



# 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.



# 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<sup>1,2</sup>. 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<sup>3</sup>.

- 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<sup>4</sup>.
- 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<sup>5</sup>.



Sources :

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



# 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<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>.



Sources :

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



# 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<sup>1</sup>.
- 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.<sup>2</sup>



Sources :

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



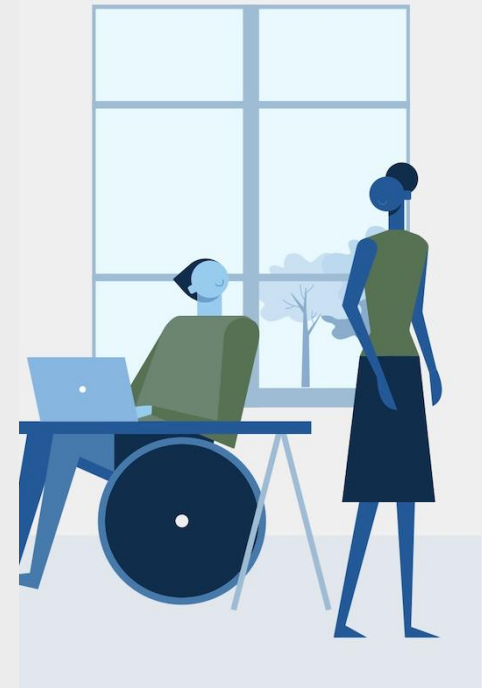
# Management :

## 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**<sup>1</sup>. 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<sup>2</sup>. 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.<sup>3</sup> 20 minutes de journaling à la fin d'une journée de travail peuvent également être utiles.<sup>4</sup> 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-Bowers, 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.

# 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.



# 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 