

Les programmes d'aide aux employés Support programs for employees

Michelle Cousineau, Pierre Varin and Roger Levreault

Volume 10, Number 2, November 1985

Santé mentale et travail

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/030306ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/030306ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue Santé mentale au Québec

ISSN

0383-6320 (print)

1708-3923 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Cousineau, M., Varin, P. & Levreault, R. (1985). Les programmes d'aide aux employés. *Santé mentale au Québec*, 10(2), 166–170.
<https://doi.org/10.7202/030306ar>

Article abstract

This article briefly traces the history of employees' help programs and describes their activities and the modalities of their organization. It illustrates the impact such programs have on the mental health of an enterprise and their employees.

Les programmes d'aide aux employés

*Michelle Cousineau, Pierre Varin et Roger Levreault**

Cet article rappelle brièvement l'histoire des programmes d'aide aux employés, décrit leurs activités et leurs modalités d'organisation, et illustre l'impact que peuvent avoir de tels programmes sur la santé mentale d'une entreprise et de ses employés.

Stress, «burnout», alcoolisme en milieu de travail, santé mentale occupationnelle, autant de termes qui sont devenus à la mode dans les réunions syndicales, patronales, les comités de Santé-Sécurité, à la C.S.S.T., à la télévision et même au ministère du Travail. Il semble que les P.A.E. ou P.A.P. (programmes d'aide aux employés ou programmes d'aide au personnel) puissent être la réponse efficace à bon nombre de ces problèmes, dans les entreprises ou les institutions. Nous verrons dans cet article ce que sont les P.A.E. ou P.A.P. et quelles sont leurs origines.

BREF HISTORIQUE

En 1883, un imprimeur-éditeur américain, Rollo A. Law, voulut aider un de ses employés alcoolique, plutôt que de le congédier. Il l'amena à son domicile et, avec l'aide de sa famille, lui prodigua des soins et l'encouragea durant le sevrage et les premiers temps d'abstinence. Cet employé put reprendre son poste et devint un des meilleurs collaborateurs de son patron. Un des premiers programmes d'aide aux employés venait d'être réalisé.

De 1880 à 1940, alors qu'on commençait à peine à élaborer des programmes de santé dans l'industrie, on parle très peu, sinon pas du tout, d'aide psychosociale ou de programmes de santé mentale. L'histoire nous relate simplement les initiatives plutôt isolées de quelques industries renommées, préoccupées par le bien-être personnel et familial de leurs employés, à savoir, par exemple, Macy's Department Store, Metropolitan Life Insurance Company, New England Telephone Company.

De 1940 à 1960, on assiste à la naissance de programmes d'aide et de recherches, précurseurs des P.A.E. Ces programmes suivent deux grands courants: 1° des programmes d'aide et de recherches en santé mentale au travail, menés par des psychiatres, psychologues ou «counselors» à l'emploi de grandes entreprises; 2° des programmes d'aide aux employés alcooliques réalisés la plupart du temps par des alcooliques réadaptés. Ces derniers utilisent le modèle A.A. (Alcooliques anonymes), mouvement qui vient de naître et s'avère déjà très populaire.

Malheureusement, ces premiers efforts — par ailleurs fort louables — ne donnent pas les résultats escomptés. Les programmes de santé mentale se résument trop souvent en dépistages et études théoriques de maladies mentales au travail. Quant aux programmes d'aide aux alcooliques, ceux-ci prennent plutôt l'aspect d'une chasse aux sorcières. La formation des superviseurs est axée avant tout sur le dépistage des employés alcooliques, à partir des symptômes de leur maladie, pour ensuite les intégrer au programme. Cette référence formelle adopte facilement une forme punitive et la confidentialité n'est pas assurée. Peu d'employés s'en prévalent donc spontanément. Inutile de souligner, en outre, la réticence des syndicats à y souscrire.

Les promoteurs de ces premiers P.A.E. se rendent vite compte de la mauvaise orientation des programmes mis sur pied, mais, ne perdant pas foi en leur utilité, ils tentent de corriger ce mauvais départ, en modifiant la formation des superviseurs. Ils

* Michelle Cousineau est médecin conseil, en santé au travail et toxicomanie, à l'Hydro-Québec. Pierre Varin est chargé de programmes de santé mentale et de psychologie du travail à l'Hydro-Québec et Roger Levreault est consultant en développement personnel et organisationnel, à la firme C.F.D.

les détournent du diagnostic pour leur apprendre à intervenir auprès de leurs subalternes, à partir des écarts comportementaux observables et de la baisse du rendement au travail. On développe, de plus en plus, des instruments d'information sur les programmes, afin de promouvoir leur utilisation volontaire.

On reconnaît, en outre, que l'identification de ces programmes à l'unique problème de l'alcoolisme empêche un certain nombre d'employés d'y recourir avec profit à cause de la stigmatisation que cela entraîne. En effet, bien d'autres problèmes dignes d'intérêts sont à l'origine de changements comportementaux et de la baisse du rendement au travail, soit le stress, les problèmes conjugaux, financiers, sexuels, etc.

Ces constatations ont amené quelques entreprises et intervenants à concevoir des programmes plus larges. C'est ainsi que vers les années 70 apparaissent les programmes «*broad brush*» (multi-volets ou multi-services). Actuellement, la plupart des entreprises tendent à adopter cette modalité; les anciens programmes de prévention de l'alcoolisme s'élargissent et les nouveaux s'organisent d'emblée de cette façon.

Au Québec, comme dans tout le Canada, l'histoire des P.A.E. s'est répétée avec une dizaine d'années de retard. Nous tendons cependant à rattraper le temps perdu, en donnant à nos programmes une forme plus préventive. Tout en ne délaissant pas les activités traditionnelles (aide individuelle, sensibilisation sur les problèmes et formation des gestionnaires), nos intervenants les plus avant-gardistes se penchent sur les causes organisationnelles et sociales des difficultés des travailleurs, et tentent de convaincre les décideurs de l'opportunité d'assainir le milieu de travail.

Parmi nos entreprises et institutions pionnières en programme d'aide, mentionnons: le Canadien National, la compagnie Bell, Air Canada, Dupont, Pratt et Whitney, Les Forces armées canadiennes. Par la suite, s'ajoutent: la C.T.C.U.M., Postes Canada, Général Motors (Ste-Thérèse), La banque Royale (programme Accès) et bien d'autres. Récemment la Société des Alcools emboîtait le pas, et le Centre des dirigeants d'entreprises (C.D.E.) publiait un excellent fascicule sur le sujet. Enfin, le ministre du Travail, M. Rénald Fréchette, annonçait le

11 avril dernier, la mise sur pied d'un vaste programme d'aide pour les employés de la fonction publique. De leur côté, les grands syndicats s'y intéressent et en parlent de plus en plus (F.T.Q. et C.S.N. surtout). Un nouvel intervenant syndical est d'ailleurs né de ces efforts: «le conseiller social syndical». Le mouvement est lancé et bien lancé.

NATURE DES PROGRAMMES D'AIDE

Un P.A.E. comporte un ensemble d'activités et de services qui se définissent comme suit: information et formation, «*counselling*» professionnel, aide et support, le tout mis à la disposition du personnel d'une entreprise ou d'une organisation.

Le P.A.E. vise essentiellement le dépistage rapide des problèmes personnels et professionnels affectant l'employé (e), en tenant compte de son environnement social et du milieu de travail. Il propose également des moyens pour faciliter le rétablissement et le maintien de son équilibre personnel et professionnel, de même que le renforcement ou l'établissement des facteurs d'équilibre du milieu, si requis.

Il s'adresse à tout le personnel d'une entreprise ou organisation quels que soient le poste ou les responsabilités, cadre ou non, syndiqué ou non.

PRINCIPALES ACTIVITÉS D'UN P.A.E.

Les activités d'un P.A.E. sont, en général les suivantes: **Planification**, **Organisation**, **Communication** et **Formation**, **Intervention**, et enfin **Évaluation**.

Activités de planification

L'ampleur et la portée du P.A.E. se précisent au cours de la première étape du programme de gestion de toute activité humaine, c'est-à-dire la planification. Cette étape consiste à définir les objectifs généraux et particuliers visés par le P.A.P., son plan d'action, sa méthodologie, et les normes et/ou critères d'évaluation à partir desquels on pourra dire dans quelle mesure les objectifs visés ont été atteints.

C'est donc dans cette première activité qu'on déterminera les services à offrir, leurs caractéristiques, les clientèles visées, les conditions d'accessibilité aux services, leur localisation, les coûts. C'est aussi à

ce moment qu'il faudra établir les principales contraintes que l'on prévoit rencontrer et de quelle façon on envisage de les surmonter.

Activités d'organisation

Les activités d'organisation consistent à articuler le plan établi. Cette articulation repose d'abord sur une structure et ensuite sur un processus.

La structure organisationnelle se réfère à l'équipe des ressources humaines responsable de la réalisation du plan établi. Elle comprend le contenu réaliste et précis des tâches, le titre des postes, les niveaux d'autorité, les liens hiérarchiques, les prérequis techniques, professionnels et humains exigés pour combler ces postes, les conditions de travail, et enfin, le choix des personnes.

Le processus organisationnel fait référence au mode de fonctionnement de l'équipe en place sur les plans administratif et professionnel. Il décrit en termes clairs les politiques et les règles courantes de gestion dans la conduite quotidienne du P.A.E. De plus, il décrit le modèle d'intervention des membres de l'équipe auprès des clientèles visées, pour chacun des types d'intervention retenus.

Chaque membre de l'équipe de travail devrait donc recevoir, avant son entrée officielle en fonction, un guide opérationnel sur la gestion du P.A.P. et son développement, et un entraînement adéquat pour son utilisation.

Activités de communication

Les responsables des P.A.E. se doivent d'informer leur clientèle éventuelle sur la nature des services offerts, à l'aide de dépliants, articles de journaux locaux, réunions d'information et/ou tout autre moyen efficace de communication, afin de promouvoir dans une large mesure, la participation volontaire ou spontanée aux services. La participation volontaire est, en effet, le gage et le signe de l'efficacité certaine de ces programmes et de leur rentabilité.

Font aussi partie de leur mandat, la sensibilisation et l'éducation (par tout moyen opportun) du personnel de l'entreprise aux problématiques les plus courantes: le management, le stress au travail, l'équilibre émotif, les relations conjugales, l'organisation des finances, les toxicomanies, le rôle des pairs face à un collègue en difficulté, etc.

Activités de formation des gestionnaires et intervenants

Les superviseurs, contremaîtres ou autres supérieurs hiérarchiques sont dans une position stratégique idéale pour observer les employés aux prises avec des difficultés personnelles — et dont le comportement et le rendement au travail sont affectés — et pour intervenir auprès d'eux par la suite. Ils ont cependant besoin d'être formés dans ce but. En effet, la plupart d'entre eux sont mal à l'aise et choisissent souvent, par manque de moyens et de connaissances, d'ignorer les problèmes ou de les couvrir.

Cette formation à l'intervention est d'ailleurs indispensable pour toutes les autres personnes impliquées dans un tel programme, comme les représentants syndicaux et les bénévoles. Nous en parlerons en décrivant la structure organisationnelle de ces programmes.

Ces activités de formation prennent habituellement la forme de sessions de 3 à 6 heures, pendant lesquelles les divers intervenants sont libérés de leurs tâches habituelles. À l'aide d'instruments audiovisuels, de jeux de rôle ou d'ateliers, on leur permet de s'exercer à gérer ou résoudre adéquatement des cas difficiles.

Un concept extrêmement important, qui se doit d'être véhiculé au cours de ces sessions, est celui d'une intervention efficace dans le respect de la personne et de la confidentialité.

Activités d'intervention

Évaluation, orientation, intervention brève, référence au spécialiste, support et suivi; autant d'activités demandant de la compétence, du doigté et de l'empathie, et que les responsables des programmes doivent être capables de réaliser afin de répondre aux besoins de leur clientèle, jour après jour. Ces activités peuvent aussi être réalisées par des intermédiaires ou autres intervenants (représentants syndicaux ou bénévoles). Ces derniers doivent cependant être supervisés par les responsables.

Pour réaliser l'ensemble de ces différentes tâches, les coordonnateurs doivent souvent faire preuve de beaucoup de souplesse et d'une disponibilité dépassant les horaires habituels de travail.

Ils peuvent aussi être appelés à conseiller la gestion de l'entreprise afin de modifier des conditions

ou milieux de travail potentiellement pathogéniques. Enfin, ils offrent un support aux gestionnaires pour l'intervention auprès d'employés problèmes.

Activité d'évaluation

La survie des P.A.E. ou P.A.P. est conditionnelle à leur rentabilité. On ne peut s'attendre, en effet, à ce que des entreprises conservent des services qui s'avèrent improductifs à moyen ou à long terme. De plus, ces programmes doivent constamment s'ajuster aux besoins véritables de leur clientèle. Des instruments et techniques d'évaluation doivent donc être développés parallèlement aux autres activités (tenue de dossiers, compilation des activités et interventions, corrélations de ces données avec les taux d'absentéisme, de productivité de l'entreprise, etc.). Ces travaux doivent cependant respecter la confidentialité des interventions et tenir compte du fait que certaines d'entre elles ont un impact difficilement mesurable.

C'est, entre autres raisons, ce besoin de constante réévaluation qui a amené la plupart des programmes à se doter d'un comité consultatif lequel remet constamment en question le programme, ses méthodes et ses priorités d'interventions.

MODALITÉS D'ORGANISATION

Comme nous l'avons mentionné plus haut, à l'item activités d'organisation, des structures organisationnelles sont mises en place afin de réaliser les activités précitées. Elles diffèrent selon l'ampleur que l'on veut donner au programme, et les ressources humaines et financières disponibles dans l'entreprise.

L'entreprise ou son syndicat (ou les deux conjointement) confie habituellement la responsabilité du programme à un individu, professionnel ou non, habilité à effectuer la majeure partie des activités nécessaires. Ce responsable (coordonnateur, directeur ou conseiller) peut être soit un contractuel (firme spécialisée), ou un membre du service du personnel, de la santé ou du syndicat. Selon le cas, il sera rattaché administrativement à la direction, aux ressources humaines, à la santé, au syndicat ou à une autre structure.

Il doit voir à l'élaboration du programme et assurer la réalisation des activités précédemment décri-

tes. Il est généralement assisté ou dirigé par un comité consultatif ou administratif, selon le cas. Ce comité est en général conjoint ou paritaire et composé de délégués représentatifs du syndicat, du patronat et de la santé. Son rôle varie évidemment selon la formule de gestion choisie (participante ou directive), de simple organe consultatif pour la mise en place et l'évaluation, au véritable comité paritaire ou conjoint de direction.

Enfin, il est dans l'intérêt du responsable du programme de promouvoir au sein de l'entreprise, la création d'un groupe de bénévoles (pairs) auxquels il donnera la formation nécessaire. Ces bénévoles se recrutent parfois parmi les membres du syndicat, volontaires pour ce genre d'action (conseiller social syndical). Ils agissent à l'intérieur de leurs limites, dans le dépistage, l'information, la confrontation et le support de leurs collègues en difficulté. Ils peuvent en outre être officiellement reconnus dans l'organisation en prenant souvent le nom d'agents d'orientation. Ils réalisent ces diverses activités au cours de leur travail habituel ou en dehors de leur horaire de travail, et ils peuvent aussi bénéficier de libérations de travail.

LES POLITIQUES D'ENTREPRISE

La réalisation de telles activités exige l'adoption et la diffusion, par la direction des entreprises, de politiques claires, précisant les objectifs visés en mettant sur pied de tels programmes. Les dispositions qu'elles garantissent pour leur bonne marche (par exemple: la libération de travail et la formation des bénévoles, les couvertures d'assurance, les garanties de conservation d'emploi, etc.) devront évidemment faire aussi partie de ces énoncés.

La politique d'une entreprise concernant son P.A.E. se trouve habituellement expliquée dans un dépliant distribué à tous les membres du personnel et à leur famille.

IMPACT DES PROGRAMMES D'AIDE SUR LA SANTÉ MENTALE DE L'ENTREPRISE ET DE SES EMPLOYÉS

On peut facilement prévoir quels seront les effets de ces programmes sur la santé mentale des entre-

prises, même si peu de recherches sont encore venues appuyer ces déductions:

— le seul fait, pour la direction d'une compagnie, de promulguer une politique concernant ces programmes, l'oblige à porter une attention souvent nouvelle et sérieuse à l'élément humain de ses ressources et à admettre certains états de fait, comme l'opportunité d'assainir le milieu de travail.

— les syndicats développent de nouveaux champs d'activités humanitaires et s'intéressent au syndiqué comme individu et non plus seulement comme membre de la collectivité.

— les employés deviennent plus conscients de certaines problématiques. Ils apprennent des stratégies d'adaptation qui leur seront utiles dans les autres secteurs de leur vie.

— les sessions d'éducation et d'information sur les problèmes occasionnées par ces programmes ainsi que la création de réseaux de bénévoles sensibilisent tout le personnel et créent une atmosphère d'entraide dans le milieu.

— la tension des superviseurs devant leurs employés problèmes diminue, vu le support dont ils disposent pour aider leurs subalternes à régler la situation.

CONCLUSION

Un champ neuf est ouvert à la recherche dans le domaine de la santé mentale en milieu de travail: les idées et les moyens techniques ne font pas défaut; comme d'habitude, les fonds se font attendre mais l'intérêt, tant économique que scientifique suscitée par les résultats tangibles déjà obtenus, nous permet d'espérer que très bientôt des ressources seront disponibles. Elles permettront une validation sérieuse des effets à moyen et à long terme des programmes précités sur le travailleur et les entreprises.

RÉFÉRENCES

- BRENTON, 1982, *Help for the Troubled Employee*, Public Affairs Pamphlet N° 611.
- PRESNALL, L.R., *Occupational Counselling and Referral Systems*, Salt Lake City, Utah, Utah Alcoholism Foundation.
- WRICK, J.T., 1980, *The employee Assistance Program Updated for the 1980's*, Hazelden, Rehabilitation Center, Minnesota.

SYMMARY

This article briefly traces the history of employees' help programs and describes their activities and the modalities of their organization. It illustrates the impact such programs have on the mental health of an enterprise and their employees.