

Des relations de couple tendues : Le stress au travail et ses effets sur les relations de couple

Les constatations du Groupe recherche Shepell



Le Groupe Shepell



Des relations de couple tendues : Le stress au travail et ses effets sur les relations de couple

SOMMAIRE

Les relations sont essentielles au mieux-être psychologique. Des milliers d'études démontrent l'impact que peuvent avoir les relations interpersonnelles sur la santé émotionnelle et physique et sur le mieux-être en général. Des problèmes au niveau des relations intimes peuvent aussi entraîner une baisse du rendement au travail. Au PAE du Groupe Shepell, les difficultés relationnelles représentent près de 30 pour cent de tous les dossiers. À elles seules, les difficultés conjugales et relationnelles représentent 23 pour cent de tous les problèmes présentés au PAE. Il s'agit du problème le plus souvent présenté au PAE, une tendance observée partout dans l'industrie. Nous pouvons même supposer que les difficultés conjugales et relationnelles ne sont pas toujours signalées, car elles sont souvent dissimulées sous d'autres problèmes présentés au PAE, comme le stress personnel ou professionnel.

Pourquoi les employeurs devraient-ils se soucier des relations intimes de leurs employés et prendre des mesures concrètes pour les améliorer? Pour les employeurs, le résultat essentiel, c'est le résultat net. Les relations de couple et les conflits travail et vie personnelle sont les principales causes de détresse personnelle et professionnelle, du manque de concentration, de la baisse de productivité et des coûts liés à l'absentéisme et aux problèmes de santé. La nature bidirectionnelle des conflits travail et vie personnelle (vie personnelle et travail) signifie que les problèmes personnels d'un employé seront transportés au travail; inversement, les problèmes professionnels empiéteront sur la vie personnelle... et le cycle se poursuit.

Les employeurs peuvent aider les employés à préserver leurs relations intimes en offrant des horaires de rechange (par exemple, un horaire variable, le temps partiel, le partage d'emploi), en adoptant des politiques pro-famille et en donnant aux superviseurs une formation qui les sensibilisera aux besoins relationnels des employés. De leur côté, les employés peuvent améliorer leurs relations intimes en consacrant du temps à la communication, en s'engageant formellement dans des activités de couple et en planifiant en ce sens.

INTRODUCTION

La famille, le travail et les loisirs sont les trois principaux aspects de la vie moderne. Mais ont-ils une valeur égale? Le travail représente-t-il le tiers du diagramme? Une brève leçon d'histoire démontrera que le dur labeur, quelle qu'en soit la forme, a toujours été un objet de préoccupation chez l'homme. Mais où l'équilibre se situe-t-il maintenant et qu'en sera-t-il demain? Voici quelques tendances qui donnent à réfléchir :

- La semaine moyenne de travail est passée de 42 à 45 heures au cours des dix dernières années.
- Quarante pour cent des employés travaillent plus de 50 heures par semaine, comparativement à 25 % en 1990.
- Cinquante-deux pour cent des employés apportent du travail à la maison, alors que ce chiffre était de 31 % en 1990.
- Trente-huit pour cent des employeurs signalent que l'augmentation du temps supplémentaire est le changement le plus significatif qui affecte le plus grand nombre d'employés.
- Un grand épuisement émotionnel à la fin de la journée constitue la norme pour 25 à 30 % des travailleurs.
- Cinquante-neuf pour cent des employés vérifient leur boîte vocale après les heures de travail, 30 % reçoivent à la maison des télécopies liées au travail et 29 %

gardent leur cellulaire ouvert. Quarante-six pour cent y voient une intrusion dans leur vie personnelle.

- Depuis 1991, les signalements de conflits travail et vie personnelle se sont multipliés dans tous les secteurs.
- Aux États-Unis, chez les couples dans la force de l'âge qui travaillent, l'année de travail moyenne a subi une hausse de près de 700 heures au cours des vingt dernières années.

Pour Gerry Smith, vice-président à la santé organisationnelle chez le Groupe Shepell, ces constatations ne sont pas une surprise : « Des études récentes démontrent que les canadiens passent 60 % de leur temps à travailler ou à penser au travail. Nous travaillons plus fort, plus longtemps et avec moins de ressources. Nous passons plus de temps à l'extérieur de la maison et de la famille, et c'est ce qui contribue aux ruptures que nous voyons dans les relations conjugales. »

Ces faits sont-ils corroborés dans les recherches par sondages? Oui. Dans leur récent rapport intitulé *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question*, Linda Duxbury et Chris Higgins soutiennent que 44 % des couples font face à un empiètement négatif du travail sur la famille, en termes de temps passé avec le conjoint. Les personnes satisfaites de

leur vie avec leur conjoint sont au nombre de 41 %.

« Et alors? » pourriez-vous demander. « Nous travaillons de plus longues heures et nous voyons moins les gens que nous aimons, mais le revenu supplémentaire doit sûrement compenser. Après tout, l'argent n'améliore-t-il pas la vie? » Faux. L'une après l'autre, des études effectuées à l'échelle mondiale démontrent que la richesse et les biens matériels n'ont absolument rien à voir avec le mieux-être. Bien que le travail contribue certainement à notre bonheur, la qualité de nos relations à elle seule a un plus grand impact sur notre développement, notre mieux-être et le sens que nous donnons à la vie en général. Les relations, y compris la vie conjugale et familiale, sont les meilleures variables indépendantes de satisfaction de vie dans les principaux

domaines d'activité humaine. Les caractéristiques humaines qui renforcent les relations sont parmi les plus fortement liées au mieux-être.

Gardant cela en mémoire, nous explorons ce qui suit :

- Comment des relations saines et intimes contribuent-elles à notre mieux-être?
- Comment l'évolution du monde du travail peut-elle affecter nos relations à la maison?
- Comment la détérioration de nos relations à la maison peut-elle affecter notre rendement au travail?
- Que peuvent faire les employeurs et les employés pour construire et maintenir de bonnes relations dans notre monde du travail?

LES RELATIONS ET LE MIEUX-ÊTRE : LE LIEN ESSENTIEL

Les bonnes relations sont le pivot de la santé physique et mentale. Les preuves en sont accablantes :

- Les personnes en couple sont souvent plus heureuses que celles qui ne le sont pas.
- Les gens sont plus heureux lorsqu'ils sont entourés d'amis, et plus ils sont heureux, plus leurs amis sont nombreux.
- La solitude est liée de façon négative aux émotions positives et à la satisfaction de vivre.

Même si le mariage représente depuis des années une véritable source d'inspiration pour les comédiens, il nous aide à vivre plus heureux. Trois personnes sur quatre considèrent que leur conjoint est leur meilleur ami. Selon David Myers et Ed Diener, des psychologues spécialisés en mieux-être, « dans le monde occidental, des hommes et des femmes mariés font état d'un bonheur plus grand que celui déclaré par les célibataires, les divorcés ou les personnes séparées. »

Les relations nous aident non seulement à nous sentir mieux mais, de plus, les relations positives aident à rester en santé et prolongent la vie. De nombreuses études ont démontré l'importance d'un solide réseau de soutien social lorsqu'il s'agit de composer avec des problèmes physiques ou émotionnels. Par exemple :

- Des liens étroits avec d'autres personnes, y compris les amis, la famille et d'autres groupes de soutien social, réduisent la sensibilité à la maladie et au décès prématuré.
- Réciproquement, un faible soutien social laisse prévoir une détérioration ultérieure de la santé mentale.
- Les personnes qui souffrent de leucémie ou d'une maladie du cœur mais qui bénéficient d'un solide soutien social ont un meilleur taux de survie.

- Lorsque les liens sociaux se brisent (par exemple, en raison d'un divorce ou du décès du conjoint), le système immunitaire s'affaiblit et les taux de maladie et de décès s'accroissent.
- Le soutien social a une influence favorable sur les systèmes cardiovasculaire, endocrinien et immunitaire, et donc sur l'espérance de vie.
- Lorsqu'elles sont confrontées à un deuil psychologique ou à toute autre difficulté, les personnes qui ont une relation intime sont mieux en mesure de composer avec la situation.

Le lien qui existe entre le soutien social et la santé à la fois physique et émotionnelle a été observé dans des milliers d'études. Des psychologues, des sociologues et autres spécialistes croient que de nombreux problèmes émotionnels, sinon tous, ont une origine *interpersonnelle*, pouvant provenir de la détérioration d'une relation avec les parents, la fratrie et les pairs. Par exemple, des styles de relations interpersonnelles telles que l'autonomie ou la dépendance excessives semblent causer la dépression.

Les penseurs évolutionnistes croient que les relations romantiques ou la formation de couples a évolué afin d'assurer que les parents restent ensemble suffisamment longtemps pour élever leurs enfants sans défense, les amener à la maturité et préserver ainsi la survie de leurs gènes. Ainsi, notre besoin de relations intimes pourrait avoir été introduit dans notre psyché comme étant un choix naturel. De nombreux psychologues croient aussi que la perception que nous avons de nous-mêmes provient de nos relations avec d'autres personnes, que ce soit nos parents durant l'enfance ou nos camarades durant l'adolescence. Le fait d'exister en tant que personne est donc inextricablement lié à nos relations sociales. Vu sous cet angle, il n'est pas étonnant que nos relations continuent d'influencer notre mieux-être au fil des jours.

LE TRAVAIL ET LES RELATIONS DE COUPLE : UN DOSAGE DÉLICAT

Le conflit travail et relation de couple

Maintenant que nous savons que les relations intimes sont la clé du mieux-être, peut-être devrions-nous prendre le temps de les bâtir et de les cultiver? Au contraire. Des chercheurs des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques ont découvert que les employés ne consacrent que 17 heures par semaine environ à des activités non liées au travail, y compris le temps passé avec le conjoint. Le monde du travail est en évolution. La mondialisation de l'économie, le retrait des obstacles au commerce, la déréglementation, la technologie et l'approche de plus en plus axée sur le client ont entraîné une grande concurrence dans de nombreux secteurs. Les compagnies ont opté pour une *taille minceur* afin de maintenir leurs marges bénéficiaires. Il en a résulté un personnel réduit au minimum et de plus longues heures de travail. La tendance mentionnée précédemment veut tout dire. Les relations intimes à la maison sont de plus en plus réduites.

Plus les heures et les efforts consacrés à notre travail augmentent, plus la qualité de nos relations à la maison diminue. C'est ce qui constitue l'essence du débordement dans le modèle travail et vie personnelle. Parce que nous passons la majeure partie de notre vie au travail, notre façon de voir notre travail affecte notre façon de voir la vie en général. Et notre façon de voir la vie en général affecte ensuite notre façon de voir notre vie conjugale et familiale. Dans son livre *Employment, Stress and Family Functioning* (1990), le psychologue du travail Julian Barling en arrive à la conclusion qu'il y a une forte évidence empirique à l'effet que le travail affecte la vie du couple. En particulier, des études longitudinales ont démontré que le stress professionnel affecte le mieux-être en général (par exemple, la dépression et l'anxiété), lequel, en retour, affecte à la fois la vie et la satisfaction du couple.

Le conflit relation de couple et travail

C'est un cercle vicieux. Si les employeurs ne font pas le nécessaire pour créer des structures de travail qui favorisent les relations de couple, le problème pourrait avoir des répercussions au niveau de la marge bénéficiaire. Les effets négatifs d'un déséquilibre travail et vie personnelle finissent par se manifester au travail et ils nuisent à la fois au rendement de l'employé et de l'organisation. Pensez à ce qui suit :

- Le cycle de conflit travail-vie personnelle et vie personnelle-travail est lié à l'absentéisme, au roulement de personnel, aux retards et au rendement.
- Les employés aux prises avec un sérieux conflit travail et vie personnelle ont deux fois plus de journées d'absences que ceux dont le conflit est faible.
- Au Canada, le conflit travail et vie personnelle coûte

aux organisations 2,7 milliards de dollars, grosso modo, en pertes de temps causées par les absences du travail.

Gerry Smith est d'accord. « La vie des gens n'est pas compartimentée. S'ils ont des problèmes de couple, ils se transposent nécessairement sur leur rendement au travail. De plus, s'ils sont incapables de maintenir de bonnes relations dans leur vie personnelle, ces problèmes pourraient affecter leur aptitude à bâtir et à maintenir des relations au travail, comme bien fonctionner en équipe ou soutenir leurs subalternes. »

Les gestionnaires sont les plus touchés par ce déséquilibre. Voici ce que Gerry Smith nous dit à ce sujet. « L'autre jour, je parlais à une gestionnaire. Elle travaille tous les jours de 9 h à 22 h. Elle voit rarement son conjoint et ses enfants. Ils l'appellent maintenant le parent absent et les enfants commencent à lui dire des choses comme *Maman, tu ne t'occupes plus de nous*. Ce sont sûrement des mots qui vont droit au cœur et qui blessent. »

En effet, les gestionnaires sont l'un des groupes professionnels dont les heures de travail sont les plus longues et qui ont le plus de difficulté à concilier travail-vie personnelle et vie personnelle-travail. Dans ses études sur les milieux de travail sains, Graham Lowe, de l'Université de l'Alberta, a identifié les gestionnaires, les opérateurs de machinerie et les contracteurs ainsi que les entrepreneurs dans des domaines spécialisés et le transport comme des emplois où l'on trouve le plus grand nombre de personnes qui travaillent au-delà de 50 heures par semaine. Particulièrement dans le cas des gestionnaires, en raison de leur sphère d'influence au travail, de leurs salaires supérieurs et de ce qu'ils coûtent aux employeurs lorsqu'ils sont stressés ou que le stress professionnel les rend malades, il est particulièrement important d'offrir des moyens de soutien qui leur permettront de fonctionner aussi bien que possible à la maison et au travail.

Les émotions positives sont les composantes de base de la performance humaine. Elles élargissent le répertoire de nos pensées et de nos gestes, améliorent notre façon de résoudre les problèmes, nous incitent à faire des tentatives et à persévérer, et elles nous procurent des ressources psychologiques durables. C'est l'essence même du modèle « élargir-et-construire » mis de l'avant par la psychologue Barbara Fredrickson et soutenu par de nombreux autres chercheurs. En général, les méta-analyses de milliers d'études démontrent que l'affect positif et la satisfaction au travail sont directement liés au rendement marginal d'une organisation.

LES TENDANCES DANS LE DOMAINE DU PAE

La méthodologie

Le Groupe Shepell identifie un certain nombre de problèmes relationnels pouvant être présentés et évalués dans le cadre du PAE, entre autres :

1. les difficultés conjugales et relationnelles
2. la séparation et le divorce
3. la violence familiale

Par difficultés conjugales, on entend les cas où une personne consulte pour toute raison ayant un lien avec sa relation intime avec un être cher. Ceci comprend le mariage hétérosexuel ou les conjoints de fait, aussi bien que les relations entre lesbiennes ou homosexuels. Elles pourraient aussi comprendre les relations où l'intimité est plus une question de circonstances, comme les rencontres occasionnelles et l'amitié. Le counseling pour difficultés conjugales peut s'effectuer individuellement ou en couple.

Nous avons analysé les données sur les problèmes relationnels en général, présentés au PAE de 2000 à 2002. Nous les avons analysées au niveau national (données globales) et au niveau individuel. Nous avons concentré notre analyse sur les difficultés conjugales et relationnelles en tant que sous-catégorie des problèmes relationnels en général.

Les résultats

Voici quelques-une de nos constatations principales :

- Les problèmes relationnels représentent près de 30 pour cent de tous les problèmes présentés au PAE. Ceci comprend les difficultés conjugales et relationnelles, la séparation et le divorce et la violence familiale.
- Plus de 90 pour cent des clients aux prises avec des problèmes relationnels déclarent un niveau de stress de modéré à élevé.
- À elles seules, les difficultés conjugales et relationnelles représentent 23 pour cent de tous les problèmes présentés au PAE et le problème le plus souvent présenté au PAE.
- Les difficultés conjugales et relationnelles sont en baisse au niveau national, passant de 24,06 % en 2000 à 22,18 % en 2002.
- Sur une période de trois ans, le taux des difficultés conjugales et relationnelles était plus élevé dans les secteurs du divertissement, de l'automobile, de l'agriculture, des aliments et des boissons et de la fabrication.
- Sur une période de trois ans, les difficultés conjugales et relationnelles étaient moins nombreuses dans les secteurs des communications et des soins de santé.

- Sur une période de trois ans, le stress déclaré était en hausse chez les personnes se présentant au PAE pour des difficultés conjugales ou relationnelles.

La discussion

Parmi les problèmes présentés au PAE, la prépondérance des difficultés conjugales et relationnelles est constante dans les recherches publiées à ce sujet. Elle est aussi conforme à une recherche de Santé Canada signalant que les relations sont la première source de stress à la maison (34 pour cent des mentions).

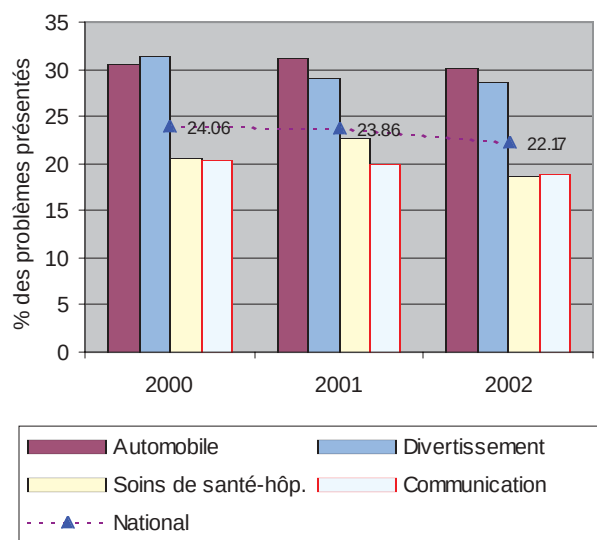
Parmi les problèmes présentés au PAE, la prévalence des difficultés conjugales et relationnelles pourrait même être sousestimée. Rob Graff, l'un des directeurs cliniques régionaux et conseillers chez Le Groupe Shepell, suggère que « soixante-quinze pour cent du counseling est lié à des problèmes conjugaux, même si les difficultés conjugales et relationnelles n'étaient pas le problème primaire présenté au PAE. » Il est vraisemblable que d'autres problèmes primaires présentés au PAE, tels que le stress personnel ou professionnel, pourraient souvent camoufler des difficultés conjugales et relationnelles, même si ces dernières ne sont pas présentées comme problème primaire. Au cours du processus de counseling, le conseiller découvrira souvent que des difficultés conjugales et relationnelles constituent la principale cause de stress.

Selon Gerry Smith, « ceci ne s'applique pas à un palier ou à un type d'emploi en particulier. Nos clients se situent à tous les paliers d'emploi et, qu'ils soient des cadres dirigeants ou du personnel d'entretien, ils peuvent avoir de sérieuses difficultés conjugales ou relationnelles. Il semblerait que personne n'y soit immunisé. »

Nous savons que les difficultés conjugales et relationnelles sont souvent au cœur des problèmes présentés au PAE, mais qu'y a-t-il au cœur des difficultés conjugales et relationnelles? Quels sont les problèmes spécifiques qui contribuent généralement aux difficultés conjugales et relationnelles?

Gerry Smith nous livre son témoignage. « En me fondant sur des recherches que j'ai effectuées sur le stress au travail et dans la vie privée, il est clair que la plus grande source de stress au travail est le superviseur de l'employé, tandis que dans la vie privée, c'est inévitablement l'incapacité des couples à communiquer. La communication est la principale cause de rupture dans une relation. » Rob Graff abonde dans ce sens : « Les problèmes le plus souvent rencontrés dans le counseling relationnel sont de loin les problèmes de communication, en termes de qualité de la communication entre les partenaires. »

Tableau 1 : Les difficultés conjugales et relationnelles, ainsi que les secteurs où elles sont le plus élevées et le plus faibles



Dans les recherches organisationnelles publiées, l'identification des superviseurs comme étant une source de stress est constante. L'une après l'autre, les études ont démontré que c'est la satisfaction du superviseur qui influence le plus la satisfaction de l'employé à l'égard de son travail. Les gens quitteront souvent le superviseur, pas la compagnie. De plus, le leadership en général est cité de façon constante comme étant le critère principal dans la création d'un environnement de travail sain.

Les données suggèrent que les difficultés conjugales et relationnelles sont en baisse. Cela veut-il dire que les couples ont appris à mieux communiquer et que leurs relations s'améliorent? C'est possible, mais cette tendance est faible et pourrait ne pas être statistiquement significative. Gerry Smith soumet une autre interprétation : « Il se pourrait que les gens s'efforcent davantage de rester ensemble et de tirer le meilleur parti possible de la situation. De nos jours, les ramifications de la séparation et du divorce sont énormes, compte tenu des nombreux impacts financiers et familiaux. »

Les différences entre les secteurs d'industrie (voir le Tableau 1) sont une constatation qui est demeurée robuste durant la période de trois ans. Gerry Smith apporte le commentaire suivante : « Pensons au secteur de l'automobile, par exemple. Au Canada, ce dernier a subi des changements et des coupures énormes au cours des dernières années. Les canadiens conservent maintenant leur voiture beaucoup plus longtemps qu'avant. En retardant l'achat d'une voiture neuve, ils ont porté un grand coup à l'industrie de l'automobile et,

vraisemblablement, à ses employés. » De plus, l'industrie du divertissement, qui vend des produits et service de luxe non essentiels, a été affectée par les événements du 11 septembre. L'insécurité et l'incertitude ont incité les consommateurs à adopter une attitude conservatrice à l'égard de leurs finances.

Les employés dans le secteur des soins de santé semblent être légèrement moins affectés par les difficultés conjugales et relationnelles. Des recherches suggèrent que les travailleurs de la santé disposent de systèmes de soutien social plus solides que la moyenne, à la fois au travail et à la maison. Ceci pourrait réduire l'impact de problèmes relationnels spécifiques. Comme le mentionne Gerry Smith, « certains infirmières et infirmiers choisissent un quart de travail qui convient à leur vie familiale et favorise la stabilité, à condition que ces quarts de travail correspondent aux horaires des autres membres de la famille. Nous savons que les quarts de 12 heures ne sont pas tellement sains en général, mais certains infirmières et infirmiers semblent bien s'en accommoder. »

Même si le pourcentage de difficultés conjugales et relationnelles semblent plus faible dans certains secteurs, il est important de noter qu'elles sont toujours en tête des problèmes présentés au PAE, ceci dans tous les secteurs visés par l'étude. En raison de leur impact sur le mieux-être et le rendement, même un faible niveau de difficultés pourrait s'avérer problématique pour les employés et les organisations. De plus, les employés qui se présentent au PAE pour des difficultés conjugales ou relationnelles pourraient ne représenter qu'une faible manifestation de la prévalence de tels problèmes dans l'organisation. C'est pourquoi il est essentiel que les employeurs abordent de façon appropriée les difficultés conjugales et relationnelles, là et au moment où elles se présentent.

Que peuvent faire les employeurs?

Les employeurs peuvent prendre des mesures préventives pour aider les employés à bâtir et à maintenir leurs relations de couple hors de leur environnement de travail. Voici quelques conseils et recommandations dans ce sens.

Redéfinissez les tâches

Analysez avec vos employés leurs rôles, leurs tâches et leurs responsabilités. Si ces détails ne font pas déjà l'objet d'une entente contractuelle ou d'une description de tâches, c'est le moment de les rendre formels avec la collaboration des employés. Les attentes n'avaient peut-être pas été précisées depuis bien longtemps. Les superviseurs auront aussi l'occasion d'apprendre l'existence des tâches additionnelles nécessaires qui n'avaient jamais été justifiées. Ces dernières pourraient être une cause de temps supplémentaire non rémunéré. En général, trouvez des façons de réduire la charge de travail et le temps supplémentaire des employés

(particulièrement en ce qui concerne les gestionnaires et les professionnels). Voyez si certaines activités pourraient être partagées. Si une structure est nécessaire à la redéfinition des tâches, utilisez un système normalisé de profils de postes, analysez des postes semblables dans d'autres organisations ou consultez le système de classification nationale des professions de Développement des ressources humaines Canada. Finalement, il est essentiel que les superviseurs et les employés fixent ensemble des buts à la fois réalistes, stimulants et suffisamment concrets pour être mesurés et évalués (par exemple, la gestion par objectifs).

Offrez des opportunités de formation et de perfectionnement

Si la redéfinition des tâches prend en considération la façon dont le travail affecte les relations de couple hors de l'environnement de travail, la formation et le perfectionnement examinent ce que l'employé pourrait apprendre à faire différemment afin de devenir plus efficace au travail. Lorsqu'il est difficile de déterminer s'il faudrait une meilleure gestion du temps ou une meilleure discipline personnelle, les employeurs pourraient offrir des programmes de formation et de perfectionnement. Fondée sur les compétences, une évaluation à 360 degrés, aussi appelée rétroaction multisource, peut aller jusqu'à identifier les besoins de perfectionnement.

Offrez des modes de travail non conventionnels

L'un des meilleurs moyens d'aider les employés à mieux concilier travail et vie personnelle consiste à leur offrir diverses formules de travail de rechange, par exemple l'horaire variable, le télétravail, le travail à temps partiel ou le partage de poste. Certaines de ces options pourraient ne pas convenir à certains postes.

Un programme de partage de poste, par exemple, implique des heures obligatoires durant lesquels l'employé doit être présent. L'employé choisit de commencer et de quitter selon un horaire convenant à sa relation de couple. L'employé peut aussi modifier la durée de sa journée ou de sa semaine de travail, accumuler des heures qu'il pourra utiliser ultérieurement, négocier un horaire comprimé. L'horaire variable n'est pas aussi fréquent qu'il le devrait. Il semblerait qu'il soit offert dans seulement 24 % des environnements de travail. Cependant, ses coûts sont minimes. L'horaire variable favorise l'engagement envers l'organisation et la satisfaction au travail; il réduit l'absentéisme, les retards et le roulement de personnel et il accroît la productivité.

Le télétravail et le travail à un lieu autre que le bureau sont deux autres possibilités. Ces modes de travail peuvent favoriser une meilleure autonomie, une plus grande souplesse au niveau des heures de travail, réduisent les déplacements quotidiens et permettent de passer plus de temps avec le conjoint, s'il travaille lui aussi à la maison.

Élaborez des programmes plus souples de perfectionnement professionnel

Travaillez avec les employés à l'élaboration d'un cheminement de carrière qui convienne mieux à leurs valeurs et/ou à leurs relations de couple. Vous pourriez ainsi découvrir de nouvelles façons de faire les choses. En général, analysez les aspirations professionnelles de l'employé et le perfectionnement dans un contexte qui verra à optimiser ses arrangements travail et vie personnelle. Dans certains cas, la nature des récompenses et l'avancement professionnel pourraient devoir être redéfinis, particulièrement aux différentes phases de la vie et de la carrière de l'employé.

Apprenez aux superviseurs et aux gestionnaires à être plus sensibles aux besoins de leurs employés en ce qui concerne les relations de couple

Les employés dont les superviseurs sont sensibles à leurs besoins personnels éprouvent une plus grande satisfaction au travail et s'absentent moins souvent que les employés qui ne sont pas soutenus par leurs superviseurs. Les superviseurs peuvent essayer de comprendre ce qui motive leurs employés et se renseigner sur leurs activités hors de l'environnement de travail sans pour autant s'ingérer dans leur vie. De cette façon, les superviseurs seront mieux en mesure de comprendre, si une crise survient à la maison. En particulier, les superviseurs pourraient être plus sensibles aux stressés fondés sur le sexe. La femme continue d'être la principale personne à s'occuper de la famille et elle doit constamment jongler avec ses rôles de femme de carrière, de mère et de conjointe.

Lorsqu'un problème de relation de couple affecte le travail d'un employé, le superviseur qui connaît bien son employé sera mieux en mesure de faire le lien. Comme le dit Gerry Smith : « Pour remarquer que quelque chose ne va pas dans la vie personnelle d'un employé, il faut bien connaître son comportement habituel. Pour le remarquer et réagir à une situation de ce genre, il faut pratiquer une gestion rapprochée et itinérante. »

Organisez des événements qui renforcent les liens entre les employés

Organisez de façon régulière des activités sociales qui donnent aux employés la possibilité d'établir entre eux des liens qui dépassent le cadre des équipes traditionnelles (par exemple, des soirées, des festivités, des journées de réflexion). Les relations personnelles en milieu de travail ne sont pas un substitut aux relations intimes hors de l'environnement de travail; cependant, des liens internes plus étroits pourraient signifier des réseaux de soutien social plus solides auxquels il sera possible de faire appel en cas de crise personnelle ou organisationnelle. Les relations personnelles au travail seront particulièrement utiles

lorsque des problèmes conjugaux surgissent à la maison et qu'une autre source de soutien social devient nécessaire. Une recherche effectuée par Gallup démontre que l'existence d'un meilleur ami au travail donne une idée de la mesure du rendement organisationnel au niveau de la satisfaction des clients, de la profitabilité et de la productivité.

Offrez un PAE : les conseillers possèdent une formation en relations interpersonnelles

Les PAE offrent une variété de services visant à aider les employés aux prises avec des problèmes de relations interpersonnelles. Ces services comprennent le counseling seul à seul avec un conseiller possédant une formation en relations interpersonnelles. Les programmes d'aide aux employés peuvent aussi offrir des séminaires sur le mieux-être ayant pour thème des facteurs pouvant avoir un effet sur les relations interpersonnelles tels que les quarts de travail ou composer avec des adolescents difficiles. Ce moyen de toucher le plus grand nombre d'employés, tout en étant économique, pourrait contribuer à prévenir l'apparition de problèmes relationnels sur une grande échelle. En général, les psychologues du travail reconnaissent que le PAE est une excellente initiative qui contribue à l'équilibre travail et vie personnelle.

Que peuvent faire les employés?

Multipliez les occasions de communiquer avec votre conjoint

La plupart des conseillers en relations interpersonnelles s'accordent à dire que de nombreux problèmes conjugaux sont tout simplement la conséquence d'une mauvaise communication. Selon Gerry Smith : « Lorsqu'il y a manifestement peu de communication, l'un des conjoints se met à imputer des comportements à l'autre, insinuant qu'il a des pensées et des sentiments réels ou non - et, souvent, mettra les choses au pis. »

Rob Graff poursuit en disant : « La plupart des problèmes et des plaintes mentionnés par les couples lors du

counseling peuvent être réglés par une meilleure communication. Il est surprenant de voir le nombre de problèmes qui sont résolus simplement en facilitant une communication plus ouverte et plus fréquente entre les conjoints. Pratiquement tous les autres détails disparaissent dès que les lignes de communication sont ouvertes. Souvent, les problèmes concrets n'ont plus d'importance. La communication crée un tout nouveau cycle positif et redonne souvent à la relation l'intimité qui lui faisait défaut depuis un certain temps. »

Engagez-vous à passer ensemble des moments privilégiés

Malgré vos engagements sans cesse croissants envers votre employeur, vous devez aussi vous engager fermement à passer régulièrement avec votre conjoint des moments qui ne seront pas interrompus pour des raisons liées au travail. Gerry Smith offre les conseils suivants : « Établissez avec soin la limite entre le travail et la maison. Au début de chaque semaine, décidez et planifiez avec votre conjoint ce que vous ferez durant le temps dont vous disposez. Planifiez ensemble des activités significatives, comme votre soir de sortie hebdomadaire. Assurez-vous d'intégrer du temps pour vous consacrer l'un à l'autre. » Cependant, les couples doivent aussi être réalistes. « Ne soyez pas trop rigides. Il est bon d'avoir des attentes, mais il n'est pas nécessaire que le soir de sortie soit toujours le lundi. Vous devez aussi penser à votre carrière. C'est sur elle que repose votre sécurité financière et familiale, tout aussi importante dans votre relation de couple. »

Essayez de limiter la quantité de travail que vous apportez à la maison. Si vous ne pouvez pas faire autrement, essayez de trouver du temps pour le faire après avoir tenu votre engagement à participer à une activité avec votre conjoint (par exemple, un souper en amoureux, après que les enfants sont couchés).

CONCLUSIONS

De nombreuses recherches suggèrent que les relations intimes et personnelles stimulent la santé physique et mentale. En fait, les relations interpersonnelles sont peut-être la source la plus importante de mieux-être dans la vie des gens. Étant donné que le bien-être d'un employé a des effets significatifs sur le rendement de l'employé et de l'organisation, les employeurs devraient explorer des moyens d'aider les employés à bâtir, à maintenir et à s'épanouir dans leurs relations intimes hors de leur environnement de travail. Par relations, on entend les relations conjugales et autres liens romantiques qui semblent offrir les plus grands bienfaits en termes de mieux-être.

Les employeurs pourraient penser que l'implantation de politiques et de pratiques favorisant les relations n'est pas de

leur ressort. Cependant, la plupart d'entre elles sont discrètes et elles ont pour objectif premier de stimuler les relations interpersonnelles au travail et, par voie de conséquence, les liens personnels. Par exemple, des politiques et des pratiques ayant déjà pour but d'améliorer l'équilibre travail et vie personnelle pourraient aussi avoir pour but d'aider les employés à maintenir leurs relations intimes et personnelles.

Nous espérons que le fait de prendre l'initiative de mettre en œuvre les recommandations de ce rapport pourra aider les organisations à se situer au rang des employeurs empathiques, améliorant ainsi leur aptitude à intéresser, à recruter et à fidéliser les employés. Finalement, le milieu de travail, la vie familiale et la collectivité en bénéficieront.

LE GROUPE RECHERCHE SHEPELL

Le Groupe recherche Shepell a été formé pour recueillir, analyser et fournir des observations sur les tendances qui affectent, dans le domaine de la santé organisationnelle, nos clients, leurs employés et leurs familles. Le Groupe recherche a pour mandat d'aider nos clients et le monde des affaires à mieux comprendre les subtilités d'une mauvaise santé mentale, d'un déséquilibre travail et vie personnelle et des problèmes qui y sont liés, ainsi que leur impact sur nos milieux de travail et nos communautés. Pour ce faire, le Groupe recherche collecte et diffuse des données sur les problèmes de santé mentale, établit des liens avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et puise dans notre expertise acquise au cours de 25 années au service des entreprises.

Ce rapport s'appuie sur une vaste recherche académique et sur des sondages. Nous avons utilisé plus de 60 études publiées auxquelles ne nous faisons pas référence par manque d'espace. Ces références sont disponibles sur demande. Les constatations indiquées dans ce rapport sont fondées sur des données qui sont la propriété exclusive du Groupe Shepell.

Ce rapport a été préparé par Paul Fairlie, MA, du Groupe recherche Shepell avec le soutien complémentaire de Gerry Smith, vice-président à la santé organisationnelle, de Rob Graff, directeur clinique régional et de Jennifer Watson, associée de recherche. Le Groupe recherche Shepell est dirigé par Karen Seward, vice-présidente à la recherche et au développement.

Veuillez soumettre vos questions ou vos commentaires à Karen Seward, au 1 800 461-9722.