



Attirer, améliorer la productivité et fidéliser les talents avec le bien-être au travail

Un guide pour les employeurs



Bien-être
au travail



Capter l'attention des meilleurs talents

1

La rémunération	4
La flexibilité	5
L'inclusion et l'appartenance	6

Stimuler la productivité et le rendement

2

La motivation	8
L'apprentissage	9
La gestion	10
Le sentiment d'accomplissement	11
Le sentiment d'utilité	12

Garder les employés (heureux)

3

La confiance	14
La valorisation	15
Le soutien	16
Le stress	17

Attirer, améliorer la productivité et fidéliser les talents avec le bien-être au travail

Dans le monde actuel du recrutement, les gens aspirent à davantage de bien-être au travail : plus de bonheur, de satisfaction, un plus grand sentiment d'utilité, et moins de stress. En effet, une grande majorité de personnes affirment qu'il est important de trouver des entreprises qui se soucient du bien-être de leurs employés¹.

Les entreprises qui privilégient le bien-être sont plus résilientes, plus durables et ont ultimement un meilleur rendement.² Voilà pourquoi le bien-être des employés est l'un des meilleurs investissements qu'une entreprise puisse faire pour optimiser ses résultats et garantir sa réussite globale. Cela vaut pour l'ensemble du parcours de l'employé, de l'embauche à la fidélisation.

Découvrez les stratégies en matière de bien-être conçues afin de capter l'attention des meilleurs talents, d'augmenter la productivité et de fidéliser les employés heureux.

Méthodologie

Les renseignements contenus dans ce guide reposent sur une analyse documentaire de plus de 3 000 études théoriques visant à évaluer l'efficacité des interventions sur le lieu de travail qui favorisent le bien-être au travail. Cet examen a été réalisé par des partenaires de longue date d'Indeed, le Wellbeing Research Centre de l'Université d'Oxford et le World Wellbeing Movement².

1. Rapport d'Indeed sur le bien-être au travail, 2023

2. Cunningham, S., Fleming, W., Regier, C., Kaats, M. et De Neve, J. (2024), *Work Wellbeing Playbook: A Systematic Review of Evidence-Based Interventions to Improve Employee Wellbeing*. World Wellbeing Movement.



Capter l'attention des meilleurs talents

Plus de 92 % des chercheurs d'emploi déclarent que des données sur le bien-être leur sont utiles au cours de leurs recherches¹. Ils souhaitent trouver des employeurs qui offrent non seulement un salaire équitable, mais aussi des conditions de travail flexibles et un sentiment d'appartenance. Pour se démarquer sur le marché concurrentiel de l'attraction de talents, les employeurs doivent prioriser des pratiques favorisant le bien-être des employés, notamment dans les domaines suivants :

- ✓ La rémunération
- ✓ La flexibilité
- ✓ L'inclusion et l'appartenance

1. Rapport d'Indeed sur le bien-être au travail, 2023



La rémunération

La rémunération des employés reflète l'engagement d'une entreprise en faveur du bien-être au travail. Des employés rémunérés équitablement sont plus satisfaits de leur emploi, plus loyaux envers leur entreprise et plus à même de subvenir aux besoins de leur famille.



Faites preuve de transparence en matière de rémunération et envisagez d'accorder des augmentations pour réduire les inégalités.



Donnez aux employés la possibilité de renégocier leur salaire et précisez le processus de négociation.



Versez un salaire minimum vital, car cela peut améliorer la santé du personnel et réduire les symptômes de troubles de santé mentale.



Partagez vos bénéfices avec vos employés, par exemple au moyen d'options sur actions ou de primes.



Instaurez une rémunération au rendement collective pour favoriser une meilleure transmission des renseignements, une plus grande confiance dans la direction et une culture d'entreprise plus positive.

- Veillez à répartir équitablement les tâches et demandez aux membres de l'équipe de vous faire part de tout facteur de stress au travail susceptible de nuire à leur bien-être et à leur rendement.

La flexibilité

En offrant aux employés la possibilité de choisir l'endroit et le moment auxquels ils peuvent travailler, vous pouvez améliorer leur bien-être et leur productivité. Cette flexibilité peut également comprendre des périodes de congés pour raisons personnelles ou professionnelles, ce qui favorise le ressourcement et l'inspiration.



Offrez aux employés le choix de travailler à partir de leur domicile.

- Mettez à la disposition des employés des équipements comme des écouteurs et des claviers pour favoriser un environnement confortable et productif.
- Rappelez aux employés de prendre des pauses et songez à mettre en place une politique de déconnexion numérique pour les aider à établir des limites.
- Veillez à ce que les employés en télétravail soient traités sur un pied d'égalité pour les promotions, qu'ils reçoivent suffisamment de rétroaction et qu'ils évitent de faire trop d'heures supplémentaires.



Accordez aux employés une autonomie quant à leur horaire afin de réduire le stress et d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.



Les chercheurs d'emploi étaient prêts à diminuer leur **salaire de 20 %** afin d'avoir leur mot à dire sur leur horaire de travail.



Donnez aux employés la possibilité de prendre des congés.

- Offrez des congés sabbatiques (congés payés accordés pour se consacrer au développement professionnel) et des congés à rémunération différée (congés permettant de différer une partie du salaire d'un employé dans le temps).



Encouragez les employés à prendre tout congé parental payé mis à leur disposition.

- Offrez aux nouveaux parents un congé parental payé plus généreux que le congé obligatoire de base pour les aider à protéger leur santé mentale.
- Encouragez l'égalité entre les hommes et les femmes en incitant les pères à prendre un congé parental.
- Mettez en place des mécanismes permettant d'atténuer les conséquences négatives sur la carrière, comme les formations ou les occasions de promotion manquées.

L'inclusion et l'appartenance

Alors que la **diversité** reflète la composition démographique d'un groupe, l'**inclusion** est le degré auquel tous les divers groupes sont impliqués, entendus et pris en compte dans les processus et les décisions de l'entreprise. L'**appartenance** désigne le fait que les personnes se sentent acceptées et soutenues dans toute leur authenticité.



Favorisez l'inclusivité : des équipes diversifiées dotées d'une culture inclusive ne font pas que soutenir le bien-être des employés, mais elles peuvent stimuler le rendement d'entreprise par l'innovation et le leadership.



Réduisez les biais systémiques dans les processus d'embauche et de promotion.

- Retirez de vos descriptions de poste les mots associés aux stéréotypes de genre.
- Anonymisez les candidatures afin d'éviter les stéréotypes.
- Offrez des formations sur la diversité aux gestionnaires de recrutement.
- Pour réduire les biais, testez les candidats (p. ex., avec des échantillons de travail et des tests d'aptitudes cognitives) plus tard dans le processus d'embauche.



Impliquez les employés dans la prise de décision afin d'accroître la satisfaction au travail et de stimuler l'esprit d'innovation.



Améliorez la représentation de la haute direction grâce au mentorat et au parrainage, notamment pour les groupes d'employés sous-représentés.



Stimuler la productivité et le rendement

2

La façon dont les gens se sentent par rapport à leur travail et à leur lieu de travail peut avoir une incidence considérable sur leur rendement professionnel. Lorsque les employés sont heureux, ils sont beaucoup plus susceptibles de travailler de manière plus efficace, plus dynamique et plus créative¹. Les employeurs peuvent aider les travailleurs à s'épanouir et à améliorer leur productivité en favorisant les facteurs de bien-être, y compris les suivants :

- ✓ La motivation
- ✓ L'apprentissage
- ✓ La gestion
- ✓ Le sentiment d'accomplissement
- ✓ Le sentiment d'utilité

1. Rapport d'Indeed sur le bien-être au travail, 2023



La motivation

Les employés motivés sont plus impliqués, plus productifs et plus heureux au travail que les employés fatigués. Le stress lié au travail est une source courante de perte d'énergie, qu'il est essentiel de maîtriser pour améliorer le bien-être au travail.



Renforcez la résilience des employés.

- Aidez les employés à réduire les facteurs de stress liés au travail, à trouver des solutions pour résoudre les conflits et à apaiser leur discours intérieur négatif grâce à la thérapie cognitivo-comportementale.
- Envisagez de créer une politique de communication afin d'éviter la surconnectivité et le nombre excessif d'heures supplémentaires.



Encouragez les employés à faire de courtes pauses tout au long de la journée de travail afin de réguler leur niveau d'énergie et de productivité.



Sensibilisez vos employés à l'hygiène du sommeil.

- Sensibilisez les employés à l'importance d'un bon sommeil pour réduire le présentéisme et améliorer la productivité, surtout pour les travailleurs de quart.
- Des stratégies, comme s'exposer aux rayons du soleil le matin et réduire le temps passé devant les écrans en soirée, peuvent aider les employés à mieux dormir.



Proposez des cours de pleine conscience, de méditation et de yoga pour favoriser le bien-être des employés sur le long terme.



Intégrez des initiatives de bien-être dans la culture du lieu de travail.

- Concentrez-vous sur l'amélioration des conditions de travail afin de réduire le stress des employés et d'intégrer le développement personnel dans la journée de travail. Les initiatives menées par l'entreprise devraient prendre le pas sur les efforts et le temps consacrés par les employés à la gestion de leur stress.

L'apprentissage

Donnez aux employés de l'autonomie et un accès à l'apprentissage et au perfectionnement pour augmenter l'engagement, la flexibilité et la productivité.



Donnez aux employés l'autonomie nécessaire pour accélérer leur apprentissage.

- Les employés qui sont autonomes surmontent plus rapidement des défis au travail grâce à une adaptation et à un apprentissage accélérés.
- Les avantages de l'autonomie ne se révèlent que lorsque les employés se sentent en confiance avec leurs supérieurs, il faut donc éviter la microgestion.



Offrez diverses occasions d'apprentissage pertinentes.

- Encouragez votre équipe à déterminer les domaines dans lesquels elle pourrait bénéficier d'un soutien à l'apprentissage et investissez dans son développement professionnel et personnel.



Favorisez une culture d'apprentissage continu.

- Intégrez l'apprentissage dans les activités quotidiennes. Cela peut améliorer l'engagement des employés, leur satisfaction au travail et leur rétention. Cette démarche augmente aussi le rendement du capital investi de la formation en motivant les employés à appliquer leurs nouvelles connaissances dans le cadre de leur emploi.

La gestion

Les gestionnaires jouent un rôle crucial dans la promotion du bien-être au travail. Les interventions qui ciblent l'engagement de la direction, le développement professionnel, la réduction du stress et l'intelligence émotionnelle avantagent l'ensemble de l'entreprise en améliorant la capacité d'un gestionnaire à soutenir de manière efficace ses équipes.



Investissez continuellement dans la formation des gestionnaires afin de leur fournir les connaissances, les compétences et les ressources nécessaires pour favoriser le bien-être de leur équipe.

- Les programmes de formation prosociale peuvent sensibiliser les participants à des questions comme la communication respectueuse et pacifique, la compréhension et la tolérance d'autres points de vue et l'apprentissage de la confiance en autrui.



Réduisez le stress des gestionnaires afin de leur donner davantage de moyens pour soutenir les autres.

- L'amélioration des conditions de travail, notamment en ce qui concerne les exigences excessives ou la faible sécurité de l'emploi, peut contribuer à réduire le stress.



Favorisez le soutien et l'accessibilité de la direction par une communication fréquente, en particulier en cas de changement organisationnel.



Renforcez l'intelligence émotionnelle des gestionnaires grâce à des formations régulières.

- Les gestionnaires possédant une grande intelligence émotionnelle (conscience de soi, autorégulation, motivation, empathie et compétences sociales) sont des leaders accomplis, car ils sont capables de reconnaître et de gérer leurs propres émotions ainsi que celles des autres.

Le sentiment d'accomplissement

Le sentiment d'accomplissement découle de défis surmontés grâce aux compétences, aux efforts et au dévouement. Le bien-être des employés peut être lié à la réalisation d'objectifs de travail qu'ils considèrent comme importants. Par conséquent, les entreprises qui soutiennent leurs employés dans l'atteinte d'objectifs significatifs pourraient constater une amélioration de leur bien-être et de leur productivité.



Élaborez conjointement le processus d'évaluation du rendement.

- Demandez aux employés de vous aider à concevoir un processus d'évaluation du rendement efficace, équitable et encourageant. Cette approche contribue à favoriser une plus grande transparence, à générer une rétroaction de meilleure qualité et à améliorer le rendement. Ce processus ne doit pas nécessairement servir de base à la rémunération ou aux récompenses.



Établissez des objectifs d'équipe pour stimuler le rendement.

- La détermination d'objectifs à atteindre en tant qu'équipe et d'objectifs individuels basés sur ces cibles constituent une approche efficace permettant d'optimiser le rendement du groupe. Des objectifs précis et stimulants génèrent un rendement de groupe plus élevé comparativement à des objectifs faciles ou vagues.
- Les objectifs individuels qui visent à contribuer à la réussite du groupe ont une incidence positive sur les résultats du groupe. Les objectifs qui se concentrent uniquement sur le rendement individuel peuvent créer de la concurrence et affaiblir la confiance, nuisant finalement au rendement du groupe.
- Notez que les employés consciencieux aimeront davantage les postes qui impliquent la poursuite d'objectifs que d'autres.

Le sentiment d'utilité

Le sentiment d'utilité peut être un puissant motivateur de rendement sur le lieu de travail. Les employés qui donnent un sens à leur travail sont plus investis, productifs, solidaires, résilients et satisfaits. En aidant les employés à utiliser leurs points forts et à satisfaire leur sentiment d'utilité, vous pouvez améliorer leur santé physique et mentale.



Mettez en lumière les éléments prosociaux du travail afin de stimuler la motivation des employés, d'encourager le travail d'équipe et d'améliorer le rendement.



La productivité des employés d'un centre d'appels a augmenté de **51 %** et celle des collecteurs de fonds de **400 %** grâce à l'encadrement prosocial des tâches.



Faites la promotion d'une approche fondée sur les points forts.

- Invitez les employés à réfléchir à leurs points forts et à les appliquer dans leur travail.
- Cervez les points forts de vos employés à l'aide de questionnaires, de réflexions en groupe et de techniques de gestion du rendement.



Soutenez les employés en adoptant la personnalisation du travail.

Encouragez les employés à déterminer les domaines dans lesquels ils peuvent donner plus de sens à leur travail :

- **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 des perceptions du travail.



Intégrez la réflexion dans les flux de travail par le biais de conversations, d'un accompagnement professionnel et d'ateliers.



Associez le travail des employés à la mission de l'entreprise.

- Ayez une mission organisationnelle et transformez-la en un objectif concret.
- Faites le lien entre le travail quotidien des employés et l'objectif en utilisant un langage inspirant.

Garder les employés (heureux)

3

Pour motiver considérablement la main-d'oeuvre, il est essentiel de renforcer les sentiments de bonheur, d'utilité et de satisfaction tout en réduisant le stress au travail. Pour améliorer ces quatre indicateurs de bien-être et éviter de perdre de précieux travailleurs, les employeurs ont tout intérêt à se concentrer sur les facteurs qui les influencent, notamment les suivants :

- ✓ La confiance
- ✓ La valorisation
- ✓ Le soutien
- ✓ Le stress



La confiance

La confiance favorise un environnement de travail sûr où les employés se sentent soutenus et valorisés. Les employés qui font confiance à leur entreprise, à leurs gestionnaires et à leurs collègues sont plus enclins à exprimer leurs idées, se sentent encouragés à innover et à collaborer, se montrent plus impliqués dans l'entreprise et plus satisfaits de leur travail, et gèrent le stress de manière plus efficace.



Pratiquez la responsabilité sociale.

- Des études démontrent que les employés d'entreprises qui pratiquent la responsabilité sociale, par exemple en faisant des dons à des organismes de bienfaisance, font preuve de niveaux plus élevés de confiance envers l'entreprise et de satisfaction au travail, qui sont des facteurs connus de fidélisation.
- Les activités de responsabilité sociale peuvent montrer aux employés que leur entreprise ne se préoccupe pas uniquement des bénéfices, ce qui peut améliorer les relations entre les employés et la direction.



Créez un climat de sécurité psychologique.

- La confiance est un composant essentiel de la sécurité psychologique, et par conséquent, un puissant catalyseur pour l'engagement au travail et le bien-être mental. Les employés qui éprouvent un fort sentiment de sécurité psychologique sont plus enclins à faire part de leurs idées, à poser des questions et à exprimer leurs préoccupations.
- La sécurité psychologique aide les équipes à relever plus efficacement les défis du télétravail.
- La sécurité psychologique aide les équipes diversifiées à trouver un terrain d'entente, à favoriser l'inclusion et à susciter l'engagement, en particulier pour les travailleurs issus des minorités.



Mettez en place plusieurs canaux de communication.

- L'absence de communication des renseignements importants peut mener à des attitudes négatives, à une faible satisfaction au travail et à un roulement du personnel. Créez plusieurs canaux de communication entre les équipes et au sein de celles-ci pour informer les employés à temps et de manière pertinente, tout en leur offrant la possibilité de poser des questions ou de faire part de leurs inquiétudes.



Facilitez la collaboration afin de renforcer la confiance entre collègues.

- Proposez des cours de formation, des ateliers de renforcement de l'esprit d'équipe, des réunions régulières et des événements sociaux afin de favoriser un environnement de travail plus collaboratif et inclusif où les employés ont un sentiment d'appartenance.
- Les employés forment souvent des groupes sociaux informels selon des caractéristiques communes comme l'origine ethnique ou la langue maternelle. En transformant ces groupes en groupes officiels de ressources pour les employés ayant pour mission de renforcer l'inclusivité peut améliorer la santé mentale et le bien-être.

La valorisation

Le fait de témoigner votre gratitude envers vos employés peut avoir une incidence profonde sur leur bien-être. Cette simple action peut contribuer à accroître la satisfaction au travail, à réduire l'épuisement professionnel, à améliorer les émotions quotidiennes et à renforcer les relations entre collègues.



Cultivez une culture de la reconnaissance.

- Valorisez à la fois le rendement individuel et par équipe pour améliorer la collaboration et la confiance, tout en favorisant un sentiment d'appartenance et d'engagement dans votre entreprise.
- Encouragez la reconnaissance par les pairs et l'autoreconnaissance. En effet, les gestionnaires devraient prévoir des réunions d'équipe pour exprimer de la gratitude les uns envers les autres.
- Recueillez les commentaires des clients ou des patients et célébrez les avis positifs.



Suivez quatre principes pour témoigner votre reconnaissance.

La reconnaissance des employés doit être un acte réfléchi afin d'améliorer le bien-être au travail.

- Précision : la raison de votre gratitude doit être claire.
- Pertinence : exprimez votre gratitude au bon moment, dans un cadre adéquat et en utilisant un mode de communication approprié.
- Authenticité : votre gratitude doit être sincère.
- Équité : exprimez votre gratitude à parts égales parmi l'ensemble de votre personnel, sans négliger les travailleurs à distance, hybrides ou indépendants.



Récompensez les efforts des employés.

- Prenez en compte les motivations et les besoins des employés lorsque vous concevez des systèmes de récompenses. Évaluez l'incidence des récompenses pour vous assurer qu'elles n'augmentent pas la pression, la compétition ou l'inégalité liées au travail.
- Offrez des récompenses monétaires pour compenser les effets négatifs d'un travail exigeant ou peu motivant.
- Proposez des récompenses non monétaires comme des congés payés supplémentaires et des options de travail flexibles afin de favoriser le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.



Priorisez la décence, la bienveillance et la courtoisie afin d'amplifier la portée de la reconnaissance sur le bien-être.

Le soutien

Les employés qui se sentent soutenus au travail sont moins stressés, plus satisfaits de leur travail et ont un meilleur rendement que les employés qui se sentent négligés. Pour créer une culture de soutien, demandez aux employés comment ils se sentent, communiquez plus souvent avec ceux qui ont plus de difficultés, facilitez le soutien par les pairs et favorisez l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.



Demandez à vos employés de vous faire part de leurs commentaires lors d'entrevues individuelles, de réunions d'équipe et de sondages.



Soutenez l'autonomie des employés en tenant compte de leurs points de vue, en leur offrant davantage de choix et en encourageant la pratique autonome.



Facilitez le soutien par les pairs afin de favoriser des émotions positives et la satisfaction professionnelle des travailleurs ainsi que de créer une atmosphère de solidarité et de valorisation susceptible de stimuler le rendement de l'entreprise.



Veillez à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle afin de réduire le stress des employés et d'améliorer leur satisfaction au travail.



Le stress

S'il est ignoré, le stress des employés peut poser des risques importants pour le bien-être au travail. Le stress peut provenir de différents facteurs liés au travail, comme une charge de travail excessive ou une faible autonomie, et il peut mener à des problèmes de santé mentale et physique comme l'anxiété, la dépression et l'épuisement professionnel.



Impliquez les employés lors de la prise de décision sur le lieu de travail afin de réduire le stress et d'améliorer le bien-être général ainsi que les chances de réussite de la mise en œuvre.



Repensez ou personnalisez les postes.

- Restructurez ou réorganisez les tâches et les responsabilités afin d'améliorer le flux de travail et d'éliminer les frustrations. Envisagez de varier les tâches ou de clarifier les fonctions.
- Laissez les employés modeler leurs tâches professionnelles, leurs relations et leur état d'esprit grâce à la personnalisation du travail. Cela permettra de réduire le stress nuisant au bien-être ou à la productivité tout en répondant aux besoins, aux objectifs et aux compétences de chaque personne.



Prenez soin de vos dirigeants, car leur bien-être a une incidence sur le niveau de stress des employés, l'absentéisme et la satisfaction au travail.



Les lieux de travail ayant des dirigeants qui sont perçus comme étant attentionnés et compréhensifs par leurs employés ont de **meilleures notes de bien-être et moins d'absences liées à la maladie.**



Encouragez des techniques de relaxation comme la pleine conscience, la méditation et le yoga en combinaison avec d'autres interventions qui améliorent les conditions de travail.



