



# 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.

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

Sources :

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

# 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

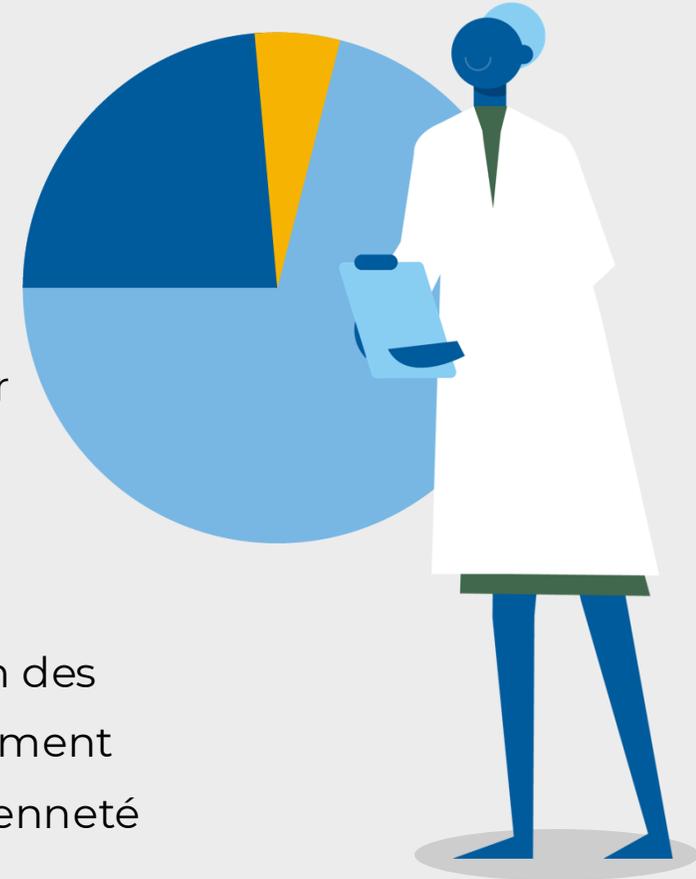


# Stress : les interventions

## 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<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>.



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<sup>1</sup>. 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<sup>1</sup>.



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<sup>1</sup>.

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<sup>2</sup>.



Sources :

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

# 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<sup>1</sup>.
- 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<sup>2</sup>. Heureusement, l'inverse est également vrai, suggérant que le fait de cibler le bien-être des responsables augmente le sentiment de bien-être général<sup>2</sup>.

Sources :

1. Kuoppala et al. (2008)

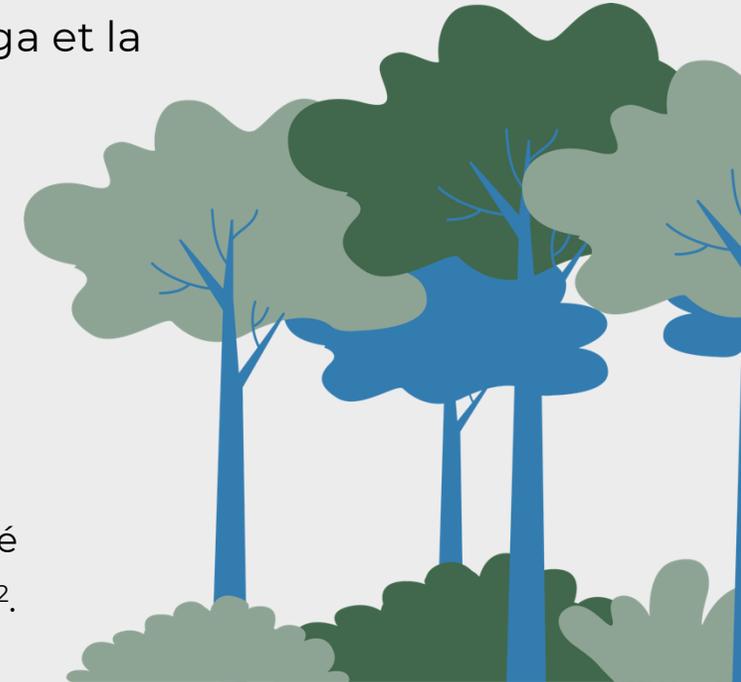
2. Shakon et al. (2010)

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



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)



# 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.

# Interventions liées au bien-être au travail



Le Manuel du bien-être au travail est un guide concis qui condense les idées tirées d'un examen <sup>10</sup> systématique et à grande échelle de la littérature portant sur les interventions liées au bien-être au travail. Il présente des idées générales dans un format accessible et facile d'utilisation.

Avec le soutien d'Indeed, et en collaboration avec notre partenaire universitaire au [Centre de recherche sur le bien-être de l'Université d'Oxford](#), le World Wellbeing Movement a préparé ce manuel d'interventions fondé sur des données probantes classées selon 12 facteurs clés du bien-être au travail.

Les chercheurs ont examiné plus de 3 000 études universitaires sur des interventions liées au bien-être au travail afin d'identifier des stratégies avérées dans l'accroissement du bien-être des employés dans des environnements de travail diversifiés. Nous savons que les chefs d'entreprise font souvent face à des contraintes de temps, nous avons donc condensé les idées clés dans cette ressource en libre accès et les avons distillées dans un résumé général et accessible afin d'aider les professionnels très occupés.

Ce manuel s'appuie sur les recommandations scientifiques du World Wellbeing Movement sur la façon de mesurer [comment les employés se sentent au travail](#) et [pourquoi ils ressentent cela](#) - tout comme le [score Bien-être au travail d'Indeed](#), également créé avec les experts du Centre de recherche sur le bien-être. Une fois que vous avez collecté les données, vous pouvez utiliser ce Manuel pour traiter les domaines à améliorer au sein de votre entreprise.

Il est recommandé aux chefs d'entreprise de garder la diversité bien à l'esprit lorsqu'ils élaborent une stratégie **globale** de bien-être des employés pour leur entreprise. Lors du choix des interventions, les employeurs doivent prendre en compte des facteurs comme leur environnement de travail, leur secteur d'activité, leur situation géographique et les besoins uniques de leurs employés.

Même s'il n'y a pas de formule magique et que toutes les interventions ont leurs limites, beaucoup de sociétés commencent à opérer des changements positifs lorsqu'elles combinent plusieurs interventions (*interventions au niveau de l'entreprise, interventions au niveau du groupe et interventions au niveau de l'individu*) sur de multiples facteurs de bien-être des employés.

# Partager cette ressource



## Citer cette ressource :

S. Cunningham, W. Fleming, C. Regier, M. Kaats et J. De Neve (2024). *Manuel du bien-être au travail : examen systématique des interventions fondées sur des données probantes pour améliorer le bien-être des employés*. World Wellbeing Movement (Mouvement mondial pour le bien-être).

Le Manuel du bien-être au travail © 2024 du World Wellbeing Movement est autorisé sous licence CC BY-NC-ND 4.0 