

Pour être vraiment efficaces, les programmes d'aide aux employés doivent également prendre en compte la FAMILLE.



D'où vient le « F » du sigle PAEF?

L'évolution de l'aide en santé mentale au travail

CRAIG THOMPSON, M. Éd., M.B.A.

Depuis quelques décennies, la santé mentale préoccupe de plus en plus l'opinion publique, notamment parce que l'on comprend mieux les diverses répercussions de ces enjeux sur toutes les sphères de la société. Quand la santé mentale d'une personne se détériore, les premiers à en constater les effets sont souvent ceux et celles qui sont aux « avant-postes », c'est-à-dire les proches. La famille constitue l'entité la plus adaptable de notre société et, à ce titre, elle tend à se modeler le mieux possible aux besoins de ses membres. C'est la raison pour laquelle un nombre croissant d'organisations choisissent désormais de soutenir les employés et leur famille, et ce, par l'entremise de programmes d'aide aux employés et aux familles (PAEF), qui tiennent compte des questions de santé mentale au travail. En analysant l'évolution de ces services, on pourra sans doute expliquer d'où vient ce « F » ajouté au sigle PAEF, et mesurer son importance grandissante au fil du temps.

Les premières années : les programmes d'aide axés sur l'alcoolisme au travail

Au Canada, les premiers programmes d'aide axés sur l'alcoolisme au travail sont apparus vers la fin des années 50. Ancêtres des PAEF, ces programmes visaient essentiellement les problèmes liés à l'alcool, et ses effets dévastateurs sur la santé et le bien-être des employés alcooliques. Ces programmes étaient généralement dispensés par les directions médicales et les services de santé au travail au sein des grandes organisations industrielles du secteur manufacturier.

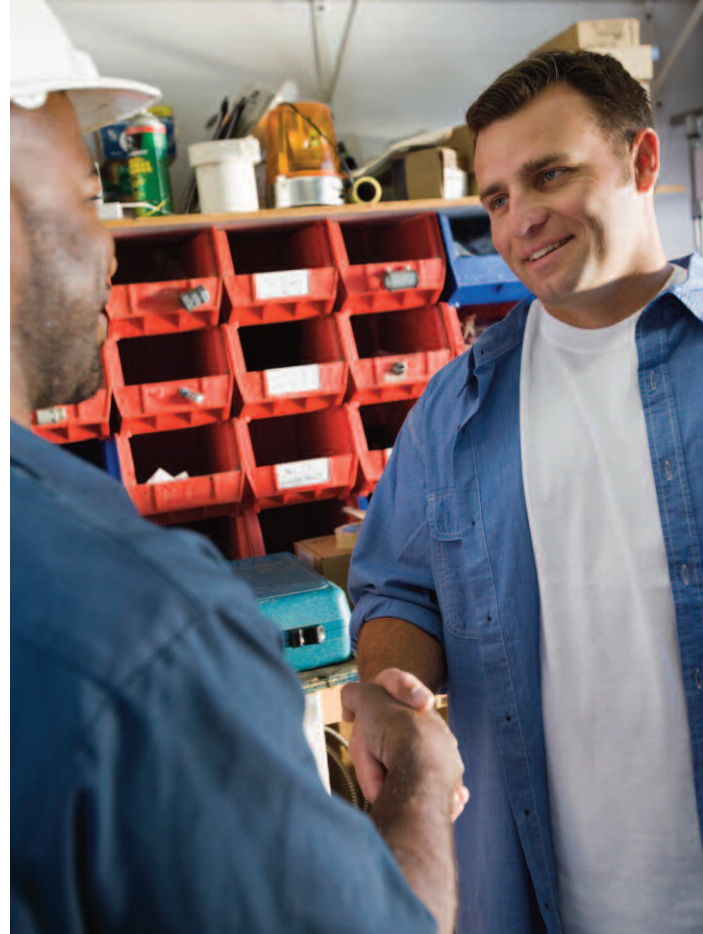
Parfois, les employés sollicitaient eux-mêmes des services d'aide, mais la plupart du temps, c'était leur gestionnaire, leur superviseur ou leur représentant syndical qui les y incitait ou les orientait vers ces services. Or, cette aide était presque uniquement centrée sur l'employé alcoolique, sans égard à sa famille. Celui-ci était soumis à un programme strict, qui supposait notamment de participer à des réunions des Alcooliques anonymes, et le respect des exigences était suivi de près. Une rechute après le traitement entraînait généralement une mise à pied, sans aucune autre forme d'aide de la part de l'employeur. Dès lors, l'avenir de ces personnes dépendait entièrement du niveau de soutien des membres de leur famille. Du moins, pour ceux qui en avaient encore une...

La période de gestation : les programmes d'aide aux employés (PAE)

Durant les années 70 et jusqu'au milieu des années 80, les employeurs ont élargi la portée de ce type de programmes pour s'intéresser aussi à d'autres problèmes que l'alcoolisme, ce qui a donné naissance aux programmes d'aide aux employés (PAE). En effet, des études réalisées à cette époque sur la productivité en milieu de travail avaient révélé que l'alcoolisme ne constituait que l'un des multiples facteurs susceptibles de nuire au rendement, à la productivité et à la santé en milieu de travail.

L'alcoolisme était toujours considéré comme un problème, mais il semblait de plus en plus évident que les programmes d'aide en milieu de travail seraient plus efficaces si l'on se tournait aussi vers d'autres aspects limitant la productivité, comme la toxicomanie, la maladie mentale, les problèmes de santé graves ou les moments charnières de la vie (naissances ou décès). Dès lors, de plus en plus d'employeurs ont saisi l'importance d'adopter des PAE, si bien que ces programmes ont bientôt fait leur apparition dans les moyennes entreprises ou les sociétés régionales, nationales ou multinationales.

En règle générale, les PAE offraient alors des séances de consultation à court terme axées sur la recherche de solutions, lesquelles étaient payées par l'employeur en fonction d'un nombre moyen de séances ou d'un nombre maximum de rencontres prédéterminé. Puisque les traitements à longue échéance n'étaient pas l'objet des PAE, le fournisseur de services orientait le patient vers des ressources abordables et pertinentes si sa situation justifiait un suivi plus long. Au fil des ans, ce sont finalement les services des ressources humaines qui ont graduellement récupéré la gestion des PAE, prenant ainsi



Au cours de leurs années les plus productives, plusieurs personnes sont confrontées à des problèmes de santé mentale, et sont susceptibles de bénéficier des PAEF dans ces circonstances. Certaines études ont montré que de tels problèmes sont non seulement coûteux pour les travailleurs eux-mêmes, mais aussi pour les organisations dont ils relèvent.

- D'ici 2020, à l'échelle mondiale, la dépression occupera le deuxième rang (après les maladies du cœur) parmi les principales causes d'incapacité.
- Au Canada, l'incapacité est responsable de 4 à 12 % des coûts salariaux. Les réclamations associées à des problèmes de santé mentale (particulièrement la dépression) constituent désormais la catégorie de frais en plus forte croissance au pays pour une incapacité, surpassant ainsi les maladies cardiovasculaires.
- Des études ont montré que le stress en entreprise est en cause dans :
 - 19 % des coûts liés à l'absentéisme;
 - 40 % des coûts de roulement de personnel;
 - 55 % des ressources des PAE;
 - 30 % des coûts d'invalidité de courte ou de longue durée;
 - 60 % des accidents en milieu de travail;
 - 10 % des coûts liés aux régimes d'assurance-médicaments;
 - 100 % des poursuites pour cause de stress.

Source : Association canadienne pour la santé mentale, *Workplace Resources for Employers: Mental Health in the Workplace* (2007). (Page consultée le 7 mars 2014) <http://bit.ly/MTOpjf>

le relais des directions médicales ou des services de santé et sécurité au travail.

Par la suite, certains employeurs ont peu à peu compris que, pour favoriser l'assuidité, le rendement et le niveau de concentration des employés, il fallait aussi prendre en considération leur *famille* dans l'équation. On s'est donc intéressé aux troubles émotionnels, aux relations personnelles et familiales, aux soins des enfants et des aînés, ainsi qu'aux soins de santé. En vue d'atténuer les répercussions de ces divers problèmes sur le rendement et la productivité, plusieurs employeurs ont cherché à conscientiser directement les proches de leurs employés, afin de leur faire connaître ces programmes et de les inciter à les utiliser. On a donc conçu de la documentation précisément destinée aux conjoints et aux personnes à charge, et des moyens novateurs ont été mis en œuvre pour rejoindre les membres des familles. Par ailleurs, l'admissibilité aux programmes a continué de s'étendre pour couvrir notamment les jeunes adultes admissibles inscrits à des programmes d'enseignement postsecondaire, ainsi que leur famille.

Au début, les proches se montraient réticents à utiliser ces services et programmes, ce qui explique sans doute qu'on ait accentué les efforts pour les conscientiser et les inciter à y recourir. La crainte que des renseignements personnels divulgués au thérapeute ou au spécialiste du PAE puissent créer des ennuis à l'employé au travail expliquait sans doute partiellement cette réticence. De fait, même si les services des PAE étaient confidentiels (et le sont toujours), l'inquiétude des utilisateurs potentiels à l'égard de la confidentialité et de la protection de la vie privée est tout à fait compréhensible. Au cours de cette période, on estime que 5 à 7 % des employés avaient recours aux services des PAE annuellement, et que moins de 1 % des bénéficiaires étaient des membres de la famille.

Alors que les services de la première génération de PAE étaient assurés par du personnel à l'interne (généralement des médecins et des infirmières en santé du travail), la prestation de services de cette nouvelle génération de programmes était souvent confiée à des entreprises externes mettant à contribution un plus large éventail de professionnels et de spécialistes, y compris des psychologues, des thérapeutes et d'autres fournisseurs de soins de santé. Cette évolution a certes consolidé la légitimité des PAE, mais il n'en demeure pas moins que l'offre n'était toujours pas généralisée puisqu'elle demeurait concentrée dans les entreprises de plus grande envergure. Par conséquent, les travailleurs employés ailleurs étaient vraisemblablement mal desservis.

Les années de croissance : les programmes d'aide aux employés et aux familles (PAEF)

De la fin des années 80 au milieu des années 90, d'importants progrès ont été réalisés dans ce domaine. D'abord, les PAE ont commencé à offrir une gamme de services sans cesse plus diversifiée, notamment des mesures axées sur les dépendances, les problèmes conjugaux ou familiaux et les troubles psychoaffectifs. Ces PAE « à portée globale » reconnaissent l'importance de traiter également les problèmes relationnels en milieu de

travail, les problèmes d'ordre financier ou judiciaire, le vieillissement des parents, ainsi que d'autres préoccupations qui n'étaient pas nécessairement liées au travail. Cet élargissement de la portée des PAE a contribué à généraliser leur adoption au sein d'un plus large éventail d'industries, de secteurs et de milieux professionnels.

Au fil du temps, des études successives ont confirmé les diverses retombées en coûts-avantages découlant des investissements dans les PAE de la part des employeurs, notamment la réduction du taux d'absentéisme, du roulement de personnel et des frais médicaux, et l'augmentation globale de la productivité des employés. En misant là-dessus, les fournisseurs de services des PAE ont réussi à convaincre un nombre grandissant d'employeurs de la pertinence des PAE, en se tournant désormais vers d'autres secteurs et des entreprises de toute envergure. Dès lors, le niveau d'acceptation s'est accru considérablement, procurant ainsi à des milliers de familles et d'individus l'accès à de tels soins et ressources.

Peu à peu, les fournisseurs ont élargi leur offre de services à toute heure du jour ou de la nuit grâce à des lignes sans frais, dans le but d'aider les bénéficiaires en fonction de leurs besoins particuliers. Par ailleurs, on a cherché à conscientiser encore davantage les proches des employés vivant au sein de leur foyer, ce qui a permis d'accroître dans une certaine mesure leur recours aux PAE, mais il faut dire que les services dispensés aux personnes à charge ne représentaient en moyenne que 5 à 10 % de l'ensemble des services fournis dans la plupart des programmes. Du reste, diverses ressources documentaires,

Distribution actuelle des motifs de consultations aiguës par les PAEF

Raison	Pourcentage des appels reçus
Problèmes conjugaux et familiaux	45 %
Troubles psychologiques (dépression, anxiété, estime de soi)	25 %
Problèmes d'ordre professionnel	15 %
Toxicomanie ou alcoolisme	10 %
Crises ou traumatismes sur le plan personnel	5 %

Source : Financière Manuvie, *A Brief History of the Employee Assistance Program* (2013). (Page consultée le 7 mars 2014) <http://bit.ly/1ij3s4Q>





Bien qu'il soit difficile de prédire l'avenir en ce qui a trait aux mesures d'aide aux employés, il semble acquis que la famille sera appelée à jouer un rôle central dans la définition des futures approches.

des ateliers et des séminaires ont été mis de l'avant à titre de mesures de *prévention* et de *promotion de la santé*. On peut notamment souligner les ateliers sur la gestion du stress, qui ont bientôt occupé une part importante de ces mesures d'éducation et qui visaient à doter les participants de connaissances et d'outils pour favoriser leur santé et leur productivité au travail. Enfin, les PAE ont intégré des services axés sur la résolution de conflits en milieu de travail, la gestion réaliste de la charge de travail, ainsi que la communication efficace.

Cette phase d'évolution se caractérise également par une autre avancée importante, soit le changement d'appellation des programmes, qui sont passés de « programmes d'aide aux employés » à « programmes d'aide aux employés et aux familles », soit les PAEF. Même si, dans les faits, la plupart des programmes avaient déjà élargi leurs services aux familles, ce changement a permis d'officialiser le statut de la famille comme variable incontournable dans le processus d'aide. Il faut d'ailleurs reconnaître la sagesse et la vision des responsables du PAEF de la société MacMillan Bloedel, qui ont tenu à faire ressortir cet aspect du programme. L'entreprise a été la première à proposer ce terme pour définir de tels services, et l'appellation a été reprise partout au pays. Ce simple ajout contribuera par la suite à stimuler l'amélioration des programmes dans une perspective familiale au cours de la phase suivante de leur évolution.

L'âge de la maturité : les PAEF de nos jours

Au cours de la période allant du milieu des années 90 jusqu'à aujourd'hui, la popularité des PAEF s'est accrue à un point tel que presque tous les employeurs de moyenne ou grande envergure proposent désormais ces programmes sous une forme ou une autre. Même les plus

petits employeurs (c'est-à-dire de 50 employés ou moins) commencent à les offrir par l'entremise de régimes collectifs ou d'initiatives communautaires. En effet, les fournisseurs de PAEF et les compagnies d'assurance concluent des partenariats pour inclure ces services parmi les options du régime collectif offert par l'employeur. Selon la culture organisationnelle, le secteur de l'industrie et le type de programme, on a vu apparaître divers modèles de suivis (évaluations et consultations, thérapies à court terme, etc.) parmi lesquels les employeurs ont désormais la possibilité de choisir. Au cours de cette même période, on a aussi élargi l'offre de services au téléphone, en personne ou, plus récemment, par voie électronique.

Les services en ligne ont ainsi permis d'accroître l'accessibilité puisque les bénéficiaires peuvent y recourir hors du milieu de travail à partir d'appareils mobiles et d'ordinateurs personnels. Grâce à ce mode de prestation, les proches sont aussi plus nombreux à utiliser les divers services, et on s'attend à ce que cette progression se poursuive. D'autres ressources en ligne (comme les modules de formation sur le rôle parental, la communication affective, les interrelations et le vieillissement des parents) sont désormais monnaie courante grâce à ces programmes, et sont accessibles à la maison ou sur la route.

En outre, les mesures de prévention et de promotion de la santé se soucient maintenant du *bien-être*, alors qu'un nombre croissant d'employeurs incitent leurs employés (et leur famille) à prendre en main leur état de santé général, y compris leur bien-être affectif, psychologique et physique. Les mesures d'évaluation des risques pour la santé sont de plus en plus répandues, et permettent à chacun de mieux estimer son état de santé et de minimiser les risques. À cet égard, plusieurs

- Au cours d'une semaine typique, plus de 500 000 Canadiens s'absentent du travail pour cause de maladie mentale.
- Les maladies mentales représentent plus de 30 % des réclamations pour une incapacité, et engendrent 70 % des coûts liés à une incapacité.
- Chaque année, les maladies mentales entraînent des pertes d'environ 51 milliards de dollars au sein de l'économie canadienne.

Source : Commission de la santé mentale du Canada, *Norme nationale* (2013). (Page consultée le 7 mars 2014) <http://bit.ly/1qX2V7d>

employeurs adoptent une approche holistique relativement à la santé et au bien-être des employés, et reconnaissent l'importance du noyau familial pour faire de meilleurs choix et maintenir de saines habitudes. Bref, l'état de santé global des employés est de plus en plus considéré comme l'un des facteurs essentiels pour bonifier les « résultats » de l'organisation, et cet état de fait résulte en partie des nombreuses recherches ayant permis d'établir les liens directs entre le bien-être des employés et leurs taux d'adhésion, d'absentéisme et de productivité.

Compte tenu des obligations juridiques actuelles ou éventuelles, un nombre grandissant d'employeurs ont désormais l'obligation de veiller à la sécurité psychologique en milieu de travail, et d'assurer un cadre relationnel civilisé et respectueux. En 2013, des lignes directrices ont été instituées dans le cadre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, et ce, afin d'aider les organisations à assurer la santé et la sécurité psychologiques des employés dans les milieux de travail.

Cette norme a été élaborée à partir de données de recherche fondées sur des éléments probants dans diverses disciplines scientifiques ou juridiques. Les connaissances actuelles en matière de santé et de sécurité psychologiques des travailleurs y sont résumées, et on y retrouve les lignes directrices et les recommandations pertinentes pour la promotion et le maintien de milieux de travail sains. Même s'il s'agit d'une norme d'application volontaire, il n'en demeure pas moins que la jurisprudence et la réglementation (actuelle ou éventuelle) poussent les employeurs à offrir un certain nombre de mesures d'aide à cet égard. Comme l'affirme Martin Shain, qui a signé de nombreux textes sur la sécurité psychologique au travail : « Veiller à la sécurité psychologique en milieu de travail, ce n'est plus considéré comme un beau geste, mais comme une nécessité » [traduction]¹.

L'avenir pour les PAEF

À l'époque où les services étaient principalement axés sur les problèmes liés à l'alcool, les employeurs avaient la latitude de congédier sur-le-champ tout employé qui ne faisait pas l'affaire. Dans le contexte actuel, en vertu des lois et règlements ou encore des normes d'application volontaire, un plus grand nombre d'employeurs facilitent l'accès à divers traitements et mesures d'aide



professionnelle concernant une panoplie de problèmes de santé physique ou mentale, qui risquent de miner le rendement d'un employé ou de le rendre inapte. Et lorsque ce dernier reçoit les soins requis, son employeur prend ensuite des mesures pour faciliter son *retour au travail*. Plus on discutera sérieusement des préjugés entourant ces questions, plus les travailleurs, les familles et les collectivités bénéficieront d'un meilleur accès aux soins.

L'évolution des PAEF témoigne de la volonté croissante des organisations d'épauler leurs employés, tout en prenant en considération et en favorisant le contexte familial. Que ce soit par souci de se conformer aux obligations réglementaires, d'accroître le rendement et la productivité, ou encore d'assurer le bien-être des travailleurs, de plus en plus d'employeurs prennent désormais au sérieux les questions de santé et de sécurité psychologiques en milieu de travail. Si les investissements et l'intérêt à l'égard des PAEF et du bien-être des employés continuent sur cette lancée, on est en droit de s'attendre à d'autres percées. Bien qu'il soit difficile de prédire l'avenir en ce qui a trait aux mesures d'aide aux employés, il semble acquis que la famille sera appelée à jouer un rôle central dans la définition des futures approches. ◀

Craig Thompson, M. Éd., M.B.A., travaille depuis près de trente ans dans le domaine des PAEF et de la gestion des limitations fonctionnelles, notamment comme clinicien, organisateur d'entreprise, gestionnaire de comptes et dirigeant d'entreprise. Au cours de cette période, il a collaboré avec des milliers d'employeurs, d'employés ainsi que leur famille dans le but d'améliorer la vie de chacun et d'accroître l'efficacité en milieu de travail.

¹ Association canadienne pour la santé mentale, *Gérer la santé mentale en milieu de travail* (2013). (Page consultée le 5 mars 2014) <http://bit.ly/1fSb08b>