



# Soutien

un facteur clé du bien-être au travail

**Les collaborateurs qui se sentent soutenus** par leur entreprise, leur responsable et leurs collègues ressentent moins de stress, sont plus satisfaits de leur travail et sont plus performants que ceux qui se sentent négligés. Pour créer une culture du soutien, interrogez-vous sur les ressentis de vos collaborateurs, demandez-leur comment ils se sentent, communiquez plus souvent avec ceux qui sont en difficulté, encouragez les autres à leur venir en aide et renforcez l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

# Soutien : les interventions

## Solliciter les commentaires des collaborateurs

Offrir aux collaborateurs un moyen de partager leurs réflexions et leurs inquiétudes quant aux différents aspects de leurs missions peut influencer positivement les conditions de travail, la satisfaction au travail et la fidélisation. Vous pouvez, par exemple, organiser des réunions individuelles ou d'équipe et des enquêtes auprès du personnel.

- Un essai contrôlé randomisé mené dans une entreprise manufacturière américaine visant à améliorer la sécurité, la productivité et le travail d'équipe a révélé que les responsables qui recevaient un retour qualité de la part de leurs équipes s'amélioraient sur chaque point de façon notable par rapport à ceux n'ayant pas reçu de retour<sup>1</sup>.
- Un essai contrôlé randomisé mené dans des usines de confection indiennes a révélé que les membres du personnel qui faisaient des commentaires sur leurs conditions de travail, les performances de leur superviseur et leur niveau de satisfaction par le biais d'une enquête anonyme étaient 20 % moins susceptibles de démissionner cinq mois après une augmentation de salaire décevante<sup>2</sup>.



Sources :

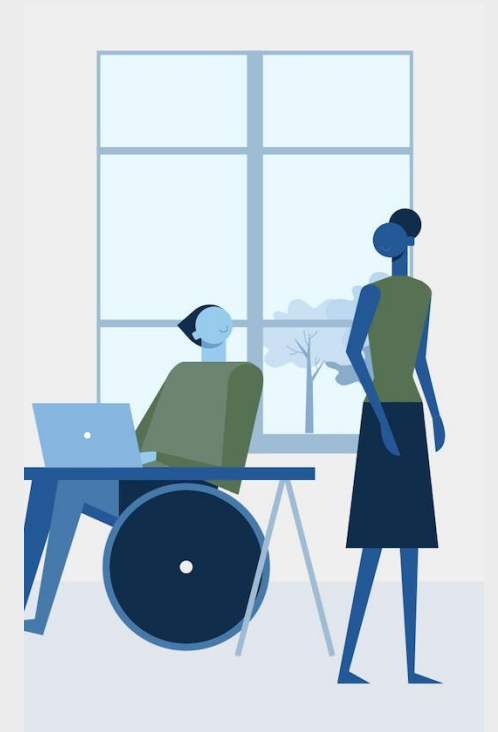
1. Zohar and Polachek (2014) 2. Adhvaryu et al. (2022)

## Encourager l'autonomie du personnel

Les entreprises qui encouragent l'autonomie du personnel tiennent compte du point de vue des collaborateurs, ouvrent le champ des possibles et encouragent les initiatives.

Les collaborateurs qui se sentent soutenus par leur responsable et par l'entreprise dans son ensemble sont davantage susceptibles de tirer profit de leur autonomie grâce à une motivation et une satisfaction au travail accrues<sup>1</sup>.

Un essai contrôlé randomisé mené auprès de responsables d'une entreprise Fortune 500 ayant participé à un programme de formation conçu pour améliorer leurs capacités de soutien à l'autonomie a augmenté la motivation et l'engagement du personnel cinq semaines après la formation<sup>2</sup>.



Sources :

1. Gilet et al. (2013)
2. Hardre and Reeve (2009)

# Soutien : les interventions

## Offrir une formation en leadership prosocial

Une ambiance positive sur le lieu de travail est un facteur essentiel de réussite commerciale à long terme. Les collaborateurs qui ont des interactions sociales positives avec leurs responsables et leurs collègues entretiennent des relations professionnelles plus saines et, par conséquent, présentent des niveaux plus élevés de bien-être, d'engagement, de motivation et de performances<sup>1</sup>.

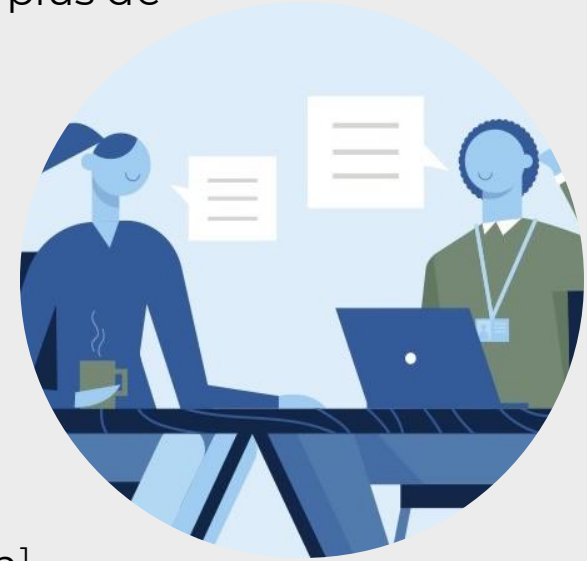
Les données sont éloquentes : les responsables jouent un rôle clé dans la promotion d'une dynamique relationnelle saine au travail. Un programme de formation au leadership prosocial proposé aux cadres de grandes entreprises turques a amélioré les relations, la perception du soutien et la solidarité sur le lieu de travail.<sup>1</sup> Le programme couvrait les thèmes suivants en s'appuyant sur des techniques créatives telles que les jeux de rôle et les visuels :

- Communiquer de façon respectueuse et posée
- Comprendre et tolérer d'autres points de vue
- Apprendre à compter sur les autres en acceptant de se montrer vulnérable



## Encourager les collaborateurs à se soutenir mutuellement

Les travailleurs qui soutiennent les autres et se sentent soutenus par leurs collègues ont plus de chances d'améliorer leur bien-être, comme le fait de ressentir des émotions positives et d'augmenter leur satisfaction sur le plan professionnel<sup>1,2</sup>. Le soutien des collègues favorise la solidarité, améliore la reconnaissance et l'appréciation et soutient l'apprentissage et le développement sur le lieu de travail, ce qui peut déboucher sur de meilleures performances commerciales<sup>1</sup>.



- Une revue systématique de 26 évaluations de programmes de mentorat a révélé des impacts positifs sur le bien-être du personnel et sur les performances de l'organisation<sup>1</sup>.
- Une intervention de 6 mois axée sur le soutien entre collègues, conçue pour améliorer l'adaptation et la résilience des jeunes médecins et prévenir l'épuisement professionnel a augmenté leur bien-être et renforcé leur confiance<sup>3</sup>.

Sources :

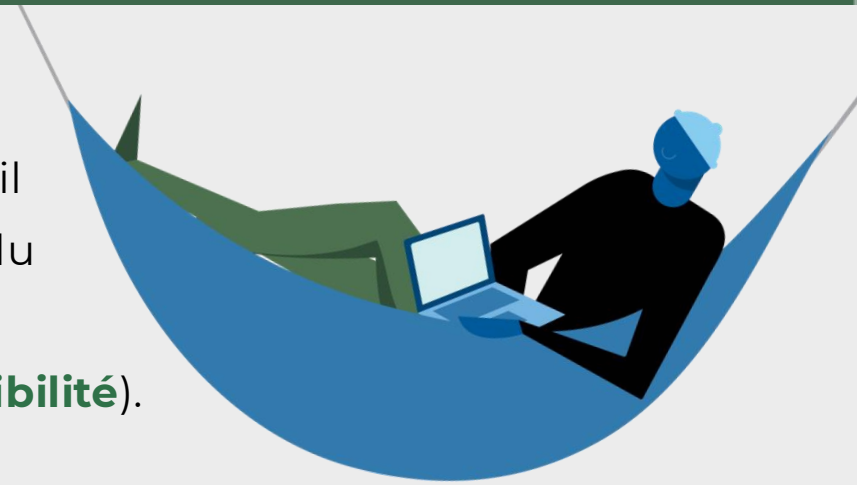
1. Giacomo et al. (2020)

2. Angelopoulou and Panagopoulou (2020)

3. Elamin and Cussons (2020)

## Favoriser l'équilibre vie professionnelle/vie privée

Les responsables qui mettent en œuvre des stratégies visant à concilier travail et vie privée de façon proactive dans leurs équipes peuvent réduire le stress du personnel confronté à ce type de conflit et, par conséquent, améliorer la satisfaction au travail ainsi que la santé physique<sup>1,2,3</sup> (consultez la section **Flexibilité**).



- Deux sessions de formation d'une heure conçues pour apprendre aux responsables à développer « un esprit de famille » dans une chaîne d'épiceries ont conduit à un bien-être accru du personnel neuf mois après la formation<sup>2</sup>.
- Un essai contrôlé randomisé d'un programme mis en œuvre dans une entreprise technologique Fortune 500 pour donner davantage de contrôle au personnel et pour améliorer le soutien apporté par les responsables a montré des améliorations en termes de stress, de perception de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de satisfaction au travail et de fidélisation<sup>3</sup>.

### Sources :

1. Hammer et al. (2011)
2. Kelly et al. (2014)
3. Moen et al. (2016)



# Soutien

## Références (en anglais uniquement)

- Adhvaryu, A, Molina, T, & Nyshadham, A (2022). Expectations, Wage Hikes and Worker Voice. *The Economic Journal (London)*, 132(645), 1978-1993.
- Alan, S, Corekcioglu, G, & Sutter, M. (2023). Improving Workplace Climate in Large Corporations: A Clustered Randomized Intervention. *The Quarterly Journal of Economics*, The Quarterly journal of economics, 2023.
- Angelopoulou, P, & Panagopoulou, E (2020). Is wellbeing at work related to professional recognition: A pilot intervention. *Psychology, Health & Medicine*, 25(8), 950-957.
- Elamin, SE, & Cussons, D. (2020). 109 Improving wellbeing through peer to peer support. *BMJ Leader*, 4(1)
- Giacumo, LA, Chen, J, & Seguinot-Cruz, A (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A Systematic Multiple-Studies Review. *Performance Improvement Quarterly*, 33(3), 259-303.
- Gillet, N, Gagné, M, Sauvagère, S, & Fouquereau, Evelyne. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Hammer, LB, Kossek, EE, Bodner, T, & Crain, T (2013). Measurement Development and Validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF). *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 285-296.
- Hardré, PL, & Reeve, J (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184.
- 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.
- Moen, P, Kelly, EL, Fan, W, Lee, S-R, 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), 134-164.
- Wu, HX and Liu, SX (2021) Managerial Attention, Employee Attrition, and Productivity: Evidence from a Field Experiment. *Rotman School of Management Working Paper No. 3787204*.
- Zohar, D, & Polachek, T. (2014). Discourse-Based Intervention for Modifying Supervisory Communication as Leverage for Safety Climate and Performance Improvement: A Randomized Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 113-124.

# 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 