoir en pratique.

Si l'interaction du leader reste une influence puissante pour l'établissement d'un lien de l'employé avec une vision significative de l'avenir, le soutien de l'équipe apporte une motivation et une énergie collectives ayant une incidence importante sur leur sentiment d'espoir général.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, l'espoir des employés augmente lorsqu'ils interagissent positivement avec leurs équipes et leurs leaders.

### Probabilité d'espoir chez l'employé selon le type d'interaction avec l'équipe et le leader

INTERACTION	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ D'ESPOIR LORS D'UNE INTERACTION AVEC UN MEMBRE DE L'ÉQUIPE	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ D'ESPOIR LORS D'UNE INTERACTION AVEC UN LEADER
Encouragement à atteindre les objectifs	8x	6x
Soutien des objectifs	6x	6x
Aide à trouver des moyens de surmonter les obstacles	8x	7x
Apport d'une énergie positive au travail	9x	7x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

Ces interactions puissantes avec les collègues et les leaders devraient se produire à chaque étape d'un processus qui comprend les éléments suivants :

- **Conseils et soutien lors de l'établissement des objectifs**
- **Aide pour déterminer de nouvelles avenues en présence d'obstacles**
- **Encouragement et reconnaissance en cours de route**

Comme c'est le cas avec les leaders, la reconnaissance des membres de l'équipe valide le progrès d'un employé vers ses objectifs. Même dans les projets qui ne se déroulent pas comme prévu, la probabilité d'un grand sentiment d'espoir augmente lorsque les leaders soutiennent les employés (6x) et lorsque les membres de l'équipe se soutiennent mutuellement (7x). La reconnaissance entre pairs constitue un moyen puissant pour les organisations de créer et de maintenir cette communauté.

## **UNE PRATIQUE QUI SE PERPÉTUE**

Lorsque les employés atteignent des objectifs significatifs, on observe un renforcement positif de la pensée orientée vers les moyens et la motivation, et l'alimentation d'un cycle de désir de nouveaux objectifs et d'une plus grande réalisation. Le témoignage de reconnaissance aux employés lorsqu'ils atteignent leurs objectifs amplifie ce désir, créant encore plus d'élan et leur donnant les moyens de réussir. Comme le mentionnait un participant d'un groupe de discussion : « C'est comme une course d'obstacles. Une fois que vous avez franchi le premier, vous pouvez franchir les suivants. »

Une pratique de l'espoir transforme la perception des individus face à leurs capacités et à leur avenir. Parmi les employés qui atteignent leurs objectifs, 73 % se sentent plus confiants par rapport à l'établissement de nouveaux objectifs, 71 % trouvent qu'il est plus facile de voir les moyens pour atteindre ces objectifs, et 75 % envisagent leur avenir de façon plus positive. L'espoir permet aux employés de s'épanouir.

**« La capacité de trouver un sens au quotidien – que ce soit par les liens de qualité, la collaboration et le soutien, la possibilité d’exploiter son plein potentiel ou d’améliorer le sort de la communauté ou de la planète – peut contribuer à faire progresser les employés et à favoriser un engagement et un rendement accrus. »**

**—AMY BRADLEY, PH. D., PROFESSEURE EN LEADERSHIP ET EN GESTION, HULT ASHRIDGE**

## RECOMMANDATIONS

Pour que l'espoir devienne une pratique, les organisations doivent fixer des objectifs atteignables qui inspirent les employés, créer une communauté et tirer parti de la reconnaissance.

### 1 Jeter les bases de l'espoir avec des objectifs inspirants

Les leaders peuvent aider les employés à définir des objectifs et à les lier à des sources d'inspiration pertinentes sur le plan personnel. Il peut s'agir de la passion pour le travail, de l'adhésion aux valeurs ou à la mission de l'entreprise, ou simplement d'occasions de collaborer avec des pairs et des leaders respectés. Les objectifs peuvent devenir plus pertinents lorsqu'on les lie aux besoins et aux aspirations des personnes, comme la croissance, le perfectionnement et la sécurité.

La définition d'objectifs donne également la possibilité d'évaluer les moyens d'atteindre le succès et de relever les obstacles potentiels qui peuvent survenir en cours de route. Les rencontres individuelles et les réunions d'équipe constituent des occasions idéales pour réfléchir aux obstacles possibles et déterminer les ressources nécessaires et les nouvelles avenues pour éviter les revers possibles. En plus de renforcer la pensée orientée vers les moyens et la motivation, cette expérience solidifie les liens avec les équipes et les leaders. Lorsque les équipes et les leaders contribuent à trouver des moyens de contourner les obstacles, la probabilité qu'un employé ressente un lien solide avec son équipe et son leader est cinq fois plus élevée.



## ÉTUDE DE CAS - AMÉLIORER LE LIEN ET LA SOLLICITUDE

Durant la pandémie mondiale, l'hôpital Lenox Hill a mis en place des « rassemblements d'espoir » pendant ses réunions quotidiennes avec les employés de première ligne. Ces rassemblements mettaient l'accent sur les réussites, comme le retrait de la ventilation pour certains patients, ainsi que les récits de réalisation, les défis à relever et les effets positifs de leur travail. Aujourd'hui, les rassemblements d'espoir sont des sources de camaraderie et de communication continue. Ils lient les employés à leur vision et renforcent le message d'espoir : entrevoir le chemin à parcourir et croire qu'ils peuvent y arriver ensemble<sup>5</sup>.

## 2

**Créer une communauté de soutien au travail**

L'espoir a besoin d'une communauté de soutien pour grandir. Les leaders, les équipes et les pairs jouent tous un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs par les employés et devraient prendre part tôt et fréquemment au processus. De la définition d'objectifs à la gestion des obstacles, en passant par la reconnaissance des réalisations, une communauté de travail solide soutient la pratique de l'espoir en offrant inspiration, conseils, encouragement et validation.

Les suivis réguliers de l'équipe et du leader représentent des occasions d'interactions positives qui peuvent contribuer à nourrir l'espoir. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, ce soutien renforce la pratique de l'espoir et rehausse l'expérience employé dans plusieurs indicateurs.

**Probabilité de résultats clés lorsque les leaders et les membres de l'équipe soutiennent les objectifs**

RÉSULTAT	LEADERS	MEMBRES DE L'ÉQUIPE
Excellent travail	+188 %	+201 %
Engagement	+291 %	+256 %
Innovation	+137 %	+123 %
Sentiment d'appartenance	+135 %	+126 %
Anxiété	-37 %	-37 %
Épuisement professionnel	-34 %	-32 %

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER



**3****Utiliser la reconnaissance pour célébrer les réalisations portées par l'espoir**

L'espoir en pratique grandit lorsqu'il comprend de l'encouragement et de la validation sur une base régulière. Tout comme les obstacles peuvent perturber le cycle de la pensée orientée vers les moyens et la motivation, la reconnaissance peut rétablir la confiance de l'employé, valider les efforts et nourrir le progrès.

Cela dit, la reconnaissance devrait commencer avant la fin d'un projet. L'appréciation des efforts en cours de route procure aux employés le soutien et l'encouragement nécessaires pour surmonter les obstacles et poursuivre leur excellent travail. Les acclamations tout au long d'un événement sportif (et pas seulement lors d'une victoire) contribuent à donner de l'élan, de l'énergie et de l'endurance. De la même façon, la reconnaissance des employés pour leurs réalisations et l'atteinte de leurs objectifs en cours de route les aide à poursuivre leurs efforts.

**« La reconnaissance n'est plus qu'un simple outil d'engagement : elle est devenue une ressource émotionnelle essentielle, une des dernières forces qui maintiennent le lien des gens avec leur travail, leurs collègues et leurs organisations. »**

**—JACKIE MCCARTHY, VICE-PRÉSIDENTE ADJOINTE, STRATÉGIE D'EXPÉRIENCE, NORTHWELL HEALTH**

## **Effet de la reconnaissance sur la probabilité d'un grand sentiment d'espoir**

---

**Mes pairs et moi nous témoignons régulièrement de la reconnaissance pour notre travail.**

---

**6x**

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

---

**5x**

**Je vois régulièrement des gens recevoir de la reconnaissance.**

---

**4x**

**Mon leader informe les autres de mes réalisations.**

---

**3x**

**La reconnaissance reçue est significative.**

---

**2x**

D'après notre recherche, lorsque la reconnaissance fait partie intégrante de la culture d'entreprise et de l'expérience employé, la probabilité que les employés ressentent de l'espoir augmente considérablement.

Il est également important que la reconnaissance soit témoignée de façon intentionnelle. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, en créant des moments de reconnaissance qui encouragent et valident le travail acharné et les efforts d'une personne pour atteindre ses objectifs, les leaders et les pairs peuvent amplifier l'espoir.

#### **Impact of Intentional Recognition on Odds of a Strong Sense of Hope**

---

**7,4x**

La reconnaissance du leader  
m'encourage à continuer de  
cheminer vers mon objectif.

**7,2x**

La reconnaissance du leader  
valide mon travail acharné.

---

**8,6x**

La reconnaissance de l'équipe  
m'encourage à continuer de  
cheminer vers mon objectif.

**7,8x**

La reconnaissance de l'équipe  
valide mon travail acharné.

---

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

## ÉTUDE DE CAS - UNE MISSION DE RECONNAISSANCE

La Navy Federal Credit Union (NFCU) reconnaît le travail et les progrès de ses employés à l'égard de leurs objectifs en leur remettant des récompenses pour l'excellent travail quotidien, les projets stratégiques, les réussites de l'équipe et les programmes de formation professionnelle terminés (lorsque les militaires retournent à la vie civile).

L'institution reconnaît également plus d'objectifs personnels, comme les anniversaires de carrière, le bénévolat, la responsabilité sociale et l'appartenance. Ces efforts permettent à tous les employés de travailler avec un sentiment d'espoir et pourraient expliquer en partie l'inclusion de la NFCU à la liste annuelle des meilleurs employeurs des magazines Fortune et Forbes<sup>6</sup>.

## L'ESPOIR EN PRATIQUE - PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR

L'espoir en milieu de travail est une pratique active plutôt qu'un phénomène émotionnel passif.

La pratique de l'espoir réunit la définition d'objectifs atteignables et inspirants dans une communauté de soutien.

L'espoir se perpétue, renforçant la pensée orientée vers les moyens et la motivation qui alimente le désir de nouveaux objectifs et de plus grandes réalisations.

La reconnaissance renforce l'espoir en validant l'effort et en encourageant le progrès.

## Sources - L'espoir en pratique

1. Harvard Youth Poll, Harvard Kennedy School Institute of Politics, printemps 2023.
2. State of the Global Workplace: 2025 Report, Gallup.
3. PERCY, Sally, « How Leaders Can Instill Hope In Their Teams », Forbes, 5 mars 2024.
4. SNYDER, C.R., « Hope theory: Rainbows in the mind », APA PsycNet, 2002.
5. RATANJEE, Vibhas, « Embracing The Universality Of Hope: Crafting A Leadership Narrative For Our Future », Forbes, 13 février 2025.
6. « Navy Federal Credit Union : Transformer la mission en passion », O.C. Tanner, 2024.



# Équipes inclusives





La création et le maintien d'un environnement inclusif pour les employés passent par les collègues.





10X

**AUGMENTATION DU SENTIMENT D'ÉPANOUISSEMENT  
LORSQUE LES EMPLOYÉS ESTIMENT QUE LEURS  
ÉQUIPES SONT INCLUSIVES**

Lorsque les premières initiatives de DEI ont commencé à retenir l'attention du public, de nombreuses personnes ont cru que l'accent mis sur la diversité et l'équité mènerait naturellement à l'inclusion. Certains employeurs bien intentionnés ont tenté de tirer parti des avantages de l'inclusion en la rattachant à leurs cibles de recrutement ou en l'incluant dans leurs efforts de gestion du risque. Toutefois, ces approches ont rarement réussi à créer un sentiment d'inclusion chez les employés. La bonne nouvelle est que, cette année, notre recherche révèle une avenue différente pour atteindre le succès : l'inclusion se développe lorsqu'elle est pratiquée et soutenue intentionnellement au sein de l'équipe, comme une compétence que ses membres perfectionnent ensemble jour après jour. Et à mesure que les équipes favorisent la confiance et l'appartenance, ces microcultures inclusives se transforment en une organisation plus forte et hautement performante.

## INTRODUCTION

Pendant plus d'une décennie, la recherche menée dans plusieurs pays a invariablement démontré que les entreprises ayant une culture inclusive obtenaient des résultats nettement supérieurs. Toutefois, on n'a jamais laissé croire que l'inclusion était facile.

Bien que 85 % des entreprises mondiales considèrent la diversité et l'inclusion comme une priorité, et que 485 des entreprises du classement Fortune 500 mettent activement de l'avant leurs initiatives d'inclusion, la plupart d'entre elles constatent un succès mitigé<sup>1</sup>. Un accent très prononcé sur l'atténuation des risques et la conformité, un soutien limité ou irrégulier, et une compréhension incomplète du principe lui-même ont rendu l'atteinte et le maintien de l'inclusion extrêmement ardu pour de nombreuses organisations.

Comme nous l'avons mentionné dans notre Rapport mondial sur la culture 2021, la véritable inclusion est une « synthèse, une union, 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<sup>2</sup> ».

Certaines organisations ont uni leurs forces pour créer des équipes diversifiées, en regroupant régulièrement les initiatives d'inclusion avec les programmes de DEI, mais elles n'ont pas de stratégie pour aider les employés à ressentir l'inclusion ou l'appartenance. Une équipe composée de membres aux expériences et aux perspectives variées ne garantit pas nécessairement un sentiment d'inclusion. Loin d'être une politique ou un programme, l'inclusion est une pratique régulière et quotidienne qui atteint son efficacité maximale lorsqu'elle est pratiquée au niveau de l'équipe et mène au sentiment d'appartenance (et pas seulement à la tolérance). L'inclusion survient lorsque les membres de l'équipe, les dirigeants et l'organisation démontrent un engagement continu à aider chacun à se sentir vu et entendu. Si l'adoption d'une approche proactive plutôt que réactive semble plus sincère aux yeux des employés, elle rend aussi l'inclusion atteignable et évolutive.

Cet aspect est crucial puisque des études récentes montrent que 30 % des employés se sentent invisibles au travail, 65 % manquent d'appréciation et 82 % se sentent isolés<sup>3</sup>. Les employés se présentent au travail, mais ne croient pas qu'ils ont leur place ou qu'ils sont importants.

« Se sentir important », selon Zach Mercurio, chercheur et professeur en développement du leadership, « c'est avoir l'impression de compter pour les autres parce qu'on se sent reconnu et qu'on sait que ce qu'on fait a de la valeur. C'est un besoin fondamental. Lorsque les gens savent qu'ils ont de l'importance au travail, ils s'épanouissent. Les employés qui croient en leur importance signalent une plus grande satisfaction, ont plus de chances d'obtenir une promotion et sont moins susceptibles de quitter l'entreprise. » La contribution au sentiment d'importance de tous les employés permet d'approfondir la définition de l'inclusion.

Voilà une occasion exceptionnelle pour les organisations. Notre recherche révèle que, lorsque les employés sentent que leurs équipes sont inclusives, ils sont :

- **4x plus susceptibles d'agir à titre de promoteur;**
- **7x plus susceptibles de croire que les hauts dirigeants peuvent atteindre les objectifs de l'organisation;**
- **10x plus susceptibles de s'épanouir.**

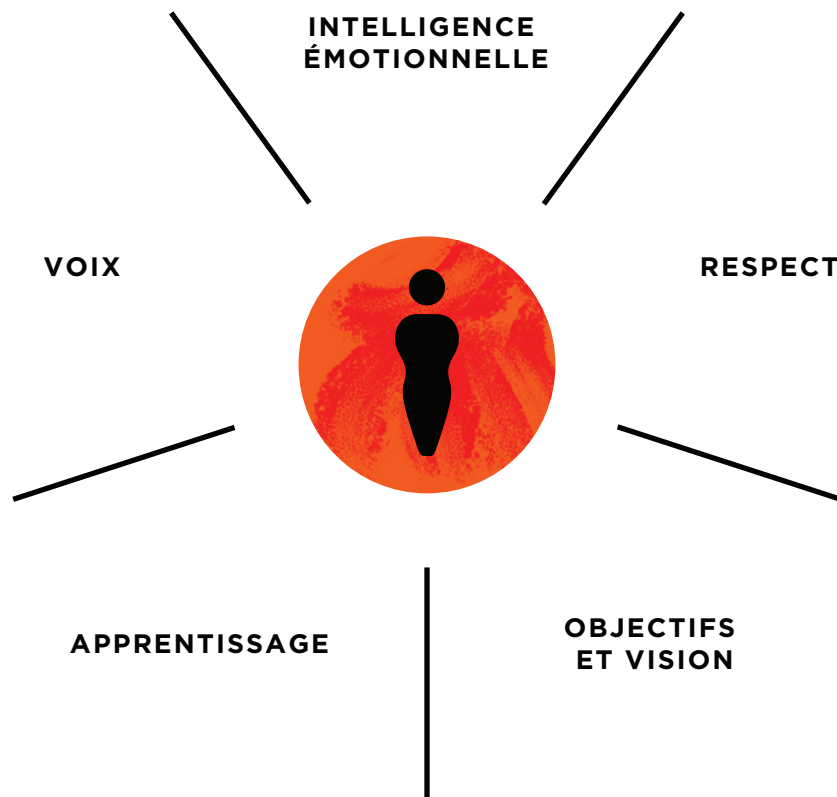
Comme les deux tiers des employés choisissent de travailler pour des entreprises qui font la promotion de l'inclusion<sup>4</sup>, les organisations ont besoin de nouvelles stratégies pour canaliser les forces de tous les membres de l'équipe. La capacité de résoudre des problèmes de manière créative et d'innover constamment est en jeu.

**« La diversité est un fait,  
pourtant l'inclusion est un  
choix que l'on fait tous les  
jours. »**

**—NELLIE BORRERO, DIRECTRICE GÉNÉRALE ET CONSEILLÈRE  
STRATÉGIQUE PRINCIPALE, INCLUSION ET DIVERSITÉ MONDIALES,  
ACCENTURE**

## **L'ANATOMIE DE L'INCLUSION EN TANT QUE PRATIQUE**

Idéalement, l'inclusion est une habitude quotidienne intégrée au déroulement normal du travail. Nous avons constaté que les employés qui ont des collègues qui les comprennent au travail sont 5 fois plus susceptibles de se sentir inclus. Des groupes de discussion et des sondages ont mis en évidence cinq grandes catégories de comportements qui soutiennent l'inclusivité dans les équipes.



**FIGURE 4. INDICE DE L'INCLUSION**  
Les cinq types de comportements qui soutiennent l'inclusivité dans les équipes.

**Intelligence émotionnelle :** Les membres de l'équipe se comprennent, s'expriment librement, célèbrent leurs réussites et gèrent leurs émotions.

**Respect :** Les collègues respectent équitablement le temps, les limites et les points de vue des autres.

**Objectifs et vision :** Les membres de l'équipe collaborent pour atteindre des objectifs communs qui soutiennent la vision de l'organisation.

**Apprentissage :** Les employés ont la liberté d'expérimenter, de collaborer et de commettre des erreurs.

**Voix :** Tous les membres de l'équipe se sentent à l'aise d'exprimer leurs opinions et de formuler des commentaires.

Lorsque les leaders mettent ces comportements en pratique, la probabilité que les employés se sentent inclus est 6 fois plus élevée. Et lorsque les équipes les mettent en pratique, les membres sont 7 fois plus susceptibles de ressentir un sentiment d'appartenance et 9 fois plus susceptibles d'éprouver un sentiment de communauté.

De plus, comme l'illustre le tableau ci-dessous, les pratiques des équipes inclusives entraînent des résultats tout aussi importants pour les organisations.

**Augmentation de la probabilité de résultats pour l'organisation  
liée aux pratiques des équipes inclusive**

	<b>INNOVATION ORGANISATIONNELLE ÉLEVÉE</b>	<b>CONFIANCE ORGANISATIONNELLE ÉLEVÉE</b>	<b>RESPECT DE L'INDUSTRIE POUR L'ORGANISATION</b>	<b>EXCELLENT TRAVAIL DES EMPLOYÉS<sup>5</sup></b>
<b>Intelligence émotionnelle</b>	<b>5x</b>	<b>6x</b>	<b>7x</b>	<b>7x</b>
<b>Respect</b>	<b>5x</b>	<b>6x</b>	<b>7x</b>	<b>7x</b>
<b>Objectifs et vision</b>	<b>5x</b>	<b>6x</b>	<b>7x</b>	<b>7x</b>
<b>Apprentissage</b>	<b>6x</b>	<b>7x</b>	<b>8x</b>	<b>8x</b>
<b>Voix</b>	<b>6x</b>	<b>7x</b>	<b>7x</b>	<b>8x</b>
<b>Toutes les pratiques combinées</b>	<b>7x</b>	<b>9x</b>	<b>11x</b>	<b>10x</b>

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER**

Les employeurs n'ont pas besoin d'un programme officiel pour tirer parti des avantages de l'inclusion. Les équipes qui apprennent et adoptent les comportements inclusifs par tous les moyens à leur disposition peuvent exercer une influence accrue. Lorsque les employés ont le sentiment de faire partie d'une équipe inclusive, la probabilité qu'ils perçoivent leur organisation comme inclusive est 12 fois plus élevée.



## LE RÔLE DE CONFIRMATION DE LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance des employés peut contribuer à favoriser les équipes inclusives en soulignant et en célébrant les comportements de chacune des cinq grandes catégories (intelligence émotionnelle, respect, objectifs et vision, apprentissage, voix). De plus, comme l'illustre le tableau ci-dessous, dans les organisations où la reconnaissance est familière, fréquente et intégrée à la culture, les gens sont beaucoup plus susceptibles de mettre ces comportements en pratique.

### Hausse de la probabilité des comportements des équipes inclusives avec la reconnaissance intégrée

Intelligence émotionnelle	10x
Respect	10x
Objectifs et vision	10x
Apprentissage	11x
Voix	11x
Toutes les pratiques combinées	15x

La reconnaissance démontre également, de façon intrinsèque, qu'on accorde de l'importance aux employés et au travail qu'ils accomplissent, qu'ils jouent un rôle déterminant et qu'ils ont leur place dans l'organisation. N'oubliez pas que l'inclusion repose sur le sentiment d'être vu et valorisé; ce que la reconnaissance fait de mieux.

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

—PAT WADORS, ANCIENNE DIRECTRICE EN CHEF DU PERSONNEL,  
PROCORE TECHNOLOGIES

## LES ÉQUIPES PEUVENT RENFORCER L'INCLUSION, MAIS LES ÉQUIPES INCLUSIVES NE SE CRÉENT PAS TOUTES SEULES

On ne devrait pas se surprendre que l'adoption et la promotion des pratiques inclusives commencent par des leaders modernes pourvus d'une intelligence émotionnelle.

Lorsque les leaders adoptent des comportements inclusifs, les employés sont 34 fois plus susceptibles de les imiter. D'autres résultats positifs détaillés sont présentés dans le tableau ci-dessous.

### Résultats clés lorsque le leader adopte des comportements inclusifs

RÉSULTAT	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ
Culture d'équipe qui encourage l'échange d'idées	27x
Bon moral de l'équipe	23x
Membres de l'équipe qui se comprennent bien	22x
Membres de l'équipe qui sont honnêtes les uns envers les autres	22x
Bonne réputation de l'équipe au sein de l'organisation	21x
Équipe innovante	20x
Membres de l'équipe aptes à résoudre les conflits	20x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

Bien entendu, la plupart des leaders ont aussi des leaders. Et ceux-ci, en collaboration avec l'organisation, peuvent offrir un soutien essentiel. Le cas échéant, les cadres intermédiaires sont 9 fois plus susceptibles d'adopter les comportements des cinq catégories d'inclusion. De la même façon, la probabilité de leadership inclusif est 10 fois plus élevée lorsqu'un leader dispose des outils nécessaires pour innover.

Les organisations devraient donner aux leaders le temps et les ressources nécessaires pour apprendre et pratiquer l'intelligence émotionnelle, la définition d'objectifs réfléchie, l'écoute active et le respect. En reconnaissant les leaders qui montrent ces comportements, on renforce leur importance et on encourage les leaders à les mettre en pratique régulièrement.

### **QUE REPRÉSENTE L'INCLUSION (OU SON ABSENCE) POUR LES ORGANISATIONS?**

Si l'inclusion présente de multiples avantages pour les personnes, les équipes inclusives améliorent aussi directement l'entreprise. Les employés d'équipes inclusives ne démontrent pas seulement un plus grand sentiment d'engagement ou d'appartenance, ils sont aussi plus susceptibles de se percevoir comme faisant partie de l'organisation, d'avoir un sentiment de responsabilité et de se sentir investis de la réussite de l'organisation. Le tableau suivant présente d'autres avantages.

### Avantages organisationnels en présence d'équipes inclusives

AVANTAGE	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ
Engagement des employés.	15x
L'équipe atteint régulièrement ses objectifs.	13x
Les employés respectent les règles de sécurité de l'organisation.	12x
Les employés respectent les politiques et les procédures de l'organisation.	10x
L'organisation prend des décisions judicieuses pour l'avenir.	9x
L'organisation est en bonne santé financière.	8x
L'organisation propose des produits de qualité.	8x
Les employés ont un sentiment d'appartenance.	7x

En revanche, comme l'illustre le prochain tableau, lorsqu'on ne perçoit pas que les équipes sont inclusives, nous observons des niveaux élevés d'anxiété et d'épuisement professionnel ainsi que des perceptions plus négatives de l'organisation. Malheureusement, seulement 32 % des employés disent faire partie d'une équipe inclusive.

### Résultats et perceptions des employés lorsque les équipes ne sont pas inclusives

RÉSULTAT/PERCEPTION	PROBABILITÉ
Anxiété	+218 %
Épuisement professionnel	+513 %
Organisation en bonne santé financière	-87 %
Culture de confiance au travail	-90 %
Fabrication de produits de qualité par l'organisation	-87 %

**« Je travaille pour une entreprise de détail, et nous vendons nos produits à tout le monde, peu importe l'apparence. Je crois que la diversité au sein de l'équipe de direction et des réunions où chacun apporte ses idées uniques et tente de vendre à une clientèle diversifiée peuvent améliorer les résultats financiers. »**

**—PARTICIPANT D'UN GROUPE DE DISCUSSION, LOS ANGELES**

## RECOMMANDATIONS

Pour favoriser la véritable inclusion en milieu de travail, encouragez les leaders et les équipes à adopter des comportements inclusifs.

### 1 **Outils des leaders à mettre l'inclusion en pratique**

Le moyen le plus efficace de mettre l'inclusion en pratique dans l'équipe est de commencer par demander aux leaders de montrer l'exemple. Et lorsque les leaders bénéficient du soutien de leurs organisations, ils sont 8 fois plus susceptibles d'adopter eux-mêmes des comportements inclusifs.

Ce soutien peut prendre plusieurs formes :

- Former les leaders à solliciter et à comprendre les points de vue et les opinions de tous les membres de l'équipe.
- Encourager les leaders à tenir des discussions ouvertes et transparentes.
- Créer un espace sécuritaire où les employés peuvent exprimer leurs opinions et formuler des commentaires.
- Offrir aux leaders les meilleures pratiques pour respecter le temps et les limites des employés de façon équitable.
- Aider les leaders à lier les employés et leur travail à une vision et à des objectifs communs.
- Encourager une culture où les employés se sentent à l'aise de prendre des risques et de vivre des échecs.
- Donner aux leaders les ressources pour apprendre à créer des équipes inclusives ainsi que l'autonomie, la flexibilité et le temps nécessaires pour adopter des comportements inclusifs.



## **2 Veiller à ce que les équipes et les leaders mettent régulièrement l'inclusion en pratique**

Une simple formation ne suffit pas. Le secret passe par la constance. Lorsque les employés sentent que leur équipe est inclusive en tout temps, et pas seulement de temps en temps, la probabilité d'anxiété et d'épuisement professionnel diminue (-60 % et -80 %, respectivement), et la probabilité d'excellent travail et d'épanouissement au travail augmente (447 % et 724 %, respectivement).

Exemples de comportements inclusifs :

- Organiser des rencontres régulières à divers moments pour que les membres de l'équipe internationale ne soient pas toujours tenus d'y assister en dehors des heures d'ouverture.
- Prévoir des moyens pour recueillir le point de vue et les commentaires de chaque employé relativement à une question ou à un projet.
- Lier les contributions et les réalisations des employés à l'équipe et à l'organisation dans différents moments de reconnaissance.

L'intégration de comportements inclusifs dans l'expérience quotidienne des employés par l'adhésion des leaders, la communication et la reconnaissance en fait éventuellement des caractéristiques fondamentales de notre culture.

A photograph of two healthcare professionals, a man and a woman, both wearing white lab coats and stethoscopes. They are smiling and engaged in a conversation. The background is slightly blurred, showing what appears to be a clinical setting. The entire image has a reddish-orange tint.

### ÉTUDE DE CAS - INCLUSION AU QUOTIDIEN

St. Elizabeth Healthcare, un système médical régional reconnu aux États-Unis, s'est associé à O.C. Tanner pour créer une stratégie de reconnaissance officielle qui contribue au soutien de sa culture inclusive. Le programme avise automatiquement les leaders des témoignages de reconnaissance, ce qui leur permet de souligner les réalisations du personnel lors des réunions quotidiennes. La haute direction voit également les personnes qui ont récemment reçu de la reconnaissance et remet des récompenses spontanées. En outre, l'équipe des RH établit des objectifs de reconnaissance continue pour encourager le personnel.

Les résultats de cette reconnaissance régulière sont tout aussi impressionnants. L'appartenance est maintenant l'indicateur qui reçoit la meilleure note dans le sondage des employés. L'engagement et la satisfaction des patients obtiennent aussi des notes élevées, et le taux de roulement du personnel a diminué de façon constante<sup>6</sup>.

### 3 Utiliser la reconnaissance pour promouvoir davantage les pratiques inclusives

La reconnaissance des employés joue un rôle important dans la promotion d'équipes inclusives. Cependant, si l'objectif est de créer l'inclusion comme résultat, la façon de témoigner de la reconnaissance est importante.

La reconnaissance la plus efficace est accessible à tous, c'est-à-dire que tous les employés ont la possibilité de la témoigner et de la recevoir. Les employés doivent se sentir outillés et à l'aise de participer aux moments de reconnaissance des autres, que ce soit en tant qu'observateurs ou présentateurs, ou simplement en partageant leurs réflexions. Intégrez la reconnaissance à l'expérience quotidienne des employés; elle doit être fréquente et ouverte, et lier les employés à l'organisation et à sa vision.

Lorsque les employés reçoivent ou observent des témoignages de reconnaissance de ces façons, ils sont plus enclins à percevoir l'inclusion dans leurs équipes. Le tableau ci-dessous montre comment les perceptions positives améliorent la probabilité de créer une équipe inclusive.

#### Pratiques exemplaires et incidence des perceptions des employés sur l'inclusion de l'équipe

PERCEPTION	HAUSSE DE LA PROBABILITÉ D'ÉQUIPE INCLUSIVE
Je suis souvent invité à partager des moments de reconnaissance.	11x
La reconnaissance est équitable dans mon organisation.	12x
Je me sens outillé à témoigner de la reconnaissance.	13x
Je sens que mes contributions sont appréciées à leur juste valeur.	15x
La reconnaissance fait partie intégrante de ma culture d'entreprise.	15x
Les membres de mon équipe sont à l'aise de se témoigner de la reconnaissance.	21x

Finalement, la relation entre la reconnaissance et l'inclusion est un cycle qui se perpétue. La reconnaissance soutient le développement de pratiques d'équipe inclusives, qui, en retour, génèrent une plus grande reconnaissance, ainsi que des sentiments accrus d'appartenance, de communauté et d'engagement.

**“Lorsqu’on reconnaît les gens pour l’excellent travail qu’ils accomplissent et leur influence, ils se sentent bien au sein de l’organisation. Et lorsque les gens se sentent bien et liés à l’organisation, ils restent en poste. On peut avoir des objectifs ambitieux en matière d’appartenance, mais ce sont les gens avec qui on travaille au quotidien qui créent notre sentiment d’appartenance. »**

**—PEGGY ESSERT, GESTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES,  
ST. ELIZABETH HEALTHCARE**



A man wearing a white hard hat and safety glasses is looking down at a clipboard he is holding. The image has a warm, yellowish tint. The text is overlaid on the left side of the image.

## ÉTUDE DE CAS - ÉNERGIE HUMAINE ET INCLUSION

La reconnaissance des employés fait partie de la culture de Chevron depuis plus de 100 ans. Afin d'assurer une reconnaissance juste, équitable et inclusive, l'entreprise a récemment amélioré ses programmes, processus et politiques en matière de reconnaissance. Elle a créé une solution de reconnaissance centralisée afin d'uniformiser l'admissibilité et de reconnaître ses employés partout dans le monde de façon équitable. De plus, de nouveaux outils robustes hors ligne, créés en collaboration avec O.C. Tanner, veillent à ce que les quelque 40 000 employés répartis dans 50 pays – y compris ceux qui travaillent dans des champs pétrolifères ou sur une plateforme en mer – se sentent appréciés, valorisés et qu'ils font partie de Chevron<sup>7</sup>.

## ÉQUIPES INCLUSIVES - PRINCIPALES LEÇONS À RETENIR

Plus qu'un programme ou une politique, l'inclusion est une pratique qui se vit au niveau de l'équipe.

L'inclusion a démontré sa rentabilité pour les personnes, les équipes et les organisations.

Cinq grands domaines de pratique créent des équipes inclusives : intelligence émotionnelle, respect, voix, apprentissage, et objectifs et vision.

La reconnaissance encourage et récompense les comportements inclusifs, contribuant ainsi à la formation d'équipes inclusives.



## Sources - Équipes inclusives

1. Diversity, Equity & Inclusion Benchmarking Survey, PWC, juillet 2022.
2. Inclusion, Rapport mondial sur la culture 2021, Institut O.C. Tanner.
3. MERCURIO, Zach, « The Power of Mattering at Work », Harvard Business Review, mai-juin 2025.
4. KRATZ, Julie, « How To Make Inclusion And Belonging A Real Priority », Forbes, 12 janvier 2025.
5. L'engagement revisité, Rapport mondial sur la culture 2022, Institut O.C. Tanner.
6. « St. Elizabeth Healthcare : La reconnaissance favorise la prise en charge et l'appartenance », O.C. Tanner, 2025.
- 7 « Chevron : Récompenser l'énergie humaine dans le monde entier », O.C. Tanner 2024.

# Cultures de rendement saines





L'union des attentes élevées et du soutien approprié favorise l'épanouissement des employés et de l'entreprise.





**LES EMPLOYÉS SONT SUSCEPTIBLES DE RESTER EN POSTE  
2 ANNÉES DE PLUS LORSQUE LEUR ORGANISATION OFFRE  
DES ATTENTES ET UN SOUTIEN ÉLEVÉS.**

Nous savons tous que peu de choses en ce monde fonctionnent bien en vase clos. Un voilier, par exemple, n'ira nulle part sans eau ni vent. Le même principe s'applique aux gens en milieu de travail. Les employés offrent leur meilleur rendement lorsque les attentes sont saines et qu'ils ont accès à une variété de mesures de soutien. Cela exige généralement des objectifs accompagnés de normes élevées, des échéances réalistes, une culture axée sur l'amélioration continue, et le concours actif des leaders, des collègues et de l'organisation. Récemment, nous avons exploré ce concept en profondeur et avons découvert autre chose : les employés ont aussi besoin, peut-être plus que jamais, d'un sentiment d'attachement pour exceller, et ils se tournent vers leur communauté de travail pour le trouver.

## INTRODUCTION

Les organisations et les leaders présument depuis longtemps que le rendement élevé et le bien-être des employés sont incompatibles. Ils croient que « l'avancement » et la productivité accrue exigent de longues heures de travail, une réduction du temps libre et plus de stress mental et émotionnel. Cette croyance a conduit 79 % des employés à déclarer des symptômes d'épuisement professionnel<sup>1</sup>. Et une représentation plus nette de l'inexactitude de cette supposition, en particulier au fil du temps, a émergé.

L'épuisement professionnel des employés s'étendait déjà à tous les secteurs avant la pandémie de COVID-19, entraînant des dépenses en soins de santé de plusieurs milliards de dollars pour les organisations<sup>2</sup>, et une augmentation du taux de roulement des employés. Toutefois, ce n'est qu'au moment où la pandémie a été déclarée et que les statistiques sur le bien-être des employés ont montré une baisse de 15 points en seulement quelques mois<sup>3</sup> que les organisations ont abaissé leurs attentes en matière de rendement pour prendre soin de leurs effectifs.

Fait intéressant, la priorité accordée au bien-être des employés durant la pandémie (y compris les modalités de travail à distance et flexible) n'a pas entraîné de baisse de productivité. Aux deuxième et troisième trimestres de 2020, les personnes et les équipes affichaient une plus grande productivité comparativement à la même période l'année précédente<sup>4</sup>. Cette combinaison de facteurs a démontré que les entreprises de la plupart des secteurs pouvaient soutenir le bien-être des employés tout en obtenant un rendement élevé.

Bien entendu, certaines philosophies sont persistantes. Maintenant que la pandémie est derrière nous, de nombreux employeurs ont remis l'accent sur la productivité et le rendement, au détriment du bien-être des employés. Certains, mettant de l'avant des mesures qui, selon eux, généreront de meilleurs rendements, ont rappelé les employés au bureau cinq jours par semaine, augmenté le recours aux logiciels pour surveiller leur comportement et mis en place des indicateurs de rendement plus stricts.

Cependant, ce n'est pas un jeu à somme nulle. Le bien-être des employés n'est pas incompatible avec un rendement élevé et la réussite de l'entreprise. Au contraire, notre recherche montre qu'on peut maximiser les profits en offrant le soutien adéquat aux employés.

Malheureusement, nos études révèlent également que seulement 34 % des employés disposent de niveaux de soutien suffisamment élevés pour satisfaire les attentes de leur milieu de travail. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe des moyens concrets pour les organisations d'atteindre une combinaison idéale d'attentes et de soutien qui donne lieu à de l'excellent travail et à de meilleurs résultats pour tous.

**« Être “le meilleur de soi” n'est véritablement possible que lorsqu'on est profondément lié à une autre personne. L'isolement majestueux des planètes n'est pas adapté à l'être humain. »**

**—D<sup>RE</sup> SUE JOHNSON, PSYCHOLOGUE CLINICIENNE**



## A MODEL FOR UNDERSTANDING EMPLOYEE PERFORMANCE

Le modèle Demande-Contrôle-Soutien (Job-Demand-Control-Support) de Robert Karasek explique que des demandes élevées et stressantes au travail peuvent être présentes tant que l'employé exerce un contrôle sur son emploi et entretient des liens solides au travail qui lui permettent d'y faire face<sup>5</sup>. Ce modèle a subi l'influence du modèle comportemental populaire de Diana Baumrind, qui illustre l'importance d'avoir des attentes saines et des niveaux de soutien élevés<sup>6</sup>, et en partage certaines similitudes.

Dans le cadre de nos travaux actuels, nous avons constaté que les employés aspirent également à des attentes élevées lorsqu'ils reçoivent le soutien de leur employeur. Le diagramme ci-contre illustre quatre différents types de cultures d'entreprise, chacune montrant des niveaux variables de soutien et d'attentes saines.

**Désengagée** : Attentes et soutien faibles; la culture la moins saine et la moins productive.

**Permissive** : Attentes faibles, mais soutien élevé; le manque de défis compromet la productivité et pourrait mener à la frustration des employés.

**Autoritaire** : Attentes élevées, mais soutien faible; le manque de rétroaction, de ressources ou d'aide compromet le bien-être et la productivité des employés.

**Directive** : Attentes et soutien élevés; la culture la plus saine et la plus productive.

Cette approche de la compréhension du rendement correspond bien aux conclusions que nous avons tirées en 2023 : les milieux de travail dotés d'un sentiment élevé de communauté et de soutien (culture directive) observent une hausse estimée de 62 % de la durée d'emploi des employés (4,4 ans), une diminution de 58 % du nombre d'employés qui cherchent un autre emploi et une réduction de 38 % de l'épuisement professionnel<sup>7</sup>.

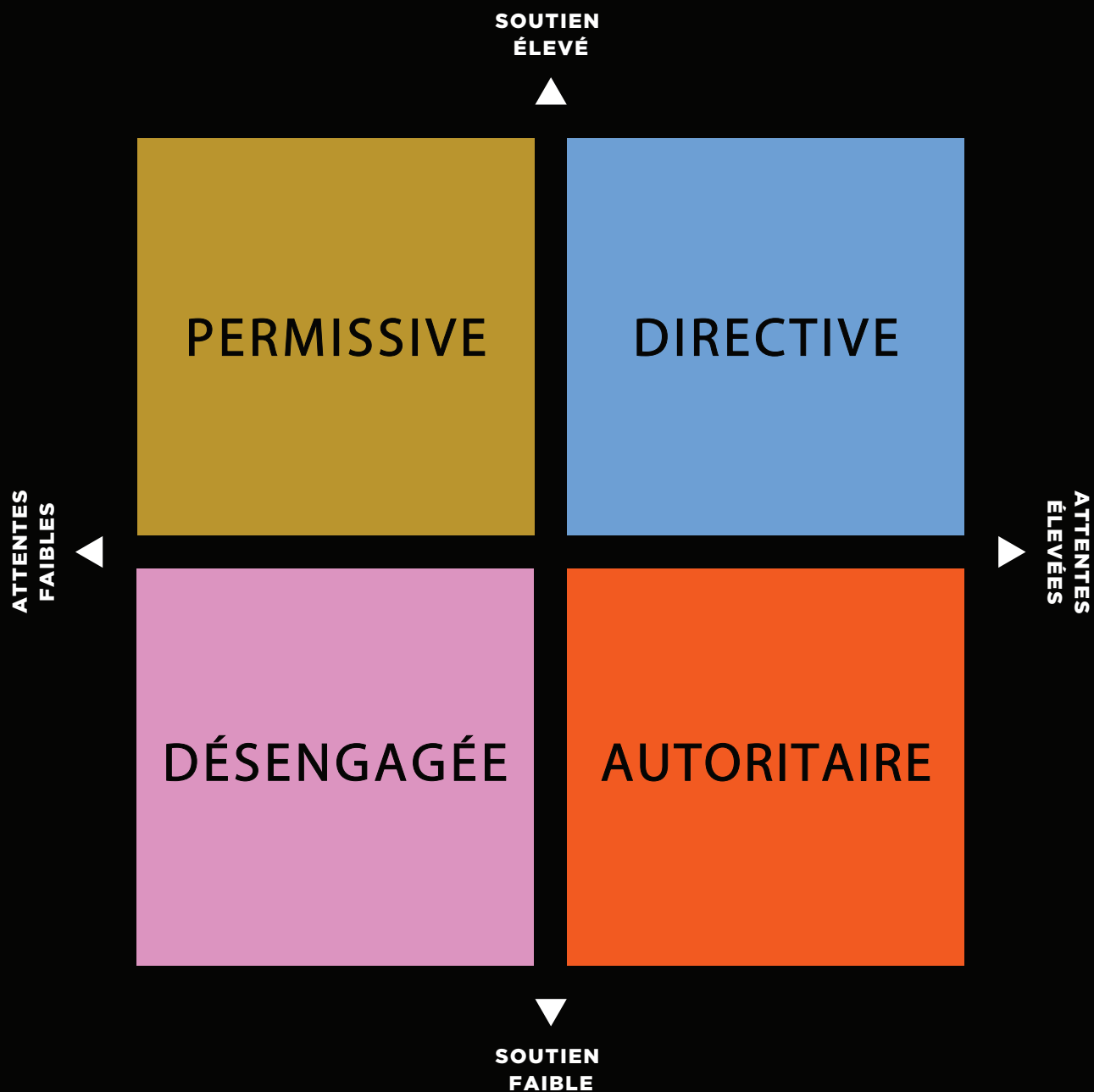


Figure 5. LES FACTEURS DU RENDEMENT  
Les quatre combinaisons du soutien et des attentes qui influent sur le rendement au travail.

## EXPÉRIENCE

### Mise à l'essai des deux dimensions

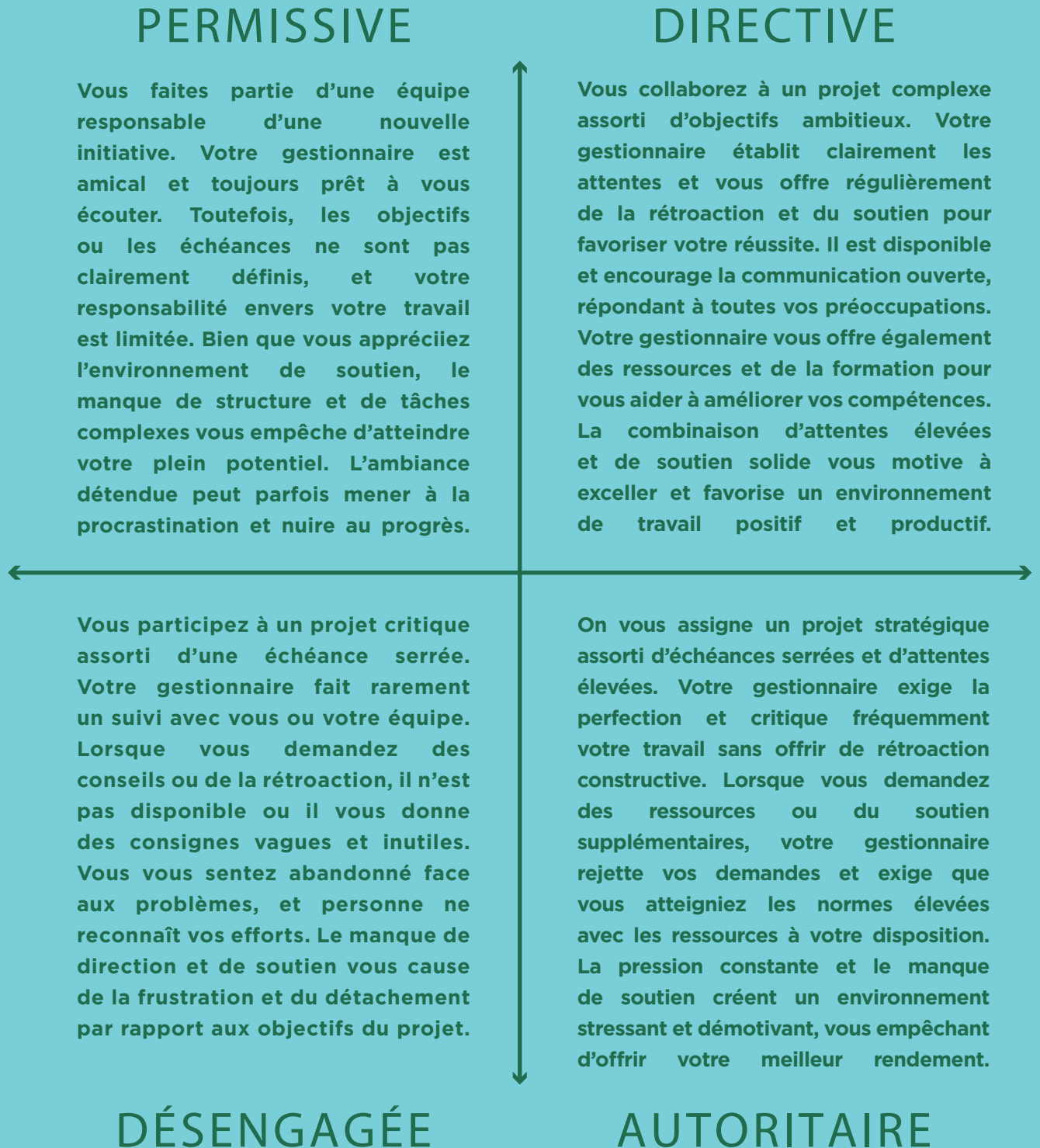
Afin de mieux comprendre l'incidence des attentes et du soutien sur le bien-être et la satisfaction au travail des employés, nous avons mené une expérience en attribuant au hasard un des quatre scénarios de la page ci-contre à plus de 13 000 employés.

Nous avons ensuite demandé aux employés d'évaluer leur satisfaction au travail et de mesurer l'incidence de la situation sur leur santé mentale. Toutes les comparaisons ont été établies avec la composante Désengagée.

#### Résultats

L'expérience, qui nous a permis de déduire la cause, a révélé deux conclusions importantes :

1. Il n'y avait aucune différence entre les composantes Désengagée et Autoritaire dans l'ensemble des dimensions. Ainsi, les cultures d'entreprise qui manquent de soutien ont une incidence négative similaire sur la santé mentale et la satisfaction au travail des employés, que les attentes soient élevées ou faibles.
2. Les employés du scénario de la composante Autoritaire (soutien et attentes élevés) ont obtenu les meilleures notes dans tous les résultats. Nous avons conclu que 76 % des employés se disaient satisfaits de leur milieu de travail (satisfaction plus élevée que pour les autres composantes;  $d=0,91$ ), et 69 % des employés ont affirmé qu'un milieu de travail directif aurait une incidence positive sur leur santé mentale ( $d=0,73$ ). De plus, 72 % des employés ont déclaré que leur appartenance à un milieu de travail directif contribuerait à prévenir les problèmes de santé mentale ( $d=0,76$ ).



## **DES ATTENTES ÉLEVÉES COMBINÉES À UN SOUTIEN SOLIDE PEUVENT MENER À UNE HAUSSE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET À UNE MEILLEURE SANTÉ MENTALE.**

Comme notre expérience l'a démontré, les employés ayant reçu un soutien et des attentes élevées (composante Directive) ont obtenu les notes les plus élevées pour les résultats relatifs à la satisfaction au travail et à une santé mentale positive. Dans les milieux de travail offrant moins de soutien (désengagé et autoritaire) ou des attentes moins élevées (permissif), les employés étaient moins satisfaits et constataient des effets négatifs sur leur santé mentale. Le soutien organisationnel consiste à offrir aux employés des occasions de croissance et de perfectionnement, une participation aux décisions, une communication transparente et des ressources pour accomplir leur travail.

Pour ce qui est de l'épuisement professionnel et de la santé mentale, les employés de milieux de travail offrant moins de soutien ont signalé les plus hauts niveaux de dépression et d'anxiété, et les résultats de santé mentale semblent s'améliorer lorsque les organisations offrent du soutien. Les employés qui reçoivent le soutien le plus élevé ont un risque plus faible de dépression probable (-47 %), d'anxiété probable (-44 %) et d'épuisement professionnel (-88 %).

Ces résultats soulignent l'importance de favoriser un environnement de travail axé sur le soutien et l'ambition pour améliorer le bien-être et le rendement des employés. Les organisations n'ont pas besoin de choisir entre la santé mentale et la productivité : les deux sont également et simultanément réalisables. Les employés veulent être motivés et traités avec respect.

## **LES ORGANISATIONS QUI ONT DES CULTURES DE RENDEMENT SAINES OBTIENNENT LES MEILLEURS RÉSULTATS**

Les attentes et le soutien élevés ont également une incidence sur la culture et, par conséquent, sur le succès de l'entreprise. Les employés évoluant dans des milieux de travail sains sur le plan du rendement constatent des mesures de la culture plus élevées, notamment pour la vision, l'opportunité et l'appréciation, comme l'illustre le tableau ci-dessous. De plus, ils sont plus susceptibles d'avoir des leaders qui pratiquent le leadership moderne<sup>8</sup>, ce qui stimule l'engagement et l'excellent travail.

## Pourcentage des employés au-dessus de la médiane dans chaque type de milieu de travail

ÉLÉMENTS DE LA FORCE MAGNÉTIQUE ET MESURES DE LA CULTURE	DÉSENGAGÉ	AUTORITAIRE	PERMISSIF	DIRECTIF
Vision	25 %	43 %	70 %	81 %
Opportunité	16 %	39 %	59 %	85 %
Succès	15 %	39 %	57 %	86 %
Appréciation	25 %	43 %	70 %	81 %
Leadership moderne	33 %	47 %	53 %	74 %
Excellent travail	24 %	51 %	56 %	86 %
Engagement	18 %	46 %	69 %	90 %

*À noter : Toutes les comparaisons sont établies par rapport au milieu de travail désengagé.*

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

Sur le plan du maintien en poste, les employés de milieux de travail autoritaires et permissifs affichent la durée de service la plus longue, restant deux années de plus que ceux des cultures désengagées ou directives. Fait intéressant, les employés des cultures directives sont ceux qui restent en poste le plus longtemps, indiquant que le soutien et les attentes élevés produisent la plus grande loyauté.

## LES ATTENTES ET LE SOUTIEN STIMULENT L'EXCELLENT TRAVAIL ET L'INNOVATION

Une culture de rendement saine permet à chaque employé d'accomplir de l'excellent travail et d'innover. Autrement dit, ils atteignent les objectifs, collaborent et apprennent constamment. Cela les aide à trouver l'inspiration et à mettre l'espoir en pratique de façon régulière, ce qui mène à une hausse de l'innovation.

**Pourcentage des employés au-dessus de la médiane dans chaque type de milieu de travail**

<b>INDICATEURS DE RENDEMENT INDIVIDUEL</b>	<b>DÉSENGAGÉ</b>	<b>AUTORITAIRE</b>	<b>PERMISSIF</b>	<b>DIRECTIF</b>
<b>Atteinte des objectifs</b>	<b>11 %</b>	<b>33 %</b>	<b>48 %</b>	<b>68 %</b>
<b>Participation à l'apprentissage actif</b>	<b>55 %</b>	<b>76 %</b>	<b>87 %</b>	<b>96 %</b>
<b>Influence sur les décisions</b>	<b>51 %</b>	<b>69 %</b>	<b>76 %</b>	<b>91 %</b>
<b>Témoignages de reconnaissance</b>	<b>63 %</b>	<b>83 %</b>	<b>85 %</b>	<b>95 %</b>
<b>Motivation élevée</b>	<b>54 %</b>	<b>76 %</b>	<b>88 %</b>	<b>97 %</b>
<b>Désir de rester en poste</b>	<b>51 %</b>	<b>65 %</b>	<b>85 %</b>	<b>93 %</b>
<b>Collaboration</b>	<b>44 %</b>	<b>56 %</b>	<b>54 %</b>	<b>71 %</b>
<b>Innovation</b>	<b>45 %</b>	<b>64 %</b>	<b>70 %</b>	<b>89 %</b>

*À noter : Toutes les comparaisons sont établies par rapport au milieu de travail désengagé.*

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER**

La reconnaissance des employés est un moyen efficace dont disposent les organisations pour favoriser un rendement sain. La reconnaissance met en évidence, identifie et célèbre les gens qui atteignent des objectifs et satisfont des attentes élevées. Elle les inspire également à fixer des objectifs plus ambitieux. En témoignant régulièrement de la reconnaissance aux employés, les organisations peuvent récompenser les efforts, célébrer les étapes importantes d'un projet et aider les travailleurs à constater leurs progrès et à comprendre que l'entreprise reconnaît leur valeur et prend soin d'eux. La reconnaissance aide les gens à assumer la responsabilité de leur travail et à se sentir soutenus en cours de route.



RECOMMANDATIONS

Pour créer une culture de rendement saine, avec des attentes et un soutien élevés pour les employés, reprenez les notions de base :

1 Communiquer clairement et offrir des occasions de croissance

Les employés estiment que leur milieu de travail a des attentes élevées, mais saines s'ils peuvent communiquer ouvertement et régulièrement et s'ils voient des possibilités d'avancement dans leur carrière. Le tableau ci-dessous illustre l'augmentation de la probabilité de cette perception positive lorsque les facteurs les plus marquants sont présents.

5 PRINCIPAUX INDICATEURS D'ATTENTES SAINES EN MILIEU DE TRAVAIL	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ QUE LES EMPLOYÉS SENTENT QUE LEUR ORGANISATION A DES ATTENTES SAINES
Réunions d'équipe régulières et communication ouverte	+58 %
Séances de formation pour le perfectionnement professionnel	+46 %
Occasions de diriger un projet	+36 %
Participation des employés au processus décisionnel	+32 %
Suivis réguliers pour parler du bien-être	+28 %

Au moment d'établir les attentes, utilisez des objectifs clairs, liés à la vision et à la mission de l'organisation, et assurez-vous que les employés les comprennent et qu'ils savent comment leur travail individuel y contribue. Renforcez les liens dans les réunions d'équipe régulières.

Idéalement, les leaders et les employés collaborent à la définition d'objectifs inspirants et prometteurs avec la possibilité de poser des questions et de donner de la rétroaction. Assurez le suivi des ressources, de la formation et du temps alloué à l'amélioration des compétences, et remettez un plan détaillé pour le développement du leadership qui comprend du mentorat et des projets de croissance. Les employés qui sont encouragés à satisfaire les attentes et qui ont accès à des occasions de croissance et de direction perçoivent les cibles comme des défis personnels qu'ils souhaitent relever.

**« Le secret pour atteindre de meilleurs résultats repose sur une approche fondée sur l'abondance. Les leaders les plus efficaces et déterminés trouveront un moyen d'insister sur le “et” des petites et grandes victoires. Ils allient détermination et exigence dans l'application des normes, et prennent soin des gens concernés. »**

**—DOUG CONANT, AUTEUR, *THE BLUEPRINT: 6 PRACTICAL STEPS TO LIFT YOUR LEADERSHIP TO NEW HEIGHTS***

## 2 Offrir un soutien élevé et des contacts réguliers

Le soutien des employés exige une communication et du perfectionnement sur une base régulière, deux initiatives qui ont une incidence encore plus importante lorsque les leaders s'informent de leur bien-être. L'expression d'empathie peut renforcer le sentiment de lien en reconnaissant et en abordant les problèmes de santé mentale. Le tableau ci-dessous montre comment les employés sont plus susceptibles de percevoir un soutien.

5 PRINCIPAUX INDICATEURS DE SOUTIEN AU TRAVAIL	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ QUE LES EMPLOYÉS PERÇOIVENT LE SOUTIEN DE LEUR ORGANISATION
Réunions d'équipe régulières et communication ouverte	+66 %
Suivis réguliers pour parler du bien-être	+50 %
Séances de formation pour le perfectionnement professionnel	+47 %
Participation des employés au processus décisionnel	+44 %
Pratiques claires pour reconnaître et aborder l'épuisement professionnel	+41 %

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

Offrez de la rétroaction dans le cadre d'échanges ouverts et réguliers. Profitez des rencontres individuelles ou des réunions d'équipe pour suivre le progrès dans l'atteinte des objectifs et reconnaître les efforts et les réalisations en cours de route. Ces moments de connexion peuvent aussi servir à revoir les attentes et à aborder les obstacles au travail.

Peu importe la façon dont les leaders créent des liens avec les employés, il est essentiel qu'ils connaissent et abordent leurs préoccupations et leurs difficultés, au travail ou dans leur vie personnelle. On doit d'abord poser des questions sur le bien-être des employés et offrir des ressources pour traiter l'épuisement professionnel et améliorer la santé mentale<sup>9</sup>. Une conversation franche sur la santé mentale, l'offre d'un congé au besoin et l'accès à des soins en santé mentale renforcent le sentiment de soutien chez les employés.

Bien entendu, les leaders ont également besoin de soutien<sup>10</sup>. Assurez un suivi et demandez comment ils vont. Aidez-les à soutenir leur équipe en éliminant les obstacles, en réglant les difficultés, en offrant des ressources et en leur témoignant de l'appréciation.

### **3 Tirer parti de la reconnaissance des employés**

La reconnaissance peut soutenir les employés en validant, en encourageant et en célébrant leurs efforts, leurs réalisations et leur excellent travail. Les employés d'organisations ayant une reconnaissance intégrée sont 18 fois plus susceptibles d'affirmer que leur milieu de travail possède une culture de rendement saine accompagnée d'attentes et de soutien élevés.

Témoignez fréquemment de la reconnaissance aux employés et pour une multitude de raisons : atteinte d'objectifs individuels ou d'équipe, réalisation d'un travail exceptionnel, innovation et participation aux jalons et aux réalisations de l'entreprise. Soyez précis dans la reconnaissance offerte et décrivez les réalisations uniques de la personne. Le fait de lier les réalisations de l'employé à la mission, aux objectifs ou à la vision de l'entreprise peut contribuer à montrer comment il a satisfait aux attentes, tandis qu'une reconnaissance sincère et personnelle démontre le soutien.

**Les organisations  
n'ont pas besoin  
de choisir entre  
santé mentale et  
productivité : les  
deux sont également  
et simultanément  
réalisables. Les  
employés veulent être  
motivés et traités avec  
respect.**





## ÉTUDE DE CAS - UN RENDEMENT PLUS SAIN GRÂCE À LA RECONNAISSANCE

ICF, un fournisseur mondial de services-conseils et de services de technologies, utilise la reconnaissance pour veiller à ce que ses 9 000 employés se sentent soutenus. La plateforme de reconnaissance, créée par O.C. Tanner, combine la reconnaissance fréquente et les ressources de bien-être pour soutenir les employés. Les données sur la reconnaissance intégrées dans le système Workday HRIS d'ICF permettent aux leaders d'établir des liens entre les attentes et les réalisations lors des évaluations de rendement. Elles permettent également à ICF de célébrer les efforts de l'équipe en les liant à ses valeurs fondamentales.

Résultat : un taux de maintien en poste nettement plus élevé, ce qui permet aux leaders et aux employés de se sentir davantage soutenus et liés aux perspectives qui les aident à offrir un rendement supérieur<sup>11</sup>.

**« La satisfaction globale d'une personne à l'égard de son emploi ne se résume pas au salaire; elle repose sur son expérience globale. Ressent-elle un lien avec l'organisation? Entretient-elle de bonnes relations? Trouve-t-elle de la satisfaction dans le travail qu'elle accomplit? Le sentiment de reconnaissance et d'appréciation a d'énormes répercussions. »**

**-- LINDSAY LANDRY, RESPONSABLE DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ, ICF**



Une culture de rendement saine offre des attentes et un soutien élevés aux employés.

Les organisations dotées d'une culture de rendement saine obtiennent les meilleurs résultats sur le plan de la santé mentale des employés et de la performance de l'entreprise.

La communication ouverte et les occasions de croissance permettent d'établir des attentes élevées, mais saines.

Les suivis réguliers et l'attention portée au bien-être aident les employés à se sentir soutenus au travail.

#### Sources – Cultures de rendement saines

1. Épuisement professionnel, Rapport mondial sur la culture 2020, Institut O.C. Tanner.
2. Épuisement professionnel, Rapport mondial sur la culture 2020, Institut O.C. Tanner.
3. Crise, Rapport mondial sur la culture 2021, Institut O.C. Tanner.
4. KAZI, Chandni, et Claire HASTWELL, « Remote Work Productivity Study: Surprising Findings From a 4-Year Analysis », Great Place to Work, 20 mai 2025.
5. Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.
6. BAUMRIND, D. (1971) « Current patterns of parental authority », *Developmental Psychology*, 4(1, Pt.2), 1-103.
7. Communauté de travail, Rapport mondial sur la culture 2023, Institut O.C. Tanner.
8. Leadership, Rapport mondial sur la culture 2020, Institut O.C. Tanner.
9. Lien avec la santé mentale, Rapport mondial sur la culture 2025, Institut O.C. Tanner.
10. Leadership en péril, Rapport mondial sur la culture 2023, Institut O.C. Tanner.
11. « ICF : rendre le monde meilleur, un moment de reconnaissance à la fois », O.C. Tanner.

# La transparence revisitée





Ce que les employés recherchent  
le plus, c'est leur contribution à  
changer les choses.





**PROBABILITÉ ACCRUE QU'UNE ORGANISATION SOIT UN  
LIEU DE TRAVAIL FORMIDABLE LORSQU'ELLE MET EN  
PRATIQUE LES QUATRE TYPES DE TRANSPARENCE**

La transparence au travail et en affaires est un principe relativement récent. La plupart du temps, les organisations cachent intentionnellement de l'information aux employés, ce qui entraîne un climat de secret. Aujourd'hui, les leaders savent que la dissimulation risque de mener au désengagement des travailleurs, à une diminution du sentiment de responsabilité des leaders ainsi qu'à une réduction de la confiance et de la prise de décisions. Évidemment, comme c'est le cas pour de nombreux principes, plus nous en apprenons sur la transparence, plus elle en a à nous apprendre. Lorsque les organisations font preuve d'ouverture et d'honnêteté dans les quatre domaines qui importent le plus aux employés, notre recherche révèle certains avantages notables et parfois insoupçonnés. Certes, la confidentialité et la vie privée ont toujours leur place, mais il est de plus en plus clair que la communication ouverte et fréquente produit de meilleurs résultats.



## INTRODUCTION

La pratique de la transparence en milieu de travail est souvent entravée par des divergences entre ce que les organisations et les leaders pensent devoir partager et les renseignements que la plupart des employés souhaitent obtenir.

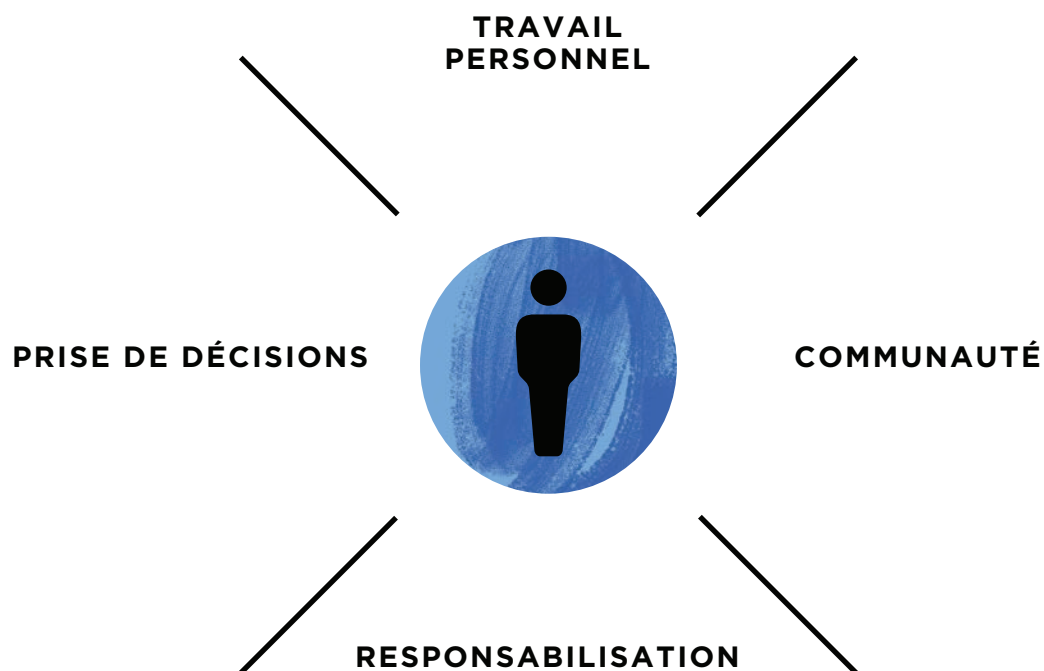
Les employés veulent généralement en savoir plus que ce que leur employeur peut leur révéler, compte tenu d'un environnement complexe de règles, de règlements et de normes sociales. Et de nombreuses organisations communiquent des nouvelles aux leaders (qui décident ensuite de ce qui doit être transmis à leur personnel), tandis que d'autres s'appuient fortement sur les RH pour qu'elles jouent le rôle de gardiens de l'information. Malgré tout, lorsque les employés croient qu'on leur cache de l'information ou que celle-ci a été filtrée, cela peut entraîner des répercussions sur les sentiments de confiance et de respect.

Durant la pandémie, les employeurs ont renforcé la transparence au même moment qu'ils transformaient leur façon de travailler, pratiquement du jour au lendemain. Ils ont été nombreux à privilégier les communications régulières, voire quotidiennes, avec les employés au sujet des changements, du rendement ou des besoins de l'entreprise. De leur côté, les employés ont valorisé l'information transmise et l'approche honnête. Ils se sont sentis plus engagés et liés à leur employeur, et mieux habilités à prendre des décisions. Tout cela au bénéfice des employés et des organisations.

Alors que les organisations abordent de nouveaux changements sur les plans de la culture, de la technologie et de l'économie, l'appétit des employés pour la transparence reste inassouvi. Ils veulent obtenir de l'information sur leur rôle, mais aussi sur la direction de l'organisation, les raisons justifiant des décisions ou des changements importants, et la façon dont les leaders doivent rendre des comptes. Malheureusement, seulement la moitié des travailleurs affirment que leur organisation, la haute direction, les équipes des RH ou les leaders directs font preuve de transparence. La même proportion indique une transparence à l'égard des mécanismes de promotion et de rémunération. Et pire encore, une majorité des employés de 28 pays croient que leurs leaders les trompent intentionnellement<sup>1</sup>.

Il y a quelques années, notre recherche révélait la grande importance de la transparence organisationnelle pour renforcer la confiance, le bien-être et l'engagement, particulièrement en période difficile<sup>2</sup>. Aujourd'hui, nos études révèlent que les employés s'attendent à la transparence dans quatre domaines clés :

- **Travail personnel**
- **Liens avec les autres et la communauté de travail**
- **Prise de décisions (autant par la haute direction que par les leaders immédiats)**
- **Responsabilisation**



**Figure 6. NOUVEAU PARADIGME DE LA TRANSPARENCE**  
Les quatre domaines où la transparence organisationnelle a la plus grande incidence.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, lorsque les organisations font preuve de transparence dans ces quatre domaines de l'expérience quotidienne des employés, la probabilité de plusieurs résultats positifs augmente :

**Augmentation de la probabilité de résultats en présence de transparence dans les quatre domaines clés**

---

**5,4x**

Les employés se sentent respectés par l'organisation.

**2,9x**

Les équipes disposent des outils nécessaires pour innover.

---

**3,0x**

Les employés décrivent l'organisation comme un lieu de travail favorable.

**2,2x**

Les équipes atteignent constamment leurs objectifs.

---

**RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER**

L'effet sur le bien-être des employés est tout aussi remarquable : la probabilité d'anxiété probable diminue de 40 %.

L'importance de la transparence n'est pas un nouvel enjeu pour les organisations, mais celles-ci auraient avantage à l'envisager sous un autre angle. Au lieu d'une politique générale ou d'un élément impalpable de la culture, la transparence peut s'enchâsser dans les activités quotidiennes, les approches de leadership et les valeurs fondamentales pour favoriser la confiance, le respect, l'engagement et l'appartenance.

**« Encourager la transparence et la communication ouverte en milieu de travail peut créer de l'inconfort, mais aussi se révéler une expérience très fructueuse : véritable harmonisation organisationnelle, réduction des distractions, accélération du rythme, compréhension commune et renforcement de la confiance et de la crédibilité envers la direction. Ces avantages permettent à votre entreprise de fonctionner avec moins de frictions et de favoriser une culture qui attire et retient des gens talentueux qui veulent que leur opinion compte au travail. »**

**—AMANDA ATKINS, DIRECTRICE DES COMMUNICATIONS INTERNES, SLACK**

## UNE FENÊTRE SUR LE TRAVAIL PERSONNEL

Le premier domaine de transparence vise la charge de travail personnelle, le rendement et l'évaluation des employés. Dans le cadre de nos groupes de discussion, nous avons constaté que les employés sont plus intéressés par leur travail personnel. Voici ce qu'ils veulent, plus précisément :

- **Attentes claires, élevées et saines**
- **Conseils et soutien pour satisfaire ces attentes**
- **Précisions quant à leurs responsabilités**
- **Paramètres de rendement utilisés pour évaluer leur travail**
- **Rétroaction en temps réel sur leur rendement**
- **Lien entre leur travail, les objectifs globaux de l'entreprise et la rémunération**

Il est frappant de constater que 60 % des employés ne comprennent pas clairement les stratégies et les objectifs de l'entreprise, et encore moins leur propre contribution à ces derniers<sup>3</sup>.

De plus, les gens ont besoin d'avoir accès à des renseignements et à des outils pour accomplir leur travail – de même qu'aux travaux des autres équipes qui influent sur leur travail – et veulent avoir une vision de leur avenir professionnel au sein de l'organisation sous forme de parcours de carrière bien définis.

La personne qui communique exerce aussi une grande influence qui varie selon les circonstances. Par exemple, durant la pandémie de COVID-19, la communication transparente de la haute direction était cruciale. Les employés avaient besoin d'être rassurés régulièrement – parfois quotidiennement – qu'ils étaient en sécurité, soutenus et estimés. Aujourd'hui, cette priorité a changé et la transparence à l'égard du travail et du rendement est 7 fois plus puissante en provenance des gestionnaires immédiats que des hauts dirigeants ou des équipes des RH. Cette communication peut se produire dans le cadre de rencontres individuelles officielles, de courriels quotidiens ou de conversations informelles.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, plus les leaders font preuve de transparence dans leurs communications à propos du travail, plus la probabilité de plusieurs perceptions positives augmente.

## Perceptions des employés lorsque la communication au sujet du travail est transparente

PERCEPTION	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ
J'ai un sentiment d'accomplissement au travail.	9x
Mon leader soutient ma croissance et mon perfectionnement.	7x
Je veux faire de l'excellent travail.	5x
Je suis positif à propos de la direction de mon organisation.	5x
J'ai confiance en mon leader direct.	4x
Mon organisation a une culture d'honnêteté.	4x



## **LES EMPLOYÉS RECHERCHENT AUSSI LA TRANSPARENCE CHEZ LEURS COLLÈGUES**

Le deuxième domaine de transparence, la communauté, s'applique aux échanges entre les employés et leurs collègues, leurs leaders et les membres d'équipes interfonctionnelles. Cela comprend la collaboration avec des équipes soutenant, avec lesquelles les employés peuvent échanger des idées, expérimenter, vivre des échecs et remporter des victoires.

Une grande transparence dans ce domaine favorise un sentiment d'appartenance, de cohésion culturelle et de confiance. Les employés sont informés des nouvelles et des événements de l'organisation. De plus, ils témoignent, reçoivent et observent régulièrement de la reconnaissance.

Il est important de noter qu'une communauté de travail transparente exige un effort intentionnel. Les leaders doivent consacrer autant de temps à cultiver des relations qu'ils en passent à réaliser des tâches et des projets. Les leaders efficaces créent un environnement de transparence où tout le monde peut aborder les enjeux pour bâtir la confiance, échanger de l'information équitablement pour favoriser l'inclusion, et reconnaître souvent les contributeurs individuels. Ils forment des équipes dans lesquelles les employés se sentent à leur place et savent où ils se situent. La communication transparente dans les communautés de travail améliore la probabilité de plusieurs autres perceptions positives, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Augmentation de la probabilité des perceptions des employés en présence d'une communication transparente dans la communauté

---

5,8x

J'ai un sentiment d'opportunité et de croissance.

3,9x

Je me sens apprécié.

---

3,6x

Je comprends les répercussions de mon travail sur d'autres équipes et services.

2,8x

Dans l'ensemble, je suis satisfait de la culture de mon entreprise.

---

3,1x

Mon équipe atteint régulièrement les objectifs.

1,8x

J'ai un sentiment de bien-être positif.

---

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

## **LA TRANSPARENCE DANS LA PRISE DE DÉCISIONS DOIT PRÉCÉDER LA DÉCISION**

Traditionnellement, la transparence dans la prise de décisions impliquait de partager ouvertement le raisonnement motivant les choix ou les mesures. La communication du processus et des critères, ainsi que la facilité d'accès à l'information sur les changements et les mises à jour, peut aider les employés à se sentir liés aux décisions ainsi qu'à la vision organisationnelle.

Cependant, notre nouvelle perspective dans ce domaine va plus loin que l'assurance que les employés pourront s'exprimer avant même que les décisions soient prises. Cela implique de fournir des occasions de rétroaction, d'encourager un dialogue ouvert et de laisser la place aux commentaires sans crainte de représailles. Cette approche démontre aux gens que leurs idées sont valorisées et prises en compte, en plus de renforcer leur confiance envers la direction et leur sentiment d'inclusion.

Il est bien connu qu'un manque de transparence dans le processus décisionnel entraîne la frustration des employés, un manque de confiance et un déclin du moral, qui peuvent se répercuter dans l'ensemble de la culture d'entreprise. Lorsque la communication manque de clarté ou de cohérence et que les employés ne croient pas avoir leur mot à dire dans les décisions, ils peuvent se sentir déconnectés des leaders et de l'organisation, ce qui mine la confiance et réduit l'engagement.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, lorsque la prise de décisions est transparente et que les employés y participent activement, la probabilité de plusieurs perceptions positives augmente.

### Perceptions des employés lorsque la prise de décisions est transparente

PERCEPTION	AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ
Les employés sont respectés et estimés.	5x
Je suis satisfait de la communication de la haute direction.	5x
Je suis satisfait de la communication de mon leader direct.	4x
Les employés accordent de la valeur aux politiques organisationnelles.	3x
J'ai confiance en la haute direction.	2x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER

En outre, les employés sont 30 % moins susceptibles de se sentir impuissants par rapport à leur situation au travail.

**« Les dirigeants doivent consacrer un temps raisonnable à la prise en compte des peurs et des sentiments, faute de quoi ils perdront un temps déraisonnable à essayer de gérer des comportements inefficaces. »**

**—BRENÉ BROWN, CHERCHEUSE, PROFESSEURE ET AUTRICE**

## **RESPONSABILISATION ET IMPUTABILITÉ DES LEADERS, RECONNAISSANCE DES EMPLOYÉS**

Finalement, les employés ont besoin de voir comment les leaders prennent leurs responsabilités et assument leur travail. Ce domaine de transparence fait appel à la communication des responsabilités et des attentes définies pour les leaders, qui favorise la confiance et le respect.

Dans le cadre de notre recherche, la responsabilisation désigne la façon dont les leaders se tiennent imputables des normes communiquées et expliquent comment leurs actions correspondent aux objectifs organisationnels. Cela inclut la norme de responsabilité, c'est-à-dire la façon dont les leaders reconnaissent leur rôle dans les décisions et assument la responsabilité des résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Il peut s'agir d'admettre qu'une décision cause des difficultés pour le personnel ou qu'une stratégie ne fonctionne tout simplement pas. Les leaders qui communiquent le raisonnement, les résultats attendus et les conséquences imprévues de leurs choix de façon proactive démontrent un engagement envers la transparence et l'intégrité.

Ces pratiques positionnent les leaders comme des alliés de leurs subordonnés directs plutôt que comme des figures d'autorité lointaines. Une récente étude publiée dans le magazine Forbes a révélé que, lorsque les leaders partageaient constamment les défis organisationnels et encourageaient un dialogue ouvert, 63 % des employés sont devenus de grands défenseurs de l'entreprise (contrairement à 6 % dans les entreprises qui ne l'ont pas fait)<sup>4</sup>. Les réflexions sincères à propos d'un changement de politique ou le partage de leçons tirées d'une erreur humanisent la direction et solidifient les liens avec l'organisation.

Il est remarquable de noter que la responsabilisation transparente s'avère encore plus efficace lorsque les leaders reconnaissent les employés pour leur bon travail. Tout comme la transparence révèle le rôle du leader dans les réalisations, la reconnaissance souligne les contributions des employés. Les leaders qui partagent ouvertement les défis auxquels l'organisation est confrontée, admettent leurs erreurs, assument leur responsabilité et reconnaissent les employés lorsque les choses vont bien peuvent considérablement améliorer la probabilité de plusieurs résultats positifs.





## Résultats sur la culture lorsque la responsabilisation est transparente

---

### PERCEPTION

---

### AUGMENTATION DE LA PROBABILITÉ

---

**Engagement**

---

**5x**

---

**Confiance en l'organisation**

---

**5x**

---

**Satisfaction élevée par  
rapport aux communications  
de la haute direction**

---

**5x**

---

**Satisfaction élevée par  
rapport aux communications  
du leader direct**

---

**4x**

---

**Sentiment de leadership  
élevé**

---

**4x**

---

**Excellent travail**

---

**3x**

---

## RECOMMANDATIONS

En misant sur quatre domaines de transparence, les organisations peuvent créer une culture d'entreprise dans laquelle les employés sont informés, se sentent valorisés et comprennent leur contribution au succès.

### 1 Communiquer ouvertement et fréquemment avec les employés

Les employés ne veulent pas seulement que les leaders partagent l'information, mais aussi qu'ils expliquent les répercussions sur leur travail. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les défis organisationnels, les changements de politique et les nouvelles directives. Les leaders devraient s'entretenir régulièrement avec les employés et se concentrer sur les aspects suivants :

---

#### Travail personnel

Tenez des rencontres individuelles fréquentes pour discuter du travail et du rendement personnel de l'employé. Parmi les sujets à aborder :

- **Attentes relatives à la charge de travail**
- **Mode d'évaluation du rendement**
- **Contribution du rôle aux objectifs organisationnels**
- **Conversations sur la rémunération**
- **Avenir au sein de l'organisation**
- **Reconnaissance personnalisée et régulière du bon travail**

---

### **Communauté**

Offrez des occasions de dialogue formel et informel entre les employés et les leaders. Exemples :

- **Collaboration entre les personnes, les équipes et les services**
- **Mandats d'équipe favorisant l'inclusion et la sécurité d'innover et d'échouer**
- **Échange équitable d'information avec tous les membres de l'équipe**
- **Occasions de témoigner, de recevoir et d'observer de la reconnaissance**

---

### **Prise de décisions**

Ne vous limitez pas à présenter vos plans; sollicitez les commentaires des employés pour les décisions dans le cadre d'assemblées, de forums et d'outils de rétroaction. Quelques stratégies possibles :

- **Expliquer les raisons motivant les changements et les décisions**
- **Communiquer le processus pour la prise de décisions qui touchent les employés**
- **Inclure tout le monde au début du processus décisionnel**
- **Encourager les gens à répondre à la direction en sachant que la rétroaction est appréciée et jamais punie**

---

### **Responsabilisation**

Assumez la responsabilité des erreurs, mais reconnaissez aussi la contribution des employés aux succès. Les organisations et les leaders devraient :

- **Être ouverts à propos des difficultés**
- **Reconnaître les problèmes et les erreurs**
- **Accepter la responsabilité des répercussions des décisions sur les employés**
- **Admettre lorsque l'information est incomplète**
- **Témoigner de la reconnaissance pour l'excellent travail**

## 2

### **Intégrer la transparence dans les processus en milieu de travail**

Les organisations devraient chercher à intégrer des pratiques de transparence dans la formation en leadership, les procédures officielles de prise de décisions, les activités de renforcement de l'esprit d'équipe et les initiatives axées sur la culture.

Les gestionnaires pourraient avoir besoin de directives claires des RH et de la haute direction sur ce qu'ils peuvent ou doivent divulguer et la façon de le faire, ainsi que de pratiques exemplaires pour faire preuve de transparence en s'entretenant avec les employés au sujet de leur travail. Donnez aux leaders l'information, le soutien, la flexibilité et l'autonomie nécessaires pour faire preuve de transparence et montrez-leur comment assumer la responsabilité et utiliser l'empathie concrète pour répondre aux questions difficiles des employés.

Les organisations devraient également mettre en place des canaux de communication clairs pour favoriser la libre circulation de l'information des employés aux leaders – et aux cadres supérieurs – pour multiplier les échanges, la rétroaction et la reconnaissance. Facilitez la transmission des commentaires des employés au moyen de sondages, d'outils de suggestions, de réunions d'équipe et d'assemblées.

**« Le plus beau cadeau que vous pouvez offrir à votre équipe : clarté, communication et rassemblement des gens autour d'une mission commune. »**

**—ANNE SWEENEY, PRÉSIDENTE, DISNEY-ABC TELEVISION GROUP**



#### ÉTUDE DE CAS - QUAND LA TRANSPARENCE ET LA RECONNAISSANCE SE COMPLÈTENT

Zions Bancorporation est fortement investie dans la reconnaissance des employés et veille à ce que la transparence fasse partie intégrante de ses processus. Les leaders reçoivent des rappels directs les invitant à témoigner de la reconnaissance et à communiquer régulièrement avec leurs équipes l'importance de la reconnaissance. En encourageant les leaders à reconnaître le personnel à l'aide de la plateforme Value You de la banque, créée par O.C. Tanner, la reconnaissance devient plus transparente, et les statistiques en direct et les rapports contribuent à responsabiliser les gestionnaires en matière de reconnaissance.

En plus d'afficher les anniversaires à venir des employés à l'interne, Zions envoie des courriels réguliers aux leaders pour leur rappeler de célébrer et de rédiger des messages de félicitations à inclure dans les albums souvenirs des employés. L'intégration d'un tel niveau de transparence dans le processus de reconnaissance a entraîné une augmentation de 30 % du nombre de messages de célébration des anniversaires des employés, et la reconnaissance a renforcé les liens et l'inclusion à la banque<sup>5</sup>.

### **3 Utiliser la reconnaissance des employés pour amplifier les effets de la transparence**

La reconnaissance des leaders est un excellent moyen d'offrir une rétroaction transparente sur le travail et le rendement personnel des employés, particulièrement lorsqu'elle souligne leurs façons uniques de contribuer, de croître et de changer les choses. Alors, soyez précis lorsque vous témoignez de la reconnaissance et harmonisez-la à la vision, aux objectifs et aux valeurs de l'organisation.

De la même façon, la reconnaissance entre pairs favorise la transparence dans le domaine de la communauté en mettant l'accent sur la collaboration et en aidant les employés à se sentir inclus. Veillez à ce que les gens disposent d'outils et d'occasions de se témoigner de la reconnaissance entre les équipes et les services. Puis, invitez les membres de l'équipe à contribuer aux moments de reconnaissance en commentant les réalisations soulignées et en assistant directement aux éloges.

De plus, donnez à tous les employés les moyens de témoigner de la reconnaissance, même à leurs leaders, et offrez-leur une variété d'outils pour qu'ils la témoignent fréquemment.

Si un accent sur la transparence dans les quatre domaines clés améliore les mesures de la culture – y compris les éléments de la Force magnétique comme la vision, l'opportunité et le succès – notre recherche démontre que l'ajout de la reconnaissance intégrée<sup>6</sup> (une reconnaissance qui fait partie intégrante de l'expérience quotidienne des employés) peut doubler ou tripler les retombées.

### Incidence de la transparence et de la reconnaissance intégrée sur les éléments de la Force magnétique

ÉLÉMENTS DE LA FORCE MAGNÉTIQUE	AVEC TRANSPARENCE DANS LES QUATRE DOMAINES CLÉS	SANS TRANSPARENCE DANS LES QUATRE DOMAINES CLÉS + RECONNAISSANCE
Vision	2x	5x
Opportunité	3x	9x
Succès	3x	10x
Appréciation	2x	5x
Leadership	3x	8x

RAPPORT MONDIAL SUR LA CULTURE 2026, INSTITUT O.C. TANNER





## ÉTUDE DE CAS - AMÉLIORER LA TRANSPARENCE PAR LA RECONNAISSANCE

Deloitte Inde place les gens au centre de toutes ses activités. Ainsi, lorsque le cabinet de services professionnels a déployé sa nouvelle plateforme de reconnaissance, Dot of Fame, créée par O.C. Tanner, il a fait de la transparence sa priorité.

Tout d'abord, l'équipe des RH a rencontré chaque dirigeant et gestionnaire pour leur présenter le nouveau programme et les motifs du changement. Elle a ensuite passé plusieurs mois à socialiser la plateforme et à organiser des séances de formation pour que les gens comprennent comment l'utiliser. Ensuite, pour tenir les leaders responsables, l'entreprise a incorporé des mesures de reconnaissance dans ses indicateurs de rendement clés (IRC), et maintenant le PDG ainsi que la directrice des ressources humaines et de l'expérience mentionnent régulièrement l'importance de la reconnaissance lors des assemblées. Enfin, le cabinet a commencé à mener régulièrement des sondages éclairs pour assurer le suivi des résultats.

Principal résultat : le maintien en poste s'est amélioré de 10 points<sup>7</sup>.

Les employés ont besoin de transparence dans quatre domaines clés : travail personnel, communauté, prise de décisions et responsabilisation.

Les employés recherchent la transparence à la fois de la part des leaders et des pairs.

La transparence passe par une communication claire et honnête ainsi que par la participation des employés aux décisions.

Une transparence accrue aide les employés à se sentir informés et leur procure un sentiment d'appartenance plus élevé.

## Sources - La transparence revisitée

1. 2025 Edelman Trust Barometer, Edelman Trust Institute.
2. Crise, Rapport mondial sur la culture 2021, Institut O.C. Tanner.
3. RAHAMAN, Andrew, « The Case For Transparency In The Workplace, And Its Impact On Organizational Performance », Forbes, 16 juin 2023.
4. DENNISON, Kara, « Why Leadership Transparency Will Define Organizational Success In 2025 », Forbes, 15 janvier 2025.
5. « Zions Bancorporation : Renforcer la communauté par la reconnaissance », O.C. Tanner.
6. Reconnaissance intégrée, Rapport mondial sur la culture 2023, Institut O.C. Tanner.
7. « Deloitte Inde : Une reconnaissance qui repousse les limites et offre l'excellence », O.C. Tanner.



# Mot de la fin





L'inspiration, l'espoir, l'inclusion et la transparence sont plus que des idées nobles : ils représentent des objectifs entièrement réalisables.



## CONCLUSION

Notre recherche la plus récente montre un changement par rapport à ce qui inspire et motive les employés. En plus des pratiques exemplaires, comme le leadership moderne, les occasions de croissance et la reconnaissance significative, le soutien d'une communauté de travail prend de plus en plus d'importance. Alors, comment les organisations peuvent-elles aider les employés à canaliser l'inspiration et à s'en servir de façons plus productives?

Au moment de tirer des conclusions à propos du Rapport mondial sur la culture de cette année et de cibler des mesures à prendre dans votre organisation, voici quelques éléments à garder à l'esprit :

### **1. L'inspiration et le soutien requièrent plus que d'excellents leaders**

Nos études démontrent que la communauté de travail veille également à inspirer les employés, à encourager le sentiment d'appartenance, à offrir une transparence utile et à aider les employés à surmonter les obstacles pour atteindre leurs objectifs. Si les leaders jouent un rôle véritablement essentiel pour inspirer, lier et soutenir les employés, ils ne peuvent y arriver seuls. Dans de nombreux cas, le soutien est plus significatif lorsqu'il émane de tous les membres de l'équipe. Il convient également de rappeler que des équipes solides créent des cultures d'entreprise solides.

### **2. L'heure est venue de viser au-delà de l'engagement**

Peu importe votre définition, l'engagement des employés ne constitue pas une finalité. Il sert plutôt à améliorer les résultats de l'entreprise, et le meilleur moyen d'y arriver passe par un excellent travail. Dans les cultures de rendement élevé, l'excellent travail peut stimuler l'innovation et aider les organisations à devenir concurrentielles dans des secteurs fluides et dynamiques. Les pratiques de l'inspiration, de l'espoir et de la reconnaissance soutiennent toutes l'excellent travail en aidant les employés à réussir et à sentir la validation et l'appréciation envers leur réussite. Les organisations peuvent avancer avec assurance, définir des attentes élevées et offrir du soutien pour encourager l'innovation vers l'atteinte d'un objectif commun. (Voir le chapitre L'engagement revisité du Rapport mondial sur la culture 2022 pour un examen complet de l'engagement et de l'excellent travail.)



### 3. Les organisations doivent agir

L'inspiration, l'espoir, l'inclusion et la transparence sont plus que des idées nobles. Ils représentent des objectifs entièrement réalisables lorsque les organisations mettent en place les principes et les mesures appropriés. La conversion d'un concept en mesures s'applique de façon égale à tous les employés, des hauts dirigeants aux stagiaires. Chaque personne joue un rôle. Et lorsque les pratiques deviennent le fondement des politiques, des processus, de la formation, des attentes et des récompenses, elles prennent vie au quotidien. Les employés comprennent leur rôle dans l'organisation, les tâches qu'ils doivent accomplir pour réussir et comment ils peuvent s'entraider.

Combinés aux pratiques comme l'espoir, l'inclusion, la transparence et le soutien, les petits moments d'inspiration peuvent entraîner un changement important qui prend de l'ampleur. Nous espérons que les conclusions de cette année vous inspireront à passer à l'action. Nous vous souhaitons beaucoup de succès à mesure que vos mesures inspirantes créent une culture d'entreprise où les gens s'épanouissent.

**« Les gens ne décident pas de devenir extraordinaires. Ils décident d'accomplir des choses extraordinaires. »**

**—EDMUND HILLARY, ALPINISTE ET EXPLORATEUR**

## MÉTHODOLOGIE

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

Les résultats qualitatifs sont tirés de 18 groupes de discussion composés d'employés, de leaders et de praticiens des RH de grandes organisations. Les groupes de discussion et les entrevues supplémentaires ont eu lieu en 2024 et en 2025 auprès de divers types d'employeurs et d'industries, comprenant des entités privées et publiques.

Les résultats quantitatifs proviennent de sondages en ligne menés auprès d'employés dans les pays suivants : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Émirats arabes unis, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Royaume-Uni, Singapour et Suède. La taille totale de l'échantillon était de 38 929 travailleurs issus d'entreprises comptant plus de 500 employés. L'Institut O.C. Tanner a recueilli et analysé toutes les données de sondage. L'échantillon était suffisant pour générer des conclusions significatives à propos de la culture des organisations des pays visés. Toutefois, comme l'étude ne comprend pas de données démographiques, les résultats sont assujettis aux erreurs statistiques normalement associées à une information fondée sur un échantillon.

Toutes les données, sauf indication contraire, proviennent de l'Institut O.C. Tanner.

# Perspectives mondiales



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



# LES AMÉRIQUES

L'intérêt constant pour l'innovation continue de favoriser l'adoption de nouvelles politiques et pratiques à l'échelle des Amériques. Ancrées dans un climat commun d'incertitude et d'instabilité économiques, les organisations répondent aux défis et aux occasions au moyen de stratégies régionales distinctes. Au Mexique, la difficulté de conserver les meilleurs talents dans les domaines et les disciplines scientifiques a mené à une hausse de l'investissement dans les centres technologiques régionaux. Partout aux États-Unis, les organisations diffusent le message que les employés doivent perfectionner leurs compétences pour rester compétitifs dans un avenir dominé par l'IA. Et de nombreuses organisations réévaluent les investissements dans l'expérience employé en vue de renforcer leur position sur le marché à court terme. De la même façon, les employeurs du Canada ont répondu aux questions de la mobilité des talents et de la satisfaction des employés par un soutien renouvelé des programmes de travail flexible. Notre recherche montre que les changements transformateurs dans les régions de l'Amérique du Nord et du Sud émergent lorsque les leaders, les équipes et des objectifs significatifs inspirent les employés et encouragent l'action. En accueillant les nuances régionales, les leaders habilités peuvent puiser dans des sources d'inspiration qui tiennent compte des valeurs des personnes et de l'entreprise, qui unissent les équipes et qui tirent parti de l'innovation nécessaire pour favoriser l'épanouissement en période d'incertitude.

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



**BRA**



**CAN**



**CHL**



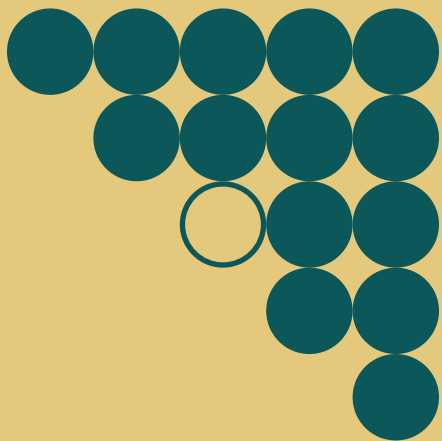
**MEX**



**USA**

# -60 %

**RÉDUCTION DE LA PROBABILITÉ DE DIAGNOSTIC PROBABLE DE DÉPRESSION LORSQUE LES EMPLOYÉS DES AMÉRIQUES CROIENT QUE LEUR ORGANISATION OFFRE DES RESSOURCES ADÉQUATES POUR LES AIDER À RÉUSSIR.**



**LES EMPLOYÉS DES AMÉRIQUES QUI ESTIMENT QUE LEURS ÉQUIPES SONT INCLUSIVES ONT 15 FOIS PLUS DE CHANCES D'OBTENIR DU SUCCÈS AU TRAVAIL.**

# 9x

**LES EMPLOYÉS DES AMÉRIQUES QUI SE SENTENT INSPIRÉS AU TRAVAIL SONT 9 FOIS PLUS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE SATISFAITS.**





LES AMÉRIQUES	GÉNÉRAL	DE 18 À 28 ANS	DE 29 À 44 ANS	DE 45 À 60 ANS	DE 61 À 79 ANS
Vision	75	72	76	74	74
Opportunité	70	72	72	67	64
Succès	72	72	73	70	67
Appréciation	63	63	64	67	59
Bien-être	58	56	58	57	63
Leadership	67	68	69	65	62
Engagement	74	73	75	73	74
Épuisement professionnel	41	41	40	42	36
Excellent travail	71	70	72	69	66
Satisfaction	76	75	77	75	77
Inspiration	61	59	64	57	53
Espoir	46	40	48	45	45
Équipes inclusives	34	25	36	34	26

Dans LES AMÉRIQUES, nous observons généralement des résultats plus élevés pour la Force magnétique aux États-Unis et au Brésil, tandis que le bien-être, l'espoir et le sentiment d'avoir des équipes inclusives reçoivent de faibles résultats dans tous les pays. Dans l'ensemble, la région semble observer de légères améliorations pour l'engagement et l'excellent travail, mais l'épuisement professionnel demeure stable. De plus, alors que les employés de la génération Z (de 22 à 28 ans) offrent un bon rendement global, ils ont plus de difficulté que leurs collègues plus âgés à adopter une vision positive du futur. Pour veiller à ce que les mesures de la culture et du rendement poursuivent une trajectoire ascendante, les leaders devront promouvoir des pratiques qui inspirent les employés et qui les lient entre eux et avec leur organisation.

BRÉSIL	CANADA	CHILI	MEXIQUE	ÉTATS-UNIS
79	71	71	73	78
74	65	64	71	74
76	67	66	72	76
68	60	58	62	66
62	56	56	59	58
71	62	61	66	71
77	70	69	74	77
33	44	41	36	41
74	66	68	73	73
81	71	74	78	79
69	48	61	76	64
55	32	47	54	51
43	23	28	32	40

# EUROPE

La diversité des défis, des attentes et des occasions qui existent à l'échelle du continent européen en fait l'une des régions les plus nuancées pour la création de milieux de travail innovants et inspirants. La pression économique, le vieillissement de la main-d'œuvre et la volatilité continue de la région pèsent fortement sur le processus décisionnel des organisations, particulièrement en matière d'investissements à court et à long terme dans la croissance et le perfectionnement. À mesure que l'innovation s'accélère partout en Europe, son application reste souvent circonscrite et propre aux objectifs du pays. Pour certains, c'est le besoin de prendre une position technologique dans un marché mondial de plus en plus concurrentiel qui stimule la croissance. Pour d'autres, l'innovation sert à réinventer les modèles de travail afin de mieux répondre aux besoins changeants des employés. Malgré ces efforts, l'Europe obtient généralement des notes plus faibles que d'autres régions internationales dans des domaines clés, comme l'inspiration, l'espoir et les équipes inclusives. Cela laisse croire que, si les organisations prennent des initiatives et des décisions, ses acteurs peuvent se sentir déconnectés des valeurs, des équipes et des pratiques qui donnent tout son sens à l'expérience employé. Nous constatons que les organisations florissantes accueillent leurs forces et leurs objectifs régionaux, tout en harmonisant leur stratégie et leur technologie de reconnaissance des employés pour générer de l'inspiration et de l'espoir.

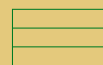
—  
**ROBERT ORDEVER**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL, EUROPE,  
LONDRES, ANGLETERRE



**BEL**



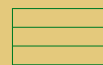
**FRA**



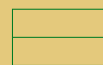
**DEU**



**ITA**



**NLD**



**POL**



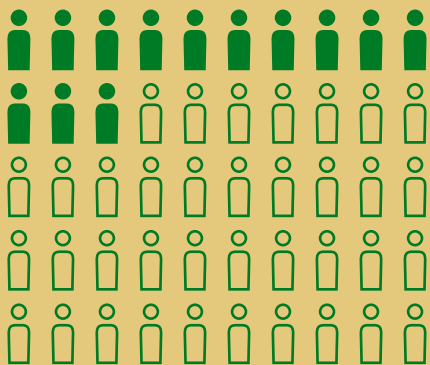
**ESP**



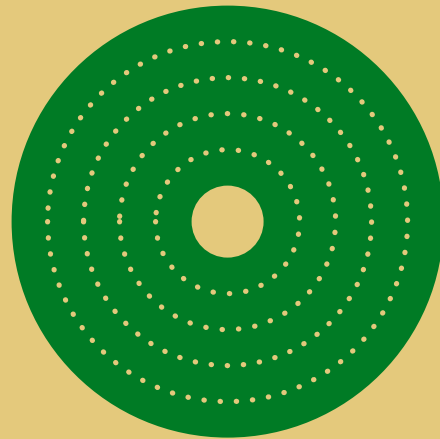
**SWE**



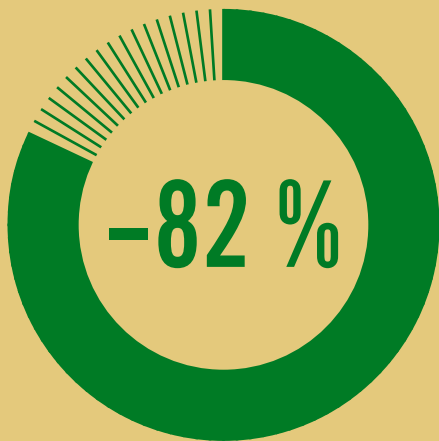
**GBR**



**SEULEMENT 26 % DES EMPLOYÉS  
EUROPÉENS INDIQUENT AVOIR  
UNE ÉQUIPE INCLUSIVE.**



**LA TRANSPARENCE MULTIPLIE PAR 6  
LA PROBABILITÉ QUE LES EMPLOYÉS  
EUROPÉENS RESPECTENT LES  
POLITIQUES ET LES PROCÉDURES DE  
LEUR ORGANISATION.**



**RÉDUCTION DE LA PROBABILITÉ  
D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL  
CHEZ LES EMPLOYÉS EUROPÉENS  
QUI INDIQUENT AVOIR DE L'ESPOIR.**

**11x**

**LES EMPLOYÉS EUROPÉENS ONT UNE  
PROBABILITÉ 11 FOIS PLUS ÉLEVÉE DE  
SE SENTIR ENGAGÉS LORSQU'ILS ONT  
DES LEADERS QUI LES INSPIRENT.**



EUROPE	GÉNÉRAL	DE 18 À 28 ANS	DE 29 À 44 ANS	DE 45 À 60 ANS	DE 61 À 79 ANS
Vision	70	70	72	69	71
Opportunité	64	67	68	60	59
Succès	65	68	68	62	60
Appréciation	60	62	62	56	55
Bien-être	58	56	58	58	61
Leadership	62	65	64	58	55
Engagement	69	71	71	67	66
Épuisement professionnel	42	43	42	42	40
Excellent travail	64	68	68	61	58
Satisfaction	70	72	73	69	69
Inspiration	50	54	55	46	33
Espoir	47	48	50	45	48
Équipes inclusives	26	23	29	23	20

L'augmentation modérée des résultats globaux de la Force magnétique en EUROPE comprend des hausses notables pour l'opportunité et l'engagement, ainsi qu'une légère diminution de l'épuisement professionnel. Par ailleurs, les employés de la génération Z (de 22 à 28 ans) et de la génération Y (de 29 à 44 ans) affichent des résultats élevés pour l'excellent travail. Cependant, les résultats pour l'espoir, l'inspiration et les équipes inclusives sont faibles pour l'ensemble des tranches d'âge et des pays, ce qui indique que les organisations devraient s'engager à assurer un équilibre entre les initiatives de rendement et les pratiques et les programmes qui favorisent les liens et l'inclusion.

	BELGIQUE	FRANCE	ALLEMAGNE	ITALIE	PAYS-BAS	POLOGNE	ESPAGNE	SUÈDE	ROYAUME-UNI
Opportunité	69	67	70	67	69	66	69	70	74
Engagement	63	61	65	59	67	61	62	64	67
Excellence	64	60	64	63	65	61	64	63	69
Épuisement	57	58	59	57	59	58	58	60	62
Esprit	58	57	57	57	60	51	56	59	59
Inspiration	60	59	61	58	61	57	59	61	65
Équipes inclusives	69	67	69	66	69	62	65	68	73
Travail d'équipe	42	42	41	39	41	45	42	42	44
Travail autonome	62	61	63	63	62	61	62	63	68
Travail en équipe	69	69	69	68	70	67	71	70	73
Travail individuel	48	47	45	50	46	49	50	45	54
Travail en groupe	43	39	42	40	38	39	50	40	56
Travail en équipe	19	18	25	21	17	15	23	20	35



# IMOA

L'inspiration, l'innovation et la croissance s'accélèrent dans les entreprises de l'ensemble de la région IMOA. Propulsées par une main-d'œuvre jeune et en pleine croissance, les organisations de la région continuent de redéfinir les attentes en milieu de travail au moyen de programmes de perfectionnement robustes et d'une plus grande flexibilité de l'horaire. L'Inde et l'Arabie saoudite connaissent une forte création d'emplois et une réduction considérable du taux de chômage; des tendances positives qui contribuent au sentiment élevé des employés de la région. La normalisation du travail hybride et l'expansion des centres de technologie et d'innovation dans l'ensemble de la région renforcent l'engagement solide des employés et la réalisation d'un excellent travail. Or, bien que l'ensemble de la région IMOA semble prospérer, il existe encore des possibilités d'amélioration. Malgré une légère augmentation du bien-être par rapport à l'année dernière, l'épuisement professionnel demeure stable. De plus, les résultats pour l'espoir et les équipes inclusives sont relativement faibles. Ces constatations indiquent que l'efficacité et le rendement élevé pourraient se faire au détriment de liens significatifs des employés et de soins complets de santé mentale. Notre recherche souligne que, même dans les régions très performantes, le leadership moderne contribue à maintenir le succès des employés en renforçant la dynamique de l'équipe qui favorise les sentiments d'appartenance, de bien-être et d'espoir partagé.

—

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



**IND**



**SAU**



**ZAF**



**ARE**

# 24x

**LES EMPLOYÉS DE L'IMOA SONT 24 FOIS PLUS SUSCEPTIBLES D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE L'ÉQUIPE S'ILS ESTIMENT QUE CELLE-CI EST INCLUSIVE.**

---



**LA PROBABILITÉ D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DIMINUE DE 93 % LORSQUE LES EMPLOYÉS DE L'IMOA SENTENT QUE LEUR SUPERVISEUR SE MONTRE DISPONIBLE ET PRÊT À LES AIDER.**



IMOA	GÉNÉRAL	DE 18 À 28 ANS	DE 29 À 44 ANS	DE 45 À 60 ANS	DE 61 À 79 ANS
Vision	81	80	82	78	77
Opportunité	79	79	79	76	75
Succès	80	68	69	67	68
Appréciation	69	80	80	77	76
Bien-être	59	58	58	59	61
Leadership	75	75	75	71	66
Engagement	82	80	82	81	78
Épuisement professionnel	40	39	39	37	38
Excellent travail	79	77	79	79	76
Satisfaction	83	81	83	82	81
Inspiration	78	77	79	73	77
Espoir	49	44	50	49	38
Équipes inclusives	33	28	33	36	42

L'IMOA montre des résultats élevés dans l'ensemble des mesures de la culture et du rendement, avec l'Inde toujours en tête de la région. Toutefois, la plupart des résultats sont restés généralement stables par rapport à l'année précédente, avec une légère augmentation du bien-être et de la satisfaction. Si les résultats pour l'engagement et l'excellent travail sont élevés pour les employés de la génération Z (de 22 à 28 ans) et de la génération Y (de 29 à 44 ans), les résultats en matière d'équipes inclusives sont plus faibles que ceux de leurs collègues plus âgés. Les résultats pour l'inspiration sont élevés pour tous les groupes d'âge et la région, mais il reste du chemin à parcourir en ce qui concerne l'espoir et les équipes inclusives.

INDIE	ARABIE SAOUDITE	AFRIQUE DU SUD	ÉMIRATS ARABES UNIS
83	80	79	79
83	77	73	77
83	78	76	78
69	67	70	67
58	57	65	57
77	73	69	73
83	80	81	79
44	35	35	38
81	77	79	76
84	83	81	81
83	79	62	78
51	48	50	44
35	31	32	26

# APAC

La région de l'APAC continue d'afficher un paysage dynamique et souvent polarisé, où certains marchés montrent un élan encourageant en innovation et en croissance, tandis que d'autres ont du mal à surmonter les défis liés à l'expérience employé découlant de traditions ou de croyances de longue date. À Singapour, on continue de réaliser des investissements de taille dans la création de milieux de travail plus inclusifs. Les organisations de la région élargissent également la planification de la main-d'œuvre et les programmes de perfectionnement (particulièrement pour les employés en milieu ou en fin de carrière) en réponse à la perturbation induite par l'évolution rapide de la technologie. L'Australie et les Philippines font aussi la promotion du perfectionnement et de modèles de travail flexibles, même si elles font face à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée qui exercent une pression sur les bassins de talents et l'innovation des entreprises. Au Japon, les employeurs ont encore de la difficulté à moderniser les hiérarchies de travail rigides, où le stress et l'engagement accrus nuisent au bien-être des employés. Les ambitions organisationnelles restent élevées dans l'ensemble de l'APAC alors que les entreprises explorent le potentiel de l'IA, même si son incidence sur les postes de débutants reste incertaine. Dans l'analyse finale, les employeurs orientés vers l'avenir peuvent attirer, conserver et accroître les talents en favorisant un milieu de travail inspirant qui privilégie l'appartenance, l'inclusion et une vision globale du bien-être.

—

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



**AUS**



**CHN**



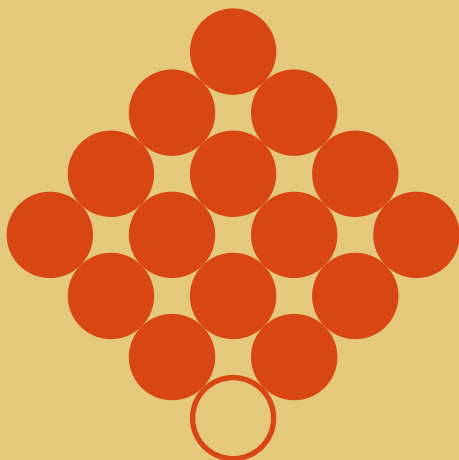
**JPN**



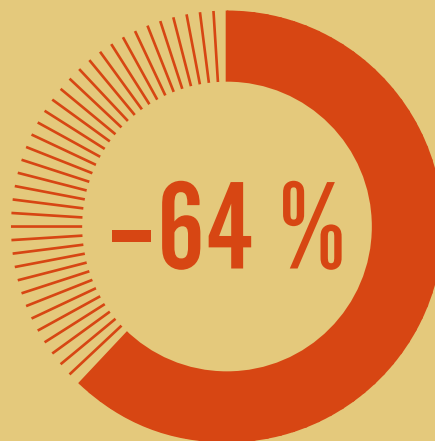
**PHL**



**SGP**



**LES EMPLOYÉS DE L'APAC SONT  
16 FOIS PLUS SUSCEPTIBLES  
D'ACCOMPLIR DE L'EXCELLENT  
TRAVAIL LORSQU'ILS ONT DE  
L'ESPOIR.**



**LES EMPLOYÉS DE L'APAC SONT 64 %  
MOINS SUSCEPTIBLES DE RECEVOIR UN  
DIAGNOSTIC D'ANXIÉTÉ PROBABLE  
LORSQU'ILS REÇOIVENT LE SOUTIEN  
DES LEADERS POUR ATTEINDRE LEURS  
OBJECTIFS.**

**-84 %**

**L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DE L'APAC EST 84 % MOINS ÉLEVÉ  
LORSQUE LES GENS ESTIMENT QUE LEUR ORGANISATION EST  
TRANSPARENTE.**





APAC	GÉNÉRAL	DE 18 À 28 ANS	DE 29 À 44 ANS	DE 45 À 60 ANS	DE 61 À 79 ANS
Vision	72	73	75	69	68
Opportunité	68	69	72	63	62
Succès	67	71	71	63	61
Appréciation	63	64	65	59	60
Bien-être	56	60	57	55	58
Leadership	64	66	68	61	57
Engagement	70	71	74	67	64
Épuisement professionnel	41	40	40	43	42
Excellent travail	69	71	73	66	61
Satisfaction	72	73	75	68	64
Inspiration	59	59	67	49	45
Espoir	51	51	57	42	37
Équipes inclusives	29	26	38	19	09

Bien qu'on observe encore des contrastes importants dans la région de l'APAC, la plupart des résultats de la Force magnétique se sont légèrement améliorés. Nous constatons un mouvement ascendant dans les domaines comme le succès et l'excellent travail, mais l'épuisement professionnel a également augmenté. Les résultats pour la vision et l'opportunité chez les travailleurs en milieu et en fin de carrière sont inférieurs à ceux de leurs collègues plus jeunes, ce qui suggère que les entreprises devraient intensifier leurs efforts pour perfectionner les employés et les rapprocher de leur vision et de leur raison d'être. Des hausses modestes sur le plan du bien-être et de la satisfaction semblent prometteuses, mais on pourrait faire mieux dans l'ensemble pour assurer un équilibre entre le rendement et le lien, l'inclusion et l'espoir.

AUSTRALIE	CHINE	JAPON	PHILIPPINES	SINGAPOUR
70	79	59	76	70
65	75	52	74	67
66	74	50	75	66
60	69	54	67	59
54	59	52	60	52
63	72	48	70	63
69	76	53	79	67
47	32	49	36	49
67	75	56	76	68
70	78	57	79	69
47	81	22	77	56
51	65	16	63	47
25	39	11	34	28

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

O.C. Tanner est un chef de file mondial dans le domaine des solutions logicielles et des services qui améliorent les cultures d'entreprise en offrant une grande variété d'expériences employé significatives. Notre plateforme Culture Cloud<sup>MC</sup> comprend une suite d'applications et d'intégrations pour la reconnaissance, les initiatives d'équipe et le bien-être qui contribuent à façonner des

#### **Institut O.C. Tanner**

Mindi Cox  
DIRECTRICE DU MARKETING ET  
DU PERSONNEL

Gary Beckstrand  
VICE-PRÉSIDENT

Alexander Lovell, Ph. D.  
DIRECTEUR DE LA RECHERCHE

Daniel Patterson  
RESPONSABLE DE LA  
RECHERCHE

Cristen Dalessandro, Ph. D.  
CHERCHEUSE PRINCIPALE

S. Gabe Hatch, Ph. D.  
CHERCHEUR PRINCIPAL

Christopher Berry  
CHERCHEUR

Bryar Topham  
ASSISTANT À LA RECHERCHE

Jace Johnson  
ASSISTANT À LA RECHERCHE

#### **Équipe créative**

RÉDACTION  
Christina Chau  
Reid Thorpe

CONCEPTION  
Julia LaPine  
Brandon Jameson  
Emily Tanner

ILLUSTRATION  
Sara Wong

IMPRESSION  
Paragon Press

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



Merci de recycler.

#### **Pour nous joindre**

Alexander Lovell, Ph. D.  
Directeur de la recherche  
Institut O.C. Tanner  
alexander.lovell@octanner.com

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

DEMANDES DES MÉDIAS  
press@octanner.com



