

Le bien-être au travail



FONDATION
DUFRESNE &
GAUTHIER

Recherche, synthèse et rédaction

André Fortin, expérience créative
et design d'innovation sociale

Conception graphique

Marlène Malenfant, Studio Agito

Révision linguistique

Michel Levesque



Après avoir exploré en 2022 les thèmes « prendre soin de soi » et « l'épuisement organisationnel », nous complétons cette trilogie d'articles en abordant le bien-être au travail. Les contenus récoltés pour la rédaction de cette synthèse sont tirés de deux **Journées RRV** (réseautage, ressourcement, valorisation), tenues les 19 et 26 octobre 2023 par la **Fondation Dufresne et Gauthier**. Lors de ce laboratoire sur le bien-être au travail, nous avons proposé des ateliers artistiques, ludiques et bienveillants pour sortir les personnes de leur zone de confort, ainsi qu'une clinique des bonnes pratiques explorant trois axes : 1) naviguer dans l'incertitude au travail, 2) réaffirmer le sens au travail, 3) les rituels au travail pour se ressourcer. Une soixantaine de personnes ont partagé leurs réflexions sur ces axes. À ce corpus, nous ajoutons quelques extraits provenant d'ouvrages en lien avec les sujets traités dans cet article.

LA NOTION DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Selon le psychologue du travail Pierre-Éric Sutter¹, on peut distinguer deux types de bien-être qui contribuent à une bonne santé mentale, soit le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique. « **Le bien-être hédonique** consiste en une évaluation affective et cognitive de son existence, caractérisée par un faible degré d'affects négatifs (anxiété, dépression), des affects positifs fréquents (joie, plaisir, gratitude, contentement...) et un sentiment élevé de satisfaction ressentie par rapport à l'existence. **Le bien-être eudémonique** concerne la notion de bonheur plutôt que celle de plaisir; il est orienté vers une perspective existentielle (un sens de la vie) intégrant une certaine dose d'acceptation de soi, un sentiment d'autonomie élevé, de bonnes qualités relationnelles, un sentiment de maîtrise de l'environnement et un épanouissement personnel fort. » Pour un individu œuvrant au sein d'une organisation, plus son capital bien-être est important et plus il sera capable de résister aux sollicitations négatives de son environnement et donc en mesure de gérer, jusqu'à un certain point, son mal-être. Ainsi, bien-être et mal-être coexistent en permanence et l'art du gestionnaire réside dans sa capacité à déjouer les sources de mal-être tout en développant et valorisant les facteurs de protection du bien-être qui participent à une qualité de vie optimale au travail.

Dans les prochaines sections, nous traiterons de trois dimensions qui influencent le bien-être au travail :

1. **La capacité de naviguer dans l'incertitude**
2. **Le sens au travail**
3. **Les rituels pour se ressourcer**

¹Pierre-Éric Sutter. *Encourager le bien-être au travail. Pour une démarche de qualité de vie au travail réussie*. Gereso, 2021, pages 78-79.

NAVIGUER DANS L'INCERTITUDE AU TRAVAIL

L'élément central qui revient constamment dans les échanges est que la pénurie de main d'œuvre, le roulement du personnel et la gestion des ressources humaines créent beaucoup d'instabilité et d'incertitude. En conséquence, les gestionnaires doivent trouver toutes sortes de stratégies de rétention et à la longue, cela crée un épuisement au travail car la cohésion, la stabilité et la constance dans les équipes de travail en sont affectées. On souligne également que la réalité des nouveaux travailleurs est différente et que cela met une pression sur l'adaptabilité. « Le sens de l'engagement n'est pas souvent présent chez les nouvelles personnes qu'on embauche. Le travail n'est plus défini comme avant avec la jeune génération qui négocie beaucoup. »



Un deuxième point est mentionné plusieurs fois et concerne l'incertitude financière. « Dans mon rôle de direction, ce qu'il y a en avant je ne le sais jamais. Ce qui vient nous fragiliser, c'est de ne pas avoir une capacité financière nous permettant d'atteindre les ambitions qu'on a. On se promène de gauche à droite, en se tortillant pour arriver à la bonne place. » Cette difficulté à se projeter cause une charge mentale qui est lourde à porter et met les gestionnaires dans une position délicate. « Je me sens toujours comme un parent : ce que je dis, ce que je ne dis pas. Je suis pour la transparence mais je ne veux pas créer un climat d'incertitude pour mon équipe. » Une autre personne va dans le même sens : « J'ai l'impression que je dois être en représentation toute la journée, souriante, positive. Avec les bailleurs de fonds, je ne sais pas souvent quand je vais avoir des réponses. Or, je me sens obligée d'être toujours au top car je ne veux pas décourager mon équipe. »

Un troisième élément est nommé et a trait aux différentes collaborations à mener avec des partenaires, dont des institutions. Quelques individus parlent des réalités du terrain, des technologies qui changent rapidement et de la difficulté d'adapter les manières d'intervenir car cela nécessite un travail collectif et des canaux de communication optimaux. « On essaie d'avoir un rythme bienveillant alors qu'on se fait pousser pour toujours aller plus vite. » On rappelle que les besoins de la population ont beaucoup augmenté et qu'il y a une grande incertitude provoquée par le fait de ne pas toujours être en mesure de répondre à cela.

Du côté des pistes de solutions, on évoque l'importance de ne pas être isolé à la direction générale. « Il faut se faire des rencontres entre DG sur une problématique ou un questionnement particulier. En effet, le groupe de soutien est aidant et c'est un atout. » Sinon, on invite les directions à aller chercher des ressources externes pour un accompagnement au travail. « Avoir des personnes compétentes qui nous entourent (un conseiller en ressources humaines, un avocat, un planificateur financier), ça nous aide beaucoup à gérer les incertitudes. »

Une autre piste identifiée est la cohérence organisationnelle qui est un rempart à l'incertitude. « J'aime bien la consultation de l'équipe pour trouver des solutions. C'est de l'autorégulation collective. » Une personne insiste sur les valeurs à activer pour l'équipe et l'organisation. « Revenir aux valeurs qui sont essentielles pour nous, ça nous aide à traverser des moments difficiles et à ne pas dévier de notre mission. »

Enfin, on fait ressortir la posture à adopter au regard des situations rencontrées. « Il y a des sociétés qui travaillent dans la non-linéarité et pour qui la notion d'incertitude est davantage intégrée dans leur culture. Nous, on n'aime pas la perte de contrôle. Il faut plus de lâcher-prise. Acceptons d'accueillir le vide, le flou, le malaise. » D'un autre côté, une personne prône de faire preuve davantage d'indulgence et d'éviter de faire toujours plus avec moins. « On s'est habitué à une certaine performance. C'est nous qui nous mettons de la pression. Il ne faut pas accepter à tout prix de garder nos employés. Il faut ralentir et conserver notre pouvoir de négociation. On ne peut pas répondre à tout. Il y a des limites! »



CINQ EXTRAITS SUR L'INCERTITUDE

Un monde incertain

Le monde change radicalement, il devient toujours plus incertain. Dans un tel monde, il n'est en effet pas possible de prédire l'avenir. Les prédictions sont inéluctablement, un jour ou l'autre, victimes de l'événement inédit qui les rend caduques. Et pourtant, les outils de prise de décision que nous utilisons n'ont eux pas changé. Ils reposent sur un paradigme prédictif. Ils datent des années 1970 pour la plupart et sont ancrés dans la civilisation de la révolution industrielle née il y a 150 ans.

Plus ou moins d'incertitude qu'avant?

Dire que l'incertitude est propre à notre époque ne signifie pas qu'il n'y en avait pas dans les époques précédentes. Notre époque est différente parce qu'elle est marquée par une connexion beaucoup plus grande entre les différentes parties du monde. Le nombre de paramètres que doit prendre en compte un décideur de nos jours est devenu considérablement plus important qu'il y a 50 ou 100 ans. C'est ce nombre qui est facteur de complexité, et donc d'incertitude croissante.

Humilité et sagesse en incertitude

Face à l'incertain et au brouillard de l'action, c'est moins de puissance cérébrale que de sagesse dont on a besoin, et la sagesse ne peut s'acquérir que sur le terrain à partir d'une posture d'humilité malheureusement peu commune chez les esprits supérieurs.

L'incertitude est un bonheur

L'incertitude peut en effet être un bonheur, celui de maîtriser son environnement, d'inventer et tracer son propre chemin pour les individus, comme pour les organisations. L'incertitude anxiogène est une perception qu'il faut changer. Un monde sans incertitude ne serait pas seulement ennuyeux, il serait inerte et mortifère. Au lieu de cela, nous pouvons constamment inventer le monde qui nous entoure et dans lequel nous vivons.

Réintroduire la volatilité

Il faut produire volontairement de la volatilité dans le système pour éviter l'endormissement. Cela consiste à prendre de petits risques très souvent. Faire de petits investissements, essayer des approches nouvelles, multiplier des expérimentations pour que l'organisation prenne l'habitude des chocs et des surprises, mais sans que ceux-ci aient trop d'impact.

RÉAFFIRMER LE SENS AU TRAVAIL

Le sens au travail est un élément déterminant pour le bien-être. Le milieu communautaire est un contexte privilégié pour développer cela car les organisations qui travaillent pour améliorer les conditions de vie ou fournir des services publics sont considérées dans les études comme étant très bien cotées en matière de sens au travail. Analysons maintenant ce qui se dégage des échanges tenus lors des deux Journées RRV.

Pour débiter, les organismes disent insister sur les valeurs qu'ils défendent. Une personne qui s'engage dans le communautaire sait que cela vient avec certaines conditions de travail qui ne sont pas toujours optimales. Quand on demande pourquoi les personnes font ce choix, c'est souvent la mission de l'organisme qui ressort. Or, lorsque la situation est plus difficile, plusieurs disent rappeler à leurs employé.es les valeurs défendues sur le terrain d'intervention. Une autre participante fait valoir qu'il est bon de réaliser cet exercice régulièrement. « Nous, à chaque mois on a une rencontre et on se pose la question : pourquoi on fait ce qu'on fait? Souvent la mission revient. C'est important de le nommer et de se le rappeler. » Une autre personne suggère d'identifier des éléments concrets en demandant à chaque employé.e comment dans son travail il ou elle met de l'avant certaines valeurs, notamment à travers ses rôles. « Ça permet de nommer des choses et ça nous oblige à transcender les valeurs de notre organisation. » On mentionne également qu'il est nécessaire d'expliquer régulièrement ce qu'est le mouvement communautaire à la base, son autonomie, d'où il part et quels sont ses fondements.

D'autre part, « une façon de réaffirmer le sens au travail passe par notre rapport annuel : on invite nos employés à le lire. Ça permet de voir tout le travail qui est fait. C'est aussi important de récolter dans ce rapport les témoignages de nos participantes qui viennent donner tout le sens à notre travail. » Le fait de partager ce rapport à d'autres personnes ou organisations vient renforcer le sens car cela génère de la fierté et un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Une autre manière de réaffirmer le sens c'est quand du temps est attribué pour intégrer et former une nouvelle personne au sein de l'organisation. « Pour moi, c'est une priorité et je me dégage du temps pour cela. Je fais le pari que l'énergie que je prends pour intégrer un nouveau, ça va être payant sur le long terme et ça va me donner plus de stabilité. Je pense qu'on peut ici se distinguer comme milieu communautaire. » Puisque le processus d'intégration prend du temps, on souligne la pertinence de bien le faire pour démontrer qui nous sommes. Un suivi est recommandé à cet égard. « On peut poser, six mois après le début de l'intégration, les questions suivantes : Maintenant que tu es dans l'organisation, qu'est-ce que tu penses de ces valeurs? Est-ce que ça continue de faire sens pour toi? Est-ce connecté entre tes attentes de départ et ton travail au quotidien? Y a-t-il un écart entre les deux, et si oui, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour diminuer cela? »

On mentionne également que le sens au travail est toujours à construire et qu'il y a de la place ici pour se réinventer. « Je vais me promener dans mes activités pour récolter le senti, pour essayer de créer des liens et engager mes employés par divers moyens. » Une personne se questionne : « Comment garder le sens pour ne pas que ça parte dans tous les sens? » La réponse se trouve entre autres lors de journées de ressourcement où on demande à chaque personne pourquoi elle est dans l'organisation. Les réponses font émerger le sens perçu par chaque individu. Il faut dire aussi que le sens peut se perdre. « Il faut alors avoir des porteurs de flamme qui expliquent pourquoi ils sont là. » Un échange est également bienvenu lorsqu'une personne quitte. « Je fais une entrevue de départ avec quelques questions : Pourquoi tu pars et qu'est-ce qui te motivait à travailler ici? Qu'est-ce que tu veux aller chercher ailleurs? » Les réponses obtenues permettent parfois des ajustements pour la suite.

Enfin, une dernière personne évoque le contexte du marché du travail qui a beaucoup changé depuis trois ans et cela est venu interroger le sens au travail. « La façon d'entrevoir nos collègues de travail a été questionnée. De nombreux paradigmes ont été bousculés. On est dans une nouvelle réalité. Le rapport de force est en train de virer en faveur du communautaire car le réseau de la santé et des services sociaux se tourne vers nous pour venir chercher une expertise. On est en train de reconnaître notre expertise et je pense que c'est une façon de faire pour réaffirmer notre sens au travail. Il faut se réapproprier notre pouvoir et c'est très positif! »

QUESTIONNAIRE AUTOUR DES DIMENSIONS DU SENS AU TRAVAIL

Il y a plusieurs raisons qui font qu'on trouve du sens à son travail. Les dix énoncés suivants, réunis autour de trois dimensions, vous sont proposés pour organiser une réflexion avec vos employés autour du sens au travail. Invitez d'abord vos employés à noter chaque énoncé en donnant un pointage entre 1 et 4. 1 = jamais, 2 = parfois, 3 = souvent, 4 = toujours. Puis revenez à chaque énoncé en échangeant sur les résultats obtenus et les pistes d'amélioration.

1 = jamais 2 = parfois 3 = souvent 4 = toujours

Sentiment d'utilité sociale

- 1 J'ai l'impression de faire quelque chose d'utile aux autres.
- 2 Je ressens de la fierté à travailler dans cette organisation.
- 3 Mon travail promeut des valeurs en adéquation avec le bien commun.

Cohérence éthique

- 4 J'ai une liberté pour ne pas faire des choses avec lesquelles je suis en désaccord.
- 5 J'éprouve le sentiment du travail bien fait.
- 6 J'ai une liberté pour refuser une intervention qui demanderait davantage de soin.

Capacité de développement

- 7 J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles dans mon travail.
- 8 Je peux organiser mon travail de la manière qui me convient le mieux.
- 9 J'ai de la stimulation dans mon travail et ne m'ennuie pas.
- 10 J'ai la possibilité de faire des choses qui me plaisent dans mon travail.

LES RITUELS AU TRAVAIL POUR SE RESSOURCER

Les rituels au travail sont des activités qui viennent marquer une transition ou souligner un aspect de la vie organisationnelle. Les rituels offrent des repères, agissent comme un marqueur de temps. Certaines personnes mentionnent par contre que c'est difficile d'instaurer des rituels quand il y a beaucoup d'instabilité dans les équipes de travail. On se questionne également sur la permanence des rituels. « Les rituels c'est aussi fait pour être défait. Les rituels changent au fil du temps ou sont questionnés parfois sur leur pertinence. » Pour avoir une idée plus claire des rituels, nous présentons dans les prochains paragraphes une série de rituels réalisés dans les organismes communautaires et regroupés par grandes familles.

LES RITUELS AU TRAVAIL

Les rituels sont des outils puissants : ils renforcent les bonnes habitudes, motivent l'accomplissement personnel et professionnel, créent un lien entre les collègues et des valeurs communes, génèrent du sens. La définition du rituel : **Actions répétées par une personne ou un groupe, suivant un modèle ou un scénario, et qui sont empreintes de symbolisme et de signification.** Un rituel est effectué avec intention et attention. À la différence d'une routine, le rituel ne s'effectue pas sans y penser mais en ayant conscience qu'on est en présence de quelque chose de spécial. Les rituels n'ont pas besoin d'être grandioses ou spirituels. Ils s'inscrivent dans une continuité en intensité et en fréquence.

Les psychologues ont découvert que le pouvoir des rituels dérive de leur capacité à relier le physique au psychologique et à l'émotionnel. Les gestes physiques qui leur sont associés aident les gens à se sentir satisfaits et à éprouver un sentiment de contrôle. Les gestes rituels stabilisent les émotions et apaisent en procurant une impression durable de connexion aux autres.

Au travail, les rituels peuvent servir plusieurs objectifs. Nous avons identifié cinq secteurs dans les organisations au sein desquelles ils ont un pouvoir important :

1. **Des rituels de créativité et d'innovation.** L'objectif est de faire jaillir des idées neuves et une vision de l'évolution à long terme.
2. **Des rituels de performance et de flux.** On veut favoriser la concentration, la confiance et la productivité.
3. **Des rituels de conflit et de résilience.** L'intention est de régler des problèmes et des tensions vécues dans une équipe ou une organisation.
4. **Des rituels communautaires et d'esprit d'équipe.** Ici, on tend à réunir les gens pour se sentir relié aux autres.
5. **Des rituels de changement et de mutation dans l'organisation.** On veut s'adapter aux circonstances nouvelles et aux bouleversements.

Adapté de : Kursat Ozenc et Margaret Hagan. *Rituels pour le boulot. 50 façons de susciter engagement, objectif commun et culture d'entreprise.* De Boeck Supérieur, 2020, 239 pages.



Rituels de bien-être et de condition physique

Cela se concrétise par l'instauration d'un fonds permettant aux employés de s'offrir des activités de bien-être ou visant à prendre soin de soi. « On peut se faire rembourser des activités pour un restaurant, aller au spa, prendre un abonnement au gym ou faire du yoga. » Une autre personne fait la promotion de l'activité physique au bureau pour décrocher du travail et changer la dynamique en planifiant des activités courtes de 10 à 15 minutes par jour.

Rituels de partage et d'apprentissage

On fournit plusieurs suggestions d'activités pour favoriser le partage et l'apprentissage. Moments prévus durant le dîner (*lunch and learn*) ou rencontres régulières mises à l'agenda. « On se réunit tout le monde aux deux semaines pour échanger sur les projets et sur ce qui se passe dans notre organisme. » Moments instaurés en début de rencontre, comme l'activité météo pour prendre le pouls de l'équipe. « On note de 1 à 10 comment on se sent au début de la rencontre et on le partage aux autres. » Il est aussi question d'activité de félicitation. « Deux personnes doivent féliciter chacune une personne de l'équipe pour quelque chose qui a été réalisé lors des dernières semaines. ». Certains échanges se font ouvertement en équipe. « On fait des périodes d'ancrage, en début de rencontre d'équipe. On pose des questions reliées au travail : un bon coup que tu as fait la semaine passée, le truc que tu as trouvé difficile, l'idée folle que tu aimerais mettre en place dans ton projet. Ça nous valorise et ça expose le positif. » D'autres types d'échange se font en duo, de façon plus discrète. « On a initié un coussin émotif. Ça nous permet de nous exprimer et c'est libre de jugement. Tu choisis ta personne et tu lui demandes si elle veut se prêter au jeu en étant disponible pour toi. Tu peux alors lui débiller ce que tu veux, comment tu te sens. Ça reste confidentiel et c'est un échange qui fait du bien. »



Rituels de consolidation d'équipe

Des activités sont organisées pour augmenter la cohésion de l'équipe et s'offrir du temps pour faire une réflexion stratégique ou un lac-à-l'épaule. « À chaque année, on se retrouve trois jours dans le bois tous ensemble. Le matin c'est tranquille et en après-midi on est dans l'action. Ça permet de souder l'équipe. » Des moments sont consacrés en fin de journée. « On se rencontre à 17 h dans la salle de réunion pour jaser de tout et parfois jouer à un jeu de société. » Des rendez-vous hors des heures de travail sont évoqués. « On fait un BBQ à chaque année où tout le monde est invité. » D'autres sorties se font de manière plus régulière. « Avec le comité social, on essaie de faire une activité par mois, du genre quilles, pique-nique ou pétanque. »





Rituels de repas collectif ou de pause

Les temps de repas ou de pause sont privilégiés pour des rituels collectifs et la nourriture est un excellent prétexte pour se regrouper entre collègues. Plusieurs exemples sont fournis. « On dîne le plus souvent tout le monde ensemble » ou « on se fait des soupers » en dehors du travail. La pause-café peut être une occasion de connexion pour l'équipe. « On prend le temps de boire un café et on fait ça ensemble durant 30 minutes. » Un temps d'échange approfondi autour d'un repas, en mode convivial, est proposé par un gestionnaire. « À chaque année, je prends un temps avec chacun de mes intervenants et je vais déjeuner avec eux. Je leur demande ce que je peux faire pour qu'ils soient plus heureux. »



Rituels d'anniversaire ou d'attention envers les autres

Les pratiques pour célébrer les anniversaires des employés semblent assez courantes dans les organismes et cela se traduit par certains gestes. « Il y a une personne au bureau qui est au courant des fêtes et on fait passer une carte pour cueillir les mots des autres et la donner à la personne fêtée. » L'anniversaire d'embauche est aussi considéré. « À l'anniversaire d'embauche d'une personne, on lui fait un cadeau. ». Sinon, deux idées originales marquant une attention envers les autres sont évoquées. « Dans la semaine de la santé mentale, on met notre nom sur une carte, on mélange les cartes et les distribue. Tu reçois ainsi une carte d'une personne et tu dois écrire un petit mot sur cette personne : ce que j'aime d'elle, ce qu'elle m'apporte, comment elle me fait du bien, et puis je remets cette carte sur son bureau. » La deuxième idée se déploie dans le temps. « Au mois de décembre, on pige un ange. Tout le mois, on donne un cadeau par jour ou on a une attention pour prendre soin de l'autre. Ça met une frénésie dans l'équipe. Tu deviens l'ange-gardien d'une autre personne. »

En guise de conclusion

Le thème de la santé mentale au travail a beaucoup progressé au courant des dernières années. En corollaire, la notion de bien-être est vouée à être davantage abordée au sein de nos organisations. S'octroyer une ou deux journées par année pour aborder ce sujet de front n'est pas un luxe, bien au contraire. Ce qui peut sembler novateur aujourd'hui pourrait être envisagé dans quelque temps comme une base au développement des organisations tout comme peuvent l'être les exercices de planification stratégique. Quand on constate tous les avantages associés aux mesures de bien-être, ne pas aller dans cette direction nous semble un choix périlleux.

LES 10 AVANTAGES DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Vous trouverez ici les dix raisons principales qui doivent vous motiver à faire du bien-être au travail une priorité absolue.

1. **L'augmentation de la loyauté des salariés.** Quand une organisation s'occupe de façon efficace du bien-être de ses salariés, ces derniers en sont conscients et lui sont fidèles.
2. **La baisse de l'absentéisme.** Un salarié heureux est deux fois moins malade et six fois moins absent, selon une étude de l'Université Harvard et du MIT.
3. **Le développement de la créativité.** Un salarié heureux est 55 % plus créatif. En effet, moins de stress permet de prendre de la distance et de libérer son esprit pour créer et laisser libre cours à son imagination.
4. **L'augmentation de la productivité.** Moins absent, plus créatif... la conséquence, au final, est qu'un salarié dont le bien-être est optimal sera plus productif pour l'organisation.
5. **L'amélioration de l'image de l'organisation.** Les entreprises qui mettent en place des stratégies innovantes de bien-être au travail bénéficient d'une image de marque positive dans les médias.
6. **La hausse de la rentabilité de l'organisation.** Le bien-être au travail est un investissement à moyen et à long terme. Chaque investissement en ce domaine aura un impact sur des éléments qui sont des charges aujourd'hui : absentéisme, accident de travail, désengagement des salariés.
7. **Un recrutement plus facile des talents.** Le bien-être au travail étant fortement espéré par les salariés, les organisations qui ont développé cette politique peuvent communiquer sur ce point et augmenter le nombre de candidats potentiels en cas de recrutement.
8. **L'augmentation de l'engagement des salariés.** Améliorer son bien-être change le regard qu'on a sur son organisation. Avoir une image positive de son organisation et reconnaître que celle-ci me considère donne envie de donner quotidiennement.
9. **L'investissement dans le bien-être est économiquement rentable.** S'engager financièrement dans le bien-être au travail n'est pas une œuvre de charité, c'est un véritable investissement, au même titre qu'un nouvel équipement informatique.
10. **Une satisfaction personnelle au quotidien.** Prendre soin de son propre bien-être et, le cas échéant, de celui de ses collègues est très satisfaisant. Participer à l'amélioration du bien-être au travail peut être gratifiant.



Adapté de : Gaël Chatelain-Berry. *Le Bien-être au travail pour les nuls*. First Éditions, 2020, pages 236-237.



DES PISTES D'ACTION POUR AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE ORGANISATIONNEL

Voici les cinq éléments du bien-être :

- 1 LE BIEN-ÊTRE PROFESSIONNEL :**
Vous aimez ce que vous faites à chaque jour.
- 2 LE BIEN-ÊTRE SOCIAL :**
Vous avez des relations d'amitié qui génèrent du sens.
- 3 LE BIEN-ÊTRE FINANCIER :**
Vous gérez bien votre argent.
- 4 LE BIEN-ÊTRE PHYSIQUE :**
Vous avez l'énergie pour que les choses se fassent.
- 5 LE BIEN-ÊTRE COMMUNAUTAIRE :**
Vous aimez où vous vivez.

Parmi ces cinq éléments, il ressort des sondages que le meilleur point de départ pour améliorer les choses rapidement et avoir de l'impact est **le bien-être professionnel**.

À ce titre, voici quatre pistes d'action pour que les leaders améliorent le bien-être professionnel.

- 1. Assurez-vous que chaque personne dans votre organisation connaisse ses forces.**
Concevez une expérience de travail qui mène à une culture d'innovation basée sur les forces de chaque employé, que ce soit dans les étapes d'attraction du personnel, de l'embauche, de l'intégration, du développement organisationnel.
- 2. Ne gardez pas en poste les gestionnaires qui abusent de leur pouvoir.** Aucune organisation ne devrait tolérer des gestionnaires qui détruisent la vie des personnes sur lesquelles vous comptez. Dans la situation du travail aujourd'hui, le plus grand risque pour votre organisation est d'avoir des mauvais gestionnaires.
- 3. Améliorez les compétences des gestionnaires pour qu'ils passent d'une posture de patron à coach.** Chaque gestionnaire peut devenir un expert pour nommer des objectifs tout en offrant un feed-back pertinent au moins une fois par semaine à ses employés pour favoriser le cheminement vers ces objectifs.
- 4. Faites en sorte que le bien-être fasse partie des conversations autour du développement.** Une fois que le climat de confiance est établi, les gestionnaires et les équipes peuvent rêver en grand : pas juste en termes d'objectifs de carrière mais aussi en fonction d'une mission et d'une vision qui nous propulsent vers l'avant.