

# Amélioration du bien-être en milieu de travail : un défi pour le programme d'aide aux employés

## Improvement in well-being in the workplace : a challenge for support programs for employees

Karin Domnick Pierre

Volume 10, numéro 2, novembre 1985

Santé mentale et travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/030307ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/030307ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue Santé mentale au Québec

ISSN

0383-6320 (imprimé)

1708-3923 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Pierre, K. D. (1985). Amélioration du bien-être en milieu de travail : un défi pour le programme d'aide aux employés. *Santé mentale au Québec*, 10(2), 171–175. <https://doi.org/10.7202/030307ar>

Résumé de l'article

Le lieu de travail est un environnement social et une occasion d'interaction sociale qui représente pour plusieurs une source de satisfaction. Par contre, la qualité des relations varie et peut devenir une source d'anxiété, de stress et de mécontentement au travail. Il est nécessaire de développer le bien-être de l'employé et d'améliorer les relations sociales en favorisant les occasions de support social en milieu de travail. Deux approches sont proposées: a) une stratégie de promotion de la santé qui fournira à l'employé un entraînement en habiletés interpersonnelles et b) comme faisant partie de l'après-soin, une stratégie pour faciliter le développement de réseaux de support structurés et non structurés en vue de réintégrer en milieu de travail les employés atteints de troubles émotionnels. C'est à la lumière de leur intégration à la pratique du P.A.E. que ces stratégies sont discutées.

# Amélioration du bien-être en milieu de travail: un défi pour le programme d'aide aux employés\*

Karin Domnick Pierre\*\*

Le lieu de travail est un environnement social et une occasion d'interaction sociale qui représente pour plusieurs une source de satisfaction. Par contre, la qualité des relations varie et peut devenir une source d'anxiété, de stress et de mécontentement au travail. Il est nécessaire de développer le bien-être de l'employé et d'améliorer les relations sociales en favorisant les occasions de support social en milieu de travail. Deux approches sont proposées: a) une stratégie de promotion de la santé qui fournira à l'employé un entraînement en habiletés interpersonnelles et b) comme faisant partie de l'après-soin, une stratégie pour faciliter le développement de réseaux de support structurés et non structurés en vue de réintégrer en milieu de travail les employés atteints de troubles émotionnels. C'est à la lumière de leur intégration à la pratique du P.A.E. que ces stratégies sont discutées.

N'y a-t-il que les gens chanceux qui bénéficient d'un lien spécial avec leurs collègues de travail, qui ont des superviseurs compréhensifs et des clients raisonnables? Pourquoi s'en remettre à la chance quand il s'agit de nos relations de travail?

Cet article préconise des efforts intensifs de la part de l'administration et des travailleurs et s'applique à promouvoir le bien-être social de ces derniers. La qualité des relations sociales est un déterminant majeur du bien-être et la possibilité d'interaction positive peut devenir une importante source de satisfaction en milieu de travail. Notre défi est de promouvoir en milieu de travail des formes d'interaction qui soient supportantes, stimulantes et à leur mieux, inspiratrices.

## TROIS QUESTIONS EN QUÊTE DE PROGRAMMES

L'Association canadienne pour la santé mentale a initié à l'automne et à l'hiver 1983-84 la première phase d'un projet intitulé «Santé Mentale en milieu de travail». On a demandé à plus de 1 200 travailleurs canadiens dans cinq parties du pays ce qu'ils pensaient de leur travail, de leurs sources de satisfaction et de mécontentement au travail, et de leur

expérience de stress en milieu de travail. Les résultats ont été publiés dans *Travail et bien-être: l'évolution du contexte du travail* (Clutterbuck, 1984).

Dans la seconde phase, le Projet en milieu de travail s'occupera plus particulièrement du développement de programmes et des ressources à être utilisées en milieu de travail. Leur objectif premier sera d'améliorer les relations sociales en développant la qualité du *support social* au travail. Trois questions serviront de guides au projet.

1. Comment développer les caractéristiques positives de l'environnement social?
2. Comment rendre le climat social réceptif et sensible aux besoins particuliers des individus aux prises avec des difficultés d'ordre émotif?
3. Comment les gens peuvent-ils développer les habiletés interpersonnelles nécessaires pour faire face aux interactions négatives inévitables qui surviennent dans un milieu de travail?

Les intervenants du P.A.E. peuvent contribuer de deux façons à l'élaboration d'un support social dans un milieu de travail. Premièrement, à travers une activité de promotion de la santé et, deuxièmement, dans un programme de réinsertion d'après-soin.

## QU'EST-CE QUE LE SUPPORT SOCIAL?

«Nous mangeons ensemble tous les jours. J'ai hâte d'y aller. Nous sortons au restaurant. C'est vraiment un plaisir. Cela brise la journée en deux et rend plus

\* Une version modifiée de cet article a été publiée en anglais dans la revue *Employee Assistance Quarterly*, 1, n° 4, 1986.

\*\* L'auteure est coordonnatrice de l'enseignement du programme Mental Health and the Work Place.

facile le retour au travail dans l'après-midi. Il y a une bonne atmosphère d'amitié dans le bureau. Après le travail, nous allons à des spectacles ensemble, nous magasinons ensemble, nous nous sentons très près, comme dans une famille» (Armstrong, 1983, 165).

On a défini le support social comme un mécanisme qui a pour effet de court-circuiter les effets néfastes du stress. Il sert à la fois à réduire les aspects négatifs des niveaux de stress élevés et à stimuler les sentiments de bien-être et d'appartenance. House a défini le support social comme suit:

«... une transaction interpersonnelle qui met en jeu un ou plusieurs des éléments suivants: a) intérêt émotionnel (amitié, amour, empathie), b) aide instrumentale (biens ou services), c) information (quant à l'environnement) ou d) évaluation (information ayant trait à une auto-évaluation)» (1981, 39).

Le projet en milieu de travail de l'A.C.S.M. recommande comme House que les occasions de support social soient augmentées afin d'aider les gens à «vivre sainement le stress qui est un facteur inévitable et irréductible en milieu de travail». (House, 1981, 40).

À partir d'une perspective pragmatique, House (1981) note qu'il y a plusieurs raisons d'invoquer l'utilisation d'un support social dans le but de réduire le stress et d'améliorer la santé: cela n'implique qu'un coût minime, aucun risque majeur, pas d'équipement élaboré, pas d'excès de temps perdu au travail et pas d'entraînement complexe nécessaire.

## UN PEU DE PROMOTION

L'idée de promouvoir la santé en prenant une position préventive plutôt que réactive (c'est-à-dire en créant un environnement favorable à la santé), même si c'est un concept assez circonspect, n'est pas pour autant majoritairement acceptée en milieu de travail. Par le passé, le P.A.E. a mis l'accent sur l'intervention de crise, s'attardant surtout à des problèmes reliés à l'alcool et autres drogues. L'intervention du P.A.E. représente souvent le dernier effort pour éviter le renvoi d'un travailleur dont le rendement s'était appauvri suite à l'absorption de substance abusive.

Récemment, le mandat du P.A.E. s'est développé suite à la prise de conscience de la myriade de problèmes personnels pouvant influencer le rende-

ment au travail. Cette approche maintenant diversifiée fournit des services touchant à des domaines variés tels que: difficultés matrimoniales ou familiales, problèmes financiers et autres. Certains patrons ont même reconnu que le fait de veiller au bien-être physique de leurs employés sert en même temps leur intérêt, et ils offrent des programmes de santé tels que: activités physiques, programmes éducatifs en santé (non-fumeurs, nutrition, contrôle du poids ou du stress).

Alors que cette approche diversifiée du P.A.E. et les programmes de santé contribuent sûrement au bien-être général en milieu de travail, ils présentent deux défauts: premièrement, tel que mentionné plus haut, le P.A.E. semble avoir un problème d'orientation et se restreint à aider les gens en difficulté dans leur rendement au travail et deuxièmement, les programmes de santé mettent surtout l'accent sur le bien-être physique et oublient d'inclure le développement d'habiletés interpersonnelles nécessaires au bien-être. Il est donc évident que l'addition au P.A.E. de la composante promotion de la santé serait une extension enrichissante à son travail.

Une telle composante pourrait contenir des programmes d'éducation ou d'entraînement accessibles à tous les employés (pas seulement à l'administration) dans le but d'enseigner des habiletés interpersonnelles (communication, écoute, affirmation de soi, résolution de problèmes, reconnaissance de ses sentiments).

Le développement d'habiletés interpersonnelles en milieu de travail est une activité de promotion de la santé. De telles habiletés encouragent le bien-être en donnant aux gens la possibilité d'interagir de manière à contrôler le stress et à manier les situations stressantes de façon plus positive.

Pendant des années les programmes de développement de carrière et d'administration ont enseigné ces habiletés interpersonnelles. Cependant, à date, cet enseignement d'habiletés n'atteint pas tous les niveaux d'unités de travail de façon à ce que tous les employés puissent en bénéficier.

## APRÈS-SOIN

Promouvoir la santé est une chose: mais s'en est une autre de répondre aux besoins de support spécial qu'ont les gens revenant en milieu de travail

après une absence due à des difficultés d'ordre émotionnel. C'est le second engagement de l'A.C.S.M. et du Projet en milieu de travail. L'établissement de réseaux de support à la fois structurés et non structurés en milieu de travail pourrait contribuer au succès de la réintégration de l'ouvrier. L'établissement d'un tel support social serait une extension naturelle de la fonction d'après-soin du P.A.E.

Les employés qui retournent au travail sont enclins à des doutes et peurs nombreuses quant à leur habileté de rendement au travail. Ils se préoccupent de plus des réactions des autres: «Comment vais-je m'intégrer? Me traiteront-ils différemment?» Les compagnons de travail et les superviseurs partagent de semblables inquiétudes: «Peut-elle faire le travail? S'intégrera-t-il?» L'atmosphère est tendue, peut être hostile. Les chances ne sont pas du côté d'une réintégration réussie. Les employés qui reviennent au travail, déjà vulnérables, sont doublement menacés car ils doivent se prouver à eux-mêmes et aux autres qu'ils peuvent fonctionner à nouveau.

Un manque de compréhension accentue les peurs de tous les côtés, ce qui amène l'aliénation des employés qui retournent au travail et possiblement une perte d'emploi. Cela devient aussi une expérience négative pour tous: une prophétie qui s'auto-réalise. Si le problème émotif se reproduit, ce sera pire.

Voici quelques exemples de difficultés que les gens vivent lorsqu'ils retournent au travail après une longue absence.

«On est souvent forcé de mentir pour expliquer de longues périodes de chômage afin de ne pas avoir à révéler le temps passé dans un hôpital psychiatrique; les gens se retirent d'eux-mêmes du marché du travail à cause de l'anxiété qu'entraîne la déception dans la recherche d'un emploi.» (Hutchison *et al.*, 1985, 22).

«J'ai révélé à un homme que j'avais perdu mon travail à cause d'une maladie mentale et je lui ai dit la vérité. Naturellement, je n'ai jamais été embauché pour ces travaux.» (Hutchison *et al.*, 1985, 22).

Une fois revenu au travail ils ont à faire face à une myriade de problèmes qui n'ont rien à voir avec eux.

«Ce que j'ai fait c'est que j'ai travaillé pour une compagnie de piscine. Il a découvert que j'étais membre d'une association de santé mentale et il a abusé de moi. Il m'a mis à la porte.» (Hutchison *et al.*, 1985, 23).

Comment peut-on faciliter la réintégration des travailleurs qui retournent en milieu de travail? Si les employés ont participé à l'enseignement des habiletés interpersonnelles, l'environnement pourrait déjà être supportant pour l'employé qui revient. Cependant, il n'y a là aucune garantie. De plus, un environnement plus ou moins supportant pourrait être insuffisant et ne pas remplir les besoins des employés qui reviennent. On a donc besoin d'une stratégie plus réfléchie pour créer activement des réseaux de support.

Ces réseaux de support pourraient prendre plusieurs formes: ils pourraient être organisés simplement ou de façon plus structurée, temporaires ou permanents, impliquer un ou deux individus ou une équipe. C'est à partir des besoins et capacités des employés qui reviennent et des ressources (humaines et matérielles) disponibles dans le milieu de travail que l'on pourra structurer un réseau de support. Une fonction du membre du P.A.E. sera de faciliter l'établissement de tels groupes de support.

Ci-dessous, quatre façons de développer un support social en milieu de travail sont ébauchées.

### **SUPPORT NON STRUCTURÉ: IDENTIFIER ET SUPPORTER LES AIDANTS NATURELS**

On trouve dans la plupart des milieux de travail, des gens identifiés comme des «aidants naturels», ce sont les gens vers lesquels les ouvriers se tournent automatiquement quand il y a des problèmes. Ces individus, en tant qu'aidants naturels pourraient prendre l'initiative d'avoir l'œil sur les collègues qu'ils soupçonnent d'avoir des problèmes et essaieraient d'aplanir leurs difficultés.

Quelquefois, les aidants aussi ont besoin d'aide. Surtout quand il essaient de régler un problème pour lequel ils ont peu d'expérience ou de connaissances. Il est important que le membre du P.A.E. puisse connaître qui sont les aidants naturels et qu'à leur tour, les aidants naturels soient en contact avec le membre du P.A.E. Le membre peut devenir pour ces aidants une ressource-clé, leur prodiguant l'aide nécessaire et des références vers d'autres sources d'assistance. Cela ne veut pas dire que cet aidant devient par le fait même un conseiller pour ses pairs (ce serait là un rôle beaucoup trop formel) mais plu-

tôt que les mécanismes naturels d'aide en milieu de travail sont reconnus et supportés.

## **SUPPORT STRUCTURÉ: CRÉER UN RÉSEAU D'AIDE STRUCTURÉ EN RÉPONSE À DES BESOINS SPÉCIFIQUES**

Des circonstances individuelles vont demander des types et des niveaux d'aide variés. On peut créer un réseau spécial pour répondre à ces besoins. La forme de ce réseau peut être définie et spécifique comme un groupe de discussion pour les personnes récemment en deuil ou il peut être créé sur le champ pour répondre à un besoin immédiat.

Ainsi, Abakas (1978) décrit la création d'un réseau par un conseiller du P.A.E. pour aider le fils déficient mental d'un employé à se trouver et à conserver un emploi à la même compagnie.

Une équipe fut formée à cette fin: Madame Clark (la mère), Roger (le fils), le conseiller du P.A.E., le directeur du personnel, un superviseur de l'entrepôt et de la section de chargement et un représentant du syndicat. Roger travaille à l'entrepôt depuis six mois maintenant. Le conseiller a beaucoup supporté Roger et son superviseur pendant qu'ils travaillaient à résoudre les problèmes d'initiation qui auraient pu devenir très décourageants. Le représentant du syndicat a parlé aux ouvriers de la section évitant de la sorte que Roger ne devienne un bouc-émissaire, situation que ses performances plus ou moins adéquates menaçaient de produire. Madame Clark pour sa part, a pu bénéficier de rencontres à court-terme pour discuter de ses appréhensions avec le conseiller (Abakas, 1978, 191).

Dans d'autres circonstances, on pourra utiliser une équipe tout à fait différente. Cet exemple démontre comment le conseiller du P.A.E. utilise sa position privilégiée pour recruter et nourrir un réseau d'individus supportants.

## **ENSEIGNER AUX COLLÈGUES DE TRAVAIL ET AUX SUPERVISEURS À ÊTRE PLUS À L'ÉCOUTE DES BESOINS**

Les collègues de travail doivent comprendre qu'un employé qui revient au travail n'est pas le récipien-

naire de privilèges spéciaux, mais qu'il a besoin d'un surplus d'aide pour fonctionner adéquatement au travail. Par exemple, un individu physiquement handicapé se déplaçant en chaise roulante, pourrait avoir besoin d'aide dans l'ascenseur ou à la cafétéria. De même, un employé aux prises avec un problème émotionnel pourrait nécessiter un contact téléphonique quotidien avec un membre de sa famille, (possiblement dans un environnement de travail où la majorité des employés n'ont pas accès au téléphone).

De plus, les collègues et superviseurs doivent aussi reconnaître et faire face à leurs propres doutes et craintes afin d'être libres d'interagir de façon positive lors du retour de l'employé. Le membre du P.A.E. a un rôle à jouer auprès des co-travailleurs et superviseurs dans l'établissement d'un temps défini pour un entraînement adéquat et une élaboration des besoins spéciaux de l'employé qui revient, et aussi pour leur apprendre à identifier leurs propres sentiments. Ainsi, l'après-soin structuré offert à l'individu (soit par le P.A.E. ou d'autres agences d'aide) est solidifié par des supports non structurés en milieu de travail.

## **SIGNALER À L'EMPLOYÉ QUI REVIENT LA POSSIBILITÉ D'UNE AIDE ET LA NATURE DE CETTE AIDE**

Même si les membres du P.A.E. ne sont pas les seuls professionnels aidants, ni les seuls impliqués dans l'amélioration du bien-être, ils sont dans une position privilégiée pour initier et mettre à exécution les programmes suggérés et ceci pour trois raisons. Le membre du P.A.E.:

1. a gagné la confiance des partenaires importants en milieu de travail (l'administration et le syndicat) et s'est établi comme un professionnel aidant crédible et digne de confiance.
2. est conscient de la nature des difficultés propres aux relations interpersonnelles et supporte les besoins qui surgissent dans un département particulier, étant de la sorte le mieux placé pour développer les programmes nécessaires en milieu de travail.
3. est en contact avec un réseau de ressources de gens spécialisés (tels: entraîneurs, spécialistes en développement organisationnel, docteurs et infirmières spécialisés dans l'organisation de la santé) au-

tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu de travail; ces gens peuvent être recrutés pour aider à développer le matériel nécessaire à des programmes spécifiques.

En résumé, les conditions fondamentales sont remplies. Les membres du P.A.E., soit seuls ou avec d'autres, peuvent travailler à élargir le mandat de services d'aide en milieu de travail en considérant de nouvelles façons de créer un sens de bien-être.

#### RÉFÉRENCES

- AKABAS, S.H., 1978, Mental health program models: Their role in reducing occupational stress, in McLean, A., Black, G., Colligan, M., Eds., *Reducing Occupational Stress: Proceedings of a Conference*, Washington, DC, US DHEW (NIOSH) Publication n° 78, 140, 186-195.
- ARMSTRONG, P., ARMSTRONG, H., 1983, *A Working Majority*, Canadian Advisory Council on the Status of Women, Ottawa, Ministry of Supply and Services.
- CLUTTERBUCK, P., 1984, *Work and Well-Being: The Changing Realities of Employment*, Toronto, Canadian Mental Health Association.

- HOUSE, J.S., 1981, *Work Stress and Social Support*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- HUTCHISON, P., LORD, J., SAVAGE, H., SCHNARR, A., 1985, *Listening to Proper who have Directly Experienced the Mental Health System*, Toronto, Canadian Mental Health Association.

#### SUMMARY

The workplace is a social environment and for many the opportunity for social interaction at work is a source of satisfaction. Yet, the quality of relations is variable and can be a source of anxiety, stress and work dissatisfaction. There is a need to enhance employee well-being and to improve social relations by increasing the opportunity for social support at the workplace. Two approaches are proposed: (a) as a health promotion strategy, to provide employees with training in interpersonal skills, and (b) as a component of aftercare, to foster the development of formal and informal support networks in order to reintegrate employees with emotional difficulties into the workplace. These strategies are discussed in the light of their applicability to EAP practice.