



Inclusion et appartenance

un facteur clé du bien-être au
travail

Alors que la **diversité** décrit la composition démographique d'un groupe, l'**inclusion** est le degré auquel tous les groupes sont **impliqués, entendus** et pris en considération dans les processus et décisions de **l'entreprise**. L'**appartenance** désigne le fait que les gens se sentent acceptés, en sécurité et soutenus dans toute leur authenticité. Bien que chaque concept ait sa propre définition, ils sont interconnectés. Ce n'est qu'en combinant ces éléments que les entreprises peuvent tirer pleinement parti des avantages d'une équipe diversifiée bénéficiant d'une culture inclusive, où chaque individu ressent un sentiment d'appartenance.



Inclusion et appartenance : les interventions

L'inclusion : un avantage concurrentiel

En plus de favoriser le bien-être du personnel, les équipes diversifiées bénéficiant d'une culture inclusive améliorent les performances de l'entreprise grâce à l'innovation et au leadership.

- D'après une étude récente, les entreprises dotées d'une équipe de direction plus diversifiée seraient plus novatrices et dégageraient davantage de revenus¹.
- Les entreprises situées dans le quartile supérieur en matière de diversité des genres ont jusqu'à 25 % plus de chances d'obtenir une rentabilité supérieure à la moyenne².
- Une expérience de terrain menée auprès d'étudiant(e)s en commerce a démontré de meilleures performances en termes de ventes et de bénéfices dans les équipes paritaires par rapport aux équipes à prédominance masculine³.
- Une attitude bienveillante est visible au sein des équipes mixtes, même dans l'armée⁴.



Sources :

1. [Boston Consulting Group](#)

3. Hoogendoorn et al. (2013)

2. [McKinsey](#)

4. Dahl et al. (2021)



Inclusion et appartenance : les interventions

Réduire les biais systématiques dans les processus de recrutement et de promotion

Les biais inconscients peuvent déboucher sur des décisions de recrutement discriminatoires de la part des responsables. Bien qu'il n'y ait pas de solution universelle à ce problème complexe, il existe différentes méthodes pour minimiser l'impact des biais inconscients :

- Supprimez les mots associés aux stéréotypes de genre dans les offres d'emploi¹.
- Anonymisez les candidatures pour éviter les stéréotypes^{2, 3, 4}.
- Proposez une formation sur la diversité aux responsables du recrutement⁵.
- Testez les candidats (via des échantillons de travail ou des tests de capacités cognitives, par exemple) plus tard dans le processus de recrutement^{6,7}.



Sources :

1. Gaucher et al. (2011)
2. Goldin and Rouse (2000)
3. Oreopoulos (2011)
4. Bertrand and Duflo (2016)
5. Smith et al. (2015)
6. Bohnet (2016)
7. Schmidt et al. (1998)



Inclusion et appartenance : les interventions

Proposer des options de travail flexibles pour différents besoins

Donner à l'ensemble de vos collaborateurs la possibilité de travailler à différents endroits peut favoriser l'inclusion et l'appartenance parmi les groupes sous-représentés, les aidant(e)s et les personnes en situation de handicap physique ou mental, en réduisant les facteurs de stress liés au travail qui leur sont propres^{1,2,3}.

L'équipe de direction doit mettre en place des mesures pour veiller à ce que le personnel à distance ne manque pas une promotion⁴, reçoive suffisamment de retours⁵, et travaille selon des horaires appropriés pour éviter des heures supplémentaires excessives⁶.



Sources :

1. [Economic Innovation Group](#)
2. Lyttelton et al. (2022)
3. Murphy and Thomas (2023)
4. Harrington and Emanuel (2021)

5. Emanuel et al. (2022)
6. Noonan and Glass (2022)



Inclusion et appartenance : les interventions

Impliquer le personnel dans la prise de décisions

Les entreprises inclusives impliquent les membres de leur personnel dans la prise de décision organisationnelle concernant les questions qui affectent leur travail et leur vie au sens large. Appuyer la voix des collaborateurs renforce le sentiment de démocratie, ce qui peut avoir pour résultat d'améliorer le bien-être sur le lieu de travail ainsi que les performances de l'entreprise à court et à long terme^{1,2,3}.

- Une étude analysant les effets de l'implication du personnel dans les décisions d'équipe portant sur le mode opératoire de telle ou telle tâche a fait état d'une hausse de l'autonomie et du bien-être chez les collaborateurs⁴.
- Les responsables qui impliquent davantage leurs équipes dans les processus décisionnels cruciaux cultivent des climats de travail inclusifs qui stimulent l'innovation et augmentent la satisfaction professionnelle⁵.



Sources :

1. Battilina et al. (2022)
2. Fox et al. (2022)
3. Mowbray et al. (2022)
5. Nielsen and Randall (2012)
6. Brimhall (2019)

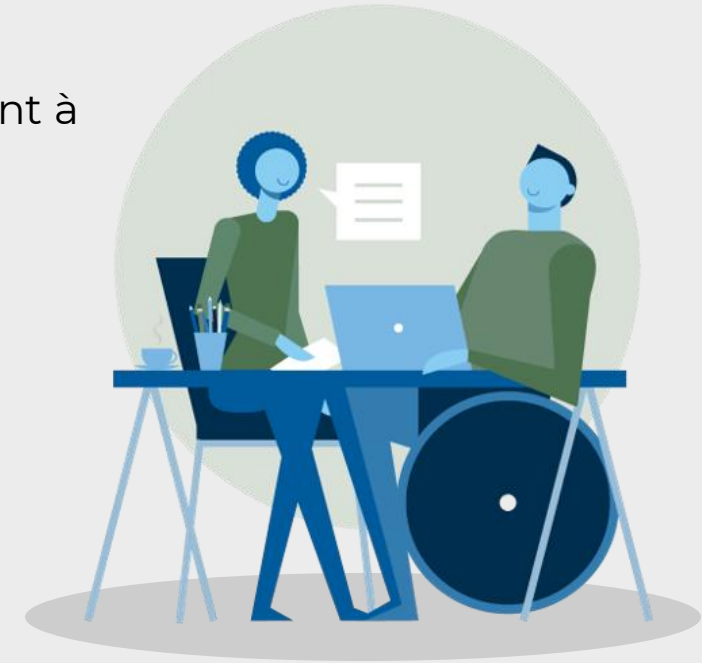


Inclusion et appartenance : les interventions

Améliorer la représentation parmi les cadres supérieurs via le mentorat et les parrainages

Généralement dirigés par les cadres supérieurs, les programmes de mentorat visent à soutenir les collaborateurs. Des études montrent que les groupes de travailleurs sous-représentés ont tout à y gagner^{1,2}.

- Selon une analyse de 829 entreprises américaines, les programmes de mentorat ont augmenté la représentation des femmes noires, hispaniques et Asiatiques américaines ainsi que celle des hommes hispaniques et Asiatiques américains de 9 % à 24 %³.



Une enquête récente révèle que moins de la moitié (40 %) des employé(e)s ont un mentor au travail et moins d'un quart (23 %) ont un parrain ou une marraine⁴.

Sources :

1. [Harvard Business Review](#)

2. Lewis et al. (2016)

3. [Harvard Business Review](#)

4. [Gallup](#)



Inclusion et appartenance

Références 1/2 (en anglais uniquement)

Battilana, J, Yen, J, Ferreras, I, & Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210847.

Bertrand, M., & Duflo, E. (2016). *Field Experiments on Discrimination* (Working paper series (National Bureau of Economic Research : Online) ; working paper no.22014). Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.

Bohnet, I. (2016). *What Works : Gender Equality by Design*. Cambridge, MA.

Brimhall, KC. (2019). Inclusion Is Important . . . But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 716-737.

Dahl, GB, Kotsadam, A, & Rooth, D-O. (2021). Does Integration Change Gender Attitudes? The Effect of Randomly Assigning Women to Traditionally Male Teams. *The Quarterly Journal of Economics*, 136(2), 987-1030.

Emanuel N, Harrington E, Pallais A. The Power of Proximity: Office Interactions Affect Online Feedback and Quits, Especially for Women and Young Workers. Working Paper.

Fox, KE, Johnson, ST, Berkman, LF, Sianoja, M, Soh, Y, Kubzansky, LD, & Kelly, EL (2022). organizational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59.

Goldin, C, & Rouse, C (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review*, 90(4), 715-741.

Gaucher, D, Friesen, J, & Kay, AC (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.

Harrington, M, & Emanuel, N. (2021) Working' Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work. Working Paper.

Lewis, V, Martina, CA, McDermott, MP, Trief, PM, Goodman, SR, Morse, GD, . . . Ryan, RM. (2016). A Randomized Controlled Trial of Mentoring Interventions for Underrepresented Minorities. *Academic Medicine*, 91(7), 994-1001.

Lyttelton, T, Zang, E, & Musick, K. (2022). Telecommuting and gender inequalities in parents' paid and unpaid work before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Marriage and Family*, 84(1), 230-249.



Inclusion et appartenance

Références 2/2 (en anglais uniquement)

Mowbray, PK, Wilkinson, A, & Tse, HHM (2022). Strategic or Silencing? Line Managers' Repurposing of Employee Voice Mechanisms for High Performance. *British Journal of Management*, 33(2), 1054-1070.

Murphy, C, & Thomas, FP (2023). Historic highs in employment for people with disabilities: An unexpected pandemic outcome. *The Journal of Spinal Cord Medicine*, 46(2), 165-166.

Nielsen, K, & Randall, R (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work and Stress*, 26(2), 91-111.

Noonan, MC., & Glass, JL (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38-45.

Oreopoulos, P (2011). Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Thirteen Thousand Resumes. *American Economic Journal. Economic Policy*, 3(4), 148-171.

Schmidt, FL, & Hunter, JE (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Smith, JL, Handley, IM., Zale, AV, Rushing, S, & Potvin, MA (2015). Now Hiring! Empirically Testing a Three-Step Intervention to Increase Faculty Gender Diversity in STEM. *Bioscience*, 65(11), 1084-1087.

Stone, J (2022). *Employee resource groups and employment outcomes in LGBT employees* (Order No. 29065771). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2656162717).

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 ⁹ 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 