



# Gratitude

un facteur clé du bien-être au travail

Témoigner votre **gratitude** envers vos collaborateurs peut avoir un impact profond sur leur bien-être. Les avantages sont réels : davantage de satisfaction au travail, réduction de l'épuisement professionnel (ou burn-out), émotions plus saines au quotidien et meilleures relations avec les collègues.



# Gratitude : les interventions

## Développer une culture de la reconnaissance

La reconnaissance envers un collaborateur est plurielle : elle peut venir de l'entreprise, d'un(e) responsable, d'un(e) collègue, de la clientèle, d'un(e) patient(e), etc.

Il peut même s'agir d'autoreconnaissance. Reconnaître les performances à l'échelle de l'équipe, mais aussi des individus, peut réduire le stress en renforçant la collaboration et la confiance au travail, tout en favorisant un Sentiment d'appartenance et d'engagement au sein de l'entreprise<sup>1</sup>.

- Encouragez la reconnaissance entre collègues ainsi que l'auto-reconnaissance<sup>2,3</sup>
- Demandez l'avis de la clientèle ou de vos patient(e)s et félicitez-vous des avis positifs<sup>3</sup>.
- Encouragez les responsables à montrer l'exemple en planifiant des réunions entre les collaborateurs pour exprimer leur gratitude les uns envers les autres, mais aussi envers eux-mêmes<sup>4</sup>.



Sources :

1. Weziak-Bialowolska & Bialowolski (2022)
2. Tetrick & Haimann (2014)
3. Black (2023)
4. Angelopoulou & Panagopoulou (2020)

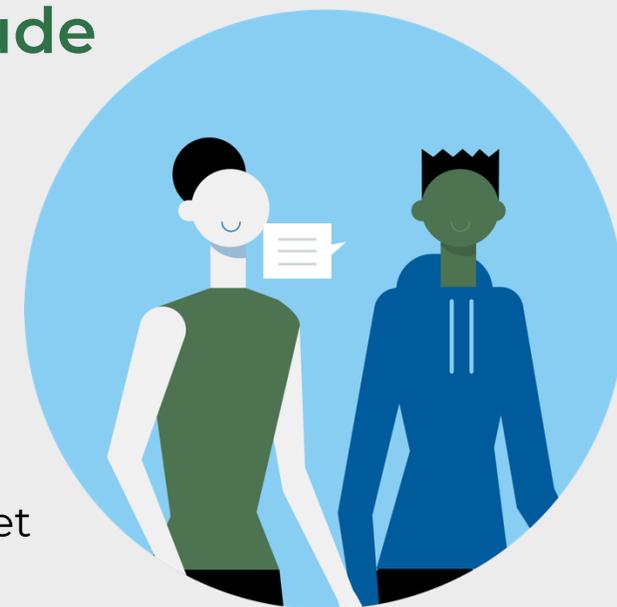


# Gratitude : les interventions

## Suivez ces quatre principes pour exprimer votre gratitude

Exprimer sa reconnaissance doit être un acte réfléchi pour améliorer le bien-être au travail. Sans préparation, cela peut générer des conflits, des inégalités ou un sentiment d'injustice aux conséquences négatives involontaires.

- **Précision** : évoquez un point bien précis faisant l'objet de votre reconnaissance.
- **Pertinence** : exprimez votre gratitude au bon moment, dans un cadre adéquat et via le bon mode de communication.
- **Authenticité** : votre gratitude doit être sincère.
- **Équité** : exprimez votre gratitude à parts égales parmi l'ensemble de vos collaborateurs, sans négliger les travailleurs à distance, indépendants ou en télétravail.





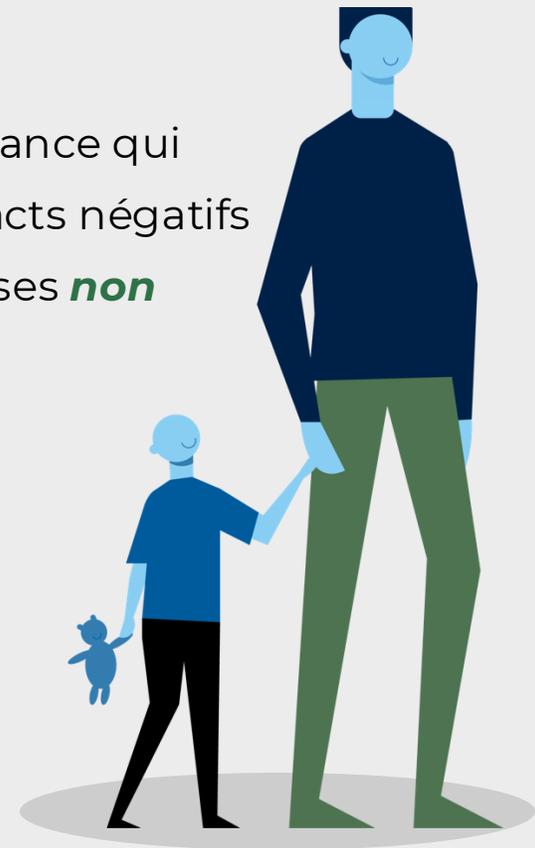
# Gratitude : les interventions

## Récompenser les collaborateurs pour leurs efforts

Récompenser les collaborateurs pour leurs efforts est une forme précieuse de reconnaissance qui peut protéger leur bien-être. **Les récompenses** monétaires peuvent compenser les impacts négatifs d'un travail exigeant ou peu motivant, comme la fatigue du personnel<sup>1,2,3</sup>. Les récompenses **non monétaires**, comme des options de travail flexibles, peuvent améliorer l'autonomie des collaborateurs et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée<sup>4,5</sup>.

Quelques éléments clés:

- Tenez compte du degré de motivation que nécessitent vos collaborateurs lors de la conception de systèmes de récompense.
- Évaluez l'impact des récompenses sur le personnel pour vous assurer qu'elles n'augmentent pas la pression, la concurrence ou les inégalités liées au travail.



Sources :

1. Victor and Hoole (2010)
2. van Vegchel et al. (2004)
3. Kosfeld et al. (2016)
4. Kelly et al. (2016)
5. Moen et al. (2016)



# Gratitude : les interventions

## Privilégier la décence, la gentillesse et la courtoisie

Les programmes de reconnaissance du personnel peuvent avoir un impact plus important sur le bien-être des collaborateurs dans les entreprises qui ont une forte culture de la décence, de la gentillesse et de la courtoisie. L'ancien PDG de Mastercard a inventé le terme « quotient de décence » :

**« Le quotient de décence implique qu'une personne ait de l'empathie pour ses collaborateurs et ses collègues, mais aussi un véritable désir de prendre soin d'eux. Le quotient de décence désigne le fait de veiller à ce que chaque membre de l'entreprise bénéficie d'avantages, qu'il se sente respecté et valorisé. Le quotient de décence est évident dans les interactions quotidiennes avec les autres. Il implique de se concentrer sur le bien d'autrui. »<sup>1</sup>**

Les recherches de la psychiatre Kelli Harding révèlent que la gentillesse et les liens humains ont un impact positif sur notre santé physique et mentale au-delà de la médecine traditionnelle. Selon elle, avoir un responsable de qualité est tout aussi essentiel qu'avoir un bon médecin pour éviter de tomber malade<sup>2</sup>.



Sources :

1. [Harvard Business Review \(2019\)](#)
2. [Harding \(2020\)](#)



# Gratitude

## Références (en anglais uniquement)

Angelopoulou, P & Panagopoulou, E. (2020). Is wellbeing at work related to professional recognition: A pilot intervention. *Psychology, Health & Medicine*, 25(8), 950-957.

Black, PW (2023). The effect of peer-to-peer recognition systems on helping behavior: The influence of rewards and group affiliation. *Accounting, Organizations and Society*, 101454.

Harding, K (2019). *The Rabbit Effect: Live Longer, Happier, and Healthier with the Groundbreaking Science of Kindness*. Atria Books.

Hoole, C & Victor, J (2017). The influence of organizational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-14.

Kelly, EL, Moen, P, Oakes, JM, Fan, W, Okechukwu, C, Davis, KD, Casper, LM. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.

Kosfeld, M, Neckermann, S, & Yang, X. (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: the role of meaning. *Economic Inquiry*, 55(1), 237-247.

Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, SR, Almeida, D, Kossek, EF, & 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), 134-164.

Osatuke, K, Moore, SC, Ward, C, Dyrenforth, SR, & Belton, L (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW). *The Journal of Applied Behavior*

Scherbaum, CA, Naidoo, LJ, & Saunderson, R (2022). The impact of manager recognition training on performance: A quasi-experimental field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 57-70.

Smith, SL, Kelloway, KE (2016). Respect in the workplace: an evaluation of a short online intervention program. In Sparrow, P., Cartwright, S., & Albrecht, S. (Eds.), *Innovative Interventions to improve employee well-being and performance* (Vol. 3). Bradford, West Yorkshire: Emerald Publishing Limited.

Tetrick, LE & Haimann, CR (2014) Employee Recognition. In Day, A., Kelloway, E., & Hurrell, J. (Eds.), *Workplace well-being : How to build psychologically healthy workplaces*. Chichester.

Van Vegchel, N, De Jonge, J, Bosma, H, & Schaufeli, W (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine* (1982), 60(5), 1117-1131.

Walsh, BM, & Magley, VJ (2020). Workplace civility training: Understanding drivers of motivation to learn. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2165-2187.

Weziak-Bialowolska, D, & Bialowolski, P (2022). Associations of recognition at work with subsequent health and quality of life among older working adults. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(4), 835-847.

# 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 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 