

Employee Assistance Programmes: l'heure des premiers bilans

Venus d'outre-Atlantique où ils sont véritablement entrés dans les mœurs, les Employee Assistance Programmes (EAP) ont fait leur apparition en Europe. En Belgique, plusieurs entreprises – dont InBev Belgium et Europ Assistance – ont mis en place un tel service à destination de leurs collaborateurs. RH Tribune est allé prendre le pouls sur le terrain pour en tirer un premier bilan après quelques années de pratique.

TEXTE: NATHALIE GOBBE & LAURENT CORTVRINDT

Dans le dossier de RH Tribune n°92 consacré à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, nous les avons évoqués comme une tendance émergente.

Les Employee Assistance Programmes commencent alors seulement à percer chez nous, alors qu'ils ont déjà fait largement leur preuve dans les pays anglo-saxons. Quelques chiffres suffisaient à rappeler l'étendue du phénomène: plus de 80% des sociétés du classement Fortune 500 l'offriraient à leurs salariés. Pas moins de 40% des travailleurs américains en bénéficieraient, là où 70% des sociétés canadiennes l'incluent dans leur package!

Le principe? Loin d'être un « Docteur Jekyll » et « Mister Hyde », le salarié n'abandonne pas ses problèmes familiaux ou d'ordre privé lorsqu'il franchit le seuil de son bureau, tout comme il ne laisse pas derrière lui ses difficultés professionnelles quand il le quitte. L'entreprise qui veut pouvoir compter sur des travailleurs performants a donc tout intérêt à être à l'écoute de leurs problèmes, qu'ils soient professionnels ou privés. L'EAP propose ainsi une assistance téléphonique, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24: un interlocuteur dûment formé répond, écoute, conseille, oriente le cas échéant vers un

spécialiste, le tout en préservant l'anonymat de l'appelant et dans un cadre de gratuité de service pour ce dernier.

SUR LE TERRAIN

Voilà pour la théorie. Qu'en est-il sur le terrain? Les EAP concrétisent-ils les espoirs mis en eux? Certaines entreprises belges avouent avoir abandonné l'outil qu'elles qualifient de « trop américain, non adapté à notre culture européenne » et qui, sur le terrain, n'a éveillé que trop peu, voire même pas du tout, d'enthousiasme de la part des travailleurs. D'autres poursuivent l'expérience et, si elles admettent souvent un démarrage lent, elles n'en considèrent pas moins l'expérience comme enrichissante. Avec ses quelque 200 salariés, Europ Assistance fait partie de ces entreprises qui continuent à développer l'outil, initié en 2004 par convention collective d'entreprise.

« Nous avons lancé un EAP avec un triple objectif, explique Hilde Goethuys, DRH d'Europ Assistance. Nous voulions offrir un nouvel avantage extra-légal à nos collaborateurs, veiller à préserver leur bien-être et tester un nouveau concept. Notre objectif n'était en rien économique - lutter contre l'absentéisme -, ni cura-



Hilde Goethuys:

« L'EAP a pour vocation centrale de répondre à des problèmes isolés, individualisés, et non des problèmes plus globaux liés au fonctionnement de l'entreprise. Les relations avec les délégués syndicaux peuvent faire remonter ce type de problèmes. »

tif - faire face à un problème dans l'entreprise tels que le harcèlement moral ou l'alcoolisme, par exemple. » L'EAP a été lancé il y a un peu plus de deux années, après une longue campagne d'information, sous forme d'affichage, de messages via l'intranet, de séances de présentation au personnel. La communication interne est en effet essentielle pour ce type d'outil innovant. Et surtout, elle doit créer la confiance, clé du succès: le salarié doit être assuré que la confidentialité des entretiens sera respectée, que l'anonymat des personnes est garanti.

DYNAMIQUE DE DIALOGUE

Certes, malgré toutes ces précautions, le démarrage n'a été que très progressif: cinq appels ont été enregistrés en une année! Mais Hilde Goethuys le souligne: « Se confier anonymement à un inconnu, par téléphone, n'est pas ancré dans notre culture européenne.

« Lorsque le personnel dirigeant détecte un problème, il devrait avoir le réflexe d'orienter le collaborateur vers l'EAP. »

Et, surtout, Europ Assistance ne rencontre pas beaucoup de problèmes: il est donc logique que peu de cas soient soumis à l'EAP. Toutefois, nous allons relancer une campagne interne et mieux sensibiliser le personnel dirigeant: lorsqu'il détecte un problème, il doit avoir le réflexe d'orienter le collaborateur vers l'EAP. » L'entreprise pense aussi à utiliser l'EAP comme outil de management. Elle y a d'ailleurs eu recours, hors contact téléphonique anonyme, en réponse à une situation de crise dans un service: face à la déstabilisation des collaborateurs, des réunions ont été organisées au sein du service pour évacuer le stress. Une dynamique de dialogue a été instaurée parce que c'est peut-être par là que commence vraiment la sensibilisation...

L'EAP a toutefois pour vocation centrale de répondre à des problèmes isolés, individualisés, parce qu'un DRH n'est pas toujours armé et souvent très mal placé, pour y répondre. Hilde Goethuys ne croit toutefois pas à l'EAP comme révélateur de problèmes internes profonds, impliquant la mise sur pied de vastes plans d'actions. « Simplement parce que des problèmes plus globaux liés au fonctionnement

de l'entreprise sont détectés sans EAP. Europ Assistance, en particulier, a de bonnes relations avec les délégués syndicaux qui peuvent faire remonter ce type de problèmes. »

ETENDRE L'ACTION

Le Fonds Verhelst, une asbl d'œuvre sociale pour les collaborateurs d'InBev, a également lancé un EAP. Mis en place avec l'aide de son partenaire Eupora, il bénéficie aux collaborateurs du groupe brassicole et à leurs familles. Chez InBev, on bénéficie d'un recul plus important pour l'évaluer puisque, après cinq années de fonctionnement en Belgique - tout comme en Angleterre et en Irlande -, le Fonds a même décidé d'étendre la plateforme vers l'ensemble des pays de la zone Europe de l'ouest. L'outil a ainsi été introduit au second semestre 2007 en France, aux Pays-Bas, au Luxembourg, en Allemagne, en Italie et en Espagne. « Dans cette zone, la priorité actuelle est que le programme soit connu et reconnu par chaque collaborateur, commente Geneviève Cornet, Ombuds Support Manager pour le Fonds Verhelst. En Belgique, le service d'aide psychologique est désormais bien connu des collaborateurs. En revanche, celui de conseil en management l'est moins: nous comptons rectifier cela cette année. »

Si un peu de méfiance a pu s'exprimer chez certains travailleurs, l'entreprise souligne avoir réussi à dépasser cela, en misant sur une communication dans laquelle ont été expliqués les principes de base de l'EAP, à savoir le respect de la confidentialité, l'accompagnement en dehors des heures et des lieux de travail, et toujours sur une base volontaire. « Nous essayons également d'élargir l'EAP à une problématique purement psychologique, souligne-t-elle. Ce service est aussi valable pour traiter des questionnements d'ordre professionnel, relationnel, personnel. Une assistance pour des questions juridiques est également disponible tout comme le conseil en management. »

SPHÈRE PRIVÉE

Sur le terrain, le service semble convaincre: en Belgique, 5% des collaborateurs d'InBev - ou un membre de leur famille - ont fait appel à un des services offerts par l'EAP en 2007. A quel propos? Confidentialité oblige, le reporting des problèmes soumis reste très général mais on y constate toutefois qu'au premier semestre 2007, la plus grande partie des demandes touchent à la sphère privée. « Il va de soi que toutes les initiatives développées avec l'aide de notre partenaire EAP vont dans le sens d'un mieux-être pour les collaborateurs. Différents programmes



Geneviève Cornet:

« Parmi nos priorités actuelles, nous veillons à mieux faire connaître notre service de conseil en management, à être attentif à ce que la communication passe bien aussi vers la famille du collaborateur et à toucher toutes les catégories du personnel. »

sont aujourd'hui en développement », explique Geneviève Cornet.

« Dans les priorités actuelles, nous veillons à encore mieux faire connaître notre service de conseil en management, à être attentif à ce que la communication passe bien aussi vers la famille du collaborateur, à toucher toutes les catégories du personnel, à rester à l'écoute ▶

**TURNOVER
ABSENTEISME
BURNOUT
CONFLIT
CRISE
STRESS**

> **Contactez-nous**
02 773 27 27

être bien
travailler mieux **humaxia**
GROUP

DOSSIER Bien-être

des besoins des collaborateurs de l'entreprise et à faire en sorte que l'accompagnement soit ciblé sur la recherche d'une solution », conclut-elle. Un point-clef avant de se lancer dans l'implémentation d'un EAP et qui ressort de cette expérience? « Faire une enquête interne préalable auprès des collaborateurs afin de voir ce qu'ils attendraient d'un EAP et veiller ainsi à ce que l'offre rencontre au plus près la demande des collaborateurs de l'entreprise », suggère-t-elle.

AUSSI DANS LES PME

Nouveauté sur le marché: aujourd'hui, les Employee Assistance Programmes ne sont plus réservés aux grandes ou moyennes entreprises. « Dans le cadre du BECI - Brussels Enterprises Commerce and Industry, l'ancienne Chambre de Commerce de Bruxelles -, nous offrons une aide aux entrepreneurs en difficulté », explique ainsi Olivier Kahn, responsable du Centre pour entreprises en difficulté (CED). Il fait suite à la rencontre d'un fournisseur de services EAP, en 2007, suite à laquelle une série de constats ont été formalisés. D'abord, le stress de l'entrepreneur, de

l'indépendant et du patron de PME est au moins aussi fréquent que celui de l'employé ou de l'ouvrier, aggravé par le sentiment fréquent de solitude. Pourtant, rien n'existe de comparable à ce que propose la grande entreprise pour travailler au niveau

« Une enquête interne préalable auprès des collaborateurs permet de faire en sorte que l'offre rencontre au plus près la demande dans l'entreprise. »

de son bien-être. Par ailleurs, l'entrepreneur ou l'indépendant, contrairement à l'employé, ne peut envisager l'arrêt de travail, même quand son niveau de stress atteint des niveaux élevés. Ainsi, cette crise de stress sera vécue en pleine activité face



Lucien Sterru:

« En aucun cas, nous ne disons à la personne ce qu'elle doit absolument faire, afin de ne pas l'enfoncer davantage dans ses doutes. Nous préconisons de construire, par une technique d'entretien dite 'orientée solution', les pistes qu'elle contemple elle-même. »

Work-Life ou Life-Work: de quel côté faites-vous pencher la balance?

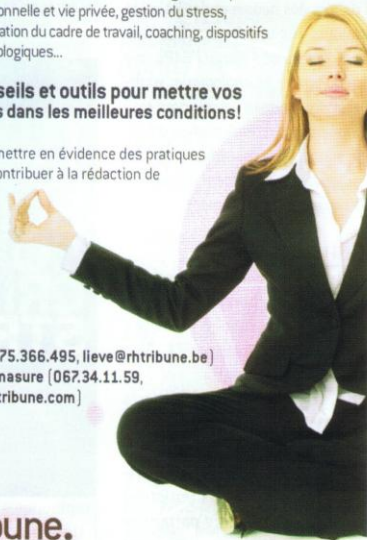
Elle ne vous aura pas échappé: une nouvelle rubrique « **Life Balance** » a fait son apparition dans notre **Guide du Manager RH**: équilibre entre vie professionnelle et vie privée, gestion du stress, bien-être, amélioration du cadre de travail, coaching, dispositifs de soutien psychologiques...

Tous les conseils et outils pour mettre vos collaborateurs dans les meilleures conditions!

Vous souhaitez mettre en évidence des pratiques innovantes ou contribuer à la rédaction de cette rubrique?

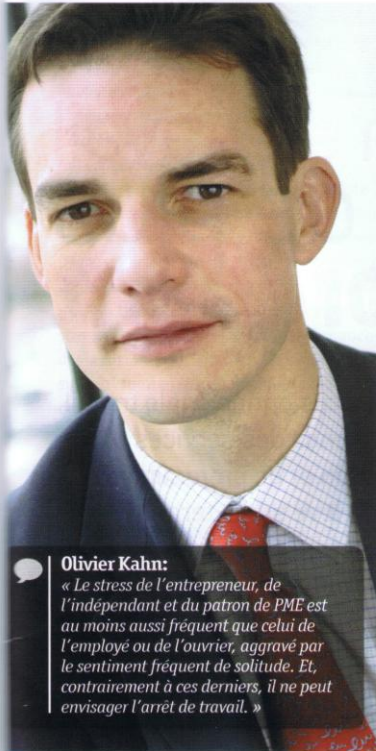
Contactez :
Lieve Smets (0475.366.495, lieve@rhtribune.be)
ou **Fabienne Tramasure** (067.34.11.59,
f.tramasure@rhtribune.com)

RH tribune.
LE MAGAZINE DES RESSOURCES HUMAINES



à ses clients, collaborateurs, banquiers ou consultants. Troisièmement, les conseils juridiques et financiers offerts gratuitement par le CED se heurtaient souvent à une attitude assez irrationnelle de la part de l'entrepreneur stressé: annulation des rendez-vous, abandon des plans d'action... De cette réflexion commune est née l'idée d'une ligne de spécialistes du stress recevant les appels des entrepreneurs. « Certaines conditions particulières se sont néanmoins révélées indispensables afin d'augmenter les chances de réussite », pointe notre interlocuteur. Parmi celles-ci, un accès téléphonique, disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, car l'envie de trouver une aide pour son stress est fragile et il faut que le service puisse répondre quand la personne stressée se décide à appeler, souvent en dehors des heures de bureau. Un numéro d'appel gratuit, pour la même raison d'accessibilité. La garantie de l'anonymat, pour éviter la « stigmatisation » que la demande d'aide provoque. Une « orientation solutions » pour que les appelants puissent trouver rapidement des pistes pour s'en sortir.

« Enfin, et il s'agit d'une des grandes spécificités de notre service, nos psychologues



Olivier Kahn:

« Le stress de l'entrepreneur, de l'indépendant et du patron de PME est au moins aussi fréquent que celui de l'employé ou de l'ouvrier, aggravé par le sentiment fréquent de solitude. Et, contrairement à ces derniers, il ne peut envisager l'arrêt de travail. »

qui répondent aux appels sont formés aux réalités de l'entreprise et de ses difficultés. Ils suivent également leurs 'patients' de bout en bout », précise le Lucien Steru, fondateur d'Humaxia, le fournisseur de service en question. Initiative unique en Europe, « Télé-Conseils 24/24 » a ouvert son standard le 7 novembre dernier. Depuis, un peu moins d'une centaine d'appels, dans les deux langues, ont été reçus à l'heure d'écrire ces lignes. Notons qu'une quarantaine d'entre eux a été déclenchée par un

seul sujet diffusé au journal télévisé. « Ce qui montre l'importance de la communication, directe ou indirecte, pour l'utilisation d'un service comme le nôtre. La conférence de presse saluant le lancement du service a eu lieu un mercredi après-midi et les premiers appels ont retenti dès le lendemain matin. C'est dire si le besoin existe. »

S'il est bien sûr prématuré d'analyser le fond des différentes thématiques déjà abordées et de les transformer en statistiques, certains sujets semblent néanmoins plus fréquents que d'autres. Quelques exemples: la déstabilisation de l'entrepreneur et de l'entreprise lorsque vie privée et vie professionnelle, étroitement liées, se dégradent: ils se séparent, les employés les quittent sentant couler la barque, il/elle veut sa part des actifs... Autre cas: l'entrepreneur technique, victime de son manque d'intérêt pour la gestion: une innovation a pris trop vite, les fonds propres ne sont pas assurés. Du coup, l'entrepreneur demande trop à un seul banquier, qui, effrayé, lui coupe les vivres...

FAIRE LE POINT

On peut encore citer la difficulté administrative - face à ce qui est perçu comme un mur administratif injuste, voire hostile, il veut « punir le système » -, la « panne » de vision stratégique - depuis dix ans l'entreprise a rencontré le succès jusqu'à cette idée de vendre moins cher à de grosses sociétés. Le chiffre d'affaires s'envole mais la marge baisse et il prend peur: jamais il n'a eu une telle croissance, un tel carnet de commande, et il ne parle que de faillite, ignorant ses chiffres que le comptable tarde à lui fournir - ou la précarisation de l'indépendant - tout allait bien, au point de faire un investissement qui sature la capacité d'endettement. Puis, le principal client fait faillite, laissant un gros impayé, et c'est la glissade...

En réponse à un problème, un expert conseillera la meilleure solution théorique. Une théorie, dans ces cas précis, malheureusement peu souvent applicable à cause du stress qui accable le patient. « Donc, en aucun cas, nous ne lui disons ce qu'il doit absolument faire, afin de ne pas l'enfoncer davantage dans ses doutes. Nous préconisons de construire, par une technique d'entretien dite 'orientée solution', les pistes qu'il contemple lui-même ». Dans un premier temps, il s'agira bien entendu d'écouter activement ce qui a la vertu de diminuer les émotions (tristesse, colère, peur...).

« Une fois que notre interlocuteur pourra 'faire le point', nous serons en mesure de passer à la seconde étape en l'aidant à préciser ce qu'il ou elle souhaite le plus par rapport à ses principales peurs. Car l'intrication vie privée et entreprise se révèle, en particulier, souvent difficile à analyser », souligne Lucien Steru. La troisième phase proposera enfin de construire concrètement ces pistes de solution avec pour dessein de créer un plan d'action peu formel, donc moins effrayant, mais clairement résumé. Toutes ces phases ne se font bien entendu pas lors d'un seul et même entretien mais en harmonie avec la vitesse à laquelle le patient « progresse ».

Le service est ouvert non seulement à l'entrepreneur mais aussi à sa famille ou même à ses employés, quand lui-même n'appelle pas. « Et parfois, dans les cas de grande détresse, nous prendrons même l'initiative du rappel quand on nous confie le numéro. En complément, nous proposons également des groupes de discussion pour entrepreneurs en difficulté. » Si les psychologues de Téléconseils 24/24 sont spécialisés dans le stress et formés aux réalités d'entreprise, en parallèle, la BECI continue à prodiguer des conseils pratiques professionnels et à développer un plan d'action, avec une recherche concertée de solutions... ●

Eupora
COUNSELING SERVICES

Les soucis et problèmes de vos collaborateurs, qu'ils soient professionnels ou privés, déteignent sur leurs prestations.

Le Employee Assistance Program, ou EAP, est un service confidentiel destiné aux collaborateurs de votre entreprise ainsi qu'aux membres de leur famille.

24h/24 et 7 jours sur 7, EAP offre la possibilité de faire appel à une aide individualisée avec comme seul et unique objectif d'améliorer leur bien-être.

Plus d'infos sur www.eupora.be

"YOUR WELL-BEING
IS OUR CHALLENGE"

