

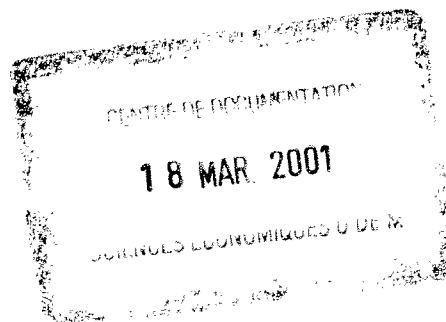
A1.4
360

Université de Montréal

**L'impact du programme d'aide aux employés
sur l'assiduité des employés en difficulté à la STCUM**

par
Robert Pilotte
École de Relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)**



Novembre 2000

© Robert Pilotte

Identification du jury

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

Ce mémoire intitulé :
***L'impact du programme d'aide aux employés
sur l'assiduité des employés en difficulté à la STCUM***

présenté par :
Robert Pilotte

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marcel Simard : Président-rapporteur
Shimon Dolan : Directeur de recherche
Viateur Larouche : Membre du jury

Mémoire accepté le : 14 février 2001

SOMMAIRE

Des efforts considérables ont souvent été déployés par les employeurs depuis plusieurs années pour contrer le problème de l'absentéisme et réduire les comportements problématiques dans l'entreprise. Parmi ces mesures, on note l'apparition des Programmes d'aide aux employés; ces organismes visent d'abord l'amélioration du bien-être de l'employé et par conséquent, celui de l'entreprise.

La littérature qui traite des bienfaits des PAE manque cependant de rigueur pour établir clairement, donc sans équivoque, les relations entre le PAE et les divers indicateurs d'une amélioration de l'assiduité. Les études que l'on retrouve sur les PAE n'adoptent pas de modèle systématique et nous observons des lacunes méthodologiques importantes : absence de groupes témoins, données restreintes, échantillons trop petits, etc. Par ailleurs, les caractéristiques occupationnelles et individuelles des utilisateurs du PAE sont pour la plupart connues et bien identifiés. En somme, il faut admettre qu'il est difficile de cerner tout le contexte dans lequel une problématique s'inscrit et évolue.

La présente étude peut en quelque sorte offrir un canevas à des recherches plus systématiques. Cette étude est réalisée dans une grande organisation montréalaise, soit la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal. Nous avons sélectionné à la STCUM 233 individus ayant bénéficié d'une intervention au PAE. Ce qui représente 67% de la population totale qui a fréquenté le PAE en 1989, 1990 et 1991. Les données furent colligées pour chaque cas durant 4 ans, soit 2 ans avant leur passage au PAE et 2 ans après leur démarche.

Nous avons identifié 10 variables indépendantes susceptibles d'influencer l'absentéisme qui constitue notre variable dépendante. Nous avons aussi répertorié 6 formes d'absentéisme dont 3 sont mesurées en terme de **fréquence** et de **durée** : les absences pour maladies personnelles, pour accidents de travail, pour maladies dans la famille. Quant aux 3 autres formes d'absentéisme suivantes, elles furent mesurées seulement en terme de **fréquence** «avant et après» le PAE : les absences sans permission, les retards au travail et les absences dues aux mesures disciplinaires. Le cadre de référence comporte ainsi 18 mesures distinctes de l'absentéisme, soit 9 mesurant l'absentéisme qui prévalait AVANT le PAE et 9 autres APRÈS la venue au PAE (Schéma à la page 86).

Notre étude est animée par 4 grandes questions de recherche, à savoir :

1. Quel est le profil qui caractérise les clients du PAE (en terme de traits individuels, occupationnels, situationnels et de taux d'absentéisme) ?
2. Comment évoluent les comportements absentéistes entre eux, avant et après le passage des employés au PAE (corrélations bivariées) ?
3. **Y-a-t-il des différences de moyennes significatives dans les taux d'absentéisme entre AVANT et APRÈS le passage des employés au PAE (Pair T-Test) ? Y a-t-il aussi des différences de moyennes significatives lorsqu'on sélectionne des groupes d'individus en particulier (Pair T-Test avec «select cases») ?**
4. Est-ce que l'amélioration ou la détérioration de l'absentéisme constatée après le passage des employés au PAE varie significativement en fonction des éléments (catégoriques et nominales) de chacune de nos 10 variables indépendantes (analyse de variance *Oneway*) ?

Les résultats de cette recherche font état d'une amélioration indéniable de l'assiduité quant à sa fréquence et ceci pour toutes les formes d'absentéisme considérées dans notre modèle. Il y a donc la démonstration claire d'une diminution de l'absentéisme suite à la relation d'aide.

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY.....	II
SOMMAIRE	III
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS.....	XI
REMERCIEMENTS.....	XII
 INTRODUCTION	 1
 1. L'INTÉRÊT DE CETTE RECHERCHE	
1.1 L'INTÉRÊT ET L'OBJET DE LA RECHERCHE.....	3
1.2 LA PROBLÉMATIQUE ÉTUDIÉE	5
 2. LA REVUE DE LITTÉRATURE	
2.1 L'ABSENTÉISME	12
2.1.1 L'absentéisme : son concept et ses formes	13
2.1.2 Les modèles de l'absentéisme.....	16
2.1.3 Les causes du phénomène	23
2.1.4 La mesure et les coûts de l'absentéisme.....	26
2.2 LES PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS	29
2.2.1 Le concept de PAE et sa raison d'être.....	30
2.2.2 Les différents modèles et le fonctionnement-type d'un Programme	37
2.2.3 Les programmes multi-volets et le processus de la relation d'aide	42
2.2.4 La toxicomanie parmi les difficultés personnelles.....	48

2.3	L'ÉVALUATION DES PAE.....	50
2.3.1	L'analyse qualitative et quantitative.....	51
2.3.2	Les modèles d'évaluation.....	58
2.3.3	Les difficultés et embûches à l'évaluation.....	65
2.3.4	L'absentéisme comme indice.....	67
2.4	LE PROGRAMME DANS L'ORGANISATION.....	69
2.4.1	Le PAE et la gestion des ressources humaines.....	69
2.4.2	Le PAE comme outil de récupération.....	72
3.	LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	
3.1	LE CAS ÉTUDIÉ : LE PAE DE LA STCUM.....	74
3.2	LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	81
3.3	LE MODÈLE DE RÉFÉRENCE.....	83
3.4	LES DÉFINITIONS THÉORIQUES ET OPÉRATIONNELLES.....	87
3.5	LES TECHNIQUES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES.....	91
4.	LES RÉSULTATS ET ANALYSES	
4.1	LA REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON.....	94
4.2	L'ANALYSE DES CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES ET SITUATIONNELLES.....	95
4.3	L'ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ASSIDUITÉ.....	100
4.4	L'ANALYSE BIVARIÉE (LE COEFFICIENT DE PEARSON).....	106
4.5	LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES AVANT ET APRÈS LA VENUE AU PAE (PAIR T-TEST).....	110
4.6	L'ANALYSE DE VARIANCE (ONEWAY).....	126
5.	DISCUSSION.....	136
	CONCLUSION.....	153
	BIBLIOGRAPHIE.....	156
	LISTE DES ANNEXES.....	XIII

LISTE DES FIGURES

	PAGES
Figure 1 : Modèle explicatif du phénomène de l'absentéisme <i>(Steers, Rhodes, 1978)</i>	17
Figure 2 : Modèle relatif aux facteurs organisationnels de l'absentéisme <i>(Bernatchez, 1979)</i>	21
Figure 3 : Grille d'évaluation présentant les indicateurs généraux de l'absentéisme <i>(Drapeau, 1988)</i>	27
Figure 4 : Grille d'évaluation présentant les indicateurs spécifiques de l'absentéisme <i>(Drapeau, 1988)</i>	27
Figure 5 : Modèle présentant les différentes activités d'un PAE <i>(Applebaum, Shapiro, 1989)</i>	41
Figure 6 : Illustration des problèmes d'ordres personnel et professionnel <i>(Nadeau, 1988)</i>	44

LISTE DES FIGURES, suite

	PAGES
Figure 7 : Schéma général des étapes de l'intervention en milieu de travail (CDE 1984)	46
Figure 8 : Programme d'aide aux employés (schéma explicatif)	47
Figure 9 : Le Cadre de référence de notre recherche	86
Figure 10 : Les catégories d'emplois des utilisateurs	95
Figure 11 : Le taux de syndicalisation de l'échantillon	97
Figure 12 : Les quarts de travail	97
Figure 13 : Les motifs de consultations	99
Figure 14 : Les sources de références	100

LISTE DES FIGURES, suite

	PAGES
Figure 15 : Moyennes des absences pour maladies personnelles	103
Figure 16 : Moyennes des absences pour accidents du travail	104
Figure 17: Moyennes des absences pour maladies familiales	104
Figure 18 : Moyennes des absences sans permission	104
Figure 19 : Moyennes du nombre de retards	105
Figure 20 : Moyennes du nombre de mesures disciplinaires	105

LISTE DES TABLEAUX

	PAGES
Tableau I Résumé des facteurs qui influencent l'absentéisme (<i>Sekiou, 1992</i>)	20
Tableau II Éléments caractéristiques d'un PAE (<i>Beaudoin, 1986</i>)	61
Tableau III Typologie des outils et des modèles utilisés pour évaluer les PAE (<i>Courtemanche, 1992</i>)	63
Tableau IV Le pourcentage d'absences à cause de problèmes personnels (<i>Werther et al, 1990</i>)	68
Tableau V Résultats : Les moyennes et les écarts-types	101
Tableau VI Résultats : Les variations des moyennes	102
Tableaux VII Les différences de moyennes (pair t-test)	114
VIII Les différences de moyennes (pair t-test)	117
IX Les différences de moyennes (pair t-test)	120
X Les différences de moyennes (pair t-test)	122
XI Les différences de moyennes (pair t-test)	124
Tableaux XII Analyses de variances « <i>Oneway</i> »	134
XIII Analyses de variances « <i>Oneway</i> »	135
Tableau XIV Résultats dits «significatifs»	141

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

PAE	Programme d'aide aux employés
STCUM	Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal
UQAM	Université du Québec à Montréal
RCMP	Royal Canadian Mounted Police (Gendarmerie Royale du Canada)

REMERCIEMENTS

Des remerciements sincères à Shimon Dolan, mon directeur de recherche ainsi qu'à Constantina Grégoriades qui m'ont soutenu au long de ce travail. Leur aide m'a été précieuse dans la réalisation de cette recherche.

Des remerciements également à la Direction de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal pour m'avoir permis l'accès aux renseignements nécessaires à cette recherche.

INTRODUCTION

Depuis les derniers vingt ans, plusieurs données statistiques ont tenté d'établir qu'il en coûtait plusieurs centaines de millions annuellement au Québec pour l'absentéisme au travail dû à des problèmes personnels.

Effectivement les travailleurs et travailleuses voient se multiplier les difficultés reliées aux nouvelles réalités socio-économiques et relationnelles, dans un contexte de travail devenu instable, insécure et de plus en plus stressant.

Nous analysons dans cette étude le lien possible qui existe entre le fait de consulter le PAE de l'entreprise et le niveau d'assiduité de celui qui demande assistance. Nous cherchons à évaluer spécifiquement l'impact des interventions du PAE sur le niveau d'absentéisme des clients, ceci dans une grande entreprise montréalaise qui rassemble environ 8000 employés. Plus particulièrement nous faisons l'analyse de la variation de l'absentéisme sous toutes ses formes, avant et après la venue au PAE.

Cette recherche permet d'examiner les effets d'un Programme d'aide aux employés (PAE) sur l'assiduité des travailleurs en difficultés qui y ont recourt. Dans un contexte de changements progressifs et sans cesse insécurisants, le PAE est apparu depuis les deux dernières décennies comme étant un outil privilégié pour la récupération des employés perturbés et confrontés à des situations de plus en plus difficiles.

Cette recherche permet de comparer le comportement de l'employé-client en se référant à deux périodes, soit deux ans AVANT et deux ans APRÈS avoir bénéficié des services de l'intervention du PAE de l'entreprise. Il s'agit d'examiner l'impact de leur démarche auprès du PAE, notamment au niveau de l'assiduité qui demeure généralement un signe fiable et révélateur d'un travailleur en difficulté.

Nous étudions de plus les relations entre diverses variables telles que l'âge, le sexe, les catégories d'emplois, ainsi que la nature des problématiques vécues qui génèrent presque inévitablement un impact sur l'assiduité.

La question fondamentale de cette recherche est de vérifier si le fait de «consulter» au PAE est susceptible de réduire l'absentéisme sous ses différentes formes. Plus précisément, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure et dans quel sens peut varier le niveau d'assiduité d'un employé en difficulté qui aurait eu recours au PAE.

1. L'INTÉRÊT DE CETTE RECHERCHE

AVANT-PROPOS

La particularité de cette recherche réside dans le fait qu'elle utilise des données issues de dossiers d'un Programme d'aide aux employés ainsi que des données provenant des dossiers administratifs des mêmes employés; le tout en respectant scrupuleusement les règles de confidentialité. Cette recherche possède donc un caractère unique et en ce sens elle initie de nouvelles pistes de réflexion.

1.1 L'INTÉRÊT ET L'OBJET DE LA RECHERCHE

Dans le contexte actuel, on constate une certaine ambiguïté concernant la place du travailleur dans l'entreprise. Cette dernière, devant les défis énormes qu'elle doit rencontrer, tente d'exploiter tout le potentiel de ses employés. Les dirigeants évoquent entre autres, le besoin de valorisation pour responsabiliser davantage les travailleurs, cherchant ainsi à obtenir une plus grande motivation et de meilleurs résultats, d'où la rentabilité, et dans certains cas la survie de l'entreprise.

Malheureusement, pour certains employeurs, l'employé ne demeure qu'un instrument, c'est-à-dire un outil considéré comme ayant une vie utile limitée. Dans ce contexte de pression accrue, le travailleur lui-même est à redéfinir sa valeur «travail». L'entreprise aussi se questionne: a-t-elle les réserves telles le temps et l'argent pour récupérer les «outils» devenus non-productifs? On pourrait presque penser que l'organisation d'aujourd'hui «consomme» de la main-d'oeuvre.

En général l'employeur ne se reconnaît pas de responsabilité sociale envers un employé en difficulté pour d'autres causes que le travail, mais considérant que les problèmes personnels peuvent affecter directement le rendement au travail, de plus en plus d'entre eux décident d'offrir un soutien à leurs employés perturbés.

Cette étude permet d'abord quelques constats relativement au profil d'absentéisme des employés-clients d'un PAE. **L'objet de cette recherche** consiste surtout à évaluer, dans la mesure du possible, les effets d'une relation d'aide offerte à un employé en difficulté, notamment au niveau de son assiduité au travail. Les PAE sous différentes formules, se présentent souvent comme une solution pour traiter les «canards boiteux», diront certains. Il apparaît alors important de vérifier l'impact chez les employés devenus clients de ce service de soutien. Il sera intéressant d'observer les conséquences au niveau du rendement au travail, particulièrement de l'assiduité, à partir des comportements absentéistes tels le nombre et la durée des maladies personnelles, le nombre et la durée des accidents de travail, les maladies dites «familiales», les retards ainsi que les suspensions disciplinaires et les absences sans permission.

Cette étude comporte une certaine originalité en ce sens qu'elle n'aurait pas encore été réalisée comme telle dans une entreprise; c'est **une première**. Pour la concrétiser, il fallait avoir accès aux renseignements personnels et

strictement confidentiels des dossiers appartenant au PAE. Ayant eu l'opportunité d'être responsable et intervenant au Programme d'aide aux employés de l'entreprise, j'ai pu utiliser ces renseignements en prenant toutes les mesures de sécurité pour protéger la confidentialité de façon absolue. De plus, il m'était également possible de disposer de façon confidentielle des dossiers administratifs d'assiduité, de la Compagnie.

1.2 LA PROBLÉMATIQUE ÉTUDIÉE

Réalités socio-économiques

Dans une perspective de relations industrielles, nous constatons que la vie actuelle multiplie les difficultés personnelles des travailleurs. On remarque une augmentation des problèmes reliés à la famille, au travail, à la situation financière, lesquels se répercutent en divorces, violence, faillites, dépressions, etc. Toutes ces situations difficiles perturbent inévitablement le travailleur et affectent généralement la qualité de son travail et son rendement dans l'ensemble. Il est donc devenu utile de fournir un certain soutien aux travailleurs en difficultés.

Depuis les dernières années, la logique patronale s'est orientée vers l'utilisation de techniques de pointe et la recherche d'employés motivés, efficaces et productifs; il s'agirait d'une question de survie pour les entreprises. Nous n'avons qu'à suivre l'actualité pour réaliser l'ampleur de cet ère de bouleversements, d'insécurité et de pressions accrues sur le main-d'oeuvre.

Au plan économique, la mondialisation des marchés et la globalisation des capitaux amènent toutes les firmes à se redéfinir et se repositionner. Parallèlement à cette poussée, l'endettement privé et collectif grandit et même les

déficits gouvernementaux sont devenus menaçants. Même le rôle de l'État est à redéfinir; les gouvernements contrôlent de moins en moins la vie économique et subissent comme nous les contrecoups des décisions des «grands pouvoirs économiques».

Nous pouvons affirmer, comme Tremblay (1993) que, nous vivons au-dessus de nos moyens en plus d'être dirigé par des gouvernements qui gaspillent en se souciant davantage de leurs intérêts politiques ; nous avons d'ailleurs au Canada la plus grosse dette per-capita au monde.

Les travailleurs vivent beaucoup d'insécurité dans un tel contexte et les perspectives d'avenir ne sont pas des plus rassurantes. Valaskakis (1992), parlant de l'évolution des modes de production, prétend que nous devenons plus productifs avec des moyens moindres et que,

« ... la demande de travailleurs n'augmentera plus au même rythme que la croissance économique; en fait, le besoin de main-d'oeuvre pourrait même décroître à cause du succès inespéré de la technologie» (page 188).

Les valeurs

Il y a aussi véritablement une crise au plan des valeurs et un réel besoin de s'accrocher à quelque chose. Notre façon de vivre est souvent caractérisée par la rapidité et une absence d'éthique tant sur le plan individuel que collectif. Les valeurs sociales susceptibles de traduire une dimension éthique, notamment l'égalité, l'équité, la loyauté, le respect semblent reculer alors que la société actuelle est beaucoup plus teintée des valeurs dites organisationnelles à savoir: l'efficacité, la productivité, l'efficience, la combativité, le leadership, la profitabilité, etc. Le monde change et les travailleurs et travailleuses vivent désormais dans ce manque de concordance accentué par un contexte économique qui offre à tous : L'INSÉCURITÉ.

Au plan social, le manque de confiance dans les institutions politiques grandit; la population non-contributive est en progression; les jeunes «décrochent» de l'école, les drogues sont devenues courantes, la pollution sous toutes ses formes progresse, etc. Cette perception relativement pessimiste est néanmoins assez partagée chez les travailleurs.

Cette mutation du monde a nécessairement affecté tous et chacun. La vie personnelle des employés a aussi subi de grands changements perturbateurs. L'insécurité, l'éclatement des familles, la banalisation des phénomènes du suicide et l'expansion de l'endettement ont fait de la plupart de nos travailleurs des «gens plus ou moins en difficulté», des gens qui ont besoin d'aide. Les travailleurs présentement sont davantage préoccupés par des difficultés d'ordre personnel alors que nous leur parlons de Plan d'entreprise, de productivité accrue et d'Amélioration continue. On les enrôle de force en leur disant: «on n'aura même plus de compagnie si vous n'embarquez pas !».

Le Programme d'aide aux employés

Il importe de reconnaître cette augmentation de la pression qui pèse sur le travailleur, la menace constante de perdre son emploi ainsi que la progression des difficultés personnelles que procure l'actuelle façon de vivre; les employés ont besoin d'aide et les programmes d'aide se sont imposés comme un des moyens à privilégier. Au plan des relations du travail, l'employeur placé dans une situation de survie, tente d'imposer son leadership au niveau des relations avec les syndicats. Le mot-clé est devenu «compétition» et tout le reste doit s'ajuster à ça, y compris la gestion des Ressources humaines. D'ailleurs en négociation collective, les employeurs sont devenus pro-actifs, renversant ainsi l'ancien modèle. Ce sont eux désormais qui essaient de dicter les priorités.

Le syndicat ne peut plus jouer son rôle de revendicateur sans tenir compte de l'orientation stratégique de l'entreprise; il est même souvent obligé d'y participer. Ces bouleversements dans les milieux de travail ne sont pas sans affecter les travailleurs de tous les niveaux. Tous doivent se repositionner en fonction d'une concertation essentielle à la survie de l'entreprise. Néanmoins, nous constatons malgré ce contexte que des entreprises tentent de faire place à une certaine humanisation des relations de travail. Dans cette optique, il apparaît dans des entreprises un certain respect des employés et un réel désir de leur venir en aide. Le PAE se présente de plus en plus comme «la formule» même si sa rentabilité est difficile à quantifier à cause du caractère confidentiel de son intervention et de la difficulté à qualifier ses effets.

L'ensemble du système est à se redéfinir et les travailleurs y sont probablement les plus vulnérables. En conséquence, les Programmes d'aide se sont multipliés dans les dernières années et apparaissent comme une véritable bouée de sauvetage, même si leur profitabilité n'est pas encore prouvée. Dans une conférence devant l'Association des intervenants en toxicomanie (AITQ), Jacques Rhéaume, chercheur à l'UQAM, précise qu'aux États-Unis, les PAE au nombre de 230 en 1965 sont passés à plus de 8000 en 1988. Cependant de nos jours, comme toute unité administrative, le PAE doit être justifié financièrement, d'où le grand intérêt de la présente recherche car ce qui ne s'évalue pas, ne compte pas toujours pour certains gestionnaires.

Quelques interrogations subsistent **quant à la raison-d'être** d'un PAE, à savoir: Est-ce un coût social ou un coût d'opération pour l'entreprise ? Les PAE ne servent-ils qu'aux employeurs qui ne peuvent se départir facilement des employés non performants à cause de la présence d'un syndicat ? Est-ce une responsabilité sociale de l'entreprise ? Jusqu'où va la responsabilité de l'employeur ? Enfin, on constate que la perception peut varier d'un gestionnaire à l'autre, selon leurs propres valeurs et croyances.

D'autres questions se posent également **quant à l'efficacité** des interventions du PAE: Peut-on récupérer un employé que l'on «oblige» à se faire aider ? Les comportements des «employés-clients» sont-ils modifiés de façon importantes à la suite de ce genre de relation d'aide ? Les changements d'attitudes souhaités sont-ils significatifs ? Sont-ils durables ? En somme, le questionnement est vaste.

Depuis ces dernières années, on cherche à motiver le travailleur en lui inculquant l'importance de la valorisation au travail et de la participation; on le responsabilise. Toutefois, lorsque la performance diminue, le travailleur se rapproche, dans certains milieux, du statut «d'employé jetable». Ce genre de situations contribue à justifier l'existence d'un Programme d'aide aux employés, même si un problème se pose lorsque l'on veut affirmer que cet investissement est rentable.

Puisque le PAE est souvent considéré comme un instrument susceptible de récupérer un employé devenu moins performant, il devient donc primordial de vérifier si l'intervention du Programme donne véritablement des résultats positifs au niveau du comportement de l'employé-client. Il s'agit de tenter de démontrer que l'employé est plus productif APRÈS avoir eu recours au PAE, qu'il ne l'était AVANT. Cette évaluation comporte des difficultés conceptuelles et méthodologiques que nous examinerons plus loin.

Quoiqu'il en soit, considérant que la présence au travail est un prérequis à la productivité, nous pouvons estimer le corollaire aussi évident. En effet la littérature indique que l'assiduité demeure, parmi les indices, celui qui est le plus fiable concernant la productivité d'un employé; le niveau d'absentéisme est généralement révélateur d'un employé en difficulté.

Questions de recherche

Nous avons établi comme questionnement pertinent dans cette recherche les quatre interrogations qui suivent. D'abord, quel est le profil de l'absentéisme chez les clients du PAE à la STCUM. Nous répondons à ce point par une analyse descriptive issue du traitement de notre banque de données rassemblant l'information sur les employés-clients. Nous avons formulé cette question ainsi : Quel est le profil qui caractérise les clients d'un PAE (en terme de traits individuels, occupationnels, situationnels et, de taux d'absentéisme) ?

Nous tentons également de comparer entre eux certains comportements absentéistes. Pour ce faire, nous avons effectué des corrélations bivariées sur les 18 mesures de la variable dépendante comprise dans notre banque de données. Ces corrélations précisent s'il y a des associations entre ces variations ainsi que la force de ces relations. Nous nous sommes demandés comment évoluent les comportements absentéistes les uns par rapport aux autres (maladies pour raisons familiales, maladies personnelles, retards, accidents ...) avant et après le passage des employés au PAE ?

En troisième lieu, nous tentons de découvrir si l'utilisation du PAE auprès des employés affecte significativement leur assiduité. En somme, y a-t-il des différences (de moyennes) significatives dans les taux d'absentéisme entre AVANT et APRÈS le passage des employés au PAE ? Y a-t-il aussi des différences de moyennes significatives dans les taux d'absentéisme entre AVANT et APRÈS le passage des employés au PAE lorsqu'on sélectionne des groupes d'individus précis (Pair T-Test avec «select cases») ?

Enfin, nous nous interrogeons à savoir si les variations moyennes constatées dans l'absentéisme entre AVANT et APRÈS le passage au PAE, sont réellement différentes en fonction des variables catégoriques (exemple : le sexe, la catégorie d'emploi, etc.). Bref, est-ce que l'amélioration ou la détérioration de l'absentéisme constatée après le passage des employés au PAE varie significativement en fonction des éléments de chacune de nos 10 variables indépendantes (catégoriques ou nominales) (analyse de variance Oneway) ?

2. LA REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous faisons un survol de la littérature concernant le phénomène de l'absentéisme ainsi que le concept de PAE et ses divers modes de fonctionnement. Nous examinons la place du PAE dans une organisation ainsi que le défi que représente l'évaluation de ses impacts.

Afin de bien comprendre et situer la problématique de l'assiduité en rapport avec l'intervention du PAE, la revue de littérature s'articulera autour de quatre principaux volets soit : **1) l'absentéisme, 2) les Programmes d'aide aux employés, 3) l'évaluation des PAE , 4) le Programme dans l'Organisation.**

2.1 L'ABSENTÉISME

Dans ce chapitre, nous discutons du concept de l'absentéisme, des diverses formes qu'il peut prendre, sa gravité, le tout suivi de modèles développés pour l'expliquer. Présentons au départ l'absentéisme comme étant la manifestation inverse de l'assiduité qui consiste en une présence régulière et assidue au travail.

La notion d'absentéisme varie en fonction des philosophies propres aux diverses entreprises, de sorte qu'il ne semble pas exister de définition universelle de ce phénomène. Côté-Desbiolles (1985) simplifie le concept en

parlant d'absences reliées à la maladie ou aux obligations personnelles et/ou familiales.

À la lumière de la revue de littérature qui suit, nous avons choisi de définir le terme de l'absentéisme comme étant le fait de ne pas être présent au travail pour les raisons suivantes: maladies personnelles, maladies dans la famille, accidents de travail, retards, absences sans permission et suspensions disciplinaires. Selon nous, cette énumération exprime bien le concept en illustrant les circonstances qui motivent l'absentéisme, lesquelles sont considérées dans notre étude.

2.1.1 L'ABSENTÉISME : SON CONCEPT ET SES FORMES

Il existe un très grand nombre de définitions de l'absentéisme; en voici quelques-unes qui nous permettent de bien saisir le concept.

Selon le dictionnaire *Larousse*, l'absentéisme est *«une absence d'un salarié de son lieu de travail, non justifiée par le motif légal; comportement de celui qui est souvent absent»*.

L'absentéisme serait le fait de ne pas se présenter au travail. Que ce geste soit justifié ou non, le fait de ne pas se présenter au travail se traduit par des journées perdues qui autrement seraient productrices.

La définition la plus simple demeure celle du *«Bureau of National affairs»* des États-Unis, cité par Bélanger et al (1983) à l'effet que *«l'absentéisme est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non»*.

(page 280)

Dans le même sens que les définitions précédentes, Sekiou et al (1992) définissent l'absentéisme comme suit:

«La présence physique du travailleur à son lieu de travail est la condition essentielle de sa présence (ou de sa non-absence). L'absentéisme réfère donc à une période précise durant laquelle le travailleur ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non-présence» (page 485)

La notion d'absentéisme n'inclut pas les vacances annuelles, les congés fériés ainsi que toutes les autres absences rémunérées ou non qui sont consenties à la discrétion de l'employeur. Toutefois, selon Kelley (1982), il y a lieu de distinguer le genre d'absences sur lesquelles l'employeur peut tenter d'intervenir, soit la maladie, les accidents et les absences pour raisons personnelles diverses. Ces absences qui peuvent découler, dans une certaine mesure, des attitudes personnelles, correspondent au type d'absentéisme que l'employeur tente d'influencer.

L'absentéisme se caractérise par la fréquence et la durée des absences. Selon Thériault, Lesage, Boisvert (1981), il y a 15% des employés qui s'absentent très souvent et qui, à eux seuls, expliquent autour de 40% des absences totales d'une entreprise. Mikalachki et Gandz (1979) quant à eux ont évalué qu'il y avait onze fois plus de journées d'absences que de journées de grèves. Beaudoin (1986) déplore que les études évaluatives existantes ne définissent pas l'absentéisme de la même façon, d'où la difficulté d'obtenir des comparaisons valables. Mais cette lacune s'explique, selon nous, par le fait que nous ne pouvons définir ce phénomène de l'absentéisme sans évoquer ses manifestations et ses formes si diverses.

Classification des formes d'absentéisme

Ainsi, la littérature dégage plusieurs formes ou manifestations de l'absentéisme; il faut considérer les absences pour maladies personnelles de courte et de longue durée, les retards, les départs hâtifs, les absences sans permission, les absences pour maladie dans la famille, etc. Plusieurs auteurs ont tenté de classer les raisons d'absences par catégories. Gandz et Makalachki (1981) font une distinction entre les absences dites «attestées» (maladie ou accident) et les absences «non-attestées» (accidents légers, maladies de courte durée, raisons personnelles ou familiales). Ils proposent donc une classification basée sur l'attestation médicale.

Selon Sekiou et al (1992), il y aurait deux grandes catégories, soit l'absentéisme involontaire causé par la maladie et les accidents dans la mesure où ils sont imprévus et hors-contrôle. Quant à l'absentéisme volontaire qui représente une proportion très importante, il serait dû à des facteurs personnels et organisationnels. Ils proposent une classification basée sur la distinction «volontaire» versus «non-volontaire».

Drapeau (1988), dans son document de référence à l'intention des gestionnaires de la Fonction publique, insiste sur l'importance d'examiner les aspects suivants pour identifier la forme que prend l'absentéisme: **la nature** des absences, car certains types d'absences sont plus facilement contrôlables que d'autres; **la fréquence** des absences, étant donné que certains types d'absences peuvent se produire plus souvent que d'autres; **la durée** des absences, de manière à pouvoir isoler le véritable comportement d'absentéisme; **la distribution des différents types d'absences** selon diverses variables, ce qui permet de faire ressortir les situations problématiques qui provoquent ces absences.

S'ajoute à ces difficultés de classification un phénomène culturel, car certaines manifestations de l'absentéisme sont propres à leur milieu; par exemple, il peut être de mise «d'utiliser» ses congés de maladie à cause d'une certaine tolérance de la gestion. Il peut s'agir de la convention collective, de normes de groupe ou du laxisme du personnel d'encadrement.

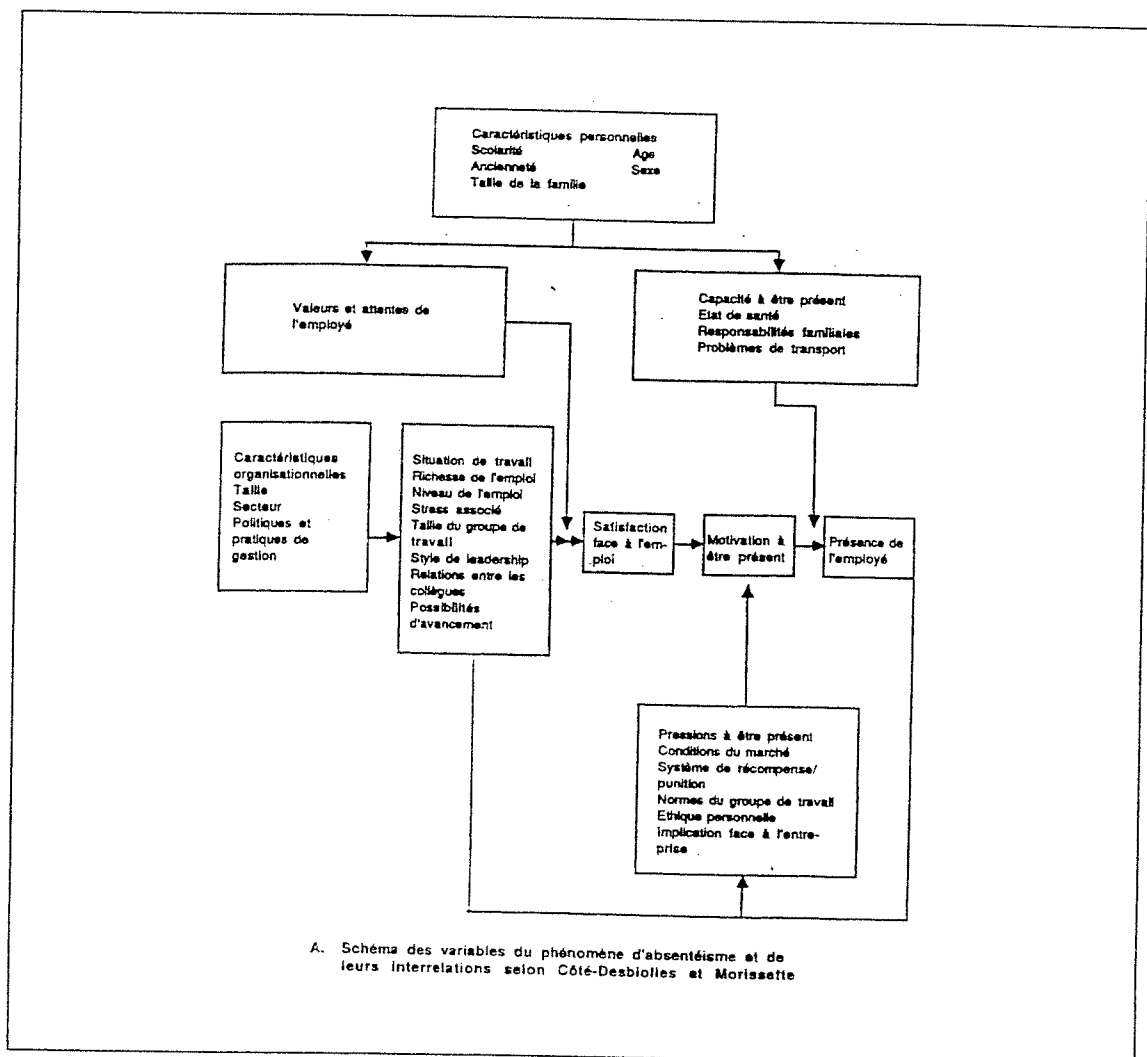
Nous savons que l'absentéisme global se reflète dans l'organisation sous plusieurs formes et que ses coûts sont énormes. Ainsi selon Statistique Canada, dans les entreprises canadiennes en général, il manque en moyenne 3.5% à 4% des gens à chaque jour; un employé s'absente en moyenne 8 à 9 jours par année. Les absences d'ailleurs, sont plus nombreuses au Québec (8.1%) que dans le Canada (6%). Toujours selon les données de Statistiques Canada, le nombre de jours perdus par travailleur est passé de 8,6 jours en 1983 à 9,3 en 1993. Seulement au Québec, il en coûtait pour l'absentéisme 6 milliards annuellement en 1994. Et que dire des coûts sociaux et humains !

2.1.2 LES MODÈLES DE L'ABSENTÉISME

L'absentéisme est un phénomène de société, un phénomène universel qui progresse depuis le début des années 60. Les organisations réalisent de plus en plus qu'elles doivent s'y intéresser à cause des coûts considérables qu'il représente. Même si d'innombrables recherches ont été faites sur le sujet, il demeure encore difficile d'en évaluer le coût exact. D'ailleurs, il n'existe pas de définition opérationnelle qui fait l'unanimité ni des chercheurs ni des praticiens. Plusieurs auteurs ont défini l'absentéisme par les facteurs qui l'engendrent mais peu d'entre eux ont présenté un modèle complet du phénomène.

Les éléments reliés à l'absentéisme sont nombreux et les causes sont d'origines variées. Parmi les auteurs qui ont tenté d'intégrer tous ces facteurs dans un modèle conceptuel, nous portons notre attention sur celui qui apparaît le plus utile pour comprendre ce phénomène, soit le schéma développé par Steers et Rhodes (1978) présenté ci-dessous (Figure 1). Ce modèle considère les caractéristiques personnelles de l'individu, les caractéristiques situationnelles, organisationnelles et celles liées spécifiquement à l'emploi. Toutes ces variables interreliées, exposées ainsi, aident à la compréhension de cette dynamique de l'absentéisme.

Figure 1 MODÈLE EXPLICATIF DU PHÉNOMÈNE DE L'ABSENTÉISME (STEERS, RHODES, 1978).



Côté et Desbiolles (1985), se référant au graphique précédant, énoncent qu'il y aurait quatre (4) catégories de facteurs reliées au phénomène de l'absentéisme: **1)** les caractéristiques socio-démographiques (l'âge, le sexe, le statut civil, la scolarité, l'état de santé et l'ancienneté); **2)** les caractéristiques organisationnelles (le secteur d'activités, la taille de l'entreprise, les politiques et pratiques en gestion des ressources humaines et la syndicalisation); **3)** les caractéristiques de l'emploi (le type d'emploi, les horaires de travail et les salaires); **4)** les caractéristiques du milieu (le niveau d'emploi et les variations cycliques). Cette reformulation paraît intéressante.

Selon une récente recherche de Renaud, Belout et Rocheleau (1999), la plupart des auteurs s'entendent pour faire des distinctions entre les facteurs explicatifs de l'absentéisme, lesquels se regroupent selon eux en cinq catégories.

La première catégorie, soit les facteurs **socio-démographiques** tels l'âge, le sexe et le statut civil, correspond effectivement à des conditions de vie personnelles qui varient, influençant l'assiduité. Nous retrouvons d'ailleurs de ces variables dans notre cadre de référence. Comme deuxième catégorie, il y aurait le **contexte organisationnel** qui fournit également des facteurs conditionnant l'assiduité. Il suffit de penser au domaine d'activité, aux conditions de travail, à la taille de l'entreprise, à ses politiques de gestion et à son climat de travail. La syndicalisation en soi n'est pas un facteur, sauf que certaines dispositions de contrats collectifs sont l'équivalent de politiques de gestion reliées à l'absentéisme et en ce sens elles peuvent influencer l'assiduité. Pour d'autres facteurs incitatifs à l'absentéisme, il y aurait possiblement une troisième catégorie selon ces chercheurs, soit une certaine «**norme de groupe**» ou culture du milieu, ou encore une permissivité au niveau de la gestion.

La satisfaction au travail demeure aussi un facteur très important, de même que la catégorie d'emploi. Les auteurs évoquent enfin comme quatrième catégorie, le sentiment d'être respecté et celui d'être bien traité qui constitueraient des **facteurs reliés à l'emploi**, influençant le rapport au travail et, en conséquence, l'assiduité. Les horaires et les conditions de travail dans l'ensemble fournissent divers motifs qui se conjuguent pour inciter à l'absentéisme ou l'assiduité.

Enfin comme cinquième catégorie, le marché de l'emploi pourrait être aussi une variable déterminante. En somme, tous ces facteurs sont susceptibles d'influencer l'absentéisme, tel que démontré dans une recherche à l'École des relations industrielles de L'Université de Montréal par les auteurs précités (Document 99-08, Septembre 1999).

Parmi les nombreux modèles explicatifs de l'absentéisme, on retrouve une classification intéressante de Sekiou et al. (1992). Selon eux, l'absentéisme est le résultat d'une modification de comportement du salarié et il est influencé par les facteurs suivants (Tableau I): **1) Les facteurs d'ordre personnel et liés à l'emploi** (sexe, âge et statut civil, statut, professionnel, qualification des individus, vie familiale, origine ethnique, état de santé, ancienneté dans l'organisation); **2) Les facteurs d'ordre organisationnel interne** (nature de la tâche, niveau de responsabilité, conditions de travail, mode de rémunération, taille de l'entreprise, qualité du leadership); **3) Les facteurs externes d'ordre organisationnel** (état du marché du travail, contexte social, température, distance).

Tableau I RÉSUMÉ DES FACTEURS QUI INFLUENCENT L'ABSENTÉISME (SEKIOU ET AL. 1992)

Facteurs d'ordre		Facteurs d'ordre organisationnel et exigences qui s'y rattachent	Facteurs d'ordre socio-économique et ceux qui se rattachent à l'environnement de l'organisation
Personnel	Aspirations personnelles		
<ul style="list-style-type: none"> • Âge • Sexe • Origine ethnique • Niveau d'aptitude • Statut marital et responsabilités familiales • Type d'emploi exercé • État de santé de l'individu • Rémunération globale • Scolarité etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation individuelle • Changement d'affectation • Compétence de l'employé • Statut professionnel • Sens de responsabilité • Anxiété • Ambition etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nature de la tâche • Conditions de travail • Taille de l'organisation • Qualité du leadership • Classement du milieu de travail • Effort physique • Horaire de travail • Niveau hiérarchique • Relations inter-personnelles etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte économique • Tendance sociale • Région • Moyens de transport • Périodes d'activités • Saisons • Température etc.

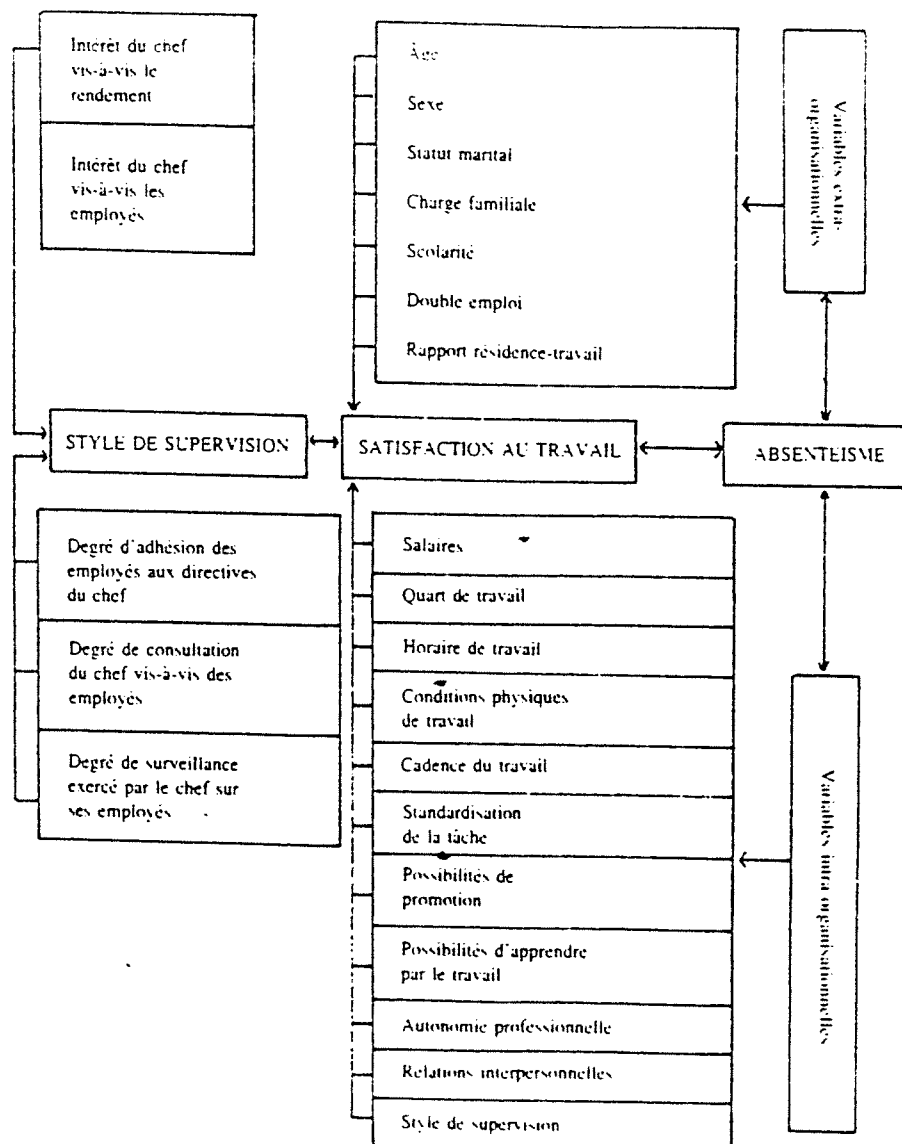
Nous notons que parmi toutes les causes de ce phénomène, le sentiment d'appartenance et le degré de satisfaction constituent aussi des facteurs importants, mais ils ne demeurent souvent que des facteurs dits «aggravants» ou «médiants». Ce tableau, comme la plupart des modèles explicatifs de l'absentéisme, n'identifie pas de pondération quant à l'importance relative de ces facteurs. Nous remarquons une certaine similarité dans ces différents modèles se voulant explicatifs de l'absentéisme. Nous y retrouvons entre autres les facteurs socio-démocratiques et occupationnels que nous utilisons dans notre cadre de référence. En ce qui nous concerne, nous avons ajouté des variables dites situationnelles reliées à l'intervention du PAE.

Selon le psychologue Pierre Varin, responsable du Programme de santé mentale à l'Hydro-Québec (1985), les causes possibles de l'absentéisme, d'un problème de rendement ou de comportement au travail, sont **par ordre**: conjugal, familial, financier, difficulté d'adaptation, conflit intra-psychique, trouble de l'affectivité, etc. En plus de ces causes, il évoque aussi les problèmes organisationnels qui engendrent également un manque d'assiduité

sous différentes formes. Nous observons que tous ces modèles mentionnent inévitablement, avec plus ou moins d'emphase, les conditions personnelles des individus; ils évoquent également les problèmes organisationnels ou les politiques de gestion.

L'entreprise a un rôle très important car elle peut facilement, et, involontairement susciter l'absentéisme. Le modèle de Bernatchez (1979) illustre bien le grand nombre de facteurs sur lesquels l'employeur est en mesure d'influencer.

Figure 2 MODÈLE RELATIF AUX FACTEURS ORGANISATIONNELS DE L'ABSENTEÏSME (BERNATCHEZ, 1979)



Le climat organisationnel et l'état des relations de travail peuvent évidemment affecter la motivation d'être au travail. Concernant la décision de s'absenter, Bernatchez (1979), dans un article publié dans «*Administration hospitalière et sociale*», établissait comme premier facteur «aggravant» la syndicalisation de l'employé. En effet, lorsque ce dernier est syndiqué, il peut bénéficier d'avantages économiques très incitatifs quant à son choix de s'absenter. Mentionnons que ce modèle de Bernatchez (1979) résulte d'une étude empirique menée dans un Centre hospitalier universitaire (240 cas).

Pour ce qui est des autres facteurs, il est très difficile de connaître l'influence des uns par rapport aux autres, d'où la presque'impossibilité d'établir une pondération. Néanmoins, plusieurs des auteurs qui multiplient les modèles conceptuels se rejoignent sur la triple provenance des facteurs incitant à l'absentéisme, soit d'ordre personnel, organisationnel et environnemental.

Malgré toutes ces reformulations différentes mais similaires de ce phénomène, nous devons considérer qu'il faut tenir compte de l'évidence d'un certain taux d'absentéisme considéré comme normal, compte tenu qu'il permet à l'employé de disposer du temps nécessaire à la récupération de ses capacités, de sa forme physique et psychologique. D'ailleurs, il est démontré scientifiquement que l'absentéisme est normal et nécessaire à la santé mentale et physique (Rhodes et Steers, 1978). Il faut même estimer qu'il existe un taux minimal acceptable.

Quand vient le temps de décider de ne pas se rendre au travail, plusieurs facteurs internes et externes interviennent, sauf que la décision finale demeure individuelle et constitue le bilan que l'employé fait, considérant plusieurs facteurs liés à la situation à laquelle il est confronté. En ce sens, la décision est toujours motivée pour l'employé, mais pas nécessairement selon la perception de l'employeur qui se réfère souvent à d'autres facteurs et à d'autres orientations ou impératifs.

2.1.3 LES CAUSES DU PHÉNOMÈNE

Parmi les principales causes du phénomène de l'absentéisme, la littérature fait ressortir plusieurs sources de difficultés; trois d'entre-elles ont retenu notre attention comme étant davantage pertinentes à la présente réflexion. Il s'agit de l'organisation du travail, la santé mentale et la toxicomanie.

L'ORGANISATION ET LA NATURE DU TRAVAIL :

Le Comité de la santé mentale du Québec, dans son rapport intitulé «*Pour donner un sens au travail*» (1992), énonce relativement aux Services de transport en région urbaine que ces derniers comportent des risques particulièrement élevés, principalement pour les conducteurs d'autobus. Le Comité identifie spécifiquement les groupes de travailleurs les plus à risque comme étant les salariés du transport urbain, soit justement une partie importante de l'échantillon servant à la présente recherche.

Selon le rapport précité, les signes physiologiques (adrénaline et cortisol) et psychologiques du stress sont en nette relation avec les contraintes de temps que subissent les conducteurs d'autobus, et sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle. Toutefois, la disponibilité des ressources de soutien et une plus grande autonomie contribuent à diminuer, chez cette population, les symptômes liés au stress. Néanmoins nous constatons une nette recrudescence depuis les trois dernières années, des agressions armées à leur endroit. Il n'y a donc aucun doute sur l'importance de la nature du travail.

Le Comité sur la santé mentale (1992), dans son étude réalisée auprès d'une population d'hommes exerçant différents métiers, affirme que le risque d'incidence de maladie coronarienne chez les conducteurs d'autobus et les

chauffeurs de taxi est trois fois plus élevé chez ces groupes d'emplois. Pour les conducteurs d'autobus, cet excès de risques demeure statistiquement significatif. Il semble assez évident que certaines particularités du travail peuvent inciter à l'absentéisme; on n'a qu'à penser aux horaires de travail entrecoupés et aux conditions physiques de travail. On peut aussi évoquer le fait que l'application des règles d'ancienneté inscrites dans les conventions collectives obligent pratiquement tous les chauffeurs à travailler toutes leurs fins de semaines jusqu'à ce qu'ils aient atteint autour de 12 ans d'ancienneté.

Il s'agit possiblement d'un bel exemple d'organisation du travail qui peut inciter à l'absentéisme, surtout si l'on considère que les jeunes chauffeurs qui travaillent les fins de semaine ont souvent de jeunes familles. Il pourra donc être intéressant d'examiner les résultats par catégories d'emplois tels que définis au niveau des variables occupationnelles utilisées dans la présente recherche.

LA SANTÉ MENTALE :

Les problèmes de santé mentale sont difficiles à identifier et à quantifier en raison du caractère imprécis et de la grande diversité de leurs manifestations; cependant ils demeurent une des causes hautement probables d'absentéisme. Comme donnée intéressante, on retrouve dans le rapport du Comité de la Santé mentale, qu'au Québec, 30% des journées d'absences au travail sont dues à des problèmes de santé mentale pour lesquels certains employés utilisent un Programme d'aide aux employés. De plus, l'Association canadienne pour la santé mentale estime que 35% des travailleurs vivent des problèmes de comportements qui occasionnent une baisse de rendement et de l'absentéisme. L'incidence sur l'assiduité est tout aussi évidente lorsqu'on considère les problèmes conjugaux ou encore les troubles engendrés par des situations de travail malsaines.

LA TOXICOMANIE :

Selon un «Bulletin du Conseil du Patronat du Québec» (Juin 1990), l'ensemble des études qui traitent d'alcoolisme et de toxicomanie situent entre 12 et 15% le nombre de travailleurs touchés par une surconsommation de drogues et d'alcool. S'inspirant des données publiées par le Ministère de l'industrie et du commerce, le Conseil du Patronat du Québec (CPQ) fait état, dans son Bulletin de Juin 90, de ce qui suit :

«Un alcoolique s'absente du travail en moyenne 3 fois plus qu'un autre travailleur, soit 22 jours, comparativement à 6. Il a 2 fois plus d'accidents que les autres travailleurs. Il utilise 3 fois plus les assurances-maladies et donne un rendement diminué de 25% en moyenne». «Un accident de travail lié à l'alcool se produirait à toutes les 3 minutes, 27 secondes; il y a 2 fois plus d'heures perdues à cause de l'alcoolisme qu'à cause des grèves et enfin les pertes annuelles reliées à l'alcoolisme et à la toxicomanie sont estimées à près de 500 millions» (page 9).

Allant dans le même sens, le groupement *Alliance pour un Canada sans drogue* tendait à démontrer devant le Groupe de travail et de lutte à la drogue du Gouvernement du Québec, en 1990, que ces différentes dépendances ont une incidence directe sur l'attitude au travail des employés concernés.

Il est aussi établi, à partir d'un document de la Chambre de Commerce des États-Unis, cité par *Alliance pour un Canada sans Drogue* (1990), qu'un usager de drogues: utilise 25 fois plus de congés d'une durée de 8 jours et plus, est 3 fois plus souvent en retard, est impliqué 3.6 fois plus souvent dans des accidents avec blessures et baisse sa productivité du tiers. Des employés en traitement de désintoxication auraient reconnu dans 65% des cas que la drogue affaiblissait leur performance au travail.

De plus, la direction des faillites de Consommation et Corporation Canada (1990) prétend que 8% des 3 000 faillites personnelles seraient dues à la toxicomanie chaque année. Selon eux, «les effets de la dépendance aux produits psychotropes sont relativement évidents tout comme les autres difficultés personnelles. Les indices révélant qu'un employé est perturbé sont d'abord les absences fréquentes, les retards, les oublis, la baisse du rendement au travail et de la concentration; également les ennuis financiers et les relations interpersonnelles perturbées ou hostiles».

Mentionnons que nous utilisons justement dans la présente recherche quelques-uns de ces facteurs. La littérature semble donc confirmer le caractère approprié de ces indices considérés comme étant révélateurs de difficultés personnelles du travailleur.

2.1.4 LA MESURE ET LES COÛTS DE L'ABSENTÉISME

Concernant la mesure de l'absentéisme, plusieurs auteurs y ont développé des modèles plus ou moins complets, étant donné la complexité du phénomène.

Au niveau de la fonction publique du Québec, Drapeau (1988) a mis au point deux grilles d'évaluation. La première exposée ci-après (Figure 3) présente des indicateurs dits «**généraux**», tels les taux d'inactivité, d'incidence, de sévérité et de fréquence. La seconde grille d'évaluation exposée à la suite (Figure 4) présente des indicateurs «**spécifiques**», très pertinents pour cerner le phénomène. Ces grilles ont l'avantage de définir des indicateurs tels le taux de fréquence et le taux de sévérité que nous appellerons dans la présente recherche, *la durée*.

Figure 3 GRILLE D'ÉVALUATION PRÉSENTANT LES INDICATEURS GÉNÉRAUX DE L'ABSENTÉISME (DRAPEAU, 1988)

Indicateurs	Définitions	Formules de calcul
Taux d'inactivité (aussi appelé taux d'improductivité ou taux de gravité)	Pourcentage du temps de travail perdu en raison de l'absentéisme	$\frac{\text{Nombre d'heures ou de jours d'absences}}{\text{Nombre d'heures ou de jours qui auraient dû être travaillés par l'ensemble des personnes titulaires d'un emploi au cours de la période de référence.}} \times 100$
Taux d'incidence (aussi appelé taux de concentration ou taux de participation)	Pourcentage moyen des personnes titulaires d'un emploi à qui peut être imputé l'absentéisme	$\frac{\text{Nombre de personnes absentes}}{\text{Nombre de personnes titulaires d'un emploi au cours de la période de référence}} \times 100$
Taux de sévérité	Pourcentage moyen du temps de travail perdu par les personnes absentes	$\frac{\text{Nombre d'heures ou de jours d'absences}}{\text{Nombre d'heures ou de jours qui auraient dû être travaillés par les personnes absentes au cours de la période de référence}} \times 100$
Taux de fréquence	Nombre moyen d'occasions d'absences par personne titulaire d'un emploi	$\frac{\text{Nombre d'occasions d'absences}}{\text{Nombre de personnes titulaires d'un emploi au cours de la période de référence.}}$

*Uniquement pour raisons de maladie, d'invalidité ou d'obligations personnelles, familiales ou civiles.

Figure 4 GRILLE D'ÉVALUATION PRÉSENTANT LES INDICATEURS SPÉCIFIQUES DE L'ABSENTÉISME (DRAPEAU, 1988)

Indicateurs	Utilités	Références
Taux d'absentéisme pour raison de maladie	Ce type d'absences compte habituellement pour environ 80 pour cent de l'absentéisme	Kelly (1982)
Taux d'absentéisme de courte durée (par exemple, trois jours ou moins)	Ce taux permet d'isoler les absences relevant plutôt de raisons d'ordre personnel	Bélanger (1979)
Taux d'absentéisme pour une journée ou moins	Ce type d'absences est caractéristique du comportement d'absentéisme	Kelly (1982)
Taux d'absentéisme des lundis et/ou des vendredis	Ce type d'absences se rencontre généralement en plus grand nombre que lors des autres jours de la semaine	Kelly (1982)
Taux d'absentéisme selon les saisons	Habituellement, l'absentéisme est à son plus haut en hiver ou au printemps et à son plus bas en été	Kelly (1982) Côté-Desbiolles (1985)
Pourcentage moyen de personnes absentes à chaque jour	Ce pourcentage peut se situer entre 3,5 et 4,0 pour cent	Thériault, Lesage et Boisvert (1981)
Nombre moyen de jours d'absence par personne par année	Ce nombre peut s'établir à 8 ou 9 jours	Thériault, Lesage et Boisvert (1981)
Nombre moyen de jours d'absence par occasion d'absence	Ce nombre peut atteindre environ 3 jours	Thériault, Lesage et Boisvert (1981)

Ces tableaux fournissent des points de repère pour une meilleure compréhension de l'absentéisme, en plus de suggérer des évaluations plus spécifiques. On y retrouve des formules de calcul correspondant à des indicateurs réels.

LES COÛTS

Parmi les multiples données relatives aux coûts de l'absentéisme, mentionnons Bouthiller (1987) qui évalue à 3.8 milliards par an le coût de l'absentéisme au Québec; de même que Dumont (1988) qui estime pour sa part, à 26.1 millions le nombre de jours perdus pour cause d'absences. L'absentéisme a un coût appréciable au niveau de la production qui se voit retardée ou changée de rythme. Il s'ensuit souvent une difficulté à rencontrer les échéanciers sans compter que les employés sont affectés par le surcroît de travail. Il existe aussi un coût indirect occasionné par la gestion des absences et du remplacement. Compte tenu qu'une baisse d'efficacité engendre généralement une diminution de profits, même si les coûts sont quelques fois difficiles à quantifier, ils demeurent réels.

Nous remarquons dans la littérature qu'il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts de l'absentéisme; les résultats d'ailleurs varient de quelques centaines de millions à quelques milliards par année au Québec. Nous ne faisons que souligner cette grande variété d'estimations en nous disant qu'il ne serait pas surprenant de retrouver une situation semblable concernant le calcul de rentabilité des PAE. Ce phénomène est normal, considérant la diversité des modes de calcul.

Le manque d'uniformité au niveau de données des organisations explique en partie la difficulté de comparer l'ampleur du phénomène et de ses coûts d'un milieu à un autre. Toutefois Gandz et Mikalachki (1981) ont tenté de clarifier les coûts en cinq catégories, soit:

- a) les salaires, incluant le temps supplémentaire et le temps de remplacement;
- b) les avantages sociaux, incluant les régimes d'indemnité du remplacé et du remplaçant;
- c) les frais administratifs, pour embaucher le remplaçant, le former ainsi que, les frais associés au contrôle des personnes absentes;
- d) les pertes d'apport engendrées par la désorganisation due à l'absence;
- e) les autres frais occasionnés par la perturbation de la production.

Cette catégorisation nous paraît très intéressante, cependant il faut préciser qu'il existe d'autres coûts difficilement quantifiables tels : le mécontentement des employés présents quelques fois surchargés ainsi que les relations de travail conflictuelles qu'engendrent les outils de contrôle des programmes de gestion de l'assiduité. Bref, l'évidence de ces coûts énormes et réels ne fait que rendre plus pertinente l'idée d'évaluer l'impact des différents outils, notamment le Programme d'aide aux employés, qui supporte indirectement la gestion de l'assiduité.

2.2 LES PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Afin de bien comprendre l'impact du PAE sur l'assiduité des employés-clients, il est important de bien définir les PAE, leur raison d'être, leur fonctionnement et leur processus d'intervention en relations d'aide. Dans ce chapitre, nous aborderons successivement chacun de ces points.

2.2.1. LE CONCEPT DE PAE ET SA RAISON D'ÊTRE

Les PAE sont apparus principalement sous la forme de Programmes d'aide aux alcooliques à partir de 1940, ces programmes se limitaient initialement à la résolution du problème d'alcoolisme. Plusieurs employés invités à consulter ces PAE étaient plus ou moins volontaires car la référence dite obligatoire était courante. Les données ne sont pas nombreuses pour décrire la progression de ces Programmes. Ce n'est qu'à compter des années 60 que ce genre d'intervention en milieu de travail s'est véritablement développé. Dans les années 70, les PAE passent de plus en plus du Programme à l'intention des alcooliques à des Programmes dits multi-volets qui accueillent tous les gens quelque soit leurs difficultés personnelles.

En 1986 aux États-Unis, 25% des 500 plus grandes entreprises en possédaient (Masi, 1984). Au Canada en 1990, selon MacDonald et Dooley (1990), 19,5% des compagnies fédérales de transport en avaient implantés. Cette étude a révélé aussi que les secteurs d'activités détenant le plus de PAE sont ceux du Gouvernement et que leur progression aurait suivi un rythme de 5% par année.

Depuis les années 80, les PAE ont proliféré rapidement; pour justifier un Programme, il suffisait d'expliquer à un employeur la relation entre le bien-être des employés et la performance organisationnelle (Koteff, 1994). Au Québec en particulier, il a suffi de mentionner quelques données quelques fois imprécises sur la responsabilité de la toxicomanie au niveau des accidents de travail pour mousser l'utilité du PAE. Également il a suffi de quelques décisions arbitrales, obligeant un employeur à reprendre un employé toxicomane congédié qui se disait prêt à se réhabiliter, pour que plusieurs considèrent le PAE comme un outil nécessaire.

Le contexte difficile des années 90 a incité les représentants des travailleurs à insérer au niveau de leurs préoccupations et revendications, l'aide aux employés sous différentes formes. Bref, les PAE s'implantent; toutefois les études souffrent d'un manque de rigueur qui empêche de conclure à leur efficacité (Masi, 1984; Every et Leong, 1994).

Les PAE sont de plus en plus perçus comme des avantages sociaux financés par l'employeur. Cependant selon Butler (1993), les PAE se distinguent des autres soins de santé, puisque qu'ils accordent de l'importance à l'intervention en milieu de travail afin d'augmenter la production et l'engagement organisationnel. En ce sens, le PAE cadre mieux dans le nouveau contexte de la qualité totale et d'une mobilisation accrue du travailleur.

LE CONCEPT

Le PAE est un ensemble d'activités visant à fournir aux membres d'une organisation le soutien approprié devant leurs difficultés personnelles, les rendant ainsi des employés dont le rendement demeure ou redevient satisfaisant. Un PAE propose à l'employé-client des moyens susceptibles d'amener un rétablissement de son équilibre personnel et professionnel.

Pour Shain et Groeneveld (1980), un Programme d'aide aux employés est un terme générique servant à décrire certaines méthodes utilisées dans le monde du travail pour contrôler l'alcoolisme, la consommation abusive de drogues, et certains problèmes de santé mentale qui affectent de façon négative le rendement au travail. Les buts poursuivis par le PAE sont, d'une part le retour à un niveau acceptable de rendement au travail et, d'autre part à de meilleures conditions de santé pour le travailleur lui-même. On retrouve bien ici la finalité qui est principalement de récupérer un employé devenu improductif.

Pour Hollman (1982), le PAE est un programme 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, familiale, financière ou légale); ces difficultés affectant leur rendement au travail.

Dans un document de recherche réalisé par une équipe dirigée par Lynne Bennett pour le compte de la Gendarmerie Royale du Canada (1990), on y retrouve la définition issue de la Fondation de recherche sur la toxicomanie:

«Le PAE constitue une structure comprenant des règles et des indications précises qui permettent de fournir un traitement juste et cohérent pour tous les employés qui ont besoin d'aide. Il permet aux employés de demander de l'aide en toute confidentialité. Il offre aux employés la meilleure aide que puisse leur offrir la collectivité et il vise à leur donner un bien-être qui les rend productifs pour leur éviter les mesures disciplinaires et finalement la perte d'emploi.

A long terme, le PAE incite les travailleurs à demander de l'aide dans des situations personnelles difficiles avant qu'un problème n'éclate. Il appartient à tous, travailleurs et dirigeants, dans un esprit de collaboration; il coûte beaucoup moins cher que l'inaction» (page 10).

Cette définition a l'avantage d'évoquer clairement les objectifs et les principales caractéristiques d'un tel programme. Elle illustre la justification de cet outil qui tente d'ailleurs de s'orienter de plus en plus vers la prévention; le concept évolue.

La majorité des PAE sont maintenant multi-volets et ils doivent se développer un réseau de ressources professionnelles très qualifiées et appropriées aux problématiques que présentent les clients. Durant la dernière décennie s'est répandu le concept de Programme «élargi» visant à encadrer également les divers programmes de santé. MacDonald et Wells (1994) affirment que l'Association canadienne de la santé estime à 25,4% le nombre d'entreprises comptant plus de 500 employés au Canada et ayant des Programmes de santé. Quant aux Programmes de dépistage des drogues, selon une recherche ontarienne, il n'y aurait que 4% des entreprises ontariennes qui en utilisent, dont 69,3% s'en servent lors de la période de pré-embauche. Notons toutefois que le débat juridique est loin d'être terminé sur ce dossier.

RAISON D'ÊTRE

Le programme d'aide aux employés vise d'abord à repérer les employés en difficulté. Les superviseurs doivent être préparés et habilités à gérer ces employés perturbés. Dans un deuxième temps, le PAE offre une intervention directe auprès de l'employé dans le but de le réhabiliter dans les meilleurs délais. Il doit aussi pouvoir intervenir au besoin dans le milieu de travail pour maintenir et protéger l'équilibre des travailleurs; on parle de plus en plus d'une approche globale de la santé.

Les problèmes personnels appartiennent à la vie privée de l'individu mais dès qu'ils affectent la performance au travail, l'employeur est justifié de s'en préoccuper. Côté-Desbiolles (1985) soutiennent que les problèmes reliés à l'abus ou à la dépendance à l'alcool ou à d'autres drogues risquent de compromettre le fonctionnement normal des entreprises, leur productivité et leur compétitivité. On songe particulièrement à l'absentéisme, aux erreurs de jugement, à la faible performance au travail, à la baisse de qualité de la

production, aux accidents du travail, aux relations tendues entre employés et supérieurs.

Il est désormais évident que ces dérangements peuvent être aussi causés par des divorces, des faillites, des poursuites légales, de la violence familiale et d'autres problèmes de santé mentale; d'où l'émergence du Programme multi-volets que nous examinerons plus loin.

LA NÉCESSITÉ DE L'AIDE AUX EMPLOYÉS

Concernant la nécessité de mettre en place les outils appropriés, notons qu'un grand nombre de chercheurs ont recueilli les données susceptibles d'établir cette nécessité d'un PAE.

Masi (1984) a démontré qu'environ 25% de la population en général nécessite un support psychologique. Dickman (1985) a démontré que : 8 à 17% de la force de travail est sujette à des troubles dus à l'abus de substances, 5% à 10% ont des problèmes d'alcoolisme et 3 à 7% éprouvent des difficultés avec la drogue. Il a mentionné également que les employés qui abusent de l'alcool sont absents 16 fois plus que ceux qui n'en abusent pas, et ils ont 4 fois plus d'accidents; ils utilisent 33% de plus de bénéfices sociaux pour des raisons de maladies. Quayle (1983) a mentionné que 40% des accidents mortels et 47% des blessures en entreprise sont causés par l'abus de l'alcool.

La littérature est bondée d'informations concernant les bénéfices des PAE, notamment la réduction de l'absentéisme, des accidents industriels et du taux de roulement des employés. Nombre de chercheurs croient que les PAE augmentent le moral des employés et l'efficacité organisationnelle (Butler, 1993; Cocker, 1993). Certains chercheurs estiment que pour chaque dollar dépensé, il y a un retour sur investissement de 3 à 10 \$ (Cosshan et Vissar, 1992; Hockley, 1992).

Scott MacDonald et Wells (1994) ont établi, par une enquête d'une durée de quatre ans, la progression des PAE en Ontario. Ils ont démontré que le nombre de Programmes dans les organisations s'est accru considérablement, en passant de 16,1% en 1989 à 32% en 1993. De plus, les organisations qui avaient plus de 50 employés en 1993 offraient le service d'un PAE à 39,4%. Par ailleurs, le fait d'avoir ou non un PAE est apparu dans cette étude, intimement lié au secteur d'activités économiques. Ainsi, les PAE proviennent surtout des institutions gouvernementales et du secteur de l'éducation (51,4% et 45,7% respectivement) et beaucoup moins, des secteurs du commerce au détail et de la construction (12,8% et 3,3% respectivement). Finalement, un résultat intéressant à souligner serait l'association entre la présence d'un PAE et le fort taux de syndicalisation.

Ces dernières années, la jurisprudence en matière de congédiement établit de plus en plus qu'il incombe à l'employeur d'offrir à un employé aux prises avec la toxicomanie, la possibilité de se faire soigner. Me Isabelle Cantin, associée chez Ogilvy-Renaud, mentionne lors d'une conférence portant sur les tendances jurisprudentielles (conférence prononcée en 1992 dans le cadre d'un Colloque de «l'Alliance pour un Canada sans drogue»), que la décision patronale doit être prudente. Effectivement *dans l'hypothèse où un employeur a de bons motifs pour mettre fin à l'emploi d'un employé, par exemple, pour des causes de rendement insatisfaisant, de manque d'intérêt, d'une incapacité de faire preuve du degré de concentration exigé par ses tâches, cela ne lui permet pas nécessairement de congédier l'employé si l'abus de drogues est à l'origine du mauvais dossier et du faible rendement de l'employé, surtout s'il existe un PAE et si celui-ci est intégré à la convention collective.*

Il devient donc essentiel pour l'employeur de chercher à obtenir des explications de l'employé marginal afin de l'orienter vers le Programme d'aide aux employés, lequel est reconnu par les arbitres de griefs comme étant une possibilité de réhabilitation de l'employé. La jurisprudence impose à l'employeur d'offrir une telle opportunité avant de procéder à un congédiement, surtout si un tel Programme existe dans l'entreprise, sinon l'employé peut revendiquer son emploi et une «dernière chance». Dans un jugement de la Cour fédérale d'appel (CNR. v. FrankNiles et Canadian Human Rights Commission (1992), l'employeur a été considéré comme ayant bien rempli ses responsabilités parce qu'il avait suspendu l'employé pour lui permettre de se prévaloir des services du PAE.

DÉVELOPPEMENT DES PAE

Il nous apparaît que la nécessité des PAE est relativement établie et voici un bref aperçu du développement accéléré dans ce domaine. La littérature permet de déceler les tendances, orientations et réalisations suivantes :

- Le nombre de Programmes augmente sans cesse et le sujet figure souvent dans la liste de revendications syndicales;
- La participation syndicale augmente et prend souvent la forme d'implication dans un comité mixte plus ou moins décisionnel, du PAE;
- La plupart des programmes sont maintenant multi-volets, accueillant tous les gens en difficulté, quelque soit la problématique évoquée;
- Les ressources externes sont de plus en plus utilisées et les PAE strictement internes se raréfient, quoique la formule interne-externe est très répandue encore. Quoiqu'il en soit, on constate une tendance nette vers l'utilisation de la sous-traitance, c'est-à-dire la ressource externe;

- De grandes Firmes se compétitionnant ont déjà développé des produits de plus en plus concurrentiels que les employeurs achètent au même titre qu'un plan d'assurance collective, l'incluant dans ses bénéfices marginaux;

Ce besoin nouvellement exprimé par les travailleurs est amplifié par les réalités de notre époque et les employeurs ne peuvent le nier; ils peuvent tout au plus tenter de limiter leurs responsabilités, mais le précédent à l'effet d'aider au travail les employés dans leur vie privée, est déjà créé. Il semble qu'il s'agisse désormais d'un volet de la gestion des ressources humaines.

2.2.2 LES DIFFÉRENTS MODÈLES ET LE FONCTIONNEMENT-TYPE D'UN PROGRAMME

DIFFÉRENTS MODÈLES DE PAE

Comme nous avons mentionné précédemment, certains programmes s'identifient comme étant uni-volet, se préoccupant exclusivement d'alcoolisme et de toxicomanie; notons qu'ils sont de plus en plus rares. D'autres s'affichent «multi-volets», accueillant toutes les problématiques. Dans un mouvement d'évolution progressive, quelques PAE affichent déjà une approche globale de la santé. Ces derniers se considèrent justifiés d'intervenir au niveau de l'organisation du travail pour améliorer les conditions de vie des travailleurs . On peut aussi classifier ces programmes en fonction des structures. Bennett et al (1990), dans leur rapport à la RCMP, définissent différents types de structures de PAE.

Il y a le programme **interne** où les services sont offerts par l'employeur à l'intérieur de l'entreprise par des employés qualifiés embauchés comme intervenants. Nous trouvons aussi le programme **externe** offert par un

consultant qui opère tout à fait à l'extérieur de l'entreprise. Il y a aussi le **modèle associatif** qui appartient aux petites et moyennes entreprises qui ne comptent pas suffisamment d'employés pour se doter d'un programme, préférant s'associer à d'autres employeurs pour se donner les services d'un PAE commun (généralement externe). Ce modèle se traduit maintenant par la formule «consultant» de plus en plus répandue et qui consiste pour une firme consultante en PAE d'offrir des services de Programmes d'aide à toutes entreprises intéressées au produit.

Leong et Every (1997) ont réalisé une étude longitudinale comparant le taux d'utilisation d'un PAE externe et d'un PAE interne. Selon les chercheurs, le PAE interne est avantageux en terme de taux d'utilisation. Notons que les définitions ne sont pas toujours claires; on peut dire que le facteur le plus fréquemment utilisé pour distinguer les PAE internes et externes est celui de la relation d'emploi des professionnels qui oeuvrent dans ces programmes.

Leong et Every (1997) ont aussi fait ressortir, dans un article intitulé *«Internal and External EAPS : Is one better than the other ?»*, qu'il était préférable pour un PAE d'être géré par l'Organisation elle-même. Il semble primordial que le Programme soit visible et connu de tous; préférable aussi qu'il soit informé des politiques et des objectifs organisationnels et enfin préférable que le Programme soit sensible à l'aspect culturel de l'organisation. À cet égard, Frost (1990) a découvert que plus les gens connaissaient le PAE, plus ils l'utilisaient. Les PAE à l'intérieur de l'organisation comparativement aux PAE externes, seraient plus susceptibles de renseigner l'employé, compte tenu que les responsables de ces PAE internes possèdent déjà une bonne connaissance de l'organisation.

Quant aux syndicats, ceux-ci ayant pour raison d'être la recherche du bien-être des travailleurs, ils s'intéressent particulièrement aux PAE. Certains ont lancé leurs propres Programmes, alors que d'autres se sont associés à

l'employeur pour mettre en place des Programmes dits «conjointes». Plusieurs l'ont même établi par le biais de la négociation collective.

MISE EN PLACE D'UN PAE

Mentionnons au départ qu'il existe un mode d'implantation largement répandu. Un PAE n'est pas le fruit du hasard; il faut le planifier et respecter certaines étapes essentielles. Il faut, de plus, prévoir l'approche et les caractéristiques de base. Voici un exemple des étapes à franchir telles qu'énoncées dans un document de l'organisme Alliance pour un Canada sans drogue. (1990).

Nous retrouvons en premier lieu un questionnement sur les caractéristiques de l'organisation. Il faut tenir compte de la taille de l'entreprise, du genre d'entreprise et de la nature des opérations, du lieu géographique, des ressources financières, des ressources professionnelles disponibles, des caractéristiques des employés et des problèmes particuliers du milieu.

Il faut, de plus, considérer les ressources à prévoir tels que: le temps du personnel chargé du dossier ou le cas échéant, les services d'un consultant, le temps des employés impliqués dans l'élaboration, les coûts rattachés à l'implantation (appel d'offre, sélection, communication, mise en place, etc), les coûts rattachés au fonctionnement (local, publicité, service d'aide, référence, prévention), le temps des employés impliqués dans le fonctionnement, l'évaluation des résultats.

Pour la mise en place, il importe également de respecter les étapes suivantes: engagement de la haute direction et des syndicats s'il y a lieu, sélection d'un responsable dans l'organisation, évaluation des besoins, choix d'un modèle de programmes, détermination de sa mission et ses

objectifs, détermination des caractéristiques de fond, élaboration d'un processus d'intervention, inventaire des ressources,; les mécanismes relatifs au financement, panification d'un mode d'évaluation, la promotion du programme, prévision des activités de prévention, de même qu'une formation continue pour les intervenants.

Sur le plan du choix d'un modèle de programme comme nous en avons vu précédemment, certains programmes sont offerts à l'intérieur de l'entreprise par des intervenants salariés de l'employeur, alors que d'autres programmes dits externes sont offerts par des ressources externes rémunérées à contrat par l'employeur. Il existe aussi le programme où s'exercent à l'interne l'identification du problème et la référence de l'employé à des ressources externes.

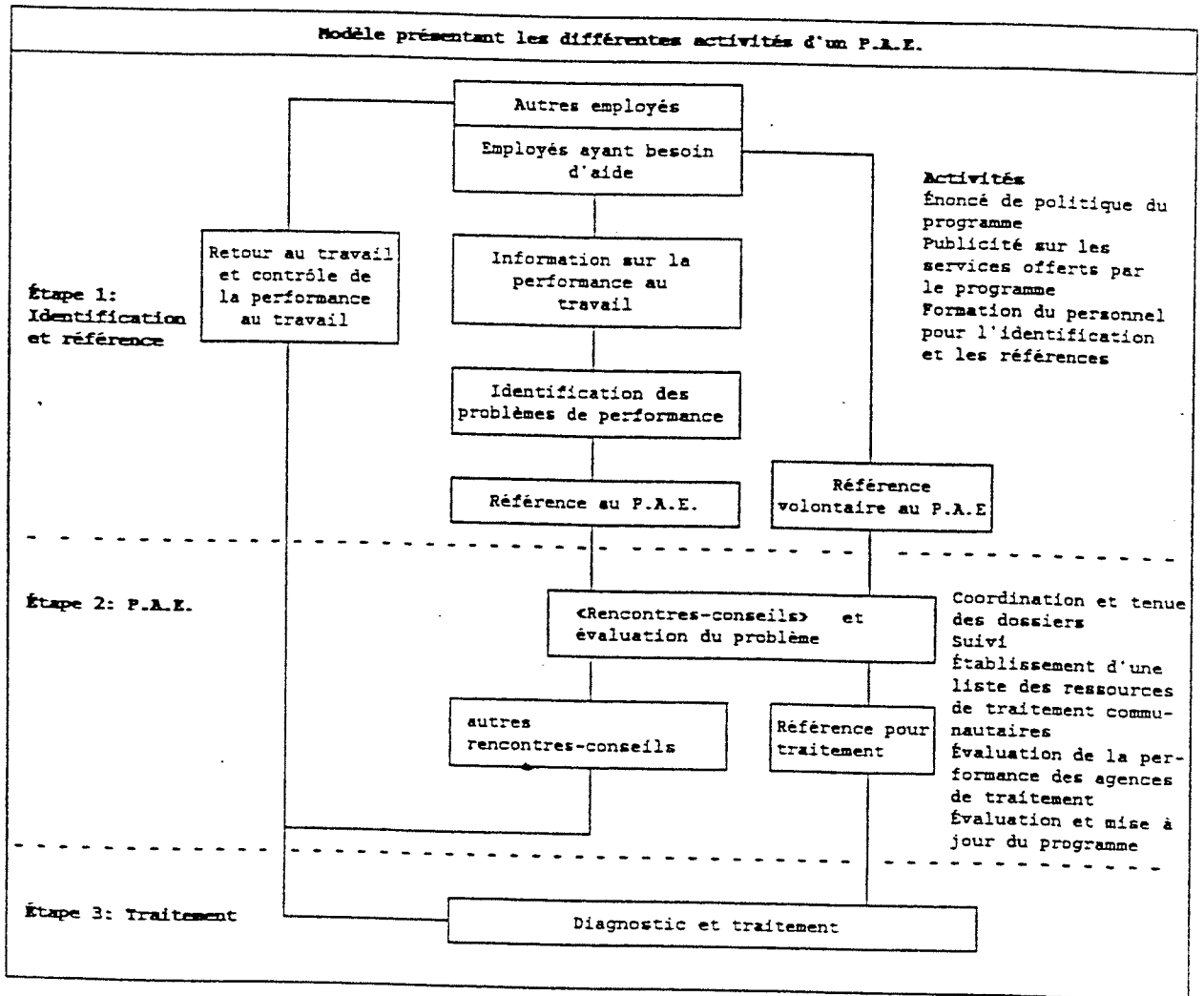
FONCTIONNEMENT-TYPE D'UN PAE

Notons au départ que la majorité des Programmes sont multi-volets; certains se limitent à faire de l'accueil et de la référence, d'autres déterminent un diagnostic en évaluant le cas avant de le référer à un spécialiste de la problématique identifiée prioritaire. Certains conviennent avec le client d'un plan de traitement ou plan de réhabilitation avant de le référer à l'externe, alors que d'autres vont offrir la thérapie. Bref, le mode d'intervention peut varier d'un Programme à un autre. Enfin, il s'ajoute à cette intervention de première ligne d'autres activités correspondant à sa mission, telles la sensibilisation et la prévention.

La recherche de McClellan et Miller (1988) mentionne que les services les plus couramment offerts par les PAE sont dans l'ordre : évaluation du problème, référence à une ressource appropriée, formation des superviseurs, suivi après traitement, et enfin éducation et information des travailleurs en ce qui concerne les problèmes de santé physique et mentale.

Quant au fonctionnement-type d'un PAE, Appelbaum et Shapiro (1989) présentent un modèle reproduit ci-après afin de mieux saisir le cheminement des activités. Même si au premier aperçu cette démarche-type semble globale, elle pourrait être complétée par l'addition d'une quatrième étape où l'on retrouverait l'étape du «suivi», si nécessaire pour la majorité des clients. Nous reviendrons plus loin sur le processus comme tel de la relation d'aide.

Figure 5 **MODÈLE DE FONCTIONNEMENT D'UN PAE**
(Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., 1989) (Traduction libre).



2.2.3 LES PROGRAMMES MULTI-VOLETS ET LE PROCESSUS DE LA RELATION D'AIDE

Lors de l'apparition des premiers PAE, il s'agissait souvent de «buveurs réhabilités» qui, par générosité, tentaient d'aider des confrères à surmonter leur problème d'assuétude, ceci conformément à la douzième étape du mouvement des Alcooliques Anonymes. Cette étape consiste entre autres à consolider sa réhabilitation en aidant les autres à «s'en sortir». D'autre part, au cours des années 70, les gens intéressés à la gestion des ressources humaines admettaient que les travailleurs vivaient à l'extérieur du travail toutes sortes de difficultés qui avaient nécessairement des répercussions au niveau du rendement au travail, mais ils ne se sentaient pas responsables de cette réalité.

Les années 80 ont vu surgir et se multiplier les Consultants en PAE dans ce qu'il convenait d'appeler un nouveau besoin. Et aujourd'hui, comme dans tous les domaines, on a vu des regroupements et des entreprises de plus en plus grosses qui se font une concurrence féroce dans ce marché. Les programmes internes ont diminué en nombre et les programmes externes offerts par des Consultants en PAE élargissent la gamme des produits dont la caractéristique de base est le multi-volets auquel on greffe diverses options additionnelles. Les syndicats en ont fait un objet de revendication et les compagnies d'assurances, un nouveau volet de leurs assurances collectives; le mouvement semble donc irréversible et nous sommes loin de «la douzième étape» des pionniers.

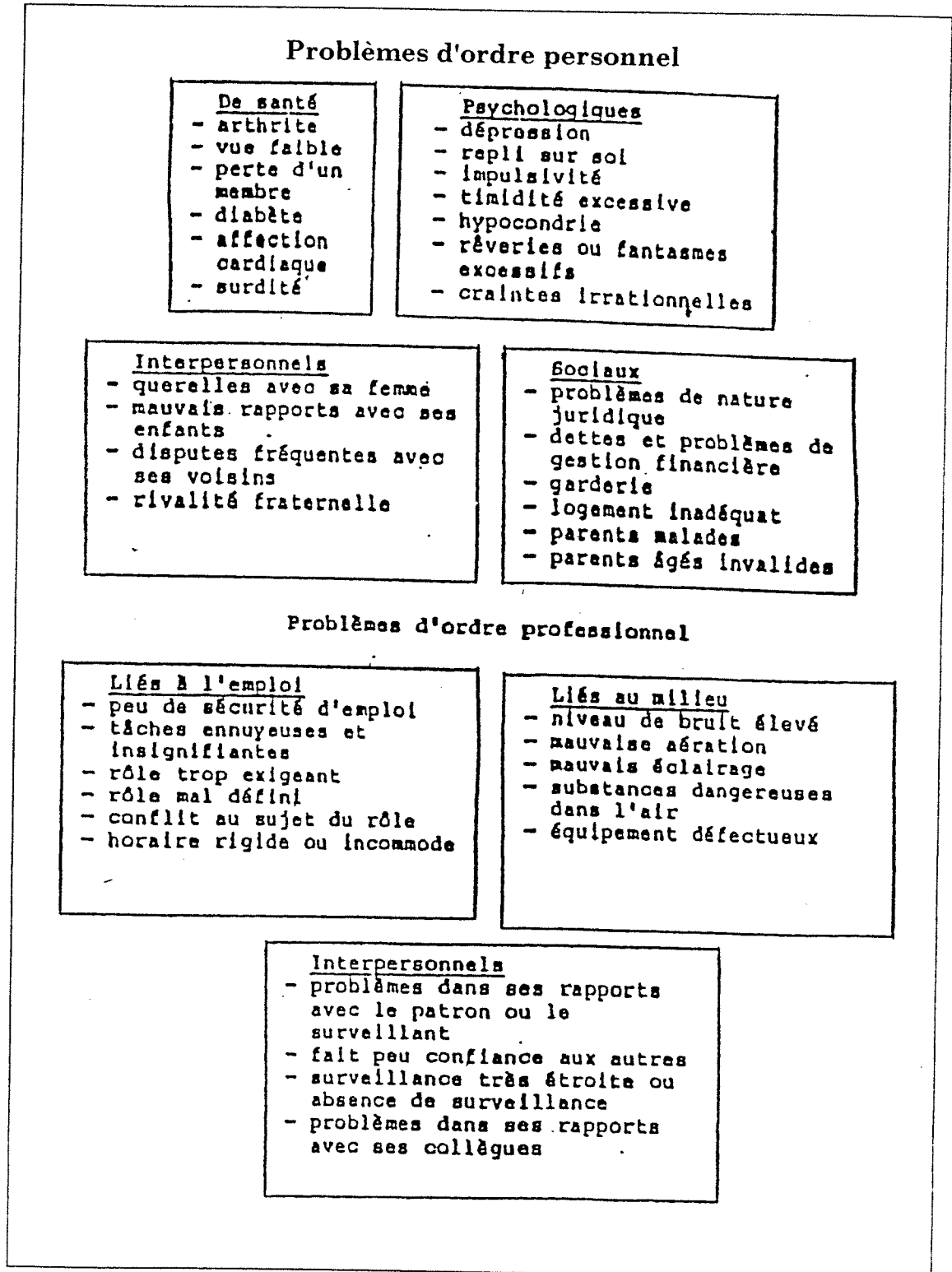
PROGRAMMES MULTI-VOLETS

Dans notre réalité socio-économique actuelle, il est connu que les problèmes sont multiples et complexes. Les Firmes de PAE publient à l'occasion la répartition des clients selon les problématiques évoqués et il est désormais acquis que les problèmes sont généralement variés et interreliés chez un individu. L'avènement des programmes multi-volets s'est imposé, non seulement à cause de la complexité des problèmes mais simplement parce que les gens ont réalisé que le traitement de la toxicomanie est limité comme mode de réhabilitation; l'être humain ne peut être compartimenté. Pour la plupart, le fait d'arrêter de consommer n'est que l'arrêt d'un symptôme de problèmes importants à régler.

«On n'a tout simplement pas le choix dans le contexte économique et social actuel», exprimait Paul H. Lefebvre de Transport-Canada, dans une conférence donnée à Montréal le 10 avril 1985. Les comportements résultent toujours d'interactions de plusieurs variables dont l'organisation du travail, mais aussi l'équilibre psychique du travailleur. Un programme d'aide qui supporte les employés, quelque soit leurs difficultés, est devenu un outil précieux pour l'employeur. Ce dernier est désormais conscient qu'il est nécessaire d'accorder un soutien psychologique aux employés, quelque soit la nature des difficultés parce qu'elles sont toutes *«dérangeantes»*, tôt ou tard.

Diane Nadeau, dans un recueil de textes (1988), présente un schéma (Figure 6) relativement complet comportant les principaux exemples de problèmes d'ordre personnel et professionnel dont les interrelations sont nombreuses ; ces situations sont quotidiennes chez les travailleurs à notre époque. Nous vous présentons ci-après ce tableau qui rassemble les motifs de consultations les plus courants.

Figure 6 ILLUSTRATION DES PROBLÈMES D'ORDRE PERSONNEL ET PROFESSIONNEL (NADEAU, 1988)
(Figure redispösée verticalement)



Une personne en difficulté fait face ordinairement à des conditions de vie très exigeantes. C'est pourquoi elle doit s'y adapter en mobilisant une grande quantité d'énergie. Si elle n'enclenche pas une démarche de réhabilitation ou de solution de problèmes, elle ne peut fonctionner normalement au travail.

Désormais, le contexte actuel place la personne au premier plan; il est devenu élémentaire de considérer la personne dans son ensemble et d'offrir un véritable service d'aide. Le travailleur est un tout et on ne peut se concentrer que sur un seul aspect de sa vie. Les PAE s'élargissent à tous les problèmes que les travailleurs peuvent rencontrer au cours de leur vie, ces difficultés, quelles qu'elles soient, ont nécessairement un impact plus ou moins grand sur leur prestation de travail. D'ailleurs le multi-volets cadre bien dans le nouveau discours patronal. Le taylorisme établissait la suprématie des dirigeants d'entreprises et l'incapacité pour les travailleurs de contribuer avec leurs qualités intellectuelles. Désormais les nouvelles approches en management mettent l'emphase sur le respect de l'individu et l'exploitation de son potentiel. Dans le livre *«Le prix de l'excellence»* de Peters et Waterman (1982), on peut lire:

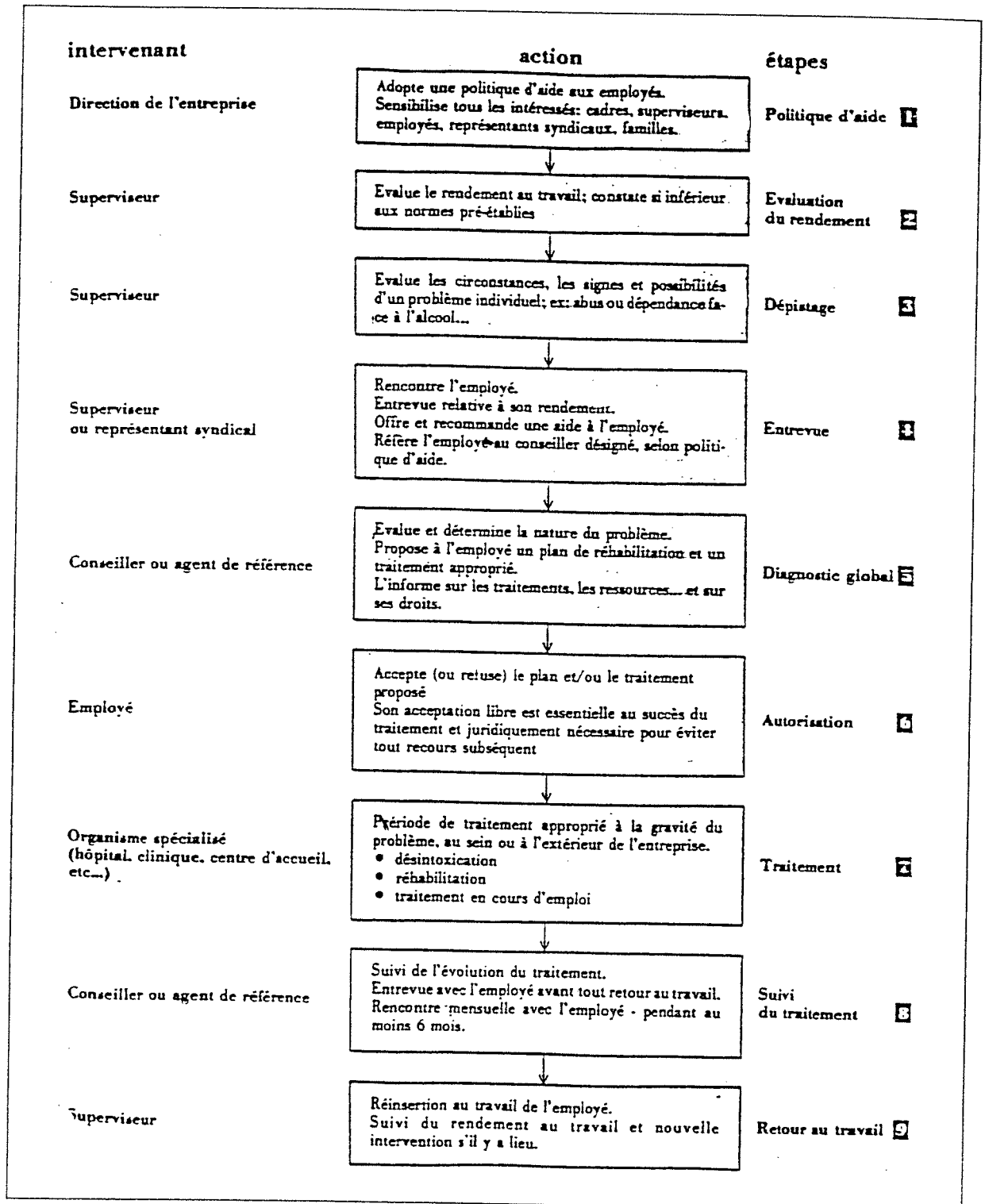
«Traitez les gens en adultes, traitez-les en associés. Traitez-les avec respect. Considérez-les (eux, et pas les investissements et la mécanisation) comme la source primordiale de gains de productivité» (page 242).

LE PROCESSUS DE LA RELATION D'AIDE

De plus en plus, les organisations, en fonction de leurs particularités et du mandat qu'ils définissent pour leur PAE, mettent en place un processus d'intervention relativement précis. Le Centre des dirigeants d'entreprises avait proposé un schéma général des étapes de l'intervention en milieu de travail; il a une saveur patronale mais il demeure un modèle valable qui en a inspiré plusieurs et qui est très répandu. Il s'agit d'une démarche-type du processus de la relation d'aide en entreprise.

Figure 7

**SCHEMA GÉNÉRAL DES ÉTAPES DE
L'INTERVENTION EN MILIEU DE TRAVAIL**
(CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES, 1984)



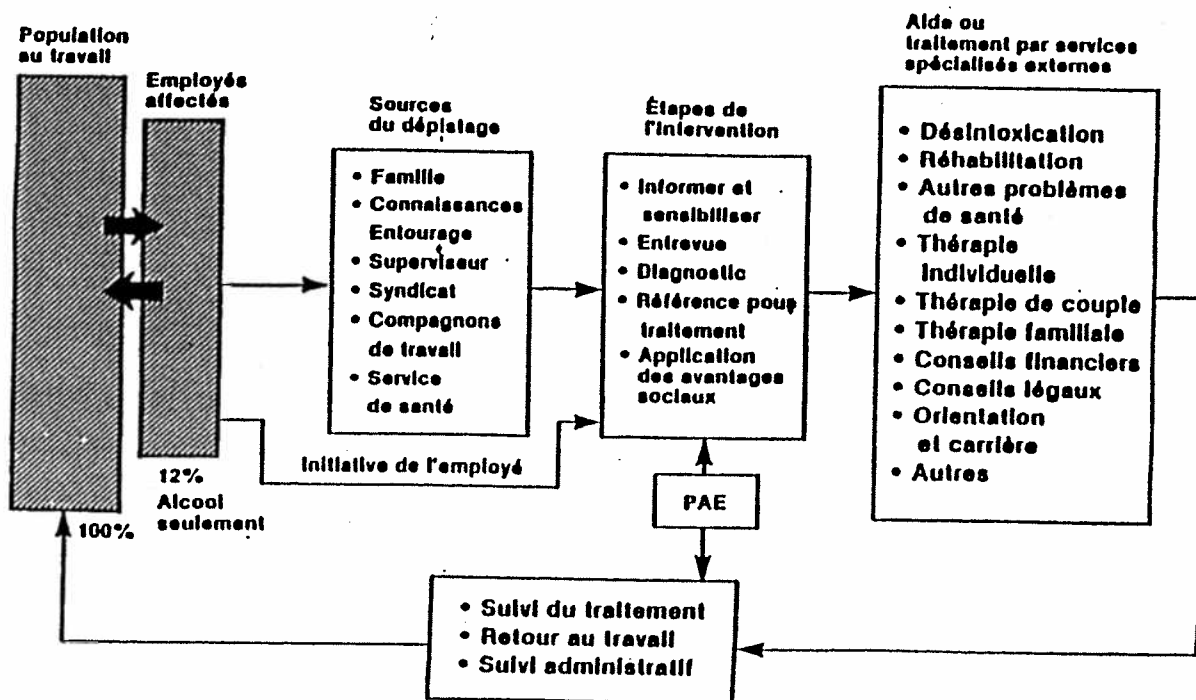
Quoique différents dans leur application, les PAE fonctionnent pour la plupart dans les paramètres énoncés dans ce modèle. On y retrouve la démarche d'intervention auprès de travailleurs perturbés. Nous remarquons que tous les acteurs y sont impliqués, spécifiquement évidemment l'employé qui a la responsabilité première d'accepter de faire sa démarche de réhabilitation.

Dans le but de bien saisir le processus d'intervention, nous exposons ci-après un autre schéma qui présente ce canevas assez généralisé du processus de la relation d'aide. Voici un autre modèle qui met l'emphase sur le cheminement de l'intervention auprès de l'employé.

Figure 8

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Schéma explicatif (Source inconnue)



En résumé, on retrouve la même séquence composée principalement du dépistage, de la décision de l'intéressé de consulter, de l'étape de l'intervention de première ligne suivie de la référence aux spécialistes de l'externe. Le cheminement se complétant par un suivi et des mesures de réintégration au travail s'il y a lieu. Bref, la démarche est relativement simple.

2.2.4 LA TOXICOMANIE PARMIL LES DIFFICULTÉS PERSONNELLES

La toxicomanie fut non seulement à l'origine des PAE mais demeure un des problèmes importants vécus par les travailleurs. Elle est souvent ce qui incite à consulter, comme elle est aussi ce qui empêche une consultation et un cheminement, dépendant de l'évolution de l'individu qui perd le contrôle de sa vie. La sobriété étant requise à toute démarche sérieuse, la problématique est souvent évoquée au PAE; il nous est donc apparu opportun de questionner la littérature sur le sujet.

La toxicomanie est pratiquement un style de vie lorsque la consommation devient «utilitaire», en ce sens qu'elle constitue la solution recherchée à des problèmes psychologiques. Une personne devenue incapable de dénicher d'autres moyens de se soustraire au stress ou encore aux prises avec des troubles de personnalité, peut devenir rapidement dépendante de différentes substances. Elle devient alors un employé souvent absent ou offrant un rendement insuffisant.

Toutes difficultés que vit un individu s'expriment à la fois dans son environnement, son équilibre émotif et de façon générale dans son style de vie, selon Cormier (1984). Dans tout état de dépendance aux psychotropes, le

style de vie constitue la caractéristique principale. Il en serait de même, avec plus ou moins d'intensité, pour tous les autres types de dépendances vécues par les travailleurs.

Cette approche systémique nous présente de façon assez évidente l'absentéisme comme une des conséquences chez un individu perturbé par des problèmes personnels. Lorsqu'on parle de style de vie, on fait référence aux choix de l'individu quant à ses comportements, le tout en référence à ses valeurs, ses croyances et ses aspirations mais aussi ses handicaps. Le manque d'assiduité apparaît donc comme une conséquence plus ou moins directe chez un employé perturbé par des problèmes personnels.

Il n'y a pas seulement la dépendance aux produits psychotropes qui affecte le rendement d'un employé et sa présence au travail. Il est évident que les autres problèmes d'ordre familial, conjugal, financier, judiciaire, émotif ou autres, ont aussi un impact direct sur sa productivité au travail. D'ailleurs, la presque totalité des Programmes d'aide aux employés a évolué de façon irréversible de l'uni-volet aux multi-volets à cause de cette évidence. Un employé qui vit une séparation ou un divorce, qui fait l'objet de poursuites judiciaires, qui constate que son fils est aux prises avec la drogue, peut devenir rapidement inefficace ou s'absenter du travail pour ces raisons. Les perturbations de la vie actuelle progressent et constituent les causes directes de la non-présence au travail.

Que la toxicomanie soit qualifiée de symptôme ou de problème, il demeure qu'elle identifie une personne perturbée; il s'agit là d'une problématique courante chez les PAE.

2.3 L'ÉVALUATION DES PAE

Dans la présente revue de littérature, nous ne pouvons ignorer la question de l'évaluation des PAE. Même si l'estimation de la rentabilité d'un tel Programme n'est pas l'objet de notre étude, ce sujet est étroitement relié à notre recherche puisque l'absentéisme est une variable majeure dans toutes les recherches visant l'évaluation de la profitabilité d'un PAE. L'absentéisme est un facteur déterminant qui fut constamment utilisé comme étant révélateur par tous ceux qui ont essayé de démontrer la rentabilité d'un Programme. Il devient donc intéressant de s'attarder à cet aspect du phénomène de l'absentéisme et de voir comment la littérature traite du sujet.

D'abord il y a plusieurs niveaux d'évaluation. L'estimation des besoins est appropriée à l'étape de la planification du Programme afin de bien identifier sa mission et son rôle. L'évaluation du processus se situe au niveau de la vérification de l'efficacité opérationnelle, alors que l'évaluation de l'impact ou encore la mesure des effets du PAE, son efficience, demeure un défi. Quelles seraient les pertes qui découleraient de l'absence de PAE ? Voilà la question ! «Les données épistémologiques et les opinions d'experts sont plus largement utilisées que les coûts réels pour estimer les pertes et les gains potentiels», selon Jerrel et Rithmyer (1988), (p. 255).

La démonstration scientifique de la rentabilité des PAE reste à faire car l'application des règles de confidentialité constitue une embûche à l'obtention de renseignements sur l'employé-client du Programme.

Quoiqu'il en soit, dans la plupart des tentatives sérieuses d'évaluation, nous retrouvons parmi les indicateurs importants, **l'assiduité**. Il y a aussi d'autres indices presque impossibles à évaluer, dont notamment la baisse de motivation, les lenteurs dans la production et le possible degré d'implication personnelle au niveau de la cause d'un accident de travail. L'évaluation de l'impact d'un PAE demeure donc un défi.

L'évaluation dite qualitative peut être réalisée par l'utilisation de questionnaires et d'opinions d'experts, mais l'évaluation quantitative présente des difficultés d'ordre conceptuel et méthodologique. Examinons toutefois ce que dit la littérature concernant l'évaluation des PAE.

2.3.1 L'ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE

L'ANALYSE QUANTITATIVE

Les facteurs qui reviennent le plus fréquemment dans la littérature pour soutenir l'efficacité des PAE sont : la réduction de l'absentéisme, l'amélioration de la performance, de même que la réduction des mesures disciplinaires et des griefs occasionnés par l'amélioration du climat de travail. Néanmoins seulement deux processus sont régulièrement utilisés afin de mesurer l'efficacité des PAE : les analyses pour évaluer le taux d'utilisation et le degré de satisfaction des clients.

Certains ont tenté de développer des indicateurs. Parmi les indices disponibles, mentionnons **le taux de pénétration** qui identifie jusqu'à quel point le Programme rejoint ou attire les clients potentiels. Il s'établit par le ratio obtenu du nombre de clients sur le nombre total des employés qui constituent la population cible.

Relativement au **taux de succès**, Beaudoin (1986) affirme que ce taux est moins certain comme résultat, puisqu'il prétend identifier le taux de réussite de l'intervention. Les comportements humains étant multi-factoriels, il est souvent difficile de déterminer de façon nette les changements d'attitude et surtout leur permanence. Les programmes étant pour l'ensemble, volontaires et confidentiels, il est au départ difficile d'obtenir les données pour établir ce taux de succès.

Quant à l'**analyse coût-bénéfice**, on emprunte le concept aux sciences économiques; certains auteurs ont tenté de l'appliquer au PAE car il est tout à fait approprié de chercher à évaluer l'efficacité économique de l'allocation des ressources au PAE. Il est possible d'établir, à partir d'une structure de coûts, les frais fixes et variables ainsi que les frais d'opération de façon à pouvoir établir le coût moyen d'opération par client. Cependant, cette analyse coût-bénéfice comporte une limite importante puisque les résultats des changements de comportements ne sont pas évidents et par conséquent on ne peut déterminer le «bénéfice» tangible qu'il nous faudrait connaître pour établir la différence entre les coûts lorsqu'il y a ou non l'intervention du PAE. (Par exemple, comment pourrait-on évaluer l'amélioration de la qualité de vie de l'employé, ou le meilleur climat de travail, ou encore l'absence de négligence ?).

Les analyses coûts-bénéfices sont un type d'analyse économique utilisée afin de déterminer si le programme génère des profits nets. Dans l'article de Browne (1988), on découvre que de 1970 à 1986, les méthodes économiques utilisées afin de mesurer l'impact des PAE étaient construites seulement à partir d'estimations de la réduction de l'absentéisme, des jours de maladies et des paiements suite aux traitements médicaux. Selon Browne (1988), les coûts des PAE ont très rarement fait l'objet de recherches concluantes durant cette période. Une analyse coûts-bénéfices représente normalement la sommation de tous les

montants en dollars que la compagnie épargne en faisant fonctionner le PAE. Ces montants en dollars doivent correspondre à l'augmentation de la productivité, la diminution de l'absentéisme et des plaintes pour des raisons de santé; ce qui est difficilement mesurable.

Masi (1984) affirme que le PAE peut atténuer deux types de pertes financières à l'organisation : les pertes financières cachées et les pertes financières mesurables. Ces dernières sont celles issues de l'absentéisme, notamment des retards, des absences pour les raisons de maladies, etc. Ces mesures sont obtenues en prenant les taux avant et après l'implantation d'un PAE dans les organisations. Les pertes financières cachées sont les mauvaises décisions, le dommage causé à l'image publique, les griefs, etc. Un autre type de coûts cachés serait par exemple, le taux d'insatisfaction des employés; toutefois tous ces coûts sont pratiquement impossible à mesurer. Dès lors, selon les chercheurs, toutes les méthodes coûts-bénéfices existantes, de par cette difficulté d'identifier les coûts cachés, ne mesurent pas vraiment les réels bénéfices liés au PAE.

D'après les chercheurs Temple et Honig(1997), l'évaluation économique est de plus, très coûteuse étant donné la collecte d'informations qui lui est afférente (taux d'absentéisme, départs, etc.) C'est notamment pour cela que plusieurs entreprises n'utilisent pas cette méthode. Afin d'épargner les coûts afférents à cette collecte, on a vu apparaître dans la littérature les variables de proximités. Ces variables sont surtout utilisées pour des concepts difficilement mesurables, tels que la productivité et le succès du programme (Cascio, 1990; Masi, 1986). Ces variables sont en somme un regroupement de plusieurs variables. D'après Temple (1997), ces variables ne sont pas vraiment recommandables, car aucune recherche ne prouvent qu'elles sont généralisables à d'autres secteurs d'activités économiques. C'est pourquoi il est préférable selon eux d'analyser les variables de façon

brute. Finalement les chercheurs mentionnent qu'il est très difficile de comparer les ratios coût-bénéfices entre les entreprises, ceci dû principalement à la différence dans les variables incluses dans les formules. C'est pour cela que certains chercheurs ont identifié les éléments idéaux à inclure dans la formule des coûts-bénéfices (Elias et Murphy, 1986). Ces critères sont principalement : la santé des individus, les statistiques d'utilisation, les données statistiques permettant d'établir des différences «avant et après» le passage au PAE.

William et Tramontana (1977) prétendent même que les cadres théoriques existants sont trop étroits, car ils devraient considérer les coûts assumés par la Société en général, ajoutant ainsi aux considérations sociales qui encouragent ces Programmes.

D'un autre point de vue, selon Yamatani et al (1988), il existe trois catégories de bénéfices tangibles, soit: la réduction de l'absentéisme, l'amélioration de la performance au travail et la diminution des coûts en matières de santé. Concernant la réduction de l'absentéisme, l'auteur suggère de comparer le nombre d'absences (maladies ou d'accidents) sur une période de trois à douze mois avant et après l'implantation d'un PAE. Et à partir de l'estimation du coût d'une journée d'absence, il lui paraît possible d'en évaluer le coût global par une simple multiplication.

Précisons que cette idée s'apparente légèrement à la présente recherche qui évalue les niveaux d'assiduité des employés-clients, 2 ans avant et 2 ans après avoir consulté au PAE. La présente démarche va plus loin que toutes les évaluations qui ont été tentées jusqu'à maintenant. Il resterait à quantifier ces variations d'assiduité pour parler d'évaluation de PAE.

Toute forme d'évaluation demeure partielle, compte tenu de l'impossibilité d'estimer la variation de performance des employés qui ont consulté, et ce à cause de la confidentialité. Également la qualité de la relation de supervision est difficilement évaluable; le nombre de griefs n'est pas non plus nécessairement révélateur, compte tenu de la diversité des stratégies syndicales lors de la soumission des griefs. Par contre, les nombres de congédiements et de départs volontaires pourraient être significatifs mais à condition que les causes soient bien identifiées lors d'entrevues de départ.

Malgré le défi que constitue l'évaluation des PAE, n'oublions pas que la recherche de rentabilité des organisations est devenue quotidienne et que le marché de la main-d'oeuvre est généreux pour les employeurs. Dans un tel contexte, il nous apparaît donc opportun de tenter de vérifier la supposée rentabilité de ces Programmes.

Selon un sondage de la *Société conseil Mercer Ltée* en 1990, les pertes dues à l'alcoolisme et à la toxicomanie se chiffraient à des coûts correspondant entre 1 et 15% de la masse salariale des employés. Récemment, le Comité permanent de lutte à la toxicomanie (1999) publiait que les coûts directs et indirects pour la toxicomanie au Québec se chiffraient déjà à 2 milliards en 1992. Même si cette propagande s'appuie davantage sur des estimations que des études scientifiques, le PAE apparaît comme un des rares outils disponibles.

Il existe une certaine analyse qui demeure possible malgré que les résultats soient non-quantifiables, mais on parlera ici d'analyse coûts-efficacité en appréciant l'atteinte de résultats n'ayant pas nécessairement une valeur monétaire. Cette méthode est très appropriée lorsqu'il s'agit de choisir entre différents moyens pour atteindre un résultat donné; on entre ici dans le champs de l'analyse qualitative.

L'ANALYSE QUALITATIVE

Dans cette section, nous discutons des diverses formules d'évaluation; nous présentons ici diverses tentatives. Selon le type d'analyse projeté, certains outils sont privilégiés, entre autres le questionnaire et le panel d'experts.

Le questionnaire selon Courtemanche (1992) est approprié pour connaître les caractéristiques de la clientèle, sa perception quant au PAE, son niveau de satisfaction et ses attentes; que ce soit au niveau de la population globale ou au niveau de groupes particuliers. Le résultat du questionnaire est souvent pertinent dans l'explication des taux de pénétration et d'utilisation du Programme. Ainsi, à une époque où l'on ne parle que de service aux clients, le questionnaire est un excellent moyen de connaître les justifications du taux de satisfaction et les besoins réels de la clientèle visée. On peut du même coup déceler les motifs de la non-participation et les ajustements qui s'imposent au PAE.

Le panel d'experts, quant à lui, est utilisé lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité des services offerts. Il est surtout composé de professionnels tels un psychiatre, un psychologue ou un travailleur social. Ce processus d'examen permet d'apprécier les compétences professionnelles des intervenants, la qualité des procédures d'évaluation des cas, la justesse des traitements proposés, la qualité du suivi et la façon dont les cas sont documentés.

Peu de recherches évaluatives ont conclu à la rentabilité des PAE; les études empiriques sont rares et elles ne fournissent pas toujours de précisions quant à la méthodologie utilisée. Les indices tels le taux de pénétration et le taux de succès ne sont habituellement que des indications à cause de l'imprécision des données, compte tenu des limites qu'impose l'obligation de respecter la

confidentialité des clients. On peut même ajouter comme difficulté le manque d'uniformité de plusieurs définitions.

Une véritable évaluation qualitative et quantitative chercherait à révéler l'efficacité et la rentabilité financière du Programme. Elle répondrait à certaines questions telles : Les ressources utilisées sont-elles bien employées ? Les coûts sont-ils bien contrôlés ? Le nombre de clients correspond-il au volume d'interventions potentielles du PAE ? Existe-t-il d'autres moyens de faire les mêmes activités ou d'atteindre les mêmes résultats ? Il existe aussi un autre niveau de questionnement soit la **qualité des services offerts**. Certains éléments sont difficilement quantifiables mais pourtant réels. Il s'agit notamment de la compétence des intervenants et des ressources externes utilisées; bref de la qualité des interventions. Une telle évaluation s'obtient généralement par des questionnaires de satisfaction et par des «*audit*» exécutés, à partir des dossiers d'interventions, par des professionnels qualifiés.

Pour ce qui est du succès d'une intervention, il faudrait pouvoir observer la modification des comportements à changer et l'amélioration du comportement en général. Devant la quasi impossibilité de quantifier et d'évaluer les changements à ce niveau, nous n'avons d'autres choix que de privilégier, comme indicateur, une donnée déjà difficilement disponible, soit l'absentéisme sous toutes ses formes. L'absentéisme demeure donc l'indice révélateur qui indique de façon certaine la présence de difficultés. Le manque d'assiduité informe de façon évidente sur la capacité d'un individu de respecter ses engagements pour quelques raisons que ce soit.

2.3.2 MODÈLES D'ÉVALUATION (TYPE D'ÉVALUATION)

Il y a plusieurs modèles d'évaluation qui ont été utilisés. D'ailleurs Houts (1991) a réalisé une étude sur l'étendue de l'évaluation des PAE aux États-Unis. Ses résultats ont démontré que 40% des organisations effectuaient des analyses coûts-bénéfices et que seulement 10% se disaient en mesure d'établir le retour sur leur investissement. La taille des organisations à l'étude variait de 100 à 5000 employés et la forte majorité des Programmes étaient multi-volets. Toutefois, 66% des organisations répondantes n'avaient pas de politique écrite ni d'objectifs mesurables. Ce qui explique au départ la difficulté d'évaluer, confirmant du même coup qu'une grande partie des Programmes se sont installés et développés graduellement sans planification. Ceci confirme une autre donnée de cette étude, à savoir que 69% des entreprises admettaient n'accorder qu'une faible priorité à ce Programme. Néanmoins l'unanimité des organisations identifie le besoin de disposer de méthodes adéquates pour mesurer l'impact économique de tels Programmes.

Relativement aux modèles et aux méthodes utilisés actuellement, Lisa Houts fait ressortir que **les variables les plus fréquemment considérées sont celles de «l'absentéisme et des accidents»**. Les autres variables jugées pertinentes sont principalement les services médicaux, les services d'assurances et les départs pour raison de maladies. Enfin, elle note que le faible pourcentage des organisations qui réalisent l'exercice d'évaluation s'exprime d'ailleurs en terme d'estimation de l'épargne sur les coûts générés par le PAE.

Selon Masi (1984), il y aurait plusieurs types d'évaluation, dont les études de coûts d'impact qui s'apparentent beaucoup à l'étude d'efficacité par les coûts.

Selon d'autres chercheurs, le sens général de la littérature énonce que les bénéfices des Programmes sont principalement la réduction de l'absentéisme, des retards, de l'insatisfaction et de l'utilisation des jours de maladies (McClellan, 1988; Loo et Watt, 1993). Notre recherche va justement dans cette direction, établissant la variation de l'absentéisme; il y aurait alors possibilité de poursuivre et de démontrer que le coût du PAE est compensé par l'amélioration de l'assiduité.

Temple et Honig (1997) mentionnent qu'il existe à leur connaissance aucune revue de la littérature exhaustive sur le processus d'évaluation des PAE. Néanmoins les sujets les plus fréquemment exploités lors de l'évaluation d'un PAE sont le taux d'utilisation, la connaissance des services offerts et les attitudes face à ce service, c'est-à-dire le degré de satisfaction. Toutefois, il ne s'agit pas là d'évaluations susceptibles de démontrer la rentabilité financière du Programme.

Notons qu'il y a plusieurs tangentes à l'évaluation des PAE. Le degré de connaissance des employés quant au service d'aide a été évalué dans l'étude de Frost (1990). Dans son étude de 1988, McClellan se concentrant sur l'État de l'Ohio qui dessert par son PAE 60,000 employés, a révélé que le taux d'utilisation du PAE était de 6% par année avec une visite annuelle moyenne de 8 fois pour les clients. Voici donc le genre d'évaluations partielles réalisées ces dernières années.

Un autre indicateur, toutefois peu exploité dans la littérature, est celui du nombre de personnes affectées par des troubles dans l'organisation (Yatamani et al (1988). Cet indicateur s'avère utile selon certains chercheurs, pour savoir si le PAE atteint son groupe cible. Yatamani, Ballas et de Silvia ont utilisé cet indicateur et ont découvert un taux de problèmes personnels de 35,8% sur 1,800 employés dans une organisation en Pennsylvanie.

Quant à eux, Temple et Honig (1997) dans leur recherche d'évaluation d'un programme, ont opté pour colliger des balises (standards) issues de la littérature :

- *Le taux d'utilisation* doit être au moins de 3% (Masi, 1986). Aux US, la norme varie maintenant de 4 à 5% avec un seuil minimum de 5% (Leong & Every, 1997).
- *Le taux de pénétration* parmi les employés troublés de l'organisation doit être d'au moins 5% (Jereil et Rightmeyer, 1988).
- Au moins 70% du personnel en général doit être *informé de l'existence du service* et au moins 90% des superviseurs (Frost, 1990).

Les chercheurs Temple et Honig (1997) souhaitent à tout le moins l'adoption de mesures objectives tels le taux d'utilisation, la satisfaction des clients, le taux de pénétration, les sources de références, etc. Et puisque l'utilisation du questionnaire est inévitable dans ce genre d'évaluation, ils ajoutent au débat qu'il importe d'accroître le plus possible le taux de réponses, étant donné que les non-répondants voient souvent une appréciation défavorable du Service d'aide.

Avec un certain recul, Beaudoin (1986), citant Caïro (1983), énonce que seulement 44% de ceux qui ont un Programme procède à son évaluation. De plus, ce serait justement ceux qui obtiennent un certain succès, d'où la difficulté d'identifier des causes d'échecs chez les PAE. De plus, plusieurs employeurs ne semblent pas vraiment intéressés à publiciser les données de leur Programme, considérant ces résultats comme pouvant permettre à quiconque d'interpréter ces données et affecter l'image de l'entreprise. Disant s'inspirer de plusieurs auteurs, Beaudoin (1986) dresse une liste des différents éléments d'évaluation des PAE regroupés dans quatre volets.

Le tableau qui suit rassemble les éléments et les caractéristiques des PAE ainsi que les variables à évaluer.

On constate que ces divers points d'évaluation interagissent et s'influencent directement ou indirectement. Ces multiples interrelations expliquent justement les nombreuses variances qu'on retrouve chez les Programmes d'aide aux employés. Cette absence d'uniformité illustre encore la grande difficulté de comparer les structures, le fonctionnement et forcément les résultats.

Tableau II ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES D'UN PAE
(BEAUDOIN, 1986)

A. DONNÉES DESCRIPTIVES	B. ÉVALUATION PROPREMENT DITE
<p>1. Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> a) taille b) secteur (privé, public, parapublic / primaire, secondaire, tertiaire) c) domaine (manufacturier, financier, commercial, etc.) d) région e) employés (nombre, catégories, sexe, occupations) <p>2. Programme</p> <ul style="list-style-type: none"> a) buts b) modèle (interne/externe, etc.) c) services offerts (types, limites d'utilisation) d) interventions (type, durée) e) conseillers (nombre, formation) f) sources de références g) responsables (employeurs, syndicats) h) ressources matérielles i) changements divers j) fréquence des problèmes référés <p>3. Clientèle desservie</p> <ul style="list-style-type: none"> a) sexe b) âge c) occupation d) catégorie d'employés e) chronocité du comportement-problème f) statut socio-économique et éducationnel g) statut dans l'organisation h) niveau de fonctionnement psycho-social i) niveau de rendement au travail j) type de référence 	<p>1. Efficacité</p> <ul style="list-style-type: none"> a) taux d'utilisation (par rapport à l'ensemble des employés) b) taux de référence c) taux de pénétration (par rapport à la population-cible) d) résultats (changements) <ul style="list-style-type: none"> i) primaires (directs) <ul style="list-style-type: none"> • taux de réhabilitation • taux de succès ii) secondaires (symptômes) <ul style="list-style-type: none"> • rendement au travail (productivité) • taux d'absentéisme iii) tertiaires (conséquences des comportements-problème) <ul style="list-style-type: none"> • griefs • taux de roulement ou taux de rétention • congédiements • actions disciplinaires • demandes d'arbitrage iv) quaternaires (conséquences lointaines des comportements-problème) <ul style="list-style-type: none"> • pertes de temps • taux d'accidents ou de bris d'équipement • congés maladie • frais médicaux • primes d'assurance • moral des employés • satisfaction au travail • climat organisationnel <p>2. Efficience</p> <ul style="list-style-type: none"> a) analyse coûts/bénéfices b) rapport coûts/épargne c) rapport dollars investis/dollars épargnés <p>3. Pertinence des objectifs</p> <p>4. Puissance du programme</p>

Rappelons que l'évaluation fait partie d'un processus de gestion et elle demeure un outil fort utile pour identifier les ajustements souhaitables au niveau du fonctionnement du Programme ainsi que pour vérifier l'atteinte d'objectifs. Plusieurs employeurs financent des PAE parce qu'ils se sont laissés convaincre avec des arguments promotionnels de sa rentabilité. Il faut donc évaluer les PAE, **même de façon imparfaite**, ne serait-ce que pour justifier les ressources financières qui y sont consacrées. Dans ce contexte de rationalisations budgétaires, il peut être difficile de défendre un programme dont les résultats ne sont pas évalués ou justifiés.

Idéalement le processus d'évaluation doit être prévu dès la mise en place du Programme afin de planifier la cueillette des données nécessaires. La définition à l'avance d'un mécanisme d'évaluation amène les intéressés à préciser l'objectif de l'évaluation; ce qui est également important pour inciter à une bonne utilisation des résultats. L'évaluation du PAE n'est pas seulement utile aux décideurs mais aussi au PAE lui-même qui a besoin de s'ajuster et de progresser pour survivre, comme tout organisme. En tant que prestataire de services, le PAE n'est pas soustrait à l'approche-client.

La littérature présente divers modèles d'évaluation d'un PAE, notamment au niveau des processus, des impacts et des résultats identifiables chez la clientèle. Courtemanche (1992) établit une typologie en constituant un tableau qui traduit une évaluation globale d'un Programme d'aide aux employés. Ce cadre de référence a l'énorme avantage de rassembler les différents niveaux d'évaluation qui s'offrent pour chacun des divers objectifs d'évaluation. Examinons la typologie en question au tableau III qui suit.

Tableau III **TYPLOGIE DES OUTILS ET DES MODÈLES UTILISÉS
POUR ÉVALUER LES PAE COURTEMANCHE, 1992**

Objet de l'évaluation	Dimensions	Niveaux	Outils (parmi les plus populaires)
Besoins	Évaluation de la planification des interventions	Évaluation du contexte et des besoins Évaluation du desing du programme Évaluation de la capacité du P.A.E. à répondre aux besoins	Questionnaire, panel d'experts Questionnaire, taux de succès, taux de pénétration
PROCESSUS	Évaluation de l'implantation	Évaluation du desing actuel du programme Évaluation de l'utilisation du programme Évaluation des caractéristiques du programme Évaluation des conditions de succès	Taux de pénétration, questionnaire Panel d'experts Panel d'experts
Résultats (ou effets)	Évaluation des impacts Évaluation des produits Évaluation de l'effort	Évaluation des effets Évaluation des effets «nets» Évaluation de la capacité du programme à atteindre ses objectifs Évaluation des efforts investis	Taux de succès Taux de succès, taux de pénétration Questionnaire
Efficience	Évaluation de l'efficacité économique	Évaluation des bénéfices obtenus compte tenu des ressources utilisées Évaluation des options	Analyse coûts-bénéfices Analyse coûts-efficacité

TAUX D'UTILISATION / TAUX DE PÉNÉTRATION

Malgré que l'évaluation soit difficile à réaliser, il existe des outils assez bien reconnus comme étant révélateurs selon Beaudoin (1986) qui énonce que :

«le taux d'utilisation réfère au nombre d'employés qui utilisent les services du programme d'aide par rapport au nombre total d'employés dans l'organisation qui ont accès au programme, ce rapport étant exprimé en pourcentage» (page 110).

S'inspirant de Shain et Groeneveltd (1980), Beaudoin (1986) reprend la définition du taux de pénétration de Schlunger et Hayward, à savoir la formule suivante:

$$\text{Taux de pénétration} = \frac{\text{EPI}}{\text{A(E+H)-C}}$$

EPI: Nombre «d'employés problème» identifiés et référés pendant une certaine période donnée.

A: Nombre estimé d'employés-problèmes dans l'organisation.

E: Nombre total d'employés en début de période.

H: Nombre d'employés embauchés durant la période.

C: Nombre de personnes traitées avec succès ayant gardé leur emploi.

Même si cette formulation paraît cohérente, elle serait relativement peu utilisée car il est très difficile d'obtenir ces renseignements. Quant au **taux de réhabilitation**, il est fort peu établi à cause de la grande difficulté d'évaluer le degré et la durée d'une réhabilitation comme telle. Voici donc une autre démonstration des limites des quelques outils existants.

Il est évident que la confidentialité promise aux bénéficiaires du PAE empêche les évaluations de rendement les concernant, d'où le fait qu'elles ne soient pas utilisées. Quoiqu'il en soit, les outils d'évaluation les plus souvent

utilisés, selon Odette Beaudoin (1986), demeurent le **taux d'utilisation** et le **taux d'absentéisme**. Elle précise que «les résultats connus sont généralement élevés, de sorte que même si ces derniers ne peuvent être généralisés, ils sont tous positifs à divers degrés, d'où la grande croyance à la rentabilité des PAE».

Tel que déjà exposé, il existe d'autres catégories de critères d'évaluation de la rentabilité. On peut citer la diminution du nombre de griefs, des actions disciplinaires, des congédiements et autres indicateurs du climat organisationnel; il y a sûrement d'autres indicateurs d'une amélioration évidente chez un employé qui règle ses difficultés, mais tous ces indicateurs étant multi-factoriels, on peut difficilement isoler un impact et s'exprimer en termes de résultats «démontrés».

2.3.3 LES DIFFICULTÉS ET EMBÛCHES À L'ÉVALUATION

Lorsqu'on discute du domaine des PAE, on réalise que les concepts utilisés sont souvent mal définis avec des termes vagues et imprécis. Vu que les Programmes sont différents les uns des autres, compare-t-on des choses comparables ? Les auteurs ne définissent pas tous les mêmes éléments de la même façon. Ainsi on retrouve une utilisation non uniforme des facteurs, des variables et des indicateurs, d'où la première embûche.

Certains exercices d'évaluation sont faits avec une démarche qui se veut scientifique, alors que d'autres le sont par des consultants ou des gestionnaires dont l'objectivité peut être compromise, étant donné qu'ils offrent eux-mêmes les services de PAE évalués ou qu'ils en sont responsables. Voilà la deuxième embûche.

Autres embûches

Mais l'absence d'évaluation véritable est surtout due aux contraintes qu'impose la confidentialité; puis s'ajoute le manque de personnel dans les organisations, pour ce type de recherches complexes. Le responsable du PAE n'est pas souvent habilité pour ce genre de recherche scientifique; d'autant plus qu'il pourrait considérer cet exercice comme étant menaçant pour lui et en conséquence être influencé dans sa démarche. Bref, les PAE des entreprises n'ont pas généralement les instruments et les données nécessaires. D'autant plus qu'habituellement les employeurs ne définissent pas les objectifs du Programme en termes mesurables. Peut-on ensuite parler d'efficacité globale d'un PAE sans tenir compte au départ du mandat que les décideurs donnent au Programme ?

De plus, puisqu'il n'existe pas véritablement de modèle opérationnel éprouvé, la question est souvent mise de côté à l'étape même de l'implantation du Programme. Par la suite, il devient plus difficile de réaliser l'évaluation parce qu'on ne s'est pas donné les moyens lors de la mise en place pour recueillir l'information pertinente. Quoiqu'il en soit, il est plutôt risqué de prétendre détenir la formule d'évaluation, alors que peu de facteurs sont effectivement sous le contrôle du PAE..

La littérature promotionnelle réussit à convaincre les employeurs qu'un PAE est évidemment et nécessairement bon et profitable; ce qui contribue souvent à amoindrir pour eux la nécessité d'évaluer. Il faut aussi considérer que, pour certaines entreprises, il ne s'agit que d'une question d'image, sans plus. Il importe de paraître un bon citoyen corporatif.

Enfin, parmi les embûches à l'évaluation, signalons la résistance des responsables qui ne disposent pas bien souvent des données et qui hésitent à fournir celles qu'ils ont, se sentant menacés par un tel exercice. Ils craignent également et à juste titre, que la confidentialité des dossiers soit violée; la

cueillette de données a des implications légales. Les coordonnateurs et intervenants des PAE sont responsables des renseignements qu'ils détiennent et ils doivent veiller à ce qu'ils ne soient pas utilisés pour d'autres buts que la relation d'aide. Les conseillers ou intervenants du PAE perçoivent que leur travail constitue une forme d'investissement de l'employeur dans sa main-d'oeuvre et pour eux les bénéfices sont évidents même s'ils ne sont pas quantifiés.

En somme, ces embûches sont importantes, sauf qu'il demeure possible de croire à une évaluation à tout le moins partielle, dans la mesure où nous utilisons des données accessibles et mesurables, ce qui est justement le cas avec l'assiduité.

2.3.4 L'ABSENTÉISME COMME INDICE

L'absentéisme est un facteur important en ce qui concerne le rendement et l'efficacité de l'entreprise. Le niveau d'assiduité constitue un indice fiable et révélateur d'une disfonction chez l'employé qui s'absente souvent. Partant du postulat que les clients du PAE sont en difficulté, l'amélioration du taux d'assiduité de ces employés suppose clairement que l'intervention du Programme d'aide a un impact positif plus ou moins important mais réel.

Les problèmes personnels de l'employé étaient autrefois supposés demeurer chez lui. Mais aujourd'hui l'employeur est bien obligé d'admettre, selon Hay et al (1976) cités par Guérin et Wils (1992) qu'il en est tout autrement :

«Les gestionnaires prennent conscience qu'en réalité l'employé apporte ses problèmes au travail et que ceux-ci, par le biais de l'absentéisme, des pertes de productivité ou de la détérioration de la qualité qu'ils provoquent, deviennent les problèmes de l'organisation» (page 174).

Il est indéniable que les problèmes personnels affectent le rendement de l'employé au travail; il est aussi bien démontré qu'un bon *counseling* a des effets bénéfiques. Dans l'optique d'améliorer la situation, il est démontré que le *counseling* peut aider les employés à solutionner leurs problèmes et à réduire leurs tensions émotives. L'utilisation du *counseling* indique que l'Organisation est plus humaine parce que soucieuse des problèmes de ses employés et désireuse de les supporter. Ce besoin d'offrir du soutien psychologique aux employés est issu du fait que ces derniers éprouvent beaucoup de difficultés à faire face à leurs problèmes en dehors du travail et qu'ils les transportent au travail.

Werther et al (1990) produisent un tableau adapté de Finkelstein et Ziegenfuss (1978) qui illustre en pourcentage la proportion d'employés connaissant des collègues qui s'absentent pour les diverses problématiques énoncées ici.

Tableau IV LE POURCENTAGE D'ABSENCES À CAUSE DE PROBLÈMES PERSONNELS (WERTHER ET AL., 1990)

Problèmes	Pourcentage
• Problèmes conjugaux	15
• Problèmes psychologiques	12
• Problèmes d'alcoolisme	9
• Problèmes de poids	6
• Habitude de fumer	3
• Problèmes de toxicomanie	2

Source: Adapté de James A. Finkelstein et James T. Ziegenfuss Jr., «Diagnosis Employees' Personal Problems», *Personnel Journal*, (novembre 1978): 635.

Ce tableau illustre les motifs de consultations au PAE; c'est-à-dire les problèmes personnels vécus par les travailleurs. Il est élémentaire de constater que cette même liste constitue les raisons d'absences. Le corollaire est également vrai, à savoir que l'absentéisme dépend de ces problèmes personnels et que le règlement de ces difficultés améliore l'assiduité.

2.4 LE PROGRAMME DANS L'ORGANISATION

La littérature est constante et unanime concernant les effets des difficultés des employés au niveau de leur rendement et leur assiduité au travail. Il apparaît presque évident qu'un PAE a sa place dans l'organisation, ne serait-ce qu'à titre d'outil de gestion qui peut contribuer à améliorer la rentabilité de l'entreprise, compte tenu du coût de l'absentéisme.

Même s'il s'agit d'une entité qui opère en assurant la confidentialité à ses clients, son action se répercute au niveau d'une gestion efficace, car il contribue, dans l'ombre, à récupérer les employés possiblement rendus improductifs à cause de leurs difficultés personnelles. Il est plausible que ces interventions permettent d'améliorer la productivité ou encore de réduire les coûts reliés au roulement de la main-d'oeuvre.

2.4.1 LE PAE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il existe une grande variété de modèles relativement à la gestion des Ressources humaines. Guérin et Wils (1990) énoncent qu'il existe plusieurs variables qui conditionnent la Gestion des ressources humaines. Selon eux, *«il n'y a plus une bonne manière de gérer les ressources humaines, mais autant d'ensembles de pratiques qu'il y a de contextes particuliers»* (page 174). On ne gère plus les employés comme on le faisait durant les belles années du taylorisme.

Les travailleurs ont aussi évolué et ils ne réagissent plus aux mêmes stimuli. A notre époque, les employés demandent que leur organisation les respecte et favorise une véritable communication; ils veulent une rémunération adéquate et une certaine valorisation; ils souhaitent avoir un travail planifié et motivant, encadré par des gestionnaires compétents.

Réalisons que les aspirations des travailleurs ont grandement évoluées et leurs attentes coïncident avec ce nouveau contexte d'incertitude que nous vivons tous. Un stress important s'installe chez ces travailleurs qui doivent faire «plus avec moins» dans le chemin sans fin de l'amélioration continue, n'ayant pour seule certitude que les changements à venir; c'est-à-dire l'insécurité et la nécessité de s'adapter constamment. Il n'y a donc rien de surprenant que certains aient besoin de soutien psychologique lorsque surgissent les problèmes personnels. Les responsables de la gestion de l'élément humain de l'Entreprise le réalisent.

LA GESTION DE L'ASSIDUITÉ ET LE PAE

Selon Bélanger et al (1983) dans une approche dite cohérente de la gestion de l'assiduité, il importe d'abord de se documenter sur le phénomène de l'absentéisme pour pouvoir cibler les types d'absences au sujet desquels on veut améliorer la situation. Il faut ensuite établir des normes pour la gestion de la présence au travail. Une politique écrite et claire ainsi que des mécanismes de contrôle sont nécessaires de même que des objectifs précis d'amélioration.

Le gestionnaire doit réaliser qu'en gestion de l'assiduité, on constate que les caractéristiques individuelles ont une grande importance et elles conditionnent la décision de s'absenter, pour un employé. Sur le plan des variables à considérer, précisons que selon Hedges (1977), le statut civil et le

sexe sont des facteurs importants à cause des rôles dévolus à chacun. En effet on remarque aussi que les taux d'absentéisme sont plus élevés chez les jeunes travailleurs que chez les plus âgés. On note également que la fréquence des absences diminue alors que la durée des absences augmente avec l'âge (Chadwick-Jones et al., 1973; voir Côté-Desbiolles, 1985). On constate également que l'absentéisme des femmes est plus élevé lorsque celles-ci ont entre 25 et 35 ans, soit la période durant laquelle elles ont des enfants qui n'ont pas atteint leur autonomie. Par contre, l'absentéisme des hommes est plus élevé que celui des femmes entre 45 et 55 ans. L'ancienneté serait donc aussi un facteur significatif.

Bref, les variables sont nombreuses et complexes; en conséquence la gestion de l'assiduité doit tenir compte de ces facteurs. Toutefois dans tout mode d'intervention auprès des employés qui s'absentent beaucoup, il faut considérer normale la réticence de l'employé à étaler sa vie privée à un gestionnaire qui détient probablement le pouvoir d'influencer sa carrière. Il devient donc essentiel de pouvoir offrir au travailleur la possibilité d'obtenir une relation de confiance avec des spécialistes du *counseling* de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise. De tels services se doivent d'avoir comme objectif premier le soutien de l'employé en difficulté et sa récupération. Le PAE est en ce sens un volet quasi essentiel d'une saine gestion des ressources humaines. Il ne faut pas oublier que le gestionnaire opérationnel a comme première préoccupation de gérer le rendement et la production; il doit donc disposer d'un PAE parmi ses outils.

2.4.2 LE PAE COMME OUTILS DE RÉCUPÉRATION

La responsabilité pour l'employeur de venir en aide aux salariés vivant des problèmes d'alcool ou de drogues est de plus en plus admise, selon D'Aoust et St-Jean (1984). Compte tenu, d'une part, des coûts élevés des conséquences au niveau du travail, et d'autre part du coût de remplacement d'employés qualifiés, il paraît avantageux pour l'employeur de mettre en place les services d'un PAE, dans la formule et les modalités adaptées à son contexte.

L'employeur a la responsabilité de mettre à la disposition des employés en difficulté les services de professionnels habilités à leur offrir un processus d'intervention psychosociale. Les gestionnaires sont invités, par le biais d'une formation, à dépister et à référer à ce PAE les employés dits perturbés. Quelque soit le genre de difficultés, il y a de fortes probabilités que la diminution de rendement de l'employé devienne une augmentation des coûts pour l'entreprise; il importe donc d'agir. L'employeur perçoit souvent cette responsabilité positivement puisqu'étant susceptible de contribuer à la performance et à la rentabilité de l'entreprise

Selon D'Aoust et St-Jean (1984), l'employeur a droit à une main-d'œuvre assidue et productive; il pourrait donc recourir au congédiement administratif d'un employé dont l'assiduité et le rendement sont diminués par la maladie ou autres difficultés personnelles. Toutefois, un arbitre devant un tel congédiement se préoccupera non seulement du dossier de l'employé mais aussi de la possibilité d'amélioration future. La forte tendance de la jurisprudence reconnaît que l'employeur doit s'attendre à ce que le salarié ait la volonté de prendre les moyens nécessaires pour se faire soigner, notamment recourir aux services d'un Programme d'aide aux em-

ployés ou autres organismes externes. En conséquence, l'employeur conserve donc une certaine obligations d'offrir de l'aide à son employé en difficulté avant de le congédier.

Le PAE est souvent perçu comme une composante des avantages sociaux offerts à l'employé (MacDonald et Wells, 1994). Ce programme se situe au niveau des moyens disponibles dans la gestion de l'assiduité et il est identifié comme tel par certaines Firmes qui le vendent comme un outil pour gérer les cas d'invalidité.

Le PAE est un outil de récupération que l'employeur a les moyens de mettre en place. La conception et l'installation d'un tel Programme est relativement simple. Dès l'assentiment de la Haute direction et l'octroi d'un budget réaliste, la démarche est vite planifiée. Quant à la mise en place proprement dite d'un PAE, l'organisation qui délivre les services formulent les politiques; ces dernières ainsi que les renseignements sur le service d'aide sont ensuite envoyés à tous les employés. La compagnie effectue également des séances de formation pour les superviseurs et les employés en général, à chaque année.

L'Organisation offre aussi un soutien téléphonique aux employés et aux superviseurs. La promotion du PAE s'effectue par l'organisation, par des affiches placées dans un grand nombre d'endroits à la vue des employés. La concrétisation d'un tel Service d'aide cadre bien dans la préoccupation patronale de conserver une main-d'oeuvre efficace, motivée et mobilisée. Pour ces raisons, l'employeur est amené à percevoir le PAE comme un outil au niveau de la gestion des ressources humaines dont il a besoin, compte tenu de ses responsabilités et de la nécessité de disposer de travailleurs productifs.

3. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous présentons dans ce chapitre l'entreprise où s'est déroulée l'étude et plus spécifiquement son Programme d'aide aux employés. Nous précisons les objectifs ainsi que les questions de recherche. Nous expliquons notre modèle de référence et décrivons les variables analysées. Enfin, nous présentons les techniques utilisées pour la collecte et l'analyse des données.

3.1 LE CAS ÉTUDIÉ : LE PAE DE LA STCUM

Le PAE de la STCUM est un modèle qui fut largement répandu; il est relativement complet mais fut implanté graduellement. Ce programme fut décrit dans une politique d'entreprise en 1986, précisant sa mission et son fonctionnement. Existant en réalité depuis 1979, il est considéré parmi les pionniers et il a souvent servi de modèle à certains égards durant quelques années.

Compte tenu du grand nombre de modèles d'interventions en ce domaine, nous avons joint, pour fin de référence à l'annexe 4, la présentation écrite de ce Programme et ses principales caractéristiques.

L'ORGANISATION

La STCUM est une entreprise de transport en commun faisant partie du secteur péri-public, existant depuis plus de cent dix ans. Cette organisation a vécu et progressé au rythme de la grande ville de Montréal et son entourage. Elle embauche plus ou moins 8000 employés répartis dans plusieurs groupes d'emplois correspondant à ses activités diversifiées. Sa mission est d'assurer le service public en conformité des besoins de la population, des institutions et des entreprises d'affaires.

La STCUM doit être un acteur au niveau du développement de la Communauté urbaine de Montréal. Cette grande entreprise doit de plus se tenir à la pointe de la technologie qu'exigent ses opérations. Sa gestion est relativement complexe, dû au morcellement de ses activités de par leur nature et par la déconcentration de ses opérations. Ses employés sont syndiqués à environ 86% à l'intérieur de sept (7) accréditations syndicales (dont une «reconnaissance volontaire»). Cette organisation s'est développée une culture bien à elle, compte tenu de son siècle d'existence. Les rapports internes informels sont très développés et ils influencent toute la dynamique de l'entreprise.

Durant ces dernières années, cette organisation, au début des années 80, a fait place au phénomène de féminisation de sa main-d'oeuvre. Beaucoup d'efforts ont été consentis à ce virage pour lequel l'entreprise a été citée comme exemple dans le milieu des relations industrielles. Nous constatons même que durant la période de référence, la proportion de femmes est passée de 5.7% (454) à 11.3% (885). (Voir annexe 7).

Sa gestion des ressources humaines a connu plusieurs réorganisations majeures dans les dernières années. Au niveau opérationnel, on constate

depuis longtemps un certain militantisme chez les employés syndiqués. C'est dans les années 70 qu'un chauffeur d'autobus, actif dans le mouvement des Alcooliques Anonymes, a commencé à aider ses confrères, faisant ainsi vers 1977, l'ébauche d'un programme d'aide qui fut par la suite endossé par l'Entreprise.

LE PROGRAMME D'AIDE

Le Programme d'aide aux employés existe officiellement, dans cette entreprise, depuis 1979 et il a évolué au fil des ans pour devenir un Programme multi-volets avec un taux d'utilisation moyen de 5% annuellement; ce qui est respectable comme niveau d'achalandage. En 1986, la Direction adoptait une politique pour l'encadrer et définir sa mission, tout en affirmant sa détermination à aider les employés en difficulté. On y lit: *«La STCUM considère ses ressources humaines comme étant sa principale richesse»*. Découlant de ce principe directeur, il y est dit clairement que «le travailleur doit être aidé: sa mise à l'écart, en raison de ses problèmes personnels, après de coûteuses années de formation et très souvent à une étape de sa carrière où il pourrait fournir un rendement optimal, représente une perte énorme pour l'entreprise et pour l'ensemble de la Société».

Le Programme d'aide aux employés a pour objectif principal d'aider les employés à mieux fonctionner dans leur milieu de travail en leur offrant une assistance personnelle, confidentielle et professionnelle qui les aidera à résoudre leurs problèmes personnels. L'employé se doit toutefois d'accepter de se faire aider et d'avoir un réel désir de changer la situation problématique. Il doit contacter les conseillers, fournir l'information requise et s'impliquer dans la démarche; l'employé-client doit participer pleinement à sa réinsertion sociale et professionnelle. La politique précise que :

«Le PAE a pour mission de maintenir chez ces employés, ou de les aider à retrouver, une bonne qualité de vie. En conséquence il se doit d'aider et de soutenir les travailleurs aux prises avec des problèmes de toxicomanie ou d'autres difficultés personnelles susceptibles d'affecter leur santé, leur bien-être psychologique et leur fonctionnement au travail». Il doit aussi dispenser aux employés l'assistance et le soutien appropriés par des conseillers spécialisés en relation d'aide. Enfin les responsables du PAE doivent informer et sensibiliser les employés à certaines problématiques; dans l'entreprise il leur incombe un rôle important au niveau de la prévention.

Le PAE s'adresse à tous les employés réguliers, quelle que soit leur fonction ou leur position hiérarchique. Il reçoit également les membres de la famille immédiate de l'employé. Les services du PAE sont gratuits. Et advenant des soins requis à l'extérieur, notamment une thérapie en vue de la réadaptation dans le cas d'un problème de toxicomanie, le plan d'assurance couvre ces coûts à 50% jusqu'à un maximum de 1,500 \$. Quant à la rémunération pour la période d'absence, le régime d'assurance-salaire s'applique. Au besoin, la STCUM aidera l'employé à défrayer le solde de ce traitement en lui consentant un prêt sans intérêt qui sera remboursé par des retenues sur la paie, ceci échelonné sur une période de 18 mois. Dans le cas où les services d'autres ressources extérieures au PAE sont nécessaires (un psychologue, par exemple), le plan d'assurance prévoit des remboursements partiels variant selon les types de professionnels consultés. La STCUM a donc pris très au sérieux le développement de ce service d'aide qui a accueilli des milliers d'employés durant 20 ans.

LE PROCESSUS D'INTERVENTION

Au niveau du processus d'intervention des Conseillers, il est souhaitable, pour établir un climat de confiance auprès de l'employé, que sa démarche soit

volontaire lorsqu'il s'adresse au PAE. Qu'il choisisse de recourir aux services du PAE de sa propre initiative ou sur le conseil de son entourage (le supérieur hiérarchique, le syndicat, un collègue, la famille, etc), l'employé s'adresse directement au Programme et il prend rendez-vous lui-même. Ce dernier peut s'adresser à un intervenant qualifié, ceci jour et nuit et à tous les jours de l'année.

Maintes fois réitéré, le droit à la confidentialité demeure un principe de fond à tout Programme d'aide viable et respectable. Toutefois, l'employé peut, s'il juge qu'il y va de son intérêt, permettre par écrit à l'intervenant de communiquer certains renseignements à des gens identifiés à l'avance. Comme le stipule la politique d'entreprise instituant le PAE, «la confidentialité est assurée: tous problèmes personnels et /ou médicaux, ainsi que les documents qui y sont relatifs, sont traités confidentiellement: ni un gestionnaire, ni un autre membre du personnel ne peut y avoir accès et ce, pour quelque considération que ce soit. Aucune information sur le contenu des échanges entre un employé et un intervenant ne sera transmise à qui que ce soit».

Le conseiller du PAE procède d'abord à l'identification de la problématique présentée, puis élabore un plan d'action en collaboration avec la personne en demande d'aide. Cette intervention peut prendre la forme d'un *counseling* de courte durée, d'un soutien psychologique, d'un processus de résolution de problème, d'une référence à une ressource appropriée de l'extérieur. Aussi, le conseiller peut effectuer des contacts périodiques auprès des travailleurs, c'est-à-dire qu'il exerce le «suivi» qu'il juge approprié.

Le conseiller est habilité à identifier chez un employé aux prises avec l'alcool ou les drogues, le besoin d'une thérapie interne ou externe. Il est également en mesure de déterminer avec l'employé l'institution ou la ressource externe appropriée. Le conseiller assure aussi le lien avec les divers organismes du

milieu. Précisons que la nature confidentielle d'une relation d'aide exige que les intervenants refusent de communiquer à qui que ce soit toute information recueillie dans le cadre de leurs interventions.

Quant aux étapes de l'intervention, elles peuvent se résumer par la chronologie suivante :

- 1) la prise de contact et l'entente de service,
- 2) l'évaluation du cas (clarification de la nature et de l'ampleur du problème, du degré de motivation de l'employé),
- 3) la discussion d'un plan de réhabilitation (préparation, avec l'employé, d'un plan d'action face au problème à solutionner. (Au besoin, le conseiller dirigera l'employé vers une ressource externe convenant à ses besoins),
- 4) la mise en oeuvre du plan,
- 5) la gestion du dossier d'intervention,
- 6) les principaux types d'interventions (interventions de courte durée, la référence aux ressources externes, etc.),
- 7) les suivis (selon le besoin de l'employé, le conseiller du PAE le supportera tout au long de sa démarche; dans certains cas, le conseiller continuera d'apporter son soutien à l'employé par un suivi périodique),
- 8) la réinsertion au travail (au besoin, avec l'accord de l'employé), le conseiller du PAE, le gestionnaire et l'employé pourront se rencontrer en vue de faciliter le retour au travail de la personne qui a connu des difficultés personnelles; le syndicat y sera impliqué s'il y a lieu.

Les conseiller du PAE se préoccupent également de prévention en préparant et en diffusant des sessions d'information visant le mieux-être du personnel. Occasionnellement et avec leur accord, lorsque plusieurs personnes rencontrent le même type de problèmes, elles peuvent être rencontrées en groupe si elles le désirent (groupes de soutien). À l'occasion, les conseillers exécutent des interventions dites «post-traumatiques» suite à des situations de crises vécues par les employés.

A la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal, le PAE a connu tout au long de ses vingt (20) ans d'histoire, une multitude d'expériences et plusieurs ajustements. Il est devenu un programme patronal, multi-volets, dit «interne-externe». Il est admis au sein de l'entreprise où il constitue un terrain neutre; la haute Direction et les gestionnaires respectant cet état de fait parfois exigent.

PARTICULARITÉ DU PAE DE LA STCUM

Parmi les forces, mentionnons que le Programme s'est enraciné depuis une vingtaine d'années; il est relativement connu et crédible. Il est multi-volets et opéré à l'interne par des intervenants compétents engagés par l'employeur. Même si certains employés pourraient entretenir une crainte quant à leur impartialité du fait qu'ils sont employés par le «Patron», ces intervenants ont eu l'occasion de faire preuve depuis longtemps de leur crédibilité et leur impartialité. Lesdits intervenants connaissent parfaitement l'entreprise, sa culture et son fonctionnement, si bien qu'ils ont le loisir d'intervenir de façon appropriée où ils veulent dans l'organisation. La Direction respecte leur neutralité, tandis que la plupart des représentants syndicaux leur accordent leur confiance.

Un avantage important demeure que l'employé peut y aller autant de fois qu'il le souhaite au lieu d'être limité par un nombre de rencontres comme c'est le cas avec une Firme de l'extérieur. La fréquence et la durée des rendez-vous sont des plus flexibles et généreux, étant ainsi fort appréciés des employés-clients.

Dans le milieu des PAE, ce Programme est demeuré longtemps parmi ceux reconnus comme étant bien implanté et assez pro-actif. Mentionnons que la description qui précède concerne la situation du Programme lors de la

réalisation de la présente recherche. Nous devons cependant préciser qu'à la date du dépôt de cette étude, le PAE de la STCUM a été confié à une Firme externe qui offre ce service. Le Programme conserve dans l'ensemble les mêmes caractéristiques quant à son champs d'activités et à son mode d'intervention.

3.2- LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

LE CONTEXTE

Depuis plusieurs années, les recherches se sont multipliées et beaucoup d'efforts ont été consentis pour contrecarrer le problème coûteux de l'absentéisme. Nous savons au départ qu'il ne serait pas étranger au contexte socio-économique de ce monde où l'on prône une hausse constante de la productivité. Parmi les indicateurs de performance, l'absentéisme apparaît comme étant très révélateur et compte tenu de son importance, plusieurs entreprises ont tenté de gérer ce phénomène en utilisant certains outils plus ou moins efficaces.

De ces multiples moyens élaborés pour contrer les effets de l'absentéisme, nous voyons se développer de plus en plus les Programmes d'aide aux employés. Cette formule est indéniablement susceptible de fournir un soutien valable aux employés en difficulté, permettant ainsi de les récupérer, et ce au profit de l'employé lui-même mais aussi de l'organisation. Les PAE se sont développés rapidement depuis vingt (20) ans et ils apparaissent aujourd'hui comme un outil approprié dans une démarche de récupération d'un employé en difficulté personnelle.

Cependant, concernant le rendement des Programmes d'aide aux employés, il est très difficile de pouvoir évaluer leurs effets, compte tenu de l'impossibilité d'obtenir leurs renseignements qui demeurent confidentiels. Les tentatives d'évaluation des résultats des PAE sont pour la plupart imprécises. Au départ, on constate au niveau des diverses données disponibles, un manque d'uniformité qui les rend difficilement utiles à l'analyse. Les méthodes de calcul sont différentes; il y a même un manque de consensus dans la définition des termes utilisés. Dans ce domaine relativement jeune des PAE, les gens n'appellent pas toujours les mêmes choses avec les mêmes mots.

Quant au phénomène de l'absentéisme, nous constatons que les explications sont nombreuses et variées. C'est un phénomène complexe, défini de multiples façons, quoique les différents auteurs se réfèrent souvent aux mêmes causes et motifs. Il en ressort l'évidence que l'absentéisme est révélateur que l'employé a des difficultés personnelles, quelqu'en soit la nature. Il nous apparaît donc fort pertinent de vérifier l'impact du PAE sur l'assiduité des employés qui y ont recours.

LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Selon nous, les objectifs de cette recherche peuvent se traduire par ce questionnement :

1. Quel est le profil qui caractérise les clients d'un PAE (en terme de traits individuels, occupationnels, situationnels et, de taux d'absentéisme) ?
2. Comment évoluent les comportements absentéistes entre eux (maladies pour raisons familiales, maladies personnelles, retards, accidents ...) avant et après le passage des employés au PAE (corrélations bivariées) ?

3. a) Y-a-t-il des différences de moyennes significatives dans les taux d'absentéisme entre AVANT et APRÈS le passage des employés au PAE (Pair T-Test) ?
 - b) Y a-t-il des différences de moyennes significatives dans les taux d'absentéisme entre avant et après le passage des employés au PAE, lorsqu'on sélectionne des groupes d'individus précis (Pair T-Test avec «select cases») ?
4. Est-ce que l'amélioration ou la détérioration de l'absentéisme constatée après le passage des employés au PAE varie significativement en fonction des éléments (catégoriques et nominales) de chacune de nos 10 variables indépendantes (analyse de variance Oneway) ?

Nous avons conçu un cadre de référence qui a l'avantage de rassembler la plupart des facteurs qui justifient ou influencent une décision de s'absenter du travail. Il devrait nous permettre d'identifier certaines relations intéressantes et de bonnes pistes de réflexions.

3.3 LE MODÈLE DE RÉFÉRENCE

POURQUOI UN CADRE DE RÉFÉRENCE

Dans notre étude, nous avons privilégié un cadre de référence, car nous ne pouvions utiliser un modèle causal qui aurait nécessité de disposer d'un groupe-témoin. Compte tenu de ces limitations, il est quand même intéressant d'utiliser un cadre de référence car il permet une certaine exploration. Il permet aussi de développer de nouvelles hypothèses, de même

qu'il génère un questionnement susceptible de fournir des indications quant aux contextes et conditions dans lesquels le PAE a un impact sur l'assiduité des clients.

Le cadre de référence permet un ensemble d'analyses articulées dans le cadre d'une recherche inductive. Cette approche nous amène à distinguer certaines résultantes pour ensuite en dégager des tendances et les interpréter. Pour réaliser cette démarche, nous avons dû disposer des dossiers complets d'assiduité des employés qui ont fréquenté le PAE en 1989, 1990 et 1991, et qui font partie de l'échantillonnage.

LES VARIABLES UTILISÉES

Nous avons d'abord établi que notre variable dépendante - l'absentéisme - était constituée et représentée par les six (6) formes ou motifs d'absentéisme reconnus dans l'entreprise concernée. Nous avons ensuite distingué chez nos variables indépendantes deux grandes catégories, soit les caractéristiques individuelles et situationnelles.

Chez nos variables dites «**individuelles**», nous avons regroupé les variables de nature socio-démographique et les variables reliées à l'occupation de l'employé, dites occupationnelles.

Nous avons ajouté une autre catégorie de variables, reliées au contexte de la relation d'aide, à savoir le motif de consultation, la source de référence et le type d'intervention reçue. Ces variables sont qualifiées de «**situationnelles**».

VARIABLES INDÉPENDANTES

Caractéristiques
- individuelles
- situationnelles

INTERVENTION
au PAE

VARIABLE DÉPENDANTE

Absentéisme (6 formes)
- avant
- après

Nous aurions pu convenir qu'il n'y avait qu'une seule variable dépendante, soit l'absentéisme. Cette simplification eut été logique, mais nous avons préféré identifier comme variables dépendantes les six formes d'absentéisme en présence puisqu'il paraissait probable au départ que ces formes d'absences allaient varier différemment.

LE SCHÉMA DU MODÈLE DE RÉFÉRENCE

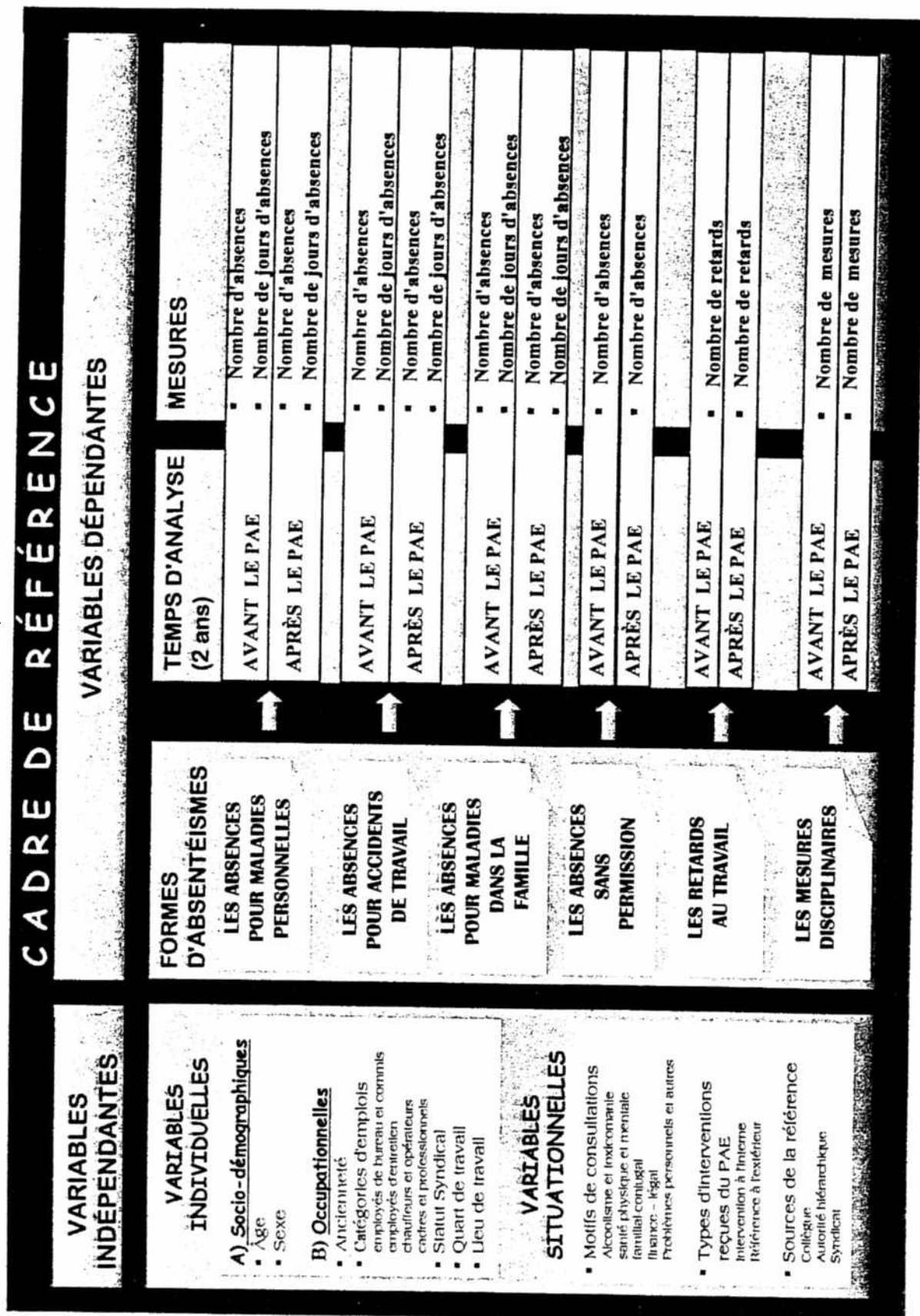
En somme, nous avons dix variables indépendantes regroupées en deux catégories, soit **individuelles** et **situationnelles**. Nous retrouvons au centre du tableau nos six variables dépendantes correspondant aux six formes d'absentéisme.

De ces six formes d'absences, trois d'entre elles seront mesurées quant à leur fréquence et leur durée. Les trois autres ne seront mesurées qu'en terme de fréquence. La dernière colonne de la Figure 9 énonce donc ces mesures au nombre de neuf (9) que l'on utilisera pour évaluer l'absentéisme **avant** la venue au PAE et **après** cette relation d'aide obtenue au PAE.

Plusieurs questionnements intéressants peuvent s'articuler autour de ces interrelations déjà suggérées par la littérature. À l'aide de ce modèle, nous analyserons si l'assiduité a tendance à varier, dans quel sens et avec quelle ampleur, après la venue au PAE.

Figure 9

LE CADRE DE RÉFÉRENCE



3.4 LES DÉFINITIONS THÉORIQUES ET OPÉRATIONNELLES

Il est courant qu'un concept tel que l'absentéisme soit défini en fonction d'une orientation de recherche. En ce qui nous concerne, nous optons pour la simple définition de la non-présence au travail pour divers motifs. Quant à ces derniers, ils constituent les différentes formes d'absentéisme que nous utilisons ici à titre de variables dépendantes. Il s'agit des maladies personnelles, des absences pour maladies dans la famille, des accidents de travail, des absences sans permission, des retards et des absences reliées aux mesures disciplinaires.

Afin de s'assurer d'une compréhension uniforme des concepts en présence, nous vous présentons les définitions utilisées dans cette recherche. Nous débutons par nos variables indépendantes qui composent les facteurs d'ordre **individuel** ou **situationnel**.

VARIABLES INDÉPENDANTES

Source de référence : La source de référence identifie la personne qui a suggéré ou incité l'employé à consulter le PAE. Il peut s'agir d'un confrère de travail, du médecin ou de l'infirmière de l'entreprise, du supérieur hiérarchique, du représentant du syndicat, enfin des membres de la famille de l'employé en difficulté.

Type d'intervention: Le type d'intervention est de deux ordres: soit une référence de l'employé à une ressource de l'extérieur (professionnel de la relation d'aide, maison de thérapie, groupe de soutien, etc), ou une intervention dite à l'interne, c'est-à-dire dispensée par l'intervenant du Programme.

Problématique : Cette variable correspond au motif de consultation. Nous avons ici procédé à des regroupements plus ou moins «naturels» des motifs à l'origine des consultations. Il s'agit de : 1) l'alcoolisme et la toxicomanie, 2) la santé physique et/ou mentale, 3) les difficultés familiales et/ou conjugales, 5) les autres problèmes personnels (exemples : légal, financier ...).

Âge : Les clients ont été répartis entre deux groupes d'âges, à savoir les moins de 40 ans et les 40 ans et plus.

Ancienneté : Les clients ont fait l'objet de regroupements par ancienneté. Un premier groupe réunissant les employés-clients qui ont moins de 12 ans d'ancienneté générale dans l'entreprise, tandis que le deuxième groupe comprend ceux qui ont 12 ans et plus.

Catégorie d'emplois : Les regroupements correspondent aux catégories d'emplois de même nature, et ils coïncident également, pour la plupart, aux accréditations syndicales. C'est le cas des employés d'entretien qui rassemblent des hommes de métier et des manoeuvres qui s'occupent de l'entretien de la flotte de véhicules, du métro et des bâtiments de la STCUM. Un autre groupe, le plus important, réunit les chauffeurs d'autobus, les opérateurs du métro et les changeurs qui reçoivent le paiement des passagers dans les guérites du métro. Le groupe des employés de bureau et des commis réunit les employés qui exécutent principalement un travail clérical. Enfin le regroupement cadres et professionnels inclut les gestionnaires de tous les niveaux ainsi que quelques professionnels, pour la plupart non syndiqués, exécutant un rôle conseil.

Quart de travail : Cette variable comprend le quart de jour ainsi qu'un regroupement des quarts de soir et de nuit puisque ces derniers sont très peu nombreux dans l'échantillon.

Lieu de travail : Il y a vingt (20) lieux de travail comprenant principalement les Centres de transport (garages de service) ou les Divisions opérationnelles, le Métro, les ateliers, les bureaux administratifs.

Statut syndical : Cette variable fait référence à l'appartenance ou l'exclusion d'une unité syndicale en présence. Le syndiqué est l'employé occupant un poste inclus dans la description d'une unité d'accréditation syndicale. Le non-syndiqué occupe un poste exclu des certificats d'accréditation existants. C'est le cas notamment des gestionnaires et contremaîtres qui exercent un rôle de représentation de l'employeur au niveau des relations de travail.

Sexe : Cette donnée identifie les variables catégoriques : Homme et Femme.

VARIABLES DÉPENDANTES

Absence due à la maladie personnelle : L'absence due à la maladie signifie l'absence pour maladie personnelle justifiée par des raisons concernant la santé physique et/ou mentale de l'employé. Dans cette recherche, nous utilisons distinctement comme variables le nombre de ces absences et le nombre de jours pour ces absences, soit la fréquence et la durée. En d'autres termes, la variable du nombre d'absences pour maladies personnelles représente le nombre total d'absences enregistrées sur les périodes de 2 ans avant et 2 ans après la venue au PAE, pour chaque individu. Il en est de même pour le nombre de jours d'absences pour maladies personnelles; **toutes les variables dépendantes qui suivent s'expriment ainsi, c'est-à-dire pour les périodes de 2 ans avant et 2 ans après la venue au PAE.**

Absence due à un accident de travail : Ce type d'absences se définit comme étant une absence directement reliée à un accident de travail ou à une maladie industrielle, tels que déterminés par la législation en Santé et Sécurité au Travail. Nous utilisons le nombre d'absences pour accidents de travail et le nombre de jours d'absences pour cette même raison, sans distinction toutefois pour une rechute d'accident de travail.

Absence pour maladie dans la famille : L'absence due à la maladie dans la famille correspond à une absence du travail due au fait qu'un membre de la famille immédiate, généralement habitant avec l'employé, est malade ou exige la présence de l'employé dans une situation incontrôlable. Il y a un caractère d'urgence à ces situations, de même qu'un aspect de courte durée puisque l'employé en question est tenu de prendre les mesures appropriées dans les meilleurs délais.

Absence sans permission : L'absence dite sans permission se définit par une absence du travail sans avis et/ou sans autorisation de l'employeur ou de son représentant.

Mesure disciplinaire : La mesure disciplinaire est le résultat d'une décision administrative visant l'imposition d'une mesure punitive et corrective à l'endroit d'un employé jugé responsable d'un comportement répréhensif. Nous utilisons parmi nos variables le nombre de mesures imposées qui ont impliqué une absence au travail (ex: une suspension).

Retard : Le retard est une dérogation à l'obligation de l'employé d'être ponctuel; c'est la responsabilité de l'employé d'être présent aux horaires prévus dans son engagement. Nous utilisons comme variable le nombre de fois que l'employeur a enregistré un retard au début d'une période de travail.

3.5 LES TECHNIQUES DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

COLLECTE DES DONNÉES

L'échantillonnage

L'échantillon représente deux cent trente-trois (233) employés ayant bénéficié d'une intervention au PAE, ce qui représente 67% de la population totale (347) qui a fréquenté le PAE durant la période de référence.

Période de référence

La période de référence couvre de 1987 à 1993. L'échantillonnage est constitué d'employés qui ont consulté le PAE durant les années 1989, 1990 et 1991. Compte tenu que nous avons analysé l'assiduité sur une période de 2 ans avant et deux ans après la venue au PAE, il a donc fallu considérer l'assiduité à partir de 1987 pour les cas de 1989 et jusqu'à 1993 pour les autres cas qui ont consulté en 1991.

Pour concrétiser cette recherche, nous avons obtenu pour chacun des employés retenus dans l'échantillonnage tous les renseignements au nombre de 55, correspondant aux variables dépendantes et indépendantes du modèle. Elles sont identifiées sur la liste servant à la constitution de la banque de données dont copie à l'annexe 1.

La confidentialité

Afin d'assurer la confidentialité absolue des dossiers, l'auteur a eu accès personnellement et exclusivement à ces données. Des méthodes de travail au niveau du système informatique nous a permis d'obtenir les renseignements sur l'assiduité sans laisser d'indication quant à la liste des dossiers consultés.

De plus, les formules contenant les renseignements furent codées, de sorte qu'aucun renseignement nominatif y apparaît et absolument aucune possibilité d'identification ne subsiste. Le respect de la confidentialité assurée aux clients du PAE est fondamental et les précautions en ce sens ont été rigoureusement appliquées. Nous sommes en mesure d'assurer l'absolue confidentialité de cette démarche.

Le traitement des données

Le traitement de la banque de données a été effectué à l'aide du logiciel SPSS.

ANALYSE DES DONNÉES

Par des analyses statistiques, nous avons exploré notre banque de données afin de répondre à nos questions de recherche. La première question vise à établir le profil qui caractérise les clients du PAE, sur le plan individuel et occupationnel; également leur profil d'absentéisme. Nous avons donc utilisé des ***statistiques descriptives***.

La deuxième question cherche à démontrer comment évoluent les comportements absentéistes entre eux. Nous avons effectué des corrélations bivariées (***coefficient de Pearson***) afin d'identifier les corrélations et la force de ces associations entre les variables (formes d'absentéisme).

La troisième question est fondamentale, cherchant à établir si le passage d'un employé en difficulté au PAE est susceptible de modifier ses comportements absentéistes. Pour vérifier si l'assiduité varie significativement entre les périodes AVANT et APRÈS le passage au PAE, nous utilisons le test de différence de moyennes (*Pair-t-test*). Ce test mesure également si les variations observées changent significativement d'ampleur lorsque nous sommes en présence d'une caractéristique individuelle ou situationnelle précise.

Enfin, la dernière question vise à découvrir si l'amélioration ou la détérioration de l'absentéisme constatée après la venue au PAE varie de façon significative selon les éléments catégoriques des variables indépendantes du modèle. Nous utilisons donc à cet effet l'analyse de variance *ONEWAY*. Il s'agit là des techniques d'analyses utilisées pour établir les résultats de la présente recherche.

4. LES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous exposons nos résultats quant à la représentativité de notre échantillon (4.1) ainsi que son analyse descriptive (4.2). Nous présentons également une analyse descriptive des taux d'absentéisme, avant et après la venue au PAE, de ces individus (4.3). Par ces résultats, nous répondons à la *première question* de recherche.

Le point 4.4 énonce les résultats de l'analyse bivariée, répondant ainsi à notre *deuxième question*. Les résultats établissant les différences de moyennes obtenues avec le T-Test (4.5.), satisfont notre question principale de recherche, soit la *troisième*. Enfin le point 4.6. présente les résultats de notre analyse de variance (Oneway) qui nous renseignent relativement à notre *quatrième question* de recherche.

4.1 LA REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON

Le nombre de personnes constituant notre échantillon est de 233 sur un nombre total de 347 clients, pour lesquels un dossier fut ouvert au PAE de 1989 à 1991 inclusivement. Nous constatons que **notre échantillon représente 67% de la population utilisatrice du PAE**. Ce nombre total de clients n'indique pas le niveau de l'achalandage du Programme, puisque les cas d'interventions sommaires sans ouverture de dossier ne sont pas considérés dans cette étude.

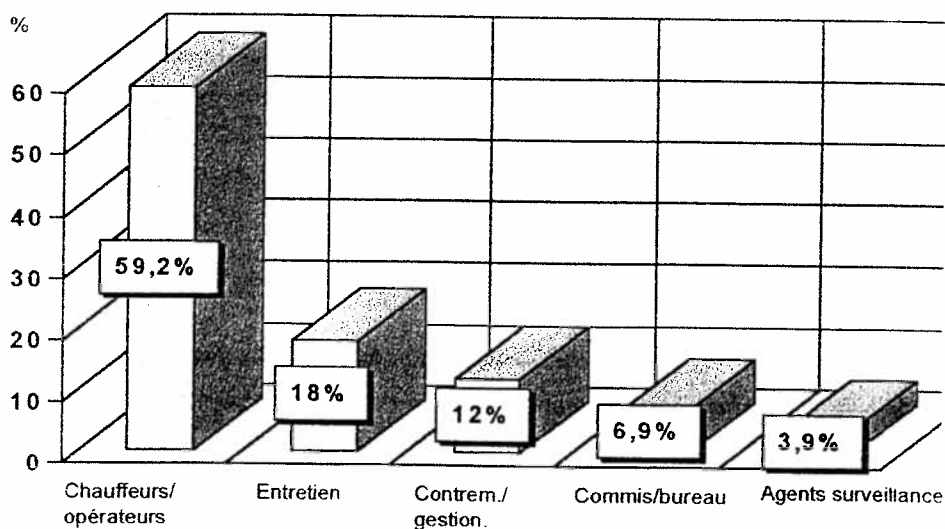
4.2 L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES ET SITUATIONNELLES

Nous observons que l'âge moyen de l'échantillon est de 40,6 ans, avec un écart-type de 7,7. De plus, l'ancienneté moyenne est de 12,5 ans, avec un écart-type de 7,1.

La répartition de l'échantillon selon les sexes est sensiblement la même que celle retrouvée au niveau de la population globale de l'entreprise. En effet des 233 cas de l'échantillon, 213 sont des hommes (91,4%) et 20 (8,6%) sont des femmes. (En 1991 au niveau de la population globale de la STCUM, les femmes représentaient 9,6% des employés et les hommes 90,4%. (Annexe 7).

Dans le graphique ci-dessous, nous vous exposons la distribution des individus de notre échantillon en fonction de leurs catégories d'emplois.

Figure 10 LES CATÉGORIES D'EMPLOIS DES UTILISATEURS



Il est intéressant de comparer ici la répartition des clients selon leur catégorie d'emploi, à la répartition de la population globale de l'Entreprise pour ces mêmes groupes d'emplois.

	Nombre d'individus par catégories d'emplois de notre échantillon.	Pourcentage d'individus par catégories d'emplois dans la population globale.
◆ chauffeurs / opérateurs/changeurs	138 (59,2 %)	48,7 %
◆ employés d'entretien	42 (18,0 %)	25,8 %
◆ contremaîtres / gestionnaires	28 (12,0 %)	13,2 %
◆ commis et employés de bureau	16 (6,9 %)	10,5 %
◆ agents de surveillance	9 (3,9 %)	1,8 %
	N = 233	N = 7915

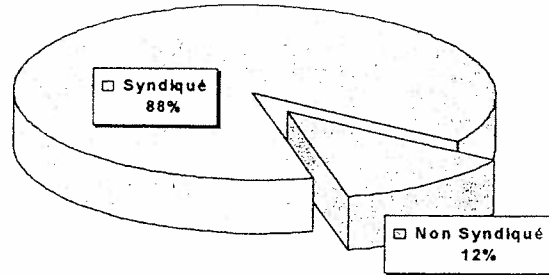
Notons que 59,2% des cas sont des chauffeurs, opérateurs et changeurs qui constituent 48,7% de la population globale de l'Entreprise. Quant aux employés de bureau, ils constituent 6,9% de notre échantillon, alors qu'ils occupent 10,5% des postes de la population totale.

Concernant le **degré de syndicalisation** des individus de notre échantillon, nous remarquons que 88% des clients sont syndiqués alors que 12% ne le sont pas (Figure 11). Les catégories occupationnelles des employés syndiqués se distribuent comme suit: 138 sont membres de la Fraternité des chauffeurs et opérateurs du métro, 42 sont membres du Syndicat des employés de l'entretien, 16 sont membres du Syndicat des employés de bureau ou du Syndicat des commis divisionnaires, et enfin, 9 adhèrent au Syndicat des agents de surveillance.

Chez le plus important syndicat, soit la Fraternité des chauffeurs, opérateurs et changeurs de la STCUM, qui ressemble au-delà de 4000 membres, nous retrouvons la distribution suivante parmi notre échantillon :

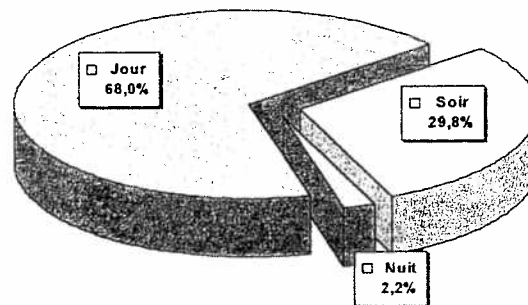
112 chauffeurs d'autobus, 11 opérateurs et 16 changeurs du Métro.

Figure 11 **LE TAUX DE SYNDICALISATION
DE L'ÉCHANTILLONNAGE**



Tel que le démontre le graphique suivant qui affiche **la répartition par quart de travail**, nous remarquons que 123 individus travaillent le jour, soit 68%, 54 travaillent le soir, soit 29,8% et 4 seulement sont de nuit, soit 2,2%. Donc une forte majorité des clients du PAE travaillent le jour.

Figure 12 **LES QUARTS DE TRAVAIL**



Nous observons aussi que les employés-clients du PAE se distribuent dans différents **endroits de travail**, soit 22.4% dans le métro, 54.1% au niveau du transport par autobus (incluant le Transport adapté), 12.1% dans les divers ateliers de réparation des équipements et du matériel roulant, enfin 11.4% au niveau des bureaux administratifs.

Relativement aux **motifs de consultations**, plusieurs employés s'adressent au PAE en présentant une ou plusieurs problématiques. Nous avons donc réparti les cas en fonction des difficultés identifiées comme prioritaires lors de la démarche de réhabilitation, c'est-à-dire le motif sur lequel le client et le conseiller ont convenu de travailler.

Dans notre échantillon, 68 individus (29,2 %) se sont présentés pour des problèmes conjugaux; 65 (27,9%) pour des motifs d'assuétude (alco-toxico); 45 (19,3 %) pour des problèmes de santé mentale et 25 (10,7%) pour des difficultés liées au travail. Parmi les autres motifs de consultation, on retrouve 19 cas (8,2%) pour difficultés familiales, 8 (3,4%) pour des problèmes légaux et 3 (1,3%) pour des problèmes d'ordre physique.

Si on considère les clients qui ont des difficultés d'assuétude, on constate que les 65 cas se répartissent entre l'alcoolisme à 73,7 % et la polytoxicomanie à 26,3 %.

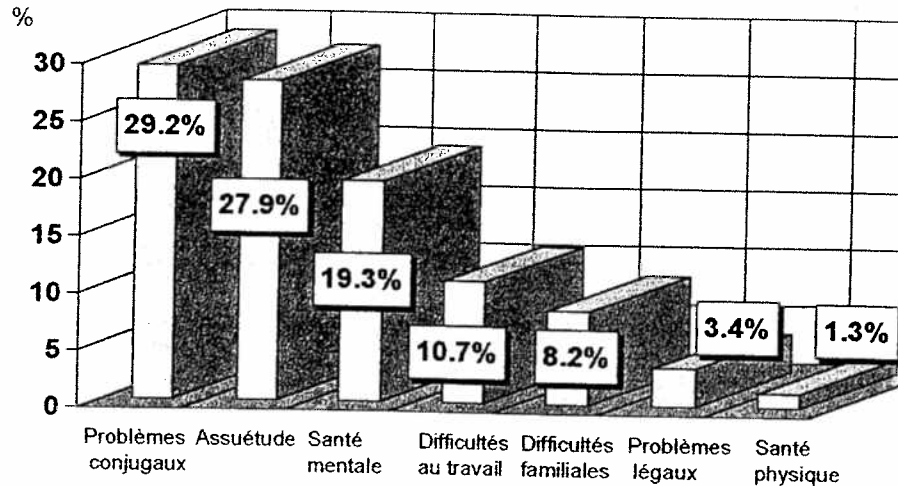
Pour ce qui est des problèmes de couples, on note que 54,8% présentent des situations de séparations et de divorces. Et 45,2%, soit les autres, se situent au niveau des difficultés relationnelles.

Pour les clients qui évoquent des problèmes familiaux la violence est répertoriée dans (40,6%) des cas.

Quant à ceux qui ont des problèmes légaux, on remarque dans 35,5 % des cas, que ce sont des problèmes d'ordre criminel, alors que 65,5% sont de nature «civile»..

Pour ce qui est des difficultés liées au travail, 29,3% sont au niveau des relations interpersonnelles, 26,8% s'identifient au stress, tandis que 17,1% s'apparentent à des difficultés d'intégration, alors que 26,8% se regroupent sous la rubrique «divers».

Figure 13 LES MOTIFS DE CONSULTATION

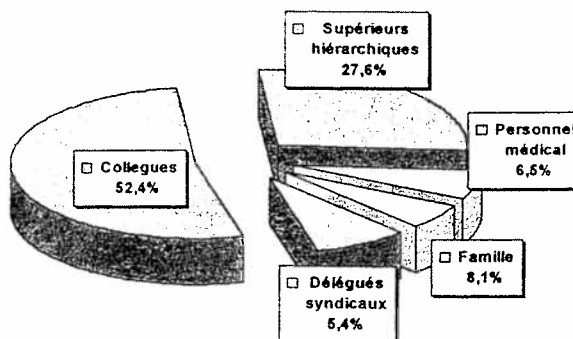


Concernant le **type d'intervention**, les conseillers du PAE pratiquent ce qu'il convient d'appeler une intervention de première ligne et dans plusieurs cas, de l'intervention dite de crise. Ils utilisent une approche de thérapie brève, de même que la référence à des ressources externes. À cet égard, on constate que 138 individus (60,8 %) ont bénéficié de références externes, dont 61 % à des professionnels dits privés; 22,7 % à des ressources de réseaux publics; 12,8 % au réseau communautaire.

Pour ceux qui ont été référés en thérapie, 35,2 % ont profité d'une démarche thérapeutique en résidence (cure), alors que les autres (64,8 %) ont fait une thérapie à l'externe, à temps partiel.

De plus, nous remarquons que les employés sont référés au PAE de diverses façons, dont voici la répartition des **sources de références** :

52,4% sont référés par des collègues, 27,6% sont référés par leurs supérieurs hiérarchiques, 8,1% sont référés par la famille (les proches) et 5,4% sont référés par les délégués syndicaux.

*Figure 14***LES SOURCES DE RÉFÉRENCES****4.3 L'ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ASSIDUITÉ**

Les données qui suivent constituent les moyennes et les écarts-types des variables dépendantes qui représentent le profil d'absentéisme des clients du PAE. Ceci nous permet d'identifier l'ampleur des variations des 6 formes d'absences que nous analysons, avant et après leur passage au PAE.

Précisons que le nombre d'absences signifie le nombre de fois que l'employé s'absente, alors que le nombre de jours d'absences est le nombre de jours durant lesquels l'employé n'est pas au travail durant la période de référence, soit durant les 2 années avant et les 2 années après son passage au PAE.

Tableau V **RÉSULTATS: LES MOYENNES
ET LES ÉCARTS-TYPES**

	<i>MOYENNE</i>	<i>ÉCART-TYPE</i>	<i>MOYENNE</i>	<i>ÉCART-</i>		
1	Nb. d'absences pour maladies personnelles	13,50	9,1	11,58	9,4	1
2	Nb. de jours d'absences pour maladies personnelles	37,60	47,1	41,84	53,07	2
2	Nb. d'absences pour accidents de travail	1,02	1,5	0,69	1,2	3
4	Nb. de jours d'absences pour accidents de travail	16,7	38,5	13,67	37,2	4
3	Nb. d'absences pour maladies familiales	1,70	2,8	0,24	0,8	5
6	Nb. de jours d'absences pour maladies familiales	1,94	3,4	0,26	0,9	6
4	Nb. d'absences sans permission	1,62	2,5	1,21	2,1	7
5	Nb. de mesures disciplinaires	0,57	1,7	0,53	1,9	8
6	Nb. de retards	3,39	5,2	3,02	5,1	9
			<i>AVANT LE PAE</i>	<i>APRÈS LE PAE</i>		

Ce tableau nous permet de constater que le nombre d'absences diminue pour toutes les formes d'absentéisme. Il met aussi en relief la diminution de la durée des absences à l'exception des absences pour maladies personnelles.

Afin d'enrichir cette analyse de l'assiduité, nous exposons au tableau qui suit les différences de moyennes dans l'absentéisme des clients, ainsi que le pourcentage de ces variations. C'est sur la base de certaines de ces variations, confirmées comme étant significatives par les tests-statistiques appropriés, qu'il nous sera permis de conclure quant à l'impact de l'intervention du PAE.

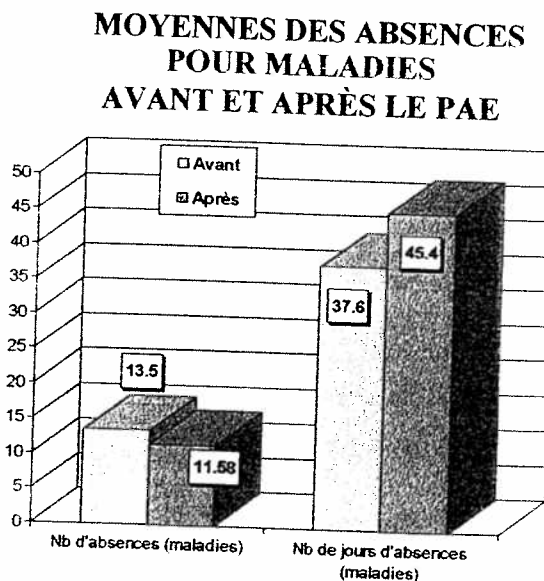
Tableau VI RÉSULTATS : LES VARIATIONS DES MOYENNES

	<u>Différences</u> <u>AVANT / APRÈS</u> <u>la venue au PAE</u>	<u>Pourcentages</u> <u>de ces</u> <u>Variations</u>
nombre d'absences pour maladies personnelles	1,92	14,2%
nombre de jours d'absences pour maladies personnelles	- 4,24	-11,25%
nombre d'accidents de travail	0,33	32,35%
nombre de jours d'absences en accidents de travail	3,03	18,1%
nombre d'absences pour maladies dans la famille	1,46	85,3%
nombre de jours d'absences pour maladies dans la famille	1,68	86,5%
nombre d'absences sans permission	0.41	25,3%
nombre de mesures disciplinaires	0,04	7,0%
nombre de retards	0,37	10,9%

NOTE : Le résultat positif exprime une amélioration de l'assiduité.

D'une manière plus visuelle cette fois, nous vous présentons, sous forme de graphiques en bâtonnets, les résultats pour chacune des mesures des 6 variables dépendantes. Le graphique présenté ci-dessous démontre l'évolution de 2 variables, soit celle du nombre d'absences pour raison de maladies personnelles et celle du nombre de jours d'absences pour maladies personnelles. Ce graphique nous permet de constater une diminution de 1,9 absence, ce qui constitue une amélioration intéressante.

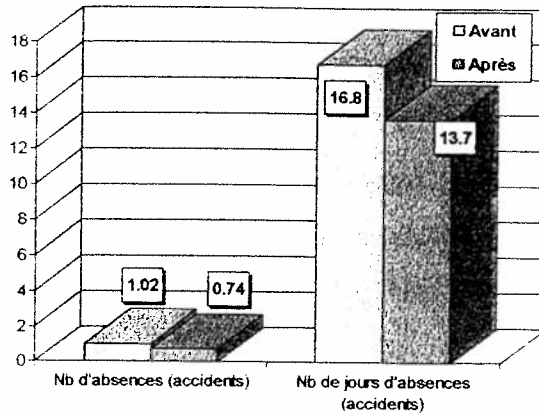
Figure 15



Dans le graphique suivant, nous exposons l'évolution des 2 variables qui traitent des absences pour accidents de travail. On constate une amélioration autant du nombre de jours que du nombre d'absences. Nous remarquons une amélioration fort intéressante. Cette diminution de 32,35% des absences pour accidents de travail n'est pas sans avoir un impact positif important au niveau des coûts du dossier Santé-Sécurité et de la santé des travailleurs. La durée des accidents de travail passant de 16,8 jours à 13,7, diminue de 18,4%.

Figure 16

**MOYENNES DES ABSENCES
POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL
AVANT ET APRÈS LE PAE**



Les deux prochains graphiques nous informent relativement aux absences pour maladies dites «familiales» et aux absences sans permission. Nous enregistrons une variation positive importante concernant les absences pour maladies dans la famille, lesquelles passent de 1,7 à 0,24, de même que pour les absences sans permission qui passent de 1,6 à 1,2. Ces données illustrent indéniablement une tendance positive quant à l'amélioration de l'assiduité.

Figure 17

**MOYENNES DES ABSENCES
MALADIES FAMILIALES
AVANT ET APRÈS LE PAE**

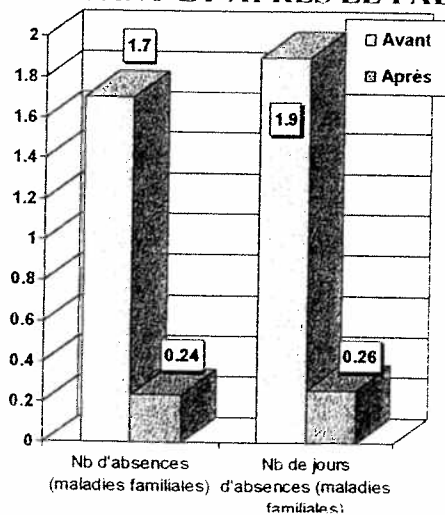
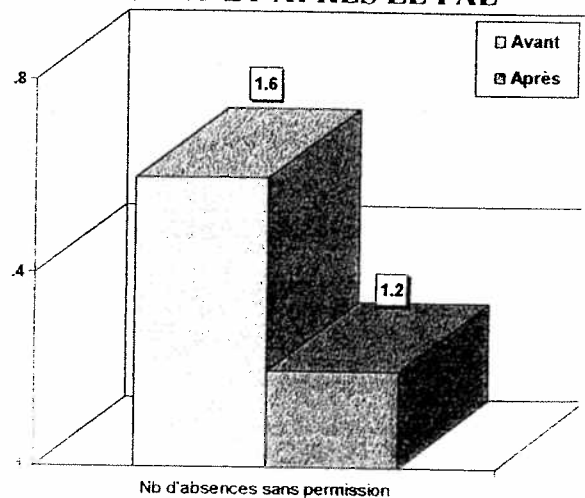


Figure 18

**MOYENNES DES ABSENCES
SANS PERMISSION
AVANT ET APRÈS LE PAE**



Au niveau des mesures disciplinaires et des retards, nous remarquons également une diminution de l'absentéisme après la venue de l'individu au PAE de l'Entreprise. En effet, les retards sont moins nombreux, ce qui génère un effet très positif, compte tenu de l'importance de la ponctualité dans ce type d'activité. Quant aux mesures disciplinaires, précisons que leur diminution sous-entend une amélioration au niveau du climat de travail. Les améliorations, même minimes, sont donc relativement importantes.

Figure 19

**MOYENNES DU NOMBRE
MESURES DISCIPLINAIRES
AVANT ET APRÈS LE PAE**

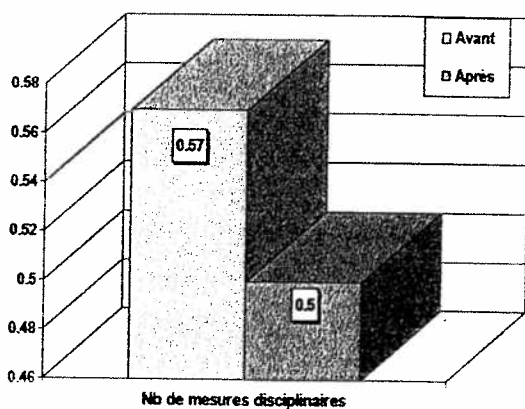
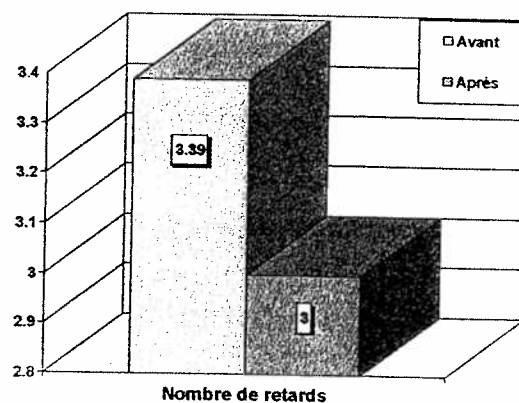


Figure 20

**MOYENNES DU NOMBRE
RETARDS
AVANT ET APRÈS LE PAE**



Ces analyses descriptives de l'échantillon nous permettent de bien identifier ses caractéristiques et son profil d'absentéisme dont nous examinerons plus loin les variations en fonction des variables indépendantes.

4.4 L'ANALYSE BIVARIÉE (LE COEFFICIENT DE PEARSON)

Dans cette section, nous exposons les résultats utiles à la réponse de notre deuxième question de recherche. Rappelons qu'elle vise à comparer l'évolution des comportements absentéistes **entre eux**, avant et après le PAE. Pour ce faire, nous avons effectué à partir de notre banque de données, des corrélations bivariées avec les 18 mesures de la variable dépendante (l'absentéisme). Ces corrélations précisent s'il y a des associations parmi les variables ainsi que la force de ces associations.

Étant donné, la nature de nos variables (de nature continue) et l'échantillonnage respectable $n=233$, nous avons utilisé le coefficient de corrélation (r) de *Pearson* pour les analyser. Dans l'application de cette mesure d'association linéaire, nous avons considéré seulement les associations dont le seuil de signification (p) est inférieure ou égale à ,05, ceci afin d'obtenir des résultats plus probants. Dans ce même ordre d'idées, nous présentons ci-dessous uniquement les coefficients de corrélations considérés modérés ($r \geq ,40$ et $\leq ,59$) ou élevés ($r \geq ,60$).

Les résultats de la matrice sont exposés ici, en fonction de nos variables dépendantes qui ont révélé des coefficients de corrélation considérés modérés ou élevés. Nous présentons dans un premier bloc, toutes les associations qui concernent : **1)** les maladies dans la famille, suivi du bloc concernant **2)** les maladies personnelles. Finalement, nous traitons des associations impliquant **3)** les avis de retards et les mesures disciplinaires et enfin **4)** les accidents de travail. Notez qu'il est possible qu'une de ces associations se retrouve dans plus d'un bloc.

À la lueur des résultats présentés, vous constaterez, qu'il n'existe aucune association considérée modérée ou élevée avec les variables suivantes : **1)** le nombre de jours pour maladies personnelles avant et après le passage de l'employé au PAE et, **2)** Le nombre d'absences sans permission avant et après le passage de l'employé au PAE. C'est pourquoi, nous n'avons pas conçu de bloc à cet effet.

1) Les associations concernant les absences pour maladies dans la famille

Plus une personne s'absente pour des raisons de maladies dans la famille, avant sa venue au PAE,

- plus le nombre de jours qu'elle utilise à cette fin, avant son passage au PAE, a tendance à augmenter ($r=,9697$; $p=,000$),
- plus le nombre d'absences pour maladies dans la famille après son passage au PAE, a tendance à augmenter ($r=,4612$; $p=,000$),
- plus le nombre de jours d'absences pour maladies dans la famille après son passage au PAE, a tendance à augmenter ($r = ,4525$; $p = ,000$).

Si nous nous situons après le passage de l'employé au PAE, on constate en plus des corrélations précédentes, que le nombre d'absences pour maladies dans la famille et le nombre de jours utilisés à cette fin sont très corrélés ($r=,9828$; $p=,000$), ce qui est relativement prévisible.

Plus le nombre de jours d'absences pour maladies dans la famille avant la venue au PAE, croît,

- plus le nombre d'absences pour maladies dans la famille après le passage de l'employé au PAE, tend à augmenter ($r=,4495$; $p=,000$),
- plus le nombre de jours d'absences pour maladies dans la famille après le passage de l'employé au PAE, tend à augmenter ($r=,4437$; $p= ,000$),

- plus le nombre d'absences utilisées à cette fin, avant le passage de l'employé au PAE, tend à augmenter ($r=,9697$; $p=,000$) (tel que souligné précédemment).

2) Les associations concernant les absences pour maladies personnelles

Plus une personne s'absente pour des raisons de maladies personnelles avant sa venue au PAE,

- plus elle a tendance à avoir des avis de retards avant son passage au PAE ($r=,4003$; $p=,000$) et après son passage au PAE ($r=,4351$; $p=,000$),
- plus elle a tendance à s'absenter pour ce même motif après son passage au PAE ($r=,6047$; $p=,000$).

Plus une personne s'absente pour des raisons de maladies personnelles, après son passage au PAE,

- plus elle a tendance à avoir des avis de retards après son passage au PAE ($r = ,4480$; $p=,000$).

3) Les associations mettant en relief les avis de retards et les mesures disciplinaires

Plus une personne a des avis de retards avant son passage au PAE,

- plus elle a tendance à s'absenter pour maladies personnelles avant son passage au PAE (tel que souligné précédemment) ($r=,4003$; $p=,000$),
- plus le nombre de mesures disciplinaires, avant sa venue au PAE, a tendance à augmenter ($r=,4384$; $p=,000$),
- plus elle a tendance à avoir des avis de retards, après son passage au PAE ($r=,6444$; $p=,000$).

Plus une personne a des avis de retards après son passage au PAE,

- plus elle a tendance à s'absenter pour maladies personnelles, avant son passage au PAE ($r=,4351$; $p=,000$) et après le PAE ($r=,4480$; $p=,000$),
- plus elle a tendance à avoir des avis de retards avant sa venue au PAE ($r=,6444$; $p=,000$),
- plus le nombre de mesures disciplinaires, avant sa venue au PAE, a tendance à augmenter ($r=,4555$; $p=,000$).

Plus une personne reçoit des avis disciplinaires avant son passage au PAE,

- plus elle a tendance à avoir des avis de retards avant son passage au PAE ($r=,4384$; $p=,000$) et après son passage ($r=,4555$; $p=,000$),
- plus elle a tendance à avoir des avis disciplinaires, après son passage au PAE ($r=,4161$; $p=,000$).

Notons que la seule corrélation, considérée modérée ou forte, pour la variable des avis disciplinaires après le passage de l'employé au PAE est celle qu'elle entretient avec le nombre d'avis disciplinaires avant le PAE ($r=,4161$; $p=,000$).

4) Les associations concernant les des accidents de travail

Plus le nombre d'accidents de travail augmente avant le passage de l'employé au PAE,

- plus le nombre de jours d'absences utilisés pour cette raison, avant le PAE, augmente ($r=,4945$; $p=,000$),
- plus le nombre d'accidents de travail, après son passage au PAE augmente ($r =,5370$; $p =,000$).

Si on se situe après le PAE, on constate que plus le nombre d'accidents de travail augmente, plus le nombre de jours d'absences utilisés pour cette raison, augmente aussi ($r=,4253$; $p=,000$).

Ces corrélations nous indiquent que les tendances se maintiennent avant et après la venue au PAE.

4.5 LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES AVANT ET APRÈS LA VENUE AU PAE (PAIR T-TEST)

Jusqu'à présent nous avons exposé les résultats pertinents pour répondre à nos deux premières questions de recherche. Dans cette section, les résultats présentés, serviront à notre troisième question de recherche. Celle-ci vise à découvrir si le programme d'aide aux employés fait varier significativement les comportements d'assiduité des clients du PAE et si les variations observées changent significativement d'ampleur lorsque nous sommes en présence d'une caractéristique individuelle ou situationnelle précise.

En guise de rappel, notons que dans notre banque de données, chaque variable qui représente les comportements d'assiduité est une moyenne des taux d'absentéisme sur une période de 2 (deux) ans. Cette moyenne a été comptabilisée pour la période qui précède le passage de l'employé au PAE ainsi que pour la période qui suit son passage. Pour répondre à notre question de recherche nous allons comparer les mêmes variables, mais à deux temps différents (Avant et Après) et cela à l'aide du «*Pair T-Test*». Nous avons également effectué des *Pairs T-Tests* supplémentaires, mais sous la condition d'être en présence de cas précis (*commande «select cases if»*). Cette procédure nous permet de vérifier si les différences de moyennes observées sont significatives pour des individus possédant une caractéristique individuelle ou situationnelle précise.

Les résultats de ces analyses sont exposés dans les **tableaux VII jusqu'à XI**. À l'extrême gauche de ces tableaux, on retrouve les 6 variables dépendantes et les 9 mesures de ces variables. Si nous avons ce nombre de 9 mesures des variables dépendantes au lieu de 18 comme notre modèle l'implique, c'est que le *T-Test* compare deux variables de même nature mais à deux temps différents, ce qui réduit de moitié les résultats présentés. En somme, la variable dépendante (L'ABSENTÉISME) s'énonce par les six (6) formes d'absentéisme. Trois de ces six formes sont mesurées en terme de fréquence et de durée, alors que les trois autres ne sont mesurées qu'en terme de fréquence, ce qui donne 9 mesures de nos six variables dépendantes. Puisque nous mesurons l'absentéisme AVANT et APRÈS le passage au PAE, nous obtenons 18 résultats. Dans les tableaux des différences de moyennes, nous retrouvons les résultats «AV» et «AP» pour chacune des 9 mesures.

Chacune des colonnes subséquentes de ces tableaux est différente. Si nous prenons le tableau VII, la deuxième colonne expose la différence de moyennes obtenue à l'aide du *T-Test*, pour chacune des formes d'absentéisme, de façon globale. Toutes les colonnes suivantes ont été réalisées sous l'effet d'une requête. Par exemple, la quatrième colonne du tableau VII démontre pour les hommes seulement (requête), si leur passage au PAE a affecté de façon «significative» la moyenne de leur assiduité pour chacune des 6 formes d'absentéisme et leurs 9 mesures.

En guise de présentation, nous dévoilerons en premier lieu, les résultats concernant les différences de moyennes de façon globale (première colonne). Ensuite, nous aborderons successivement chacune des différences de moyennes effectuées sous l'effet des requêtes.

LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES GLOBALES (toute caractéristique confondue)

En regardant le tableau VII, on constate que sur les 9 mesures de l'absentéisme colligées, 5 formes témoignent d'une différence de moyennes significatives après le passage de l'employé au PAE. Seules les variables suivantes, ne subissent pas de variations significatives : 1) le nombre de jours d'absences pour maladies personnelles, 2) le nombre de retards, 3) le nombre de jours en accidents de travail, 4) le nombre de mesures disciplinaires.

Si on considère seulement, les différences de moyennes qui sont significatives, on note qu'elles démontrent toutes une baisse de l'absentéisme et cela sur une base respectable $n > 230$, dans tous les cas.

Le nombre total d'absences pour maladies personnelles diminue après le passage de l'employé au PAE, en passant de 13,5 à 11,58 ($T=3,57$; $p=,000$). Le nombre d'absences pour maladies dans la famille diminue lui aussi, en passant de 1,7 à .24 ($T=8,63$; $p=,000$), de même que le nombre de jours utilisés à cette fin qui varie de 1,94 à .26 ($T=8,21$; $p=,000$). Le nombre d'absences sans permission diminue en passant de 1,62 à 1,21 ($T=2,33$; $p=,000$). La dernière diminution se retrouve sur le nombre d'accidents de travail. Il passe de 1,20 à ,69 ($T=3,66$; $p=,000$).

LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES CONCERNANT LES HOMMES ET LES FEMMES

Se situant toujours au tableau VII, nous remarquons qu'il n'y a aucune différence significative dans les moyennes de l'assiduité des femmes, suite à leur passage au PAE. Notons cependant que le nombre de femmes dans notre échantillon est minime $n=20$, ce qui expliquerait l'absence de résultat.

Nous arrêtant qu'aux variations dites significatives, nous constatons particulièrement chez les hommes, une diminution de 2,2 absences au niveau

des maladies personnelles ($T=4,36$; $P=,00$). Compte tenu du 13,7 absences de la période «AVANT» la venue au PAE, on peut donc parler d'une amélioration de 16% de l'assiduité pour cette catégorie d'absences. Nous remarquons aussi chez les hommes, une forte amélioration au niveau du nombre d'absences pour maladies dites familiales, qui diminuent de 1,73 à ,26 ($T = 8,77$; $p = ,00$). Le même phénomène s'observe pour les jours utilisés pour ce motif, qui eux passent de 1,99 à ,27 ($T=8,16$ et $P=,000$).

Quant au nombre d'absences sans permission, il diminue lui aussi, passant de 1,66 à 1,21 ($T=2,41$ et $P=,017$). La dernière variable qui offre une variation significative est celle du nombre d'absences pour accidents de travail. Ce nombre décline de ,99 à ,66 ($T=3,46$; $P=,01$), soit une amélioration.

DIFFÉRENCES DE MOYENNES CONCERNANT LES EMPLOYÉS SYNDIQUÉS ET LES NON SYNDIQUÉS

Les employés syndiqués voient leurs nombre d'absences pour maladies personnelles passer de 14,49 à 11,95 ($T=5,01$; $P=,00$); leur nombre d'absences pour maladies familiales tomber de 1,91 à ,28 ($T=8,72$; $P=,00$); leur nombre de jours d'absences pour maladies dans la famille chuter de 2,18 à ,29 ($T=8,30$ et $P=,000$); leur nombre d'absences sans permission chuter un peu plus légèrement de 1,82 à 1,37 ($T=2,27$ et $P=,025$); et leur nombre d'absences dues aux accidents de travail baisser de 1,15 à ,78 ($t=3,70$; $p=,00$).

Chez les non-syndiqués, nous remarquons une augmentation très importante (20,1 jours) de la durée des absences pour maladies personnelles après la venue au PAE ($T=2,46$; $P=,02$). À l'inverse, on observe une diminution du nombre d'absences sans permission qui passe de ,17 à ,07 ($T=2,27$ et $P=,03$). Notons qu'il faut être vigilant car le nombre d'observations utilisé ici est très restreint $n=28$.

Tableau VII

**LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES
(PAIR T-TEST)**

	<u>DONNÉES GLOBALES</u>	FEMMES	HOMMES	SYNDIQUÉS	NON- SYNDIQUÉS
NB D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	(T=3,57; P=0,00) AV: 13,50 AP: 11,58 n = 233	<i>N.S.</i>	(T=4,36; P=0,00) AV: 13,73 AP: 11,53 n = 213	(T=5,01; P=0,00) AV: 14,49 AP: 11,95 n = 205	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	(T=2,46; P=0,02) AV: 25,85 AP: 45,75 n = 28
NB D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	(T=3,66; P=0,00) AV: 1,02 AP: 0,69 n = 230	<i>N.S.</i>	(T=3,46; P=0,01) AV: 0,99 AP: 0,66 n = 210	(T=3,70; P=0,00) AV: 1,15 AP: 0,78 n = 202	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T=8,63; P=0,00) AV: 1,7 AP: 0,25 n = 230	<i>N.S.</i>	(T=8,77; P=0,00) AV: 1,73 AP: 0,26 n = 210	(T=8,72; P=0,00) AV: 1,91 AP: 0,28 n = 203	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T=8,21; P=0,00) AV: 1,94 AP: 0,26 n = 230	<i>N.S.</i>	(T=8,16; P=0,00) AV: 1,99 AP: 0,27 n = 210	(T=8,30; P=0,00) AV: 2,18 AP: 0,29 n = 203	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES SANS PERMISSION	(T=2,33; P=0,00) AV: 1,62 AP: 1,21 n = 233	<i>N.S.</i>	(T=2,41; P=0,17) AV: 1,66 AP: 1,21 n = 213	(T=2,27; P=0,25) AV: 1,82 AP: 1,37 n = 205	(T=2,27; P=0,03) AV: 0,17 AP: 0,07 n = 28
NB DE RETARDS	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB DE MESURES DISCIPLINAIRES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>

N.S. : SIGNIFIE NON SIGNIFICATIF AU SEUIL DE 0,05

DIFFÉRENCES DE MOYENNES CHEZ LES EMPLOYÉS RÉFÉRÉS PAR LES AUTORITÉS ET CEUX RÉFÉRÉS PAR LES COLLÈGUES

En se reportant au tableau VIII et à la première colonne qui traite des employés qui sont référés par les autorités hiérarchiques, on constate que seulement deux variables subissent une variation significative de leurs moyennes. Les deux variables en question concernent les absences pour maladies dans la famille. On constate que le nombre d'absences à cet effet diminue en passant de 1,56 à ,21 (T=4,32; P=,000) et que le nombre de jours suit la même tendance en passant de 1,80 à ,21 (T=4,15; P=,000).

Concernant les employés référés au PAE par des collègues, on constate une diminution quant au nombre d'absences pour maladies personnelles qui passe de 12,42 à 10,16 (T=3,43; P=,01). Les absences dues à la maladie dite «familiale» diminuent elles aussi de 1,75 à 0,31 (T=6,58; P=,000) ainsi que le nombre de jours utilisés pour cette raison (T=5,76; P=0,000). Finalement, le nombre d'accidents de travail diminue en passant de 1,15 à 0,8 jours (T=2,37; P=,02).

DIFFÉRENCES DE MOYENNES EN FONCTION DES CATÉGORIES D'EMPLOIS

Si on se réfère au tableau VIII, on remarque que les trois colonnes résiduelles concernent des catégories d'emplois distinctes, soit : les employés d'entretien, les chauffeurs / changeurs / opérateurs et les gestionnaires / contremaîtres.

La première constatation à la vue de ces trois colonnes est la présence d'une seule différence de moyennes significative chez les gestionnaires contremaîtres. Cette différence se situe à l'endroit du nombre de jours

d'absences pour maladies personnelles, qui passe de 23,35 jours avant la venue au PAE, à 39,42 jours après ce passage ($T=2,05$; $P=,05$). Toutefois, nous devons être prudent avec ce résultat, car, comme nous l'avons déjà mentionné, le nombre d'individus impliqués dans l'analyse est petit $n=28$.

Si on observe cette fois, la variation de l'assiduité chez les employés d'entretien, on constate que ce sont surtout les variables concernant les absences pour raisons familiales qui s'améliorent significativement. Le nombre d'absences pour maladies dans la famille passe de 1,90 à ,26 ($T=4,08$; $P=,000$) et le nombre de jours qui s'y rapportent passe, lui, de 2,26 à ,23 ($T=4,11$; $P=,000$). Finalement, le nombre d'absences pour maladies personnelles chute également, passant de 15,85 à 11,61 ($T=3,49$; $P=,01$).

Chez les chauffeurs/opérateurs/changeurs, plusieurs différences de moyennes significatives sont observées. Le nombre d'absences pour maladies personnelles diminue en passant de 13,15 à 11,69 ($T=2,46$; $P=,02$). Le nombre d'absences pour maladies dans la famille chute en passant de 1,99 à ,32 ($T=7,95$; $P=,00$), de même que le nombre de jours utilisés à cette fin qui passe de 2,27 à ,33 ($T=7,18$; $P=,00$). Quant au nombre d'absences pour accidents de travail, il décroît, lui aussi, pour passer de 1,20 à ,74 ($T=3,73$; $P=,01$).

Tableau VIII

**LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES
(PAIR T-TEST)**

	RÉFÉRÉS AU PAE PAR LES AUTORITÉS	RÉFÉRÉS AU PAE PAR LES COLLÈGUES	EMPLOYÉS D'ENTRETIEN	CHAUFFEURS OPÉRATEURS	GESTIONNAIRES CONTREMAÎTRES
NB D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	<i>N.S.</i>	(T=3,43; P=0,01) AV: 12,42 AP: 10,16 n = 97	(T=3,49; P=0,01) AV: 15,85 AP: 11,61 n = 42	(T=2,46; P=0,02) AV: 13,15 AP: 11,69 n = 136	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	(T=2,05; P=0,05) AV: 23,35 AP: 39,42 n = 28
NB D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	<i>N.S.</i>	(T=2,37; P=0,02) AV: 1,15 AP: 0,80 n = 96	<i>N.S.</i>	(T=3,73; P=0,01) AV: 1,20 AP: 0,74 n = 135	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T=4,32; P=0,00) AV: 1,56 AP: 0,21 n = 51	(T=6,58; P=0,00) AV: 1,75 AP: 0,31 n = 96	(T=4,08; P=0,00) AV: 1,90 AP: 0,26 n = 42	(T=7,95; P=0,00) AV: 1,99 AP: 0,32 n = 136	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T=4,15; P=0,00) AV: 1,80 AP: 0,21 n = 51	(T=5,76; P=0,00) AV: 2,04 AP: 0,30 n = 96	(T=4,11; P=0,00) AV: 2,26 AP: 0,23 n = 42	(T=7,18; P=0,00) AV: 2,27 AP: 0,33 n = 136	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES SANS PERMISSION	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB DE RETARDS	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB DE MESURES DISCIPLINAIRES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>

N.S. : SIGNIFIE NON SIGNIFICATIF AU SEUIL DE 0,05

*DIFFÉRENCES DE MOYENNES CHEZ CEUX DONT L'INTERVENANT
LES A RÉFÉRÉ À UNE RESSOURCE EXTERNE ET CHEZ CEUX QUI
N'ONT PAS ÉTÉ RÉFÉRÉS MAIS SUIVIS À L'INTERNE.*

En se reportant au tableau IX, on constate que le nombre d'absences pour maladies familiales diminue lorsqu'il y a une référence du client à l'externe, pour passer de 2,08 à 0,22 ($T=7,32$; $P=,000$), de même que les jours utilisés à cet effet, qui passent de 2,39 à ,23 ($T=6,87$; $P=,000$). Sans référence externe, le nombre d'absences pour maladies familiales varie de 1,02 à 0,24 après la venue au PAE ($T=4,70$; $P=,00$) et le nombre de jours utilisés pour cette cause, suit cette même tendance, passant de 1,17 à 0,25 ($T=4,70$; $P=,000$).

Au niveau du nombre d'absences pour accidents de travail, il s'agit sensiblement de la même variation, qu'il y ait ou non référence à l'externe. Cependant on remarque que le nombre de jours en accident de travail diminue presque de moitié, passant de 20,75 à 10,82 chez les employés sans référence à l'externe, c'est-à-dire en suivi à l'interne au PAE ($T=2,17$; $P=,03$), tandis que la variation de moyenne n'est pas significative chez ceux qui ont été référés à l'externe.

Finalement, lorsqu'une personne se fait référer à l'externe pour être traitée, on note que le nombre d'absences pour maladies personnelles qu'elle utilise diminue de 14,29 à 11,15 après son passage au PAE, tandis que chez celles qui n'ont pas été référées à l'externe, la différence de moyenne n'est pas «significative».

DIFFÉRENCES DE MOYENNES QUANT AUX QUARTS DE TRAVAIL

Parmi toutes les variables représentant les diverses formes d'absentéisme, uniquement les variables du nombre d'absences pour maladies dans la famille et du nombre de jours d'absences s'y référant, révèlent des variations significatives pour le quart de travail de jour comparativement à celui de nuit.

Les employés oeuvrant sur le quart de jour s'absentent en moyenne 1,68 fois pour maladies familiales avant leur venue au PAE et s'absentent 0,23 fois après leur passage ($t=5,56$; $p=,00$). Pour les employés de soir et de nuit, leur diminution semble à première vue plus importante puisque le nombre d'absences pour maladies dans la famille passe de 1,75 à 0,17 ($T=4,87$; $P=0,00$) et que le nombre de jours pour ces absences passe de 2,17 à 0,21 ($T=4,14$; $P=0,00$). Sans pouvoir faire de comparaison entre les quarts de travail, il peut être intéressant de noter que chez les employés de jour, le nombre d'absences pour accidents de travail passe de 0,96 à 0,62 ($T=2,99$; $P=0,00$), ce qui constitue une amélioration de 33,3%.

Tableau IX

**LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES
(PAIR T-TEST)**

	INTERVENTION AVEC RÉFÉRENCE EXTERNE	INTERVENTION SANS RÉFÉRENCE EXTERNE	EMPLOYÉS DE JOUR	EMPLOYÉS DE SOIR/NUIT
NB D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	(T=4,48 ; P=0,01) AV: 14,29 AP: 11,15 n = 138	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	(T=3,00; P=0,00) AV: 15,25 AP: 12,50 n = 58
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	<i>N.S.</i>	(T= 2,09 ; P=0,04) AV: 30,82 AP: 43,52 n = 89	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	(T=2,88 ; P=0,01) AV: 0,99 AP: 0,64 n = 136	(T= 1,99; P=0,05) AV: 1,01 AP: 0,73 n = 88	(T= 2,99; P=0,00) AV: 0,96 AP: 0,62 n = 122	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	<i>N.S.</i>	(T=2,17 ; P=0,03) AV: 20,75 AP: 10,82 n = 88	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T=7,32 ; P=0,00) AV: 2,08 AP: 0,22 n = 135	(T=4,70 ; P=0,00) AV: 1,02 AP: 0,24 n = 89	(T= 5,56; P=0,00) AV: 1,68 AP: 0,23 n = 121	(T= 4,87; P=0,00) AV: 1,75 AP: 0,17 n = 57
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T=6,87 ; P=0,00) AV: 2,39 AP: 0,23 n = 135	(T=4,70; P=0,00) AV: 1,17 AP: 0,25 n = 89	(T=5,51; P=0,00) AV: 1,85 AP: 0,24 n = 121	(T=4,14 ; P=0,00) AV: 2,17 AP: 0,21 n = 57
NB D'ABSENCES SANS PERMISSION	(T=2,97 ; P=0,00) AV: 1,97 AP: 1,24 n = 138	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB DE RETARDS	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	(T=2,16; P=0,03) AV: 3,86 AP: 2,58 n = 122	<i>N.S.</i>
NB DE MESURES DISCIPLINAIRES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>

N.S. : SIGNIFIE NON SIGNIFICATIF AU SEUIL DE 0,05

*DIFFÉRENCES DE MOYENNES QUANT AUX MOTIFS
DE CONSULTATION DE L'EMPLOYÉ*

Nous nous référons au tableau X, concernant les problématiques évoquées par les clients du PAE. Ce tableau met en parallèle les motifs pour lesquels l'employé consulte, à savoir pour des problèmes d'assuétude, de couple, de famille, de santé mentale et de travail.

Ce tableau nous révèle que les employés qui consultent pour des problèmes liés au travail et ceux qui consultent pour des problèmes dits familiaux obtiennent aucune variation «significative» de leur assiduité après leur passage au PAE. Toutefois, précisons, que le nombre d'individus qui consultent pour chacun de ces motifs est très restreint (n=17 et n=12 respectivement).

Les résultats obtenus pour les motifs concernant l'assuétude, le couple et la santé mentale, peuvent s'articuler de cette façon : tous les employés qui consultent pour ces raisons, voient leurs nombres d'absences pour maladies dans la famille et leurs nombres de jours d'absences utilisés à cette fin, diminuer de façon importante.

Nous remarquons que les gens qui consultent pour un problème d'assuétude améliore de façon marquée leur assiduité puisque le nombre d'absences pour maladies personnelles passe de 16,86 à 11,86 (T=5,05;P=0,00), soit une amélioration de 29.6%.

Quant à ceux qui évoquent des difficultés de santé physique ou mentale, les résultats sont encore plus marqués puisque leur nombre moyen d'absences pour maladies personnelles passe de 12,35 à 9,31 (T=3,45;P=0,00), leur nombre d'absences pour accidents de travail diminue de 1,20 à 0,74 (T=3,73;P=0,01), leur nombre d'absences sans permission varie de 1,31 à 0,68 (T=2,79;P=0,00).

Tableau X

**LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES
(PAIR T-TEST)**

PROBLÉMATIQUES					
	ASSUËTUDE	COUPLE	FAMILIALE	SANTÉ MENTALE	TRAVAIL
NB D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	(T= 5,05 ; P=0,00) AV: 16,86 AP: 11,86 n = 65	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	(T= 3,45; P=0,00) AV: 12,35 AP: 9,31 n = 45	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	(T=3,73 ; P=0,01) AV: 1,20 AP: 0,74 n = 135	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T= 5,46 ; P=0,00) AV: 2,31 AP: 0,26 n = 64	(T= 6,40 ; P=0,00) AV: 1,55 AP: 0,19 n = 68	<i>N.S.</i>	(T=3,26 ; P=0,00) AV: 1,40 AP: 0,22 n = 45	<i>N.S.</i>
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T=4,75 ; P=0,00) AV: 2,70 AP: 0,2 n = 64	(T= 6,34 ; P=0,00) AV: 1,76 AP: 0,19 n = 68	<i>N.S.</i>	(T= 3,20 ; P=0,00) AV: 1,62 AP: 0,24 n = 45	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES SANS PERMISSION	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	(T= 2,79; P=0,00) AV: 1,31 AP: 0,68 n = 44	<i>N.S.</i>
NB DE RETARDS	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB DE MESURES DISCIPLINAIRES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>

N.S. : SIGNIFIE NON SIGNIFICATIF AU SEUIL DE 0,05

DIFFÉRENCES DE MOYENNES QUANT À L'ANCIENNETÉ ET À L'ÂGE

Le tableau XI nous expose les résultats des variations de moyennes dans l'absentéisme pour les catégories suivantes : moins de 12 ans d'ancienneté et 12 ans et plus d'ancienneté, moins de 40 ans d'âge et de 40 ans et plus. Les principaux résultats qui en émergent témoignent d'une baisse significative du nombre d'absences pour maladies dans la famille, ainsi que du nombre de jours utilisés pour cette raison.

Il faut aussi mentionner que le nombre d'absences pour accidents de travail diminue de façon intéressante pour chacune de ces catégories. Les moins de 12 ans d'ancienneté diminuent de 1,18 à 0,82 ($T=2,53; P=0,01$) alors que les 12 ans et plus d'ancienneté passent de 0,86 à 0,57 ($T=2,67; P=0,01$). Pour les moins de 40 ans d'âge, ce nombre d'absences pour accidents de travail passe de 1,26 à 0,79 ($T=3,10; P=0,00$) alors que les 40 ans et plus diminuent de 0,82 à 0,61 ($T=2,01; P=0,05$).

Le nombre d'absences pour maladies personnelles chute aussi de façon significative, pour presque tous ces gens, à l'exception de ceux qui ont 12 ans et plus d'ancienneté dont le résultat n'est pas considéré «significatif». Après le passage de l'employé au PAE, le nombre de jours d'absences sans permission diminue significativement, pour les moins de 12 ans d'ancienneté en passant de 1,72 à 1,23 ($T=2,06; P=,04$) et pour ceux qui ont moins de 40 ans en passant de 2,16 à 1,44 ($T=2,53; P=,01$). Toutes les autres formes d'absentéisme ne subissent pas de variations significatives pour ces catégories.

Globalement, ces résultats indiquent une constance dans l'amélioration de l'assiduité sous toutes ses formes. Nous avons ignoré dans ces tableaux la variable «affiliation syndicale»; ces cloisons correspondaient simplement aux catégories d'emplois et ne généraient pas d'informations utiles.

Tableau XI

**LES DIFFÉRENCES DE MOYENNES
(PAIR T-TEST)**

	MOINS DE 12 ANS D'ANCIENNETÉ	12 ANS ET PLUS D'ANCIENNETÉ	MOINS DE 40 ANS D'ÂGE	40 ANS ET PLUS D'ÂGE
NB D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	(T= 3,93 ; P=0,00) AV: 14,33 AP: 11,86 n = 111	<i>N.S.</i>	(T= 2,17; P=0,03) AV: 14,89 AP: 13,01 n = 106	(T= 2,89; P=0,00) AV: 12,33 AP: 10,37 n = 127
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES PERSONNELLES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	(T=2,53 ; P=0,01) AV: 1,18 AP: 0,82 n = 111	(T= 2,67 ; P= 0,01) AV: 0,86 AP: 0,57 n = 119	(T= 3,10 ; P=0,00) AV: 1,26 AP: 0,79 n = 105	(T= 2,01 ; P=0,05) AV: 0,82 AP: 0,61 n = 125
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR ACCIDENTS DE TRAVAIL	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T=5,81 ; P=0,00) AV: 1,78 AP: 0,18 n = 111	(T= 6,55 ; P=0,00) AV: 1,62 AP: 0,30 n = 119	(T= 6,25 ; P=0,00) AV: 1,70 AP: 0,21 n = 105	(T= 5,99 ; P=0,00) AV: 1,69 AP: 0,27 n = 125
NB DE JOURS D'ABSENCES POUR MALADIES DANS LA FAMILLE	(T= 5,59 ; P=0,00) AV: 2,18 AP: 0,21 n = 111	(T= 6,43 ; P=0,00) AV: 1,72 AP: 0,30 n = 119	(T=5,71 ; P=0,00) AV: 2,14 AP: 0,24 n = 105	(T= 5,93 ; P=0,00) AV: 1,77 AP: 0,27 n = 125
NB D'ABSENCES SANS PERMISSION	(T=2,06 ; P=0,04) AV: 1,72 AP: 1,23 n = 111	<i>N.S.</i>	(T=2,53 ; P=0,01) AV: 2,16 AP: 1,44 n = 106	<i>N.S.</i>
NB DE RETARDS	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>
NB DE MESURES DISCIPLINAIRES	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>	<i>N.S.</i>

N.S. : SIGNIFIE NON SIGNIFICATIF AU SEUIL DE 0,05

EN SOMME, l'utilisation du t-test nous permet de constater une amélioration intéressante de l'assiduité après la venue au PAE. Les «données globales» du tableau VII identifient comme données significatives des différences de moyennes démontrant les améliorations suivantes :

Le nombre d'absences pour maladies personnelles diminue de 14,2%, passant de 13,50 à 11,58

Le nombre d'absences pour accidents de travail diminue de 32,35%, passant de 1,02 à 0,69

Le nombre d'absences pour maladies familiales diminue de 85,3%, passant de 1,70 à 0,25

Le nombre d'absences sans permission diminue de 25,3%, passant de 1,62 à 1,21.

Ces diminutions des nombres d'absences correspondent à une certaine amélioration de l'assiduité, ce qui constitue une réponse à notre troisième question fondamentale sur l'impact du PAE sur l'assiduité des employés en difficultés.

4.6 L'ANALYSE DE VARIANCE (ONEWAY)

Afin de répondre à notre quatrième question de recherche, qui veut vérifier si les variations de moyennes constatées dans l'absentéisme (entre avant et après le passage de l'employé au PAE) sont réellement différentes en fonction des variables catégoriques (ex : le sexe, la catégorie d'emploi, etc.) nous présentons dans cette section, les analyses de variances «*ONEWAY*». Il nous paraît pertinent de vérifier si les éléments qui composent nos variables catégoriques ont des variations significativement différentes les unes par rapport aux autres. Par exemple, les différences dans l'absentéisme pour maladies familiales observées après le passage de l'employé au PAE et exposé au chapitre précédent, sont-elles vraiment différentes, entre les employés syndiqués et les non syndiqués, entre les contremaîtres et les chauffeurs ?

Dans cette section, nous avons dressé, à l'aide de l'analyse de variance «*Oneway*», **un portrait de la variation de l'assiduité des clients, en fonction de leurs diverses caractéristiques (variables indépendantes)**. Notons que la distinction entre ce test et l'analyse des différences de moyennes (*pair t-test*) présentée antérieurement réside dans le fait que le *t-test* mesure et compare la variation d'une même variable dans deux périodes de temps distinctes, en l'occurrence avant et après la venue au PAE. L'analyse «*Oneway*», quant à elle, mesure les variations d'une même variable (dépendante), mais en fonction des catégories qui constituent une variable (indépendante). Le tout pour pouvoir établir si la moyenne obtenue pour chacune des catégories est réellement différente.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons effectué quelques manipulations de variables. De nouvelles variables dépendantes ont été créées à partir des anciennes variables représentant l'absentéisme. La

transformation réalisée ici, a consisté à créer une nouvelle variable pour chacune des formes d'absentéisme, qui est la différence entre l'assiduité du client **avant** et l'assiduité du client **après** sa venue au PAE, donc la **variation**. Or, la variable qui en résulte peut détenir une valeur soit positive ou négative. Lorsque la valeur est positive, cela signifie qu'il y a eu une amélioration dans l'assiduité et lorsque la valeur est négative, il y a eu une détérioration. À partir de ces nouvelles variables, nous pouvons exécuter l'analyse «*Oneway*» afin de vérifier si les variations observées entre avant et après le passage de l'employé au PAE, sont différentes pour les éléments constituant nos variables catégoriques.

Notons qu'afin de raffiner l'analyse de variance *Oneway*, nous avons coché lors des traitements statistiques, l'option d'analyse LSD. Cette option nous permet de savoir si certains groupes se démarquent nettement des autres. Dans certains cas, lorsque l'analyse LSD exposera une différence tranchante, nous le soulignerons.

En somme, cet exercice nous a permis de faire plusieurs constats; nous vous présentons ci-dessous les neuf analyses de variances qui ont émergé comme étant significatives. Par ailleurs, un sommaire de ces analyses figure dans les tableaux XII et XIII.

1) Les variations en fonction des catégories d'emplois :

Tel qu'exposé au tableau XII, les formes d'absentéisme qui présentent des différences significatives dans leur variation (entre avant et après le passage de l'employé au PAE), en fonction des catégories d'emplois, sont les suivantes : 1) le nombre d'absences pour des raisons de maladies personnelles ($F=3,568$; $P=,007$), 2) le nombre d'absences pour maladies dans la famille ($F=3,019$; $P=,018$), 3) le nombre de jours d'absences utilisés à cette fin ($F=2,952$; $P=,020$).

Concernant la variation du nombre d'absences pour raisons de maladies personnelles, on constate que ce sont les employés de Surveillance qui détiennent l'amélioration la plus élevée avec 9 absences. Sur cette variable et selon l'analyse LSD, l'amélioration se démarque nettement des autres catégories à l'exception des employés d'entretien. L'amélioration des employés d'entretien est aussi notable, sur cette forme d'absentéisme, avec une amélioration de 4,23 jours.

Quant à la variation du nombre d'absences pour des raisons familiales, on constate que, l'amélioration la plus notable est celle obtenue par les commis de bureau (2,06 jours). Le même schéma se dessine pour la variation du nombre de jours d'absences pour des raisons familiales. Les commis obtiennent la plus grande amélioration, soit 2,19 jours.

2) Variations selon les sources de références :

L'analyse *Oneway* nous informe aussi qu'il existe des différences notables dans la variation de l'assiduité des clients en fonction des sources de référence, mais seulement en ce qui concerne la variation du nombre d'absences pour maladies personnelles ($F=7,35$; $P=,000$) (voir tableau XII) ainsi que pour le nombre de jours d'absences pour des raisons familiales ($F=5,88$; $P=,01$).

Si on considère l'analyse «LSD», elle nous renseigne à l'effet que ceux qui ont été référés par les représentants syndicaux, comparativement à ceux qui ont été référés par les autres sources, ont enregistré une plus grande amélioration sur le plan des absences pour raisons familiales. Il faut cependant être prudent sur cette interprétation, car seulement 9 individus ont été référés par les représentants syndicaux.

3) Variations selon les motifs de consultations :

Tel qu'exposé au tableau XII, les formes d'absentéisme qui présentent des différences significatives dans leurs variations, en fonction des motifs de consultations, sont les suivantes : 1) le nombre d'absences pour des raisons de maladies personnelles ($F=3,568$; $P=,007$), 2) le nombre total d'absences sans permission ($F=2,782$; $P=,027$).

Le nombre d'absences pour maladies personnelles, s'améliore dans les cas présentant des difficultés d'assuétude (5,0 absences), de santé mentale (3,0 absences), de relations du travail (1,4 absence). Sur ce propos, l'analyse «LSD» nous informe que, les utilisateurs du PAE dont le motif de consultation est l'assuétude voient leur nombre total d'absences pour maladies personnelles chuter de façon vraiment importante comparativement à ceux dont le motif de consultation est identifié comme étant un problème de couple et/ou familial. Cette analyse fait aussi ressortir que les clients dont le motif de consultation est lié à la santé mentale voient leurs absences sans permission diminuer de façon importante comparativement à ceux qui ont déclaré avoir des problèmes reliés au travail.

Pour ce qui est des difficultés de couple, la consultation n'engendre pas une grande amélioration (seulement de 0.09). La consultation pour les problèmes familiaux paraît même engendrer une détérioration (-,26).

En ce qui concerne le nombre d'absences sans permission, la plus grande amélioration se note chez les employés qui consultent pour des problèmes de santé mentale (1,31). On note aussi une détérioration des absences sans permission lorsqu'un individu consulte pour un motif de couple (-,22) et de travail (-,20).

**4) Variations selon les types d'interventions
(intervention avec références ou non):**

Tel qu'exposé au tableau XII, les formes d'absentéisme qui démontrent des variations significatives, en fonction des types d'interventions, sont les suivantes : 1) le nombre d'absences pour des raisons de maladies personnelles ($F=8,79$; $P=,003$), 2) le nombre de jours d'absences pour des raisons de maladies personnelles ($F=4,16$; $P=,04$), 3) le nombre d'absences pour maladies dans la famille ($F=10,19$; $P=,001$), 4) le nombre de jours utilisés à cette fin ($F=8,719$; $P=,003$), 5) le nombre d'absences sans permission ($F=4,46$; $P=,035$).

Si on observe le nombre d'absences pour maladies personnelles, on constate qu'il s'améliore pour ceux qui ont reçu une référence à l'externe (variation positive de 3,14 absences) comparativement à ceux qui n'en ont pas reçu (variation négative de 0,13 absence).

La variation du nombre d'absences pour maladies dans la famille diffère selon qu'il y ait référence à l'externe ou non, lors de l'intervention. Quand il y a référence, l'amélioration est de 1,87 absence, alors que sans référence, l'amélioration n'est que de 0,77 absence. En ce qui concerne le nombre de jours utilisés à cette fin, on constate la même tendance. L'amélioration est plus prononcée chez les gens ayant une référence 2,15 comparativement à 0,92. On observe un scénario similaire pour les absences sans permission. En ce sens que l'amélioration est plus grande chez ceux bénéficiant d'une référence externe.

5) Variations en fonction de la sorte de thérapie (cure en résidence ou thérapie externe à temps partiel) :

L'analyse ONEWAY nous indique qu'il existe une différence dans la variation de l'assiduité après le passage au PAE, en fonction de la sorte de thérapie suivie. C'est le cas des absences pour des raisons familiales en terme de durée ($F=7,68$; $P=,01$) et en terme de fréquence ($F=10,17$; $P=,000$).

La variation entre avant et après le PAE, du nombre d'absences pour maladies dans la famille varie selon le type de thérapie suggéré à l'employé-client. L'amélioration est de 2,67 absences lorsqu'il y a thérapie en résidence (cure) et de 1,09 absence lorsqu'il s'agit de thérapie externe (temps partiel) ($F= 10,16$; $P= ,001$) (Voir tableau XIII).

La variation entre **avant** et **après** le PAE, du nombre de jours d'absences pour maladies dans la famille est différente selon le type de thérapie. L'amélioration est de 3,08 jours lors de thérapie en résidence (cure), alors qu'elle est de 1,27 jours pour une thérapie externe à temps partiel.

6) Variations selon le statut syndical :

Le test ONEWAY révèle une variation au niveau des formes d'absentéisme après le passage au PAE, en fonction du statut syndical. Ces variations sont perceptibles en ce qui concerne : 1) le nombre d'absences pour des raisons de maladies personnelles ($F=10,02$; $P=,001$), 2) le nombre d'absences pour maladies dans la famille ($F=8,72$; $P=,003$), 3) le nombre de jours utilisés à cette fin ($F=8,07$; $P=,004$) Il y a lieu de mentionner toutefois, que l'échantillon des non-syndiqués est faible, soit 28.

Concernant la variation du nombre d'absences pour maladies personnelles, on constate que l'employé syndiqué améliore son assiduité de 2,54 absences après son passage au PAE, alors que les non-syndiqués s'absentent davantage avec une variation négative de 2,6.

Pour la variable représentant la variation du nombre d'absences pour maladies dans la famille, les employés syndiqués améliorent leur assiduité de 1,6 absence. Quant aux non-syndiqués, ils n'améliorent que de 0,11 leur nombre d'absences. La variation du nombre de jours utilisés à cet effet suit la même tendance. Les employés non syndiqués ont une amélioration de 0,11 jour pour maladies familiales et les employés syndiqués de 1,89 jour.

Concernant la variation du nombre d'absences total, on voit que les syndiqués améliorent de 4,9 absences leur assiduité, alors qu'on perçoit plutôt une détérioration de 2,7 chez les non-syndiqués.

7) Variations concernant les quarts de travail :

L'analyse *Oneway* nous informe aussi qu'il existe des différences notables dans la variation de l'assiduité des clients en fonction des quarts de travail, mais seulement en ce qui concerne la variation du nombre d'absences pour mesures disciplinaires ($F=5,14$; $P=,02$).

L'analyse révèle que les employés de soir ou de nuit ont une augmentation de 0,60 de leur nombre de mesures disciplinaires après leur passage au PAE, tandis que les employés de jours diminuent leur nombre de mesures légèrement de ,11 (Voir tableau XIII).

8) Variations concernant les catégories d'emplois appartenant à la fraternité (les chauffeurs / changeurs / opérateurs) :

Seulement une variable révèle des différences de moyennes significatives en fonction des sous-catégories d'emplois appartenant à la fraternité, soit celle de la variation du nombre de mesures disciplinaires ($F=3,378$; $P=,037$). Les résultats démontrent que ce sont les opérateurs qui diminuent le plus leur nombre de mesures disciplinaires après leur venue au PAE (amélioration de 1,7 mesures). L'analyse LSD démontre que leur amélioration est vraiment différente des catégories de chauffeurs (-,02) et de changeurs (-,25).

9) Les variations en fonction du sexe :

Les résultats de l'analyse *ONEWAY* nous renseigne qu'il existe une différence de moyennes significatives quant au nombre de mesures disciplinaires selon le sexe de l'employé-client. Les hommes ont une amélioration de 0,12 alors que les femmes ont une détérioration de 1,05

après leur passage au PAE. Il faut noter toutefois que l'échantillonnage féminin est faible (20 sur 233) ($F= 6,47$; $P= ,011$).

Enfin, soulignons que d'autres variables ont offert des relations intéressantes avec l'assiduité, mais étant donné leur faible représentation dans l'échantillon nous avons choisi de ne pas les décrire.

En somme, les neuf constats qui précèdent illustrent bien qu'il y a des différences de moyennes qui se distinguent en fonction des variables catégoriques. Certains constats nous fournissent des renseignements intéressants, notamment les variations différentes selon les catégories d'emplois, les sources de références et les motifs de consultation.

Tableau XII

ANALYSES DE VARIANCE «ONEWAY»						
		Variation du nombre d'absences (maladies personnelles)	Variation du nombre de jours d'absences (maladies personnelles)	Variation du nombre d'absences (maladies familiales)	Variation du nombre de jours d'absences (maladies familiales)	Variation du nombre d'absences sans permission
CATÉGORIES D'EMPLOIS		(F=3,57; P=,01)	<i>N.S</i>	(F=3,02 ; P=,02)	(F=2,95; P=,02)	<i>N.S</i>
	Commis	,69		2,06	2,19	
	Gestionnaire	,07		,11	,11	
	Chauffeur	1,46		1,67	1,94	
	Entretien	4,24		1,64	2,02	
	Surveillance	9,00		,22	,00	
SOURCES DE RÉFÉRENCES		<i>N.S</i>	<i>N.S</i>	(F=7,35 ;P=,000)	(F=5,88 ;P=,00)	<i>N.S</i>
	Famille			,53	,73	
	Service			,64	,73	
	Auto hiérar..			1,35	1,59	
	Collègue			1,44	1,73	
	R. syndicaux			5,33	6,22	
PREMIER MOTIF DE CONSULTATION		(F=4,73 ;P=,00)	<i>N.S</i>	<i>N.S</i>	<i>N.S</i>	(F=2,32 ; P=,04)
	Autres	4,73 NÉGATIF				,00
	Familial	,26 NÉGATIF				,74
	Couple	,09				,22 NÉGATIF
	Travail	1,48				,20 NÉGATIF
	Santé mentale	3,04				1,31
Assuétude	5,00				,65	
INTERVENTIONS AVEC RÉFÉRENCES		(F=8,79; P=,00)		(F=10,19;P=,00)	(F=8,72;P=,00)	(F=4,47; P=,03)
	Non	,13		,77	,92	,01
	Oui	3,14		1,87	2,15	,72

Tableau XIII

ANALYSES DE VARIANCE «ONEWAY»					
		Variation du nombre d'absences (maladies personnelles)	Variation du nombre d'absences (maladies familiales)	Variation du nombre de jours d'absences (maladies familiales)	Variation du nombre de mesures disciplinaires
SORTES DE THÉRAPIES	Externe Cure	<i>n.s</i>	(F=10,17;P=,00)	(F=7,68;P=,01)	<i>n.s</i>
			1,09 2,67	1,27 3,08	
STATUT SYNDICAL	Non Oui	(F=10,02;P=,00)	(F=8,72;P=,00)	(F=8,07;P=,00)	<i>n.s</i>
		2,61 NÉGATIF 2,54	,11 1,63	,11 1,89	
QUARTS DE TRAVAIL	Jour Soir/Nuit	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>	(F=5,14; P=,02)
					,11 ,60 NÉGATIF
CATÉGORIES D'EMPLOI APPARTENANT A LA FRATERNITÉ	Changeurs Chauffeurs Opérateurs	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>	(F=3,37; P=,03)
					.25 NÉGATIF .02 NÉGATIF 1,7
SEXE	Masculin Féminin	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>	<i>n.s</i>	(F=5,14; P=,02)
					,12 1,05 NÉGATIF

5. DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous discutons des résultats obtenus, dont plusieurs suscitent des réflexions intéressantes. Premièrement, nous commentons certains résultats qui concernent le profil de notre échantillonnage. Par la suite, en se référant aux analyses statistiques, nous tentons de répondre aux questions déjà posées qui constituent l'objet de notre recherche. Ensuite, nous mentionnons certains éléments pertinents qui sont ressortis de cette étude et finalement, nous dressons quelques pistes de recherches éventuelles sur le sujet.

Échantillonnage

Au départ, mentionnons que nous considérons **notre échantillon comme étant très représentatif**, puisqu'il se situe à 67% de la population totale des nouveaux clients du PAE durant la période de référence. De plus, si nous comparons notre échantillon à la population globale de la STCUM, nous constatons qu'il offre **la même proportion dans sa composition entre les sexes**. Nous constatons aussi dans **la répartition des clients par groupes d'emplois**, une distribution similaire à ce que nous retrouvons dans la population totale de l'entreprise, ce qui suppose d'une certaine façon une pénétration du PAE assez généralisée dans la compagnie.

Les limites de cette recherche

Le fait qu'il s'agisse d'un échantillonnage issu d'une seule entreprise impose une certaine limite à la généralisation des conclusions. Le fait que le PAE en question ait un accès volontaire impose une autre limite, en ce sens qu'on ne pourrait comparer les résultats avec d'autres PAE où la référence formelle dite obligatoire est courante, quoique ce dernier type de PAE est assez peu courant.

Questions de recherches

La première interrogation concerne les caractéristiques de notre échantillonnage. Quel est le profil qui définit les clients du PAE, en terme de traits individuels, occupationnels, situationnels, et de taux d'absentéisme ?

Concernant particulièrement les **raisons qui motivent les employés à consulter**, nous remarquons que les difficultés conjugales et familiales représentent 37,4% de tous les motifs évoqués. Si on se réfère pour cette époque aux résultats produits par une des plus grandes firmes de PAE, à savoir *Les Consultants Shepell Ltée* (1995), (Tableau à l'Annexe 8), nous constatons que cette proportion de clients qui consultent pour cette problématique est du même ordre que ce que l'on constate dans plusieurs entreprises. En effet, la Firme a mené une étude basée sur 2595 cas répartis parmi ses nombreux clients, et elle établit à 37% le nombre de clients qui demandent assistance pour des difficultés conjugales et familiales. Les employés de la STCUM seraient possiblement un échantillon représentatif des travailleurs en général; du moins cette concordance est intéressante.

Quant **aux sources de références** au PAE, nous remarquons qu'en additionnant les références initiées par les collègues (52,4%), le syndicat (5,4%) et les représentants de l'autorité hiérarchique (27,6%), on obtient 85,4% de toutes les références au PAE. Ceci constitue une nette indication à l'effet que les difficultés personnelles sont présentes durant les heures de travail et que ces problèmes dérangeants sont connus du milieu.

Comme le mentionnent Guérin et Wils (1992), l'employé en difficulté «apporte au travail» ses problèmes et la qualité de son travail peut en être affectée. On constate que l'état d'inconfort est généralement visible et ressenti puisque l'employé en difficulté se fait suggérer, plus ou moins formellement, par son milieu de travail (85.4% des cas), de consulter le PAE. Ce constat coïncide avec la littérature, notamment Hay et al (1976) qui soutiennent que les problèmes des employés en difficultés deviennent d'une certaine façon les problèmes de l'Organisation.

La deuxième question de recherche vise à comparer l'évolution des comportements absentéistes. En somme, comment évoluent ces formes d'absentéisme (maladies personnelles, maladies familiales, accidents de travail, retard, etc) les unes par rapport aux autres, avant et après le passage des employés au PAE (corrélations bivariées) ?

Cette analyse bivariée nous procure des résultats relativement prévisibles et pour plusieurs, il s'agit d'évidences. Toutefois, quelques corrélations démontrent que la tendance à s'absenter quelqu'en soit le motif, est présente AVANT et APRÈS le passage au PAE, ceci malgré une certaine amélioration de l'assiduité.

Également on remarque une corrélation qui établit que plus une personne s'absente pour maladies personnelles, plus elle a tendance à avoir des retards et des mesures disciplinaires. Ceci a tendance à confirmer qu'une attitude générale et cohérente conditionne tous les comportements d'un même individu. Le dérangement d'un employé par des difficultés personnelles importantes affecte tout son comportement et ceci est compréhensible pour ne pas dire normal.

La troisième question de recherche vise à découvrir si les interventions du PAE font varier significativement les comportements d'assiduité. D'abord, y a-t-il des différences de moyennes significatives dans les taux d'absentéisme entre AVANT et APRÈS le passage des employés au PAE (Pair t-test) ? Également, ces différences de moyennes demeurent-elles lorsqu'on sélectionne des groupes d'individus précis (Pair T-Test avec «select cases») ?

La revue de littérature établie assez bien que l'absentéisme est un des indices les plus révélateurs d'un employé perturbé. D'ailleurs, il y a une certaine unanimité chez les auteurs pour dire que le manque d'assiduité dépend généralement de difficultés personnelles de différents ordres. Lorsque l'individu parvient à solutionner ses problèmes, il redevient responsable et respectueux de ses engagements, notamment celui de fournir une prestation de travail pour laquelle il est rémunéré.

Le Programme d'aide aux employés étant par définition une mesure qui se veut aidante et bénéfique, il devient donc pertinent et même utile de démontrer s'il y a des variations de l'assiduité, contribuant ainsi à justifier, dans une certaine mesure, la mise sur pieds et les coûts d'un tel Programme. Le PAE offre un soutien aux travailleurs en difficultés, créant nécessairement un impact qu'il importe d'évaluer même s'il est difficile de quantifier tous les effets de la relation d'aide. Examinons le tableau suivant qui résume globalement les variations de l'absentéisme AVANT et APRÈS la venue de l'employé-client au PAE, démontrant ainsi son impact.

Nous n'avons retenu ici que les données identifiées comme étant «significatives» par le *t-test*.

Tableau XIV RÉSULTATS DITS SIGNIFICATIFS

	la venue au PAE		
	AVANT	APRÈS	
Nombre d'absences pour maladies	13,50	11,58	(t=3,57;p=,000)
Nombre d'absences pour accidents de travail	1,02	0,69	(t=3,66;p=,000)
Nombre d'absences pour maladies familiales	1,70	0,24	(t=8,63;p=,000)
Nombre de jours d'absences pour maladies familiales	1,94	0,26	(t=8,21;p=,000)
Nombre d'absences sans permission	1,62	1,21	(t=2,33;p=,000)

On remarque que *le nombre moyen d'absences pour maladies personnelles* passe de 13,5 à 11,5 après la venue au PAE. Il y a donc diminution de l'ordre de 14,2% du nombre d'absences pour ce motif, ce qui est appréciable et encourageant. On remarque également que *le nombre d'absences pour accidents du travail* passe de 1,02 à ,69, ce qui constitue une baisse de 32,3% du nombre d'accidents (incluant les rechutes). Cette amélioration à elle seule représente des sommes considérables qu'il serait intéressant d'évaluer. Le dossier Santé-Sécurité à la STCUM représente plusieurs millions de dollars annuellement. Il est en effet plausible que des employés ayant disposé de leurs difficultés, recouvrent une meilleure forme physique et psychique, contribuant ainsi à diminuer les risques d'accidents. Il ne serait peut-être pas illogique de vouloir situer un PAE au niveau des moyens à favoriser dans le cadre d'un Programme de prévention en Santé-Sécurité.

On constate une baisse importante de 85,8% au niveau des *absences dites familiales, passant de 1,70 à 0,24 absence. La durée de ces absences* diminue également de 86,6%, passant de 1,94 à 0,26 jour, ceci

pour tous les groupes d'emplois. Cette importante variation est très positive et laisse supposer que la situation familiale s'améliore. Il y a possiblement un lien entre ces résultats et le fait que 37,4% des cas se sont adressés au PAE, évoquant des problèmes conjugaux et familiaux, et que 27,9% évoquaient le problème de toxicomanie qui, on le sait, se répercute directement sur la famille.

En somme, si on résume les données «significatives» résultant de l'utilisation du *t-test*, on observe globalement une baisse du nombre d'absences. Toutes les formes d'absentéisme sont en diminution, notamment le nombre d'absences pour maladies personnelles qui baisse de 14,2%, ainsi que le nombre d'absences pour accidents de travail qui diminue de 32,34%, et le nombre d'absences pour maladies familiales qui diminue de 85.3%.

En ce sens, l'impact de la démarche de consultation est indéniablement positif. Il est permis de croire à la rentabilité si l'on considère non seulement les coûts de l'absentéisme mais aussi les coûts reliés au dossier Santé-Sécurité. Le tout considérant que le coût total du PAE à cette époque était approximativement 190,000 \$ par année.

Toutefois on constate que ***la durée des absences pour maladies personnelles*** illustrée précédemment est 4,2 jours plus longue, passant d'une durée moyenne de 37,6 à 41,84 jours pour la période de référence. Cette donnée paraît importante, mais nous ne pouvons la considérer comme significative à cause du $P=,144$ que lui attribue le *t-test*. Quoiqu'il en soit, nous considérons l'interrogation intéressante.

Explications :

Parmi les explications plausibles qui pourraient possiblement justifier cette augmentation de la durée, mentionnons le fait que plusieurs employés se rendent au PAE lorsqu'ils vivent une situation de crise qu'ils ont tenté de maîtriser seuls jusqu'à ce moment là. À l'occasion de cette intervention du PAE, il s'ensuit souvent que l'employé se rend à l'évidence qu'il doit accepter un certain encadrement thérapeutique et recourir à l'absence du travail pour lui permettre de se prendre en main et régler ses difficultés. On peut néanmoins supposer que tôt ou tard, cet absentéisme se serait produit et possiblement amplifié, à cause de la détérioration de la situation chez l'employé en difficulté; il est en effet rare que les problèmes se règlent d'eux-mêmes, ayant plutôt tendance à s'aggraver.

De plus, se référant au tableau VII et en comparant la diminution de l'absentéisme des syndiqués à celui des non-syndiqués, on constate que **cette augmentation de la durée d'absence pour maladies personnelles après la venue au PAE** se situe principalement chez les non-syndiqués. Ceci supporte l'hypothèse des intervenants du Programme à l'effet que les non-syndiqués, qui sont presque exclusivement les gestionnaires et les contremaîtres, arrivent au PAE dans un état souvent plus précaire. Soyons toutefois prudents car le nombre de non-syndiqués représente 12% de l'échantillon.

Néanmoins il est compréhensible de voir chez ce groupe d'employés une certaine réticence à risquer de s'afficher comme étant quelqu'un «en difficulté». Ils misent généralement, pour leur carrière, sur cette image de solidité que leur imposent leurs responsabilités et l'Organisation. Ces gens pour la plupart, vont lâcher-prise en présence d'un intervenant qui les amène à prendre conscience de cette nécessité de penser d'abord à eux. Plusieurs de ces gestionnaires et contremaîtres rencontrent un médecin après leur visite au PAE et ressortent avec une justification médicale couvrant quelques fois

de longues périodes d'absence. Le stress énorme de nos milieux de travail et la réticence à demander de l'aide, les amènent à consulter à un stade plus avancé de difficulté. D'ailleurs, les gestionnaires et les contremaîtres ont généralement un taux d'absentéisme beaucoup plus bas, manifestant un rapport au travail différent de la majorité des employés de la base.

Améliorations substantielles :

Considérons maintenant les autres variables dépendantes, notamment **les absences pour maladies dites familiales**, nous remarquons une diminution plus importante dans les cas où la référence au PAE est faite par le supérieur hiérarchique. En effet, le nombre de ce type d'absences diminue de 1,56 à ,21 ($t=4,32; p=,000$), soit une baisse de 86%. Quant à la durée des maladies familiales, elle diminue au-delà de 80% pour toutes les catégories d'emplois, passant de 1,94 jours à ,26 ($t=8,21; p=,000$). L'impact de la consultation quant aux maladies familiales est donc des plus évidents et très important.

Le *t-test* nous informe aussi que **le nombre d'absences pour accidents de travail chez les chauffeurs** décroît de 1,20 à 0,74, soit de 38,3% après le passage au PAE, ce qui est considérable, même en tenant compte que ces chiffres couvrant une période de référence de deux (2) ans. (Voir tableau VIII).

Dans un autre ordre d'idée, nous remarquons également que **la durée des accidents de travail** diminue de moitié, soit de 47,8%, passant de 20,75 à 10,82 jours chez les employés qui sont suivis à l'interne au PAE pour diverses problématiques (Voir tableau IX). Nous mentionnons ce résultat intéressant sans vraiment pouvoir l'expliquer avec certitude, quoique nous pourrions soumettre l'hypothèse suivante : l'individu qui fréquente le PAE est susceptible de retrouver une certaine motivation au travail et il devient intéressé à revenir plus rapidement à son poste de travail.

Il nous apparaît important de mentionner aussi que le *t-test* fait ressortir la très **grande amélioration au niveau de l'assiduité chez les employés qui consultent pour de l'assuétude**. On note une amélioration de 29,6% pour les maladies personnelles qui passent de 16,86 à 11,86 absences ($t=5,05$; $p=,000$), et de 91% pour les maladies dites familiales qui diminuent de 2,31 à ,26 ($t=5,46$; $p=,000$). Cette amélioration marquée est très importante si l'on considère que le nombre d'employés sollicitant de l'aide pour une forme d'assuétude est de 27,9% de tous ceux qui consultent au PAE.

Compte tenu de l'importance accordée à la sécurité du «public voyageur, le soutien des employés aux prises avec diverses assuétudes est capital si l'on considère les risques en présence. Ces résultats positifs sont d'autant plus réjouissants pour l'entreprise et le public voyageur.

Pour ce qui est des **catégories d'âges**, nous constatons que les moins de 40 ans diminuent leurs absences pour maladies personnelles de 12,6%, passant de 14,89 à 13,01 absences ($t=2,17$; $p=,03$), alors que les «40 ans et plus» diminuent davantage avec 15,8%, passant de 12,33 à 10,37 absences ($t=2,89$; $p=005$). Cependant ces «40 ans et plus» n'améliorent leur dossier au niveau du nombre d'absences pour accidents de travail que de 25,6%, soit de 0,82 à 0,61 ($t=2,01$; $p=,047$), alors que les «moins de 40 ans» l'améliorent de 37,3%, de 1,26 à 0,79 ($t=3,10$; $p=,003$), ce qui peut être important comme effet au niveau des coûts du dossier Santé-Sécurité. (Référence au tableau IX).

En somme, les *t-tests* nous démontrent clairement qu'il y a des variations relativement importantes au niveau des comportements d'absentéisme entre les périodes **avant** et **après** la venue au PAE. Ils nous montrent également que ces variations changent d'ampleur selon les caractéristiques individuelles et situationnelles constituant nos variables indépendantes. Nous pouvons affirmer qu'il y a une nette amélioration de l'assiduité sous ses différentes formes et que cette variation est positive, significative et importante.

Enfin, la quatrième question de recherche consiste à vérifier si les variations de moyennes constatées, entre l'absentéisme AVANT et APRÈS le passage de l'employé au PAE, sont réellement différentes en fonction des variables catégoriques (exemples : le sexe, la catégorie d'emplois, etc.). Bref, ces améliorations ou détériorations de l'assiduité varient-elles significativement en fonction des éléments de chacune de nos 10 variables indépendantes (catégoriques ou nominales) ?

À partir de l'analyse de variances Oneway, nous constatons d'abord que **les hommes** s'absentent pour une durée plus courte que le font **les femmes**. Par exemple, avant la venue au PAE, les hommes accumulent une durée d'absence de 50,7 jours, alors que les femmes, s'absentent durant 120,7 jours ($F=21,8; P=,000$), et ce pour la même période de référence (2 ans). La même tendance se poursuit nettement après la venue au PAE; nous serions possiblement en présence de dynamiques distinctes selon le sexe. Il importe toutefois d'être prudent vu le petit nombre de femmes dans l'échantillon (20).

Nos résultats mettent en évidence une différence de comportement perceptible chez **les diverses catégories d'emplois**. Les gestionnaires et contremaîtres ont le plus petit nombre d'absences AVANT et APRÈS leur venue au PAE. Les employés du Service de surveillance ont le plus haut nombre d'absences; toutefois on remarque que les employés d'entretien, qui ont un résultat moyen par rapport aux deux précédents, enregistrent le plus fort taux d'amélioration. Les groupes d'emplois affichent donc des réactions distinctes après la venue au PAE. Il y aurait possiblement des «normes informelles» qui nous sont inconnues ou encore des différences propres aux catégories d'emplois.

Nous réalisons également que les employés d'entretien enregistrent une plus grande amélioration que les chauffeurs / opérateurs / changeurs. Dans un autre ordre d'idée, une amélioration s'inscrit également au niveau de l'absentéisme du côté des employés syndiqués, alors que nous voyons l'inverse chez les non-syndiqués composés principalement de gestionnaires et de contremaîtres. Nous avons tenté précédemment d'expliquer ce phénomène.

Particularités :

Au chapitre des particularités, notons que chez la Fraternité des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et changeurs du métro, ces derniers (les changeurs) s'accaparent une large part de l'absentéisme. En effet, ces employés augmentent leur nombre de jours d'absences de 8% alors que les opérateurs enregistrent une diminution de 39% après la venue au PAE ($F=12,48;P=,00$). Ce phénomène s'explique peut-être par le fait que les changeurs sont pour la plupart d'anciens chauffeurs disqualifiés médicalement de la conduite d'autobus, ou encore en récupération suite à un accident de travail. Leur fort taux d'absentéisme est donc considéré «normal» dans ce contexte et l'amélioration est difficile à obtenir; les gestionnaires ont d'ailleurs une certaine difficulté à gérer l'assiduité chez ces employés à cause de leur condition particulière. Ce résultat est donc bien compréhensible.

En observant les données relatives **aux différents motifs de consultation**, les résultats du test «*Oneway-LSD*» confirment que l'amélioration est importante pour les employés ayant évoqué le motif d'assuétude. En effet pour ces individus, l'amélioration est de 5 absences pour les maladies personnelles ($F=4,73;P=,0$) et ,65 absence sans permission ($F=2,32;P=,04$). Ceci démontre que l'intervention du PAE aurait un effet appréciable et bénéfique pour ces individus aux prises avec différentes formes de dépendances, notamment l'alcool et la drogue. Si l'on considère que 27,9% des clients évoquent ce motif de consultation, on peut croire à la profitabilité

de l'intervention du PAE pour l'Entreprise. Dans ce genre de constatations, il ne faut pas perdre de vue que l'employé lui-même améliore d'abord ses conditions de vie; ce dernier est considéré comme le principal artisan de sa réhabilitation mais il en est aussi le premier bénéficiaire.

Autres informations intéressantes :

Le type d'intervention fait ressortir des résultats qui confirment une différence au niveau du taux d'amélioration entre les clients suivis à l'interne au PAE et les autres individus référés à des ressources externes. Ces derniers semblent enregistrer de meilleurs résultats, il faut considérer que ceci est prévisible, compte tenu du fait que les clients référés en thérapie chez une ressource externe sont souvent plus motivés, alors que les clients suivis à l'interne ne sont pas moins sérieux, sauf qu'ils incluent tous ceux qui hésitent à s'impliquer dans une démarche coûteuse et plus exigeante.

Il faut tenir compte que le programme est «volontaire» et qu'il est fréquent de voir des employés refuser la référence à l'externe, se contentant de venir de façon plus ou moins régulière (à l'interne) au PAE, possiblement parce qu'ils ne se sentent «pas prêts» à se prendre en main pour diverses raisons. Enfin le PAE n'a aucun pouvoir de contraindre et c'est normal ainsi, car l'employé demeure le principal acteur de sa démarche de réhabilitation. Mentionnons que la démarche d'un suivi au PAE (à l'interne) est d'une certaine façon moins «traitement choc» que les thérapies externes. La démarche avec l'intervenant du PAE peut être aussi rigoureuse mais moins intensive; certains clients ne s'impliquant pas autant, se fiant que le Programme est volontaire et gratuit; le risque de «rechute» augmente ainsi, ceci pouvant affecter de nouveau l'assiduité.

Les résultats établissent que **les thérapies externes** (cures en résidence) produisent de meilleurs résultats au niveau de l'amélioration de l'assiduité.

Ceci confirme ce qui est logique, à savoir qu'une thérapie en résidence durant quelques semaines provoque chez des individus des changements de comportements plus significatifs et importants. La littérature souligne que l'employé «perturbé» qui ne règle pas ses problèmes, est susceptible d'augmenter son absentéisme. Il est donc normal de constater qu'une démarche de réhabilitation plus importante, comme la cure en résidence, est susceptible de produire dans la plupart des cas des changements de comportements plus évidents et plus déterminants.

En somme, il ressort de nos analyses que les variations observées de l'assiduité des clients du PAE, sont significativement influencées mais à des degrés divers selon les caractéristiques individuelles et occupationnelles de notre modèle. La littérature démontre la pertinence de ces mêmes variables à titre de facteurs de motivation dans la décision de s'absenter; nos résultats sont donc concordants avec certains modèles explicatifs de l'absentéisme. En effet, nous confirmons par nos calculs, l'influence de ces facteurs car nous démontrons qu'il y a variation de l'assiduité en fonction de ces variables. Il y a donc un effet issu de l'intervention du PAE et cet impact varie en fonction des variables indépendantes.

AUTRE QUESTIONNEMENT

Poursuivant la réflexion sur les résultats de cette recherche, nous nous sommes demandés ***s'il était possible d'utiliser la population globale de l'entreprise comme groupe-témoin ?***

Nous avons obtenu les données sur l'évolution de l'absentéisme pour la période qui nous concerne (Voir l'annexe 10). L'avantage d'avoir un groupe-témoin nous permettrait d'évaluer plus justement l'impact du PAE sur les comportements absentéistes. Toutefois, concernant la présente recherche, nous avons un léger biais qui rend imparfait l'exercice, quoique les résultats

pourraient nous informer au niveau des tendances. Le biais réside dans le fait que les données de nos 233 cas qui constituent notre échantillon ne sont pas soustraites des 7915 employés de la population globale de l'entreprise pour laquelle nous avons le taux d'absentéisme annuel.

Quoiqu'il en soit, nous avons retenu parmi les données disponibles et fiables sur la population globale, **la durée des absences pour accidents de travail**. Il s'agit de la seule donnée qui nous paraissait «utilisable» pour fin de comparaison. Selon les données relatives à la population globale, la durée des accidents de travail (nombre de jours) est passée de 1,73% à 1,39% de jours ouvrables, soit une diminution de 0,34% du nombre de jours ouvrables (260) durant notre période de référence. **Ceci se traduit par une amélioration de ,88 jour en moyenne par employé par année.**

Quant à notre échantillon, nous constatons que le nombre de jours d'absences pour accidents de travail est passé de 16,8 à 13 jours, soit une diminution de 3,8 jours sur une durée de deux ans qui constitue notre période de référence. Nous obtenons donc chez les clients du PAE **une amélioration, soit une diminution moyenne de 1.9 jour d'absences pour accident de travail annuellement**; ce qui représente plus du double de l'amélioration de la population globale, qui est de ,88 jours. Il y aurait là une autre démonstration d'un impact positif du PAE sur l'assiduité des employés-clients.

PISTES DE RECHERCHES

Dans l'optique de la poursuite de cette recherche, une avenue intéressante consisterait à vérifier si l'amélioration du taux d'assiduité après consultation au PAE est comparable avec d'autres entreprises. Il serait aussi intéressant éventuellement de reprendre un tel exercice mais sur une période encore plus étendue, soit quatre ans AVANT et quatre ans APRÈS, ce qui permettrait de tenir compte des «rechutes».

Il serait possible de **questionner le courant actuel dans le développement des PAE**. Ce domaine, et peut-être cette industrie, répond aux besoins de l'employeur et des employés; toutefois nous pourrions nous demander à quel besoin ? Pour l'employeur, il peut s'agir d'un souci éthique et/ou financier, ou encore d'un besoin de se prémunir contre les décisions arbitrales qui ont tendance à conférer à l'employeur l'obligation d'offrir de l'aide à un employé en difficulté ? Devant le contexte actuel où l'insécurité et le stress sont grandissants, nous constatons que certaines organisations ont tendance à penser en terme d'employés «jetables», mais que peut faire un PAE dans ce contexte ? Plusieurs employeurs estiment leurs responsabilités limitées quant aux problèmes personnels des employés, mais qui détermine cette limite ? Est-ce que cette limite inclut les problèmes d'épuisement dus aux pressions sans cesse grandissantes sur le travailleur ? Où est la démarcation entre la consultation au PAE et la réclamation à la CSST pour épuisement professionnel ? Bref, ce nouveau contexte ne manque pas d'interrogations.

Enfin, il serait utile de comparer le contexte d'un programme d'aide aux employés offert unilatéralement par l'employeur avec un PAE qui oeuvre avec **la participation formelle de représentants syndicaux à titre de «délégués sociaux»**. S'agit-il de la relation d'aide au service de l'action syndicale ? Sinon, qu'en est-il de la confidentialité ?

Il serait aussi pertinent de questionner tout l'aspect des «suivis» et des «rechutes» des employés ayant demandé du soutien au PAE. Généralement les PAE ont peu de renseignements quant au cheminement de l'employé vers sa réhabilitation. La difficulté à suivre l'évolution des cas à moyen et à long terme contribue à compliquer une véritable évaluation de rendement d'un Programme.

Devrait-on simplement prétendre que **l'évaluation de rentabilité des PAE sera toujours confrontée aux limites de l'évaluation d'une intervention psychosociale** et nous limiter à quelques indices ?

Nous trouvons intéressant aussi de se questionner sur **l'utilisation d'un PAE dans un but préventif**, du type de ceux qui commencent à s'implanter avec l'implication des compagnies d'assurances-salaires, notamment au niveau de la gestion des cas d'invalidité à plus ou moins long terme. Ne se pose-t-il pas un problème de volontariat et de confidentialité lorsqu'un employeur qui reçoit une attestation médicale réfère l'employé (en convalescence) à un PAE pour qu'il revienne plus vite au travail ? Le fait que les orientations en ce domaine soient dictées par une multitude d'intervenants risque peut-être d'occulter les questions éthiques ? En somme, ce domaine est relativement jeune et il comporte beaucoup de zones grises. Il y a place à beaucoup de recherches pour arriver notamment à démontrer et prouver la rentabilité des PAE du type volontaire et confidentielle.

CONCLUSION

En conclusion, nous constatons à la lumière des résultats, que l'amélioration de l'assiduité ne fait aucun doute. Nous disposions d'un échantillon représentatif (67% de la clientèle globale du PAE), ce qui contribue à la fiabilité de nos résultats.

Sans avoir évalué financièrement les gains de cette diminution de l'absentéisme, nous estimons raisonnable de prétendre que cette amélioration de l'assiduité laisse croire à la rentabilité d'un tel Programme. En effet, nous considérons concluante l'importance des variations, notamment la diminution du nombre d'absences pour maladies personnelles de 14,8% ainsi qu'une baisse de 32,3% des absences pour accidents de travail. Le nombre d'absences pour maladies familiales diminue de 85,9%, tandis que les absences sans permission sont réduites de 25,3% **après le passage au PAE**; il y a donc lieu de croire à un niveau de profitabilité.

Les résultats sont particulièrement éloquentes chez ceux qui consultent pour des problèmes de toxicomanies, représentant 27,9% de l'échantillonnage; ces derniers améliorent leur assiduité de 29,6%. Donc, nous constatons une chute relativement intéressante du taux d'absentéisme chez les clients souhaitant régler un problème d'assuétude. Nous voyons de plus, une amélioration plus marquée chez ceux qui sont référés en intervention externe, c'est-à-dire dans une thérapie en résidence (cure),

Quelques-uns de nos résultats pourraient donner lieu à des recherches plus poussées. **Néanmoins nous croyons avoir démontré «l'impact du Programme d'aide aux employés sur l'assiduité des employés en difficulté à la STCUM».** Nous estimons que cette recherche établit clairement une amélioration de l'assiduité chez les employés-clients du PAE. Nous rejoignons ainsi la littérature qui abonde dans le sens que l'absentéisme sous diverses formes est inévitablement la caractéristique d'un employé en difficulté. Une fois les problèmes résorbés, une meilleure assiduité est évidente.

Le domaine des Programmes d'aide est relativement jeune, mais il est déjà un produit très commercialisé par les Firmes spécialisées et par les Compagnies d'assurances. Tous prétendent évaluer leur rentabilité, mais tous se butent aux mêmes difficultés d'évaluation et c'est compréhensible. Tous les auteurs sur le sujet, sans exception, ont décrit une partie de ces difficultés d'évaluation. Les effets de l'intervention du PAE seront toujours difficiles à quantifier, ne serait-ce qu'à cause de l'obligation à la confidentialité. Il est aussi possible que nous soyons longtemps confrontés aux limites incontournables de l'évaluation des effets d'une intervention psycho-sociale.

Nous estimons que la contribution théorique de cette recherche est d'une part de démontrer scientifiquement que cet outil que constitue un Programme d'aide aux employés a un impact sur l'absentéisme. Il ne resterait qu'à évaluer les résultats qui précèdent pour établir une estimation quant à sa rentabilité. Ce résultat pourrait encore être qualifié comme étant partiel mais il n'en serait pas moins une approximation fiable.

L'objectif de cette recherche n'étant pas de prouver la rentabilité financière d'un PAE, nous nous sommes limités à démontrer que les employés bénéficiant d'interventions au PAE améliorent généralement leur assiduité de façon significative. De plus, cette diminution de l'absentéisme sous toutes ses formes inclue la réduction des absences dues aux accidents de travail, ce qui sous-entend le nombre d'accidents industriels avec tous les effets positifs que ça comporte.

Considérant de plus les effets non-quantifiables mais réels d'une intervention, tels l'amélioration de la qualité de vie du travailleur et les bienfaits au niveau du climat de travail, nous pouvons croire que l'impact du Programme d'aide aux employés est bénéfique, ceci pour l'employé, sa famille, l'Organisation et possiblement à la Société en général.

BIBLIOGRAPHIE

ALLIANCE POUR UN CANADA SANS DROGUE, «*Présentation au Groupe de travail et de lutte à la drogue du Gouvernement du Québec*», 1990.

APPELBAUM, S.H., SHAPIRO, B.T., «*The ABC of EAPS*», *Personnel*, vol. 66, July, 1989.

BEAUDOIN, O., «*Le counseling en milieu de travail*», Agence d'Arc., Montréal, 1986.

BEHREND H.& POCOCK S., «*L'absentéisme individuel; résultats d'une étude de 6 ans dans une Entreprise*», *Revue internationale du Travail*, - vol. 114 no 3, Nov-déc. 76

BENNETT, L., COAKELEY, S., MARTIN, Y., «*Programme d'aide aux employés*», Document de recherche no 5, Comité externe d'examen de la Gendarmerie Royale du Canada, 1990.

BENNETT, N., BLUM, T.C., «*Employee Assistance programs : Utilization and referral data, performance management, and prevention concepts*», Quorum Books, Nwe-York, 1990.

BÉLANGER, L., PETIT, A. et BERGERON, J.L., «*Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée*», Éditeur Gaétan Morin, Québec, 1983.

BERNARDO, M.A., «*Drug abuse in the workplace: an Employer's Guide for Prevention*», Washington, US, Chamber of Commerce, 1987, cité dans le Rapport du Groupe de travail contre les drogues, 1990.

- BERNATCHEZ, J.C., «*Étude des facteurs explicatifs de l'absentéisme*», Administration hospitalière et sociale, Montréal, Oct-nov. 1979.
- BOIVERT, M., «*L'absentéisme au travail*», Gestion, vol. 4, no 4.
- BOUTHILLER, A., «*Gestion du personnel : Bell Canada réussit à contrôler l'absentéisme*», Ressources humaines, no 18, janv. 1987.
- BRETON, B., «*Les mots de la vie affectent le boulot*», citant l'Association canadienne pour la santé mentale, Le Soleil, 17, Mars, 1991.
- BROWNE, A.C., «*Employee Drug and Alcohol use Estimates : Assessment Styles and Issues*», Employee Assistance Quarterly, vol. 3, 1988.
- BUTLER, B., «*Alcohol and Drug in Workplace*», Buttersworth Canada Ltd, Toronto, 1993.
- CDE, «*Pour une intervention efficace de l'entreprise*», Centre des dirigeants d'entreprises, Montréal, Octobre 1984.
- CHADWICK-JONES, J.K., BROWN, C.A., NICHOLSON, N., «*Absence from work : its meaning, measurement and control*», International Review of Applied Psychology, 1973.
- CAÏRO, P.C., «*Counseling in industry: a selected review of the literature*», Personnel Psychology, 1983.
- CASCIO, W., «*The Dollar Impact of Staff Behavior*», Personnel Today, Avril, 1990.
- CARLZON, J., «*Renversons la pyramide*», Inter-Édition, 1988.
- COCKER, J., «*Explosing the EAP*», Benefits Canada, Octobre, 1993.
- COMITÉ DE LA SANTÉ MENTALE DU QUÉBEC, «*Pour donner un sens au travail*», Gaétan Morin, Boucherville (1992).

- COMITÉ PERMANENT DE LUTTE À LA TOXICOMANIE (CDLT), *«Le point sur la situation de la toxicomanie au Québec»*, Deuxième trimestre, 1999.
- CORMIER, D., *«Toxicomanie: style de vie»*, Éditions Gaétan Morin, Chicoutimi, 1984.
- COSSHAN, M., VISSAR, M., *«Spending to Save»*, Benefits Canada, April, 1992.
- CÔTÉ-DESBIOLLES, L. H., MORISSETTE, R., *«L'absence du travail»*, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Québec, 1985.
- COURTEMANCHE, L., *«L'évaluation des Programmes d'aide aux employés»*, HEC, Montréal, 1992.
- COUSINEAU, M., VARIN, P., LEVREULT, R., *«Les programmes d'aide aux employés»*, Santé mentale au Québec, vol. X, no 2, 1985.
- D'AOUST, C., ST-JEAN, S., *«Les manquements du salarié associés à l'alcool et aux drogues : étude jurisprudentielle et doctrinale»*, Monographie no 17, E.R.I., Université de Montréal, 1984.
- DESJARDINS, A., *«Les programmes d'aide aux employés, résultats d'une enquête»*, Le Marché du travail, Octobre 1994.
- DICKMAN, F., *«Counseling the Troubled person in Industry»*, Illinois. C. Thomas Publisher, 1985.
- DRAPEAU, C., *«L'absentéisme au travail: définition, mesure et gestion»*, Direction générale de la recherche et de la planification, Québec, Juin 1988.
- DUMONT, Y.G., *«Absentéisme au travail : quelques notions fondamentales»*, Le Québec industriel, Mai 88, Montréal, 1988.
- DUNNE, J.A., *«Evaluation of the New York City police Department Counseling unit»*, Alcohol and its Treatment in Industry. Baltimore, John Hopkins University Press, 1977.

ELIAS, W.S., and MURPHY, R.J., «*The Case for Health Promotion Programs containing Health Care Costs : a review of literature*», The American Journal of Occupational Therapy, 1986.

ENQUÊTE SANTÉ-QUÉBEC, «*Et la santé, ça va?*», Éditeur officiel, Québec, 1988.

FROST, A., «*Assessing Employee's Awareness: a First Step to Utilization*», Employee Assistance Quarterly, 6 (1), 1990.

GANDZ, J., MIKALACHKI, A., «*Les coûts, les causes et le contrôle de l'absentéisme*», Québec Ind., vol. 36, no 2, Févr. 81.

GAGNON, J., «*L'évaluation des Programmes d'aide aux employés*», Revue l'Intervenant de l'AJTQ. Série de 3 articles, Avril, Juillet et Octobre 1996.

GAUTHIER, J., «*Les relations de travail au Québec*», Les diplômés HEC, Montréal, Automne 1992.

GROUPE DE TRAVAIL SUR LA LUTTE CONTRE LES DROGUES, «*Rapport du Groupe de travail contre les drogues*», Montréal, 1990.

GUÉRIN, G., WILS, T., «*Gestion des ressources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvelé*», Les Presses de l'Université de Montréal, 1992.

HAY, R., GRAY, E., et GATES, J., «*Business and Society*», Cincinnati, South Western Publishing, 1976.

HEDGES, J.N., «*Absence from work - a look at some National data*», Monthly Labor Review, 1977.

HOCKLEY, D., «*Assisting Employees at B.C.Teb*», Canadian Business Review, Été 1992.

HOLLMAN, R.W., «*Employee Assistance Programs in the United States*», Employee Relations, no 3, 1982.

HOUTS, L., «*Seervey of the current Status of Cost-saving Evaluations in Employee Assistance Programs*». Employee Assistance Quarterly, vol. 7 (1), 1991.

JARDILLIER, P., «*Étude des 14 facteurs influant sur l'absentéisme industriel - Le Travail humain*», Paris, vol. 25, 1962.

JARDILLIER, P., «*L'absentéisme : mythes et réalité*», La Revue de l'entreprise, Juillet-août 1979.

JERREIL, J.M., RIGHTMYER, J.F., «*Evaluating Employee Assistance Programs : a review of methods*», Illinois, 1988.

KELLEY, L., «*Absenteism : Policies and Programs for the 80 s*», Kingston, IR Research Services, 1982.

KOTEFF, W., «*Duelling Roles*», Benefits Canada, Décembre, 1994.

LEONG, D. M., EVERY, D. K., «*Exploring EAP Cost-Effectiveness: Profile of a Nuclear power plant. International EAP*», Employee Assistance Quarterly, vol. 10 (1), 1994.

LEONG, D.M., EVERY, D. K., «*Internal and external EAPS : is one better than the other*», Employee Assistance Quarterly, vol. 12 (3), 1997.

LOO, R., WATTS, T., «*A Survey of Employee Assistance Programs in Medium and Large Canadian Organizations*», Employee Assistance Quarterly, vol. 8, 1993.

MACDONALD, S., DOOLEY, S., «*Employee Assistance Programs : Emerging Trends*», Revue canadienne de santé mentale communautaire, 1990.

MACDONALD, S., WELLS, S., «*The prevalence and characteristics of employee assistance, Health promotion and drug testing programs in Ontario*», Employee Assistance Quarterly, vol. 10 (1), 1994.

MASI, D., «*Designing Employee assistance programs*». New-York. Anacom. 14, 1984.

- MASI, D., «*Occupational Medicine : State of the Art Reviews*», EAP, 1986.
- MC CLELLAN, K., MILLER, R.E., «*EAP in transition: purpose and Scope of Services*», Employee Assistance Quarterly, vol. 3, 1988.
- MIKALACHKI, A., GANDZ. J., «*Measuring Absenteeism*», Relations Industrielles, vol. 35, no 3, 1979.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, «*Rapport interne sur l'alcoolisme*», 1982, cité dans «*Alcoolisme et toxicomanie*», Centre des dirigeants d'Entreprise, 1984.
- NADEAU, D., «*Intervention en milieu de travail*», Recueil de textes, Université de Sherbrooke, 1988.
- PETERS, T., WATERMAN, R.H., «*Le prix de l'Excellence*», Harper & Row, New-York, 1982.
- PORTER, W. & STEERS, R.M., «*Organizational Work and personal factor in employer Turnover and absenteeism*», Psychological Bulletin, vol. 80, 1973.
- QUAYLE, D., «*American Productivity : The Devastating Effect of Alcoholism and Drug Abuse*», American Psychologist, 38, Avril 1983.
- RENAUD, S., BELOUT, A., ROCHELEAU, I., «*Les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leurs impacts sur l'absentéisme au travail*». Document 99-08, École des relations industrielles de l'Université de Montréal, Septembre 1999.
- SEKIOU, L., BLONDIN, L., «*Gestion des ressources humaines*», Les Éditions 4 L Inc., Montréal, 1992.
- SHAIN, M., GROENEVELD, J., «*Employee Assistance Programs - Philosophy, Theory and Practice*», Lexington Books, Toronto, 1980.

SOCIÉTÉ CONSEIL MERCER LTÉE, «*Sondate auprès des chefs de division sur l'alcoolisme et les toxicomanies en milieu de travail et leurs répercussions*», Montréal, 1990.

SOMERS, G., «*The insurance industry and occupational alcoholism : a discussion*», Labor law journal, Août 1975.

STATISTIQUE CANADA, «*Les personnes occupées absentes du travail*», Document de recherche no 13 par Mc Donald, 13, Juin 1977.

STEERS. R.M., RHODES, S.R., «*Major influences on Employee Attendance : a Process Model*», par R.M. Steers et S.R. Rhodes, Journal of Applied Psychology, 1978.

SYLVESTRE, J., RHÉAUME, J., «*L'intervention en milieu de travail: des programmes d'aide aux réseaux d'entraide*», tiré de «*L'Usage des drogues et la toxicomanie*», vol. 11, Éditions Gaétan Morin, Avril 1994.

TEMPLE, D., «*Cost benefit of an australian EAP*», Employee Assistance Quarterly, vol. 12 (3), 1997.

TEMPLE, D.B., HONIG, F.M., «*Process evaluation of australian EAP*», Employee assistance quarterly, vol. 12 (4), 1997.

THÉRIAULT, R., LESAGE, P., BOISVERT, M., «*L'absentéisme : importance, nature et remèdes*», Relations Industrielles, vol. 36, no 4, Québec, 1981.

TREMBLAY, R., Les diplômés HEC, Montréal, Hiver 1993.

VALASKAKIS, K., «*Le Canada des années 90*», Coll. Les Affaires, Montréal, 1992.

VARIN, P., «*Programme d'aide multi-services : Soutien et formation aux gestionnaires*», 1985.

WEISS, D., «*Notes sur l'absentéisme*», Production et gestion, no 276, oct. 1975, no 280, févr. 1976.

WERTHER, W.B., KEITH, D., LEE GOSSELIN, H., «*La gestion des ressources humaines*», McGrawHill, Montréal, 1990.

WILLIAMS, R., TRAMONTANA, J., «*The Evaluation of Occupational Alcoholism Programs*», John Hopkins University Press, E.U., 1977.

WILS, T., «*Les travailleurs sont-ils du troisième type ?*», Actes du congrès des relations industrielles, Québec, 1986.

YAMATANI, H., BALLAS, M.P., DE SILVIA, D.E., «*EAP Benefit and Cost structure analysis : a suggested examination method*», Employee Assistance Quaterley, vol. 3, no 3-4, 1988.

LISTE DES ANNEXES

1. Liste des données recueillies relativement aux employés composant l'échantillon.
2. Modèles de formules d'inscription du client au PAE.
3. Modèle d'un relevé annuel d'assiduité.
4. Les fondements du PAE de la STCUM.
5. Rapport sur l'utilisation du Pae.
6. Tableau détaillé des différences de moyennes.
7. Répartition des effectifs selon les sexes à la STCUM.
8. Motifs de consultations chez une Firme de PAE.
9. Graphiques illustrant les variations d'absences par catégories d'emplois.
10. Évolution de l'absentéisme à la STCUM.

ANNEXE 1

**LISTE DES DONNÉES RECUEILLIES
RELATIVEMENT AUX EMPLOYÉS
COMPOSANT L'ÉCHANTILLON**

DONNEES RELATIVES AUX CLIENTS DU PAE

GROUPE A: Renseignements personnels

1. NUMERO DE L'ECHANTILLONNAGE
..... 6

2. SEXE
M - 1
F - 2..... 1

3. DATE DE NAISSANCE
Mois: __ Jour: __ An: __..... 6

GROUPE B: Renseignements relatifs à l'emploi

4. GROUPE D'EMPLOI
Gestionnaire 530 - 1
Commis Div. 510 - 2
Non Synd. 550 - 3
Contremaître 570 - 4
Surveillance 580 - 5
Bureau 590 - 6
Chauffeur/Opérateur 610 - 7
Entretien 620 - 8
Manquant - 9..... 1

5. ENDROITS DE TRAVAIL
159 - 1
410 - 2
Providence - 3
Plateau - 4
Métro L 1/4 - 5
Métro L 2/5 - 6
Voie - 7

Externe	- 8	
St-Laurent	- 9	
Trav. Adapté	- 10	
Namur	- 11	
Frontenac	- 12	
St-Henri	- 13	
St-Denis	- 14	
Legendre	- 15	
Anjou	- 16	
Mont-Royal	- 17	
At-Gr	- 18	
Crémazie	- 19	
Villeray	- 20	
Manquant	- 99 2

6. SYNDIQUE

Oui	- 1	
Non	- 2	
M.	- 9 1

7. SI SYNDIQUE, AVEC:

Entretien	- 1	
Bureau	- 2	
Surveillance	- 3	
Commis	- 4	
Fraternité	- 5	
N/A	- 6 1

GRUPE C: Renseignements relatifs à la relation avec le PAE

8. DATE DE LA DEMANDE AU PAE..... 6

9. DATE DE LA PREMIERE RENCONTRE AVEC LE PAE..... 6

10. STATUT DU CLIENT

Employé seul	- 1	
Famille aussi	- 2	
Manquant	- 9 1

11. QUART DE TRAVAIL
- | | | |
|------|-----|---------|
| Jour | - 1 | |
| Soir | - 2 | |
| Nuit | - 3 | |
| N/A | - 4 | |
| M. | - 9 | 1 |
12. SI NON-SYNDIQUE, EST-CE:
- | | | |
|-----------------------|-----|---------|
| Gestionnaire | - 1 | |
| Cadre & Prof. | - 2 | |
| Bureau N-S | - 3 | |
| Contremaître | - 4 | |
| Cadre Gest | - 5 | |
| N/A | - 6 | |
| Manquant | - 9 | 1 |
13. SI MEMBRE DE LA FRATERNITE, EST-CE:
- | | | |
|-----------|-----|---------|
| Chauffeur | - 1 | |
| Opérateur | - 2 | |
| Changeur | - 3 | |
| N/A | - 4 | |
| Manquant | - 9 | 1 |
14. DATE D'ENTREE A LA CIE..... 6
15. TYPES DE REFERENCES
- | | | |
|------------|-----|---------|
| Volontaire | - 1 | |
| Formelle | - 2 | |
| Informelle | - 3 | |
| Manquant | - 9 | 1 |
16. SOURCES DE REFERENCES
- | | | |
|------------|-----|---------|
| Médecin | - 1 | |
| Infirmière | - 2 | |
| Aut. hier. | - 3 | |
| Rep. synd. | - 4 | |
| Collègue | - 5 | |
| Famille | - 6 | |
| Manquant | - 9 | 1 |

17.	<u>TYPES D'INFORMATIONS</u>		
	Affiches	- 1	
	Lettres	- 2	
	Réunions	- 3	
	Formation	- 4	
	Références	- 5	
	N/A	- 6	
	Manquant	- 9.....	1

18.	<u>PREMIER MOTIF DE CONSULTATION</u>		
	Assuétude	- 1	
	Couple	- 2	
	Familial	- 3	
	Légal	- 4	
	Santé physique	- 5	
	Santé mentale	- 6	
	Travail	- 7	
	Autre	- 8	
	Manquant	- 9.....	1

19.	<u>DEUXIEME MOTIF DE CONSULTATION</u>		
	Assuétude	- 1	
	Couple	- 2	
	Familial	- 3	
	Légal	- 4	
	Santé physique	- 5	
	Santé mentale	- 6	
	Travail	- 7	
	Autre	- 8	
	N/A	- 9	
	Manquant	- 99.....	2

GRUPE D: Les problématiques

20.	<u>SORTE D'ASSUETUDES</u>		
	Alcool	- 1	
	Drogue	- 2	
	Médicaments	- 3	
	Poly-tox.	- 4	
	N/A	- 5	
	Manquant	- 9.....	1

21. COUPLE

Séparation	- 1
Divorce	- 2
Violence	- 3
Diff. relationnelle	- 4
Autre	- 5
N/A	- 6
Manquant	- 9..... 1

22. FAMILIAL

Relation parent/enfant	- 1
Violence	- 2
Délinquance	- 3
Comportement	- 4
Autre	- 5
N/A	- 6
Manquant	- 9..... 1

23. LEGAL

Civil	- 1
Criminel	- 2
Procédure en court	- 3
Autre	- 4
N/A	- 5
Manquant	- 9..... 1

24. SANTE PHYSIQUE

Accident	- 1
Maladie	- 2
Handicap	- 3
Autre	- 4
N/A	- 5
Manquant	- 9..... 1

25. SANTE MENTALE

Nevrose	- 1
Psychose	- 2
Dépression	- 3
Angoisse	- 4
Autre	- 5
N/A	- 6
Manquant	- 9..... 1

26.	<u>TRAVAIL</u>		
	Relation inter-p.	- 1	
	Harcellement	- 2	
	Violence	- 3	
	Stress	- 4	
	Intégration	- 5	
	Autre	- 6	
	N/A	- 7	
	Manquant	- 9.....	1

GRUPE E: Types d'interventions

27.	<u>SERVICES RENDUS</u>		
	Information	- 1	
	Intervention	- 2	
	Manquant	- 9.....	1

28.	<u>INTERVENTION AVEC REFERENCE</u>		
	Oui	- 1	
	Non	- 2	
	M.	- 9.....	1

29.	<u>TYPES DE REFERENCE</u>		
	Ressources internes	- 1	
	Ressources externes - privées	- 2	
	Ressources externes - public	- 3	
	Ressources communautaires	- 4	
	Groupe de support	- 5	
	Autre	- 6	
	Manquant	- 9.....	1

30.	<u>SORTES DE THERAPIES</u>		
	Externe	- 1	
	Interne	- 2	
	N/A	- 3	
	Manquant	- 9.....	1

31. NOMBRE DE RENCONTRES

Moins de 5	- 1	
5 @ 10	- 2	
10 et plus	- 3	
N/A	- 4	
Manquant	- 9 1

32. NOMBRE DE TELEPHONES

Moins de 5	- 1	
5 @ 10	- 2	
10 et plus	- 3	
N/A	- 4	
Manquant	- 9 1

33. DATE DE L'INTERVENTION..... 6

GROUPE F: Comportement de l'employé durant les 24 mois
précédant la date d'intervention

Absences pour maladie

- 34 - Nombre total d'absences..... 2
- 35 - Nombre total de jours d'absences..... 3

Accidents de travail

- 36 - Nombre total d'accidents de travail..... 2
- 37 - Nombre de jours d'absences pour acc. de travail..... 3

Retards

- 38 - Nombre total de retards..... 2

Absences sans permission

- 39 - Nombre total d'absences sans permission..... 2

Mesures disciplinaires

- 40 - Nombre total de mesures disciplinaires..... 2

GROUPE F: Comportement de l'employé durant les 24 mois
 suivant la date d'intervention

Absences pour maladie

- 41 - Nombre total d'absences..... 2
- 42 - Nombre total de jours d'absences..... 3

Accidents de travail

- 43 - Nombre total d'accidents de travail..... 2
- 44 - Nombre de jours d'absences pour acc. de travail..... 3

Retards

- 45 - Nombre total de retards..... 2

Absences sans permission

- 46 - Nombre total d'absences sans permission..... 2

Mesures disciplinaires

- 47 - Nombre total de mesures disciplinaires..... 2

GROUPE G: Autres

48	-	<u>Rechutes / Retour</u>		
		Connues	- 1	
		Inconnues	- 2	
		N/A	- 3	
		Manquant	- 9.....	1
49	-	<u>Rechutes connues</u>		
		Aucune	- 1	
		Nombre	- 2	
		N/A	- 3	
		Manquant	- 9.....	2
50	-	<u>Départ de l'entreprise</u>		
		Oui	- 1	
		Non	- 2	
		N/A	- 3	
		M.	- 9.....	1
51	-	<u>Raisons du départ</u>		
		Congédiement	- 1	
		Retraite	- 2	
		Démission	- 3	
		Décès	- 4	
		Raison inconnue	- 5	
		N/A	- 6	
		Manquant	- 9.....	1

AJOUT

Durant les 24 mois précédant la date d'intervention au Pae;

Nombre d'absences pour maladie dans la famille

52 - Nombre total d'absences	2
53 - Nombre total de jours d'absences.	2

Durant les 24 mois suivant la date d'intervention au Pae,

Nombre d'absences pour maladie dans la famille

54 - Nombre total d'absences	2
55 - Nombre total de jours d'absences.	2

1 -----
2 _
3 -----

EMPLOI

4 _
5 --
6 _
7 _

RE-PAE

8 -----
9 -----
10 _
11 _
12 _
13 _
14 -----
15 _
16 _
17 _
18 _
19 --

PROBLEMATIQUE

20 _
21 _
22 _
23 _
24 _
25 _
26 _

INTERVENTION

27 _
28 _
29 _
30 _
31 _
32 _
33 -----

COMPORTEMENT PRECEDENT

34 --
35 ---
36 ---
37 ---
38 ---
39 ---
40 ---

COMPORTEMENT SUIVANT

41 ---
42 ---
43 ---
44 ---
45 ---
46 ---
47 ---

AUTRES

48 _
49 --
50 _
51 _

ANNEXE 2

**MODÈLES DE FORMULES D'INSCRIPTION
DU CLIENT AU PAE**

Nom _____ Matricule _____ Adresse _____

Tél. rés. _____ bur. _____ Permission d'appeler ? Rés. : oui ___ non ___ Bur. : oui ___ non ___

CODE CONSEILLER CAS NOUVEAU : oui non ANCIEN CODE

DATE DE LA DEMANDE /__/_/___/ DATE DE LA 1re ENTREVUE /__/_/___/ SUIVI ACCEPTE : oui ... non

IDENTIFICATION DU CLIENT : employé(e) conjoint(e) membre de la famille

SEXE: mas. fém. DATE DE NAISSANCE /__/_/___/ QUART DE TRAVAIL : jour soir nuit n.a.

STATUT D'EMPLOI : Cadre Syndiqué non-syndiqué ANCIENNETE : /__/_/___/

FUNCTION

Cadre Professionnel Emp.de bureau Emp. d'entretien Chauffeur Opérateur/changeur
Autre

LIEU DE TRAVAIL

Tresp. adap.; Namur ; Frontenac ; St-Henri ; St-Denis ; Legendre ; St-Laurent ; Anjou ; Mt-Royal ; LRS ; LRW
Us. Crémazie ↗ Atelier G.R. ; Atelier Villeray ; SS -159, St-Antoine ; SS- 440 René-Lévesque; M-2/5; M-1/4.

MODE D'ACCES

INFORMEL SOURCE DE REFERENCE : médecin inf. autor.hiérar. rep. synd. collègue
famille autre

VOLONTAIRE SOURCE D'INFORMATION : affiche lettre réunion formation famille
médecin inf. autor.hiérar. rep. synd. collègue

FORMEL autre

MOTIF(S) DE LA CONSULTATION (1 et 2)

___ Assuétude : alcool ; drogue ; médicaments ; polytoxicomanie .

___ Difficultés de couple : séparation ; divorce ; diff. relationnelles ; violence ; autre

___ Difficultés familiales : rel. parent/enfants ; violence ; délinquance ; comportement ; autre

EXPLICATIONS

FICHE D'INSCRIPTION

Numéro de dossier: 2 lettres pour la région (CT, PY, SS, MT) suivies d'un numéro séquentiel

Cas nouveau : première demande

Cas ré-ouvert (nouveau = non) : première demande pendant l'année courante, cependant l'employé a déjà été inscrit au cours d'une année antérieure et son dossier a été fermé. Indiquer l'ancien code

Date de la demande : demande de rendez-vous par téléphone. Pour faciliter le travail de la secrétaire, il est recommandé d'inscrire la date toujours de la même façon : mois, jour, année.

Date de la 1^{re} entrevue : première entrevue face à face

Suivi accepté : à la première entrevue, demander à l'employé s'il accepte que le conseiller le rappelle trois mois après la dernière entrevue.

Quart de travail : n.a. - non applicable ou lorsque l'employé a un horaire varié

Statut d'emploi : permet une ventilation générale

Ancienneté : indiquer la date d'entrée en fonction

Fonction : indiquer la fonction de l'employé

Lieux de travail : encercler le lieu de travail.

Mode d'accès au programme :

volontaire - lorsque l'employé vient de lui-même, ayant connu l'existence du PAE par l'un des moyens de promotion (ou pour en avoir entendu parler par des collègues entre eux) Identifier le moyen de promotion

informel - lorsque l'employé vient au PAE encouragé par une tierce personne ; Identifier cette personne

formel - lorsque l'employé est référé par son employeur d'une façon écrite et obligatoire.

Motifs de consultation : indiquer à gauche par 1 ou 2 s'il s'agit du motif principal ou secondaire de consultation et encercler le problème précis. Il s'agit du motif identifié conjointement par le client et le conseiller à la fin de la première ou seconde entrevue.

Date de rappel : le premier jour du mois où le suivi doit se faire.

Date de la fermeture : le dossier non actif sera fermé le dernier jour de l'exercice financier.

Nombre d'entrevues

Cette partie de la fiche ne peut être complétée qu'à la fermeture du dossier. Elle est le résultat de l'addition des fiches de mise-à-jour.

CODES DES REGIONS DE TRAVAIL

Centre de transport

A : Transport adapté ; G : Saint-Laurent ;
B : Namur ; H : Anjou ;
C : Frontenac ; I : Mont-Royal ;
D : Saint-Henri ; J : LRS ;
E : Saint-Denis ; K : LRN ;
F : Legendre;

Place d'Youville

L : Usine Crémazie;
M : Atelier G.R.;
N : Atelier Villeray;

Siège social

C : SS - 159 St-Antoine;
P : SS - 440 René-Lévesque;

Métro

Q : M-2/5;
R : M-1/4.

90/05/23 :

PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

IDENTIFICATION DU CLIENT

Numéro de dossier : _____
 Tél. rés. _____ bur. _____ Cas nouveau : oui non
 Date de la 1^{ère} entrevue ____ / ____ / ____ Employé (e) conjoint (e) membre de la famille
 Sexe mas. fém. Date d'anc. ____ / ____ / ____ Date de nais. ____ / ____ / ____

FONCTION

Cadre Professionnel Emp. de bureau Emp. d'entretien Chauffeur Opérateur/changeur

MODE D'ACCÈS

Sources de référence : promotion
 médical gestion rep. synd. collègue
 famille autre

MOTIF(S) DE LA CONSULTATION (1 ET 2)

PROBLÉMATIQUES PRÉSENTÉES (A ET B)

_____ Assuétude : alcool ; drogue ; médicaments ; polytoxicomanie
 _____ Difficultés de couple : séparation ; divorce ; diff. relationnelles ; violence
 _____ Difficultés familiales : rel. parent/enfants ; violence ; délinquance ; comportement
 _____ Difficultés personnelles : crise ; deuil ; stress ; isolement ; communication
 _____ Problème d'ordre financier : faillite ; saisie
 _____ Problème d'ordre légal : poursuite ; défendeur
 _____ Prob. relié à la santé physique : accident ; maladie ; handicap
 _____ Prob. relié à la santé mentale : névrose ; psychose ; dépression ; angoisse
 _____ Problème relié au travail : relations inter-personnelles ; harcèlement ; violence ; stress
 burnout ; intégration
 _____ Autre

SERVICE(S) RENDU(S)

Information Intervention Avec référence : oui ____ non ____

TYPES DE RÉFÉRENCES

Ressource interne ressource externe privée ressource externe publique ressource communautaire

COMPILATION DU NOMBRE D'ENTREVUES (INCLUANT LES INTERVENTIONS SOMMAIRES SANS OUVERTURE DE DOSSIER)

	Client	Conjoint	Couple	Famille	STCUM	Autre (identifier)
Au bureau :
Au téléphone :
À l'extérieur :
Commentaires généraux					

ANNEXE 3

MODÈLE D'UN RELEVÉ ANNUEL D'ASSIDUITÉ

MOIS	JANVIER	FEBVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE
JOUR	CODE	HRES	CODE	HRES	CODE	HRES	CODE	HRES	CODE	HRES	CODE	HRES
01	4	907-8.000	901-8.000	4	6	2	4	907-8.000	303+5.000	305+8.000	901-8.000	3
02	5	1	2	5	907-8.000	3	5	901-8.000	304+8.000	306+8.000	2	4
03	906-8.000	2	3	6	901-8.000	4	6	2	305+8.000	907-8.000	3	5
04	907-8.000	3	4	907-8.000	2	5	907-8.000	3	306+8.000	901-8.000	4	6
05	1	4	5	901-8.000	3	6	901-8.000	4	907-8.000	302+8.000	5	907-8.000
06	2	5	6	2	4	907-8.000	2	5	901-8.000	303+8.000	6	901-8.000
07	3	906-8.000	907-8.000	3	5	901-8.000	3	6	2	304+8.000	907-8.000	2
08	4	907-8.000	901-8.000	4	6	2	4	907-8.000	3	305+8.000	901-8.000	3
09	5	1	302+2.750	5	907-8.000	3	5	901-8.000	4	306+8.000	2	4
10	906-8.000	2	3	6	901-8.000	4	656+3.000	2	5	907-8.000	3	5
11	907-8.000	3	4	907-8.000	912-8.000	5	907-8.000	3	6	901-8.000	4	6
12	1	4	5	901-8.000	913-8.000	306+8.000	901-8.000	304+8.000	907-8.000	2	5	7
13	2	5	6	2	914-8.000	907-8.000	912-8.000	5	901-8.000	303+8.000	6	901-8.000
14	3	906-8.000	907-8.000	3	915-8.000	901-8.000	913-8.000	6	302+8.000	304+8.000	907-8.000	2
15	4	907-8.000	901-8.000	4	916-8.000	2	914-8.000	907-8.000	303+8.000	305+8.000	901-8.000	3
16	5	1	2	5	907-8.000	3	915-8.000	901-8.000	304+8.000	306+8.000	2	4
17	906-8.000	2	3	6	901-8.000	4	916-8.000	2	305+8.000	907-8.000	3	5
18	907-8.000	3	4	907-8.000	2	305+2.250	907-8.000	3	306+8.000	901-8.000	4	6
19	301+8.000	4	5	901-8.000	3	6	901-8.000	4	907-8.000	302+8.000	5	907-8.000
20	302+8.000	5	376+8.000	2	4	907-8.000	912-8.000	5	901-8.000	303+8.000	6	901-8.000
21	303+8.000	906-8.000	907-8.000	303+8.000	5	901-8.000	913-8.000	6	302+8.000	304+8.000	907-8.000	2
22	4	907-8.000	901-8.000	4	6	2	914-8.000	907-8.000	303+8.000	305+8.000	901-8.000	653+8.000
23	5	1	2	5	907-8.000	3	915-8.000	901-8.000	304+8.000	306+8.000	2	654+8.000
24	906-8.000	2	3	6	901-8.000	4	916-8.000	2	305+8.000	907-8.000	3	905+8.000
25	907-8.000	3	4	907-8.000	2	5	907-8.000	303+8.000	306+8.000	901-8.000	4	6
26	1	4	5	901-8.000	3	6	901-8.000	4	907-8.000	302+8.000	5	7
27	2	5	6	2	4	907-8.000	912-8.000	5	901-8.000	303+8.000	6	901-8.000
28	3	906-8.000	907-8.000	3	5	901-8.000	913-8.000	6	302+8.000	304+8.000	907-8.000	912+8.000
29	4	7	901-8.000	4	6	2	914-8.000	907-8.000	303+8.000	305+8.000	901-8.000	913-8.000
30	5	2	5	907-8.000	3	915-8.000	901-8.000	4	304+8.000	306+8.000	2	914-8.000
31	906-8.000	3	3	901-8.000	2	916-8.000	2	907-8.000	907-8.000	905-8.000		
UTILISES	12.000	8.000	10.344	9.000	15.000	9.281	23.375	12.000	24.625	30.000	9.000	13.000
RESERVE	54.448	54.448	53.105	52.105	50.824	57.449	51.024	36.824	17.824	17.824	17.824	15.824
CODES DU JOUR:	1=DIMANCHE	2=LUNDI	3=MARDI	4=MERCREDI	5=JEUDI	6=VENDREDI	7=SAMEDI					

PRODUIT LE

RAPPORT ACTUEL D'ABSENCE POUR L'ANNEE 1 9

MATRICULE

PAYROLL DATE D'ENTREE STCUM

LDP-3-5-6

JANVIER FEVRIER MARS AVRIL MAI JUIN JUILLET AOUT SEPTEMBRE OCTOBRE NOVEMBRE DECEMBRE
 CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES CODE HRES
 RESPONSABILITE

31	985-8.000	1	65108.000	904-8.000	43600.000	2	904-8.000	7	903-8.000	5	1	903-8.000
32	986-8.000	2	912-8.000	5	437-8.000	903-8.000	5	1	904-8.000	6	2	904-8.000
33	33722.800	903-8.000	913-8.000	6	431-8.000	904-8.000	6	2	5	7	903-8.000	5
04	30108.000	904-8.000	914-8.000	7	432-6.000	5	7	903-8.000	6	1	904-8.000	6
05	30208.000	5	915-8.000	1	903-8.000	6	1	904-8.000	7	2	5	7
06	903-8.000	6	916-8.000	2	904-8.000	7	2	5	1	903-8.000	6	1
07	904-8.000	7	917-8.000	303-8.000	435-4.000	1	903-8.000	6	982-8.000	904-8.000	7	2
08	30508.000	1	911-8.000	904-8.000	436-3.616	2	904-8.000	7	903-8.000	5	1	903-8.000
09	30608.000	2	912-8.000	5	437-8.000	903-8.000	5	401-7.516	904-8.000	6	2	904-8.000
10	30708.000	903-8.000	913-8.000	6	1	904-8.000	6	65208.000	5	7	903-8.000	5
11	1	904-8.000	914-8.000	7	2	5	7	903-8.000	6	1	904-8.000	6
12	2	5	915-8.000	1	903-8.000	6	1	904-8.000	7	982-8.000	5	7
13	903-8.000	6	916-8.000	432-2.683	904-8.000	7	2	5	1	903-8.000	6	1
14	904-8.000	7	917-8.000	903-8.000	5	1	903-8.000	6	2	904-8.000	7	2
15	5	1	911-8.000	904-8.000	6	2	904-8.000	7	903-8.000	5	1	903-8.000
16	6	2	435-8.000	7	903-8.000	5	1	904-8.000	6	2	904-8.000	5
17	7	903-8.000	903-8.000	436-8.000	1	904-8.000	6	2	5	7	903-8.000	5
18	1	904-8.000	904-8.000	437-8.000	2	5	7	903-8.000	416-3.466	1	904-8.000	6
19	2	5	431-8.000	903-8.000	6	1	904-8.000	307-8.000	2	5	307-8.000	5
20	903-8.000	6	432-8.000	904-8.000	7	2	5	1	903-8.000	6	1	1
21	904-8.000	7	903-8.000	5	1	903-8.000	6	2	904-8.000	65708.000	2	2
22	5	1	904-8.000	6	2	904-8.000	7	903-8.000	5	1	903-8.000	5
23	6	2	435-6.000	7	903-8.000	5	1	904-8.000	6	2	904-8.000	6
24	7	903-8.000	903-8.000	436-2.700	1	904-8.000	6	2	5	7	903-8.000	5
25	1	904-8.000	904-8.000	437-8.000	2	5	7	903-8.000	6	1	904-8.000	986-8.000
26	2	5	431-8.000	903-8.000	6	1	904-8.000	7	2	5	7	7
27	903-8.000	6	432-6.000	904-8.000	7	2	5	1	903-8.000	6	1	1
28	904-8.000	407-7.466	7	903-8.000	485-1.600	1	903-8.000	6	2	904-8.000	7	2
29	5	1	904-8.000	6	2	904-8.000	7	903-8.000	5	1	903-8.000	5
30	6	2	435-6.000	7	903-8.000	5	1	904-8.000	6	482-4.700	904-8.000	6
31	7	903-8.000	1	6	2	7	5	903-8.000	6	7	5	5

UTILISES 15.350 8.933 20.000 18.923 12.902 9.000 9.000 9.939 12.433 9.000 9.587 12.000
 RESERVE 4.150 4.150 4.150
 CODES DU JOUR : 1=DIMANCHE 2=LUNDI 3=MARDI 4=MERCREDI 5=JEUDI 6=VENDREDI 7=SAMEDI

ANNEXE 4

**LES FONDEMENTS DU PAE
DE LA STCUM**

LES FONDEMENTS DU PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

1. LA MISSION DU PAE

Fournir une aide appropriée aux employés de la Société aux prises avec une situation problématique pouvant se refléter dans leur travail et/ou dans leur vie personnelle.

Offrir un service professionnel et confidentiel aux employés de l'organisation, visant à les aider à résoudre des problèmes de toxicomanie ou d'autres difficultés personnelles, qui compromettent (ou susceptible de compromettre) leur santé, leur équilibre psychologique et/ou leur rendement au travail.

2. LES PRINCIPES DE BASE

A) LES VALEURS

Le PAE de la STCUM privilégie le respect de la personne dans le cadre d'une relation de confiance, exercée avec professionnalisme, éthique et congruence.

B) L'ENGAGEMENT DE L'EMPLOYEUR

La STCUM considère ses ressources humaines comme étant sa principale richesse et s'engage à supporter l'employé en difficulté; sa mise à l'écart en raison de ses problèmes personnels, après de coûteuses années de formation et très souvent à une étape de sa carrière où il pourrait fournir un rendement optimal, représente une perte énorme pour l'entreprise et pour l'ensemble de la Société.

C) CONFIDENTIALITÉ ET ANONYMAT

Conformément à la déontologie de toute pratique professionnelle d'intervention, le PAE garde confidentielle la démarche de tout employé qui recourt à ses services.

Tous les problèmes personnels et/ou médicaux, ainsi que les documents qui y sont relatifs, sont traités confidentiellement. Ni le gestionnaire, ni un autre membre du personnel de l'organisation ne peut y avoir accès et ce, pour quelque considération que ce soit.

L'employé peut, s'il juge qu'il y va de son intérêt, permettre par écrit à l'intervenant du PAE de communiquer certains renseignements à des gens identifiés à l'avance.

Le PAE prend aussi toute mesure utile à la protection de l'anonymat des employés-clients.

D) IMPARTIALITÉ ET NON-PRÉJUDICE

Les employés qui ont recours au Programme ne devront subir aucun préjudice de ce fait.

Le PAE ne doit en aucun temps être associé ou assimilé de quelque façon que ce soit aux mécanismes de gestion; aussi la Société s'engage à ce que toute demande d'aide ne puisse être évoquée de façon nuisible dans les décisions éventuelles, relativement à la carrière de l'employé.

E) ACCESSIBILITÉ AU PAE

L'accès au Programme par les employés se fait sur une base volontaire.

Ce service d'aide est offert par l'entreprise gratuitement; ceci à tous les employés et leur famille immédiate, quelque soit leur fonction et leur niveau hiérarchique, ainsi que les retraités.

3. LES ORIENTATIONS

La raison d'être du PAE est de soutenir et d'aider les employés en leur offrant une assistance dans le processus de résolution de leurs problèmes afin qu'ils retrouvent une bonne qualité de vie.

A) UNE APPROCHE GLOBALE

Le PAE perçoit la personne dans sa globalité; il s'intéresse donc à la santé tant physique que mentale de même qu'au fonctionnement social de tous les employés.

B) LE TYPE D'INTERVENTION

Les intervenants du Programme abordent les clients dans une perspective bio-psycho sociale s'intéressant ainsi à l'individu en difficulté dans son milieu.

C) LA PRÉVENTION

Le Programme a comme priorité l'intervention directe auprès des employés; néanmoins une certaine emphase sera maintenue au niveau de la prévention.

D) LA PARTICIPATION

Le PAE cherche à susciter l'intérêt de toutes personnes ou groupes concernés par l'objet de sa mission, favorisant ainsi son intégration dans l'entreprise.

En somme, ce service de la Société contribue à actualiser les valeurs de l'entreprise par une action rigoureuse et assidue, dans le plus grand respect de l'employé.

Préparé par : Robert Pilotte
Richard Pigeon

Juin 1995

- **Valeurs privilégiées au PAE**

Le respect des règles d'éthique

Le professionnalisme

La relation de confiance

Le respect de la confidentialité

La congruence en tout

Le développement des intervenants

L'écoute du client

L'approche globale de la santé

ANNEXE 5

RAPPORT SUR L'UTILISATION DU PAE

Évolution de la clientèle du PAE

Années	Dossiers reportés	Nouveaux	Interventions sans dossier	Totaux
1989	---	106	---	106
1990	76	119	---	195
1991	63	122	76	261
1992	69	114	113	296
1993	60	140	141	341
1994	53	144	172	369

Nombres de clients de 1987 à 1994

1987	-	55	augmentation de :	---
1988	-	69	augmentation de :	25,4 %
1989	-	106	augmentation de :	53,6 %
1990	-	195	augmentaiton de :	83,9%
1991	-	261	augmentation de :	33,8 %
1992	-	296	augmentation de :	13,4 %
1993	-	341	augmentation de :	15,2 %
1994	-	369	augmentation de :	8,2 %

ANNEXE 6

TABLEAU DÉTAILLÉ DES DIFFÉRENCES DE MOYENNES

TABLEAU DÉTAILLÉ DES DIFFÉRENCES DE MOYENNES

MALADIES

Nombre d'absences pour maladies

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	13,5	11,58
écart-type	9,1	9,4
valeur plus grande	51	68
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	5	11
médiane	12	10
variance	82,9	88,2

Nombre de jours d'absences pour maladies

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	37,6	41,8
écart-type	47,1	53,07
valeur plus grande	343	420
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	13	14
médiane	24	22
variance	2227,04	2817,36

ACCIDENTS DE TRAVAIL

Nombre d'absences dues aux accidents de travail

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	1,02	0,69
écart-type	1,5	1,24
valeur plus grande	10	7
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	0	0
médiane	0	0
variance	2,4	1,54

Nombre de jours d'absences dues aux accidents de travail

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	16,7	13,7
écart-type	38,5	37,2
valeur plus grande	235	250
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	0	0
médiane	0	0
variance	1486,2	1383,4

MALADIES DANS LA FAMILLE

Nombre d'absences dues à la maladie familiale

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	1,7	0,24
écart-type	2,8	0,8
valeur plus grande	21	6
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	0	0
médiane	1	0
variance	8,02	0,7

Nombre de jours d'absences dues à la maladie familiale

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	1,9	0,26
écart-type	3,4	0,9
valeur plus grande	26	7
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	0	0
médiane	1	0
variance	11,54	0,8

ABSENCES SANS PERMISSION

Nombre d'absences sans permission

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	1,6	1,2
écart-type	2,5	2,1
valeur plus grande	17	20
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	0	0
médiane	1	0
variance	6,32	4,4

MESURES DISCIPLINAIRES

Nombre de mesures disciplinaire

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	0,57	0,5
écart-type	1,7	1,9
valeur plus grande	14	20
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	0	0
médiane	0	0
variance	2,8	3,6

RETARDS

Nombre de retards

	<u>AVANT</u>	<u>APRÈS le PAE</u>
moyenne	3,39	3
écart-type	5,23	5,08
valeur plus grande	29	34
valeur plus basse	0	0
valeur plus fréquente	0	0
médiane	1	1
variance	27,42	25,8

ANNEXE 7

**RÉPARTITION DES EFFECTIFS
SELON LES SEXES À LA STCUM**

RÉPARTITION DES EFFECTIFS RÉGULIERS : HOMMES ET FEMMES

	novembre 1987		Août 1988		Janvier 1989		Mars 1990	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Gestionnaire de 1er niveau	546	2	562	2	554	2	548	2
Gestionnaire, cadre et professionnel	360	47	361	56	355	55	462	86
Bureau syndiqué et non syndiqué	346	236	346	246	349	251	341	263
Commis divisionnaire	193	5	190	5	192	5	174	13
Agent de surveillance	155	6	155	6	155	7	144	8
Chauffeurs, opérateurs et all.	3811	136	3678	191	3700	207	3648	322
Entretien	2081	22	2047	24	2053	23	2013	21
Total	7492	454	7339	530	7358	550	7330	715

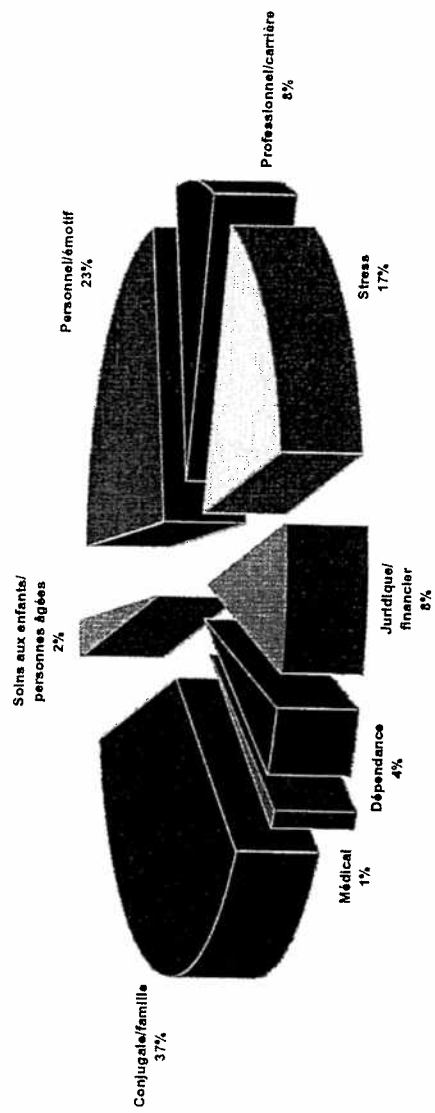
Mars 1991		Décembre 1992		Décembre 1993		Décembre 1994	
H	F	H	F	H	F	H	F
529	5	489	10	491	15	464	17
443	88	404	74	410	84	361	81
351	269	340	264	332	260	412	271
207	18	196	17	193	17	196	18
144	6	135	7	130	7	123	9
3558	355	3507	441	3463	476	3437	529
2019	30	1920	27	1879	26	1825	25
7251	771	6991	840	6898	885	6818	950

ANNEXE 8

**MOTIFS DE CONSULTATIONS
CHEZ UNE FIRME DE PAE**

ÉTUDE DES TYPES DE PROBLÈMES PRÉSENTÉS (1995*)

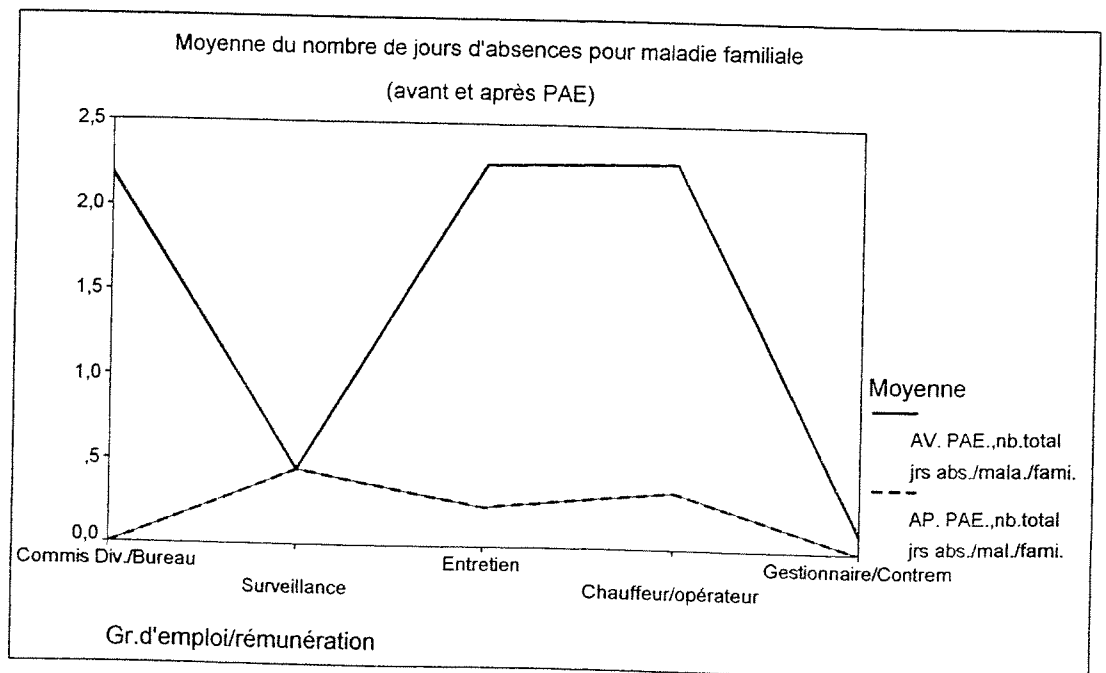
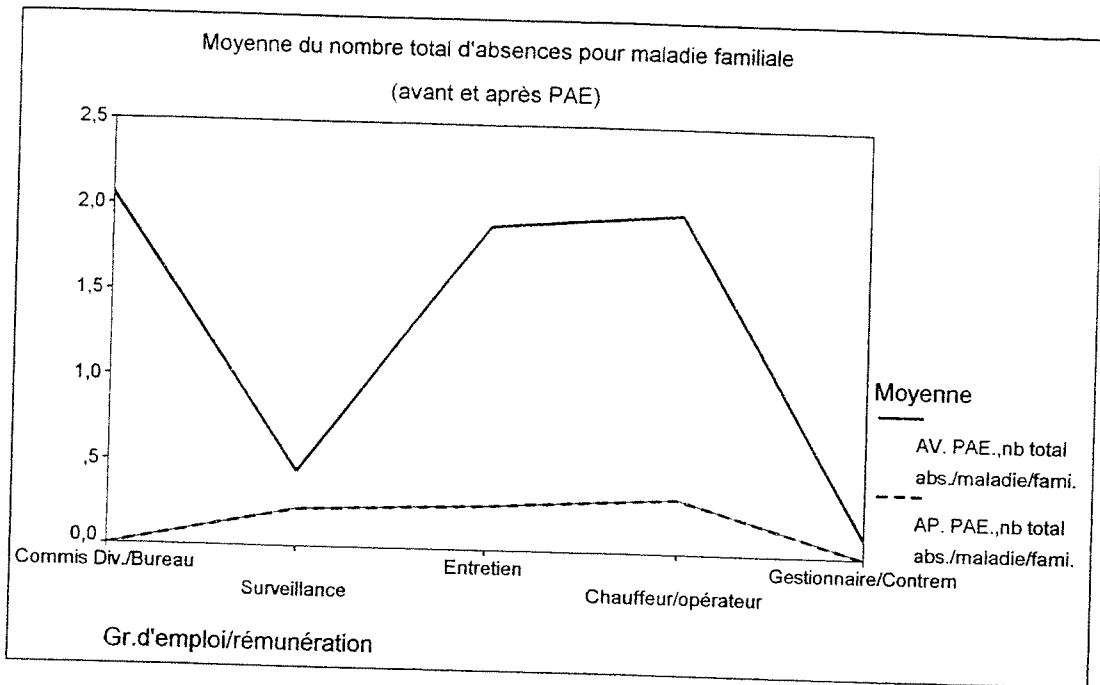
*Étude basée sur 2 595 cas

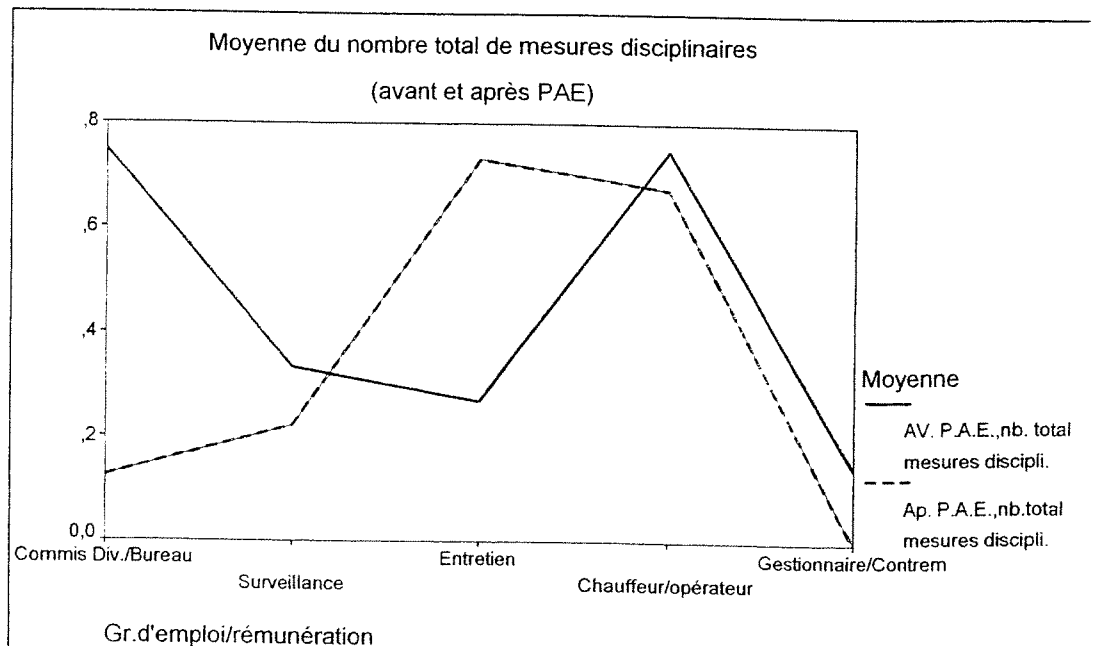
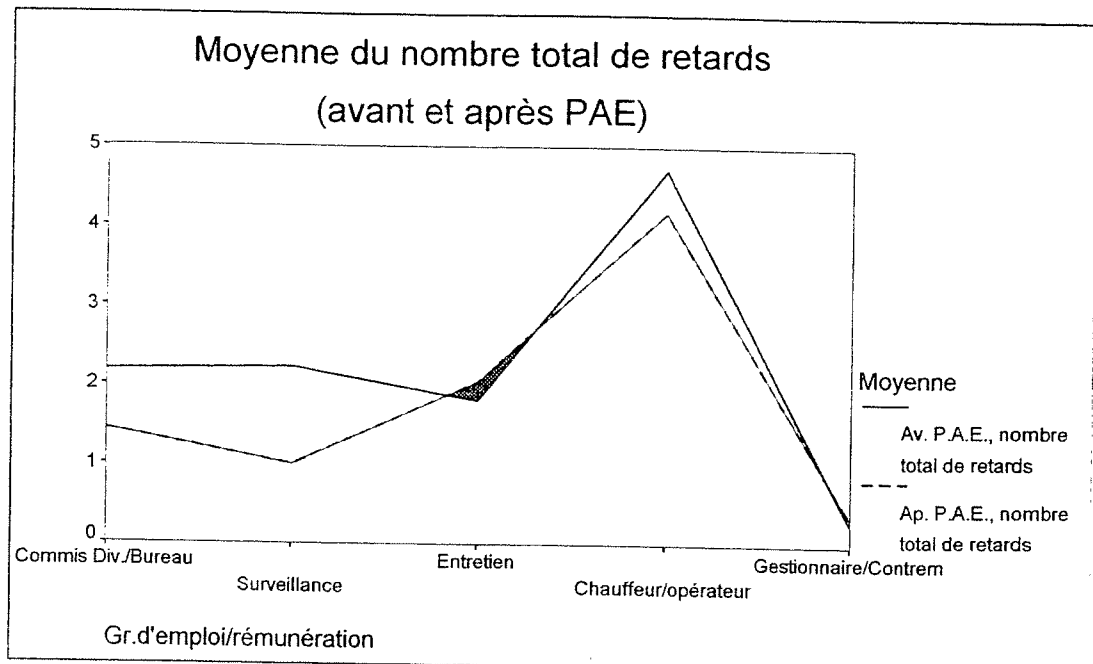
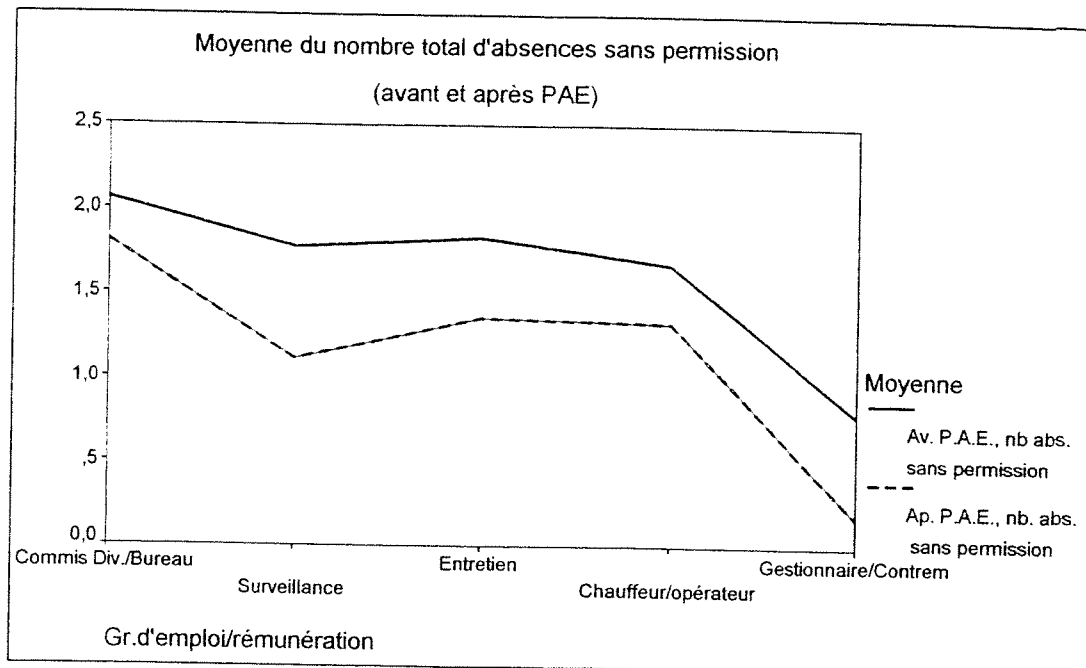


LES CONSULTANTS SHEPELL LTÉE
Les Professionnels en PAE

ANNEXE 9

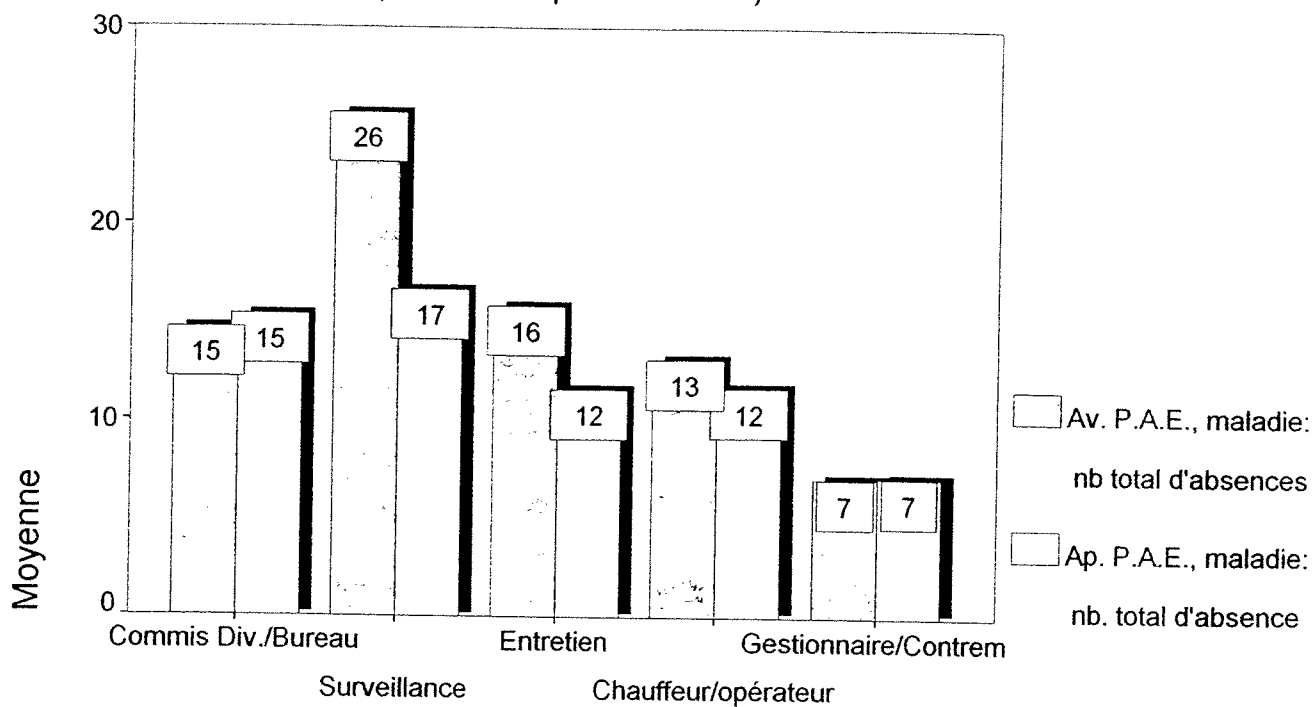
**GRAPHIQUES ILLUSTRANT LES VARIATIONS D'ABSENCES
PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS**





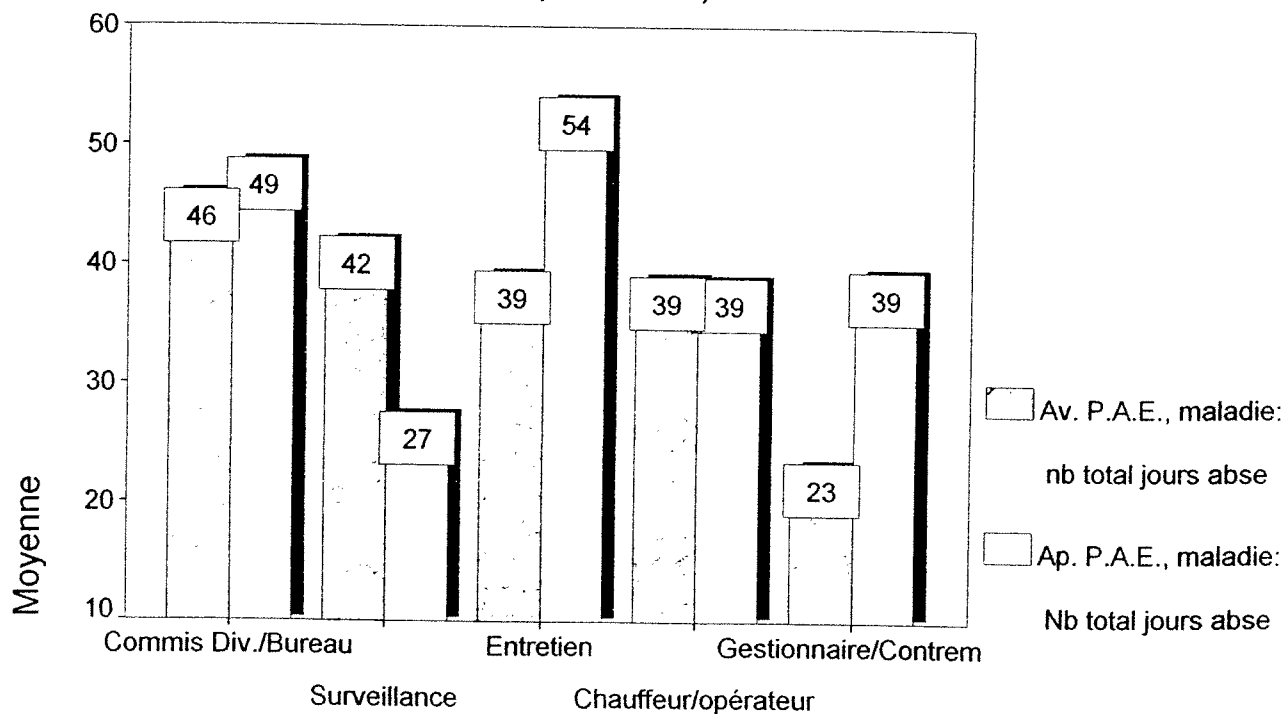
Moyenne du nombre total d'absences pour maladies

(avant et après le PAE)



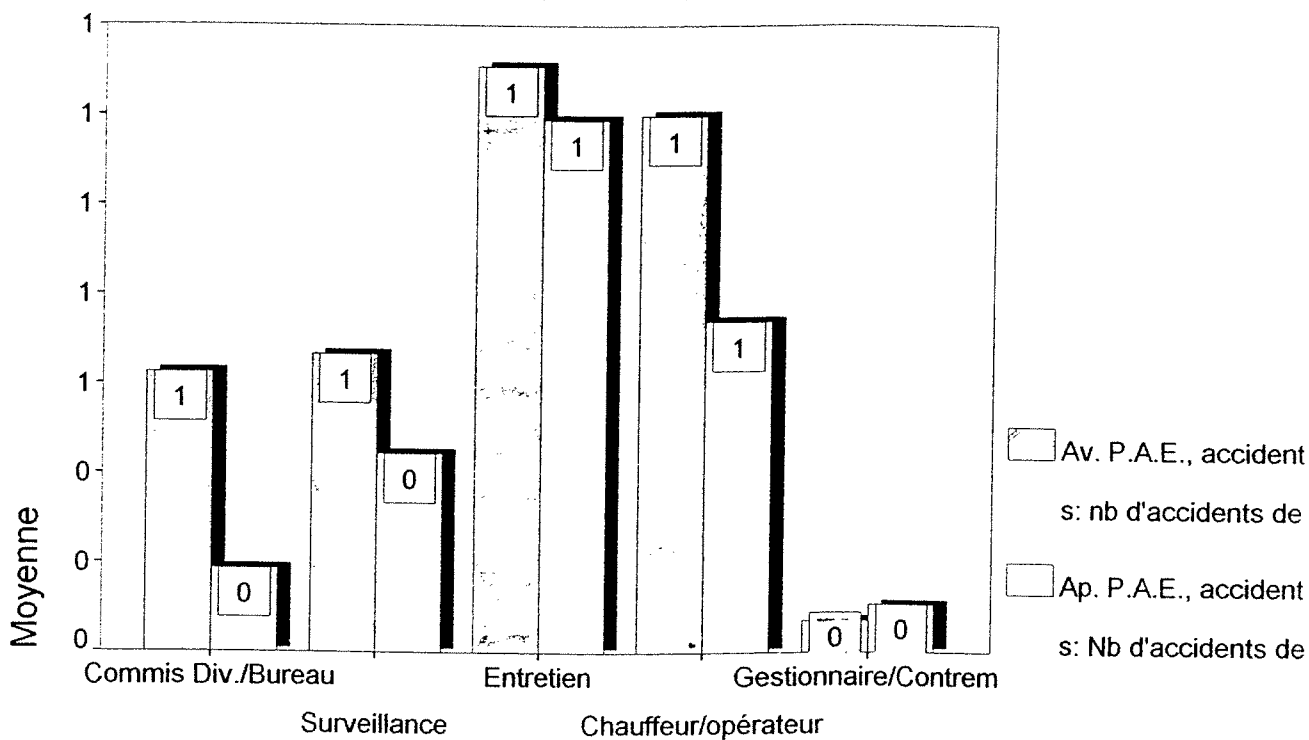
Moyenne du nombre de jours d'absences pour maladies

(avant et après le PAE)



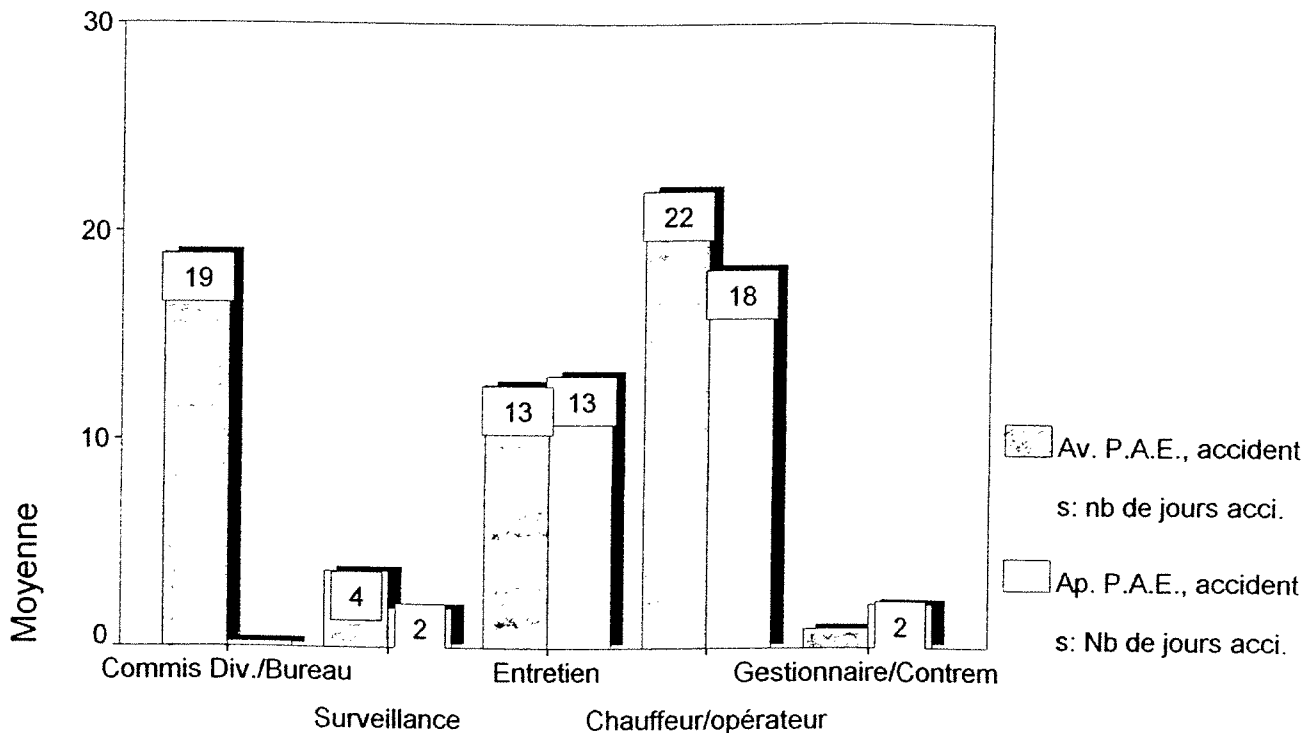
Moyenne du nombre total d'absences pour accidents de travail

(avant et après le PAE)



Moyenne du nombre de jours d'absences pour accidents de travail

(avant et après le PAE)

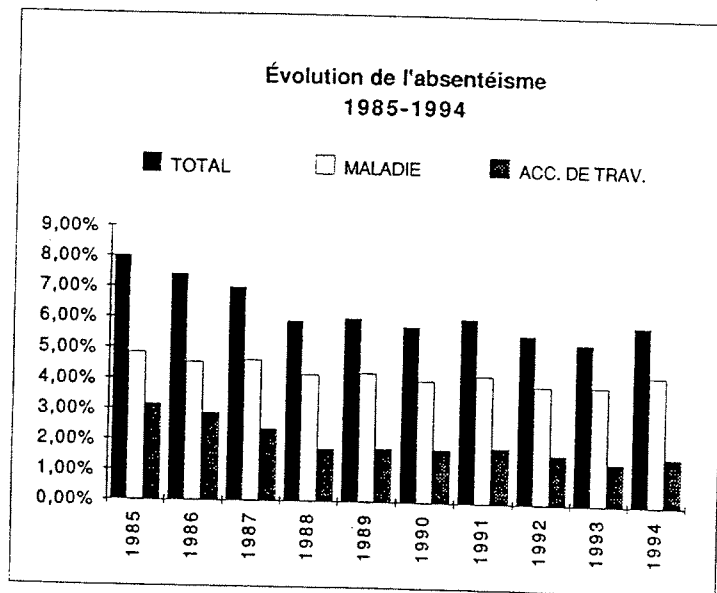


ANNEXE 10

ÉVOLUTION DE L'ABSENTÉISME À LA STCUM

STCUM
Évolution de l'absentéisme
1985-1994

	TOTAL	MALADIE	ACC. DE TRAV.
1985	8,01%	4,85%	3,15%
1986	7,42%	4,54%	2,87%
1987	6,99%	4,62%	2,37%
1988	5,90%	4,16%	1,73%
1989	6,01%	4,24%	1,77%
1990	5,77%	4,02%	1,75%
1991	6,03%	4,19%	1,84%
1992	5,53%	3,88%	1,65%
1993	5,29%	3,90%	1,39%
1994	5,89%	4,28%	1,61%



09/03/95

Résultat de 1993

Le taux d'absence global a été de 5,3%. Ce taux est composé de celui des absences pour cause de maladie (3,9%) et celui des accidents de travail (1,4%).

Définition

Taux cumulé et exprimé en pourcentage des jours cumulés d'absences depuis le début de la période de référence pour cause de maladie personnelle et d'accidents du travail pour tous les employé(e)s actifs(ves) temporaires et permanent(e)s et pour les jours ouvrables de la période.

