Manuel sur le bien-être au travail

Sarah Cunningham, Dr. William Fleming, Cherise Regier, Micah Kaats, Prof Jan-Emmanuel De Neve

indeed

World Wellbeing Movement

UNIVERSITY OF OXFORD

Wellbeing Research Centre

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

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.

Améliorer le travail grâce au Manuel du bien-être au travail

Regardez la vidéo dès maintenant: https://www.youtube.com/watch?v=EUjWvb0A2rU

Comment tirer le meilleur parti de ce deck

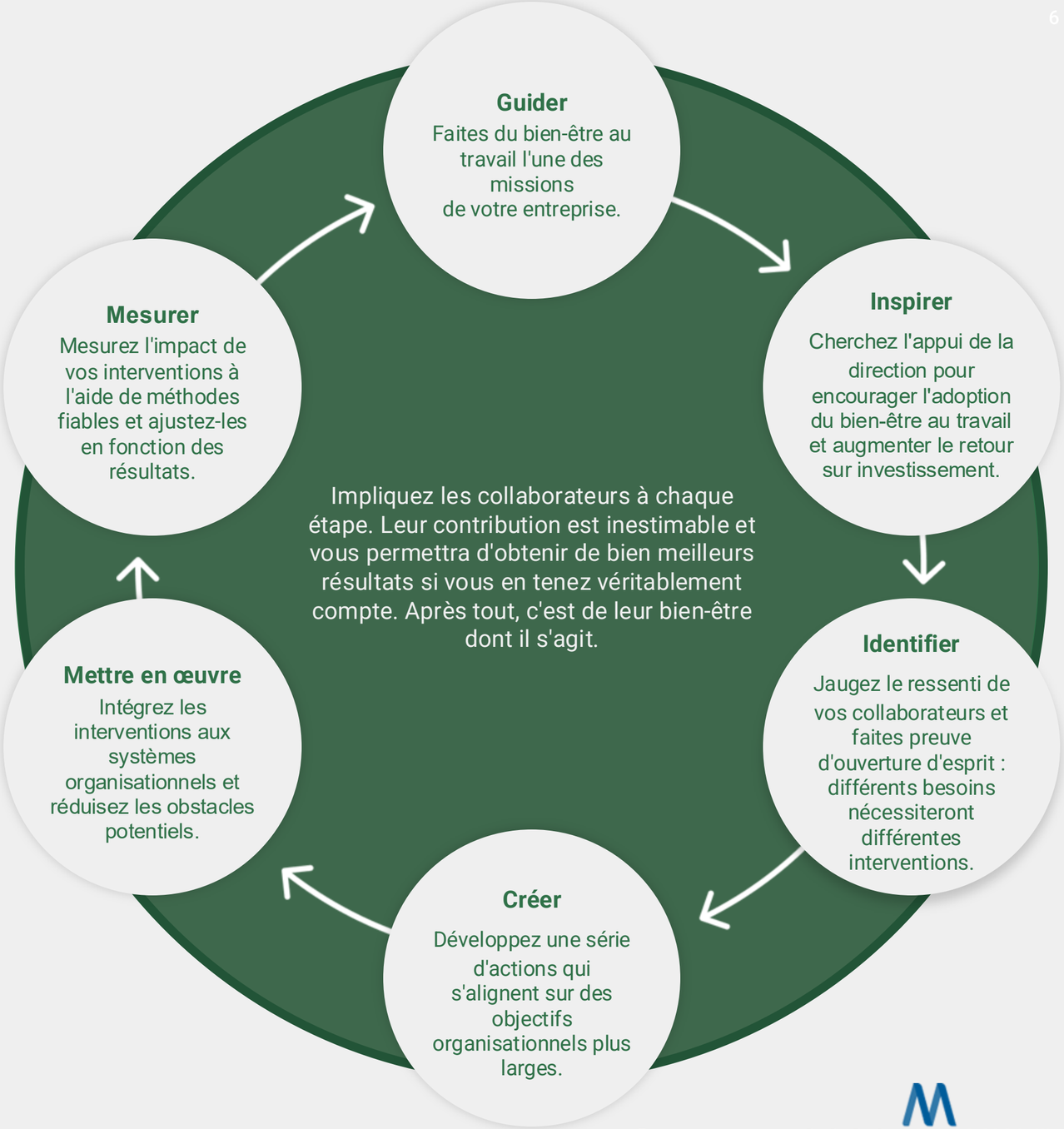
1 Encouragez vos collaborateurs à répondre à l'enquête Indeed sur le bien-être au travail. Essayez d'obtenir un taux de réponse élevé pour garantir des résultats représentatifs de l'ensemble de votre personnel.

2 Analysez vos résultats et identifiez les facteurs de bien-être au travail qui posent problème. Les facteurs étant interconnectés, exercez votre esprit critique pour trouver des liens au sein de votre environnement de travail.

3 Lisez cette présentation dans son intégralité et attardez-vous sur les interventions ciblant les facteurs que vous cherchez à améliorer.

4 Renseignez-vous sur les interventions envisageables au sein de votre entreprise et réfléchissez à la manière de les intégrer pour répondre à vos besoins en matière de bien-être.

Étapes pour obtenir des résultats significatifs et durables



Le reste de cette ressource résume des interventions fondées sur des preuves, classées selon 12 facteurs de bien-être au travail.

Réussite

Le bien-être des employés est associé à la réalisation d'objectifs liés au travail grâce à l'utilisation de compétences, d'efforts et de dévouement.

Gratitude

Des expressions et des actes de *sincère* appréciation peuvent avoir un profond impact sur le bien-être.

Rémunération

Un salaire équitable et d'autres formes de rémunération sont essentiels à la création du bien-être au travail.

Énergie

Des employés dynamiques sont plus engagés, productifs et heureux au travail.

Flexibilité

Le fait d'accorder plus de liberté à vos employés concernant le *lieu* et le *moment* où ils travaillent peut améliorer leur bien-être et leur productivité.

Inclusion et appartenance

La diversité façonne le lieu de travail tandis que l'inclusion et l'appartenance permettent aux employés de s'épanouir.

Apprentissage

Le fait de donner aux employés les moyens d'être autonomes et d'accéder à des opportunités d'apprentissage et de développement comporte de nombreux avantages pour le bien-être.

Management

Un management bienveillant est fondamental pour la façon dont les gens se sentent au travail et pour assurer que le travail soit fait.

Motivation

L'objectif peut servir de facteur de motivation puissant sur le lieu de travail qui favorise à la fois la performance et le bien-être.

Stress

Si on ne s'en occupe pas, le stress des employés peut poser de graves risques pour le bien-être au travail. Identifier et atténuer les causes premières.

Soutien

Les employés qui se sentent *véritablement* soute nus sont moins stressés, plus satisfaits au travail et plus performants.

Confiance

La confiance favorise un environnement de travail sûr dans lequel les employés se sentent soutenus et valorisés, ce qui permet une plus grande créativité, innovation et collaboration.

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Réussite

un facteur clé du bien-être au travail

La **réussite** est le fait de surmonter un défi ayant impliqué des compétences spécifiques, des efforts ou du dévouement. Le bien-être du personnel peut être lié à la réalisation d'objectifs professionnels considérés comme pertinents. Ainsi, les entreprises qui accompagnent leurs collaborateurs dans la poursuite d'objectifs importants peuvent voir le bien-être et la productivité de leurs équipes grimper en flèche.

Réussite : les interventions

Co-développer le processus d'évaluation des performances

Et si, plutôt que d'exclure vos collaborateurs, vous co-développiez avec eux un processus d'évaluation des performances efficace, équitable et solidaire ? C'est un vrai gage de transparence qui apporte des avis plus pertinents de la part de l'équipe, en plus d'optimiser potentiellement vos performances [1,2].

Impliquer le personnel dans la sélection de mesures d'évaluation des performances clarifie les attentes à ce sujet tant pour les collaborateurs que pour les responsables, ce qui améliore l'intégrité du système [3]. Cependant, les entreprises doivent faire preuve de prudence si elles se basent sur des mesures de performances co-développées pour offrir des compensations monétaires et non monétaires, car les avis restent mitigés à ce sujet [3].

Sources :
1. Kleingard et al. (2004)
2. Lam and Shaubroeck (1999)
3. Groen et al. (2017)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Réussite :
les interventions

Fixer des objectifs en équipe pour améliorer les performances

Trouver un but commun pour l'équipe et définir des objectifs individuels sur cette base est une bonne approche pour optimiser les performances globales[1]. Cependant, il est important de tenir compte les traits de personnalité des membres de l'équipe, car si l'on en croit les données, les collaborateurs consciencieux apprécieront davantage les postes qui impliquent la poursuite d'objectifs que d'autres[2].

Les objectifs spécifiques et stimulants génèrent des performances de groupe plus élevées que les objectifs généraux ou faciles à atteindre.[1] Les objectifs individuels visant à maximiser les contributions de chaque membre de l'équipe ont un impact positif sur les résultats globaux. En revanche, les objectifs individuels visant à maximiser les performances individuelles peuvent accroître la concurrence et éroder la confiance, sapant ainsi les performances du groupe.

Sources :
1. Kleingeld et al. (2011)
2. Bipp and Kleingeld (2011)

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Réussite
Références (en anglais uniquement)

Bipp, T, & Kleingeld, P.A.M. (2011). Goal setting in practice : The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review, 40*(3), 306-323.

Daniels, K, Gedikli, C, Watson, D, Semkina, A, & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics, 60*(9), 1177-1196.

Daniels, K, Watson, D, Nayani, R, Tregaskis, O, Hogg, M, Etuknwa, A, & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine (1982), 277*, 113888.

Groen, BAC, Wouters, MJF, & Wilderom, CPM (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research, 36*, 51-66.

Kleingeld, A, Van Tuijl, H, & Algera, JA (2004). Participation in the design of performance management systems: A quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(7), 831-851.

Kleingeld, A, Van Mierlo, H, & Arends, L (2011). The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1289-1304.

Lam, SSK, & Schaubroeck, J (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior, 20*(4), 445-457.

Gratitude

un facteur clé du bien-être au travail

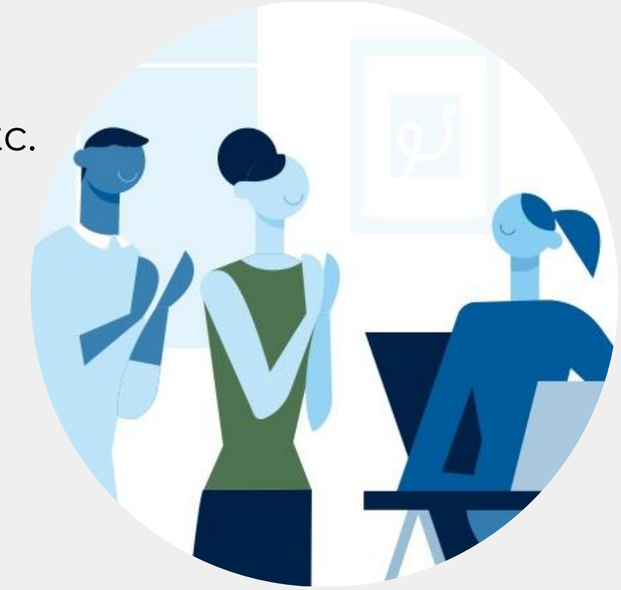
Témoigner votre ***gratitude*** envers vos collaborateurs peut avoir un impact profond sur leur bien-être. Les avantages sont réels : davantage de satisfaction au travail, réduction de l'épuisement professionnel (ou burn-out), émotions plus saines au quotidien et meilleures relations avec les collègues.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

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'echelle 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[1].

- Encouragez la reconnaissance entre collègues ainsi que l'auto-reconnaissance[2,3]
- Demandez l'avis de la clientèle ou de vos patient(e)s et félicitez-vous des avis positifs [3].
- 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 [4].

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

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

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.

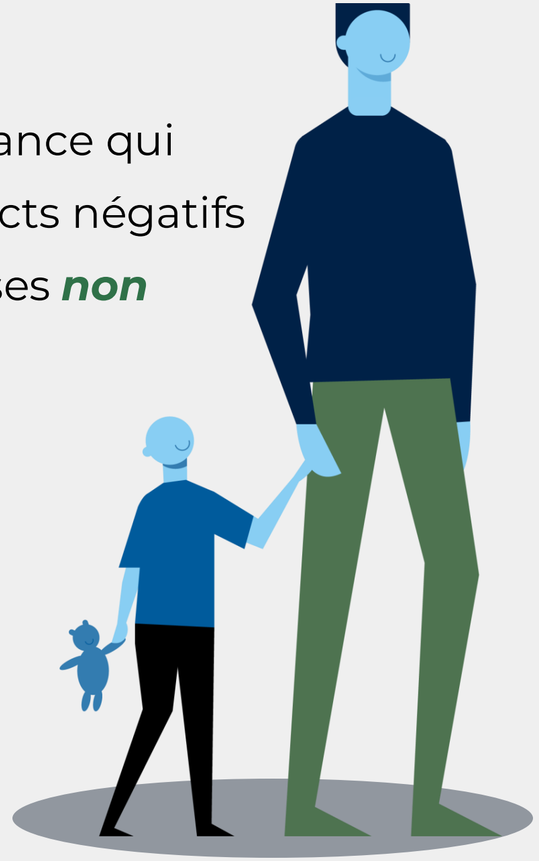
- **Précision** : évoquez un point bien précis faisant l'objet de votre reconnaissance.
- **Pertinence** : exprimez votre gratitude au bon moment, dans un cadre adéquat et via le bon mode de communication.
- **Authenticité** : votre gratitude doit être sincère.
- **Équité** : exprimez votre gratitude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

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

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 [1,2,3]. 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 [4,5].



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)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

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. » [1]

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 [2].

Sources :
1. Harvard Business Review (2019)
2. Harding (2020)

indeed · World Wellbeing Movement · University of Oxford · Wellbeing Research Centre

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.

Rémunération

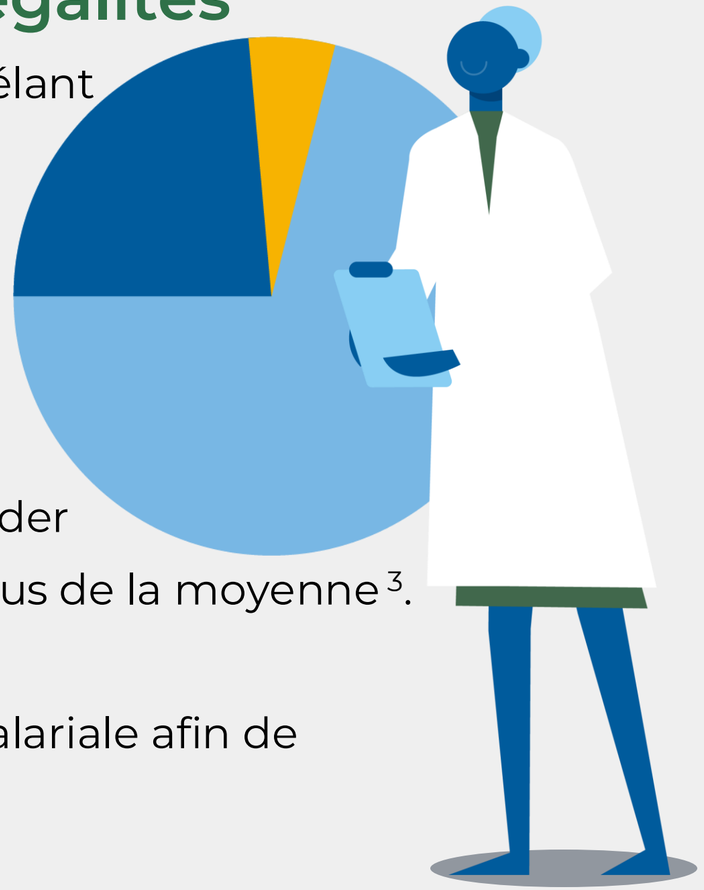
un facteur clé du bien-être au travail

La rémunération et les autres formes de compensation du personnel témoigne de l'engagement d'une entreprise envers le bien-être au travail. Les collaborateurs rémunérés équitablement sont plus satisfaits de leur travail, fidèles à leur entreprise et plus aptes à subvenir aux besoins de leur famille, tout en participant plus activement à la vie de leur communauté. Au-delà de l'équité, les entreprises doivent également réfléchir aux types de comportements que leur modèle de rémunération encourage afin d'éviter des retombées inattendues susceptibles de nuire au bien-être et aux performances au travail.

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Rémunération : les interventions

Appliquer la transparence salariale pour réduire les inégalités



Les entreprises qui mettent en place des politiques de transparence salariale en révélant les salaires individuels ou les fourchettes de salaires des postes augmentent leurs chances de réduire les inégalités salariales, notamment entre les genres, les origines ethniques et les minorités[1,2].

Pour assurer la transparence salariale, le personnel doit avoir la capacité et la possibilité de renégocier son salaire, et l'équipe dirigeante doit être disposée à accorder des augmentations aux collaborateurs, en particulier à ceux qui sont payés en dessous de la moyenne[3].

Les entreprises doivent être claires sur leurs intentions vis-à-vis de la transparence salariale afin de minimiser les attitudes négatives et les conflits sur le lieu de travail.

Sources :
1. Gamage et al. (2020)
2. Oblog and Zenger (2022)
3. Cullen and Pakzad-Hurson (2023)

indeed | World Wellbeing Movement | University of Oxford | Wellbeing Research Centre

Rémunération : les interventions

Préciser les modalités des négociations salariales

On observe des écarts salariaux qui demeurent entre hommes et femmes lorsque des employeurs ne communiquent pas sur l'aspect négociable des salaires. Une étude révèle que, si les offres d'emploi ne précisent pas les conditions des négociations salariales, les hommes sont plus susceptibles de négocier un salaire plus élevé, tandis que les femmes sont plus enclines à accepter un salaire inférieur[1]. À l'inverse, lorsque les employeurs indiquent explicitement sur les offres d'emploi que les salaires sont négociables, l'écart salarial entre les genres est moindre.

Vous pouvez mettre en place une politique décrivant le processus de négociation salariale ou encourager les responsables à aborder le sujet avec leurs équipes. Les collaborateurs peuvent supposer à tort que leur salaire est figé jusqu'à ce qu'ils obtiennent une promotion, ou avoir peur d'entamer la conversation.

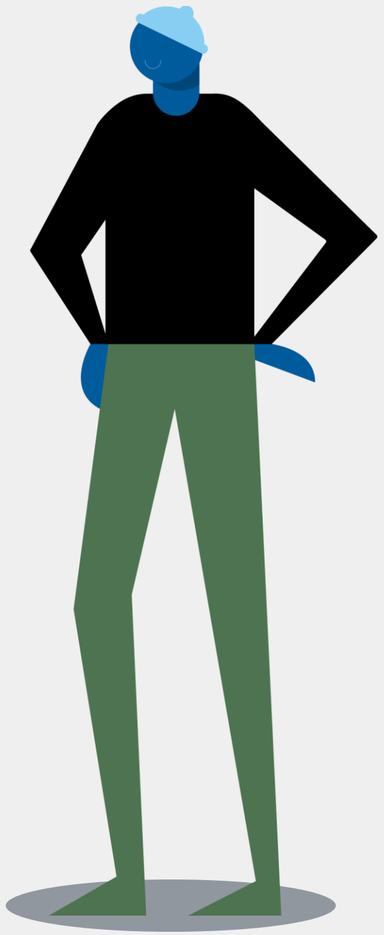
Sources :
1. Leibbrandt and List (2015)

Rémunération : les interventions

Payer un salaire minimum vital

Un salaire décent équivaut à la somme d'argent dont un travailleur a besoin pour couvrir ses dépenses de base en fonction du coût de la vie au sein de sa communauté. Il est généralement supérieur au salaire minimum et revêt de gros avantages tant pour le bien-être du personnel que pour la société.

Pensez à vous inscrire à une campagne locale en faveur d'un salaire minimum vital. Votre personnel doit pouvoir couvrir ses besoins fondamentaux, notamment en nourriture, logement, transport et garde d'enfants. Des études montrent qu'avec un salaire décent, une personne a une perception plus positive de sa santé et de son statut social, et les symptômes de maladies mentales s'en trouvent atténués[1,2].



Sources :
1. Linneker and Willis (2016)
2. Burmaster et al. (2016)

Rémunération :
les interventions

Partager les bénéfices avec les collaborateurs

Offrir des options sur l'achat d'actions ou des primes au personnel, en particulier lorsque l'entreprise connaît une période de succès, peut accroître la motivation, la fidélisation, la confiance au sein de l'entreprise et la satisfaction au travail. Une étude longitudinale auprès de travailleurs britanniques et européens a révélé que les personnes salariées rémunérées en fonction des performances du groupe étaient plus satisfaites de leur travail[1]. Ce résultat s'explique en partie par une perception accrue d'équité et de loyauté envers l'entreprise.

La rémunération basée sur les performances de groupe peut masquer l'impact négatif de mauvaises conditions de travail sur le bien-être du personnel. Les performances de l'entreprise seront impactées à long terme si ces conditions ne sont pas détectées. Pour les découvrir, les entreprises peuvent demander aux membres du personnel d'identifier les facteurs de stress sur le lieu de travail, et les minimiser en proposant des mesures qui vont au-delà de la simple indemnisation[2].

Sources :
1. Bryson et al. (2016)
2. Fox et al. (2022)

Rémunération :
les interventions

Rémunération incitative collective

Une analyse des 100 meilleures entreprises pour lesquelles travailler en Amérique a révélé que les collaborateurs qui reçoivent une rémunération incitative collective participent davantage aux décisions, partagent plus d'informations, font davantage confiance à la direction et font état d'une culture d'entreprise plus positive que ceux qui n'en reçoivent pas[1].

Plusieurs modèles se basent sur la rémunération incitative collective, comme les primes d'équipe, l'actionnariat salarié, la participation aux bénéfices et les stock-options. L'approche appropriée dépend de la nature du travail au sein d'une entreprise particulière et de ses objectifs stratégiques. Il est important que les exigences de travail soient partagées équitablement entre les membres de l'équipe afin d'éviter le phénomène de « passager clandestin », pouvant provoquer le ressentiment et accroître la perception d'injustice au sein du personnel.

Sources :
1. Blasi et al. (2016)

Rémunération

Références (en anglais uniquement)

Bryson, A, Clark, AE., Freeman, RB., & Green, CP (2016). Share capitalism and worker wellbeing. *Labour Economics, 42*, 151-158.

Burmaster, KB, Landefeld, JC, Rehkopf, DH, Lahiff, M, Sokal-Gutierrez, K, Adler-Milstein, S, & Fernald, LCH (2015). Impact of a private sector living wage intervention on depressive symptoms among apparel workers in the Dominican Republic: A quasi-experimental study. *BMJ Open, 5*(8), E007336.

Cullen, ZB & Pakzad-Hurson, B (2023). Equilibrium Effects of Pay Transparency. *Econometrica, 91*(3), 765-802.

Diriwaechter, P & Shvartsman, E (2018). The anticipation and adaptation effects of intra- and interpersonal wage changes on job satisfaction. *Journal of Economic Behavior & Organization, 146*, 116-140.

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.

Gamage, DK, Mallick, S, Kavetsos, G, & Sevilla, A. (2020). Pay Transparency Initiative and Gender Pay Gap: Evidence from Research-Intensive Universities in the UK.

Leibbrandt, A, & List, JA (2015). Do Women Avoid Salary Negotiations? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment. *Management Science, 61*(9), 2016-2024.

Linneker, B, & Wills, J (2016). The London living wage and in-work poverty reduction: Impacts on employers and workers. *Environment and Planning. C, Government & Policy, 34*(5), 759-776.

Obloj, T, & Zenger, T (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human behavior, 6*(5), 646-655.

Énergie

un facteur clé du bien-être au travail

Les collaborateurs énergiques sont plus engagés, plus productifs et plus heureux au travail que ceux qui sont fatigués. Le stress professionnel est une source courante de perte d'énergie, qu'il est essentiel de maîtriser pour améliorer le bien-être au travail. Les diapositives suivantes abordent plusieurs interventions éprouvées pour minimiser la fatigue professionnelle.

Énergie :
les interventions

Renforcer la résilience des collaborateurs

Renforcer la résilience du personnel permet d'améliorer sa capacité à faire face au stress et, par conséquent, de préserver son énergie. Dans cette optique, vous pouvez mettre en place des initiatives éprouvées. Elles impliquent une réflexion personnelle et collective pour identifier les points forts à l'échelle individuelle et les facteurs de stress liés au travail, mais aussi la résolution de problèmes pour éviter les conflits et des thérapies cognitivo-comportementales afin de réduire le discours intérieur négatif[1].

Les collaborateurs conciliant difficilement vie professionnelle et vie privée sont plus fortement touchés par la fatigue et le burn-out. Les programmes visant à établir des limites entre leur travail et leur sphère privée peuvent améliorer leur résilience[1,2,3]. Par exemple, une politique limitant les communications pour le travail en dehors des horaires de bureau peut éviter une connexion abusive et des heures supplémentaires excessives.

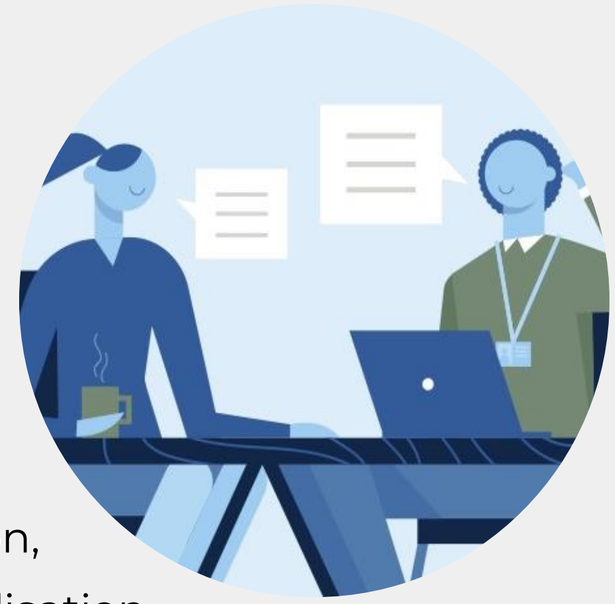
Sources :
1. Liossis et al. (2009)
2. Foster et al. (2018)
3. Ejlertsson et al. (2021)

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Énergie :
les interventions

Autonomiser le personnel via la personnalisation des postes

La personnalisation des postes donne aux collaborateurs la possibilité d'adapter leur travail tout en favorisant leur bien-être[1]. La personnalisation peut se faire à trois niveaux :



Personnalisation des tâches : modification du type de tâches, de leur portée, de leur fréquence et de leur nombre

Personnalisation des relations : modification des interactions sociales liées au travail

Personnalisation cognitive : modification de la perception du travail

Des études menées dans divers milieux, notamment dans le secteur médical, l'éducation, l'industrie manufacturière et l'hôtellerie, montrent les avantages positifs de la personnalisation de postes pour le personnel, notamment un gain d'énergie, d'engagement et de satisfaction au travail[2,3,4].

Sources :
1. Harvard Business Review (2020)
2. Frederick and VanderWeele (2020)
3. Gordon et al. (2018)
4. Van Wingerten et al. (2017)

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Énergie :
les interventions

Faire des micropauses

Encourager les membres du personnel à prendre de courtes pauses tout au long de leur journée de travail peut stabiliser le niveau d'énergie et de productivité. Des études montrent que les collaborateurs qui prennent des pauses sont plus attentifs et alertes plus tard dans la journée et ont besoin de moins de temps de récupération après le travail[1, 2].

Les activités faites durant la pause et le moment choisi peuvent influer sur le bien-être. L'approche optimale dépend de la nature du travail effectué, du contexte socio-économique et des normes culturelles.

- Selon des recherches, il serait bénéfique de bouger pendant les pauses, comme faire de la marche ou des étirements[3]. Un essai contrôlé randomisé d'un programme d'exercices en groupe mené dans 31 lieux de travail japonais a permis d'accroître l'énergie, le soutien social et la satisfaction au travail des participant(e)s[4].
- Une expérience de terrain à grande échelle menée auprès de travailleurs à faible revenu en Inde a montré des améliorations en termes de cognition, de bien-être psychologique et de productivité après une sieste de 30 minutes l'après-midi[5, 6].

Sources :
1. Steidle et al. (2017)
2. Bennett et al. (2020)
3. Fuegen and Breitenbecher (2018)
4. Michishita et al. (2017)
5. Bessone et al. (2021)
6. Schwartz (2010)

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Énergie :
les interventions

Sensibiliser le personnel à l'hygiène du sommeil

Éduquer les membres de votre personnel sur l'importance d'un sommeil réparateur pour leur bien-être est une intervention simple qui revêt plusieurs avantages, notamment l'atténuation des conséquences d'un manque de sommeil, du présentéisme et des accidents de travail[1,2,3].

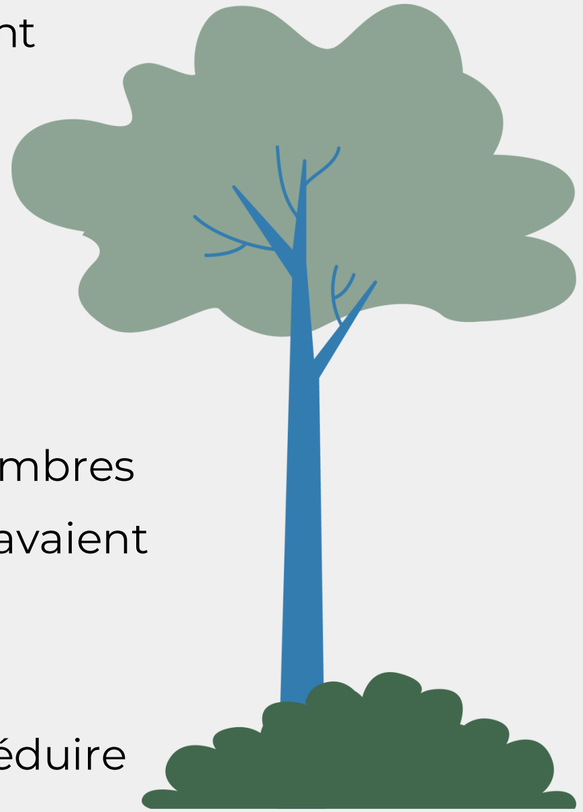
La formation à l'hygiène du sommeil aide vos collaborateurs à ajuster leur routine pour obtenir un sommeil plus réparateur, comme le fait de s'exposer au soleil le matin et de réduire le temps passé devant un écran le soir. Cette formation est particulièrement importante pour les travailleurs en horaires décalés qui ont du mal à adopter des horaires de sommeil sains.

Sources :
1. Robbins et al. (2022)
2. Redeker et al. (2019)
3. Takano et al. (2021)

Énergie :
les interventions

Proposer des cours de pleine conscience, de méditation et de yoga

Si elles sont appliquées sur le long terme, la pleine conscience, la méditation et le yoga sont des pratiques aux avantages bien connus pour le bien-être du personnel.



- Un cours de pleine conscience en ligne de sept semaines a accru la résilience et la vigueur du personnel participant d'une entreprise de l'industrie chimique, et les avantages se sont maintenus après six mois [1].
- Un essai contrôlé randomisé mené dans une université britannique a révélé que les membres du personnel qui participaient à un cours de yoga de 60 minutes une fois par semaine avaient l'esprit plus clair ainsi que plus de confiance et d'énergie par rapport aux autres [2].

Dans tous les cas, la régularité est la clé de résultats durables : aidez vos collaborateurs à réduire tous les facteurs professionnels qui peuvent les empêcher de participer régulièrement à ces cours.

Sources :
1. Aikens et al. (2014)
2. Hartfiel et al. (2011)

Énergie :
les interventions

Intégrer les initiatives de bien-être à la culture du lieu de travail

Des recherches récentes analysant les données de plus de 46 000 employé(e)s ont révélé que diverses initiatives de bien-être et de gestion du stress en entreprise, notamment des cours de pleine conscience, des cours de yoga et des formations à la résilience, n'avaient ***aucun effet*** sur la santé mentale[1]. Ces initiatives sont vouées à l'échec si les conditions de travail sapent leur mise en œuvre.

Dans une récente enquête de Deloitte, 80 % des collaborateurs ont déclaré être confrontés à une charge de travail conséquente et à des tâches stressantes[2]. L'équipe dirigeante a tout intérêt à se concentrer sur l'évolution des conditions de travail pour réduire le stress de ses collaborateurs et faciliter l'intégration du développement personnel à leur journée de travail, avant d'essayer des pratiques d'atténuation du stress qui nécessitent de l'investissement supplémentaire pour en récolter les fruits.

Sources :
1. Fleming (2024)
2. Deloitte Insights

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Énergie

Références 1/2 (en anglais uniquement)

Aikens, KA., Astin, J, Pelletier, KR., Levanovich, Kristin, Baase, Catherine M., Park, Yeo Yung, & Bodnar, Catherine M. (2014). Mindfulness Goes to Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(7), 721-731.

Bennett, AA., Gabriel, AS., & Calderwood, C. (2020). Examining the Interplay of Micro-Break Durations and Activities for Employee Recovery: A Mixed-Methods Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(2), 126-142.

Bessone, P, Rao, G, Schilbach, F, Schofield, H, & Toma, M. (2021). The Economic Consequences of Increasing Sleep Among the Urban Poor. *The Quarterly Journal of Economics, 136*(3), 1887-1941.

Ejlertsson, L, Heijbel, B, Brorsson, A, Troein, M, & Andersson, IH. (2021). Customized interventions improved employees' experience of recovery during the workday. *Work (Reading, Mass.), 70*(2), 509-519.

Foster, K, Shochet, I, Wurfl, A, Roche, M, Maybery, D, Shakespeare-Finch, J, & Furness, T. (2018). On PAR: A feasibility study of the Promoting Adult Resilience programme with mental health nurses. *International Journal of Mental Health Nursing, 27*(5), 1470-1480.

Frederick, DE, & VanderWeele, TJ (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology, 7*(1), Cogent psychology, 2020, Vol.7 (1).

Fleming, W (2023).Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom. *Industrial Relations Journal.* Early View

Fuegen, K, & Breitenbecher, KH. (2018). Walking and Being Outdoors in Nature Increase Positive Affect and Energy. *Ecopsychology, 10*(1), 14-25.

Gordon, HJ., Demerouti, E, Le Blanc, PM., Bakker, AB., Bipp, T, & Verhagen, MAMT (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98-114.

Hartfiel, Ned ; Havenhand, Jon ; Khalsa, Sat Bir ; Clarke, Graham ; Krayer, Anne. (2011). The Effectiveness of Yoga for the Improvement of well-being and Resilience to Stress in the Workplace. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 37*(1), 70-76.

Liossis, PL., Shochet, IM, Millear, PM., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) Program: The Effectiveness of the Second, Shorter Pilot of a Workplace Prevention Program. *behavior Change, 26*(2), 97-112.

Énergie

Références 2/2 (en anglais uniquement)

Michishita, R, Jiang, Y, Ariyoshi, D, Yoshida, M, Moriyama, H, Obata, Y, . . . Yamato, H. (2017). The Introduction of an Active Rest Program by Workplace Units Improved the Workplace Vigor and Presenteeism Among Workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 59*(12), 1140-1147.

Redeker, NS, Caruso, CC, Hashmi, SD, Mullington, Janet M, Grandner, Michael, & Morgenthaler, Timothy I. (2019). Workplace Interventions to Promote Sleep Health and an Alert, Healthy Workforce. *Journal of Clinical Sleep Medicine, 15*(4), 649-657.

Robbins, R, Yi, F, Chobotar, T, Hawkins, S, Putt, D, Pepe, J, & Manoucheri, M. (2022). Evaluating "The REST of Your Life," a Workplace Health Program to Improve Employee Sleep, Health, Energy, and Productivity. *American Journal of Health Promotion, 36*(5), 781-788.

Schwarz, T (2010) Why Companies Should Insist that Employees Take Naps. *Harvard Business Review*

Steidle, A, Gonzalez-Morales, M.G, Hoppe, A, Michel, A, & O'shea, D (2017). Energizing respites from work: A randomized controlled study on respite interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(5), 650-662.

Takano, Y Iwano, S, Aoki, S, Nakano, N, & Sakano, Y. (2021). A systematic review of the effect of sleep interventions on presenteeism. *BioPsychoSocial Medicine, 15*(1), 1-21.

Van Wingerden, J, Derks-Theunissen, D, & Bakker, A. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51-67.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

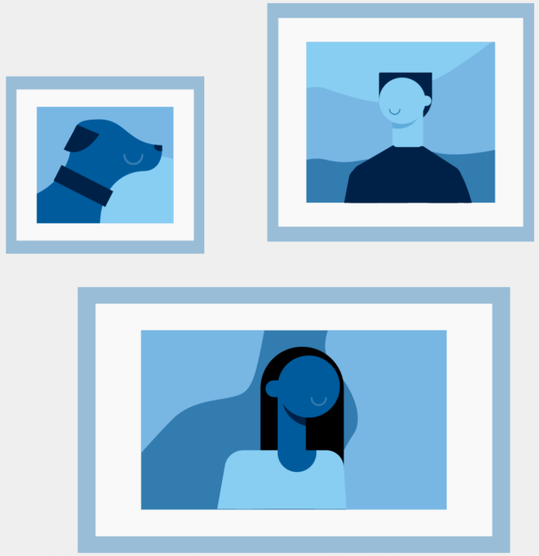
Flexibilité

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[1].
- 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[2]. (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).[3]

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[1]. 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[2,3]. 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[4].

Sources :
1. Becker and Fisher (2022)
2. Yang et al. (2022)
3. MIT Sloan Management Review
4. Chung (2022)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

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[1]. 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[2] .

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[3].

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[4]. Kraft Foods a créé *Fast Adapts* pour les travailleurs postés afin de faciliter les remplacements et les demandes de congés d'une journée[5].

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[1,2] .

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[1]. 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[2]. 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[3].

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 & Schirmann, 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.

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.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

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 revenus[1].
- 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 moyenne [2].
- 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 masculine[3].
- Une attitude bienveillante est visible au sein des équipes mixtes, même dans l'armée[4].

Sources :
1. Boston Consulting Group
2. McKinsey
3. Hoogendoorn et al. (2013)
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'emploi[1].
- Anonymisez les candidatures pour éviter les stéréotypes[2, 3, 4].
- Proposez une formation sur la diversité aux responsables du recrutement [5].
- 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 at al. (2011)
2. Goldin and Rouse (2000)
3. Oreopoulos (2011)
4. Bertrand and Duflp (2016)
5. Smith et al. (2015)
6. Bohnet (2016)
7. Schmidt et al. (1998)

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

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 promotion[4], reçoive suffisamment de retours[5], et travaille selon des horaires appropriés pour éviter des heures supplémentaires excessives[6].

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)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

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 collaborateurs[4] .
- 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 professionnelle [5].

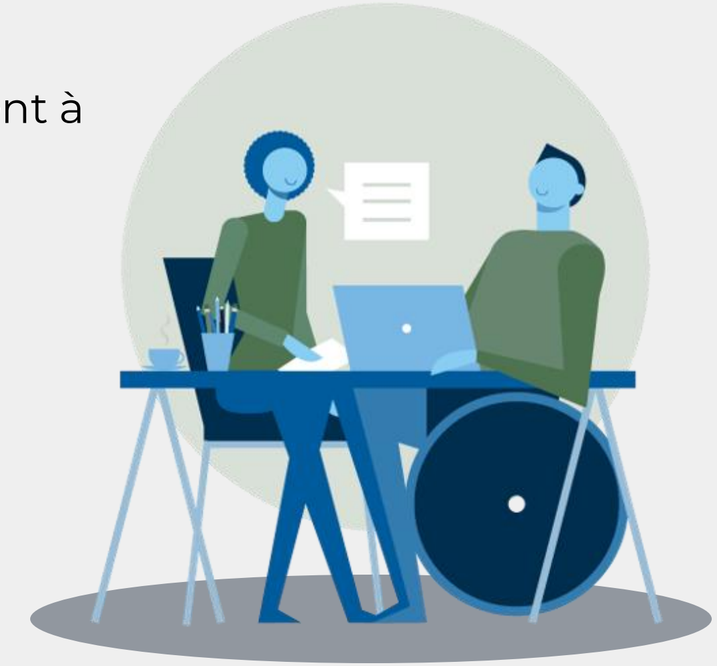
Sources :
1. Battilina et al. (2022)
2. Fox et al. (2022)
3. Mowbray et al. (2022)
5. Nielsen and Randall (2012)
6. Brimhall (2019)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

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 marraine[4].

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).

Apprentissage

un facteur clé du bien-être au travail

Favoriser une culture de l'apprentissage continu revêt plusieurs avantages en termes de performances et de bien-être du personnel. En donnant à vos collaborateurs de l'autonomie et en leur proposant des opportunités d'apprentissage et de développement, vous augmentez leur engagement, leur satisfaction et leur productivité au travail, en plus d'accroître leur polyvalence et leur capacité d'adaptation.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Apprentissage :
les interventions

Donner de l'autonomie aux collaborateurs pour accélérer leur apprentissage

Les travailleurs autonomes surmontent rapidement les défis professionnels grâce à leur capacité d'adaptation et à des apprentissages accélérés[1]. Ce sentiment d'autonomisation et d'accomplissement augmente leur confiance et leur bien-être au travail[2]. Cependant, les avantages de l'autonomie se révèlent uniquement si le personnel se sent en confiance auprès de sa hiérarchie[3]. Pour instaurer un climat de confiance, les responsables doivent éviter la microgestion (consultez la section **Confiance**). C'est ce qu'on appelle également l'enrichissement du travail. Cela peut impliquer d'introduire davantage de tâches plus stimulantes que les employés accueillent favorablement afin de poursuivre leur développement.

Plusieurs études longitudinales ont démontré les bénéfices de l'autonomie pour l'apprentissage :

- Les collaborateurs de centres d'appels qui travaillaient en parfaite autonomie ont appris à utiliser un nouveau système logiciel interne et se sont familiarisés plus rapidement que leurs collègues moins autonomes[4].
- Les travailleurs autonomes du secteur manufacturier identifiaient et corrigeaient les défauts de production plus souvent que leurs collègues moins autonomes, et les effets étaient encore plus visibles sur les travailleurs novices[2].

Sources :
1. Schooler et al. (2004)
2. Leach et al. (2003)
3. Lauring and Kubovcikova (2022)
4. Bond and Flaxman (2006)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Apprentissage :
les interventions

Offrir des opportunités d'apprentissage pertinentes et diversifiées

Les travailleurs qui se forment continuellement dans leur domaine sont plus créatifs, engagés et mieux équipés pour relever les défis contemporains. Dans les faits, l'apprentissage du personnel est la clé de son développement et de son bien-être sur le plan professionnel[1] .

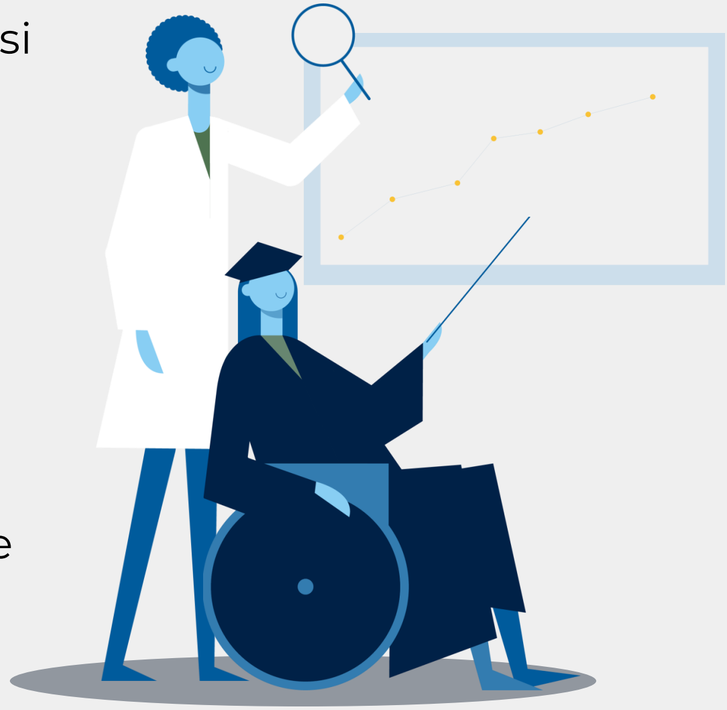
Il existe plusieurs types d'apprentissage bénéfiques au bien-être.
Les sources les plus documentées sont en faveur d'un apprentissage qui développe les ressources personnelles pour le bien-être, tandis que des preuves émergentes tendent vers un apprentissage qui développe des capacités professionnelles telles que la formation en leadership[1]. Encouragez votre équipe à analyser ses besoins en formation pour identifier les domaines qui pourraient bénéficier d'un apprentissage plus soutenu.

Sources :
1. Watson et al. (2018)

Apprentissage :
les interventions

Favoriser une culture de l'apprentissage continu

Les entreprises qui valorisent la formation continue investissent non seulement dans le développement professionnel de leurs collaborateurs, mais intègrent aussi l'apprentissage à leur quotidien. L'adoption généralisée de cet état d'esprit revêt plusieurs avantages, comme la hausse de l'engagement du personnel, de la satisfaction au travail et de la fidélisation. Cela augmente aussi le retour sur investissement de la formation en incitant les employé(e)s à appliquer leurs connaissances fraîchement acquises[1].



Une enquête menée auprès de 2 810 travailleurs au Royaume-Uni a révélé que de nombreuses formations profitaient davantage aux collaborateurs qui apprenaient « en profondeur » et pouvaient être une source de stress supplémentaire pour ceux qui apprenaient « en surface »[2].

Sources :
1. Egan et al. (2004)
2. Felstead et al. (2015)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Apprentissage

Références (en anglais uniquement)

Bond, FW, & Flaxman, PE (2006). The Ability of Psychological Flexibility and Job Control to Predict Learning, Job Performance, and Mental Health. *Journal of Organizational Behavior Management, 26*(1-2), 113-130.

Egan, TM, Yang, B, & Bartlett, KR (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*(3), 279-301.

Felstead, A, Gallie, D, Green, F, & Inanc, H. (2015). Fits, misfits and interactions: Learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal, 25*(3), 294-310.

Lauring, J, & Kubovcikova, A. (2022). Delegating or failing to care: Does relationship with the supervisor change how job autonomy affect work outcomes? *European Management Review, 19*(4), 549-563.

Leach, DJ, Wall, TD, & Jackson, PR (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(1), 27-52.

Schooler, C, Mulatu, MD, & Oates, G (2004). Occupational self-direction, intellectual functioning, and self-directed orientation in older workers: Findings and implications for individuals and societies. *The American Journal of Sociology, 110*(1), 161-197.

Watson, D, Tregaskis, O, Gedikli, C, Vaughn, O, & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: A systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(2), 247-268.

Management

un facteur clé du bien-être au travail

Les responsables jouent un rôle crucial dans la promotion du bien-être au travail. Les interventions ciblant **l'engagement managérial**, le développement professionnel, la réduction du stress et l'intelligence émotionnelle profitent à l'ensemble de l'entreprise en améliorant leur capacité à soutenir efficacement leurs équipes.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Management :
les interventions

Investir dans la formation des responsables

L'engagement des responsables en faveur du bien-être au travail augmente les chances de réussite des initiatives de bien-être[1,2]. Investissez continuellement dans la formation et le développement des responsables pour les armer des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires afin de soutenir le bien-être de leur équipe[3].

- L'évaluation d'un programme de formation des responsables sur la santé mentale a relevé l'amélioration des connaissances des responsables en matière de santé mentale, leur changement d'attitude à ce sujet et leur gain de confiance pour gérer des problèmes de santé mentale au sein de leur équipe[4].
- Un programme de formation des responsables en santé et sécurité d'une durée de deux ans a considérablement amélioré la gestion de la santé et de la sécurité, ainsi que la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis de leur environnement physique et social de travail, y compris leur perception du soutien des responsables[5].

Sources :
1. Daniels et al. (2017)
2. Daniels et al. (2021)
3. Lundmark et al. (2017)
4. Hanisch et al. (2017)
5. Torp (2008)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Management :
les interventions

Réduire le stress des responsables

Les interventions qui réduisent le stress de l'équipe dirigeante préservent le bien-être de cette dernière, mais lui donnent aussi davantage de ressources pour soutenir celui des autres membres de l'entreprise. Le stress professionnel découle souvent de mauvaises conditions de travail telles que des exigences excessives ou une faible sécurité de l'emploi. Les interventions qui améliorent ces facteurs peuvent réduire le stress[1].

Parfois, la nature du travail en lui-même est stressante, et il n'est pas possible de changer cette variable. Dans un tel cas de figure, les interventions axées sur la gestion du stress ne peuvent être que bénéfiques pour le bien-être des collaborateurs. Par exemple, un atelier de trois jours pour gérer le stress, proposé aux pompières et pompiers de grade intermédiaire, a accru le soutien social et l'énergie des membres de l'équipe, et une différence a été remarquée chez les personnes n'ayant pas participé à l'atelier[2].

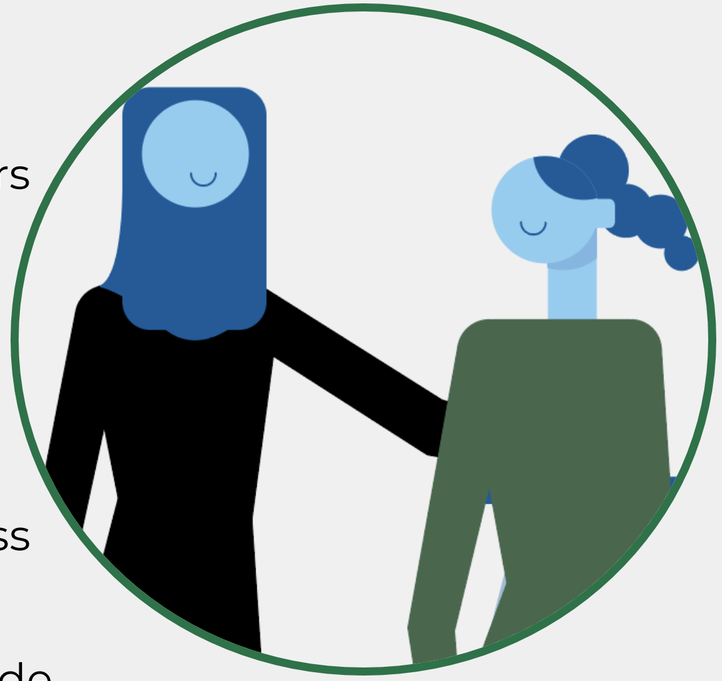
Sources :
1. Fox et al. (2022)
2. Angelo and Chambel (2013)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Management :
les interventions

Améliorer le soutien et l'accessibilité des responsables

Des études révèlent que les collaborateurs disposant d'un responsable compréhensif et accessible qui communique régulièrement avec eux sont généralement plus résilients aux facteurs de stress liés au travail, en particulier lors de changements organisationnels ou de perturbations externes.

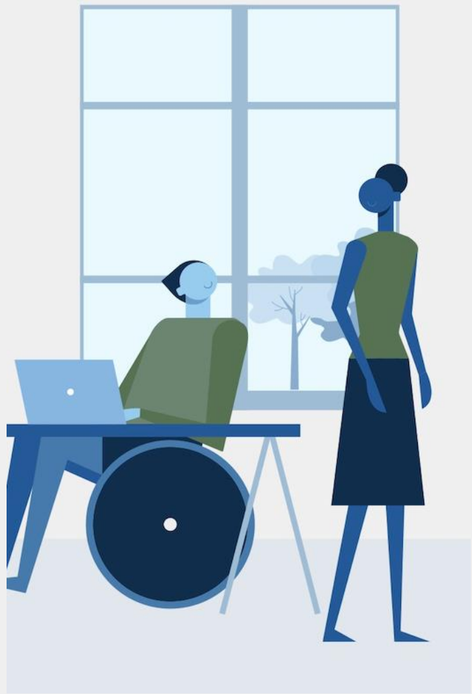


- Une intervention conçue pour montrer aux responsables comment aider le personnel à concilier davantage travail et vie privée au sein d'une grande entreprise technologique américaine a réduit les émotions négatives et le stress des collaborateurs lors d'une fusion[1].
- Une étude sur des travailleurs de la santé canadiens menée lors d'une période de changement organisationnel a montré qu'un management plus bienveillant et communicatif avait agi comme bouclier contre les pressions du changement.[2]

Sources :
1. Leger et al. (2022)
2. Day et al. (2017)

Management :
les interventions

Développer l'intelligence émotionnelle des responsables



L'intelligence émotionnelle englobe des qualités qui dépassent l'intelligence et les capacités purement intellectuelles, comme ***la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les compétences sociales***[1]. Une équipe dirigeante qui fait preuve d'une forte intelligence émotionnelle gère plus efficacement ses équipes, car elle est capable d'identifier et de gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres. Bonne nouvelle pour les entreprises : il est possible de renforcer l'intelligence émotionnelle par le biais de formations.

Une méta-analyse de 24 évaluations de formations pour adultes a révélé une amélioration de l'intelligence émotionnelle, qui s'est maintenue au fil du temps[2]. Plus spécifique aux lieux de travail, la formation sur l'intelligence émotionnelle destinée aux managers délivrée lors d'un programme intensif de 15 heures a montré des améliorations du stress, du bien-être et des relations au travail.[3] 20 minutes de journaling à la fin d'une journée de travail peuvent également être utiles.[4] Un entraînement répété est conseillé pour obtenir des résultats optimaux.

Sources :
1. Sterrett (2000)
2. Hodzik et al. (2013)
3. Kotsou et al. (2011)
4. Kirk et al. (2011)

Management

Références (en anglais uniquement)

Ângelo, R-P, & Chambel, M-J (2013). An intervention with firefighters to promote psychological occupational health according to the Job Demands-Resources Model. *Revista De Psicologia Social, 28*(2), 197-210.

Daniels, K, Gedikli, C, Watson, D, Semkina, A, & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics, 60*(9), 1177-1196.

Day, A, Crown, SN & Ivany, M (2017) 'Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control'. *Safety Science*. Vol. 100, Part A. pp. 4-12

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.

Hanisch, SE, Birner, UW, Oberhauser, C, Nowak, D, & Sabariego, C (2017). Development and Evaluation of Digital Game-Based Training for Managers to Promote Employee Mental Health and Reduce Mental Illness Stigma at Work: Quasi-Experimental Study of Program Effectiveness. *JMIR Mental Health, 4*(3), E31.

Hodzic, S, Scharfen, J, Ripoll, P, Holling, H, & Zenasni, F. (2018). How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis. *Emotion Review, 10*(2), 138-148.

Kirk, BA, Schutte, NS, & Hine, DW (2011). The Effect of an Expressive-Writing Intervention for Employees on Emotional Self-Efficacy, Emotional Intelligence, Affect, and Workplace Incivility. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(1), 179-195.

Kotsou, I, Nelis, D, Grégoire, J, Mikolajczak, M (2011) 'Emotional Plasticity : Conditions and Effects of Improving Emotional Competence in Adulthood'. Journal of Applied Psychology. Vol. 96 (4). Pp. 827-839

Leger, Kate A, Lee, Soomi, Chandler, Kelly D, & Almeida, David M. (2022). Effects of a workplace intervention on daily stressor reactivity. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(1), 152-163.

Lundmark, R, Hasson, H, Von Thiele Schwarz, U, Hasson, D, & Tafvelin, S. (2017). Leading for change: Line managers' influence on the outcomes of an occupational health intervention. *Work and Stress, 31*(3), 276-296.

Mihalache, M, & Mihalache, OR. (2022). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management, 61*(3), 295-314.

Salas, E, & Cannon-Browers, JA. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 471-499.

Sterrett, E. (2000). *The manager's pocket guide to emotional intelligence : From management to leadership* (Managers Pocket Guide Series). Amherst, Mass.: HRD Press.

Torp, S (2008). How a Health and Safety Management Training Program May Improve the Working Environment in Small- and Medium-Sized Companies. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(3), 263-271.

Motivation

un facteur clé du bien-être au travail

Se fixer des **objectifs** peut être un puissant facteur de motivation sur le lieu de travail, qui stimule les performances. Les collaborateurs qui trouvent du sens à leur travail sont plus engagés, productifs, solidaires et satisfaits. Aider le personnel à user de ses points forts et s'aligner sur ses objectifs peut améliorer plusieurs aspects du bien-être, notamment la santé physique et mentale. Pour développer un sentiment d'utilité chez le personnel, il est important que la direction montre aux collaborateurs en quoi leur travail est précieux pour la mission de l'entreprise.

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Motivation :
les interventions

Mettre en valeur les éléments prosociaux du travail

Les travailleurs se sentent plus utiles au sein de leur entreprise s'ils ont la sensation d'aider autrui[1]. Par conséquent, le fait de souligner les bienfaits de leur travail pour les autres (par un cadrage prosocial des tâches) peut booster la motivation, encourager l'esprit d'équipe et améliorer les performances[2].

Trois expériences de terrain examinant l'impact du cadrage prosocial des tâches sur les performances des travailleurs ont révélé des effets positifs[2] :

- Les travailleurs des centres d'appels ont augmenté leur productivité de 51 %.
- Les sauveteurs étaient plus disposés à faire du bénévolat.
- La productivité des collecteurs de fonds a augmenté de 400 %.

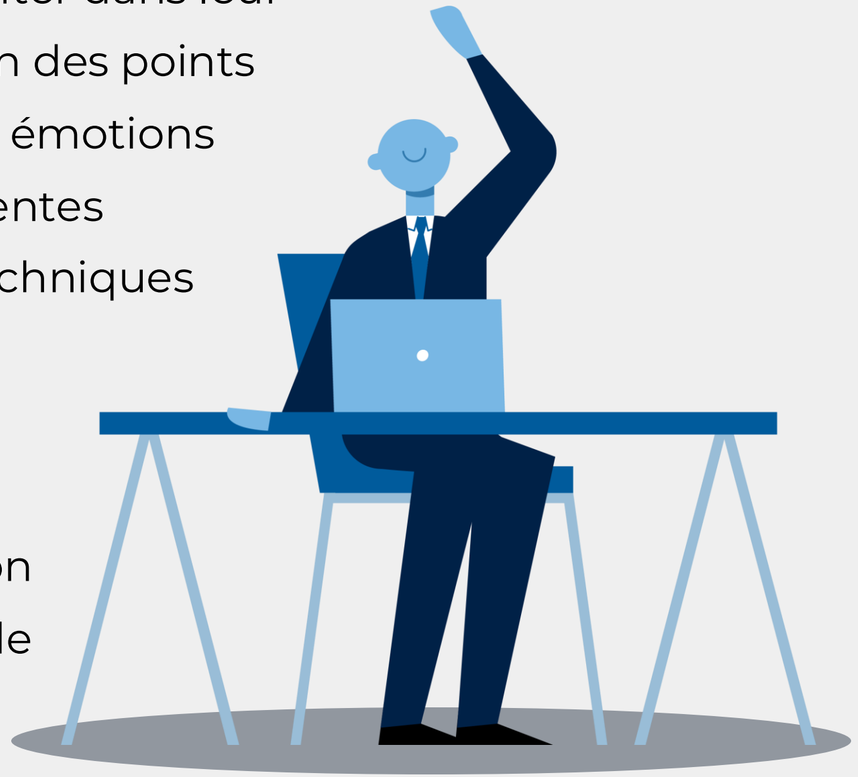
Sources :
1. Allan et al. (2018)
2. Grant (2008)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Motivation :
les interventions

Promouvoir une approche axée sur les points forts

Demandez aux collaborateurs de réfléchir à leurs points forts et de les exploiter dans leur travail pour améliorer leur sentiment d'utilité et leur satisfaction[1]. L'utilisation des points forts peut aider à réduire le stress, améliorer l'estime de soi et maintenir des émotions positives au fil du temps[2]. Vous pouvez accompagner le personnel de différentes manières, des questionnaires aux réflexions de groupe en passant par les techniques de gestion des performances.



Un essai contrôlé randomisé de séances en petits groupes conçues pour promouvoir et développer les points forts des collaborateurs d'une institution gouvernementale australienne a relevé une amélioration de la conscience de soi, du sens du travail et du bien-être subjectif et psychologique[3].

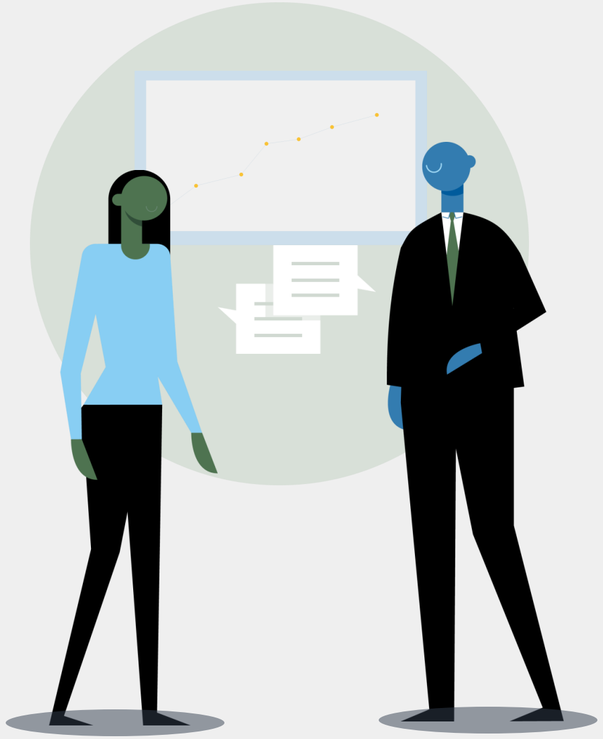
Sources :
1. Harzer and Ruch (2016)
2. Wood et al. (2011)
3. Page and Vella-Brodrick (2013)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Motivation :
les interventions

Soutenir le personnel via la personnalisation des postes

La personnalisation des postes permet aux collaborateurs de personnaliser leur travail en fonction de leurs points forts, passions, intérêts et valeurs[1,2].



Il existe trois principales formes de personnalisation de postes :

Personnalisation des tâches : modification du type de tâches, de leur portée, de leur fréquence et de leur nombre

Personnalisation des relations : modification des interactions sociales liées au travail

Personnalisation cognitive : modification de la perception du travail

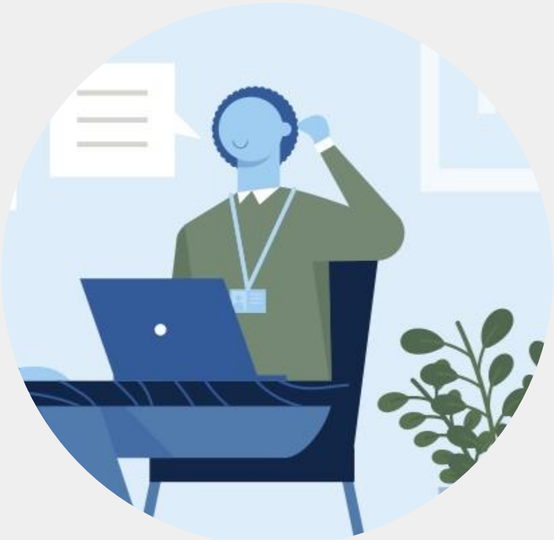
Une étude menée aux Pays-Bas a montré que les employé(e)s qui avaient l'occasion de personnaliser leur poste se sentaient plus utiles au travail[3]. Encouragez vos collaborateurs à identifier les domaines où ils peuvent trouver un plus grand sens et soutenez-les dans cette démarche en leur proposant de personnaliser leur poste.

Sources :
1. Berg et al. (2010)
2. Harvard Business Review (2020)
3. Tims et al. (2016)

Motivation :
les interventions

Intégrer la réflexion critique au travail quotidien

Encouragez vos collaborateurs à réfléchir à ce qu'ils aimeraient apporter à l'entreprise en les responsabilisant via des conversations, du coaching et des ateliers[1]. Il s'agit d'un bon moyen pour les aider à fixer des objectifs, à renforcer leur motivation et à réduire le stress[1,2].



Un essai contrôlé randomisé mené au cours d'un atelier immersif de 2,5 jours conçu pour aider les travailleurs à développer un sentiment d'utilité, à augmenter leur niveau d'énergie quotidien et à améliorer leur qualité de vie globale a conduit à des améliorations notables de l'état de santé général, de la santé mentale et du fonctionnement social des participant(e)s à court et à long terme[3].

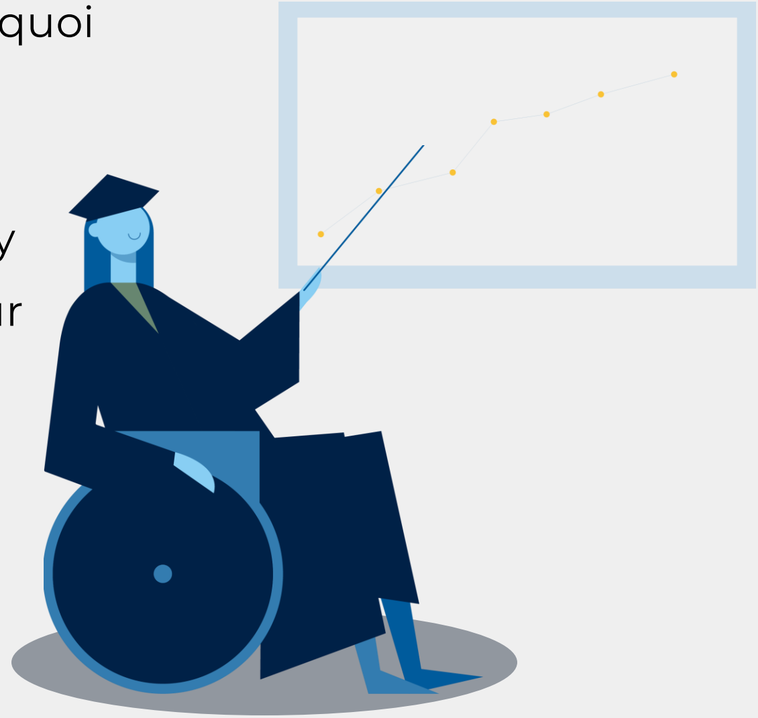
Sources :
1. Voegtlin et al. (2015)
2. Grant et al. (2009)
3. Das et al. (2019)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Motivation :
les interventions

Faire le lien entre le travail du personnel et la mission de l'entreprise

Les collaborateurs qui donnent un sens profond à leur travail sont plus résilients que ceux qui n'en tirent pas de sens. L'équipe dirigeante peut aider les membres du personnel à donner du sens à leur travail en communiquant une mission d'entreprise claire, mais aussi en leur montrant en quoi leurs tâches quotidiennes contribuent à cette mission[1].



Une analyse historique approfondie du leadership du président John F. Kennedy à la NASA dans les années 1960, lorsque l'agence a envoyé le premier homme sur la Lune, a soulevé quatre points intéressants[1] :

1. Avoir ***une*** mission au niveau de l'organisation
2. Traduire la mission de l'organisation en un ***objectif concret***
3. ***Faire le lien*** entre le travail quotidien des collaborateurs et l'objectif concret
4. ***Inspirer*** le personnel par le biais d'un langage éloquent

Sources :
1. Carton (2018)

Motivation
Références (en anglais uniquement)

Allan, Blake A, Duffy, Ryan D, & Collisson, Brian. (2018). Helping Others Increases Meaningful Work: Evidence From Three Experiments. *Journal of Counseling Psychology, 65*(2), 155-165.

Berg, Justin M., Grant, Adam M., & Johnson, Victoria. (2010). When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings. *Organization Science (Providence, R.I.), 21*(5), 973-994.

Carton, Andrew M. (2018). I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon. *Administrative Science Quarterly, 63*(2), 323-369.

Das, Sai Krupa, Mason, Shawn T., Vail, Taylor A., Rogers, Gail V., Livingston, Kara A., Whelan, Jillian G., . . . Roberts, Susan B. (2019). Effectiveness of an Energy Management Training Course on Employee Well-Being: A Randomized Controlled Trial. *American Journal of Health Promotion, 33*(1), 118-130.

Grant, Adam M. (2008). The Significance of Task Significance. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108-124.

Grant, Anthony M., Curtayne, Linley, & Burton, Geraldine. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology, 4*(5), 396-407.

Harzer, Claudia, & Ruch, Willibald. (2016). Your Strengths are Calling: Preliminary Results of a Web-Based Strengths Intervention to Increase Calling. *Journal of Happiness Studies, 17*(6), 2237-2256.

Page, Kathryn M., & Vella-Brodrick, Dianne A. (2013). The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention. *Journal of Happiness Studies, 14*(3), 1007-1031.

Tims, Maria, Derks, Daantje, & Bakker, Arnold B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*, 44-53.

Voegtlin, Christian, Boehm, Stephan A, & Bruch, Heike. (2015). How to empower employees: Using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower, 36*(3), 354-373.

Wood, Alex M., Linley, P. Alex, Maltby, John, Kashdan, Todd B., & Hurling, Robert. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences, 50*(1), 15-19.

Stress

un facteur clé du bien-être au travail

Le stress du personnel peut nuire gravement au bien-être au travail s'il n'est pas pris en considération. Le stress provient de divers facteurs liés au travail, comme une charge excessive ou une faible autonomie, et entraîner plusieurs problèmes de santé mentale et physique tels que l'anxiété, la dépression et l'épuisement professionnel. Les interventions qui aident les entreprises à identifier et à atténuer les principales sources de stress du personnel sont essentielles pour optimiser le bien-être au travail.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Stress :
les interventions

Impliquer le personnel dans la prise de décisions sur le lieu de travail

En laissant le personnel prendre des décisions sur le lieu de travail et en faisant des ajustements sur la base de ses idées et questionnements, vous pouvez réduire le stress et améliorer le bien-être général[1]. Cette action est particulièrement importante à la mise en œuvre de nouvelles interventions : le fait d'impliquer les collaborateurs dans la mise en place de solutions pour pallier les problèmes qui surviennent sur le lieu de travail augmente les chances de réussite de l'entreprise.

- Un essai contrôlé randomisé mené lors d'un atelier participatif de résolution de problèmes a montré une réduction des jours de congés maladie et une amélioration de la santé mentale chez les collaborateurs présentant des symptômes de stress ou des troubles mentaux courants[2].
- Une intervention participative de 14 mois déployée sur 6 lieux de travail danois a amélioré les conditions de travail et le bien-être psychologique des travailleurs de la connaissance[3].

Sources :
1. Astvik et al. (2021)
2. Keus van de Poll et al. (2020)
3. Sorenson and Holman (2014)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Stress :
les interventions

Identifier les facteurs de stress dans votre entreprise

Pour réduire son impact, il est vital de connaître les causes du stress pour vos employés. C'est ce qu'on appelle l'environnement psychosocial du travail. Rien qu'en identifiant, en comprenant et en minimisant les facteurs de stress, vous pouvez aider les employés à s'épanouir et à fournir le meilleur d'eux-mêmes au travail.

Traiter le stress comme un problème individuel et ne pas aller à la cause première est voué à l'échec. La collecte de données sur votre lieu de travail vous assurera de pouvoir cibler vos interventions.

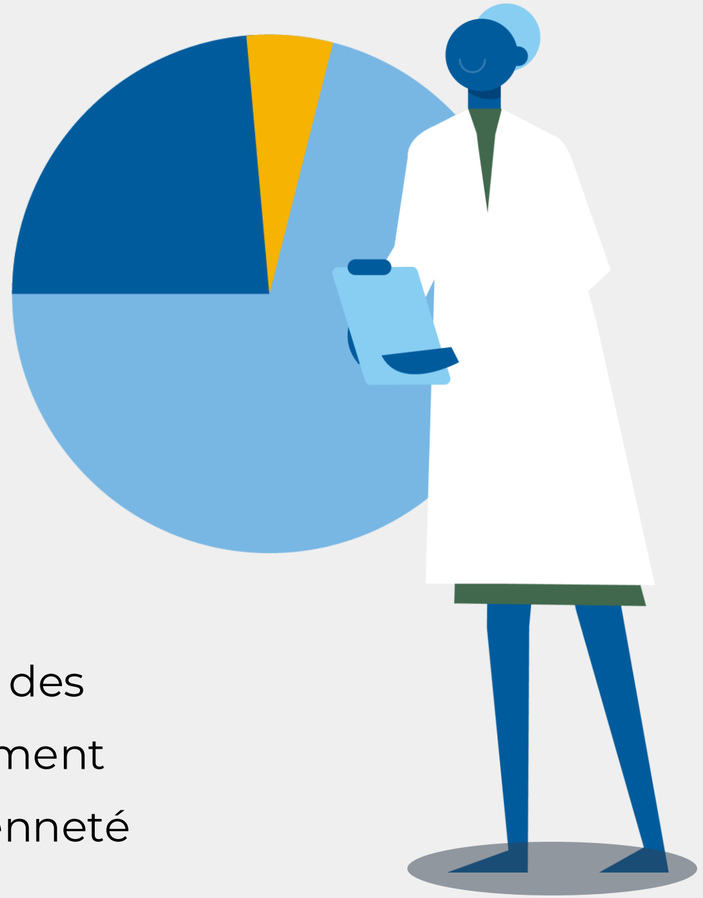
Il existe de nombreux outils permettant d'aider à identifier les causes du stress. Vous pouvez effectuer un audit sur le stress ou une évaluation des risques liés au stress à l'aide de plusieurs modèles d'enquête existants.

- L'outil indicateur des normes de management du Health and Safety Executive du Royaume-Uni mesure les demandes, le contrôle, le soutien, les relations, le rôle et le changement.
- Une enquête plus longue comme ASSET : outil de dépistage du stress en milieu de travail

Stress : les interventions

Personnaliser les postes du personnel

La personnalisation des postes donne aux membres du personnel l'autonomie nécessaire pour remodeler de manière proactive leurs tâches, leurs relations et leur état d'esprit conformément à leurs besoins, leurs objectifs et leurs compétences sur le plan personnel. Cela implique d'identifier les conditions qui entravent leur bien-être ou leur productivité et de procéder à des ajustements pour les réduire ou les éliminer. Dans des conditions ***favorables***, la personnalisation des postes peut réduire le stress et améliorer l'adaptabilité du personnel[1].



Une analyse de 826 travailleurs des services sociaux a révélé que la personnalisation des postes favorisait l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, stimulait l'engagement au travail et évitait l'épuisement professionnel, peu importe l'âge, le genre ou l'ancienneté au sein de l'entreprise[2].

Sources :
1. Devotto and Wechsler (2019)
2. Slowiak and DeLongchamp (2022)

Stress : les interventions

Procéder à la refonte des postes

La façon dont les tâches et les missions sont structurées et planifiées peut fortement influencer la qualité du travail[1]. La pratique de refonte des postes peut faciliter l'amélioration des processus afin de favoriser le bien-être du personnel, comme la variété des tâches et la clarté des rôles.

Une revue systématique de 33 études d'intervention a révélé que le bien-être et les performances du personnel pouvaient être améliorés en :

- apportant des améliorations directes à la conception des postes ;
- formant les collaborateurs pour qu'ils améliorent la conception de leur propre poste ;
- mettant en œuvre des approches à l'échelle du système pour améliorer la conception des postes.

Le succès de la mise en place d'interventions est lié à la participation et à l'engagement du personnel, à l'engagement de la direction et à l'intégration à d'autres systèmes organisationnels[1].

Sources :
1. Daniels et al. (2017)

Stress : les interventions

Donner aux collaborateurs plus de flexibilité et de contrôle sur leurs horaires

Les modalités de travail flexible permettent aux collaborateurs de modifier la façon dont ils travaillent, mais aussi le lieu et les horaires de façon temporaire ou permanente. Une approche flexible associée au soutien de la direction peut offrir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, réduire le stress et améliorer la satisfaction au travail[1].

Une analyse de plus de 1 000 employé(e)s dans 50 entreprises de la Corée du Sud a révélé que les programmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le contrôle des horaires augmentaient la satisfaction au travail et le bien-être mental, l'effet étant décuplé si les travailleurs bénéficient des deux options[2].

Sources :
1. Hwang (2019)
2. Jang et al. (2011)

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

Stress :
les interventions

Prendre soin de l'équipe dirigeante

Le bien-être du personnel est influencé de manière dynamique par l'équipe dirigeante. Le ***bien-être*** et les ***comportements*** des membres de la direction influent sur le niveau de stress, l'absentéisme et la satisfaction au travail du personnel. Ainsi, les interventions qui réduisent le niveau de stress de l'équipe dirigeante et encouragent des comportements de leadership positifs peuvent améliorer le bien-être général au travail.

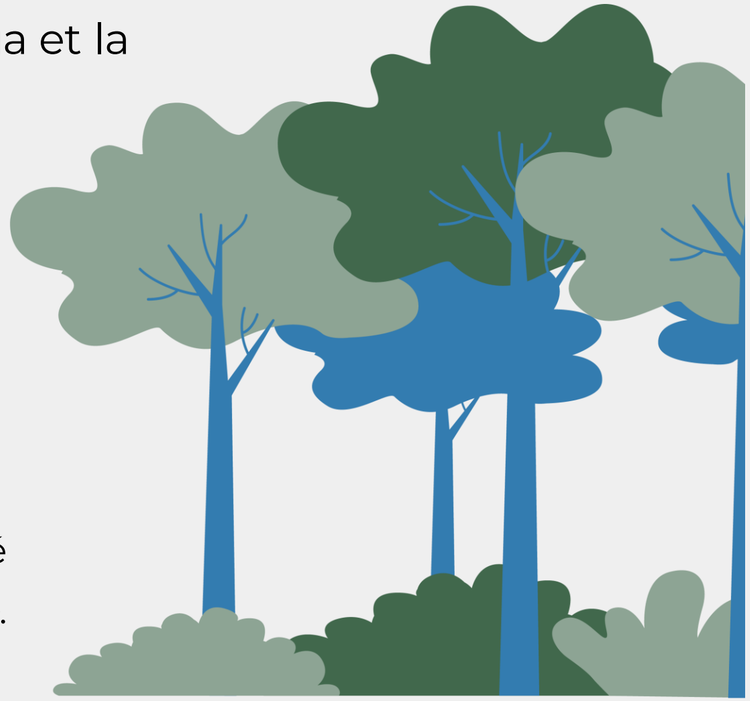
- Une revue systématique des études sur le leadership a révélé que les entreprises dont l'équipe dirigeante était perçue comme ***prévenante*** et ***compréhensive*** par le personnel affichaient des scores de bien-être plus élevés et avaient moins de personnes en congés maladie[1].
- Une méta-analyse d'études évaluant l'impact du leadership sur le stress et le bien-être du personnel a révélé que les collaborateurs d'une entreprise dont l'équipe dirigeante se montrait stressée et de mauvaise humeur étaient plus enclins à mentionner les mêmes symptômes[2]. Heureusement, l'inverse est également vrai, suggérant que le fait de cibler le bien-être des responsables augmente le sentiment de bien-être général[2].

Sources :
1. Kuoppala et al. (2008)
2. Shakon et al. (2010)

Stress :
les interventions

Promouvoir les techniques de relaxation

Les techniques de relaxation telles que la pleine conscience, la méditation, le yoga et la thérapie de relaxation musculaire peuvent favoriser le calme et réduire le stress lié au travail.



- Un essai contrôlé randomisé d'un programme de relaxation de huit semaines (respiration diaphragmatique et relaxation musculaire progressive deux fois par jour pendant 20 minutes) proposé aux employé(e)s de bureau de différents lieux de travail a révélé une réduction significative des symptômes liés au stress[1].
- Une méta-analyse des thérapies de relaxation mises en œuvre sur le lieu de travail a démontré un effet bénéfique sur la santé et le bien-être du personnel, notamment en matière de stress[2].

Il peut être difficile de maintenir des pratiques de relaxation en période de stress. Or, leur réussite demande un minimum de régularité. Ainsi, les entreprises ***ne devraient pas*** s'appuyer uniquement sur cette approche, mais plutôt la mettre en œuvre en combinaison avec d'autres interventions améliorant les conditions de travail.

Sources :
1. Alexopoulos et al. (2014)
2. Estevez et al. (2021)

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Stress
Références (en anglais uniquement)

Alexopoulos, Evangelos C, Zisi, Marilena, Manola, Georgia, & Darviri, Christina. (2014). Short-term effects of a randomized controlled worksite relaxation intervention in Greece. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine, 21*(2), 382-387.

Astvik, Wanja, Welander, Jonas, & Hellgren, Johnny. (2021). A comparative study of how social workers' voice and silence strategies relate to organizational resources, attitudes and well-being at work. *Journal of Social Work : JSW, 21*(2), 206-224.

Cores, Sara Estevez, Sayed, Anwar A., Tracy, Derek K., & Kempton, Matthew J. (2021). Individual-Focused Occupational Health Interventions: A Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(3), 189-203.

Daniels, Kevin, Gedikli, Cigdem, Watson, David, Semkina, Antonina, & Vaughn, Oluwafunmilayo. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics, 60*(9), 1177-1196.

Devotto, Rita Pimenta de, & Wechsler, Solange Muglia. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Trends in Psychology, 27*(2), 371-383.

Hwang, Woosang. (2019). The Effects of Family-Friendly Policies and Workplace Social Support on Parenting Stress in Employed Mothers Working Nonstandard Hours. *Journal of Social Service Research, 45*(5), 659-672.

Jang, Soo Jung, Park, Rhokeun, & Zippay, Allison. (2011). The interaction effects of scheduling control and work-life balance programs on job satisfaction and mental health. *International Journal of Social Welfare, 20*(2), 135-143.

Keus van de Poll, Marijke, Nybergh, Lotta, Lornudd, Caroline, Hagberg, Jan, Bodin, Lennart, Kwak, Lydia, . . . Bergstrom, Gunnar. (2020). Preventing sickness absence among employees with common mental disorders or stress-related symptoms at work: A cluster randomised controlled trial of a problem-solving-based intervention conducted by the Occupational Health Services. *Occupational and Environmental Medicine (London, England), 77*(7), 454-461.

Kuoppala, Jaana, Lamminpää, Anne, Liira, Juha, & Vainio, Harri. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(8), 904-915.

Skakon, Janne, Nielsen, Karina, Borg, Vilhelm, & Guzman, Jaime. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress, 24*(2), 107-139.

Slowiak, Julie M., & DeLongchamp, Amanda C. (2022). Self-Care Strategies and Job-Crafting Practices Among Behavior Analysts: Do They Predict Perceptions of Work–Life Balance, Work Engagement, and Burnout? *Behavior Analysis in Practice, 15*(2), 414-432.

Sørensen, Ole Henning, & Holman, David. (2014). A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. *Work and Stress, 28*(1), 67-86.

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.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

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[1].
- 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[2].

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

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

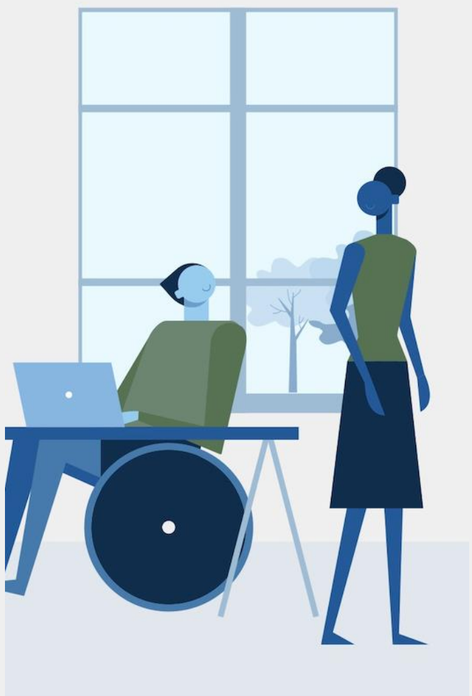
Soutien :
les interventions

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[1].

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[2].



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

indeed
World Wellbeing Movement
UNIVERSITY OF OXFORD
Wellbeing Research Centre

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[1].

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.[1] Le programme couvrait les thèmes suivants en s'appuyant sur des techniques créatives telles que les jeux de rôle et les visuels :

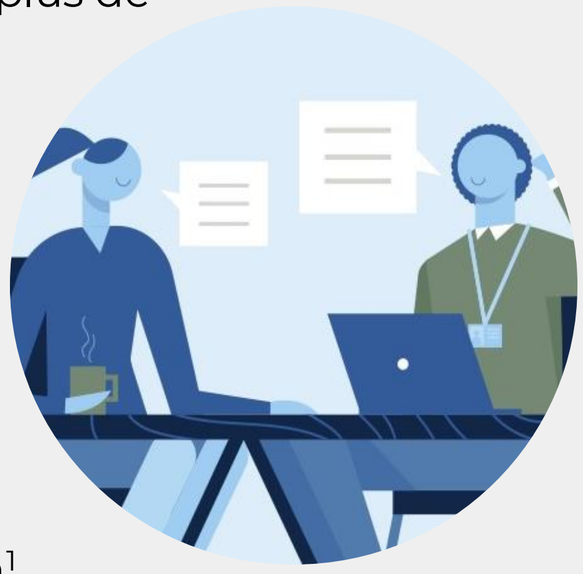
- Communiquer de façon respectueuse et posée
- Comprendre et tolérer d'autres points de vue
- Apprendre à compter sur les autres en acceptant de se montrer vulnérable

Sources :
1. Alan et al. (2023)

Soutien :
les interventions

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[1, 2]. 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[1].



- 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[1].
- 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[3].

Sources :
1. Giacumo et al. (2020)
2. Angelopoulou and Panagopoulou (2020)
3. Elamin and Cussons (2020)

indeed World Wellbeing Movement University of Oxford Wellbeing Research Centre

Soutien :
les interventions

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[1,2,3] (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[2].
- 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[3].

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.

Confiance

un facteur clé du bien-être au travail

La confiance crée un environnement de travail sécurisant où le personnel se sent soutenu et valorisé. Les collaborateurs qui font confiance à leur entreprise, à leurs responsables et à leurs collègues sont plus susceptibles d'exprimer leurs idées, d'innover, de collaborer et de s'impliquer sur le plan organisationnel. Par ailleurs, ils ont plus de chances d'être satisfaits au travail et de mieux gérer le stress.

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Confiance : les interventions

Appliquer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Des études montrent que le personnel des entreprises qui pratiquent la responsabilité sociétale, en faisant notamment des dons à des œuvres caritatives ou en investissant dans des programmes sociaux, fait preuve de niveaux plus élevés de confiance envers l'organisation et de satisfaction au travail, qui sont des facteurs connus de fidélisation[1,2].

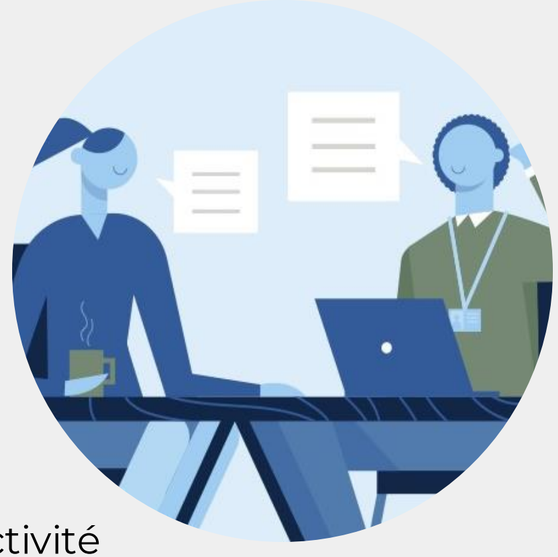
Les activités de RSE montrent notamment aux travailleurs que leur entreprise n'est pas obnubilée par le profit, ce qui peut améliorer la relation entre les collaborateurs et la direction, mais aussi les performances du personnel. L'impact potentiel sur la confiance envers l'organisation et le bien-être ressentis par le personnel dépendent de la nature de l'initiative de responsabilité sociétale poursuivie en lien avec les activités principales de l'entreprise[3], et du poids des collaborateurs dans les prises de décisions à ce sujet[4,5].

Sources :
1. Dhanesh (2014)
2. Lee et al. (2013)
3. Lee et al. (2012)
4. Breeze and Wiepking (2020)
5. Hejjas et al. (2019)

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Confiance :
les interventions

Créer un climat de sécurité psychologique



Les membres du personnel qui ressentent une sécurité psychologique dans leur environnement de travail sont plus enclins à partager des idées, à poser des questions et à faire part de leurs inquiétudes[1]. Des études montrent que la confiance est un élément essentiel de la sécurité psychologique et, par conséquent, un puissant catalyseur pour l'engagement au travail et le bien-être mental[2].

La sécurité psychologique est particulièrement importante pour favoriser le bien-être et la productivité des ***équipes*** :

- La sécurité psychologique aide les équipes travaillant à distance à relever plus efficacement les défis associés à la dispersion[3].
- La sécurité psychologique aide les équipes diversifiées à trouver un terrain d'entente, à renforcer l'inclusion et à susciter l'engagement, en particulier pour les personnes issues de minorités[4] .
- Il est possible de renforcer un sentiment de sécurité psychologique en organisant des réunions individuelles qui porteront sur comment améliorer votre manière de travailler.[5]

Sources :
1. Edmondson (2019)
2. May et al. (2004)
3. Gibson and Gibbs (2006)
4. Bradley et al. (2014)
5. Castro et al. (2022)

indeed World Wellbeing Movement UNIVERSITY OF OXFORD Wellbeing Research Centre

Confiance : les interventions

Établir plusieurs canaux de communication

Une communication efficace est la pierre angulaire de la confiance. Les entreprises doivent ouvrir plusieurs lignes de communication entre les équipes et en leur sein, pour garantir que les collaborateurs reçoivent des informations opportunes et pertinentes et qu'ils peuvent poser leurs propres questions ou soulever des inquiétudes en retour.

Une communication régulière, transparente et ouverte est un moyen efficace pour les responsables d'établir la confiance, en particulier parmi les collaborateurs qui perçoivent un fort déséquilibre de pouvoir et pour ceux qui travaillent à distance[1, 2]. De plus, un partage d'informations fiable influence fortement la perception qu'a le personnel de l'équité au travail. Le fait de ne pas partager des informations cruciales peut entraîner des attitudes négatives, une baisse de la satisfaction au travail et un roulement de personnel[3,4].

Sources :
1. Young and Daniel (2003)
2. Willemyns et al. (2003)
3. Albrecht and Travaglione (2003)
4. Herr et al. (2020)

indeed
World Wellbeing Movement
University of Oxford
Wellbeing Research Centre

Confiance :
les interventions

Faciliter la collaboration pour renforcer la confiance entre collègues

Les travailleurs créent souvent des groupes sociaux informels basés sur des caractéristiques communes telles que la nationalité, l'origine ethnique ou la langue maternelle. Ainsi, faciliter la collaboration entre les équipes peut améliorer la communication entre collègues, la confiance et les performances de l'entreprise.

Les formations professionnelles, les ateliers de consolidation d'équipe, les réunions régulières et les événements conviviaux sont des interventions efficaces pour rendre un environnement de travail plus collaboratif et inclusif, où les travailleurs ressentent un sentiment d'appartenance[1]. Faire de ces initiatives des groupes de ressources pour les employé(e)s ayant pour mission de renforcer l'inclusion peut améliorer la santé mentale et le bien-être[2] (consultez la section **Diversité et Inclusion** pour plus de détails).

Sources :
1. Smith et al. (2013)
2. Medium.com

Confiance
Références 1/2 (en anglais uniquement)

Albrecht, S, & Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 76-92.

Blasi, J, Freeman, R, & Kruse, D. (2016). Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better? *British Journal of Industrial Relations, 54*(1), 55-82.

Bradley, BH, Postlethwaite, BE, Hamdani, MR, & Brown, KG (2012). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 151-158.

Breeze, B, & Wiepking, P (2020). Different drivers: Exploring employee involvement in corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics, 165*(3), 453-467.

Castro, S, Englmaier, F & Guadalupe, M (2022). Fostering Psychological Safety in Teams: Evidence from an RCT. SSRN Working Paper

Dhanesh, GS (2014). CSR as Organization–Employee Relationship Management Strategy. *Management Communication Quarterly, 28*(1), 130-149.

Edmondson, AC. (2018). *The Fearless Organization*. Newark: Wiley.

Eklof, M & Ahlborg Jr, G (2016). Improving communication among healthcare workers: A controlled study. *The Journal Of Workplace Learning, 28*(2), Pp81-96.

Gibson, CB, & Gibbs, JL (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly, 51*(3), 451-495.

Hejjas, K, Miller, G, & Scarles, C (2019). "It's Like Hating Puppies!" Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 157*(2), 319-337.

Herr, RM, Almer, C, Bosle, C, & Fischer, JE (2020). Associations of Changes in Organizational Justice with Job Attitudes and Health—Findings from a Prospective Study Using a Matching-Based Difference-in-Difference Approach. *International Journal of Behavioral Medicine, 27*(1), 119-135.

Lee, Y-K, Kim, Y, Lee, KH, & Li, D (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management, 31*(3), 745-756.

Lee, C-K, Song, H-J, Lee, H-M, Lee, S, & Bernhard, BJ (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 406-415.

Confiance
Références 2/2 (en anglais uniquement)

May, DR, Gilson, RL, & Harter, LM (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37.

Olfat, M, Ahmadi, S, Shokouhyar, S, & Bazeli, S (2022). Linking organizational members' social-related use of enterprise social media (ESM) to their fashion behaviors: The social learning and stimulus-organism-response theories. *Corporate Communications, 27*(1), 91-109.

Smith, LH, Hviid, K, Frydendall, KB, & Flyvholm, M-A (2013). Improving the psychosocial work environment at multi-ethnic workplaces: A multi-component intervention strategy in the cleaning industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 10*(10), 4996-5010.

Snyder, J, & Cistulli, MD (2020). Social media efficacy and workplace relationships. *Corporate Communications, 25*(3), 463-476.

Willemyns, M, Gallois, C, & Callan, V (2003). Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor-supervisee communication. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 117-127.

Young, L, & Daniel, K (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 139-155.