

Les programmes d'aide aux employés et la toxicomanie

Les chercheurs s'efforcent depuis de nombreuses années de cerner les causes de l'alcoolisme et de la toxicomanie chez les travailleurs. Les gestionnaires n'ont pas tort de s'inquiéter de l'abus de l'alcool et des drogues chez leurs employés, car ce comportement réduit le rendement au travail, porte atteinte à la sécurité et diminue la qualité de vie en milieu de travail.

La rubrique Du côté de l'administration du présent numéro nous présente les résultats de recherches récentes sur les effets de l'alcoodépendance en milieu de travail.

Les programmes d'aide aux employés, fréquemment associés à l'abus de l'alcool et des drogues, ont élargi leur mandat au cours des dernières années. Ils offrent maintenant aux travailleurs une aide qui rejoint une gamme plus vaste de problèmes personnels, ayant trait notamment à la vie conjugale, à la famille, au stress, aux démêlés avec la justice, aux finances, à la santé, ainsi, bien entendu, qu'à l'alcoodépendance et à la toxicomanie.

Ces deux derniers problèmes continuent cependant d'occuper une place centrale dans les programmes d'aide aux employés. En milieu de travail, il est peut-être plus facile de repérer les personnes aux prises avec ce genre de problèmes que celles qui se débattent avec d'autres types de difficultés personnelles. Voilà qui explique sans doute pourquoi le Programme d'aide aux employés est facilement associé aux problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie.

Les programmes d'aide aux employés au sein de la Fonction publique fédérale comptent relativement peu d'années d'existence. C'est en 1977 que le Conseil du Trésor du Canada a demandé aux ministères de mettre sur pied ce genre de programmes. Tout comme dans les autres ministères, les premières tentatives du Service correctionnel du Canada pour mettre en place des programmes d'aide aux employés ont été plutôt infructueuses. La direction et le syndicat entretenaient tous les deux des idées fausses sur les programmes d'aide aux employés et, les comprenant mal, ne les utilisaient guère.

En juin 1989, le Comité de direction du Service correctionnel du Canada a demandé la relance du Programme d'aide aux employés, en tant que programme capable d'appuyer l'esprit de la valeur fondamentale 3 de sa Mission qui proclame : *Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa mission.* Le programme mis sur pied par le Service correctionnel du Canada a obtenu l'approbation de la direction et du syndicat et mise sur la collaboration d'agents d'orientation bénévoles.

Il s'agit là d'un concept qui ne prévoit pas la présence de conseillers professionnels à temps plein sur les lieux de travail. Des agents d'orientation bénévoles sont par contre disponibles pour aider et écouter leurs collègues, tout en respectant le caractère confidentiel de toute discussion portant sur des questions professionnelles ou personnelles.

Les agents d'orientation sont habituellement recrutés par la direction et le syndicat avec l'appui des employés. Les personnes choisies comme agents d'orientation jouissent du respect et de la considération

de leurs collègues, ce qui est très important pour assurer l'efficacité de leurs interventions. Une fois choisis, les agents d'orientation reçoivent, dans le cadre du Programme d'aide aux employés, une formation qui met l'accent sur l'analyse des situations et les techniques d'entrevue. Ils peuvent ainsi mieux jouer leur rôle d'intermédiaires entre les employés et les ressources professionnelles qui existent au sein de la collectivité.

Certains organismes exigent que les employés passent par le Programme d'aide aux employés. De nombreux organismes ont rendu l'inscription au Programme d'aide aux employés facultative mais continuent d'exiger que les cas leur soient renvoyés officiellement. Au Service correctionnel du Canada, le recours au Programme d'aide aux employés s'effectue sur une base volontaire tout en privilégiant une méthode de confrontation constructive qui s'appuie sur le libre choix de l'employé. Cette méthode est celle que recommandent les auteurs d'études récentes sur les programmes d'aide aux employés après avoir constaté que les mesures disciplinaires punitives n'amènent pas les employés à accepter l'aide qu'on leur offre et n'améliorent ni leur situation ni leur rendement.

La majorité des employés viennent d'eux-mêmes demander de l'aide comme c'est le cas au Service correctionnel du Canada. Les employés viennent d'eux-mêmes demander de l'aide car ils connaissent bien le Programme d'aide aux employés, et savent qu'il est tout à fait légitime de solliciter de l'aide pour résoudre un problème personnel, et que leur démarche est acceptable ou « normale ».

La confrontation constructive, qui procède par étapes, s'inspire de pratiques en vigueur dans le monde de l'industrie et des relations de travail; le contrôle du rendement au travail permet de repérer les employés qui ont des difficultés et de leur faire prendre conscience de la nécessité de modifier leur comportement. Cette méthode permet de renvoyer au Programme d'aide aux employés ceux dont les difficultés au travail découlent d'une situation personnelle difficile. Chacun demeure entièrement libre de participer ou non au Programme d'aide aux employés. La méthode prévoit cependant un rappel à l'employé des conséquences d'un rendement insatisfaisant pendant une longue période. L'employé peut être confronté à son superviseur mais il peut également l'être à ses collègues.

Les personnes qui décident d'avoir recours au Programme d'aide aux employés passent habituellement par trois étapes. A la première, la personne prend conscience de son problème, soit d'elle-même, soit à la suite d'interactions avec les membres de sa famille, ses collègues ou ses superviseurs. La personne s'efforce habituellement de régler son problème sans nuire à son travail ou à ses relations avec les autres. La deuxième étape commence lorsqu'une personne s'aperçoit qu'elle est dépassée par la situation et qu'elle se doit de réagir. Plusieurs facteurs incitent habituellement une personne à se résoudre à demander de l'aide. Certaines personnes se décideront d'elles-mêmes à solliciter de l'aide, après avoir analysé leur propre comportement. D'autres ont besoin d'un encouragement de leurs superviseurs, de leurs collègues, de leurs amis, de leur famille ou de professionnels de la santé pour s'y résoudre. À la troisième étape, la personne s'adresse au Programme d'aide aux employés ou à d'autres ressources pour obtenir l'aide dont elle a besoin. En élargissant la gamme des problèmes traités dans le cadre des programmes d'aide aux employés, les problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie ont cessé d'occuper l'avant-scène et le programme jouit maintenant d'une meilleure réputation dans les milieux de travail. Il est à souhaiter que les employés hésitent moins avant de solliciter les services dont ils ont besoin. Les facteurs à l'origine de l'alcoodépendance et de la toxicomanie Plusieurs facteurs peuvent expliquer la consommation abusive

d'alcool et de drogues en milieu de travail. Les habitudes du milieu de travail, l'absence de contraintes sociales, le sentiment d'aliénation et le stress sont les quatre facteurs les plus souvent invoqués.

La consommation d'alcool peut faire partie des habitudes d'un milieu de travail. Certains types d'emplois semblent favoriser une forte consommation d'alcool qui, à son tour, peut engendrer l'alcoolisme. Le milieu de travail peut même fournir de bonnes raisons de boire. Des recherches ont démontré que les employés qui fréquentent leurs collègues à l'extérieur du milieu de travail sont plus enclins à consommer de l'alcool avant de se rendre au travail que les autres.

L'absence de contraintes sociales dans le milieu de travail peut conduire à la consommation abusive d'alcool et à l'alcoodépendance. Parmi les emplois comportant des risques élevés en regard de l'alcoolisme, mentionnons les emplois peu ou pas supervisés, les emplois où le travail est relativement solitaire, les emplois dans lesquels le rendement est peu visible et les emplois qui exigent des changements fréquents d'horaire ou de superviseur.

Le facteur de l'aliénation fait référence au fait que les organismes modernes créent un sentiment d'impuissance chez leurs employés ou leur imposent de fortes tensions. Certaines personnes peuvent alors chercher à se libérer en buvant à l'excès. Un travail monotone qui sollicite peu la créativité et le jugement personnel engendre parfois un sentiment d'impuissance chez l'employé.

En dernier lieu, le facteur de stress englobe un certain nombre d'éléments d'agression, notamment les caractéristiques physiques du milieu de travail. La monotonie, les conflits, une charge de travail trop lourde ou insuffisante et les inégalités salariales sont autant de facteurs de stress.

Quel que soit le facteur retenu, on découvre que la consommation abusive d'alcool et l'alcoodépendance sont reliées à la fois au milieu de travail et au travail lui-même. Résultats de la recherche D'importantes recherches sont en cours dans les domaines de l'alcoolisme et de la toxicomanie, du milieu de travail et des programmes d'aide aux employés. *The Journal of Applied Behavioral Science* a publié un numéro spécial sur ce sujet. Harris et Fennell ont réalisé une étude particulièrement intéressante sur les attitudes des employés, leur perception des programmes d'aide et l'incidence qu'ont ces facteurs sur leur désir de participer aux programmes.(1)

Les données recueillies par les auteurs proviennent d'entrevues extrêmement structurées avec 150 employés d'une importante institution financière d'une grande ville du Midwest américain. L'échantillon était constitué de 100 employés choisis au hasard et de 50 superviseurs.

Parmi les répondants, 60 % étaient des hommes, 51 % occupaient des postes de cadres, 25 % des postes de techniciens ou de professionnels, et 23 % des postes de commis. La moyenne d'âge du groupe était de 34 ans et la scolarité moyenne de deux années de collège.

L'organisme étudié possédait un programme d'aide aux employés bien établi et bien connu, dont la création remontait à plus de 20 ans.

On a comparé l'attitude des employés à l'égard des programmes d'aide qui leur étaient offerts à leur attitude à l'égard des autres ressources pour le traitement de l'alcoolisme et de l'alcoodépendance. Les

répondants devaient classer les 10 ressources sur une échelle de 10 points. Ils devaient attribuer des points à l'organisme ressource en fonction des éléments suivants : leur connaissance de cette ressource, la gêne qu'ils éprouvaient à l'idée de faire appel à cette ressource, l'attention accordée aux employés par cet organisme, l'efficacité de cette ressource, le degré de confiance qu'elle inspirait et sa capacité de contrôler des comportements.

La comparaison avec les autres ressources disponibles pour le traitement de l'alcoolisme et de l'alcoodépendance a révélé que les programmes d'aide aux employés étaient dans la moyenne en ce qui concerne l'embarras suscité chez les employés, mais qu'ils étaient en revanche très bien connus des employés.

L'étude examinait également dans quelle mesure les employés étaient prêts à recourir au programme d'aide. Les répondants devaient classer leur attitude à cet égard sur une échelle de 1 à 10. Les résultats ont démontré que plus les employés connaissaient le programme, plus ils étaient enclins à y participer.

L'étude s'est également penchée sur la propension des hommes et des femmes à recourir aux programmes d'aide et sur leurs opinions quant aux ressources mises à leur disposition.

D'après les résultats obtenus, les hommes et les femmes ont une attitude semblable à l'égard des ressources qui peuvent les aider à résoudre leurs problèmes de consommation d'alcool. Cependant, les femmes expliquent leur attitude en se référant principalement à la connaissance qu'elles ont des programmes, tandis que les hommes évoquent plutôt l'efficacité du programme, le degré de contrôle exercé sur le programme et l'attention individuelle offerte au client.

Les femmes et les hommes semblent également désireux de recourir aux programmes d'aide aux employés ainsi qu'aux autres sources d'aide ayant trait aux problèmes d'alcoolisme. Leurs motifs diffèrent, mais tant les femmes que les hommes semblent accorder beaucoup d'importance à la confiance que leur inspire l'organisme, à l'attention qu'ils en reçoivent et au fait qu'il est bien connu.

L'étude de Hollinger, qui s'intéresse aux facteurs susceptibles d'amener les employés à se présenter au travail en état d'ébriété ou sous l'effet des drogues, a également fait l'objet d'un article digne de mention dans *The Journal of Applied Behavioral Science*. L'étude insiste entre autres sur l'âge et le sexe des employés, sur leur degré de satisfaction au travail et sur leur vie sociale à l'extérieur du milieu de travail(2).

L'étude a porté sur 47 milieux de travail appartenant à trois catégories différentes : le commerce au détail, les manufactures et les hôpitaux. Les questionnaires ont été envoyés par la poste à des employés de tous les niveaux, choisis au hasard, à partir des listes fournies par les employeurs.

Les résultats démontrent qu'environ 6,5 % des 9 175 répondants ont déclaré faire usage d'alcool et de drogues au travail. En ce qui concerne la consommation d'alcool et (ou) de drogues sur les lieux de travail, le pourcentage de réponses positives était moindre chez les employés des hôpitaux, mais plus élevé chez les employés des commerces au détail (7,6 %) et les employés des manufactures (12,8 %).

Les résultats ont également révélé les faits suivants : les répondants de moins de 30 ans ont quatre fois

plus de risques que leurs collègues aînés de se présenter au travail en état d'ébriété ou sous l'effet des drogues. Trois fois plus d'hommes que de femmes risquent de se présenter au travail dans cet état; le risque est 75 % plus élevé chez les employés insatisfaits de leur emploi actuel que chez leurs collègues satisfaits et deux fois plus grand chez ceux qui socialisent avec leurs collègues à l'extérieur du milieu de travail au moins une fois par mois que chez leurs collègues qui fréquentent moins ou pas du tout leurs camarades de travail. Les orientations de la recherche Les recherches à venir devraient s'intéresser à de nouvelles façons d'évaluer les besoins des employés qui protégeraient le caractère confidentiel de leurs démarches. Les organismes et établissements, notamment le Service correctionnel du Canada, doivent mettre au point des méthodes leur permettant de mieux répondre aux besoins des employés.

Plusieurs pistes de recherche pourraient être suivies pour faciliter l'étude des interventions en milieu de travail et leur effet sur l'alcoolisme et l'alcoodépendance. On pourrait, par exemple, réunir des renseignements sur les caractéristiques du milieu de travail susceptibles d'accroître les risques de toxicomanie chez les employés. D'autres recherches pourraient se pencher sur les ressemblances et les différences entre les problèmes de toxicomanie rencontrés en milieu de travail, en comparaison à la société en général.

(1) Harris, M. et Fennell, M. (1988). *Perceptions of an Employee Assistance Program and Employees' Willingness to Participate*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, numéro spécial sur la toxicomanie en milieu de travail et sur les programmes d'aide aux employés, 24, n° 4, 423-438.

(2) Hollinger, R. (1988). *Working Under the Influence (WUI): Correlates of Employees' Use of Alcohol and Other Drugs*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, numéro spécial sur la toxicomanie en milieu de travail et sur les programmes d'aide aux employés, 24, n° 4, 439-454.