

# Accroître le bien-être des salariés : un bénéfice pour tous

## Historique et développement

### *Introduction*

Les EAP, *Employee Assistance Programs* selon la terminologie anglo-saxonne (les PAE ou programmes d'aide aux employés, en français), nés aux États-Unis, sont des dispositifs de conseil et de soutien thérapeutique ou pédagogique, d'audit de situation de conflits ou de prévention de crise individuelle, relationnelle ou organisationnelle en milieu professionnel. Leur développement est le fruit d'une lente évolution des pratiques d'assistance sur le lieu de travail. Aujourd'hui, près de 90 % des grandes sociétés américaines ont recours à ces programmes susceptibles d'avoir une répercussion sur la performance des entreprises et de façon plus générale, sur le bien-être des employés au travail. Les programmes d'aide aux employés interviennent sur un ensemble de problématiques personnelles, collectives et organisationnelles qui retiennent sur le bon fonctionnement des personnes au travail et les performances de l'organisation. À l'instar de certains troubles chez l'enfant qui se révèlent ou s'exacerbent lors de la scolarisation, le travail peut s'avérer pour un individu un catalyseur de difficultés personnelles dans les champs cognitifs, émotionnels ou comportementaux. Les problèmes interpersonnels sur le lieu de travail entraînent aussi des répercussions importantes en termes de stress, fatigue, agressivité, conflits ou de

harcèlement. Enfin, les PAE représentent aussi un moyen de contribuer à une amélioration de la qualité de vie au travail en suggérant des modifications aux modes d'organisation et s'inscrivent, de ce fait, dans la politique globale des ressources humaines.

### *Naissance et développement des PAE aux États-Unis*

Une anecdote situe en 1883 les premières origines des futurs programmes d'aide aux employés : un imprimeur-éditeur, M. Rollo A. Law, décida d'héberger un de ses employés alcoolique ; il lui assura soins et encouragement pendant sa période de sevrage et ses premières semaines d'abstinence ; ce dernier devint alors un de ses meilleurs collaborateurs.

Dès la fin des années 1890, certaines sociétés ont introduit des assistants sociaux dans leur équipe de gestion du personnel. Des entreprises comme Pullmann et Heinz ont engagé des secrétaires pour veiller au bien-être des salariés dans différents domaines : choix d'un système de prévoyance, mode de garde des enfants, assurances, formation professionnelle... Progressivement, comme dans les grands magasins Macy's, ces services du personnel se sont étoffés en offrant des possibilités de conseils et de soutien aux salariés.

À partir des années 1930, quelques industries, sensibles au bien-être personnel et familial de leurs employés, mettent sur pied des programmes de santé. Une étude menée chez Western Electric entre 1927 à 1936 signale que les plaintes rapportées par les employés sont plus d'ordre personnel que professionnel. De plus, lorsque les employés peuvent en parler, ils se sentent mieux et leur production augmente. La compagnie décide alors d'engager cinquante conseillers-psychologues à plein-temps.

Des projets centrés sur le traitement de l'alcoolisme et ses conséquences au travail se mettent en place dans les années quarante avec l'aide des syndicats, marquant ainsi le démarrage formel de ces programmes. Un certain nombre d'organisations prennent conscience qu'il est possible d'aider des salariés soumis à des problèmes d'alcool invalidants et de faciliter leur retour au travail.

Les premiers programmes apparaissent dans des organisations comme Eastman Kodak, Du Pont ou Edison et seront perfectionnés dans les années 1950 : les différentes parties prenantes acceptent de mieux en mieux ces pratiques. Les résultats démontrent qu'une activité de prévention et d'accompagnement du risque alcoolique, menée de façon

efficace, peut empêcher ou réduire les conséquences très défavorables pour l'individu et l'organisation.

Les années 1960 voient un élargissement du champ d'application des projets à tout un ensemble de difficultés vécues au travail, dont les conséquences sont du reste de plus en plus quantifiées (taux d'absentéisme, faible productivité, conflits relationnels, etc.). Le principe selon lequel un employé qui souffre travaille mal, permet d'ajuster logique de performance et logique sociale et d'obtenir un consensus dans l'organisation. Les entreprises s'emploient à repenser les systèmes en place pour offrir un cadre plus multidisciplinaire et global de services d'aide aux salariés.

À partir des années 1970, les programmes d'aide aux salariés couvrent, en plus des problèmes d'addiction, les problèmes psychologiques individuels, les problèmes de couple, de famille, de stress au travail ainsi que des problèmes financiers (notamment le surendettement) et juridiques. La création en 1974 d'une organisation professionnelle qui deviendra en 1989 l'*Employee Assistance Professionals Association* (EAPA), permet d'insuffler une nouvelle énergie avec la promotion et l'enrichissement du champ spécifique qu'est l'EAP (*Employee Assistance Program*), la mise en place de programmes d'accréditation, un effort de standardisation et de diffusion des « best practices ». Un cadre réglementaire plus favorable et, paradoxalement, des coupes budgétaires gouvernementales en matière de santé, créent des conditions favorables au développement des EAP : leur popularité se diffuse et leur champ d'utilisation s'élargit à de nouveaux enjeux. Les programmes modernes, portés par les préoccupations sociétales, insistent davantage sur les concepts de gestion du stress, de bien-être des salariés (nutrition, sevrage tabagique, problèmes de suractivité, etc.) et d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle qui dépassent le traitement de difficultés d'ordre psychologique.

### *Développement des PAE en Europe*

Depuis quelques années, différentes composantes de la responsabilité sociale des entreprises sont évoquées au niveau de l'Union européenne :

- formation tout au long de la vie ;
- meilleur équilibre vie professionnelle, vie familiale et loisirs ;
- perspectives de carrière et de rémunération égales entre hommes et femmes...