



## LES PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS, UN REMÈDE À LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL ?

---

*EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAMS, A CURE  
TO SUFFERING AT WORK*

**Stéphanie Seelig**

*Cette article est destiné à la recherche et à l'enseignement.  
Il ne peut être utilisé dans un but commercial.*

*psychologue psychothérapeute  
1 Rue Georges Sache, 75014 Paris  
stephanie.seelig@gmail.com>*

## Résumé

L'objet de cet article est de présenter les Programmes d'Aide aux Employés, dont les origines remontent aux années 40 aux Etats-Unis. Il propose une revue des normes et pratiques de ces dispositifs en Amérique du Nord (USA & Canada) et au Royaume-Uni, ainsi qu'une comparaison empirique de l'usage en France d'accompagnements psychologiques individuels proposés par des entreprises à leurs salariés.

**Mots clés:** Programmes d'Aide aux Employés, Risques Psychosociaux, Souffrance au travail, Santé au travail, Qualité de Vie au Travail

## Abstract :

The purpose of this study is to present the Employee Assistance Programs established in America in the early 40's. It is based on a review of guidelines and studies from North America (USA & Canada) and the United Kingdom. A comparison is made with individual sessions with a psychologist offered in France by some companies to their employees.

**Keywords:** Employee Assistance Programs, Occupational Health, Mental health in the work-place, Well-being at work

Les risques psychosociaux et les symptomatologies qui y sont associées coûtent chaque année des milliards d'euros à l'Etat comme aux entreprises. Un salarié en souffrance au travail occasionne des frais de santé, d'indemnités journalières, d'absentéisme, de remplacement ponctuel ou plus pérenne ; mais aussi directement et par ricochet sur le collectif de travail, des pertes en production, des retards, parfois des altérations de la qualité du travail ; potentiellement des frais et indemnités judiciaires, sans parler de l'atteinte à l'image et à l'attractivité de l'entreprise...

La politique des pouvoirs publics en matière de prévention des RPS insiste sur le fait que les entreprises doivent engager des mesures de prévention pour réduire, si ce n'est supprimer les facteurs à l'origine de ces risques professionnels. En parallèle à ces préconisations, se fait entendre un discours de bon sens : un salarié bien dans son poste et son entreprise produit plus et mieux et contribue plus efficacement au développement de l'entreprise.

C'est de ce lien entre santé et rendement au travail que se trouvent l'origine et le développement en Amérique du Nord et dans les pays anglo-saxons, des Employee Assistance Programs (EAP), Programmes d'Aide aux Employés (PAE) en français. Dès 1940, les précurseurs des Programmes d'Aides aux Employés actuels, les programmes de lutte contre l'alcoolisme et le counseling industriel se sont développés pour aider les salariés éprouvant des difficultés affectant leur travail. Avec les années 60, la prise en charge s'est étendue aux difficultés psychologiques liées au travail, mais aussi à la vie privée. L'objectif est « d'adapter les individus à leur travail, c'est à dire de fournir l'aide nécessaire pour que les individus puissent retrouver la motivation et la maîtrise personnelle suffisante pour assumer leur travail » (J. Rhéaume, 1992).

Les Programmes d'Aides aux Employés « se sont développés à un rythme remarquable aux Etats-Unis : 50 programmes en 1950, 230 en 1965, 300 en 1972, de 8 000 à 10 000, selon les auteurs, de 1986 à 1988. Ils sont présents dans 80% des 1 000 entreprises recensées dans le magazine Fortune. » (J. Rhéaume – 1992). En 2014, ce chiffre dépasse les 90%. Selon l'auteur, le développement de ces programmes suit la même évolution dans les entreprises canadiennes.

1. <http://www.eapa.org.uk/organisational-background/>

Au Royaume-Uni, ces programmes sont apparus à la fin des années 70 et se sont développés considérablement au début des années 2000. Une décision de justice dans un conflit opposant un salarié à son entreprise énonce en 2002 qu'une entreprise qui propose ce type de programme ne peut être accusée de manquement à son devoir de protection de la santé de ses salariés (Sutherland vs Hatton)<sup>1</sup>. Le marché au Royaume-Uni, entre 2005 et 2013 aurait connu une croissance de 300% (EAP 2013 Market Watch). Selon cette même étude, 47% de la population active britannique a accès à un PAE. La UK Employee Assistance Professionals Association<sup>2</sup> rappelle que 23 des 25 entreprises les plus performantes du pays (Sunday Times 100 Best Companies in 2013) font appel à ces programmes pour promouvoir la santé mentale et le bien-être au travail de leurs collaborateurs. Ce fait signe selon eux le lien direct entre santé et performance. D'ailleurs, il semblerait que les entreprises proposant des PAE à leurs salariés enregistrent une baisse de 45% des arrêts maladies, de 18% du turn-over, de 16% des accidents de travail et un gain de 8% de productivité (Robertson and Cooper, 2011).

L'association qui regroupe les professionnels intervenant dans ces programmes, L'Employee Assistance Professionals Association, fondée en 1981, a formalisé différents écrits afin d'organiser la pratique, de veiller à sa qualité et de la promouvoir. Sont consultables les guides et standards qui décrivent les attendus et le fonctionnement de ces programmes ; les recommandations à l'usage des acheteurs de ce service, un code éthique et un code de conduite. L'association est également à l'origine de la création d'une commission indépendante en charge de la certification des futurs praticiens. L'EAPA regroupaient en 2010, 7 000 professionnels pratiquant en PAE parmi des 20 000 recensés aux Etats-Unis.

L'association qui regroupe les professionnels intervenant dans ces programmes, L'Employee Assistance Professionals Association, fondée en 1981, a formalisé différents écrits afin d'organiser la pratique, de veiller à sa qualité et de la promouvoir. Sont consultables les guides et standards qui décrivent les attendus et le fonctionnement de ces programmes ; les recommandations à l'usage des acheteurs de ce service, un code éthique et un code de conduite. L'association est également à l'origine de la création d'une commission indépendante en charge de la certification des futurs praticiens. L'EAPA regroupaient en 2010, 7 000 professionnels pratiquant en PAE parmi des 20 000 recensés aux Etats-Unis.

La UK L'Employee Assistance Professionals Association dans son guide de référence de la pratique au Royaume-Uni définit les programmes d'aide aux employés comme suit : « un PAE offre un accès à des experts et des professionnels de la santé mentale via un point d'entrée unique et une évaluation structurée des besoins, qui propose soutien, guidance et informations sur un vaste champ de problématiques liées au travail et personnelles qui affectent la performance et l'assiduité au travail. Plus spécifiquement, le PAE est un programme d'entreprise destiné à accompagner 1) l'organisation en adressant les problèmes de productivité et 2) les salariés-clients en identifiant et résolvant des problématiques personnelles incluant la santé, le couple, la famille, la situation financière, l'usage d'alcool et de drogues, les questions juridiques, les problématiques émotionnelles, le stress et tout ce qui pourrait nuire à leur performance au travail. »

Ce choix traité de façon indifférenciée ce qui relève du travail et de la vie privée est explicité ainsi : « Les interactions entre travail et vie privée sont telles que des problèmes personnels peuvent avoir un impact significatif sur le travail, notamment en cas de problèmes relationnels, de deuil ou d'addictions. Ces difficultés peuvent occasionner des troubles de la concentration, augmenter le risque d'accidents et l'absentéisme. De la même manière, les stress au travail, les conflits et le harcèlement, mais aussi les vécus traumatiques au travail, les changements organisationnels et les exigences de performance peuvent avoir divers effets sur la vie personnelle. Il semble artificiel d'essayer de créer une séparation entre professionnel et personnel. Les PAE doivent s'adresser aux deux. » Il est à noter qu'en Amérique du Nord, ces programmes s'adressent aux salariés, mais souvent aussi à leurs familles proches (foyer). Au Royaume-Uni l'accès est réservé aux seuls salariés de l'entreprise.

Les pratiques et les offres sont modulables. Elles se définissent avec l'entreprise afin de s'adapter au mieux à ses besoins et à sa culture. Cependant, la plupart des programmes ont mis en place comme point d'entrée une ligne téléphonique accessible 7j/7. Là, un coordinateur évalue la demande et adresse le salarié vers le ou les services appropriés :

2. La UK EAP Association créée en 1998 à Derby est affiliée à la Employee Assistance Professionals Association fondée en 1990 aux Etats-Unis (Virginie) et dont les origines remontent à 1970 avec la création du National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism (NIAAA), puis en 1971 avec l'Association of Labour/Management Administrators and Consultants on Alcoholism (ALMACA).

- Accompagnement en ligne ;
- Accompagnement téléphonique ;
- Evaluation psychologique ;
- Accompagnement psychologique en face à face à court-terme ;
- Orientations vers des professionnels de santé et de santé mentale ;
- Prise en charge post-traumatique ;
- Conseil en cas de problèmes financiers ;
- Information et conseil civil et juridique ;
- Information concernant l'enfance et la vieillesse ;
- Information contre les violences domestiques ;
- Information sur la santé ;
- Conseil aux managers ;
- Sensibilisation des salariés et de l'encadrement (santé, management etc.) ;
- Conseil et formation.

Concernant l'accompagnement psychologique (3 à 8 séances de 50 minutes) en face à face, il a lieu au cabinet du psychologue et plus rarement dans l'entreprise. Un système de permanence est alors mis en place. Du fait du développement des nouvelles technologies, des consultations par chat, skype™ ou vidéo conférences se développent également. Lors de la phase d'évaluation, le coordinateur décide de la compétence du programme pour prendre en charge le salarié ou choisi de l'orienter vers un autre professionnel en externe. Tisser des liens étroits avec les réseaux de soins publics et privés fait parti des standards de ces programmes. Dispositif d'origine anglo-saxone, l'accent est également mis sur l'évaluation des accompagnements et les statistiques transmises à l'entreprise pour juger de l'efficacité du dispositif et le cas échéant pouvoir le réajuster. Une évaluation menée en 2013 par la UK Employee Assistance Professionals Association annonce un niveau de satisfaction des usagers de 95%.

Les psychologues intervenant dans ces programmes doivent présenter une compréhension des organisations, cultures d'entreprises et autres facteurs qui peuvent avoir un impact sur la santé psychologique des salariés. Ils doivent veiller notamment à être vigilants aux potentiels conflits entre les différentes parties prenantes et particulièrement entre les besoins des clients, ceux de l'organisation ou du programme. En outre, peuvent être exigé en plus des diplômes et de l'expérience, la certification délivrée par l'EAPA (USA) ou celle du BACP (UK). Il est également attendu d'être formé à la thérapie cognitivo-comportementale ou thérapie centrée sur les solutions et à la prise en charge du psychotraumatisme.

Parmi les études indépendantes, une étude empirique menée au Québec en 1992 auprès de professionnels exerçant dans le cadre de ces programmes permet de dessiner le profil et l'utilisation de ce type de service par les entreprises. Ainsi les praticiens interrogés classent par ordre d'importance les objectifs (cumulables) des PAE :

- augmenter la qualité du rendement et la productivité (88%);
- donner une image humaine de l'entreprise et de montrer son souci de l'individu (83%);
- favoriser une plus grande motivation au travail (80%);

- réduire le taux d'absentéisme (77%);
- diminuer les coûts directs (perte de rendement, absentéisme etc.) (76%);
- diminuer les coûts indirects (coûts de remplacement, gestion difficile etc.) (75%);
- améliorer les relations et le climat de travail, en aidant l'individu (74%);
- éviter les sanctions disciplinaires sérieuses (suspension, licenciement) et ainsi améliorer les conditions de travail (59%);
- dépister les conduites dangereuses (47%);
- contrer l'usage de drogues (47%).

Les mises en place de ces programmes sont essentiellement mixte (59%), c'est à dire que les PAE sont pilotés par les ressources humaines et parfois le service médical et réalisés par des ressources externes (psychologues, médiateurs et travailleurs sociaux). Ils sont plus rarement totalement internalisés ou externalisés. L'accès pour le salarié est libre et sur la base du volontariat. Cependant, dans la majorité des cas, les salariés viennent consulter suite à un conseil ou à une recommandation d'un collègue, représentant du personnel, supérieur hiérarchique ou membre des ressources humaines ou du service médical.

Les motifs de consultation (cumulables) se répartissent ainsi :

- souffrance au travail (stress, burn out etc.) : 45%
- addiction (alcool ou drogues) : 40%
- problèmes familiaux : 22%
- problèmes financiers : 10%

Le PAE permettrait aux salariés dans 87% des cas, d'identifier les problèmes ; à 82% d'être orienté vers les ressources adéquates (internes à l'entreprise ou professionnels externes) ; à 88% de s'impliquer dans une stratégie de résolution des problèmes et à 77% de mettre en œuvre des changements adéquats.

Le taux de fréquentation de ces programmes dans cette étude de 1992 est estimé de 5 à 6% des salariés d'une entreprise. L'auteur évalue un développement de la demande autour de 12%.<sup>3</sup>

En France, depuis l'explosion médiatique de la problématique des risques psychosociaux au début des années 2000, nombre d'entreprises se dotent de services très similaires. Les modalités sont variables, en fonction des choix de l'entreprise et des offres des cabinets de conseils. Le numéro vert RPS accessible 7j/7, 24h/24, très largement médiatisé comme prévention des suicides dans les entreprises en est une forme partielle. Une autre offre, incluant notamment des accompagnements psychologiques en face à face s'est également structurée. La mondialisation des marchés ; avec des entreprises clientes à l'étranger de ce type de service et cabinets des conseil internationaux expérimentés dans leur mise en œuvre ; a favorisé le développement de ces accompagnements.

3. Rheaume, J. (1992). *Mental health in the work-place: Approach of aid programs for workers*. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 11(2), 91-107

L'expérience du pilotage de Programmes d'Aide aux Employés entre 2007 et 2011 au sein d'un cabinet de conseil, nous permet de dresser de nombreuses similitudes avec l'étude de J. Rhéaume. L'analyse ci-dessous concerne 27 entreprises ; de la PME à l'entreprise du CAC40 ; et 122 accompagnements individuels sur cette période de quatre ans.

Le fonctionnement et la nature de l'offre de service diffèrent de la description classique et surtout multiservices des PAE anglo-saxons. En effet, ceux analysés ici étaient exclusivement accessibles aux seuls salariés et dédiés uniquement à l'accompagnement psychologique à court terme en face à face et plus rarement ; pour des raisons géographiques ; au téléphone. Dans ce cadre, la seule différence avec un accompagnement en face à face consistait en l'usage du téléphone pour réaliser les entretiens. Les accompagnements comprenaient de 5 à 8 séances et se déroulaient essentiellement dans les locaux du cabinet de conseil. Dans le cas de Plans de Sauvegarde de l'Emploi (fermeture de site, restructuration d'entreprise etc.), les entretiens étaient proposés sur site, sous forme de permanences régulières. Ce dispositif répond à un contexte particulier d'hyper-vulnérabilité de l'entreprise, du collectif de travail et des individus. Il ne sera pas traité ici ; la philosophie qui sous-tend l'intervention, comme la pratique comportant de trop nombreuses différences.

L'accès aux PAE était de deux ordres : soit le salarié identifié comme en souffrance par sa hiérarchie était adressé par celle-ci, le plus souvent via le DRH et plus rarement par le management local ; soit l'accès était libre. Cette modalité offre non seulement la confidentialité du contenu de la prise en charge, mais outre, l'anonymat des salariés effectuant une demande d'aide. Comme l'indique l'étude de J. Rhéaume, lorsque l'accès est libre, les démarches des salariés sont le plus souvent soutenues par les recommandations, les partages d'expériences et les conseils de pairs ou de référents de confiance dans l'entreprise : médecin et infirmières du travail, délégués du personnel et syndicaux, assistante sociale ou membres des ressources humaines.

Une analyse de l'usage par ces 27 entreprises du service d'accompagnement psychologique individuel suggère deux types de motivations et d'objectifs. Ceci permet de classer ces entreprises clientes de PAE selon deux profils.

Le premier profil rassemble 17 entreprises de secteurs, d'organisations et de tailles très variées, qui ont eu recours chacune en moyenne une fois en quatre ans à ce service. A chaque fois, lorsqu'elles ont été confrontées à des situations humainement si complexes que les ressources usuelles ne permettaient pas d'y répondre.

Le second profil regroupe 10 entreprises particulièrement conscientes du niveau d'exposition aux risques professionnels de ses salariés (construction, distribution, bailleurs sociaux etc.) et des sièges sociaux de grandes entreprises très engagées dans la prévention des souffrances au travail.

Ainsi, les entreprises du premier profil font appel à l'accompagnement psychologique individuel essentiellement lors de situations dramatiques personnelles affectant leurs salariés (deuil, accident hors accident du travail) ou lorsque le salarié présente des conduites inadaptées qui déroutent l'entreprise (comportements violents, crises d'angoisse, tentatives de suicide dans la sphère privée etc.). Le recours à l'accompagnement psychologique individuel ne fait pas partie de la culture de l'entreprise et les directions ne font pas le choix de l'implanter durablement. Ces entreprises le mettent en œuvre exceptionnellement lorsque toutes les ressources internes ont été épuisées.

Les entreprises du second profil ont fait le choix du Programme d'Aide aux Employés comme outil de prévention des risques professionnels. Les accompagnements psychologiques individuels sont déclenchés alors majoritairement lors de situations professionnelles représentant un risque pour la santé des salariés (suspicion de harcèlement moral et ou sexuel, épuisement professionnel, agression sur le lieu de travail ou lors du trajet professionnel, accident du travail) et très ponctuellement pour les soutenir lors de drames personnels. A noter qu'une des entreprises de ce groupe a fait le choix d'ouvrir l'accompagnement tant aux problématiques professionnelles que personnelles, se rapprochant ainsi de la philosophie qui sous-tend les PAE. L'utilisation qui en est faite par les salariés est alors comparable à l'étude de J. Rhéaume. Finalement, le taux d'usage de ces programmes est en moyenne de 3% de l'effectif d'une entreprise par an.

Le développement des PAE fait face à deux principaux reproches : leur approche individuelle et curative (prévention tertiaire). Sans incidence directe sur l'organisation de l'entreprise, ces programmes adaptent l'homme au travail, là où le code du travail, notamment en France, demande l'inverse.

Les associations scientifiques qui édictent les principes de ces programmes, intègrent de plus en plus la sensibilisation du management à la prévention des facteurs de risques ou le conseil en bien-être au travail auprès des organisations (prévention secondaire).

Cependant, un des meilleurs outils de dépassement des clivages entre actions individuelles et collectives consiste au bon fonctionnement d'un comité de suivi de ces programmes. Ce temps dédié à l'analyse des motifs d'accompagnement et du fonctionnement du programme dans l'entreprise réuni en comité de suivi les acteurs de la Qualité de Vie au Travail de l'entreprise (RH, médecine du travail, membres du CHSCT) et le coordinateur du dispositif. Ainsi lorsque des motifs récurrents apparaissent, que des tendances sont observées, le comité de pilotage peut proposer des modifications de l'organisation telles une meilleure sélection, formation et accompagnement des nouveaux managers, la valorisation des filières d'expertise...

Il n'est plus seulement question alors d'adapter l'homme au travail, mais bien d'adapter l'organisation du travail à l'individu et à toutes les facettes qui le constituent. Dans cette voie, la semaine nationale de la Qualité de Vie au Travail organisée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) était dédiée cette année à la question de l'équilibre entre les temps professionnels et privés.

Là où nombres d'entreprises se trouvent démunies après une évaluation des RPS ayant identifiée en plus des facteurs de risques, des salariés en souffrance, les programmes d'aide aux employés représentent une réponse humaine, rapide et efficace. De surcroît, un fonctionnement optimal du PAE peut radicalement impacter la culture, l'image et l'organisation de l'entreprise. Ces programmes représentent une opportunité d'instaurer un rapport gagnant-gagnant et ainsi une meilleure coopération entre salarié et entreprise. En outre, si on en croit la UK Employee Assistance Professionals Association : « Le coût par salarié d'un PAE est très réduit. Les entreprises dépensent bien plus en fournitures ou café.<sup>4</sup> »

## /// Références bibliographiques

- Rheaume, J. (1992). Mental health in the work-place: Approach of aid programs for workers. [Santé mentale au travail : L'approche des Programmes d'Aides aux Employés] *Canadian Journal of Community Mental Health*, 11(2), 91-107
- Employee Assistance Professionals Association (2010). *EAPA Standards and professional guidelines for Employee Assistance Programmes*
- UK Employee Assistance Professionals Association (2012). *EAP Guidelines*
- UK Employee Assistance Professionals Association (2013). *Employee Assistance Programmes 2013 Market Watch*
- Robertson and Cooper (2011) *Well-being: Productivity and Happiness at Work* Ed. Palgrave Macmillan
- Spreitzer and Porath (2012) *Creating Sustainable Performance - if you give your employees the chance to learn and grow, they'll thrive—and so will your organization.* by Harvard Business Review - January-February 2012

4. UK EAPA : EAP Guidelines december 2012