



# Flexibilité

un facteur clé du bien-être au travail

Pour améliorer le bien-être et la productivité de votre personnel, laissez-lui plus de liberté quant au **lieu** et aux **horaires** de travail. Vous pouvez aussi proposer des **congés** pour raisons personnelles ou professionnelles afin de stimuler l'inspiration et d'aider votre personnel à se ressourcer.

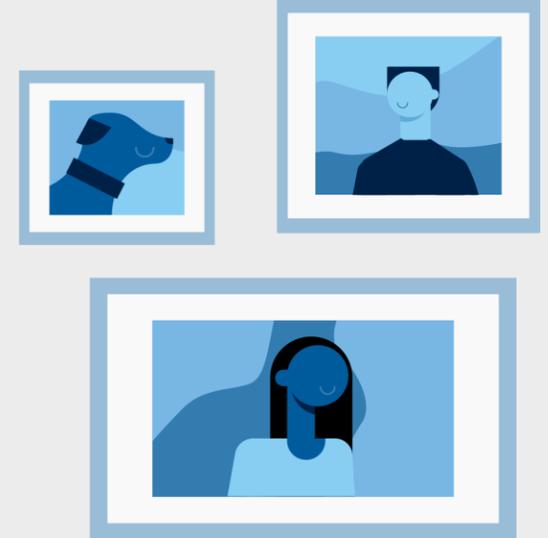


# Flexibilité : les interventions

## Proposer le télétravail aux membres du personnel

Le fait de proposer le télétravail à vos collaborateurs peut jouer sur leur bien-être et leur productivité, maintenant que les entreprises abandonnent peu à peu le travail 100 % à distance instauré pendant la pandémie de COVID et testent des méthodes de travail alternatives.

- Selon les résultats d'une méthode d'expérience de choix, le chercheur d'emploi moyen est prêt à baisser son salaire de 8 % contre la possibilité de télétravailler<sup>1</sup>.
- Une analyse longitudinale aux États-Unis a montré que les nouvelles mères revenant au travail avec la possibilité de télétravailler étaient moins susceptibles de ressentir des symptômes dépressifs 6 à 24 mois après l'accouchement<sup>2</sup>. (consultez la section **Diversité et Inclusion** pour plus de détails).
- Après la pandémie, un essai contrôlé randomisé a montré que les travailleurs dans un grand bureau informatique au Bangladesh étaient plus productifs et ressentaient un plus grand bien-être lorsqu'ils travaillaient de manière hybride (2 à 3 jours au bureau).<sup>3</sup>



Sources :

1. Mas and Pallais (2017)
2. Shepherd-Banigan et al. (2016)
3. Choudhary et al. (2022)



# Flexibilité : les interventions

## Proposer le télétravail aux membres du personnel (suite)

Il est important que les entreprises tiennent compte de plusieurs facteurs de risque pouvant impacter les bienfaits du télétravail sur le bien-être et la productivité du personnel :

- **Mauvaises conditions de travail** : veillez à ce que les environnements de travail à domicile de vos collaborateurs soient adaptés, notamment en termes d'ergonomie du poste de travail, de bruit, d'éclairage et de qualité de l'air<sup>1</sup>. Le simple fait de proposer des écrans et des casques peut changer la donne.
- **Travail collaboratif** : d'après des recherches, le travail collaboratif est difficile à distance<sup>2,3</sup>. Encouragez les équipes à penser intelligemment en prévoyant des créneaux au bureau pour accomplir les tâches de groupe.
- **Surcharge de travail** : rappelez à vos collaborateurs de faire des pauses et envisagez la mise en place d'une politique de déconnexion numérique pour les aider à fixer des limites entre leur travail et leur vie personnelle<sup>4</sup>.



Sources :

1. Becker and Fisher (2022)
2. Yang et al. (2022)
3. [MIT Sloan Management Review](#)
4. Chung (2022)



# Flexibilité : les interventions

## Laisser les collaborateurs choisir leurs horaires

Les collaborateurs qui ont la main sur leur emploi du temps confirment qu'ils ressentent moins de stress et de fatigue et profitent d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée<sup>1</sup>. En revanche, ceux qui ont peu ou pas de contrôle sur leur emploi du temps sont moins heureux et ont plus de risques de souffrir de problèmes de santé<sup>2</sup>.

Le choix des horaires serait, d'après les recherches, très apprécié des travailleurs. Une méthode d'expérience de choix a montré que les chercheurs d'emploi étaient prêts à renoncer à 20 % de leur salaire pour avoir leur mot à dire sur leur emploi du temps<sup>3</sup>.

Donner aux membres du personnel le choix de leurs horaires sur une base collaborative peut améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et changer leur perception du soutien social<sup>4</sup>. Kraft Foods a créé *Fast Adapts* pour les travailleurs postés afin de faciliter les remplacements et les demandes de congés d'une journée<sup>5</sup>.



Sources :

1. Moen et al. (2016)
2. Schneider and Harknett (2019)
3. Mas and Pallais (2017)
4. Albertson et al. (2014)
5. [Georgetown University Law Center](#)



# Flexibilité : les interventions

## Aider le personnel à récupérer via des congés

En laissant aux membres de votre personnel l'occasion de prendre des congés, vous dégagez du temps et de l'espace mental qu'ils peuvent consacrer à d'autres objectifs. Les travailleurs qui reviennent de congé se sentent souvent plus inspirés et ressourcés<sup>1,2</sup>.

**Les congés sabbatiques** sont des congés payés permettant aux travailleurs de se concentrer sur leur développement professionnel. Par exemple, de nombreuses universités offrent des congés sabbatiques aux membres du corps enseignant pour les décharger des cours et des tâches administratives au profit de leurs recherches.

**Le congé à rémunération différée** permet aux travailleurs de reporter une partie de leur salaire au fil du temps pour autofinancer un congé, quelle qu'en soit la raison. Bien entendu, ce type de congé est préférable si le poste de la personne reste protégé et qu'elle est informée des opportunités de promotion potentielles pendant son absence.



### Sources :

1. Davidson et al. (2010)
2. Jacobson and Kennedy (1997)



# Flexibilité : les interventions

## Inciter les collaborateurs à prendre un congé parental payé

Offrir un congé parental payé au-delà du minimum légal pour la naissance, l'adoption ou la maternité de substitution d'un nouvel enfant préserve la santé mentale des mères et des pères<sup>1</sup>. Une étude a révélé que les femmes qui prenaient un congé payé étaient 53 % moins susceptibles de recourir à des soins de santé mentale que celles qui n'en prenaient pas<sup>2</sup>. Les recherches suggèrent également que la possibilité pour les deux parents de prendre un congé n'est pas anodine dans le bien-être des familles<sup>3</sup>.

Évitez la stigmatisation sur le lieu de travail en encourageant les pères à prendre un congé parental et en mettant en place des solutions pour atténuer les retombées professionnelles négatives, telles que des formations ou des opportunités de promotion manquées, tant pour les femmes que pour les hommes. Tous les travailleurs devraient bénéficier de l'égalité des chances, qu'ils soient présents ou en congé.



Sources :

1. [McKinsey](#)
2. [Jou et al. \(2018\)](#)
3. [Cardenas et al. \(2021\)](#)



# Flexibilité

## Références (en anglais uniquement)

Albertsen, K, Garde, AH, Nabe-Nielsen, K, Hansen, ÅM, Lund, H, & Hvid, H. (2014). Work-life balance among shift workers: Results from an intervention study about self-rostering. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(3), 265-274.

Cardenas, SI., Corbisiero, MF, Morris, AR, & Saxbe, DE. (2021). Associations between Paid Paternity Leave and Parental Mental Health Across the Transition to Parenthood: Evidence from a Repeated-Measure Study of First-Time Parents in California. *Journal of Child and Family Studies*, 30(12), 3080-3094.

Choudhury, P, Khanna, T, Makridis, C & Schirrmann, K (2022) 'Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment'. *Harvard Business School Working Paper*

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-)exploitation*. Policy Press.

Davidson, OB, Eden, D, Perrewe, PL, Rosenblatt, Z, Spector, PE, Westman, M, . . . Maslach, C (2010). Sabbatical Leave: Who Gains and How Much? *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 953-964.

Jou, J, Kozhimannil, KB, Abraham, JM., Blewett, LA, & McGovern, PM. (2018). Paid Maternity Leave in the United States: Associations with Maternal and Infant Health. *Maternal and Child Health Journal*, 22(2), 216-225.

Mas, A, & Pallais, A (2017). Valuing Alternative Work Arrangements. *The American Economic Review*, 107(12), 3722-3759.

Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, S, Almeida, D, Kossek, EE, & Buxton, OM. (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 81(1), Pp134-164.

Schneider, D, & Harknett, K. (2019). Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being. *American Sociological Review*, 84(1), 82-114.

Shepherd-Banigan, M, Bell, JF., Basu, A, Booth-LaForce, C, & Harris, JR. (2016). Workplace Stress and Working from Home Influence Depressive Symptoms Among Employed Women with Young Children. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(1), 102-111.

Yang, L, Holtz, D, Jaffe, S, Suri, S, Sinha, S, Weston, J, . . . Teevan, J (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human behavior*, 6(1), 43-54.

# Interventions liées au bien-être au travail



Le Manuel du bien-être au travail est un guide concis qui condense les idées tirées d'un examen <sup>8</sup> systématique et à grande échelle de la littérature portant sur les interventions liées au bien-être au travail. Il présente des idées générales dans un format accessible et facile d'utilisation.

Avec le soutien d'Indeed, et en collaboration avec notre partenaire universitaire au [Centre de recherche sur le bien-être de l'Université d'Oxford](#), le World Wellbeing Movement a préparé ce manuel d'interventions fondé sur des données probantes classées selon 12 facteurs clés du bien-être au travail.

Les chercheurs ont examiné plus de 3 000 études universitaires sur des interventions liées au bien-être au travail afin d'identifier des stratégies avérées dans l'accroissement du bien-être des employés dans des environnements de travail diversifiés. Nous savons que les chefs d'entreprise font souvent face à des contraintes de temps, nous avons donc condensé les idées clés dans cette ressource en libre accès et les avons distillées dans un résumé général et accessible afin d'aider les professionnels très occupés.

Ce manuel s'appuie sur les recommandations scientifiques du World Wellbeing Movement sur la façon de mesurer [comment les employés se sentent au travail](#) et [pourquoi ils ressentent cela](#) - tout comme le [score Bien-être au travail d'Indeed](#), également créé avec les experts du Centre de recherche sur le bien-être. Une fois que vous avez collecté les données, vous pouvez utiliser ce Manuel pour traiter les domaines à améliorer au sein de votre entreprise.

Il est recommandé aux chefs d'entreprise de garder la diversité bien à l'esprit lorsqu'ils élaborent une stratégie **globale** de bien-être des employés pour leur entreprise. Lors du choix des interventions, les employeurs doivent prendre en compte des facteurs comme leur environnement de travail, leur secteur d'activité, leur situation géographique et les besoins uniques de leurs employés.

Même s'il n'y a pas de formule magique et que toutes les interventions ont leurs limites, beaucoup de sociétés commencent à opérer des changements positifs lorsqu'elles combinent plusieurs interventions (*interventions au niveau de l'entreprise, interventions au niveau du groupe et interventions au niveau de l'individu*) sur de multiples facteurs de bien-être des employés.

# Partager cette ressource



## Citer cette ressource :

S. Cunningham, W. Fleming, C. Regier, M. Kaats et J. De Neve (2024). *Manuel du bien-être au travail : examen systématique des interventions fondées sur des données probantes pour améliorer le bien-être des employés*. World Wellbeing Movement (Mouvement mondial pour le bien-être).

Le Manuel du bien-être au travail © 2024 du World Wellbeing Movement est autorisé sous licence CC BY-NC-ND 4.0 