



Les programmes d'aide aux employés

Des bénéfiques nets pour les employés et pour les entreprises

Par Sophie Desjardins

BIEN que les termes de programme d'aide aux employés ou de PAE fassent désormais partie intégrante du vocabulaire québécois, cette réalité constitue une forme relativement récente de pratique pour les psychologues et les autres intervenants (travailleurs sociaux, médecins, conseillers financiers, avocats, etc.) qui y offrent leurs services. Défini comme étant « tout programme systématique et planifié en vue d'assurer une assistance professionnelle aux employés qui éprouvent des problèmes reliés à l'abus d'alcool ou de drogues, qui sont affectés par des troubles d'ordre émotif ou qui traversent une période de crise (matrimoniale, financière ou légale) dont l'effet est de perturber leur rendement au travail¹ », le PAE possède également un mandat de prévention et d'éducation auprès des travailleurs. Mais il n'en a pas toujours été ainsi.

D'hier à aujourd'hui

Lorsqu'ils ont véritablement fait leur apparition, dans les années 1940, les PAE avaient comme premier objectif de combattre l'alcoolisme et visaient principalement les employés des secteurs manufacturier et des transports chez qui les risques d'accidents étaient fort élevés. Ce n'est qu'un peu plus tard qu'est venue l'aide aux personnes souffrant d'une dépendance aux psychotropes. Les PAE ont commencé à ressembler à ceux que nous connaissons aujourd'hui dans les années 1960. À ce moment, un intérêt professionnel s'est développé concernant les problèmes psychologiques reliés au travail, notamment le stress et l'épuisement professionnel, ainsi que les difficultés en dehors du milieu de travail (problèmes familiaux, financiers et juridiques).

D'aucuns soutiendront que les PAE sont une simple réplique des Health Maintenance Organizations retrouvées aux États-Unis. Ils s'en différencient toutefois de manière importante, les PAE faisant surtout de la prévention primaire et secondaire, alors que les organismes intégrés de soins de santé mentale ne font que des interventions tertiaires.

Un besoin réel?

Étant donné la crise qui sévit présentement dans notre réseau de la santé, la privatisation des services de santé mentale et l'utilisation des PAE constituent pour plusieurs une avenue fort alléchante. D'autant plus que les besoins sont criants. Les statistiques révèlent qu'un Canadien sur cinq devra être hospitalisé à un moment donné de sa vie en raison d'une maladie mentale et l'Organisation mondiale de la Santé prévoit que la maladie mentale prendra le pas sur les maladies cardiovasculaires et deviendra, à l'échelle internationale, la maladie la plus courante d'ici 2020². Au Canada, 39 % des adultes soutiennent que le travail est pour eux une source de stress plus importante encore que les troubles de santé, les inquiétudes parentales et relationnelles. Aussi, en 1992, un rapport des Nations Unies a déclaré le stress comme étant la « maladie du xx^e siècle »². Pas étonnant alors que le Conference Board du Canada ait signalé que l'augmentation du stress était responsable de la hausse de 25 % du taux d'absentéisme au début des années 1990³. La dépression, quant à elle, serait la principale cause d'invalidité dans le monde et coûterait annuellement plus de 12 milliards de dollars à l'économie canadienne en soins de santé et en perte de productivité². Au plan économique toujours, le Conseil du patronat du Québec estimait, en 1995, que les entreprises québécoises perdaient plus de 6,5 milliards de dollars par année en

raison de l'absentéisme de leurs employés³. Bref, environ 30 % des invalidités auraient maintenant pour cause le stress, le *burnout* et la dépression⁴.

Ces études à large échelle reflètent bien ce qui se passe à plus petite échelle. Selon la Fédération des commissions scolaires du Québec, par exemple, l'épuisement professionnel des enseignants expliquerait 40 % de leurs absences en classe⁵. Un sondage mené par le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec auprès de plus de 3 000 de ses 12 000 membres a également révélé que pas moins de 65 % de ceux-ci disent travailler sous tension, alors que 23,2 % affirment qu'ils sont surchargés de travail⁶. Appelés à dire comment ils se sentaient en général, 53,8 % des répondants ont dit qu'ils étaient découragés ou avaient les bleus, 42,8 % ont affirmé qu'ils étaient désespérés en pensant à l'avenir, 21,2 % ont indiqué avoir pleuré dans la dernière semaine ou avoir été sur le point de fondre en larmes et 8 % ont pensé mettre fin à leurs jours⁶.

Demandes et clientèles

En moyenne, peu importe l'entreprise, entre 5 et 8 % des employés se tournent vers les PAE pour obtenir de l'aide. Dans le cadre du PAE offert aux employés de la Ville de Québec, 41 % des employés qui consultent le font pour des motifs familiaux, 33 % pour des raisons d'ordre psychologique (dépression, anxiété, manque de confiance en soi, etc.) et 17 % à cause de problèmes reliés au travail⁷. Les cadres et les professionnels consultent davantage pour le travail (44 %) que les pompiers (27,3 %), les cols bleus (26 %) et les fonctionnaires (22,5 %), alors que ces problèmes n'affectent que 10 % des policiers. L'impact des problèmes rencontrés est ressenti plus for-



tement par les employés manuels (41 %), les policiers (40 %), par les cadres et professionnels (37 %) que par les fonctionnaires (25 %) ou les pompiers (18,2 %)7. Les Consultants Shepell, pionniers dans le domaine, révèlent quant à eux que les problèmes personnels et familiaux représentent respectivement 37 % et 23 % des demandes d'aide8. Le stress représenterait 17 % des motifs de consultation. Viendraient ensuite les problèmes juridiques et financiers, puis les problèmes médicaux et de dépendance.

Réellement efficaces?

En général, on estime que cinq à six consultations suffisent à régler les problèmes dont souffrent les employés qui consultent en PAE9. Ce faisant, les PAE ont une incidence positive sur le rendement de la productivité, le contrôle de la qualité des services, le climat de travail, la qualité de gestion, le roulement du personnel, le nombre d'accidents de travail et le taux d'absentéisme10. Malgré le fait qu'on observe un biais fort positif à l'endroit des PAE, rares sont les recherches, toutefois, qui en ont évalué l'efficacité et la rentabilité. L'une d'elles11 a porté sur l'évaluation de l'efficacité des PAE offerts par la firme conseil Jacques Lamarre et associés et a évalué sur une échelle à sept points le degré de résolution de la situation problématique. Une cote de 1 correspondait à l'affirmation « tout à fait en désaccord avec l'énoncé », alors qu'une cote de 7 correspondait à l'affirmation « tout à fait en accord avec l'énoncé ». Le score moyen calculé pour l'ensemble des répondants a été de 6,10 avec un écart-type de 0,83. En moyenne, donc, les usagers questionnés avaient la perception que la situation problématique pour laquelle ils consultaient s'était résolue ou nettement améliorée.

La mesure de leur niveau de satisfaction s'est également faite à l'aide d'une échelle à sept points allant de 1 (totalement insatisfait) à 7 (totalement

satisfait). Le score moyen obtenu, soit 6,58 avec un écart-type de 0,35, révèle que les usagers ont généralement été très satisfaits des services qui leur ont été offerts. D'ailleurs, 91 % d'entre eux ont affirmé qu'ils contacteraient de nouveau le PAE en cas de besoin. Aussi, 91 % des répondants ont révélé qu'ils recommanderaient les services de leur PAE à leurs collègues ou à un membre de leur famille vivant une situation nécessitant l'intervention de services professionnels d'aide. De plus, 96 % des usagers interrogés à cet effet ont soutenu que le PAE devrait continuer d'exister.

Le PAE évalué a également contribué à rétablir et à améliorer légèrement le niveau de performance au travail qui prévalait avant l'apparition de la situation problématique. Il faut dire que, dans ce cas précis, la situation problématique avait, en moyenne, peu d'impact sur la performance au travail. On parlait d'un score moyen de 3,11 sur une échelle allant de « pas du tout d'impact » (cote de 1) à « énormément d'impact » (cote de 7). Ainsi, le niveau de performance au travail s'est amélioré légèrement, le score moyen obtenu ayant été de 4,35 sur une échelle allant de « pas du tout d'amélioration » (cote de 1) à « énormément d'amélioration » (cote de 7).

Et la rentabilité dans tout ça?

Une étude québécoise12 menée auprès d'une entreprise de 2 300 employés a

révélé une baisse de 82,5 % du taux d'absentéisme durant les deux années qui ont suivi la participation des employés au PAE. Ainsi, l'entreprise en question est passée d'une moyenne de 38 jours d'absence/personne/année à une moyenne de 6,6 jours d'absence/personne/année. Le salaire moyen des employés étant alors de 25,51 \$, l'entreprise aurait récupéré une somme de près de 900 000 \$. Sachant que les coûts réels sont de trois à quatre fois plus élevés lorsqu'on comptabilise les coûts indirects (pertes matérielles, roulement du personnel, heures supplémentaires, etc.), on parlerait d'une récupération totale de l'ordre de plus de 2 500 000 \$.

Aussi, une étude dévoilée par le Regroupement des psychologues de programmes d'aide a permis de conclure qu'à la suite d'une intervention reçue de la part d'un PAE, les employés de la Ville de Laval se sont absentes quatre fois moins souvent qu'avant cette dernière13. Cette amélioration de l'assiduité a représenté des économies directes de près de 900 000 \$ en 1997, alors que le programme a coûté environ 321 000 \$ par année depuis son implantation, en 1993. Considérant les débours indirects, on pourrait parler d'économies de l'ordre de 2,7 millions de dollars.



Appel de contributions

Dossier sur la dangerosité

DANS le prochain numéro de *Psychologie Québec*, nous vous présenterons un dossier sur la dangerosité. Nous invitons les chercheurs et les praticiens à nous livrer le fruit de leurs travaux sur cette importante question d'actualité. Les auteurs intéressés peuvent communiquer **dès maintenant** avec Diane Côté au (514) 738-1881 au poste 235 ou lui faire parvenir un courrier électronique à : dcote@ordrepsy.qc.ca



De manière générale, chaque dollar investi dans un PAE en entreprise rapporterait entre 3 et 15 \$ d'économie sur le plan des pertes de productivité et de l'absentéisme^{8,9}.

Bref, comme l'écrivait Jacques Rhéaume¹⁴, professeur au Département des communications de l'UQAM : « Sur un strict plan coûts/bénéfices et malgré la rareté (la difficulté aussi) d'études spécifiques à ce titre, la réponse est plutôt positive. L'investissement concret en argent et ressources est finalement relativement peu important pour les bénéfices escomptés, tant par le nombre d'individus aidés qui redeviennent plus actifs au travail, que par le climat et la confiance qu'entraînent une politique d'aide et d'entraide. » ■

Sophie Desjardins est étudiante au doctorat en psychologie à l'Université de Montréal.

Références

1. Savoie, A. (1989). « La relation éducative en milieu de travail ». *Revue québécoise de psychologie*, 10 (1), 100-121.
2. Paquette-Lagault, D. (1999). « Un Canadien sur cinq devra être hospitalisé pour une maladie mentale ». *Le Droit*, 8 octobre 1999, 10.
3. Laliberté, M. (1998). « Jean, Caroline et les autres. Des travailleurs qui ont dû se faire aider ». *Affaires Plus*, 21 (1), 52.
4. Poitras, M. (1997). « Les absences au travail : ça se gère! Chaque jour d'absence coûte un milliard de dollars à l'économie canadienne ». *Les Affaires*, 18 octobre 1997, 40.
5. Légaré, I. (2000). « Les enseignants surmenés? Le burnout est responsable de 40 % de leurs absences ». *Le Nouvelliste*, 3 février 2000, 7.
6. Leduc, G. (1997). « Détresse psychologique chez les fonctionnaires : 53,8 % des répondants d'un sondage déclarent qu'ils sont découragés ou ont les bleus ». *Le Soleil*, 5 juillet 1997, A22.
7. Fleury, R. (1999). « Programme d'aide aux employés : les hommes tardent à consulter ». *Le Soleil*, 5 juin 1999, A13.
8. Chassin, I. (1996). « Les PAE : une nouvelle mission sociale ». *Les Affaires*, 6 avril 1996, B16.
9. Froment, D. (1993). « Chaque 1 \$ investi dans un PAE rapporte de 3 \$ à 15 \$ à l'entreprise ». *Les Affaires*, 10 avril 1993, B3.
10. Poissant, C. (2000). « Le programme d'aide aux employés qui convient le mieux : degrés de stress élevés, problèmes de santé complexes et variés ». *Les Affaires*, 1^{er} mars 2000, 22.
11. Lefrançois, S. (1996). « Résultats d'une enquête indépendante visant à évaluer quantitativement les effets des programmes d'aide aux employés ». Document inédit.
12. Létourneau, S. et Laporte, H. (1997). « L'évaluation de l'efficacité d'un programme d'aide aux employés. Les PAE, un outil de gestion rentable ». Document produit pour le cabinet conseil en ressources humaines Achelco inc.
13. Perreault, M. (1997). « Laval gagne avec son PAIE ». *La Presse*, 25 avril 1997, C3.
14. Rhéaume, J. (1994). « Les programmes d'aide aux employés (PAE) : les bénéfices en valent-ils les coûts? ». *Insight Conference*, décembre, 15.

FORMATION À LA THÉRAPIE EMDR MÉTHODE DE DÉSENSIBILISATION ET DE RETRAITEMENT PAR LE MOUVEMENT DES YEUX

(Eye Movement Desensitization and Reprocessing)

MONTRÉAL, LES 20, 21 ET 22 SEPTEMBRE 2001

PAR L'ÉQUIPE DE FRANCINE SHAPIRO, Ph. D.

Attestation officielle par l'EMDR Institute inc.

Parrainée par

Judith N. Lazar Black, M. Ed., psychologue, c.o.

Consultante en psychotraumatologie

La méthode EMDR est une approche développée par le Dr Francine Shapiro permettant un traitement accéléré d'une grande variété de troubles psychologiques et de problèmes d'estime de soi reliés à des événements bouleversants du passé ou à des conditions de vie présentes. La méthode EMDR est souvent utilisée dans le traitement des traumatismes, des problèmes de stress et des troubles anxieux. On estime qu'il y a plus de 30 000 thérapeutes à travers le monde qui ont été formés à cette méthode par l'EMDR Institute.

L'atelier sera donné en anglais avec traduction française. Il est à noter que le présentateur, le Dr Roger Solomon, a un anglais très facile à comprendre.

Coût : 570 \$ pour inscription avant le 31 juillet 2001, 595 \$ pour inscription après le 31 juillet 2001. Ces prix incluent les manuels de formation.

N. B. NOMBRE DE PLACES LIMITÉ

Pour des renseignements complémentaires, pour vous inscrire ou pour recevoir un dépliant détaillé et une fiche d'inscription, communiquez avec Anna Bonnel, adjointe administrative.

Tél. : (514) 488-2238 — Fax : (514) 488-1508
Courriel : annabonnel@hotmail.com