



Évaluation des coûts du stress au travail

Rapport de recherche

Jean-Pierre Brun, professeur

Christine Lamarche, professionnelle de recherche

Université Laval

Québec, Canada

Janvier 2006

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	I
TABLEAUX.....	III
FIGURES.....	IV
FIGURES.....	IV
SOMMAIRE.....	V
REMERCIEMENTS.....	VII
1. INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
2. DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE DU PROJET.....	12
2.1 Revue systématique de la littérature scientifique.....	12
2.2 Focus group et entretiens individuels.....	15
3. RECENSION DES ÉCRITS SUR LES COÛTS DU STRESS AU TRAVAIL.....	21
3.1 Définition et nature du stress au travail.....	21
3.2 Les catégories des coûts du stress au travail.....	23
3.2.1 <i>Les coûts macro-économiques.....</i>	<i>24</i>
3.2.2 <i>Les coûts micro-économiques.....</i>	<i>27</i>
3.3 Discussion générale sur la revue de littérature.....	45
4. ENQUÊTE TERRAIN.....	48
4.1 Résultats – Documentation des indicateurs.....	51
4.1.1 <i>Données de base.....</i>	<i>51</i>
4.1.2 <i>Coûts relatifs à l’absentéisme.....</i>	<i>55</i>
4.1.3 <i>Coûts relatifs au présentéisme.....</i>	<i>60</i>
4.1.4 <i>Coûts communs à l’absentéisme et au présentéisme.....</i>	<i>61</i>

4.2	Discussion générale concernant les indicateurs.....	66
5.	ÉBAUCHE D'UN OUTIL POUR L'AUTOÉVALUATION DES COÛTS DU STRESS AU TRAVAIL	69
6.	CONCLUSION.....	77
	ANNEXE 1.....	81
	ANNEXE 2.....	86
	ANNEXE 3.....	94
7.	BIBLIOGRAPHIE	112

TABLEAUX

Tableau 1. Stratégie de recherche employée pour la recension des écrits	12
Tableau 2. Citations et indice d'impact des sources scientifiques employées.....	14
Tableau 3 : Tableau présenté aux participants du premier entretien focalisé	17
Tableau 4 : Catégories de coûts associés au roulement de personnel.....	41
Tableau 5 : Résultats - exploration des indicateurs	48
Tableau 6. Légende concernant la disponibilité des indicateurs de coût.....	50
Tableau 7. Légende concernant la charge de travail pour obtenir les indicateurs de coût	51

FIGURES

Figure 1. Données de base, organisation 1	53
Figure 2. Données de base, organisation 2	54
Figure 3 : Données de base (2), organisation 1.....	54
Figure 4. Données de base, organisation 2	55
Figure 5. Coûts relatifs à l'absentéisme, organisation 1	59
Figure 6. Coûts relatifs à l'absentéisme, organisation 2.....	60
Figure 7. Coûts communs à l'absentéisme et au présentisme, organisation 1	64
Figure 8. Coûts communs à l'absentéisme et au présentisme, organisation 2	65

SOMMAIRE

Ce rapport présente les résultats d'une étude portant sur les coûts du stress au travail (coûts examinés sous l'angle de l'organisation). De façon plus spécifique, les objectifs poursuivis par ce projet sont les suivants :

1. Effectuer une recension des écrits sur les coûts, internes aux organisations, du stress au travail ;
2. Dresser une liste des indicateurs de coût liés au stress au travail ;
3. Évaluer la capacité des organisations à produire ces indicateurs de coût ;
4. Développer une version préliminaire d'un outil d'autoévaluation des coûts du stress au travail.

Afin d'examiner les connaissances actuelles sur la question des coûts du stress au travail, une recension des écrits a été réalisée. Ce travail nous a permis de constater que les organisations ont accès à peu d'information scientifique leur permettant d'évaluer les coûts du stress dans leur milieu. Certes, quelques données mentionnées dans la littérature pourraient être utilisées par les organisations afin d'évaluer, d'une façon plus ou moins précise, certains de leurs coûts liés au stress au travail. Par contre, à notre connaissance, aucun outil permettant une évaluation exhaustive des coûts associés à cette problématique n'est disponible à ce jour.

Or, le stress est de plus en plus reconnu comme un phénomène qui affecte négativement un nombre croissant de personnes au travail (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001). La quantification économique de ce phénomène est donc importante, dans un contexte où de telles évaluations auraient certainement un impact majeur sur des décisions de gestion.

Ainsi, l'objectif final de la présente étude est de développer une version préliminaire d'un outil d'autoévaluation des coûts du stress au travail. Pour ce faire, en plus de la recension

des écrits, nous avons conduit une enquête terrain composée d'entretiens focalisés (*focus group*) et d'entrevues individuelles auprès de deux organisations.

Les résultats obtenus nous montrent que parmi les indicateurs de coût sélectionnés, peu d'entre eux sont actuellement disponibles dans les organisations. Toutefois, il semble que plusieurs indicateurs non disponibles présentement pourraient tout de même être obtenus. Dans ce cas, la charge de travail requise de la part de l'organisation pour produire ces indicateurs variera entre faible et élevée.

Ce projet nous permet de conclure que la littérature présente des informations limitées sur l'évaluation, d'un point de vue organisationnel, des coûts du stress au travail. Ainsi, nous considérons que les entreprises bénéficieraient de la présence d'un outil leur permettant d'estimer eux-mêmes ces coûts. Toutefois, les données obtenues lors de l'enquête terrain nous montrent que, dans la mesure du possible, certaines actions devront être prises à l'intérieur même des organisations afin de rendre disponible un plus grand nombre d'indicateurs de coût. À titre d'exemple, le temps de gestion lié aux activités de retour au travail pourrait être disponible si les organisations développaient un système servant à comptabiliser ce temps.

Néanmoins, la difficulté liée à l'évaluation de certains indicateurs est indéniable. Le coût des journées de congé prises en maladie, en raison d'un trouble d'ordre psychologique, en est un exemple. Toutefois, l'outil proposé dans ce rapport permettra assurément aux organisations d'obtenir des estimations plus précises et détaillées sur les sommes déboursées en lien avec la problématique du stress au travail.

REMERCIEMENTS

Cette recherche est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes et organismes que nous voulons remercier très sincèrement.

- Les gestionnaires et les employés des établissements qui ont bien voulu nous accorder de leur temps de travail pour participer aux entrevues individuelles ainsi qu'aux divers entretiens focalisés.
- Les ministères des Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada et Santé Canada qui, grâce à leurs contributions financières, ont rendu possible ce projet de recherche.

Note : le genre masculin est utilisé au sens générique uniquement pour alléger la lecture du document.

1. Introduction générale

Depuis deux décennies, les problématiques reliées au stress au travail ont augmenté de façon considérable et constituent un des enjeux majeurs auxquels doivent présentement faire face les organisations. Une enquête menée par Statistiques Canada, dans laquelle on demandait aux répondants d'indiquer leur niveau de stress vécu au travail, rapporte des résultats qui appuient cette affirmation. Selon cette enquête, 38.8 % des canadiens âgés entre 15 et 75 ans seraient un peu stressés au travail, 25 % seraient assez stressés et enfin, 5.4 % seraient extrêmement stressés au travail (Statistics Canada, 2002 - updated in September 2004). Au niveau provincial, les enquêtes sur la santé et le bien-être de la population québécoise effectuées par Santé Québec entre 1987 et 1998 démontrent que l'incapacité de travail due à des problèmes de santé mentale a presque doublé, passant de 7 à 13 %. Ces enquêtes révèlent également que le nombre moyen de journées d'incapacité de travail par personne pour des problèmes de santé mentale a plus que triplé entre 1992 et 1998, passant de 7,4 à 24,6 jours par 100 personnes, soit une hausse de 200 % (Vézina & Bourbonnais, 2001).

Si le stress au travail est un problème de santé, il est aussi devenu un problème économique pour bon nombre d'individus, d'organisations et pour la société en général. Les résultats de l'enquête Au travail! 2002-2003 de Watson Wyatt (enquête réalisée auprès de 180 organisations, représentant plus de 500 000 employés canadiens à temps plein) montrent l'importance du phénomène dans les organisations canadiennes (Davey, DeBortoli, Parker, & Smolkin, 2003). Selon cette enquête, les problèmes d'ordre psychologique¹ seraient la principale cause des demandes d'invalidité de courte et de longue durée, chez 79 % et 73 % des répondants, respectivement pour ces deux types d'invalidité. Par ailleurs, aux États-Unis, la durée moyenne des absences associées au stress est quatre fois plus élevée que celles qui découlent des accidents du travail et des

¹ Dans cette enquête, le terme « Problèmes d'ordre psychologique » réfère à la dépression, à l'anxiété, au stress ainsi qu'à tout autre problème d'ordre psychologique affectant les employés.

maladies professionnelles (Webster & Bergman, 1999). Ainsi, nous pouvons supposer que le coût de l'absentéisme lié au stress sera, par le fait même, plus élevé.

Pour leur part, (Anderson et al., 2000) montrent que le stress compte pour la plus grande proportion des coûts d'assurance-santé (6,2\$ milliards et 7,9% des coûts de santé) des 46 026 répondants à un sondage réalisé auprès de six grandes entreprises américaines.

Quoique les absences relatives aux problèmes de santé mentale sont surtout traitées dans le cadre des régimes collectifs d'assurance-salaire, les impacts financiers et humains de ce type de problème peuvent également se refléter dans le nombre de demandes d'indemnisation adressées par les travailleurs à la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (CSST). Entre 1990 et 1997, le nombre de réclamations acceptées par la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec comme des lésions professionnelles liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique a presque doublé, passant de 530 à 994, et entraîné des déboursés à la hausse, soit de 1,5 à 5,1 millions \$ par an (Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, 1999).

Les données évoquées jusqu'à présent démontrent bien l'impact du stress sur les organisations. Que ce soit par l'intermédiaire des coûts d'invalidité ou des frais engendrés par les demandes d'indemnisation des travailleurs, les entreprises se doivent de porter une attention particulière à cette réalité. À ce jour, à l'échelle de l'entreprise, il est difficile d'estimer l'ampleur de ces coûts puisque peu de données scientifiques sont disponibles (Ramaciotti & Perriard, 2001); (Levi & Lunde-Jensen, 1996). Par contre, le stress est de plus en plus reconnu comme un phénomène qui affecte négativement un nombre croissant de personnes au travail (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001). Les gestionnaires, les employés et les intervenants spécialisés (conseillers en RH, médecin du travail, spécialistes en SST, etc.) sont nombreux à demander des outils et des données précises sur l'ampleur des coûts du stress au niveau de l'entreprise. Voilà pourquoi il devient important d'outiller les entreprises afin qu'elles puissent quantifier l'impact économique

du stress au travail. L'évaluation plus complète de ces coûts aura certainement un impact majeur sur les décisions de gestion pouvant affecter le niveau de stress dans une organisation.

Par ailleurs, la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail conduit depuis les cinq dernières années, un programme de recherche important sur la prévention stratégique des problèmes de santé psychologique au travail visant à :

1. évaluer l'efficacité d'interventions organisationnelles en vue de réduire l'exposition aux risques psychosociaux et d'indicateurs de conséquences sur la santé psychologique;
2. évaluer les processus par lesquels les interventions sont mises en œuvre et les facteurs facilitant ou nuisant à leur implantation.

À travers ce projet, les organisations participantes et nous-mêmes avons constaté l'absence d'outils novateurs, simples et efficaces pour calculer les coûts directs et indirects du stress au travail. De manière générale, ces coûts sont estimés sur la base des données d'absentéisme, mais la grande majorité des intervenants rencontrés étaient bien conscients qu'il s'agissait là que d'une infime partie des coûts réels et globaux du stress au travail.

C'est dans cette optique que nous avons élaboré un projet de recherche sur les coûts du stress au travail, selon une perspective organisationnelle. À l'origine, le projet visait les objectifs suivants :

1. Identifier les catégories de coûts du stress au travail. Quels sont les coûts économiques/non-économiques, fixes/variables, direct/indirects et internes/externes ?
2. Bâtir les outils d'analyse des coûts du stress.
3. Tester le modèle et les outils d'analyse dans des entreprises;
4. Mesurer les coûts du stress au travail à partir des informations recueillies.

Suite à la recension des écrits sur le sujet, nous avons constaté que peu d'études s'étaient attardées à cette question. Certaines évaluations des coûts du stress ont été réalisées mais ces données sont davantage de nature macro-économique (ex. coût global du stress pour

les entreprises). C'est donc dire que les organisations ont peu d'information pour estimer, le plus exactement possible, l'impact économique du stress au travail. La revue de littérature a aussi été l'occasion de constater qu'il existait peu, pour ne pas dire aucun, outil d'évaluation des coûts du stress en entreprise. Nous partions donc de beaucoup plus loin que nous l'avions envisagé au moment où nous avons établis nos objectifs initiaux.

Ainsi donc, les objectifs du projet ont été modifiés en accord avec les partenaires. Dans le cadre de ce rapport de recherche ils ont été reformulés comme suit :

1. Effectuer une recension des écrits sur les coûts, internes aux organisations, du stress au travail ;
2. Dresser une liste des indicateurs de coût liés au stress au travail ;
3. Évaluer la capacité des organisations à produire ces indicateurs de coût ;
4. Développer une version préliminaire d'un outil d'autoévaluation des coûts du stress au travail.

2. Dispositif méthodologique du projet

Dans le cadre de ce projet, nous avons fait appel à deux méthodologie de recherche : 1) revue systématique de la littérature scientifique et 2) focus group et entretiens individuels auprès de spécialistes.

2.1 Revue systématique de la littérature scientifique

Tout d'abord, afin de dresser le portrait des connaissances sur la question des coûts du stress au travail, une recension des écrits a été réalisée. Les articles scientifiques de cette revue de littérature ont été identifiés à partir de banques de données informatisées. Les banques consultées sont les suivantes : ScienceDirect, JSTOR, Proquest ABI/INFORM Global, PsycINFO, Current Contents, Emerald, Medline (via PubMed) et Business Source Premier (EBSCO), pour la période s'échelonnant généralement de 1996 à 2004. La stratégie de recherche bibliographique employée se compose de divers mots-clés (cf. tableau 1). Lorsque les banques de données le permettaient, les termes combinés au mot-clé « *cost* » ou « *labor costs* » ont généralement été cherchés dans le titre des articles. L'expression « *cost* » a quant à elle été recherchée dans des champs plus larges tels le résumé de l'article, le texte complet, etc. À noter que parfois, le thesaurus des banques de données a été utilisé. La démarche employée est résumée dans le tableau qui suit.

Tableau 1. Stratégie de recherche employée pour la recension des écrits

Banques de données interrogées (années couvertes par la recherche bibliographique)	Mots-clés recherchés
ScienceDirect, JSTOR, Proquest ABI/INFORM Global, PsycInfo, Current Contents ² , Emerald (1996-2004)	Stress AND Cost Absenteeism AND Cost Safety AND Cost Anxiety management AND Cost
MEDLINE via PubMed (1996-2004)	Stress, psychological AND occupational diseases AND cost

² Année couverte par la recherche dans la banque de donnée Current Contents : février 2003 à février 2004

Banques de données interrogées (années couvertes par la recherche bibliographique)	Mots-clés recherchés
MEDLINE via PubMed (1996-2004)	Absenteeism (thesaurus) AND Cost Absenteeism (thesaurus) AND Labor costs
MEDLINE via PubMed (1996-2004)	Anxiety management AND Cost
Proquest ABI/INFORM Global (1996-2004)	Labor costs (thesaurus) AND Stress
Proquest ABI/INFORM Global (1996-2004)	Absenteeism AND Costs (thesaurus pour les 2 mots) Labor costs (thesaurus) AND Absenteeism
Proquest ABI/INFORM Global (1996-2004)	Labor costs (thesaurus) AND Safety
Proquest ABI/INFORM Global (1996-2004)	Labor costs (thesaurus) AND Anxiety management
Business Source Premier (EBSCO) (1996- 2004)	Stress AND Cost
Business Source Premier (EBSCO) (aucune année spécifiée)	Absenteeism (labor) AND Direct costing (thesaurus pour les 2 mots)

Ainsi, les références pertinentes pour notre objet de recherche ont été retenues. À la lecture de ces premiers articles, d'autres références ont été ciblées afin de compléter nos informations.

Pour cette revue systématique de la littérature, nous avons surtout fait appel à des publications scientifiques de grande qualité. La qualité scientifique d'un article scientifique se mesure entre autre chose par *l'indice d'impact* (nombre de citations/ nombre d'articles publiés par la revue) de la revue scientifique et par le nombre de citations de l'article. Le tableau suivant indique donc la « réputation scientifique » des principales sources d'information employées dans ce rapport. Précisons que ces données existent uniquement pour des articles parus dans les revues scientifiques indexées par Web of Science. Nous pouvons constater que la littérature scientifique auquel nous avons recours est excellente puisque, en moyenne, chaque article est cité 33 fois et que l'indice d'impact des revues est très élevé.

Tableau 2. Citations et indice d'impact des sources scientifiques employées

AUTEURS	REVUES SCIENTIFIQUES	NOMBRE DE CITATIONS DE L'ARTICLE*	INDICE D'IMPACT DE LA REVUE
Anderson, D. R., Whitmer, R. W., Goetzel, R. Z., Ozminkowski, R. J., Dunn, R. L., Wasserman, J., et al. (2000)	<i>American Journal of Health Promotion</i>	29	1.671
Berger, M. L., Murray, J. F., Xu, J., & Pauly, M. (2001)	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i>	20	1.784
Berndt, E. R., Bailit, H. L., Keller, M. B., Verner, J. C., & Finkelstein, S. N. (2000).	<i>Health Affairs</i>	12	3.369
Bray, J. W., French, M. T., Bowland, B. J., & Dunlap, L. J. (1996).	<i>Employee Assistance Quarterly</i>	N/D	N/D
Burton, W., Conti, D. J., Chen, C., Schultz, A. B., & Edington, D. W. (1999).	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i>	75	1.784
Cummings, T. G., & Cooper, C. L. (1979).	<i>Human Relations,</i>	35	
French, M. T., Zarkin, G. A., Bray, J. W., & Hartwell, T. D. (1999).	<i>Journal of Behavioral Health Services & Research</i>	0	0.880
Goetzel, R. Z., Hawkins, K., Ozminkowski, R. J., & Wang, S. (2003).	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i>		1.784
Hemp, P. (2004).	<i>Harvard Business Review</i>	1	1.148
Kalia, M. (2002).	<i>Metabolism</i>	7	2.143
Kessler, R. C., Ames, M., Hymel, P. A., Loeppke, R., McKenas, D. K., Richling, D. E., et al. (2004).	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i>	3	1.784
Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., et al. (2003).	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i>	24	1.784
Kessler, R. C., Barber, C., Birnbaum, H. G., Frank, R. G., Greenberg, P. E., Rose, R. M., et al. (1999).	<i>Health Affairs</i>	80	3.369
Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., et al. (2002)	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i>	21	1.784
Koopmanschap, M. A., Rutten, F. F., van Ineveld, B. M., & van Roijen, L. (1995).	<i>Journal of Health Economics</i>	168	2.495
Pelletier, K. R., & Koopman, C.	<i>Business and Health</i>	N/D	N/D
Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984).	<i>Organizational Stress and Preventive Management.</i>	N/D	N/D
Rothermich, E., & Pathak, S. (1999).	<i>Clinical Therapeutics</i>	8	3.009

Shumway, S. T., Wampler, R. S., Dersch, C., & Arredondo, R. (2004).	<i>Journal of Marital and Family Therapy</i>	N/D	1.392
Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003).	<i>JAMA : the journal of the American Medical Association</i>	48	24.831
Wang, P. S., Beck, A., Berglund, P., Leutzinger, J. A., Pronk, N., Richling, D., et al. (2003).	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine,</i>	5	1.784
	MOYENNE	33,5	

* N/D : NON DISPONNIBLE

La recherche à partir de banques de données constitue un moyen très efficace de recueillir des articles scientifiques. Ces ouvrages constituent certainement une source d'information importante. Toutefois, étant donné le caractère encore exploratoire de la question des coûts du stress au travail, nous avons jugé utile d'étendre notre recherche à ce que l'on qualifie « la littérature grise ». La littérature grise n'est pas disponible à travers les maisons d'éditions classiques de livres ou de revues spécialisées, ni à travers les banques de données telles MEDLINE ou ScienceDirect. Elle est donc beaucoup plus difficile à obtenir. Ce type de littérature inclut généralement des rapports gouvernementaux, des actes de colloque, des publications officielles, etc. En cherchant à partir des moteurs de recherche tels Google, nous avons retenu certains de ces documents classés comme littérature grise.

2.2 Focus group et entretiens individuels

La méthodologie que nous avons employée lors de l'enquête terrain se divise en trois volets, soit la tenue d'un premier entretien focalisé regroupant diverses organisations, la réalisation d'entrevues individuelles et finalement, la tenue de deux autres entretiens focalisés, réalisés cette fois dans des organisations distinctes.

Exploration des indicateurs en entretien focalisé

Dans le cadre de cette étape exploratoire, un premier entretien focalisé (*focus group*) a été organisé. Neuf experts provenant de milieux organisationnels relativement hétérogènes (privés et publics) ont participé à ce groupe de discussion. L'expertise diversifiée des

participants nous a permis de recueillir des points de vue et des réponses complémentaires sur les thèmes abordés au cours de la rencontre.

L'objectif poursuivi était d'établir une première liste d'indicateurs de coût devant être considérés dans l'évaluation des coûts du stress au travail. Pour ce faire, nous avons élaboré, préalablement à la rencontre, un tableau (tableau 3) dans lequel se trouvaient plusieurs indicateurs de coût issus de la littérature consultée et de notre propre réflexion sur la question. Ce tableau a d'abord été présenté aux participants afin de les inviter à enrichir les informations qui s'y trouvaient.

Tableau 3 : Tableau présenté aux participants du premier entretien focalisé

Coûts relatifs à l'absentéisme	Coûts relatifs au présentéisme	Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme
Coût relié aux réclamations pour incapacités de travail	Coût des absences dues à la conciliation famille/travail	Coût relié au roulement de personnel Ex. coût lié au fait que le poste est inoccupé (temps supplémentaire, travailleurs temporaires, etc.), coût d'embauche, coût de formation, etc.
Coût pour les demandes d'indemnisation (primes versées à l'égard des régimes d'indemnisation des travailleurs)	Coût associé aux erreurs de jugement et d'action	Coût du Programme d'Aide aux Employés (PAE)
Coût de règlement des différends	Coût relatif à la qualité du travail	Coût des assurances médicaments
Coût des absences pour les maladies qui peuvent être causées par le stress (ex. maladies cardio-vasculaires)	Coût relié aux problèmes conflictuels et interpersonnels	Coût relatif à la perte de productivité
Coût des congés de maladie		Coût relatif aux abus de substances
Coût pour le remplacement du personnel absent	Coût des accidents de travail reliés au stress	Coût associé au Service de santé au travail (interne ou externe)
		Coût des réunions de gestion et de travail
		Impact de l'absentéisme / présentéisme sur l'équipe de travail et sur la communication (peut réduire la productivité)
		Coût des griefs
		Coût lié aux procédures judiciaires

Suite à cette présentation, une période de « remue-méninges » a suivi, dans laquelle les personnes présentes ont discuté des indicateurs devant être considérés dans l'évaluation des coûts du stress au travail. Les résultats issus de cet exercice sont présentés plus loin.

Documentation des indicateurs de coût liés au stress au travail

À l'aide des résultats obtenus lors du premier entretien focalisé avec les experts et de la recension des écrits que nous avons effectuée, une version initiale d'une liste d'indicateurs de coût a été élaborée. Toutefois, afin de nous assurer de la disponibilité de ces indicateurs au sein des organisations, nous avons conduit des entrevues individuelles ainsi que deux entretiens focalisés, réalisés dans des organisations distinctes. Il est à noter que cette première version de la liste des indicateurs de coût a évolué tout au long de la réalisation de ce projet. La version finale des indicateurs de coût sélectionnés sera présentée au chapitre intitulé : Proposition d'un outil pour l'évaluation des coûts du stress au travail.

Entrevues individuelles pour la documentation des indicateurs de coût

Des entrevues individuelles ont été menées dans quatre organisations. La sélection des personnes interrogées s'est faite sur la base des fonctions occupées par ces intervenants, au sein de leur organisation. Ces personnes étaient toutes en mesure de nous fournir de l'information (ou une partie de l'information) visant à documenter les indicateurs de coût. Lors de ces entrevues, une grille de compilation d'informations sur les indicateurs a été utilisée. Les questions posées étaient relatives à :

- L'état des indicateurs de coût dans l'organisation (disponibilité et nature) ;
- Le secteur à interroger (ex. département des ressources humaines) ou la catégorie d'employés à questionner (ex. gestionnaire d'un département) afin d'obtenir ces indicateurs.

Suite à ces rencontres, force a été de constater qu'afin de valider, d'une façon plus précise, l'état des indicateurs de coût dans les organisations, il serait préférable de nous adresser à un plus grand nombre d'intervenants susceptibles de posséder l'information sur ces indicateurs. C'est ainsi qu'un entretien focalisé a été réalisé, distinctement dans deux organisations.

Entretiens focalisés pour la documentation des indicateurs de coût

Les organisations rencontrées pour documenter les indicateurs de coût sont toutes deux situées en milieu urbain. La première organisation ayant participé à cette activité est un établissement d'enseignement supérieur qui compte au total 3438 employés réguliers. Dans cette organisation, la protection offerte aux employés face à l'invalidité est assumée par l'employeur. Pour la courte invalidité, cette organisation est auto-assurée, c'est-à-dire que durant son absence, le salaire d'un employé est payé directement par l'employeur. Pour ce qui est de la longue invalidité, l'assurance-salaire est offerte par l'intermédiaire d'un assureur externe mais la prime d'assurance est tout de même payée par l'employeur. En ce qui concerne la gestion des invalidités dans cette organisation, celle-ci est réalisée par le secteur responsable de la santé et de la sécurité du travail.

La seconde organisation rencontrée est une institution financière offrant des produits et services divers tels l'assurance collective et générale. Dans cette organisation, qui compte plus de mille employés, l'assurance-salaire est offerte par l'intermédiaire d'un assureur externe et ce, pour la courte ainsi que pour la longue invalidité. Toutefois, la prime d'assurance est entièrement payée par les employés. C'est donc dire que l'employeur ne verse aucun salaire et ne paie aucune prime d'assurance, pour l'incapacité de travail court et long terme. Pour ce qui est de la gestion de l'invalidité, celle-ci est assumée par le département des ressources humaines, où une personne consacre une partie de son temps à cette activité.

Notons que les personnes sélectionnées pour participer à ces rencontres l'ont été en collaboration avec l'intervenant interrogé en entrevue individuelle. Ainsi, pour la première organisation, six personnes étaient présentes. Ces intervenants occupent les fonctions suivantes : responsable en santé et en sécurité du travail, spécialistes aux ressources humaines (2) , délégué syndical, gestionnaires (2).

Pour ce qui est de la deuxième organisation, trois personnes ont assisté à la rencontre de groupe, soit un spécialiste aux ressources humaines et deux gestionnaires.

Pour ces entretiens focalisés, une grille de compilation d'informations, plus élaborée que celle ayant servi aux entrevues individuelles, a été utilisée. Ainsi, les participants à ces rencontres de groupe étaient invités à se prononcer sur les points suivants :

- L'état des indicateurs de coût sélectionnés dans l'organisation (disponibilité et nature) ;
- La méthodologie de calcul ou de mesure de ces indicateurs ;
- La ou les personnes disposant des indicateurs ou des informations permettant de les calculer ;
- La charge de travail nécessaire au recueil des indicateurs ou des informations permettant de les calculer ;
- Le délai de production des indicateurs.

Tel qu'il est possible de le constater, l'objectif de cette activité n'était pas de recueillir la valeur des indicateurs (ex. valeur des primes d'invalidité) mais bien de documenter chacun d'entre eux afin d'évaluer la disponibilité des indicateurs et la capacité de l'organisation à produire cette information.

3. Recension des écrits sur les coûts du stress au travail

Cette recension des écrits a pour but d'examiner les connaissances disponibles sur la question des coûts du stress au travail. De façon plus spécifique, elle s'intéresse à l'impact économique du stress, examiné sous l'angle de l'organisation. Ainsi, la littérature portant sur les coûts des problèmes d'ordre psychologique en regard, par exemple, du système de santé ou encore de l'individu est exclue. Quelques données relatives aux coûts du stress pour la société sont présentées mais seulement dans l'objectif de démontrer l'ampleur de la problématique.

Cette revue de littérature se divise en deux sections, soit : 1) les catégories de coût du stress au travail et 2) une discussion générale sur la revue de littérature.

3.1 Définition et nature du stress au travail

Avant de discuter plus en détails des coûts du stress au travail, il convient tout d'abord d'apporter quelques précisions sur la notion de stress au travail. D'après la perspective transactionnelle, le stress au travail résulte de la transaction entre la personne et son environnement. L'expérience du stress suppose une exposition à des conditions physiques et psychosociales, perçues négativement par l'individu, qui considère qu'il n'a pas les capacités pour faire face à ces exigences. Selon cette définition, des conséquences psychologiques, physiques et comportementales peuvent survenir lorsque l'individu perçoit que les exigences de son travail excèdent ses capacités (Aldwin, 1994); (Lazarus & Folkman, 1984) ; (J. C. Quick & Quick, 1984) (Cummings & Cooper, 1979) ; (Cox, 1978).

La perspective transactionnelle suppose que le stress n'est ni un facteur qui réside dans l'individu ni dans son environnement. Il est plutôt imbriqué dans un processus qui touche les individus qui transigent avec leur environnement, qui évaluent les événements qui surviennent et qui tentent de s'adapter ou de composer avec ceux-ci.

DÉFINITION OPÉRATIONNELLE DU STRESS AU TRAVAIL

Le présent rapport utilise donc le terme « **stress** » dans le sens d'une expérience négative produite par la transaction entre la personne et son environnement et qui occasionne des conséquences psychologiques, physiques et comportementales (Aldwin, 1994; Clarke et Cooper, 2000; Cox, 1978; Cummings et Cooper, 1979; Quick et Quick, 1984).

PERSONNE \longrightarrow **STRESS** \longleftarrow ENVIRONNEMENT

D'après cette définition opérationnelle, l'expérience du stress au travail suppose une exposition à des conditions physiques et psychosociales, accompagnées de la prise de conscience du travailleur selon laquelle il compose difficilement avec certains aspects de sa situation de travail. L'expérience du stress est habituellement accompagnée de tentatives de gestion de la tension, soit par des stratégies cognitives, comportementales ou physiologiques (Aspinwall et Taylor, 1997; Guppy et Weatherstone, 1997). Ces stratégies sont déployées par l'individu dans le but de gérer les demandes de l'environnement, de les modifier ou, encore, de s'y adapter (Aldwin, 1994). Les styles et stratégies utilisés sont déterminés, entre autres, par la nature de la situation, les ressources sociales et personnelles disponibles ainsi que par les attributions causales de l'individu (Lazarus et Folkman, 1984; Cox, Griffiths, et Rial-Gonzalez, 2000). Par exemple, un employé qui ne perçoit aucune solution à un problème vécu au travail et qui ne peut obtenir de soutien de son entourage pourrait tenter de s'adapter en augmentant sa consommation d'alcool, alors qu'un autre employé pourrait plutôt augmenter la fréquence de ses séances d'entraînement physique. De plus, des différences individuelles (personnalité, affect négatif, etc.) et des caractéristiques personnelles (sexe, âge, etc.) peuvent influencer l'évaluation que fait la personne de la situation ainsi que les stratégies d'adaptation qu'elle utilise (Cox, Griffiths et Rial-Gonzalez, 2000). Puisque le stress est un phénomène subjectif, les sources de stress au travail peuvent être dommageables pour un individu et non pour un autre. Par exemple, celui qui se sent capable de faire face à une charge et à un rythme de travail élevés peut percevoir ces

facteurs positivement, soit comme des défis ou des sources de stimulation et de créativité. Par contre, chez un autre individu qui, lui, évalue que ses capacités à faire face à ces mêmes stressors sont inadéquates ou insuffisantes, des manifestations telles que l'épuisement, un niveau élevé de détresse psychologique ou l'apparition de symptômes psychosomatiques peuvent survenir.

Il est aussi important de noter que le stress au travail peut conduire à l'atteinte de l'équilibre psychologique d'un individu. Cette atteinte pourra, à son tour, être à l'origine de pathologies identifiables, telles la dépression et l'épuisement professionnel (*burnout*). Or, en regard de ce continuum, il est possible que des coûts doivent être assumés par les organisations. En effet, lorsque l'équilibre psychologique d'une personne est affecté et que celle-ci demeure au travail, une réduction de sa performance pourrait être observée, en raison de son état de santé psychologique. Par la suite, la présence d'une pathologie telle la dépression peut conduire à l'absence de l'employé affecté, ce qui entraînera également des coûts pour l'organisation. Nous reviendrons plus tard sur ce point.

3.2 Les catégories des coûts du stress au travail

Après avoir analysé la littérature sur notre sujet d'intérêt, il nous a été possible d'identifier deux grandes catégories de coûts relativement au stress au travail. La première catégorie concerne les coûts macro-économiques qui se situent au niveau national ou encore pour un secteur économique donné. Les coûts sont généralement exprimés en proportion du produit national brut, en coûts de soins de santé, ou encore, par exemple, pour l'industrie canadienne ou américaine.

Les coûts micro-économiques, qui constituent la seconde catégorie, tentent de cerner les sommes déboursées par l'entreprise (salaire, coûts d'assurance, perte de productivité, etc.). À ce niveau, deux sous-catégories sont généralement employées : les coûts d'absentéisme et les coûts du présentéisme. Examinons un peu plus en détails ces différentes catégorisations des coûts du stress au travail.

3.2.1 Les coûts macro-économiques

Dans une revue de littérature effectuée sur les coûts de la violence et du stress au travail, (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001) mentionnent que toutes les estimations des coûts du stress qui existent à ce jour serait, d'une certaine façon, imprécise. Une des raisons mentionnée par ces auteurs est que plusieurs données relatives au stress sont d'une piètre qualité scientifique et qu'elles ne peuvent donc être utilisées avec fiabilité. La littérature consultée cite tout de même certains résultats qui méritent d'être présentés.

Par exemple, (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001) estiment que les coûts pour la société du stress et de la violence au travail peuvent constituer de 1% à 3,5 % du produit intérieur brut. Au Royaume-Uni, le coût total du stress au travail représente approximativement plus de 10% du produit national brut (Cooper, Liukkonen, & Cartwright, 1996).

Pour sa part, l'Institut Américain du Stress mentionne qu'en considérant les pertes de productivité, l'absentéisme, les accidents, le roulement de personnel, les indemnités attribuées aux travailleurs ainsi que les frais médicaux, légaux et d'assurances (frais directs), le coût annuel du stress au travail s'élève, pour les entreprises américaines, à plus de \$300 milliard (American Institute of Stress, 2004). Par ailleurs, en référant à une formule de coûts³ légèrement différente de la précédente, (Cooper, Liukkonen, & Cartwright, 1996) rapportent que le stress coûte approximativement, à l'industrie américaine, \$150 milliard par année. (Kalia, 2002) indique, quant à lui, que les problèmes de santé liés au stress engendrent, pour les Etats-Unis, un coût de plus de \$42 milliard par année. Toujours à propos des Etats-Unis, la *Property and Casualty Insurance Edition of Best's Review* estime qu'en raison de la perte de productivité, de l'absentéisme, de la prise de mauvaises décisions, des problèmes de santé mentale reliés au stress et de l'abus de substance, un montant annuel de \$150 milliard de revenu est perdu à cause du stress (Kalia, 2002). Cet éventail d'estimation de coûts, qui varient entre \$ 42 et \$ 300 milliards, montre à quel point il est difficile de cerner et d'évaluer avec précision et constance les

³ Notons que cette formule inclut les coûts engendrés par l'absentéisme, la réduction de la productivité, les demandes d'indemnisation, l'assurance-santé et les dépenses médicales directes.

coûts du stress au travail. Le problème n'est pas uniquement dans la qualité des travaux qui ont été conduits, mais dans la manière dont le concept de stress au travail et de conséquences économiques du stress au travail ont été considérés.

En ce qui concerne l'impact sur l'industrie canadienne, les données rapportées par (Tangri, 2003) indiquent que le coût total de la santé mentale se chiffre à \$35 milliard annuellement. (Stephens & Joubert, 2001) sont plus prudents et fixent leur estimation à 14,4 milliards de dollars. Parallèlement, uniquement les absences liées au conflit travail-famille coûteraient à la société canadienne environ 3,5 milliards de dollars chaque année (Duxbury & Higgins, 2001).

En Europe, un document publié par la Commission Européenne fait mention que le stress lié au travail coûte annuellement au moins 20 milliard d'Euro (Commission européenne, 2002). Plus spécifiquement, en Grande-Bretagne, on estime que le stress professionnel entraîne des dépenses pour les employeurs de l'ordre de £353 millions à £381 millions (montant exprimé pour 1995/1996) et pour la société de £3.7 à £3.8 milliards (HSE, 2003). On mentionne même, dans ce document d'information produit par le HSE (HSE, 2003) que le nombre estimé de jours perdus en raison du stress aurait plus que doublé depuis la réalisation des précédents calculs, ce qui porte à croire que les coûts actuels seraient plus élevés que ceux énoncés ci-haut.

Les coûts du stress peuvent aussi être exprimés en fonction des conséquences qu'il engendre en matière d'absentéisme. L'Institut Américain du Stress stipule qu'aux États-Unis, à chaque jour, environ 1 million de personnes sont absentes du travail en raison du stress (American Institute of Stress, 2004). En Angleterre, une enquête menée en 2000 par la Confédération de l'Industrie Britannique indique qu'environ 30% des absences pour maladies sont relatives au stress (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001). En ajoutant à ce nombre d'autres facteurs ayant un lien avec le stress, tels que les horaires de travail prolongés, le manque d'engagement ainsi que la démotivation des employés, il semble plutôt que le stress expliquerait environ 40 % de toutes les absences.

Toujours à propos de l'absentéisme, les auteurs d'un rapport provenant du HSE évoquent qu'en Grande-Bretagne, pour la période 2001/2002 (période de 12 mois), environ 13.4 millions de jours de travail ont été perdus en raison du stress, de la dépression ou de l'anxiété (conditions directement liées ou aggravées par le travail) (Jones, Huxtable, Hodgson, & Price, 2003). Ces auteurs mentionnent également qu'en moyenne, 29.2 jours d'absence seraient pris par chacune des personnes affectées par ces conditions.

Enfin, une enquête menée conjointement par la Confédération de l'Industrie Britannique (CBI) et par la *AXA PPP Healthcare* fournit des données intéressantes concernant l'absentéisme (CBI, 2003). Notons que ces résultats reflètent l'expérience de 550 organisations pour l'année 2002 et que 1.4 millions d'employés sont représentés par ces organisations, soit environ 6% de la main-d'œuvre du Royaume-Uni. L'enquête évalue qu'un montant de £11.6 milliards a été déboursé par les entreprises pour l'absentéisme (non lié spécifiquement au stress). En Suisse, (Ramaciotti & Perriard, 2001) mentionnent que selon une estimation basse des conséquences du stress, l'absentéisme et les pertes de production seraient d'environ 1,45 milliard de Francs suisse et selon une estimation haute, de 3,41 milliards.

Ce foisonnement de millions, de milliards et de pourcentage est étourdissant et montre bien la difficulté d'estimer les coûts du stress au travail. En effet, en raison de la variété importante des sources de données, des méthodes de calcul, des indicateurs de coût inclus et exclus, on constate qu'il est à toute fin pratique impossible de comparer ces données entre elles, que ce soit pour un même pays ou pour une comparaison internationale (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001). Si l'on tente d'estimer les coûts du stress au travail au niveau microéconomique, rencontre-t-on les mêmes difficultés ? La section suivante tente de faire le point sur cette question.

3.2.2 Les coûts micro-économiques

Les constats énoncés dans la section précédente, malgré les difficultés méthodologiques qu'ils posent, illustrent bien l'ampleur du phénomène économique associé au stress au travail. Par contre, ces coûts globaux peuvent difficilement être interprétables dans le contexte d'une entreprise. Les intervenants en ressources humaines et en santé et sécurité du travail sont donc souvent dépourvus d'arguments financiers pour influencer les processus décisionnels qui ont un impact sur la santé des personnes et sur la conduite de l'organisation. Une meilleure identification et une plus grande compréhension des coûts du stress au travail, d'un point de vue organisationnel, sont donc essentielles pour éclairer la prise de décision des entreprises, de leurs partenaires et des institutions publiques.

Dans cette section, différents indicateurs de coût internes à l'entreprise seront présentés. Toutefois, il faut noter que l'évaluation économique de plusieurs de ces indicateurs est absente de la littérature scientifique. La difficulté associée à leur mesure peut représenter une des raisons qui explique le manque de données dans ce domaine. Pour ne donner qu'un exemple, l'évaluation de la réduction de la productivité peut être faite relativement aisément pour les employés d'un centre d'appel. Par contre, la conclusion est tout autre pour bon nombre de professions et d'organisations dont les résultats du travail sont difficilement mesurables. Nous n'avons qu'à penser aux professeurs dont la quantité de travail accomplie de façon journalière ou hebdomadaire est difficile à évaluer de façon objective. Malgré cette difficulté, la littérature présente quelques résultats et constats qui méritent d'être précisés.

Tout d'abord, les indicateurs de coût du stress pour l'organisation sont énoncés par quelques auteurs mais peu d'entre eux en ont fait un relevé exhaustif et une proportion encore moins élevée a réussi à évaluer, avec exactitude, ces indicateurs. (Tangri, 2003) est l'un des seuls auteurs qui a publié une méthode de calcul permettant d'estimer l'ampleur des coûts du stress pour une organisation. Ce dernier mentionne que seuls les indicateurs économiques ayant des évidences solides ont été intégrés dans la formule d'évaluation qu'il propose. À titre d'exemple, l'auteur indique qu'il est incontestable que

la productivité est affectée par le stress. Malgré tout, cette variable de coût n'a pas été incluse dans la formule compte tenu de l'absence de données quantifiant cet impact. Ainsi, dans la méthode développée, les indicateurs de coût inclus sont : l'absentéisme, le roulement de personnel, le programme d'aide aux employés, les incapacités de travail court et long terme, les médicaments psychothérapeutiques, les accidents de travail, les demandes d'indemnisation des travailleurs et les poursuites judiciaires. Quant aux indicateurs n'ayant pas été inclus, on retrouve la réduction de la productivité lorsque les employés sont au travail (ici, on peut penser que l'auteur réfère à la notion de présentéisme), les coûts relatifs à la violence dans le milieu de travail, ceux associés à l'absentéisme et aux médicaments liés aux maladies causées par le stress (ex. troubles cardiovasculaires) et finalement, les coûts de l'absentéisme en raison de la conciliation famille-travail.

Dans le rapport de (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001), on retrouve certains indicateurs de coût associés au stress et à la violence au travail. Les auteurs font toutefois mention que les résultats qu'ils énoncent représentent quelques uns des facteurs les plus importants et qu'ils ne constituent donc pas une liste exhaustive de l'ensemble des coûts possibles. Ainsi, ils discutent de sept indicateurs devant être pris en compte lors de l'estimation des coûts pour l'organisation: absence pour maladie, retraite anticipée, coûts de remplacement associés au roulement du personnel (coûts de recrutement, de formation et de développement), coûts des griefs, des litiges et des indemnisations, équipement et productivité endommagés en raison des accidents et des erreurs, diminution de la performance et de la productivité et enfin, la perte de réputation de l'image corporative.

Enfin, (Kalia, 2002) dresse une liste non exhaustive des conséquences économiques relatives au stress du personnel dans une organisation. C'est ainsi qu'on retrouve l'absentéisme, les demandes d'indemnisation, les litiges et les griefs, les accidents, les erreurs humaines (qui peuvent certainement avoir une répercussion sur la survenue d'accident et sur la qualité de la production), les problèmes conflictuels et interpersonnels

ainsi que la violence, les problèmes relatifs au service à la clientèle, la résistance au changement, les problèmes de qualité et enfin, la perte de capital intellectuel.

Dans la littérature, il apparaît de plus en plus évident que l'absentéisme n'est pas la seule conséquence des problèmes de santé à laquelle les organisations doivent s'attarder. Le présentéisme, qui peut être défini par la réduction de la performance d'un employé en raison de la présence d'un problème de santé (Hemp, 2004), représente aussi un élément important que les organisations doivent prendre en compte. Les propos de (Hemp, 2004) illustrent bien ce constat:

« But the illnesses people take with them to work, even though they incur far lower direct costs, usually account for a greater loss in productivity because they are so prevalent, so often go untreated, and typically occur during peak working years. Those indirect costs have long been largely invisible to employers. » (p. 50).

À présent, examinons plus en détails les coûts associés à l'absentéisme et ensuite au présentéisme.

3.2.2.1 L'absentéisme

L'impact du stress au travail a régulièrement été évalué en fonction des absences qu'il peut provoquer. Ainsi, les derniers résultats de l'enquête annuelle *CCH Unscheduled Absence Survey* (2003) montrent que 11 % des absences non-planifiées sont relatives au stress, une baisse de 1% comparativement à l'année 2002 (CCH Incorporated, 2003). Il est à noter que cette enquête a été menée auprès d'organisations américaines, qui représentent approximativement 2 millions d'employés. Aux Etats-Unis, le Bureau de la Statistique du Travail (BLS) fournit des données qui permettent de rendre compte que les employés qui doivent s'absenter du travail pour cause de stress, d'anxiété ou d'un trouble relié auront environ 20 jours d'arrêt de travail (Sauter et al., 1999). Par ailleurs, il semble que le coût d'une journée d'absence peut s'élever à 1,5 à 2 fois le salaire du travailleur (IR Research Publications, 1997).

Les coûts assumés par l'organisation et qui découlent de l'absentéisme peuvent être divers. Pour ne donner que quelques exemples, les primes d'invalidité payées par l'employeur à un assureur externe représentent une somme déboursée par l'organisation afin que le salaire (ou une partie du salaire) d'un employé absent soit couvert durant la période d'invalidité. La cotisation versée par l'employeur à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) pour l'indemnisation des travailleurs atteints d'un problème de santé psychologique représente un autre coût qui peut être lié à l'absentéisme. L'ensemble des conséquences plus « indirectes » associées à l'absence d'un employé (ex. temps supplémentaire pour les collègues, embauche de travailleurs remplaçants, etc.) a également un impact économique pour l'organisation.

L'importance des demandes d'invalidité de courte et de longue durée qui sont relatives aux problèmes de santé psychologique peut être illustrée par les résultats de l'enquête Au travail!^{MC} 2002-2003 de Watson Wyatt (enquête réalisée auprès de 180 organisations, représentant plus de 500 000 employés canadiens à temps plein) (Davey, DeBortoli, Parker, & Smolkin, 2003). Ces résultats indiquent que les problèmes d'ordre psychologique⁴ seraient la principale cause des demandes d'invalidité de courte durée (79%) et de longue durée (73%) chez les participants à l'enquête. L'impact économique des incapacités de travail court et long terme est éclairé par les résultats d'une étude rapportée par (Tangri, 2003). Ces résultats montrent que le coût moyen d'absence, lié au plan d'assurance, serait équivalent à 3.5% de la masse salariale ; la moitié de cette somme serait liée aux incapacités de travail court terme et l'autre moitié, aux incapacités de travail long terme et à l'indemnisation des travailleurs pour des lésions professionnelles.

Dans une étude conduite par (R.C. Kessler et al., 1999), des données provenant de deux enquêtes nationales ont été utilisées afin d'estimer l'incapacité de travail court terme relative à la dépression majeure. Dans le but d'évaluer l'impact de la dépression majeure sur le nombre de jours d'incapacité de travail, les répondants ont été questionnés sur deux

⁴ Dans cette enquête, le terme « Problèmes d'ordre psychologique » réfère à la dépression, à l'anxiété, au stress ainsi qu'à tout autre problème d'ordre psychologique affectant les employés.

aspects. Premièrement, on leur demandait d'évaluer, en regard de leurs problèmes de santé physique ou mentale, le nombre de jours (parmi les trente derniers jours) durant lesquels ils avaient été incapables de travailler ou de réaliser leurs activités quotidiennes habituelles. Deuxièmement, en excluant les journées décrites précédemment, on leur a demandé d'estimer, toujours en regard de leurs problèmes de santé physique ou mentale, le nombre de jours durant lesquels ils ont réduit leur temps de travail ou durant lesquels ils ont réalisé moins de travail qu'à l'habitude. Les résultats de cette étude montrent que les employés dépressifs ont entre 1,5 et 3,2 fois plus de jours d'absence de courte durée et que les coûts moyens d'incapacité varient de 182\$ et 395\$, par employé. Les auteurs concluent que ces coûts sont parmi les plus élevés de toutes les maladies chroniques que doivent assumer les employeurs.

Par ailleurs, (Goetzel, Hawkins, Ozminkowski, & Wang, 2003) se sont attardés à établir une liste des conditions de santé (physiques et mentales) les plus coûteuses pour les employeurs. À la lecture de leurs travaux, il est possible de constater que les paiements pour l'absence et pour l'incapacité de travail court terme représentent une proportion relativement importante (de 24% à 58%) des paiements totaux⁵ associés à diverses conditions de santé mentale.

Enfin, les résultats d'une enquête conduite auprès de 281 organisations canadiennes montrent que les coûts directs relatifs aux incapacités et à l'absentéisme représentent 7.1 % de la masse salariale en 2000 (Watson Wyatt Worldwide, 2001). Ce rapport fait également mention que les coûts indirects de l'absentéisme peuvent être évalués à près de 10% de la masse salariale (6.2 % pour le temps supplémentaire et les travailleurs remplaçants et près de 4 % pour la perte de productivité).

Les données relatives à l'absence des employés sont objectivables, surtout dans les grandes organisations qui disposent de systèmes de gestion de l'information leur

⁵ Paiements totaux = somme des paiements pour les soins de santé, de ceux relatifs à l'absence et à l'incapacité de travail court terme.

permettant d'obtenir un portrait assez précis du nombre d'absences et de jours qui ont été perdus au travail. Si les données de base sont disponibles, la manière de les exploiter peut varier. Essentiellement, il existe deux approches permettant de mesurer l'impact de l'absentéisme, soit le *Lost Wage Method* et le *Friction Cost Method*.

A. Lost Wages Method/Human capital Method

L'une des méthodes les plus courante pour calculer les coûts de l'absentéisme est le « *Lost Wages Method* », que l'on nomme aussi le « *Human Capital Method* » (Berger, Murray, Xu, & Pauly, 2001). Cette méthode, utilisée surtout pour évaluer les conséquences économiques des maladies et décès prématurés, est relativement simple puisqu'il s'agit de multiplier le nombre de jours perdus par le salaire quotidien de l'employé absent ou par le salaire moyen de l'organisation ou du secteur économique. Les estimations ainsi obtenues sont qualifiées de basses puisqu'elles excluent un grand nombre d'indicateurs de coûts indirects (frais légaux, d'expertises médicales, de remplacement du travailleur, perte de production, etc.) et postulent que le salaire de l'employé absent résume les impacts des problèmes de santé sur la productivité de l'organisation.

B. Friction Cost Method

La *Friction Cost Method* (Koopmanschap, Rutten, van Ineveld, & van Roijen, 1995) s'intéresse aussi à la mesure de l'absentéisme et de son impact économique dans l'organisation. Cette méthode de calcul tente de nuancer l'impact de l'absentéisme en identifiant des coûts à court terme et d'autres à moyen terme. Les pertes à court terme se situent dans la période de temps qu'il faut à l'organisation afin de retrouver son niveau de productivité précédent l'absentéisme ; c'est ce que l'on appelle la période de friction. La détermination de cette période de temps a pour effet d'assumer que les pertes de productivité se limitent à la période qu'il faut pour remplacer le travailleur absent et que ce remplaçant soit performant ; elle inclut donc aussi les coûts d'embauche et de formation du nouveau personnel. Les pertes à moyen terme concernent surtout le niveau macroéconomique et les auteurs considèrent qu'il faut une période de cinq ans pour les

estimer. Cette méthode a toutefois des limites et dépend fortement de la structure d'emploi d'une organisation. Par exemple, dans certaines organisations, les personnes absentes ne sont pas remplacées et le travail est distribué aux collègues présents ou même dans certains cas n'est tout simplement pas fait. Jusqu'à présent, cette méthode de calcul a été peu employée (Rothermich & Pathak, 1999). Malgré l'étendue de notre recherche bibliographique, nous n'avons pas été capable de trouver des données empiriques permettant d'évaluer cette approche.

3.2.2.2 Le présentéisme

Il apparaît de plus en plus clairement que l'absentéisme constitue la pointe de l'iceberg des conséquences du stress au travail. En effet, une récente étude (Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2003) montre que 2 à 3% d'individus s'absentent du travail pour des troubles d'ordre psychologique alors que 40% des ceux qui restent au travail présentent des signes de détresse psychologique élevée. Être au travail mais ne pas donner son plein rendement en raison de la présence de problèmes de santé constitue un phénomène que l'on qualifie de présentéisme (Hemp, 2004). Ce dernier a de nombreux impacts sur la charge financière de l'organisation.

D'ailleurs, les données rapportées par (Hemp, 2004) et provenant de la *Bank One* reflètent bien l'importance économique du présentéisme. Ces données indiquent que dans cette organisation, les pertes financières associées à la réduction de la productivité, en raison d'un problème de santé (dépenses liées au présentéisme), occupent une large part des coûts de santé⁶. (Hemp, 2004) signale également que la productivité d'un employé peut être réduite de 33% ou plus en raison du présentéisme. De plus, il mentionne que le présentéisme serait un phénomène entraînant des coûts beaucoup plus importants pour l'organisation que sa contrepartie, l'absentéisme.

⁶ Pour ces données issues de la Bank One, les coûts de santé incluent : dépenses médicales et pharmaceutiques, dépenses liées aux incapacités et à l'absentéisme et dépenses liées au présentéisme.

(Burton, Conti, Chen, Schultz, & Edington, 1999) résumant bien l'importance de considérer également la notion de présentéisme lors de l'évaluation de la perte de productivité totale associée à la dégradation de l'état de santé :

« However, absenteeism and disability costs should be recognized, at best, as a significant contributor to an incomplete estimate of the total loss of productivity resulting from health impairment. These costs only provide a partial measure of the total lost productivity for a group of employees whose health problems are so severe as to prevent them from working. What are seldom measured are the decrease in productivity for the much larger group of employees whose health problems have not necessarily led to absenteeism and the decrease in productivity for the disabled group before and after the absence period. This decrease may be captured by a measure of «presenteeism» the decrement in performance associated with remaining at work while impaired by health problems. Presenteeism could be measured in costs associated with decreased or slowed output, failure to maintain a production standard, additional training time, errors in work, substandard output, and other events. » (p. 863-864)

Dans une compagnie d'assurance, (Berndt, Bailit, Keller, Verner, & Finkelstein, 2000) ont étudié la productivité moyenne des employés ayant un ou plus d'un problème de santé mentale, diagnostiqué et traité, et chez ceux ne présentant aucun problème de santé mentale. Il est à noter que dans cette étude, la productivité des employés a été quantifiée à l'aide de données objectives (un ordinateur comptabilise le nombre de dossiers traités quotidiennement, pour chacun des employés), plutôt que d'être basée sur la perception des employés de leur performance au travail. Les résultats montrent que la productivité moyenne au travail, chez le groupe d'employés ayant un ou plus d'un problème de santé mentale, n'est pas différente de celle retrouvée chez les employés sans problème de santé mentale. Dans l'interprétation des résultats de cette étude, il faut considérer que la

population étudiée était des employés bénéficiant d'un traitement pour leur problème de santé mentale, ce qui a assurément un impact sur la productivité au travail et ainsi, sur la généralisation possible des résultats. De plus, il faut mentionner que la nature des problèmes de santé mentale considérés dans ce projet (anxiété, dépression majeure, réaction d'ajustement, etc.) peut également limiter la généralisation des résultats à des situations de stress au travail.

Pour sa part, (Hemp, 2004) rapporte les résultats d'une étude pilote qui indiquent que la perte de productivité moyenne au travail liée à la dépression serait de l'ordre de 7.6 %. Une autre étude, conduite cette fois par (Stewart, Ricci, Chee, Hahn, & Morganstein, 2003), a quant à elle évalué les heures de production perdues au travail chez des employés avec et sans dépression. Par la suite, un coût a été associé à ces heures, en fonction du salaire horaire rapporté par les participants à l'étude. Les heures de production perdues regroupent les heures hebdomadaires d'absence du travail pour une raison de santé (absentéisme) ainsi que les heures hebdomadaires dans lesquelles il y a une réduction de la performance dans les jours travaillés, associée à un problème de santé (présentéisme). Les résultats illustrent qu'en moyenne, les travailleurs atteints d'une dépression (le terme dépression inclut : dépression majeure, dysthymie, rémission partielle ou récurrence d'une dépression majeure) rapportent un nombre plus élevé d'heures de production perdues liées à leur état de santé, lorsque comparés avec des travailleurs ne présentant pas de dépression. De plus, les auteurs montrent que globalement, les heures de production perdues chez les individus présentant une dépression sont principalement associées au présentéisme (heures de production perdues lorsque l'employé est au travail). Plus spécifiquement, 82.1 % de l'ensemble des heures de production perdues sont relatives au présentéisme. Ce constat appuie la nécessité de considérer le présentéisme lors de l'évaluation des coûts associés à la perte de productivité.

Enfin, les résultats de deux études rapportées par (Hemp, 2004) abondent dans le même sens. Ces résultats montrent que les pertes de productivité au travail associées à la

dépression et à la douleur sont trois fois plus importantes que les pertes de productivité engendrées par l'absence des employés, en raison de ces mêmes conditions de santé.

La grande majorité des organisations disposent de données de production à un niveau méso (atelier, équipe ou département) ou macro (direction, vice-présidence ou unité d'affaire) de leur organisation. Rares sont les entreprises qui produisent des données précises sur le travail de chacun de leurs employés (R. C. Kessler et al., 2003). Il est donc difficile d'obtenir des informations détaillées sur les pertes de production qui sont associées tant à l'absentéisme qu'au présentéisme.

La recension des écrits que nous avons effectuée a permis de retracer deux outils qui visent à mesurer l'impact des problèmes de santé sur la productivité. Il s'agit du World Health Organizations's Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) et du Stanford Presenteeism Scale. Examinons chacun de ces outils.

C. World Health Organizations's Health and Work Performance Questionnaire (HPQ)⁷

Élaboré par le Dr Ronald C. Kessler, en collaboration avec l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), ce questionnaire a été conçu, entre autres, pour évaluer les coûts des problèmes de santé au travail (R. C. Kessler et al., 2004); (R. C. Kessler et al., 2003). Il est à noter que ces coûts sont exprimés en terme de réduction de la performance au travail (présentéisme), d'absentéisme et en terme d'incidents critiques (succès, échecs, lésions, accidents et incidents liés au travail). L'intérêt de cet outil vient du fait qu'il permet d'obtenir des informations basées sur une autoévaluation. Ainsi, à travers un certain nombre de questions, les auteurs demandent aux répondants d'évaluer leur absentéisme (en jour et en heure), leur présentéisme ainsi que de décrire des incidents critiques. Les informations obtenues ont un caractère intéressant puisque peu d'organisations possèdent ou comptabilisent de telles informations.

⁷ <http://www.hpq.org/> ; <http://www.hcp.med.harvard.edu/hpq/>.

Les conclusions issues des travaux de (R. C. Kessler et al., 2003) viennent également appuyer l'intérêt de cet outil. Ces auteurs concluent, après avoir fait la comparaison entre les résultats obtenus de quatre enquêtes réalisées avec le HPQ et les données⁸ utilisées par les employeurs participants à l'étude (pour la performance au travail et l'absentéisme), qu'il y a une bonne concordance entre l'autoévaluation faite par les répondants et les données compilées par l'organisation. Ainsi, ce questionnaire semble permettre une évaluation juste de l'absentéisme et de la performance au travail.

En plus des questions relatives à l'absentéisme, au présentéisme et aux incidents critiques, le HPQ permet aussi d'obtenir des renseignements sur la prévalence et le traitement des principaux problèmes de santé. Ainsi, il est possible d'évaluer l'association entre certaines conditions de santé et les résultats obtenus du HPQ (absentéisme, présentéisme et incidents critiques). (Wang et al., 2003) ont étudié cette association entre diverses conditions chroniques de santé physique et mentale et la performance au travail (en terme d'absentéisme, de présentéisme et d'incidents critiques). Afin d'évaluer ces deux aspects (conditions de santé et performance au travail), le HPQ a été utilisé. Un des résultats intéressants issus de cette étude concerne la dépression. Les auteurs mentionnent que cette condition de santé mentale est la seule, parmi l'ensemble des conditions étudiées, qui a des effets significatifs à la fois sur la mesure combinée de l'absentéisme et du présentéisme et sur les incidents critiques. En plus de permettre d'évaluer l'effet des conditions de santé sur la performance au travail, les résultats issus de telles études peuvent également permettre de rendre compte, chez les travailleurs, de la prévalence de ces conditions.

À l'aide des résultats obtenus du HPQ, il semble qu'il serait possible de procéder à un calcul de coûts afin de traduire ces résultats en terme financier (R. C. Kessler et al., 2003). Ces précédents auteurs discutent brièvement de cette possibilité mais il est tout de même possible de dégager certains points importants. Tout d'abord, au moment d'évaluer

⁸ Pour la performance au travail, les données sont issues d'évaluations standardisées réalisées par l'employeur tandis que les données relatives à l'absentéisme proviennent de la liste de paye de l'employeur.

les coûts de l'absentéisme et de la faible performance au travail (en terme financier), il faut considérer que ces derniers varieront selon la profession exercée et selon le secteur d'activité économique. Les auteurs signalent que ces mêmes variations dans les coûts de l'absence et de la faible performance au travail ne sont pas nécessairement proportionnelles aux salaires des employés. Ainsi, au moment d'évaluer les coûts, pour l'employeur, de l'absentéisme et de la faible performance au travail, ces divers aspects seront à prendre en compte.

En ce qui concerne les incidents critiques, (R. C. Kessler et al., 2003) mentionnent que l'évaluation des coûts associés à ces incidents se fait par les superviseurs. En effet, les réponses aux questions relatives aux incidents critiques sont d'abord converties en résultats anonymes et par la suite, ces résultats sont présentés aux superviseurs qui les traduiront en terme financier pour les employeurs. À titre d'exemple, la réponse d'un employé à la question du HPQ portant sur les incidents critiques pourrait concerner son échec du respect de la quantité de production attendue. Ainsi, pour obtenir une évaluation économique de cet échec, cette réponse sera traduite en résultats anonymes et par la suite, le superviseur en estimera le coût pour l'employeur.

Nos recherches bibliographiques n'ont pas permis de retracer d'autres études ayant utilisé le HPQ. Par contre, les auteurs mentionnent que des enquêtes utilisant le HPQ sont présentement en cours. Ainsi, la littérature portant sur cet outil se fera peut-être plus nombreuses dans les prochaines années.

D. Stanford Presenteeism Scale

Le Stanford Presenteeism Scale est un outil qui évalue l'impact des problèmes de santé sur la performance et la productivité individuelle (Koopman et al., 2002). L'échelle employée se compose de 32 items (SPS-32) qui mesurent les capacités cognitives, émotives et comportementales des employés à se concentrer et à accomplir leur travail malgré leurs problèmes de santé.

La réduction des items de l'outil SPS-32 a mené à l'élaboration d'une version courte de cette échelle. Cette version abrégée inclue 6 items (SPS-6), qui permettent d'établir un score total reflétant le niveau de présentéisme du répondant⁹. Ainsi, (Koopman et al., 2002) mentionnent qu'un score élevé sur l'échelle SPS-6 reflète une bonne capacité à se concentrer et à effectuer un travail, malgré la présence d'un ou de plusieurs problèmes de santé. Notons que ces problèmes de santé peuvent être de nature physique ou encore psychologique (Pelletier & Koopman, 2003).

Cet outil d'évaluation (SPS-6) de l'impact des problèmes de santé sur la productivité est intéressant dans un contexte où peu d'organisations possèdent ce type de données. De plus, (Koopman et al., 2002) évoquent que cette version abrégée de l'échelle (SPS-6) a d'excellentes caractéristiques psychométriques. Dans un autre article traitant du SPS-6, (Pelletier & Koopman, 2003) mentionnent que cet outil est une échelle de mesure précise et valide du présentéisme.

Tout comme pour le HPQ, nos recherches bibliographiques n'ont pas permis d'identifier d'autres études ayant utilisé le Stanford Presenteeim Scale (SPS-6). Toutefois, (Pelletier & Koopman, 2003) indiquent que des recherches, utilisant le SPS-6, sont en cours actuellement.

3.2.2.3 Autres impacts économiques du stress au travail

Lorsque la main-d'œuvre d'une entreprise rencontre des problèmes de stress au travail, l'absentéisme et le présentéisme sont deux conséquences qui auront des impacts importants sur l'économie d'une organisation. Les pertes de productivité, les primes d'assurance-salaire payées aux assureurs relativement aux incapacités de travail court et long terme, le temps supplémentaire réalisé par d'autres travailleurs durant l'absence d'un employé ne sont que quelques exemples de coûts assumés par l'organisation en regard de l'absentéisme et du présentéisme. Toutefois, il est aussi possible d'identifier d'autres coûts qui sont également endossés par les entreprises. Ces derniers peuvent être

⁹ La version abrégée de l'échelle (SPS-6) est présentée dans l'article de Pelletier & Koopman (2003).

liés à la fois à l'absentéisme et au présentéisme (coûts communs) ou ils peuvent représenter des coûts plus généraux liés au stress au travail. La section qui suit en donnera quelques exemples.

A. Coût du roulement de personnel

Outre les absences temporaires de l'organisation (absentéisme), le stress au travail peut aussi entraîner des départs permanents qui influenceront le taux de roulement du personnel au sein de l'entreprise. Divers types de coût peuvent découler du roulement de personnel. Selon (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001), les coûts de recrutement (annonces et sélection), de formation et de développement sont les principales composantes du coût de remplacement lié au roulement de personnel. Ces auteurs mentionnent également qu'un employé qui débute dans de nouvelles fonctions aura un rendement inférieur durant la période de formation, ce qui entraînera un impact économique à ne pas négliger. De plus, ils rapportent que le remplacement d'un employé aura possiblement des conséquences, sans les préciser, pour les autres travailleurs.

(Tangri, 2003), quant à lui, distingue cinq grandes catégories de coût associées au roulement de personnel (tableau 2) : coûts de cessation de l'emploi, coûts entraînés par le poste vacant, coûts reliés à l'embauche, coûts de formation et pertes financières générales.

Tableau 4 : Catégories de coûts associés au roulement de personnel (Tangri, 2003)

Coûts de cessation de l'emploi	Coûts du poste vacant	Coûts de l'embauche	Coûts de formation	Pertes financières générales
<p>Coût pour mettre fin à l'emploi et coût de séparation;</p> <p>Coût pour le temps relié à l'entrevue de départ;</p> <p>Coûts administratifs, comptables et légaux.</p>	<p>Temps supplémentaire;</p> <p>Travailleurs temporaires;</p> <p>Salaires et avantages «économisés» durant que le poste est vacant.</p>	<p>Coût pour attirer des candidats (annonces, agences, etc.);</p> <p>Coût pour la sélection des candidats;</p> <p>Coût pour les entrevues;</p> <p>Coûts pour les évaluations psychométriques des candidats;</p> <p>Coûts administratifs, comptables et légaux;</p> <p>Dépenses pour les voyages et les déplacements;</p> <p>Coût pour les examens médicaux.</p>	<p>Coûts pour la formation;</p> <p>Temps des autres employés pour la formation sur la tâche;</p> <p>Salaire durant la formation;</p> <p>Formation du personnel temporaire et de remplacement;</p> <p>Coût pour l'équipe d'intégrer un nouveau membre.</p>	<p>Perte de production ou de ventes durant la période transitoire;</p> <p>Perte de capital intellectuel;</p> <p>Relations perdues ou endommagées avec les clients;</p> <p>Coût pour faire ou refaire des relations avec les clients et avec les collègues de travail;</p> <p>Impacts sur les autres employés (absentéisme, productivité, etc.);</p> <p>Impacts sur les fournisseurs;</p> <p>Coût relié à l'inefficacité, due à la courbe d'apprentissage pour un nouvel employé;</p> <p>Coût des inefficacités dues au départ de l'employé.</p>

Comme on peut le constater au tableau 4, un coût est associé à chacune de ces variables mais toutes ne sont pas facilement quantifiables. À titre d'exemple, on peut aisément s'imaginer que la perte de capital intellectuel causée par le départ d'un employé sera évidemment difficile à quantifier. Par contre, afin d'avoir une représentation plus exacte du coût total lié au roulement de personnel, il semble important de considérer un nombre plus élevé de variables puisque les coûts directs ne représentent que 10-15 % de ce

montant total (Tangri, 2003). L'importance d'inclure aussi les conséquences plus indirectes, telles le coût d'opportunité, associées au roulement de personnel est également appuyée par une étude qui conclut que, parmi les organisations nord-américaines enquêtées, plus de 44 % ont vu leur clientèle diminuée et ont perdu des opportunités de revenu significatives en raison du roulement de personnel et de la perte d'expertise qui y est associé (Tangri, 2003).

En connaissant le pourcentage du roulement de personnel attribuable au stress ainsi que le coût total de ce roulement, il serait alors possible d'estimer le fardeau économique associé à cet indicateur de coût du stress au travail. Selon les données rapportées par l'Institut Américain du Stress, il semble que 40 % du roulement de personnel soit directement lié au stress (American Institute of Stress, 2004). Dans le même ordre d'idée, cet institut cite également les résultats d'une enquête qui indiquent que près d'un répondant sur cinq aurait, en raison du stress au travail, déjà quitté un emploi. En ce concerne les coûts relatifs au roulement de personnel, (J.C. Quick, Quick, Nelson, & Hurrell, 1997) mentionnent qu'ils sont, dans plusieurs cas, équivalents à environ cinq fois le salaire mensuel de l'employé.

B. Programme d'aide aux employés

Le programme d'aide aux employés, ou PAE, représente une solution pour aider les travailleurs en difficulté. Ces programmes exigent un soutien financier de la part de l'organisation et, à ce titre, il s'agit d'un autre indicateur des coûts du stress au travail. Les problèmes de santé psychologique associés au stress, à l'anxiété, à la dépression ou à des difficultés familiales et relationnelles semblent être une cause fréquente de consultation des PAE. De fait, le Midwest Employee Assistance Programs Inc. stipule que 50-60 % des employés en difficulté auraient ce type de problèmes (Tangri, 2003). Par ailleurs, l'étude réalisée par (Shumway, Wampler, Dersch, & Arredondo, 2004) apporte aussi un éclairage intéressant sur la nature des problèmes vécus par les individus qui consultent un PAE. Afin de connaître dans quelle mesure les clients d'un PAE étaient affectés par des problèmes liés à certaines sphères de leur vie, ces auteurs ont questionné

800 individus s'étant prévalus des services du PAE sélectionné pour l'étude. Ces clients devaient également rendre compte de leur besoin pour des services offerts dans ces diverses sphères. Les résultats montrent que les problèmes familiaux et les problèmes psychologiques/émotionnels sont relativement importants chez la population interrogée.

Dans leur article, (Shumway, Wampler, Dersch, & Arredondo, 2004) rapportent également des données intéressantes provenant d'une enquête réalisée auprès de professionnels oeuvrant au sein de PAE. Après avoir demandé à ces derniers d'évaluer de façon approximative la distribution des problèmes rencontrés, cette enquête révèle que les difficultés familiales (25%), le stress (23%), la dépression (21%), l'abus de substance (16%) et le conflit au travail (9%) étaient les problèmes les plus prévalents. Par ailleurs, (Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2003) montrent qu'entre 30 et 40% des motifs de consultation des PAE sont liés au travail.

En ce qui concerne le coût associé à ces programmes d'aide aux employés, l'étude réalisée par (French, Zarkin, Bray, & Hartwell, 1999) apporte des résultats qui permettent d'éclairer cette question. En comparant les données obtenues d'une enquête nationale, conduite aux États-Unis en 1993 et en 1995, ces auteurs concluent que le coût annuel moyen, pour des PAE internes¹⁰, est de \$26.59 et de \$27.69 par employé éligible, respectivement pour ces deux années. En ce qui concerne le coût annuel moyen pour des PAE externes, il s'élève, par employé éligible, à \$21.47 pour l'année 1993 et il est de \$22.19 en 1995. Les auteurs mentionnent que ces différences de coût, entre les PAE internes et externes, pourraient être expliqués, en partie, par le nombre de services dispensés par ces programmes. D'après cette enquête, parmi les établissements qui étaient dotés d'un PAE en 1995, 80 % d'entre eux avaient des programmes d'aide externes et 3 % avaient à la fois des programmes externes et internes.

¹⁰ Dans cet article, les auteurs distinguent les PAE internes et externes de la façon suivante. Les professionnels composant le PAE interne sont membres du personnel de l'établissement tandis que le PAE externe est offert par des consultants embauchés sous contrat et opérant dans des installations complètement séparées des lieux de l'entreprise.

(Bray, French, Bowland, & Dunlap, 1996) se sont également intéressés à la question des coûts associés aux PAE. Pour ce faire, ces auteurs ont sélectionné sept établissements dont cinq disposaient d'un PAE interne et deux offraient à la fois un PAE interne et externe. Les résultats montrent que les coûts des PAE, pour ces employeurs, sont relativement variables l'un de l'autre. De fait, pour les PAE internes étudiés, les coûts annuels moyens oscillent entre \$16.34 et \$181.47, par employé éligible (montants exprimés en dollars 1992). Pour ce qui est des deux PAE externes, les coûts annuels moyens, par employé éligible, sont de \$10.56 et de \$30.54. Les services offerts par les PAE étudiés étaient relativement différents d'un programme à l'autre, ce qui peut expliquer l'étendue des résultats obtenus. D'ailleurs, à la lumière de ces résultats, les auteurs mentionnent que les caractéristiques des services qui sont offerts par un PAE est un facteur qui fera varier les coûts d'un tel programme. Finalement, dans cette étude, les coûts des PAE externes sont, en moyenne, inférieurs à ceux des PAE internes, ce qui est concordant avec les résultats de (French, Zarkin, Bray, & Hartwell, 1999).

C. Assurance-médicaments et frais médicaux

Les organisations qui offrent à leurs employés un plan d'assurance-médicaments pourraient voir leurs primes d'assurance augmentées en fonction de la consommation de médicaments psychothérapeutiques dans leur entreprise. IMS Health Canada fournit des données intéressantes sur l'importance des ordonnances préparées en pharmacie pour des médicaments psychothérapeutiques (IMS Health Canada, 2004). En fait, ces médicaments se classent au deuxième rang des dix principales catégories thérapeutiques pour l'année 2003. Comparativement à l'année 2002, cette catégorie d'ordonnances a connue une augmentation de 10.1 %. Ces résultats démontrent bien la consommation importante de médicaments psychothérapeutiques parmi la population, ce qui appuie l'intérêt de considérer cette variable lors de l'évaluation, pour l'entreprise, des coûts du stress.

Les problèmes de santé psychologique au travail peuvent entraîner un grand éventail de frais médicaux. Même si la grande majorité de ces frais sont couverts par le système de

santé publique, certains sont à la charge de l'organisation et/ou de l'employé. Ces principaux éléments sont les suivants: soins ambulatoires, expertises médicales, traitements psychothérapeutiques, etc. Les employeurs ayant répondu à une enquête menée par Watson Wyatt Worldwide en 2003 indiquent d'ailleurs qu'ils anticipent une hausse des coûts d'assurance collective liée aux soins de santé pour l'année 2003 à 2004 ainsi que l'année 2004 à 2005 (Watson Wyatt Worldwide, 2004). Toutefois, il faut noter que cette augmentation des coûts ne sera pas nécessairement supportée à part entière par l'employeur (ex. employeur qui accroît la contribution des travailleurs au paiement de la prime d'assurance pour réduire l'impact de cette augmentation des coûts sur l'organisation).

3.3 Discussion générale sur la revue de littérature

Après analyse de la littérature scientifique et non-scientifique, il est clair qu'il n'existe pas de liste exhaustive des indicateurs de coût du stress au travail. Toutefois, certaines tendances se dégagent. Ainsi, les coûts du stress au travail peuvent être découpés en deux grandes catégories qui ne sont pas mutuellement exclusives : l'absentéisme et le présentéisme. Il est important de pointer ces deux dimensions car elles portent en elle-même des coûts parfois différents et parfois communs. Par ailleurs, dans une perspective de bien cerner l'impact du stress au travail, il est important de considérer à la fois les coûts qui sont associés à l'absentéisme mais aussi ceux liés au présentéisme puisque ce dernier est un phénomène plus coûteux dans les organisations que l'absentéisme (Hemp, 2004). En effet, rappelons que selon l'étude de (Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2003), seulement 2 à 3% d'individus s'absentent du travail pour des troubles d'ordre psychologique alors que 40% de ceux qui restent au travail présentent des signes de détresse psychologique élevée qui interfèrent avec la réalisation du travail. Le présentéisme est donc un phénomène qui engouffre une part importante des coûts du stress au travail.

Cette recension des écrits nous a permis d'identifier un certain nombre d'indicateurs de coût qui sont importants à considérer lors de l'estimation de l'impact économique, pour

les organisations, du stress au travail. Toutefois, les informations actuellement disponibles sur ces indicateurs rendent difficile de telles estimations. Certes, quelques chiffres ou proportions mentionnés dans la littérature pourraient être utilisés par les organisations afin d'obtenir une évaluation plus ou moins précise de certains de leurs coûts liés au stress au travail. Par contre, il apparaît évident que pour obtenir une estimation scientifique des coûts qui reflète davantage les sommes réelles déboursées par une organisation en lien avec la problématique du stress au travail, des informations supplémentaires sont nécessaires.

Ainsi, en regard de la littérature consultée, on constate qu'il n'existe pas d'outil complet qui permettrait aux organisations de répondre à la question des coûts du stress au travail. Rappelons que (Tangri, 2003) est l'un des seuls auteurs qui a publié une méthode de calcul permettant d'estimer l'ampleur des coûts du stress pour une organisation. Toutefois, la méthode qu'il propose exclue des indicateurs de coût importants, tel la réduction de la productivité lorsque les employés sont au travail (présentéisme). Or, l'importance de considérer le phénomène du présentéisme lors de l'évaluation des coûts ne fait plus aucun doute.

Pour les raisons énoncées ci-haut, nous considérons que les entreprises bénéficieraient de la présence d'un outil d'autoévaluation qui inclurait un éventail plus large d'indicateurs de coût liés au stress au travail. De cette façon, l'estimation des coûts refléterait avec plus d'exactitude et de précision les sommes réelles déboursées par les organisations relativement au stress au travail.

Le projet de recherche que nous avons conduit a pour objectif final de développer un tel outil. Pour ce faire, nous avons d'abord élaboré une proposition de modèle pour l'évaluation des coûts du stress au travail. Le modèle proposé se divise en trois catégories soit l'absentéisme, le présentéisme et les indicateurs communs à l'absentéisme et au présentéisme. Ainsi, tout au long du projet, des indicateurs de coût ont été intégrés au modèle et placés dans une de ces trois catégories. La proposition du modèle et l'ébauche

de l'outil pour l'autoévaluation des coûts du stress au travail seront présentées ultérieurement mais avant tout, examinons la méthodologie ainsi que les résultats issus de l'enquête terrain.

4. Enquête terrain

À partir des résultats obtenus grâce à la revue de la littérature et aux entretiens focalisés et individuels, nous avons été à même de développer et d'organiser un ensemble d'indicateurs. C'est à partir de ceux-ci que nous avons construit notre outil d'autoévaluation des coûts du stress en entreprise.

Pour rendre compte de ces résultats, ce chapitre est organisé comme suit : une première partie traite des indicateurs d'absentéisme. Une seconde section présente les indicateurs relatifs au présentéisme et la dernière partie du chapitre aborde les coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme.

Au total, 39 indicateurs de coûts du stress en entreprise ont été retenus, ils se répartissent comme suit :

- Données de base : 14 indicateurs
- Coûts relatifs à l'absentéisme : 14 indicateurs
- Coûts relatifs au présentéisme : 2 indicateurs
- Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme : 9 indicateurs

Il est important de noter que seuls les coûts assumés par l'organisation ont été pris en compte dans cette classification. Ainsi, les coûts du stress pour la société et ceux pour l'individu (ex. coût de la souffrance et de la détresse) ont été exclus. Dans le tableau qui suit, les indicateurs sont présentés selon la classification dont nous venons de faire mention.

Tableau 5 : Résultats - exploration des indicateurs

Coûts relatifs à l'absentéisme	Coûts relatifs au présentéisme	Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme
Primes d'invalidité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance externe 	Accidents de travail	Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soins alternatifs (massages,

Coûts relatifs à l'absentéisme	Coûts relatifs au présentéisme	Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoassurance 		naturopathe, etc.)
Cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs	Bris de matériel	Assurances médicaments
Système d'information pour gérer les données d'absence <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût technique ▪ Coût des ressources humaines 	Absences dues à la conciliation famille/travail	Abus de substances
Frais de gestion des invalidités <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût administratif (communication, administration, suivi) ▪ Coût des ressources humaines 	Erreurs de jugement et d'action	Service de santé au travail (interne ou externe)
Retour au travail <ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressif ▪ Assignation ▪ Rechute ▪ Accommodement 	Qualité du travail	Temps de libération syndicale
Expertises médicales	Problèmes conflictuels et interpersonnels	Roulement de personnel Ex. coût lié au fait que le poste est inoccupé (temps supplémentaire, travailleurs temporaires, etc.), coût d'embauche, coût de formation, etc.
Travailleurs remplaçants <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût des ressources humaines : salaire du remplaçant, coût pour l'embauche (ex. tests pré-emploi) et la formation du remplaçant ▪ Coût des ressources matérielles : bureau, ordinateur 		Temps de gestion des cas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions ▪ Intervention ▪ Prévention
Avantages sociaux <ul style="list-style-type: none"> ▪ RRQ ▪ Chômage 		Frais juridiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Litiges ▪ Grievs
Congés de maladie		Programme d'Aide aux Employés (PAE) et Programme d'Aide Organisationnel (PAO)
Absences pour les maladies qui peuvent être causées par le stress (ex. maladies cardio-vasculaires)		Pertes d'opportunité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients ▪ Marché
Réduction du temps de travail		Perte de productivité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs de production ou échéanciers non rencontrés ▪ Projets non réalisés ▪ Défauts de production (ex. erreurs) ▪ Reprises de service ▪ Plaintes des clients
Perte de capital intellectuel		Expertises externes <ul style="list-style-type: none"> ▪ « Stress audit »
Surcharge quantitative de travail pour les collègues	Prévention	

Coûts relatifs à l'absentéisme	Coûts relatifs au présentéisme	Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation (ex. gestion de la présence au travail) ■ Interventions ■ Programmes
Dommages collatéraux sur l'équipe de travail		Impact de l'absentéisme / présentéisme sur l'équipe de travail et sur la communication (peut réduire la productivité)

S'il est important d'identifier les indicateurs de coûts, il est tout aussi important, à ce stade de la recherche, de connaître la disponibilité de l'indicateur dans l'organisation et la charge de travail (extraction des données, traitement des informations, etc.) que représente son obtention. À partir des entretiens focalisés, nous avons été capables de documenter ces deux aspects essentiels pour s'assurer que notre modèle des coûts du stress soit non seulement exhaustif mais aussi utilisable par les organisations. Voici les légendes qui préciseront la codification utilisée lors de la présentation des catégories de coûts.

Tableau 6. Légende concernant la disponibilité des indicateurs de coût

Nombre	Signification
0	Non applicable
1	Non disponible et l'organisation n'a aucun moyen de l'obtenir ¹¹
2	Non disponible actuellement mais il serait possible de l'obtenir
3	Disponible actuellement

¹¹ Notons que ce code ne prend pas en compte les éléments qui pourraient être développés dans le futur pour obtenir les indicateurs. À titre d'exemple, le temps de gestion accordé aux activités de retour au travail pourrait être une donnée comptabilisable si un formulaire serait développé à cette fin. Par contre, puisque ce n'est pas le cas présentement, le code 1 en regard de l'aspect «disponibilité» aurait été attribué à l'indicateur «retour au travail».

Tableau 7. Légende concernant la charge de travail pour obtenir les indicateurs de coût

Nombre	Signification
0	Non applicable
1	Charge de travail faible pour obtenir l'indicateur
2	Charge de travail moyenne ou modérée pour obtenir l'indicateur
3	Charge de travail élevée pour obtenir l'indicateur

Afin de permettre d'interpréter simultanément la disponibilité et la charge de travail, nous présenterons, pour chacun des indicateurs, ces deux items sous un seul graphique et ce, pour les deux organisations participantes.

4.1 Résultats – Documentation des indicateurs

Dans cette section, l'ensemble des indicateurs de coût sont passés en revue. Pour faciliter la lecture nous effectuons une présentation succincte des catégories et de leurs indicateurs. Pour plus de détails, vous trouverez, à l'annexe 1, des tableaux qui reprennent la majorité de ces informations.

4.1.1 Données de base

Les informations contenues dans cette catégorie sont importantes à obtenir puisqu'elles sont à la base de plusieurs calculs d'indicateurs ou constituent des informations générales sur le stress au travail. Au total, 11 indicateurs ont été retenus :

- Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP)
- Nombre annuel total de cas d'absence
- Nombre annuel total de jours perdus en raison des troubles d'ordre psychologique
- Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause
- Nombre d'employés réguliers (ETC) dans l'organisation
- Nombre annuel total de jours travaillés
- Salaire horaire moyen de l'organisation
- Taux d'absentéisme
- Taux de roulement
- Taux de mobilité interne
- Coût du roulement de personnel

Ces données sont généralement disponibles par l'entremise du système d'information de gestion, nous verrons qu'elles sont généralement accessibles et ne représentent pas un travail trop important pour les obtenir. Voici une brève description des indicateurs.

INDICATEURS	DESCRIPTION
Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP)	Pour cette donnée de base, il s'agit de calculer le nombre d'absence en courte et en longue invalidité, spécifiquement pour les troubles d'ordre psychologique. Afin d'obtenir cette information, l'organisation doit avoir le motif de l'absence. Généralement, ce motif n'est disponible qu'après un certain nombre de jours d'absence, soit au moment où un certificat médical est exigé.
Nombre annuel total de cas d'absence	Pour cette donnée de base, il s'agit de calculer le nombre d'absence en courte et en longue invalidité, toutes causes confondues. Dans certaines organisations, le nombre annuel total de cas d'absence pourra être divisé en deux catégories, soit les absences en courte invalidité et les absences en longue invalidité.
Nombre annuel total de jours perdus en raison des troubles d'ordre psychologique	Cet indicateur fait référence au nombre de jours perdus pour les absences en courte invalidité ainsi que pour les absences en longue invalidité, spécifiquement pour les troubles d'ordre psychologique.
Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause	Cet indicateur comptabilise le nombre de jours perdus pour les absences en courte invalidité ainsi que pour les absences en longue invalidité, toutes causes confondues.
Nombre d'employés réguliers (ETC) dans l'organisation	Cette donnée est exprimée sur la base d'employés à temps complet (ETC).
Nombre annuel total de jours travaillés	Pour cette donnée de base, il s'agit de totaliser l'ensemble des jours travaillés par tous les employés de l'organisation, durant l'année.
Salaire horaire moyen de l'organisation	Pour obtenir la valeur de cette donnée de base, le salaire de tous les employés de l'organisation doit être cumulé et ensuite divisé par le nombre d'employés à temps complet (ETC).
Taux d'absentéisme	Ce taux peut être calculé différemment d'une organisation à l'autre. Il est donc important de connaître la méthode de calcul adoptée par les organisations, avant d'utiliser cet indicateur. Généralement, ce taux se calcule en fonction du nombre de jours perdus ou du nombre d'événements d'absence. Ce taux inclut généralement les courtes et longues invalidités et, dans certains cas, les congés de maladie (si les données sont disponibles).
Taux de roulement	Le taux de roulement se calcule sur la base du nombre de départs de l'organisation divisé par le nombre annuel d'employés.
Taux de mobilité interne	Ce taux indique les mouvements internes de personnel.
Coût du roulement de personnel	Le coût du roulement de personnel peut être lié à de nombreux facteurs (ex. tous les coûts liés à l'embauche d'un nouvel employé, l'ensemble des coûts liés à la formation de cet employé, etc.). Ainsi, pour cet indicateur, il faudra se référer à la définition adoptée par l'organisation et prendre en compte les éléments inclus dans cette définition pour interpréter la valeur obtenue.

Comme l'indique les figures 1 et 2, pour l'organisation 1, l'ensemble de ces données de base sont disponibles et la charge de travail pour obtenir ces informations est faible. En ce qui concerne l'organisation 2, les figures 3 et 4 montrent que la majeure partie de ces données de base sont disponibles et la charge de travail pour les obtenir est aussi faible. Toutefois, le nombre annuel de cas d'absence liée à un TOP et le nombre annuel total de jours perdus en raison des TOP sont des données qui ne sont pas disponibles actuellement dans cette organisation. Il serait tout de même possible de les obtenir et dans ce cas, la charge de travail requise pourrait être qualifiée de modérée.

Figure 1. Données de base, organisation 1

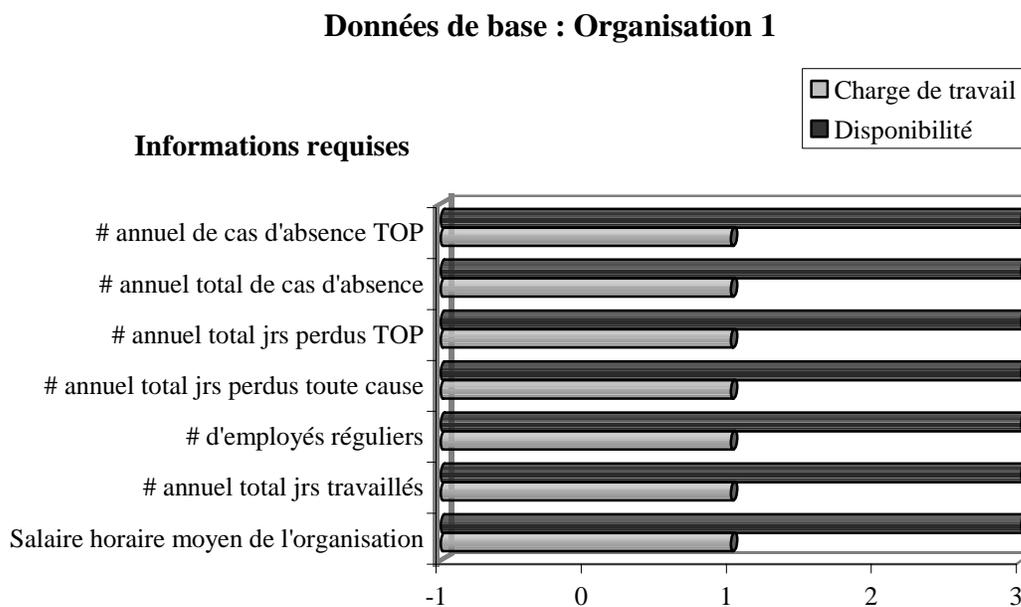


Figure 2. Données de base, organisation 2

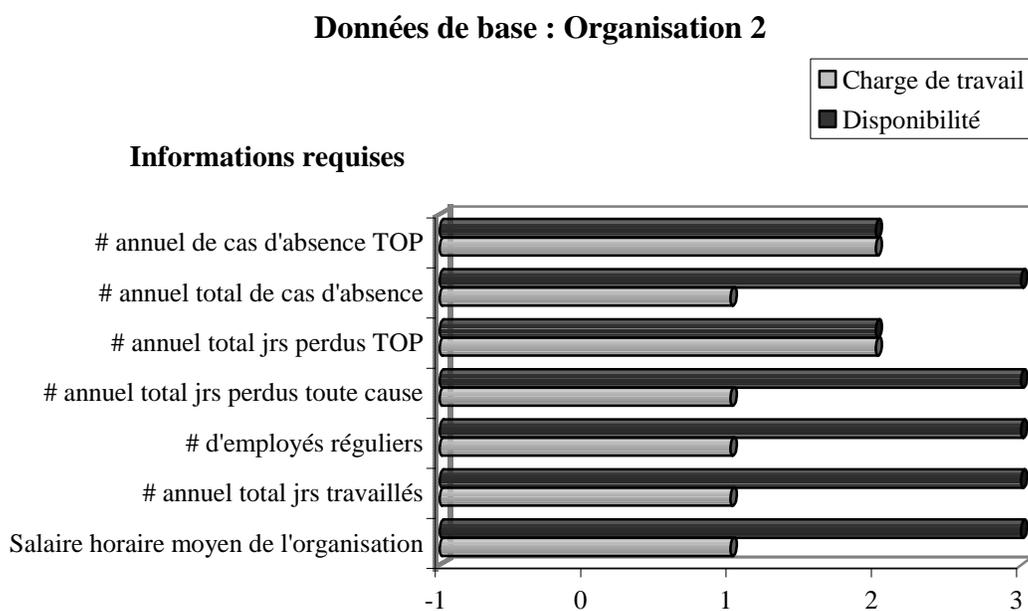


Figure 3 : Données de base (2), organisation 1

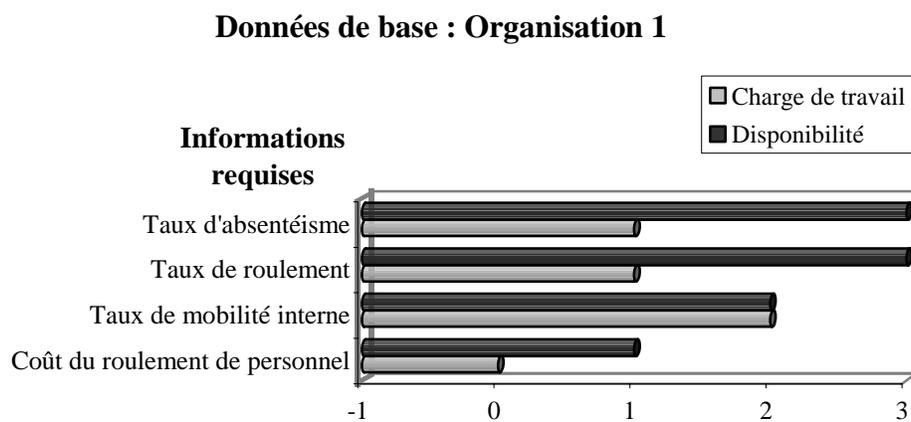
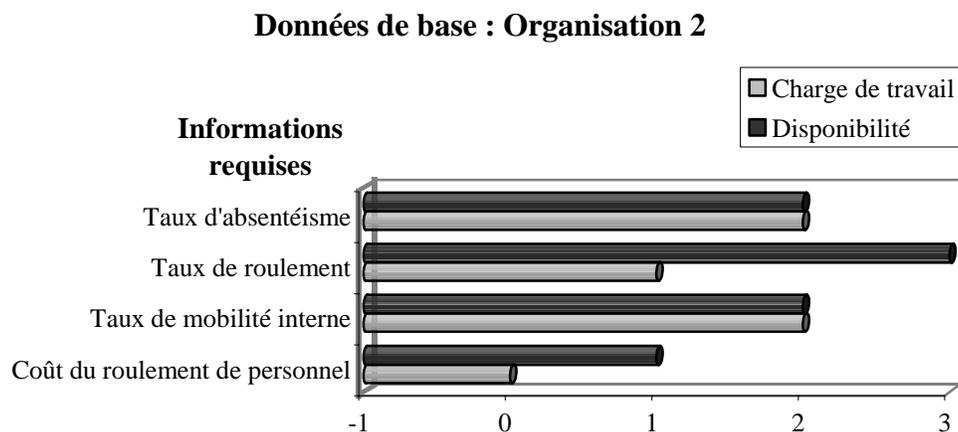


Figure 4. Données de base, organisation 2



En regard des résultats obtenus, on constate plusieurs similarités entre les deux organisations. Ainsi, le taux de roulement est une donnée disponible présentement (donc, charge de travail faible pour l'obtenir) dans les deux organisations. Pour ce qui est du taux de mobilité interne, ce dernier n'est pas disponible actuellement et ce, dans les deux organisations. Il est tout de même possible de l'obtenir mais une charge de travail modérée serait requise. Le coût du roulement de personnel est, quant à lui, non disponible et les organisations participantes n'ont aucun moyen de l'obtenir.

La seule différence qu'on retrouve entre ces deux organisations concerne le taux d'absentéisme. Pour l'organisation 1, cette donnée est disponible actuellement (charge de travail faible pour l'obtenir) tandis qu'elle ne l'est pas dans l'organisation 2. Toutefois, il serait quand même possible de l'obtenir et pour ce, une charge de travail modérée serait requise.

4.1.2 Coûts relatifs à l'absentéisme

Cette catégorie de coûts englobe l'ensemble des conséquences économiques liées à l'absence des employés, que l'on appelle communément jours de maladie ou jours perdus pour maladie. Voici les 14 indicateurs de coûts retenus.

- Coût d'invalidité
- Cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs
- Temps supplémentaire
- Travailleurs remplaçants
- Salaire et avantages économisés durant que le poste est inoccupé
- Retour au travail
- Système d'information pour gérer les données d'absence
- Frais de gestion des invalidités
- Expertises médicales
- Surcharge quantitative de travail pour les collègues
- Dommages collatéraux sur l'équipe de travail
- Congés de maladie
- Réduction du temps de travail
- Perte de capital intellectuel

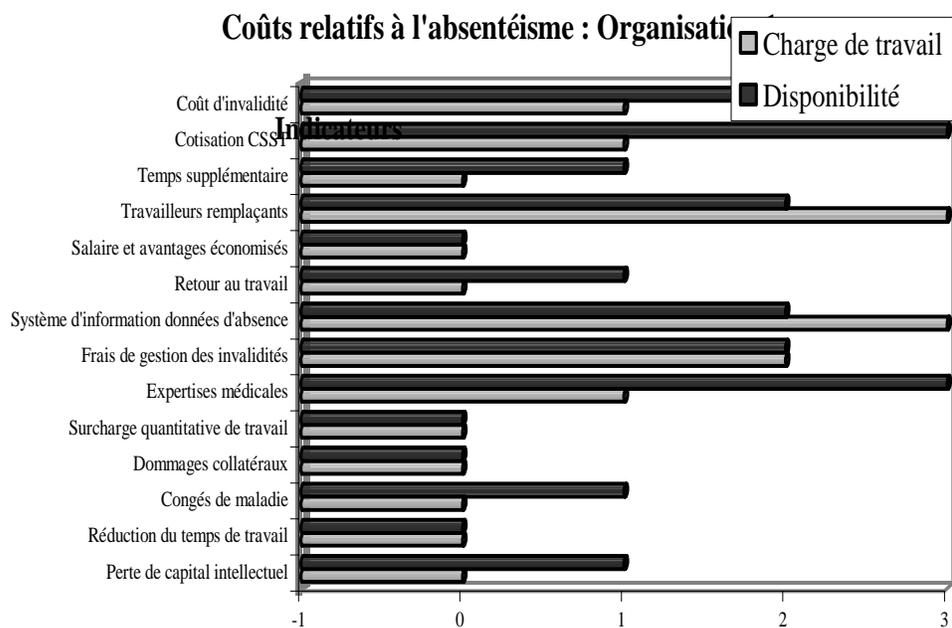
Dans la mesure du possible, ces indicateurs de coût devront être obtenus (ou être en lien avec) pour des cas d'absence liés à des troubles d'ordre psychologique (TOP).

INDICATEURS	DESCRIPTION
<p>Coût d'invalidité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance externe ▪ Autoassurance ▪ Avantages sociaux 	<p>Cet indicateur rassemble les primes d'assurance-salaire payée par l'employeur à un assureur externe et/ou les salaires des travailleurs, incluant les avantages sociaux (ex. RRQ, assurance-emploi, etc.), payé par l'employeur durant la période d'incapacité de travail liée à un trouble d'ordre psychologique (autoassurance). En connaissant le pourcentage des absences dans l'organisation qui sont liées à des troubles d'ordre psychologique, il serait possible d'avoir la proportion de ces coûts liée aux troubles d'ordre psychologique.</p>
<p>Cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs</p>	<p>Cet indicateur fait référence au coût de la cotisation versée à la CSST pour les travailleurs atteints d'un trouble d'ordre psychologique. Le coût de la cotisation à la CSST est facilement disponible. Toutefois, puisque peu de cas liés à des troubles d'ordre psychologique sont acceptés et indemnisés par la CSST, il est possible que le coût de la cotisation, spécifiquement pour ce type de problème, soit nul.</p>
<p>Temps supplémentaire</p>	<p>Le temps supplémentaire est une donnée qui est généralement disponible. Par contre, il est très difficile d'identifier le temps supplémentaire engendré directement par les absences liées à des troubles d'ordre psychologique. En plus, le temps supplémentaire est difficilement causé par un seul élément.</p>
<p>Travailleurs remplaçants</p>	<p>Cet indicateur comprend deux items, soit le coût des ressources humaines (salaire du remplaçant, coût lié à l'embauche et à la formation d'un travailleur remplaçant, suite à l'absence d'un employé en raison d'un trouble d'ordre psychologique) et le coût lié aux ressources matérielles pour le travailleur remplaçant (ex. bureau et ordinateur).</p>

Salaire et avantages économisés durant que le poste est inoccupé	Cet indicateur concerne les économies réalisées par l'employeur lorsque le travailleur absent en raison d'un trouble d'ordre psychologique n'est pas remplacé. L'ampleur de ces économies dépendra du régime d'invalidité auquel souscrit l'entreprise (qui paie les invalidités et les coûts engendrés). Pour procéder à ce calcul, la méthodologie à utiliser serait d'adopter une approche « cas par cas ».
Retour au travail	Cet indicateur regroupe l'ensemble des coûts liés au retour progressif, à l'assignation temporaire, aux risques de rechute et au devoir d'accommodement. d'un employé s'étant absenté en raison d'un trouble d'ordre psychologique.
Système d'information pour gérer les données d'absence	Cet indicateur comprend deux items, soit le coût technique (ensemble des coûts liés au système informatique qui gère les données d'absence) et le coût des ressources humaines (temps d'une ou des personnes consacré à la gestion des données d'absence).
Frais de gestion des invalidités	Cet indicateur comporte deux items, soit le coût administratif engendré par la gestion des invalidités (communication, administration et suivi) et le coût des ressources humaines (temps d'une ou des personnes consacré à la gestion des invalidités).
Expertises médicales	Cet indicateur totalise les coûts de/des expertises médicales demandées suite à l'absence d'un employé en raison d'un trouble d'ordre psychologique.
Surcharge quantitative de travail pour les collègues	Cet indicateur qualitatif est plus difficile à obtenir, il concerne le coût de la surcharge quantitative de travail pour les collègues, due à l'absence d'un employé en raison d'un trouble d'ordre psychologique (ne pas confondre avec la notion de temps supplémentaire).
Dommages collatéraux sur l'équipe de travail	Indicateur qualitatif concernant l'impact sur l'équipe de travail d'un employé absent en raison d'un trouble d'ordre psychologique.
Congés de maladie	Cet indicateur fait référence au coût des journées de congé prises en maladie, en raison d'un trouble d'ordre psychologique. Dans certains cas, il est possible d'obtenir le nombre de journées de congé prises en maladie. Toutefois, la raison de l'absence n'est pas disponible puisque généralement, aucun certificat médical n'est exigé pour les congés de maladie.
Réduction du temps de travail	Cet indicateur estime le nombre d'heures non travaillées quotidiennement, en raison de la présence d'un trouble d'ordre psychologique (ex. employé qui quitte deux heures avant la fin de son quart de travail).
Perte de capital intellectuel	Cet indicateur exprime le coût de la perte d'expertise liée au départ d'un employé (absence temporaire ou départ permanent de l'organisation) en raison d'un trouble d'ordre psychologique. C'est un indicateur très difficile à obtenir. Il faut également noter que la raison exacte du départ n'est pas toujours connue de l'employeur ou du gestionnaire. Ainsi, même si on demande à un gestionnaire d'évaluer la perte d'expertise suite au départ d'un employé de son secteur, il serait difficile ou même impossible d'évaluer cet indicateur spécifiquement pour un cas lié à un trouble d'ordre psychologique.

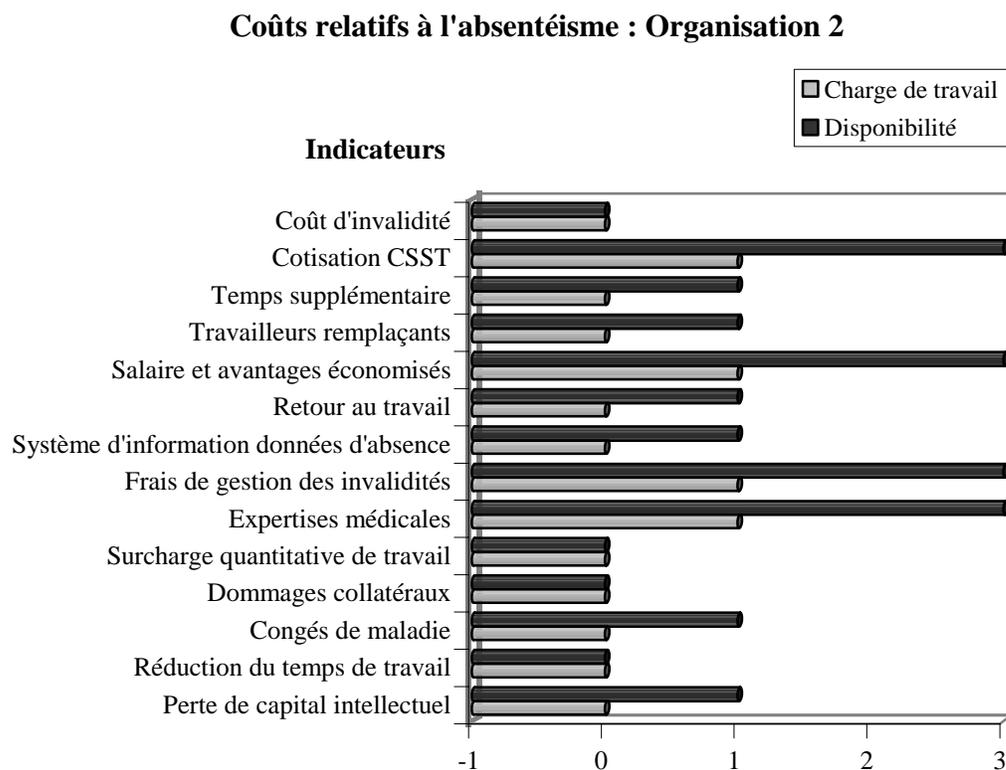
Concernant l'organisation 1, la figure 5 nous indique que le coût d'invalidité (excluant les coûts relatifs aux avantages sociaux), la cotisation versée à la CSST ainsi que les expertises médicales sont des indicateurs de coût disponibles actuellement. La charge de travail requise de la part de l'organisation pour obtenir ces données est donc faible. Pour ce qui est des indicateurs qui ne sont pas disponibles dans le moment, mais dont l'obtention serait tout de même possible, on retrouve les travailleurs remplaçants, le système d'information pour gérer les données d'absence ainsi que les frais de gestion des invalidités. Toutefois, la charge de travail requise pour obtenir ces indicateurs est de modérée (frais de gestion des invalidités) à élevée (travailleurs remplaçants et système d'information pour gérer les données d'absence). Les indicateurs qui ne sont pas disponibles et qui ne pourront l'être puisque l'organisation n'a aucun moyen de les obtenir (du moins présentement) sont : le temps supplémentaire, le retour au travail, les congés de maladie et la perte de capital intellectuel. La charge de travail requise n'est pas donc pas une mesure applicable pour ces indicateurs. Pour ce qui est du salaire et des avantages économisés durant que le poste est inoccupé, le code « non applicable » a été attribué à cet indicateur puisque dans cette organisation, aucune économie n'est réalisée, même si le travailleur absent n'est pas remplacé.

Figure 5. Coûts relatifs à l'absentéisme, organisation 1



Pour l'organisation 2, la figure 6 montre bien que les indicateurs qui sont disponibles actuellement et dont la charge de travail requise pour les obtenir est faible sont : la cotisation versée à la CSST, le salaire et les avantages économisés durant que le poste est inoccupé, les frais de gestion des invalidités ainsi que les expertises médicales. Dans cette catégorie, plusieurs indicateurs ne sont pas disponibles et cette organisation n'a aucun moyen de les obtenir. Ainsi, on retrouve l'indicateur relatif au temps supplémentaire, aux travailleurs remplaçants, au retour au travail, au système d'information pour gérer les données d'absence, aux congés de maladie et finalement, à la perte de capital intellectuel. Pour ces indicateurs, la charge de travail n'est donc pas applicable. Contrairement à l'organisation 1, le coût d'invalidité représente cette fois une donnée qui est non applicable compte tenu du mode de gestion des invalidités dans l'organisation 2.

Figure 6. Coûts relatifs à l'absentéisme, organisation 2



4.1.3 Coûts relatifs au présentéisme

Dans la mesure du possible, les indicateurs de coût inclus dans cette catégorie devront être obtenus pour des cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance, en raison d'un problème de santé psychologique au travail (présentéisme). Ces indicateurs sont d'ordre qualitatif, nous les avons retenus, mais ils sont difficiles à mesurer selon l'opinion des intervenants que nous avons consultés dans les deux organisations participantes.

INDICATEURS	DESCRIPTION
Accroissement des erreurs	Cet indicateur est lié au fait que l'employé est présent au travail mais qu'il est moins performant (accroissement des erreurs) en raison d'un problème de santé psychologique au travail.
Réduction de la qualité de la production	<i>Cette indicateur concerne les coûts associés à un employé présent, mais qui est moins performant (réduction de la qualité de la production) en raison d'un problème de santé psychologique au travail.</i>

4.1.4 Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme

Les indicateurs de coût inclus dans cette catégorie sont ceux qui peuvent être liés à l'absentéisme et au présentéisme. Dans certaines situations, le coût lié à ces indicateurs devra être obtenu (ou être en lien avec) pour des cas d'absence en raison d'un trouble d'ordre psychologique et/ou pour des cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance, en raison d'un problème de santé psychologique au travail (présentéisme).

INDICATEURS	DESCRIPTION
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée à la consommation de médicaments psychothérapeutiques	Cet indicateur concerne la portion de la prime d'assurance-santé payée par l'employeur, spécifiquement pour les médicaments psychothérapeutiques. De façon générale, le fournisseur de l'assurance-santé pour l'organisation détient l'information sur la consommation de médicaments, par grandes catégories thérapeutiques. Ce type d'information peut paraître dans un rapport qu'il fournit à l'organisation. Toutefois, il est important de noter que les données de consommation de médicaments psychothérapeutiques, obtenues par le fournisseur de l'assurance-santé, incluent généralement les prescriptions de l'employé et des membres de sa famille (si plan familial).
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée aux soins alternatifs	Cet indicateur exprime la portion de la prime d'assurance-santé, payée par l'employeur, pour les soins alternatifs (massage, naturopathe, etc.).
Programme d'aide aux employés (PAE)	Cet indicateur totalise le coût lié au fonctionnement du PAE. Les motifs de consultation à ce programme d'aide pourraient permettre d'établir la proportion des coûts qui est attribuable aux problèmes de santé psychologique au travail.
Expertises externes	Cet indicateur fait référence aux coûts des expertises externes (ex. <i>stress audit</i>) dont l'objectif est de prévenir, évaluer ou intervenir sur la santé psychologique au travail dans l'organisation. Globalement,

	ce type de données semble facile à obtenir. Il s'agit de comptabiliser le coût des experts externes ayant été demandés dans un objectif de prévention, d'évaluation ou d'intervention, spécifiquement pour la santé psychologique au travail dans l'organisation. À titre d'exemple, les « <i>stress audit</i> » menés dans certaines organisations, les interventions relatives à la gestion de conflits dans une équipe de travail pourraient être des éléments comptabilisés pour cet indicateur.
Temps de libération syndicale	Cet indicateur indique la portion du temps que les instances syndicales consacrent à la santé psychologique au travail. Le temps de libération syndicale est connu globalement. Par contre, il est difficile de déterminer avec exactitude le temps que les instances syndicales consacrent à la santé psychologique au travail.
Temps consacré à la problématique de la santé psychologique au travail	Cet indicateur indique le temps que divers intervenants consacrent à la santé psychologique au travail. Ce temps peut être associé à des réunions, à de l'intervention et à de la prévention. Cet indicateur exclut le temps déjà comptabilisé dans les indicateurs précédents. Pour cet indicateur, le terme « intervenants » ne réfère pas uniquement aux gestionnaires. Le temps de d'autres intervenants impliqués au niveau de la santé psychologique au travail (ex. conseillers en ressources humaines et superviseurs) devrait aussi être pris en compte.
Frais juridiques	Cet indicateur inclut les frais juridiques associés aux litiges ou aux griefs associés à un cas d'absence en raison d'un trouble d'ordre psychologique et/ou à un cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance, en raison d'un problème de santé psychologique au travail (présentéisme).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Litiges ▪ Griefs 	
Pertes d'opportunité	Les pertes d'opportunité représentent l'ensemble des coûts associés au stress au travail puisqu'il s'agit de sommes qui ne peuvent être investies dans les affaires courantes de l'organisation. Ce coût sera obtenu suite à l'estimation du coût de tous les autres indicateurs.
Perte de productivité	Cet indicateur estime la perte de productivité engendrée par les problèmes de santé psychologique au travail. Cette perte de productivité peut être exprimée, entre autres, par des objectifs de production ou des échéanciers non rencontrés, par des projets non réalisés, par des défauts de production (ex. erreurs), par des reprises de service et par des plaintes de la clientèle.
Prévention	Cet indicateur est lié à la prévention des problèmes de santé psychologique au travail dans l'organisation (coût des activités de prévention et coût pour la libération du personnel). Ce coût peut être associé à des activités de formation, à des interventions et à d'autres programmes visant la prévention des problèmes de santé psychologique dans l'organisation.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation (ex. gestion de la présence au travail) ▪ Interventions ▪ Programmes 	

Comme l'indique les deux figures 7 et 8, pour les deux organisations, il est possible de constater que l'indicateur relatif au PAE et celui associé aux expertises externes sont déjà disponibles et qu'ainsi, la charge de travail requise pour les obtenir est faible.

Une autre similitude entre les deux organisations concerne les indicateurs qui ne sont pas disponibles actuellement mais dont l'obtention serait tout de même possible. Ainsi, la prime d'assurance-santé reliée à la consommation de médicaments psychothérapeutiques et celle relative aux soins alternatifs, le temps de libération syndicale, les frais juridiques ainsi que l'indicateur associé à la prévention répondent à cette codification et ce, pour les deux organisations. La charge de travail requise pour obtenir ces indicateurs est quasi-similaire (à une exception près) pour l'organisation 1 et pour l'organisation 2. Concernant la prime d'assurance-santé relative aux médicaments psychothérapeutiques et celle liée aux soins alternatifs, la charge de travail est qualifiée de faible pour ces deux organisations. En ce qui concerne le temps de libération syndicale et les frais juridiques, la charge de travail pour obtenir ces indicateurs serait modérée. La différence entre les deux organisations participantes concerne l'indicateur associé à la prévention. Ainsi, pour l'organisation 1, la charge de travail requise afin d'obtenir cet indicateur serait élevée tandis que pour l'organisation 2, elle serait modérée.

Figure 7. Coûts communs à l'absentéisme et au présentisme, organisation 1

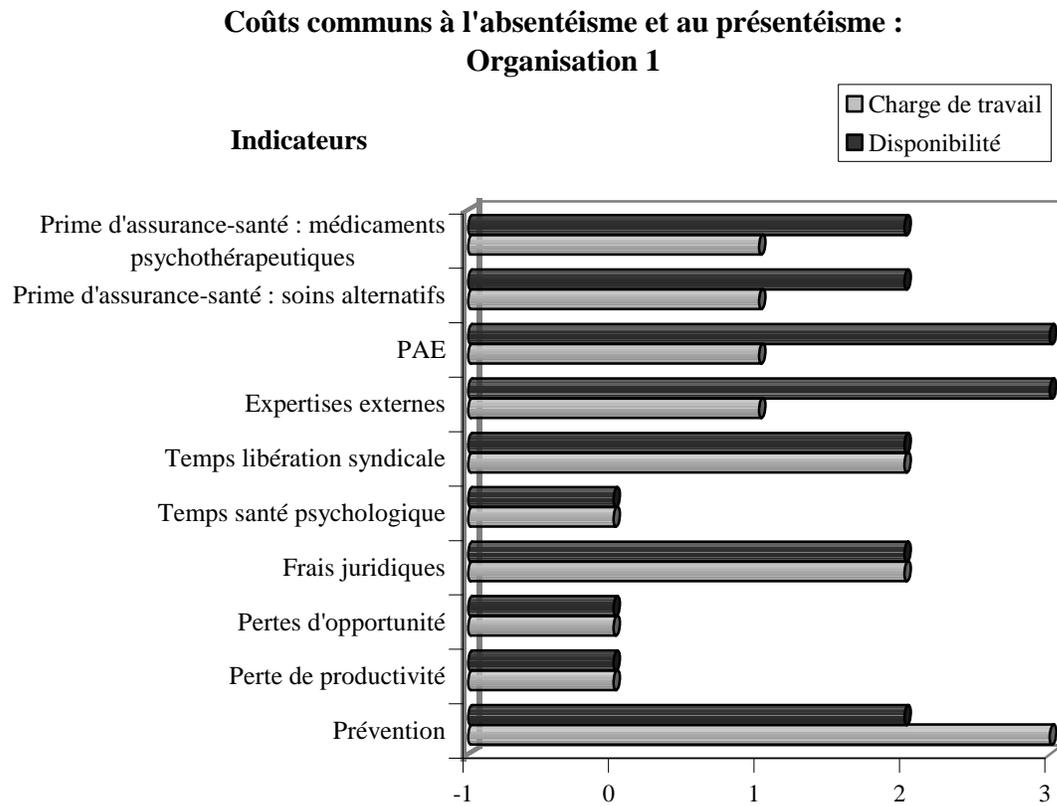
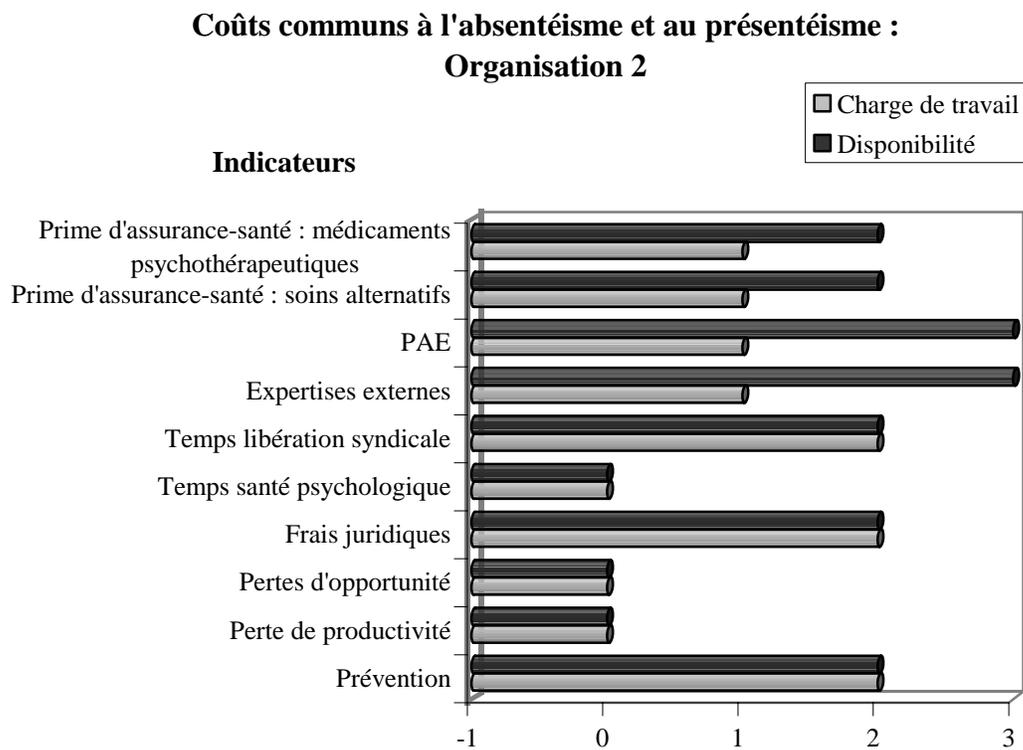


Figure 8. Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme, organisation 2



4.2 Discussion générale concernant les indicateurs

Globalement, pour les données de base qui seront nécessaires au calcul de certains indicateurs, il ne semble pas y avoir de difficulté particulière à l'obtention de ces informations. Néanmoins, dans certains cas, un travail devra peut-être être fait par l'organisation afin de rendre ces données disponibles (spécifiquement celles liées aux troubles d'ordre psychologique).

Pour ce qui est des informations générales sur le stress au travail, le coût du roulement de personnel est la seule donnée dont l'obtention ne semble pas possible (du moins, pour les deux organisations participantes).

Parmi les indicateurs appartenant à la catégorie « coûts relatifs à l'absentéisme » et dont l'obtention est plus problématique, on retrouve le temps supplémentaire associé aux troubles d'ordre psychologique, qui semble être une donnée très difficile à obtenir. Pour ce qui est des travailleurs remplaçants, deux items avaient été inclus dans la définition de cet indicateur, soit le coût des ressources humaines et le coût lié aux ressources matérielles. En regard des ressources humaines, on constate que l'information (ou une partie de l'information) pourrait, dans certains cas, être disponible mais que la charge de travail requise pour l'obtention de cette information serait élevée. Le coût des ressources matérielles achetées pour le travailleur remplaçant serait, quand à lui, nul. Ainsi, cet item ne constituerait pas un coût pour l'organisation.

Les coûts relatifs au retour au travail représentent une information qui ne semble pas disponible (du moins, pour ce qui est du temps de gestion accordé aux activités de retour au travail). Toutefois, il faudrait évaluer s'il serait possible d'obtenir une partie de ces coûts (ex. salaire du travailleur remplaçant si ce dernier demeure en poste durant le retour progressif de l'employé). Dans l'affirmative, la charge de travail requise pour obtenir cette information, spécifiquement pour des cas liés à des troubles d'ordre psychologique, devra aussi être prise en compte.

Une autre information qui semble difficile à obtenir est celle liée au système d'information pour gérer les données d'absence. Néanmoins, dans les organisations où cet indicateur est applicable, il faudrait quand même examiner la possibilité d'obtenir une estimation pour le coût technique et/ou pour le coût des ressources humaines.

Pour ce qui est de l'indicateur traitant des frais de gestion des invalidités, rappelons que deux types de coût avaient été distingués (coût des ressources humaines et coût administratif). Ainsi, le coût des ressources humaines est une donnée qui semble relativement facile à obtenir. Toutefois, la conclusion est différente en ce qui concerne le coût administratif (communication, administration et suivi) compte tenu que son évaluation paraît très difficile.

Pour conclure avec la catégorie « coûts relatifs à l'absentéisme », il semble qu'il ne soit pas possible, pour deux indicateurs, d'obtenir une évaluation économique de ceux-ci. Dans les organisations participantes à l'entretien focalisé, il n'y a pas de données disponibles pour le coût des journées de congé prises en maladie (en raison d'un trouble d'ordre psychologique) ainsi que pour le coût de la perte d'expertise liée au départ d'un employé (toujours en raison d'un trouble d'ordre psychologique). En ce qui concerne les autres indicateurs de cette catégorie qui n'ont pas été mentionnés jusqu'à présent, soit le coût d'invalidité (excluant les coûts relatifs aux avantages sociaux), la cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs, le salaire et les avantages économisés durant que le poste est inoccupé et les expertises médicales, il semble qu'il soit possible d'obtenir l'information sur ceux-ci (lorsque applicable). Pour ce qui est des avantages sociaux inclus dans l'indicateur « coût d'invalidité », il serait certainement possible d'en connaître les frais mais la charge de travail requise pour le faire sera à évaluer.

Finalement, pour les deux organisations où un entretien focalisé a été tenu, la majorité des indicateurs de coût communs à l'absentéisme et au présentéisme sont disponibles ou pourraient l'être. La charge de travail requise pour les obtenir variera entre faible et élevée, dépendamment des indicateurs. Par contre, en regard des pertes d'opportunité, ce

rapport a déjà fait mention que l'évaluation économique de cet indicateur serait obtenue suite à l'estimation du coût de tous les autres indicateurs. Ainsi, cette donnée sera temporairement retirée de la liste des indicateurs sélectionnés pour l'évaluation des coûts du stress.

Notons que malgré les commentaires émis ci-haut, aucun indicateur (exception faite de l'indicateur relatif aux pertes d'opportunité) ne sera soustrait du modèle présenté à la section suivante puisqu'il est possible que certaines organisations disposent ou puissent disposer de ceux-ci.

Dans l'ensemble, lorsque nous comparons nos résultats à la littérature scientifique, le portefeuille d'indicateurs (39) que nous avons développé couvre un large éventail des conséquences économiques du stress au travail. Il s'agit, en effet, du seul outil s'intéressant à la fois au phénomène de l'absentéisme et au phénomène du présentéisme. Comme le lecteur aura pu le constater dans le chapitre consacré à la revue de la littérature, ces deux aspects sont généralement abordés de manières distinctes par les recherches.

5. Ébauche d'un outil pour l'autoévaluation des coûts du stress au travail

À partir des résultats issus de la revue de la littérature et de l'enquête auprès des organisations participantes, un outil d'autoévaluation des coûts du stress au travail a été élaboré. Ainsi, l'objectif de cet instrument est de permettre aux organisations d'estimer les conséquences économiques et non économiques du stress au travail et plus spécifiquement, celles liées à l'absentéisme et au présentéisme. Afin qu'il puisse être utilisé directement par les organisations, l'outil a été construit à l'aide du chiffrier « Excel ». De cette façon, les intervenants n'ont qu'à inscrire les données requises (absentéisme, présentéisme et coûts communs) dans les cases appropriées d'une feuille de calcul. Il est important de noter que, pour le moment, l'outil n'a pas été testé ni validé en situation réelle.

Afin de rendre plus opérationnelle l'outil, les pages suivantes présentent les résultats d'un pré-test conduit auprès d'une organisation participante. L'administration de l'outil nous permet d'estimer les coûts directs et indirects à 1 950 000\$. De cette somme, 80,3% des coûts (1 565 000\$) sont associés à l'absentéisme et 19,7% (385 000\$) au présentéisme. Lorsque nous convertissons les coûts en information de gestion voici ce que nous obtenons :

- Les coûts associés au stress au travail représentent, annuellement, l'équivalent de 54 personnes à temps complet;
- Le total des coûts directs et indirects du stress au travail atteint 11 880 jours perdus (sur une base de 220 jours ouvrables).

Ces résultats furent très éclairants pour l'organisation qui, jusqu'à présent, n'utilisait comme indicateurs que les coûts directs d'assurance-salaire, estimé à 900 000\$. L'outil d'auto-évaluation montre bien qu'en fait les coûts directs et indirects du stress au travail sont plus du double (1 950 000\$). Cette démonstration du calcul des coûts ne se veut pas représentative ou généralisable aux autres organisations; elle vise uniquement à

démontrer le type d'information qu'il est possible d'obtenir en employant un tel outil d'auto-évaluation des coûts du stress au travail. Par ailleurs, à la fin du rapport vous trouverez un glossaire détaillé définissant chacun des indicateurs de coûts du stress au travail.

PRÉ-TEST

Description de l'organisation :

4 000 employés à temps complet
Assurance-salaire : assureur privé

Données de base

Informations requises	Résultats
Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP)	75 cas
Nombre annuel total de cas d'absence	400 cas
Nombre annuel total de jours perdus en raison des troubles d'ordre psychologique	5 000 jours perdus
Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause	20 000 jours perdus
Nombre d'employés réguliers (ETC) dans l'organisation	4 000 ETC
Nombre annuel total de jours travaillés	880 000 jours travaillés
Salaire horaire moyen de l'organisation	20 \$ / heure
Chiffre d'affaire annuel de l'organisation	300 000 000 \$
Profit annuel de l'organisation	Non applicable
Taux d'absentéisme	5.26 jours / travailleur
Taux de roulement	Non disponible
Taux de mobilité interne	Non disponible
Coût du roulement de personnel	Non disponible
Prévalence de détresse psychologique	40 %

Coûts relatifs à l'absentéisme

Indicateurs	Résultats
Coût d'invalidité : • Assurance externe • Autoassurance • Avantages sociaux	900 000 \$
Cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs	250 000 \$
Temps supplémentaire	280 000 \$
Travailleurs remplaçants • Coût des ressources humaines • Coût des ressources matérielles	300 000 \$
Salaire et avantages économisés durant que le poste est inoccupé	(-) 560 000 \$
Retour au travail • Retour progressif • Assignation • Rechute • Accommodement	75 000 \$
Système d'information pour gérer les données d'absence • Coût technique • Coût des ressources humaines	35 000 \$
Frais de gestion des invalidités • Coût administratif • Coût des ressources humaines	60 000 \$
Expertises médicales	5 000 \$
Surcharge quantitative de travail pour les collègues	Non disponible
Dommages collatéraux sur l'équipe de travail	Non disponible
Congés de maladie	100 000 \$
Réduction du temps de travail	60 000 \$
Perte de capital intellectuel	Non disponible

Coût total pour l'absentéisme

<i>Faire la somme de tous les résultats qui sont de nature économique</i>	1 505 000\$
<i>Faire une liste de tous les résultats qui sont de nature non économique</i>	3 indicateurs de coût non disponibles

Coûts relatifs au présentéisme

Indicateurs	Résultats
Accroissement des erreurs	Non disponible
Réduction de la qualité de la production	Non disponible

Coût total pour le présentéisme

<i>Faire la somme de tous les résultats qui sont de nature économique</i>	Non disponible
<i>Faire une liste de tous les résultats qui sont de nature non économique</i>	Aucun

Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme

Indicateurs	Résultats
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée à la consommation de médicaments psychothérapeutiques	50 000 \$
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée aux soins alternatifs	45 000 \$
Programme d'aide aux employés (PAE)	70 000 \$
Expertises externes	20 000 \$
Temps de libération syndicale	30 000 \$
Temps consacré à la problématique de la santé psychologique au travail <ul style="list-style-type: none"> • Réunions • Intervention • Prévention 	60 000 \$
Frais juridiques <ul style="list-style-type: none"> • Litiges • Griefs 	10 000 \$
Perte de productivité	Non disponible
Prévention <ul style="list-style-type: none"> • Formation • Interventions • Programmes 	100 000 \$

Coût total pour les indicateurs communs à l'absentéisme et au présentéisme

<i>Faire la somme de tous les résultats qui sont de nature économique</i>	385 000 \$
<i>Faire une liste de tous les résultats qui sont de nature non économique</i>	Aucun

Coûts du stress au travail dans cette organisation
Tableaux récapitulatifs

Données de base

Informations	Résultats
Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP)	75 cas
Nombre annuel total de cas d'absence	400 cas
Nombre annuel total de jours perdus en raison des troubles d'ordre psychologique	5 000 jours perdus
Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause	20 000 jours perdus
Taux d'absentéisme	5.26 jours / travailleur
Taux de roulement	Non disponible
Prévalence de détresse psychologique	40 %

Coûts économiques

Catégories	Résultats
Coûts économiques relatifs à l'absentéisme	1 565 000 \$
Coûts économiques relatifs au présentéisme	+ Non disponible
Coûts économiques communs à l'absentéisme et au présentéisme	+ 385 000 \$
Somme des coûts	= 1 950 000 \$

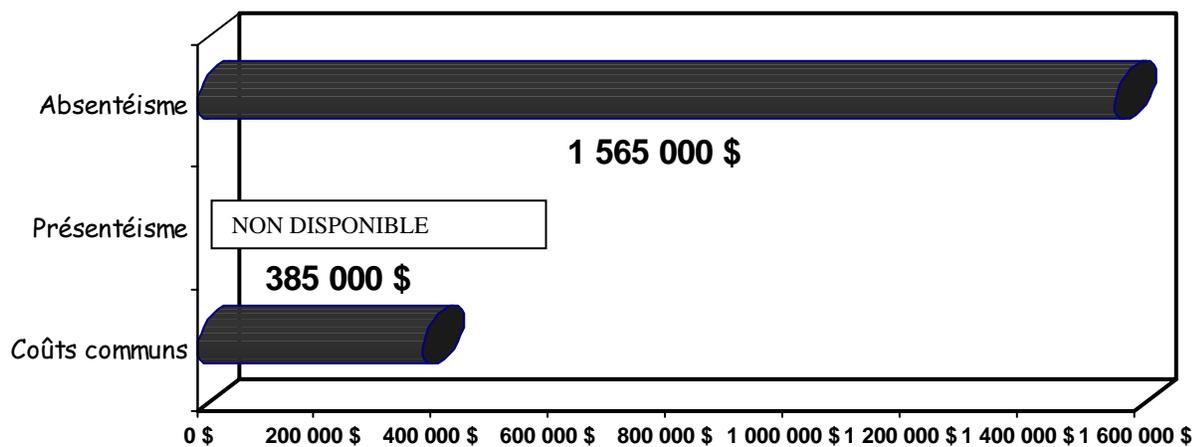
Coûts non économiques

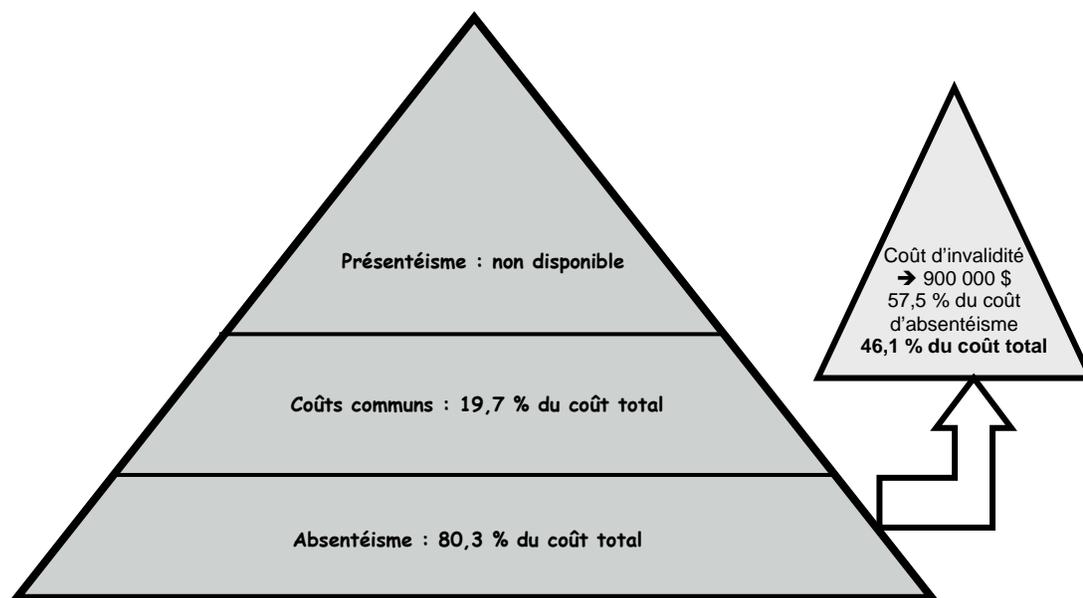
Catégories	Résultats
Coûts non économiques relatifs à l'absentéisme (lister ces coûts)	Trois indicateurs de coût non disponibles : a. Surcharge quantitative de travail pour les collègues b. Dommages collatéraux sur l'équipe de travail c. Perte de capital intellectuel

Catégories	Résultats
Coûts non économiques relatifs au présentéisme (lister ces coûts)	Deux indicateurs de coût non disponibles : <ol style="list-style-type: none"> a. Accroissement des erreurs b. Réduction de la qualité de la production
Coûts non économiques communs à l'absentéisme et au présentéisme (lister ces coûts)	Un indicateur de coût non disponible : <ol style="list-style-type: none"> a. Perte de productivité

Exemple de graphiques illustrant les résultats du tableau de bord de gestion

Coûts économiques



Proportion de chacun des coûts par rapport au coût total du stress au travail

Coût total du stress au travail dans cette organisation : 1 950 000 \$

6. Conclusion

Dans l'objectif de mieux comprendre les conséquences économiques du stress pour les organisations, une recension des écrits a été effectuée afin de dresser le portrait des connaissances sur cette question. À la lecture de cette revue de littérature, on constate que le stress au travail affecte un nombre important d'individus. Une enquête menée par Statistiques Canada, dans laquelle on demandait aux répondants d'indiquer leur niveau de stress vécu au travail, rapporte des résultats qui appuient cette affirmation. Selon cette enquête, 38.8 % des canadiens âgés entre 15 et 75 ans seraient un peu stressés au travail, 25 % seraient assez stressés et enfin, 5.4 % seraient extrêmement stressés au travail (Statistics Canada, 2002 - updated in September 2004). Dans leur rapport, (Hoel, Sparks, & Cooper, 2001) signalent que le stress est de plus en plus reconnu comme un phénomène qui affecte négativement un nombre croissant de personnes au travail.

Si le stress au travail est un problème de santé, il est aussi devenu un problème économique pour bon nombre d'individus, d'organisations et pour la société en général. D'ailleurs, (Tangri, 2003) rapporte que le coût total de la santé mentale pour l'industrie canadienne se chiffre à \$35 milliard annuellement. Que ce soit par l'intermédiaire des coûts d'invalidité, des frais engendrés par les demandes d'indemnisation des travailleurs, par la réduction de la productivité d'un employé en raison de la présence d'un problème de santé (présentéisme) ou encore, par l'ensemble des autres conséquences plus indirectes liées à l'absence d'un employé (ex. temps supplémentaire pour les collègues), les organisations doivent aussi assumer le coût du stress au travail et cette fois, selon une perspective économique.

Ces constats justifient l'importance d'outiller les entreprises afin de leur permettre de quantifier l'impact économique du stress au travail. Or, la recension des écrits effectuée dans le cadre de ce projet nous montre que les organisations n'ont accès qu'à un nombre limité d'information scientifique leur permettant d'évaluer les coûts du stress dans leur milieu. De façon plus spécifique, la littérature consultée présente quelques données qui pourraient être utilisées par les entreprises afin d'estimer, d'une façon plus ou moins

précise, certains de leurs coûts liés au stress au travail. Toutefois, à notre connaissance, il n'existe actuellement aucun outil permettant une évaluation exhaustive des coûts de cette problématique. Rappelons que (Tangri, 2003) est l'un des seuls auteurs à avoir publié une méthode de calcul permettant d'estimer l'ampleur des coûts du stress pour une organisation. Or, la formule que cet auteur propose exclue des indicateurs de coût importants tels la réduction de la productivité lorsque les employés sont au travail (présentéisme). L'importance de considérer le phénomène du présentéisme lors de l'évaluation des coûts ne fait plus aucun doute. D'ailleurs, (Hemp, 2004) signale que le présentéisme serait un problème entraînant des coûts beaucoup plus importants pour l'organisation que sa contrepartie, l'absentéisme.

En plus des constats énoncés ci-haut, la recension des écrits que nous avons réalisée a aussi permis d'identifier un certain nombre d'indicateurs de coût, qui, par la suite, a été enrichi et ajusté tout au long du projet. Ainsi, une proposition d'outil pour l'évaluation des coûts du stress au travail, qui regroupe les indicateurs retenus, a été élaborée. Au total, 39 indicateurs de coûts du stress en entreprise ont été retenus, ils se répartissent comme suit :

- Données de base : 14 indicateurs
- Coûts relatifs à l'absentéisme : 14 indicateurs
- Coûts relatifs au présentéisme : 2 indicateurs
- Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme : 9 indicateurs

Rappelons qu'en plus de ces trois catégories, l'outil proposé présente également une autre classification, qui regroupe des données de base qui seront nécessaires au calcul de certains indicateurs ou encore qui constituent des informations générales sur le stress au travail.

Suite à notre enquête terrain et aux résultats obtenus concernant la disponibilité des indicateurs dans les organisations, on constate que peu d'entre eux sont actuellement disponibles. De façon plus spécifique, l'obtention des indicateurs de coût relatifs à l'absentéisme semble plus problématique. Pour un nombre relativement important

d'indicateurs appartenant à cette catégorie (quatre indicateurs pour l'organisation 1 et six pour l'organisation 2), il semble que ceux-ci ne soient pas disponibles et les deux organisations n'ont aucun moyen de les obtenir (du moins, présentement). En ce qui concerne les indicateurs de coûts relatifs au présentéisme, ceux-ci semblent très difficiles à obtenir. Dans la troisième catégorie, qui regroupe les indicateurs communs à l'absentéisme et au présentéisme, on constate que seul un petit nombre d'entre eux sont disponibles actuellement (deux indicateurs et ce, dans les deux organisations où un entretien focalisé a été conduit). Toutefois, plusieurs indicateurs pourraient tout de même être obtenus, même s'ils sont non disponibles présentement.

À la lumière de ces résultats, il est possible de constater que les organisations devront, dans la mesure du possible, mettre en place certaines stratégies afin de rendre disponible un plus grand nombre d'indicateurs de coût. Par exemple, le temps de gestion lié aux activités de retour au travail pourrait éventuellement être disponible si les entreprises instaurent un système servant à comptabiliser ces résultats. Néanmoins, la difficulté liée à l'évaluation de certains indicateurs est indéniable. Le coût des journées de congé prises en maladie, en raison d'un trouble d'ordre psychologique, en est un exemple.

Toutefois, il est important de noter que le nombre d'organisations interrogées dans le cadre de ce projet ne permet pas de généraliser les résultats obtenus sur l'état des indicateurs à l'ensemble des organisations. C'est la raison qui explique qu'aucun indicateur (exception faite pour l'indicateur relatif aux pertes d'opportunité) n'a été soustrait du modèle proposé pour l'évaluation des coûts du stress au travail.

Tel que mentionné ci-haut, il n'existe, à notre connaissance, aucun outil qui permette une évaluation exhaustive des coûts associés à la problématique du stress au travail. Ainsi, nous avons développé un outil d'autoévaluation des coûts du stress au travail. Cet outil, construit à l'aide du chiffrier « Excel », permettra assurément aux organisations d'obtenir des estimations plus précises et détaillées sur les sommes déboursées en lien avec le stress au travail. De tels résultats

auront certainement un impact majeur sur des décisions de gestion liées, entre autres, à la prévention du stress au travail.

Annexe 1

Glossaire : précisions ou définitions

1. **Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP) :** Pour cette donnée de base, il s'agit de calculer le nombre d'absences en courte et en longue invalidité, spécifiquement pour les troubles d'ordre psychologique.
2. **Nombre annuel total de cas d'absence :** Pour cette donnée de base, il s'agit de calculer le nombre d'absences en courte et en longue invalidité, toutes causes confondues.
3. **Nombre annuel total de jours perdus en raison des troubles d'ordre psychologique :** Il s'agit de comptabiliser le nombre de jours perdus pour les absences en courte invalidité ainsi que pour les absences en longue invalidité, spécifiquement pour les troubles d'ordre psychologique.
4. **Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause :** Il s'agit de comptabiliser le nombre de jours perdus pour les absences en courte invalidité ainsi que pour les absences en longue invalidité, toutes causes confondues.
5. **Nombre d'employés réguliers (ETC) dans l'organisation :** Cette donnée devra être exprimée par rapport à la notion d'employés à temps complet (ETC). Ainsi :

$$\text{ETC} = \frac{\text{nombre annuel total de jours travaillés}}{220 \text{ jours ouvrables (ou nombre de jours ouvrables dans l'organisation)}}$$

6. **Nombre annuel total de jours travaillés :** Pour cette donnée de base, il s'agit de totaliser l'ensemble des jours travaillés par tous les employés de l'organisation, durant l'année.
7. **Salaire horaire moyen de l'organisation :** Pour obtenir la valeur de cette donnée de base, le salaire de tous les employés de l'organisation doit être cumulé et ensuite divisé par le nombre d'employés à temps complet (ETC).
8. **Chiffre d'affaire annuel de l'organisation :** Se rapporter au rapport annuel de l'organisation pour obtenir le chiffre d'affaire annuel.
9. **Profit annuel de l'organisation :** Se rapporter au rapport annuel de l'organisation pour obtenir le profit annuel.
10. **Taux d'absentéisme :** Ce taux peut être calculé différemment d'une organisation à l'autre. Il est donc important de connaître la méthode de calcul adoptée par les organisations, avant d'utiliser cet indicateur. Généralement, ce taux se calcule en fonction du nombre de jours perdus ou du nombre d'évènements d'absence.

Ce taux inclut généralement les courtes et longues invalidités et, dans certains cas, les congés de maladie (si les données sont disponibles).
11. **Taux de roulement :** Le taux de roulement se calcule sur la base du nombre de départs de l'organisation. Il est donc égal à :

$$\frac{\text{Nombre de départs durant l'année}}{\text{Nombre annuel moyen d'employés}} \times 100$$

12. **Taux de mobilité interne** : Ce taux indique les mouvements de personnel à l'intérieur même de l'organisation. Il est donc égal à :

$$\frac{\text{Nombre de mouvements de personnel durant l'année X 100}}{\text{Nombre annuel moyen d'employés}}$$

13. **Coût du roulement de personnel** : Le coût du roulement de personnel peut être lié à de nombreux facteurs (ex. tous les coûts liés à l'embauche d'un nouvel employé, l'ensemble des coûts liés à la formation de cet employé, etc.). Ainsi, pour cet indicateur, il faudra se référer à la définition adoptée par l'organisation et prendre en compte les éléments inclus dans cette définition pour interpréter la valeur obtenue.

14. **Prévalence de détresse psychologique** : Proportion d'individus qui rapportent une fréquence de symptômes (associés aux états dépressifs et anxieux, aux troubles cognitifs et à l'irritabilité), durant la semaine ayant précédé la mesure, qui est supérieure au seuil établi par Santé Québec auprès de la population québécoise (Légaré et al., 2001).

15. **Coût d'invalidité**

- Assurance externe
- Autoassurance
- Avantages sociaux

Salaire des travailleurs, incluant les avantages sociaux (ex. RRQ, assurance-emploi, etc.), payés par l'employeur durant la période d'incapacité de travail liée à un trouble d'ordre psychologique (autoassurance) et/ou prime d'assurance-salaire payée par l'employeur à un assureur externe. En connaissant le pourcentage des absences dans l'organisation qui sont liées à des troubles d'ordre psychologique, il serait possible d'avoir la portion de cette prime liée aux troubles d'ordre psychologique (si l'assureur ne fournit pas directement l'information).

16. **Cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs** : Coût de la cotisation versée à la CSST pour les travailleurs atteints d'un trouble d'ordre psychologique.

17. **Temps supplémentaire** : Coût pour le temps supplémentaire réalisé par d'autres travailleurs afin de remplacer le travail du ou des employés absents en raison de troubles d'ordre psychologique.

18. **Travailleurs remplaçants** :

- Coût des ressources humaines
- Coût des ressources matérielles

Indicateur qui comprend deux items, soit le coût des ressources humaines (salaire du remplaçant, coût lié à l'embauche et à la formation d'un travailleur remplaçant, suite à l'absence d'un employé en raison d'un trouble d'ordre psychologique) et le coût lié aux ressources matérielles achetées pour le travailleur remplaçant (ex. bureau et ordinateur).

19. **Salaire et avantages économisés durant que le poste est inoccupé** : Économies réalisées par l'employeur lorsque le travailleur absent en raison d'un trouble d'ordre psychologique n'est pas remplacé. L'ampleur de ces économies dépendra du régime d'invalidité auquel souscrit l'entreprise (qui paie les invalidités et les coûts engendrés).

20. Retour au travail

- Retour progressif
- Assignation
- Rechute
- Accommodement

Retour progressif : Ensemble des coûts liés au retour progressif au travail d'un employé s'étant absenté en raison d'un trouble d'ordre psychologique. Le retour progressif consiste à réintégrer, de façon progressive, un employé dans ses fonctions. À titre d'exemple, une personne ayant été absente pour un trouble d'ordre psychologique pourrait être présente au travail deux journées par semaine, durant les deux premières semaines de son retour, et progressivement, augmenter son temps de travail à trois ou quatre journées par semaine, et ainsi de suite.

Assignation : Ensemble des coûts liés à l'assignation temporaire suite au retour au travail d'un employé s'étant absenté en raison d'un trouble d'ordre psychologique. L'assignation temporaire est une mesure permettant à un employé d'effectuer un retour au travail et ce, même s'il n'est pas complètement rétabli de la condition médicale qui le touche (trouble d'ordre psychologique, dans le cas présent). À ce moment, l'employé peut être assigné à d'autres tâches que celles qu'il effectue habituellement ou être assigné à des tâches de son travail régulier, mais qui seront modifiées pour une période temps donnée.

Rechute : Ensemble des coûts liés à la rechute d'un employé s'étant préalablement absenté en raison d'un trouble d'ordre psychologique. En d'autres termes, la rechute est, dans le cas présent, caractérisée par le fait qu'un employé a été absent de son travail en raison d'un trouble d'ordre psychologique, est revenu au travail durant un certain temps et qu'il est de nouveau absent du travail en raison du même trouble d'ordre psychologique.

Accommodement : Ensemble des coûts liés aux mesures d'accommodement suite au retour au travail d'un employé s'étant absenté en raison d'un trouble d'ordre psychologique. Les mesures d'accommodement peuvent prendre diverses formes mais essentiellement, elles visent à permettre le retour au travail d'un employé, en prenant en considération sa condition particulière. À titre d'exemple, la formation d'un travailleur à un autre emploi que celui qu'il occupe habituellement (s'il ne peut réintégrer son poste régulier en raison d'un trouble d'ordre psychologique) peut représenter une mesure d'accommodement.

21. Système d'information pour gérer les données d'absence

- Coût technique
- Coût des ressources humaines

Indicateur qui comprend deux items, soit le coût technique (ensemble des coûts liés au système informatique qui gère les données d'absence) et le coût des ressources humaines (temps d'une ou des personnes consacré à la gestion des données d'absence). En connaissant le pourcentage des absences dans l'organisation qui sont liées à des troubles d'ordre psychologique, il serait possible d'avoir la proportion de ces coûts liée aux troubles d'ordre psychologique.

22. Frais de gestion des invalidités

- Coût administratif
- Coût des ressources humaines

Indicateur qui comprend deux items, soit le coût administratif engendré par la gestion des invalidités (communication, administration et suivi) et le coût des ressources humaines (temps d'une ou des personnes consacré à la gestion des invalidités). En connaissant le

pourcentage des absences dans l'organisation qui sont liées à des troubles d'ordre psychologique, il serait possible d'avoir la proportion de ces coûts liée aux troubles d'ordre psychologique.

23. **Expertises médicales** : Coût de/des expertises médicales demandées suite à l'absence d'un employé en raison d'un trouble d'ordre psychologique.
24. **Surcharge quantitative de travail pour les collègues** : Appréciation de la surcharge quantitative de travail pour les collègues, due à l'absence d'un employé en raison d'un trouble d'ordre psychologique (ne pas confondre avec la notion de temps supplémentaire).
25. **Dommages collatéraux sur l'équipe de travail** : Impact sur l'équipe de travail d'un employé absent en raison d'un trouble d'ordre psychologique.
26. **Congés de maladie** : Coût des journées de congé prises en maladie, en raison d'un trouble d'ordre psychologique.
27. **Réduction du temps de travail** : Estimation du coût engendré par les heures non travaillées quotidiennement, en raison de la présence d'un trouble d'ordre psychologique (ex. employé qui quitte deux heures avant la fin de son quart de travail)
28. **Perte de capital intellectuel** : Coût de la perte d'expertise liée au départ d'un employé (absence temporaire ou départ permanent de l'organisation) en raison d'un trouble d'ordre psychologique.
29. **Accroissement des erreurs** : Coût lié au fait que l'employé est présent au travail mais qu'il est moins performant (accroissement des erreurs) en raison d'un problème de santé psychologique au travail.
30. **Réduction de la qualité de la production** : Coût lié au fait que l'employé est présent au travail mais qu'il est moins performant (réduction de la qualité de la production) en raison d'un problème de santé psychologique au travail.
31. **Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée à la consommation de médicaments psychothérapeutiques** : Portion de la prime d'assurance-santé payée par l'employeur, spécifiquement pour les médicaments psychothérapeutiques.
32. **Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée aux soins alternatifs** : Portion de la prime d'assurance-santé, payée par l'employeur, pour les soins alternatifs (massage, naturopathe, etc.).
33. **Programme d'aide aux employés (PAE)** : Coût global lié au fonctionnement du PAE. Les motifs de consultation à ce programme d'aide pourraient permettre d'établir la proportion des coûts qui est attribuable aux problèmes de santé psychologique au travail.
34. **Expertises externes** : Coût des expertises externes (ex. stress audit) dont l'objectif est de prévenir, évaluer ou intervenir sur la santé psychologique au travail dans l'organisation.
35. **Temps de libération syndicale** : Coût lié à la portion du temps que les instances syndicales consacrent à la santé psychologique au travail.
36. **Temps consacré à la problématique de la santé psychologique au travail**
 - Réunions
 - Intervention
 - Prévention

Coût lié à la portion du temps que divers intervenants consacrent à la santé psychologique au travail. Ce temps peut être associé à des réunions, à de l'intervention et à de la prévention.

Cet indicateur exclut le temps déjà comptabilisé dans les indicateurs précédents.

37. **Frais juridiques**

- Litiges
- Griefs

Cet indicateur inclus deux items :

Litiges : frais juridiques et administratifs associés à un cas d'absence en raison d'un trouble d'ordre psychologique et/ou à un cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance, en raison d'un problème de santé psychologique au travail (présentéisme).

Griefs : frais juridiques et administratifs associés à un cas d'absence en raison d'un trouble d'ordre et/ou à un cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance, en raison d'un problème de santé psychologique au travail.

38. **Perte de productivité** : Estimation du coût de la perte de productivité engendrée par les problèmes de santé psychologique au travail. Cette perte de productivité peut être exprimée, entre autres, par des objectifs de production ou des échéanciers non rencontrés, par des projets non réalisés, par des défauts de production (ex. erreurs), par des reprises de service et par des plaintes de la clientèle.

39. **Prévention**

- Formation
- Interventions
- Programmes

Coût lié à la prévention des problèmes de santé psychologique au travail dans l'organisation (coût des activités de prévention et coût pour la libération du personnel). Ce coût peut être associé à des activités de formation (ex. gestion de la présence au travail), à des interventions et à d'autres programmes visant la prévention des problèmes de santé psychologique dans l'organisation.

Annexe 2

Formulaire d'autoévaluation des coûts du stress au travail

Afin de compléter ce formulaire d'autoévaluation des coûts du stress au travail, vous devrez suivre les indications suivantes :

1. Il est **essentiel** de se référer à la section « Glossaire » (qui se trouve à la fin du formulaire d'autoévaluation) afin d'avoir des précisions ou des définitions sur les données de base ainsi que sur les indicateurs utilisés.
2. Les résultats du formulaire d'autoévaluation devront être exprimés sur une base annuelle.

Données de base

Informations requises	Résultats (exprimés en terme financier ou autres)
Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP)	
Nombre annuel total de cas d'absence	
Nombre annuel total de jours perdus en raison des troubles d'ordre psychologique	
Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause	
Nombre d'employés réguliers (ETC) dans l'organisation	
Nombre annuel total de jours travaillés	
Salaire horaire moyen de l'organisation	
Chiffre d'affaire annuel de l'organisation	
Profit annuel de l'organisation	
Taux d'absentéisme	
Taux de roulement	
Taux de mobilité interne	
Coût du roulement de personnel	
Prévalence de détresse psychologique	

Coûts relatifs à l'absentéisme

Indicateurs	Éléments requis pour l'obtention des résultats	Résultats (exprimés en terme financier ou autres)
Coût d'invalidité : <ul style="list-style-type: none"> • Assurance externe • Autoassurance • Avantages sociaux 	Salaire des travailleurs + avantages sociaux payés durant la période d'incapacité de travail liée à un TOP (autoassurance)	
	Prime d'assurance salaire x Proportion des absences liées à des TOP (assureur externe)	
Cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs	Cotisation versée à la CSST pour les TOP	
Temps supplémentaire	Nombre d'heures réalisées en temps supplémentaire pour remplacer le travail d'employés absents en raison de TOP x Salaire horaire moyen de l'organisation	
Travailleurs remplaçants <ul style="list-style-type: none"> • Coût des ressources humaines • Coût des ressources matérielles 	Salaire des travailleurs qui remplacent des employés absents en raison de TOP	
	Coût lié à l'embauche des travailleurs qui remplacent des employés absents en raison de TOP	
	Coût lié à la formation des travailleurs qui remplacent des employés absents en raison de TOP	
	Coût des ressources matérielles achetées pour les travailleurs qui remplacent des employés absents en raison de TOP	
Salaire et avantages économisés durant que le poste est inoccupé	Salaire et avantages économisés lorsque des travailleurs absents en raison de TOP ne sont pas remplacés	
Retour au travail <ul style="list-style-type: none"> • Retour progressif • Assignation • Rechute • Accommodement 	Coût associé au retour progressif d'employés s'étant absentés en raison de TOP (coût pour le temps de gestion, salaire du travailleur remplaçant si ce dernier demeure en poste durant le retour progressif de l'employé, etc.)	
	Coût associé à l'assignation temporaire suite au retour au travail d'employés s'étant absentés en raison de TOP (ex. coût pour le temps de gestion en lien avec l'assignation temporaire)	
	Coût associé à la rechute d'employés s'étant préalablement absentés en raison de TOP (ex. coût pour le temps de gestion en lien avec la rechute)	
	Coût lié aux mesures d'accommodement suite au retour au travail d'employés s'étant absentés en raison de TOP (ex. coût pour le temps de gestion en lien avec les mesures d'accommodement, coûts directs des mesures d'accommodement, etc.)	
Système d'information pour gérer les données d'absence <ul style="list-style-type: none"> • Coût technique • Coût des ressources humaines 	Coût du système informatique (coût d'achat du système, coût d'entretien, etc.) qui gère les données d'absence X Proportion des absences liées à des TOP	
	Coût pour les ressources humaines qui	

Indicateurs	Éléments requis pour l'obtention des résultats	Résultats (exprimés en terme financier ou autres)
	gèrent les données d'absence X Proportion des absences liées à des TOP	
Frais de gestion des invalidités <ul style="list-style-type: none"> • Coût administratif • Coût des ressources humaines 	Coût administratif lié à la gestion des invalidités X Proportion des absences liées à des TOP	
	Coût pour les ressources humaines qui gèrent les invalidités X Proportion des absences liées à des TOP	
Expertises médicales	Coût des expertises médicales demandées suite à l'absence d'employés en raison de TOP	
Surcharge quantitative de travail pour les collègues	Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire	
Dommages collatéraux sur l'équipe de travail	Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire	
Congés de maladie	Coût total des journées de congé prises en maladie, en raison de TOP	
Réduction du temps de travail	Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire	
Perte de capital intellectuel	Estimation du coût de la perte d'expertise liée au départ d'employés en raison de TOP	

Coûts relatifs au présentisme

Indicateurs	Éléments requis pour l'obtention des résultats	Résultats (exprimés en terme financier ou autres)
Accroissement des erreurs	Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire	
Réduction de la qualité de la production	Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire	

Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme

Indicateurs	Éléments requis pour l'obtention des résultats	Résultats (exprimés en terme financier ou autres)
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée à la consommation de médicaments psychothérapeutiques	Portion de la prime d'assurance-santé liée aux médicaments psychothérapeutiques	
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée aux soins alternatifs	Portion de la prime d'assurance-santé liée aux soins alternatifs	
Programme d'aide aux employés (PAE)	Coût global du PAE X Pourcentage des motifs de consultation au PAE qui sont liés aux problèmes de santé psychologique au travail	
Expertises externes	Coût des expertises externes dont l'objectif est prévenir, évaluer ou intervenir sur la santé psychologique au travail	
Temps de libération syndicale	Portion du temps de travail des instances syndicales lié à la santé psychologique au travail X Salaire quotidien de libération syndicale	
Temps consacré à la problématique de la santé psychologique au travail <ul style="list-style-type: none"> • Réunions • Intervention • Prévention 	Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire	
Frais juridiques <ul style="list-style-type: none"> • Litiges • Griefs 	Litiges : Frais juridiques + frais administratifs (coût pour le temps de libération des personnes impliquées dans les litiges) pour des litiges associés à des cas d'absence en raison de TOP et / ou à des cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance en raison d'un problème de santé psychologique au travail	
	Griefs : Frais juridiques + frais administratifs (coût pour le temps de libération des personnes impliquées dans les griefs) pour les griefs associés à des cas d'absence en raison de TOP et / ou à des cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance en raison d'un problème de santé psychologique au travail	
Perte de productivité	Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire	
Prévention <ul style="list-style-type: none"> • Formation • Interventions • Programmes 	Coût pour l'ensemble des activités que l'organisation réalise en regard de la prévention des problèmes de santé psychologique au travail (coût de développement de l'activité, coût de réalisation, etc.)	
	Coût pour le temps de libération des personnes qui participent aux activités de prévention des problèmes de santé de santé psychologique au travail	

Tableau de bord de gestion de l'outil d'autoévaluation des coûts du stress au travail

Les résultats à inscrire dans le tableau de bord de gestion proviennent du formulaire d'autoévaluation des coûts du stress au travail.

Données de base

Informations requises	Résultats
Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP)	
Nombre annuel total de cas d'absence	
Nombre annuel total de jours perdus en raison des troubles d'ordre psychologique	
Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause	
Nombre d'employés réguliers (ETC) dans l'organisation	
Nombre annuel total de jours travaillés	
Salaire horaire moyen de l'organisation	
Chiffre d'affaire annuel de l'organisation	
Profit annuel de l'organisation	
Taux d'absentéisme	
Taux de roulement	
Taux de mobilité interne	
Coût du roulement de personnel	
Prévalence de détresse psychologique	

Coûts relatifs à l'absentéisme

Indicateurs	Résultats
Coût d'invalidité : <ul style="list-style-type: none"> • Assurance externe • Autoassurance • Avantages sociaux 	
Cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs	
Temps supplémentaire	
Travailleurs remplaçants <ul style="list-style-type: none"> • Coût des ressources humaines • Coût des ressources matérielles 	
Salaire et avantages économisés durant que le poste est inoccupé	

Indicateurs	Résultats
Retour au travail <ul style="list-style-type: none"> • Retour progressif • Assignation • Rechute • Accommodement 	
Système d'information pour gérer les données d'absence <ul style="list-style-type: none"> • Coût technique • Coût des ressources humaines 	
Frais de gestion des invalidités <ul style="list-style-type: none"> • Coût administratif • Coût des ressources humaines 	
Expertises médicales	
Surcharge quantitative de travail pour les collègues	
Dommages collatéraux sur l'équipe de travail	
Congés de maladie	
Réduction du temps de travail	
Perte de capital intellectuel	

Coût total pour l'absentéisme	
<i>Faire la somme de tous les résultats qui sont de nature économique</i>	
<i>Faire une liste de tous les résultats qui sont de nature non économique</i>	

Coûts relatifs au présentéisme

Indicateurs	Résultats
Accroissement des erreurs	
Réduction de la qualité de la production	

Coût total pour le présentéisme	
<i>Faire la somme de tous les résultats qui sont de nature économique</i>	
<i>Faire une liste de tous les résultats qui sont de nature non économique</i>	

Coûts communs à l'absentéisme et au présentéisme

Indicateurs	Résultats
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée à la consommation de médicaments psychothérapeutiques	
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou familial) reliée aux soins alternatifs	
Programme d'aide aux employés (PAE)	
Expertises externes	
Temps de libération syndicale	
Temps consacré à la problématique de la santé psychologique au travail <ul style="list-style-type: none"> • Réunions • Intervention • Prévention 	
Frais juridiques <ul style="list-style-type: none"> • Litiges • Griefs 	
Perte de productivité	
Prévention <ul style="list-style-type: none"> • Formation • Interventions • Programmes 	

Coût total pour les indicateurs communs à l'absentéisme et au présentéisme

<i>Faire la somme de tous les résultats qui sont de nature économique</i>	
<i>Faire une liste de tous les résultats qui sont de nature non économique</i>	

Coûts du stress au travail : tableaux récapitulatifs

Données de base

Informations	Résultats
Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP)	
Nombre annuel total de cas d'absence	
Nombre annuel total de jours perdus en raison des troubles d'ordre psychologique	
Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause	
Taux d'absentéisme	
Taux de roulement	
Prévalence de détresse psychologique	

Coûts économiques

Catégories	Résultats
Coûts économiques relatifs à l'absentéisme	
Coûts économiques relatifs au présentéisme	+
Coûts économiques communs à l'absentéisme et au présentéisme	+
Somme des coûts	=

Coûts non économiques

Catégories	Résultats
Coûts non économiques relatifs à l'absentéisme (lister ces coûts)	
Coûts non économiques relatifs au présentéisme (lister ces coûts)	
Coûts non économiques communs à l'absentéisme et au présentéisme (lister ces coûts)	

Annexe 3

Données de base¹

Information requise	Disponibilité dans l'organisation ²		Commentaires
	<i>Organisation 1</i>	<i>Organisation 2</i>	
<p>Nombre annuel de cas d'absence liée à un trouble d'ordre psychologique (TOP)</p> <p><i>Précisions</i> : Pour cette donnée de base, il s'agit de calculer le nombre d'absence en courte et en longue invalidité, spécifiquement pour les TOP.</p>	●	⊙	<p>Afin d'obtenir cette information, l'organisation doit avoir le motif de l'absence. Généralement, ce motif n'est disponible qu'après un certain nombre de jours d'absence, soit au moment où un certificat médical est exigé de la part de l'employeur.</p> <p>Pour les congés de maladie³, il est généralement impossible de connaître le motif de l'absence. Toutefois, au moment où il y a une réclamation d'assurance-salaire, on parlera plutôt d'absence en courte invalidité (qui deviendra peut-être une absence en longue invalidité) et le motif de l'absence pourra alors être disponible, via le certificat médical.</p>
<p>Nombre annuel total de cas d'absence</p>	●	●	<p>Les absences ne sont pas toutes déclarées de façon uniforme entre les catégories d'employés, ce qui affectera assurément la</p>

¹ Ces données de base sont des informations importantes à obtenir puisqu'elles sont à la base de plusieurs calculs d'indicateurs.

² Légende correspondant à la disponibilité de l'information dans l'organisation :

● : Information disponible actuellement

⊙ : Information non disponible actuellement mais il serait possible de l'obtenir

○ : Information non disponible et l'organisation n'a aucun moyen de l'obtenir

N/A : Information non applicable pour cette organisation

³ Absence plutôt ponctuelle, ne nécessitant généralement pas de certificat médical.

Information requise	Disponibilité dans l'organisation ²		Commentaires
	Organisation 1	Organisation 2	
<p><i>Précisions</i> : Pour cette donnée de base, il s'agit de calculer le nombre d'absence en courte et en longue invalidité, toutes causes confondues.</p>			<p>valeur de cette donnée de base.</p> <p>Dans certaines organisations, le nombre annuel total de cas d'absence pourra être divisé en deux catégories, soit les absences en courte invalidité et les absences en longue invalidité.</p>
<p>Nombre annuel total de jours perdus en raison des TOP</p> <p><i>Précisions</i> : Il s'agit de comptabiliser le nombre de jours perdus pour les absences en courte invalidité ainsi que pour les absences en longue invalidité, spécifiquement pour les TOP.</p>	●	⊙	
<p>Nombre annuel total de jours perdus en raison de l'absentéisme toute cause</p> <p><i>Précisions</i> : Il s'agit de comptabiliser le nombre de jours perdus pour les absences en courte invalidité ainsi que pour les absences en longue invalidité, toutes causes confondues.</p>	●	●	
<p>Nombre d'employés réguliers (ETC) dans l'organisation (ETC : employés à temps complet)</p> <p><i>Précisions</i> : Cette donnée devra être exprimée par rapport à la notion d'employés à temps complet (ETC). Ainsi :</p> <p>ETC = nombre annuel total de jours travaillés 220 jours ouvrables (ou nombre de jours ouvrables dans l'organisation)</p>	●	●	
<p>Nombre annuel total de jours travaillés</p> <p><i>Précisions</i> : Pour cette donnée de base, il s'agit de totaliser l'ensemble des jours travaillés par tous les employés de l'organisation, durant l'année.</p>	●	●	

Information requise	Disponibilité dans l'organisation ²		Commentaires
	Organisation 1	Organisation 2	

Salaire horaire moyen de l'organisation <i>Précisions</i> : Pour obtenir la valeur de cette donnée de base, le salaire de tous les employés de l'organisation doit être cumulé et ensuite divisé par le nombre d'employés à temps complet (ETC)	•	•	
--	---	---	--

Données de base⁴

Information requise	Définition	Disponibilité dans l'organisation ⁵		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
Taux d'absentéisme	<p>Ce taux peut être calculé différemment d'une organisation à l'autre. Il est donc important de connaître la méthode de calcul adoptée par les organisations, avant d'utiliser cet indicateur. Généralement, ce taux se calcule en fonction du nombre de jours perdus ou du nombre d'évènements d'absence.</p> <p>Ce taux inclut généralement les courtes et longues invalidités et, dans certains cas, les congés de maladie (si les données sont disponibles).</p>	●	⊙	Les absences ne sont pas toutes déclarées de façon uniforme entre les catégories d'emploi. Par exemple, pour des employés de métier, les congés de maladie (absence plutôt ponctuelle, ne nécessitant généralement pas de certificat médical) pourraient être comptabilisés dans le système central de l'organisation alors que pour les cadres, une telle déclaration ne serait pas obligatoire. Ainsi, à l'intérieur d'une même organisation, il faut porter attention au calcul du taux d'absentéisme puisqu'il peut varier ou tout simplement ne sera pas disponible pour certaines catégories d'emploi.
Taux de roulement	Le taux de roulement se calcule sur la base du nombre de départs de	●	●	

⁴ Ces données de base sont importantes à obtenir puisqu'elles constituent des informations générales sur le stress au travail.

⁵ Légende correspondant à la disponibilité de l'information dans l'organisation :

● : Information disponible actuellement

⊙ : Information non disponible actuellement mais il serait possible de l'obtenir

○ : Information non disponible et l'organisation n'a aucun moyen de l'obtenir

N/A : Information non applicable pour cette organisation

Information requise	Définition	Disponibilité dans l'organisation ⁵		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
	l'organisation. Il est donc égal à : $\frac{\text{Nombre de départs durant l'année}}{\text{Nombre annuel moyen d'employés}} \times 100$			
Taux de mobilité interne	Ce taux indique les mouvements de personnel à l'intérieur même de l'organisation. Il est donc égal à : $\frac{\text{Nombre de mouvements de personnel durant l'année}}{\text{Nombre annuel moyen d'employés}} \times 100$	⊙	⊙	Ce taux de mobilité interne peut, entre autres, être lié aux règles d'attrition de postes dans l'organisation. Cet aspect sera à prendre en compte dans l'interprétation de la valeur du taux de mobilité interne.
Coût du roulement de personnel	Le coût du roulement de personnel peut être lié à de nombreux facteurs (ex. tous les coûts liés à l'embauche d'un nouvel employé, l'ensemble des coûts liés à la formation de cet employé, etc.). Ainsi, pour cet indicateur, il faudra se référer à la définition adoptée par l'organisation et prendre en compte les éléments inclus dans cette définition pour interpréter la valeur obtenue.	○	○	Le coût du roulement de personnel n'est pas toujours disponible dans les organisations. Ces dernières peuvent posséder certains éléments à inclure dans le calcul (ex. coûts liés à la formation) mais il est difficile de considérer l'ensemble des coûts liés au roulement de personnel. À titre d'exemple, un changement de poste peut avoir de nombreuses conséquences financières pour l'organisation telles la diminution ou la perte de productivité, des coûts administratifs supplémentaires, etc. Ces éléments sont parfois difficiles à évaluer et la charge de travail pour obtenir l'information peut être relativement importante.

Coûts relatifs à l'absentéisme

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹		Commentaires
		<i>Organisation 1</i>	<i>Organisation 2</i>	
<p>Coût d'invalidité</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Assurance externe ■ Autoassurance ■ Avantages sociaux 	<p>Salaire des travailleurs, incluant les avantages sociaux (ex. RRQ, assurance-emploi, etc.), payé par l'employeur durant la période d'incapacité de travail liée à un TOP (autoassurance) ou prime d'assurance-salaire payée par l'employeur à un assureur externe.</p> <p>En connaissant le pourcentage des absences dans l'organisation qui sont liées à des TOP, il serait possible d'avoir la proportion de ces coûts liée aux TOP.</p>	<p>● (excluant les coûts relatifs aux avantages sociaux)</p>	<p>N/A compte tenu du mode de gestion des invalidités dans cette organisation</p>	<p><u>Coût d'invalidité (salaire ou prime d'assurance) :</u> Ce coût dépendra du mode de gestion des invalidités. En effet, si l'organisation est affiliée à un assureur externe pour le versement du salaire de l'employé et que la prime d'assurance-salaire est entièrement payée par l'employé, l'employeur n'aura donc aucun coût « direct » pour l'absence.</p> <p>Dans les cas où le salaire du travailleur absent est payé par l'employeur, il semble relativement facile d'obtenir les coûts spécifiquement pour les TOP. Toutefois, lorsque l'employeur est affilié à un assureur externe et que c'est l'employeur qui est le payeur de la prime d'assurance-salaire, il est possible que les coûts, spécifiquement pour les TOP, doivent être évalués à partir d'une proportion (dans les cas où l'assureur ne distingue pas la portion de la prime d'assurance associée aux TOP).</p> <p><u>Coût d'invalidité (avantages sociaux) :</u> Encore une fois, le mode de gestion des invalidités influencera ce coût. En effet, lorsque le salaire de l'employé n'est plus versé directement par l'organisation (au moment où c'est l'assureur qui</p>

¹ Légende correspondant à la disponibilité de l'indicateur dans l'organisation :

- : Indicateur disponible actuellement
- ⊙ : Indicateur non disponible actuellement mais il serait possible de l'obtenir
- : Indicateur non disponible et l'organisation n'a aucun moyen de l'obtenir
- N/A : Indicateur non applicable pour cette organisation

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
				<p>verse le salaire à l'employé), les avantages sociaux payés par l'employeur cessent aussi d'être payés par ce dernier (du moins, directement).</p> <p>En plus du Régime des Rentes du Québec (RRQ) et de l'assurance-emploi (chômage), il faudrait aussi considérer tous les autres avantages sociaux (ex. régimes de retraite) qui continuent d'être payés par l'employeur, durant l'absence d'un employé (dans les cas où c'est l'employeur qui verse directement le salaire à l'employé).</p>
Cotisation CSST pour l'indemnisation des travailleurs	Coût de la cotisation versée à la CSST pour les travailleurs atteints d'un TOP.	●	●	Le coût de la cotisation à la CSST est facilement disponible. Toutefois, puisque peu de cas liés à des TOP sont acceptés et indemnisés par la CSST, il est possible que le coût de la cotisation, spécifiquement pour ce type de problème, soit nul.
Temps supplémentaire	Temps supplémentaire réalisé par d'autres travailleurs afin de remplacer le travail du ou des employés absents, en raison de TOP	○	○	Le temps supplémentaire est une donnée qui est généralement disponible. Par contre, il est très difficile d'identifier le temps supplémentaire engendré directement par les absences liées à des TOP. En plus, le temps supplémentaire est difficilement causé par un seul élément.
Travailleurs remplaçants ■ Coût des ressources humaines : salaire du remplaçant, coût pour l'embauche (ex. tests pré-emploi) et la formation du remplaçant	Indicateur qui comprend deux items, soit le coût des ressources humaines (salaire du remplaçant, coût lié à l'embauche et à la formation d'un travailleur remplaçant, suite à l'absence d'un employé en raison d'un TOP) et le coût lié aux ressources matérielles achetées pour le travailleur remplaçant (ex. bureau et ordinateur).	⊙	○	<p><u>Ressources humaines</u> :</p> <p>Les informations relatives au coût des RH sont plus difficiles à obtenir. En effet, pour être en mesure de connaître ce coût, il faut d'abord identifier le travailleur remplaçant qui a dû être embauché suite à l'absence d'un employé (absence liée à un TOP). La méthodologie à utiliser serait alors de procéder avec une approche « cas par cas », ce qui demande beaucoup de temps pour l'organisation. Notons également que les personnes dans l'organisation qui seraient susceptibles de nous fournir l'information nécessaire n'ont pas tous accès au motif de l'absence. Finalement, il est possible que certains des éléments (ex. coût d'embauche) inclus dans le coût des RH ne soient tout</p>

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Coût des ressources matérielles : bureau, ordinateur 				<p>simplement pas comptabilisés par les organisations. Dans certaines organisations, lorsque l'employeur n'assume pas les coûts de l'assurance-salaire, le salaire du travailleur remplaçant ne représente pas un coût supplémentaire pour l'employeur.</p> <p><u>Ressources matérielles :</u> Généralement, lorsqu'une personne s'absente, le travailleur remplaçant utilisera les équipements et l'espace de travail de l'employé absent. Ainsi, le coût pour les ressources matérielles serait nul.</p>
<p>Salaire et avantages économisés durant que le poste est inoccupé</p>	<p>Économies réalisées par l'employeur lorsque le travailleur absent en raison d'un TOP n'est pas remplacé. L'ampleur de ces économies dépendra du régime d'invalidité auquel souscrit l'entreprise (qui paie les invalidités et les coûts engendrés).</p>	N/A	●	<p>Pour procéder à ce calcul, la méthodologie à utiliser serait d'adopter une approche « cas par cas ».</p> <p>Il faut aussi prendre en compte que lorsqu'un employé s'absente et qu'il n'est pas remplacé, ses collègues peuvent être appelés à faire du temps supplémentaire (se référer à l'indicateur <i>temps supplémentaire</i>), le secteur peut être obligé de donner des sous-contracts pour compléter le travail prévu, il peut y avoir une perte de productivité (se référer à l'indicateur <i>perte de productivité</i>), etc. En quelque sorte, il peut y avoir d'autres coûts plus « indirects » qui devront tout de même être assumés par le secteur ou par l'organisation.</p>
<p>Retour au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Retour progressif ■ Assignation ■ Rechute ■ Accommodement 	<p><u>Retour progressif :</u> Ensemble des coûts liés au retour progressif au travail d'un employé s'étant absenté en raison d'un TOP. Le retour progressif consiste à réintégrer, de façon progressive, un employé dans ses fonctions. À titre d'exemple, une personne ayant été absente pour un TOP pourrait être présente au travail</p>	○	○	<p>Afin de procéder à ce calcul, la méthodologie à utiliser serait d'adopter une approche « cas par cas ».</p> <p>Pour ce qui est du temps de gestion accordé aux activités de retour au travail, il semble que ce type de données soit plus difficile à obtenir compte tenu qu'elles ne sont pas comptabilisées (du moins, dans les organisations rencontrées). En plus, même si un document permettant de comptabiliser le temps de gestion serait remis, par exemple, au gestionnaire du</p>

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
	<p>deux journées par semaine, durant les deux premières semaines de son retour, et progressivement, augmenter son temps de travail à trois ou quatre journées par semaine, et ainsi de suite.</p> <p><u>Assignment</u> : Ensemble des coûts liés à l'assignment temporaire suite au retour au travail d'un employé s'étant absenté en raison d'un TOP. L'assignment temporaire est une mesure permettant à un employé d'effectuer un retour au travail et ce, même s'il n'est pas complètement rétabli de la condition médicale qui le touche (trouble d'ordre psychologique, dans le cas présent). À ce moment, l'employé peut être assigné à d'autres tâches que celles qu'il effectue habituellement ou être assigné à des tâches de son travail régulier, mais qui seront modifiées pour une période temps donnée.</p> <p><u>Rechute</u> : Ensemble des coûts liés à la rechute d'un employé s'étant préalablement absenté en raison d'un TOP. En d'autres termes, la rechute est, dans le cas présent, caractérisée par le fait qu'un employé a été absent de son travail en raison d'un TOP, est revenu au travail durant un certain temps et qu'il est de nouveau</p>			<p>travailleur absent, ce dernier n'a pas accès aux motifs de l'absence. Ainsi, il serait difficile de lui demander de comptabiliser ce temps uniquement pour les cas liés à des TOP.</p> <p>En regard du retour progressif, il est important de considérer, en plus du temps de gestion, le salaire du travailleur remplaçant dans le cas où ce dernier demeure en poste durant le retour progressif de l'employé. Dans cette situation, il y aura un surplus de salaire versé par l'employeur.</p> <p>Spécifiquement pour l'item accommodement, le coût de certains programmes, payés par l'organisation, (ex. programme d'accompagnement psychologique pour les employés qui effectuent un retour au travail, suite à une absence liée à un TOP) pourrait aussi être comptabilisé.</p>

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
	<p>absent du travail en raison du même TOP.</p> <p><u>Accommodement</u> : Ensemble des coûts liés aux mesures d'accommodement suite au retour au travail d'un employé s'étant absenté en raison d'un TOP. Les mesures d'accommodement peuvent prendre diverses formes mais essentiellement, elles visent à permettre le retour au travail d'un employé, en prenant en considération sa condition particulière. À titre d'exemple, la formation d'un travailleur à un autre emploi que celui qu'il occupe habituellement (s'il ne peut réintégrer son poste régulier en raison d'un TOP) peut représenter une mesure d'accommodement.</p>			
<p>Système d'information pour gérer les données d'absence</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Coût technique ■ Coût des ressources humaines 	<p>Indicateur qui comprend deux items, soit le coût technique (ensemble des coûts liés au système informatique qui gère les données d'absence) et le coût des ressources humaines (temps d'une ou des personnes consacré à la gestion des données d'absence).</p> <p>En connaissant le pourcentage des absences dans l'organisation qui sont liées à des TOP, il serait possible d'avoir la proportion de ces coûts</p>	◎	○	<p><u>Coût technique</u> :</p> <p>Il est difficile d'obtenir le coût du/des systèmes qui gèrent les données d'absence puisque souvent, ce sont des systèmes intégrés qui ne gèrent pas seulement les données d'absentéisme.</p> <p><u>Coût RH</u> :</p> <p>Dans certaines organisations, de nombreuses personnes peuvent être impliquées, de près ou de loin, dans la gestion des données d'absence (ex. gestionnaire d'un secteur qui doit, de façon périodique, remplir un rapport d'absentéisme afin de l'envoyer au département des ressources humaines, employé des ressources humaines qui doit valider l'information, etc.). Ainsi, il est très</p>

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
	liée aux TOP.			difficile de comptabiliser le temps de toutes ces personnes.
Frais de gestion des invalidités <ul style="list-style-type: none"> ■ Coût administratif (communication, administration, suivi) ■ Coût des ressources humaines 	Indicateur qui comprend deux items, soit le coût administratif engendré par la gestion des invalidités (communication, administration et suivi) et le coût des ressources humaines (temps d'une ou des personnes consacré à la gestion des invalidités). En connaissant le pourcentage des absences dans l'organisation qui sont liées à des TOP, il serait possible d'avoir la proportion de ces coûts liée aux TOP.	⊙	●	Les coûts administratifs (communication, administration et suivi) sont très difficiles à évaluer. De plus, dans certains cas, ils seraient très minimes. Pour ce qui est des coûts en ressources humaines, il est relativement facile d'obtenir cette estimation. Toutefois, nous allons devoir prendre en compte que le temps de gestion des invalidités serait plus important dans les cas de TOP. Ainsi, dans la mesure où on veut connaître les coûts pour le temps de gestion, spécifiquement pour les TOP, il semble important d'y attribuer une proportion plus élevée que celle issue des absences (ex : si 25 % des absences sont liées à des TOP, alors les frais de gestion des invalidités pour ce type d'absences seront plus élevés que 25 % des frais totaux).
Expertises médicales	Coût de/des expertises médicales demandées suite à l'absence d'un employé, en raison d'un TOP.	●	●	Ce type d'information est facilement disponible. En regardant pour des cas particuliers, il sera possible d'obtenir l'information spécifiquement pour les TOP.
Surcharge quantitative de travail pour les collègues	Coût de la surcharge quantitative de travail pour les collègues, due à l'absence d'un employé en raison d'un TOP (ne pas confondre avec la notion de temps supplémentaire).	N/A pour le moment		Tel qu'il sera possible de le constater dans les indicateurs qui suivent, certains d'entre eux seront obtenus par voie de questionnaire. Ce dernier sera développé dans une phase ultérieure du projet. Ainsi, la surcharge quantitative de travail pour les collègues représente une donnée qui sera obtenue à l'aide de ce questionnaire.
Domages collatéraux sur l'équipe de travail	Impact sur l'équipe de travail d'un employé absent en raison d'un TOP.	N/A pour le moment		Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire (questionnaire développé ultérieurement)
Congés de maladie	Coût des journées de congé prises en maladie, en raison d'un TOP.	○	○	Dans certains cas, il est possible d'obtenir le nombre de journées de congé prises en maladie. Toutefois, la raison de l'absence

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
				n'est pas disponible puisque généralement, aucun certificat médical n'est exigé pour les congés de maladie.
Réduction du temps de travail	Estimation du nombre d'heures non travaillées quotidiennement, en raison de la présence d'un TOP (ex. employé qui quitte deux heures avant la fin de son quart de travail).	N/A pour le moment		Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire (questionnaire développé ultérieurement)
Perte de capital intellectuel	Coût de la perte d'expertise liée au départ d'un employé (absence temporaire ou départ permanent de l'organisation), en raison d'un TOP.	○	○	<p>Cet indicateur est très difficile à obtenir. De plus, il semble que la perte d'expertise variera selon plusieurs facteurs dont l'expérience et la compétence de la personne remplaçante, le type de poste occupé par la personne qui quitte l'organisation (ex. plus le poste est spécialisé et unique, plus la perte d'expertise engendrée par le départ de l'employé sera importante).</p> <p>Il faut également noter que la raison exacte du départ n'est pas toujours connue de l'employeur ou du gestionnaire. Ainsi, même si on demande à un gestionnaire d'évaluer la perte d'expertise suite au départ d'un employé de son secteur, il serait difficile ou même impossible d'évaluer cet indicateur spécifiquement pour un cas lié à un TOP.</p>

Coûts relatifs au présentéisme

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
Accroissement des erreurs	Coût lié au fait que l'employé est présent au travail mais qu'il est moins performant (accroissement des erreurs) en raison d'un problème de santé psychologique au travail.	N/A pour le moment		Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire (questionnaire développé ultérieurement)
Réduction de la qualité de la production	Coût lié au fait que l'employé est présent au travail mais qu'il est moins performant (réduction de la qualité de la production) en raison d'un problème de santé psychologique au travail.	N/A pour le moment		Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire (questionnaire développé ultérieurement) Selon un commentaire recueilli dans une des organisations, il semble que la qualité de la production soit particulièrement affectée par la santé psychologique des employés. En plus, elle serait réduite bien avant que l'employé ne soit « officiellement » touché par un problème de santé psychologique.

¹ Légende correspondant à la disponibilité de l'indicateur dans l'organisation :

- : Indicateur disponible actuellement
- ⊙ : Indicateur non disponible actuellement mais il serait possible de l'obtenir
- : Indicateur non disponible et l'organisation n'a aucun moyen de l'obtenir
- N/A : Indicateur non applicable pour cette organisation

Coûts communs à l'absentéisme et au présentisme

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹⁹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
Prime d'assurance santé (plan individuel ou familial) reliée à la consommation de médicaments psychothérapeutiques	Portion de la prime d'assurance-santé payée par l'employeur, spécifiquement pour les médicaments psychothérapeutiques.	⊙	⊙	<p>De façon générale, le fournisseur de l'assurance-santé pour l'organisation détient l'information sur la consommation de médicaments, par grandes catégories thérapeutiques. Ce type d'information peut paraître dans un rapport qu'il fournit à l'organisation.</p> <p>Ainsi, la portion de la prime d'assurance-santé, spécifiquement pour les médicaments psychothérapeutiques, peut être demandée directement à l'assureur.</p> <p>Toutefois, il est important de noter que les données de consommation de médicaments psychothérapeutiques, obtenues par le fournisseur de l'assurance-santé, incluent généralement les prescriptions de l'employé et des membres de sa famille (si plan familial). Par ailleurs, elles ne donnent aucune indication sur la relation entre la prise de médication et le travail.</p>
Prime d'assurance-santé (plan individuel ou	Portion de la prime d'assurance-santé, payée par l'employeur, pour les soins alternatifs (massage,	⊙	⊙	La portion de la prime d'assurance-santé, spécifiquement pour les soins alternatifs, peut-être demandée directement à l'assureur.

¹⁹ Légende correspondant à la disponibilité de l'indicateur dans l'organisation :

- : Indicateur disponible actuellement
- ⊙ : Indicateur non disponible actuellement mais il serait possible de l'obtenir
- : Indicateur non disponible et l'organisation n'a aucun moyen de l'obtenir
- N/A : Indicateur non applicable pour cette organisation

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹⁹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
familial) reliée aux soins alternatifs	naturopathe, etc.).			
Programme d'aide aux employés (PAE)	Coût global lié au fonctionnement du PAE. Les motifs de consultation à ce programme d'aide pourraient permettre d'établir la proportion des coûts qui est attribuable aux problèmes de santé psychologique au travail.	●	●	De façon générale, le fournisseur du Programme d'Aide aux Employés produit, annuellement, un rapport dans lequel les motifs de consultation sont indiqués. À l'aide du montant annuel que l'organisation paye au PAE et de ces motifs de consultation, il est relativement facile d'obtenir la portion du coût du PAE, liée aux problèmes de santé psychologique au travail.
Expertises externes	Coût des expertises externes (ex. <i>stress audit</i>) dont l'objectif est de prévenir, évaluer ou intervenir sur la santé psychologique au travail dans l'organisation.	●	●	Globalement, ce type de données semble facile à obtenir. Il s'agit de comptabiliser le coût des experts externes ayant été demandés dans un objectif de prévention, d'évaluation ou d'intervention, spécifiquement pour la santé psychologique au travail dans l'organisation. À titre d'exemple, les « <i>stress audit</i> » menés dans certaines organisations, les interventions relatives à la gestion de conflits dans une équipe de travail pourraient être des éléments comptabilisés pour cet indicateur.
Temps de libération syndicale	Portion du temps que les instances syndicales consacrent à la santé psychologique au travail.	⊙	⊙	Le temps de libération syndicale est connu globalement. Par contre, il est difficile de déterminer avec exactitude le temps que les instances syndicales consacrent à la santé psychologique au travail. Dans ce cas, il serait possible de questionner les instances syndicales sur la portion approximative des libérations qui ont trait à la santé psychologique au travail (ex. x % du temps de travail lié à la santé psychologique). Ainsi, un coût pourrait être estimé pour cet indicateur.
Temps consacré à la problématique de la santé psychologique au travail	Portion du temps que divers intervenants consacrent à la santé psychologique au travail. Ce temps peut être associé à des réunions, à de	N/A pour le moment		Données qui seront obtenues à l'aide d'un questionnaire (questionnaire développé ultérieurement) Pour cet indicateur, le terme « intervenants » ne réfère pas

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹⁹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Réunions ■ Intervention ■ Prévention 	<p>l'intervention et à de la prévention. Cet indicateur exclut le temps déjà comptabilisé dans les indicateurs précédents.</p>			<p>uniquement aux gestionnaires. Le temps de d'autres intervenants impliqués au niveau de la santé psychologique au travail (ex. conseillers en ressources humaines et superviseurs) devrait aussi être pris en compte.</p> <p>Notons qu'en général, il est difficile d'évaluer ce temps puisqu'il n'est pas comptabilisé (du moins, dans les organisations rencontrées).</p>
<p>Frais juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Litiges ■ Grievs 	<p>Cet indicateur inclus deux items :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Litiges : frais juridiques et administratifs associés à un cas d'absence en raison d'un TOP et/ou à un cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance, en raison d'un problème de santé psychologique au travail (présentéisme). ■ Grievs : frais juridiques et administratifs associés à un cas d'absence en raison d'un TOP et/ou à un cas où un employé est au travail mais qu'il présente une réduction de sa performance, en raison d'un problème de santé psychologique au travail. 	⊙	⊙	<p>Pour des cas liés à la santé psychologique au travail, il semble que les frais juridiques soient plutôt rares. Toutefois, s'il y en avait, il s'agit d'adopter l'approche « cas par cas » afin d'obtenir cette information.</p> <p>Pour ce qui est des coûts administratifs, il s'agit de comptabiliser le temps de libération des personnes impliquées dans les litiges ou les grievs liés à des problèmes de santé psychologique au travail.</p>
Pertes d'opportunité	<p>Les pertes d'opportunité représenteront l'ensemble des coûts associés au stress au travail puisqu'il s'agit de sommes qui ne peuvent être investies dans les affaires courantes</p>	N/A pour le moment		<p>Ce coût sera obtenu suite à l'estimation du coût de tous les autres indicateurs.</p>

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹⁹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	

	de l'organisation.			
Perte de productivité	Estimation de la perte de productivité engendrée par les problèmes de santé psychologique au travail. Cette perte de productivité peut être exprimée, entre autres, par des objectifs de production ou des échéanciers non rencontrés, par des projets non réalisés, par des défauts de production (ex. erreurs), par des reprises de service et par des plaintes de la clientèle.	N/A pour le moment		<p>La perte de productivité peut être difficile à évaluer. Néanmoins, dans certaines organisations qui possèdent des informations objectives sur cet aspect de la production, l'organisation ou le secteur pourra peut-être rendre compte, par exemple, de la réduction de la productivité d'un employé. Toutefois, il lui sera sans doute impossible de connaître la raison exacte qui explique cette réduction (donc l'associer spécifiquement à la présence d'un problème de santé psychologique).</p> <p>En plus, tel que mentionné précédemment, le motif exact de l'absence (diagnostic) ou la nature des problèmes vécus par un employé présent au travail ne sont pas connus de tous les gestionnaires (ex. gestionnaire d'un employé). Ainsi, il serait plus difficile ou impossible d'estimer la perte de productivité spécifiquement pour les problèmes de santé psychologique au travail.</p> <p>Pour ces raisons, cet indicateur sera évalué à l'aide d'un questionnaire (questionnaire développé ultérieurement).</p>
Prévention <ul style="list-style-type: none"> ■ Formation (ex. gestion de la présence au travail) ■ Interventions ■ Programmes 	Coût lié à la prévention des problèmes de santé psychologique au travail dans l'organisation (coût des activités de prévention et coût pour la libération du personnel). Ce coût peut être associé à des activités de formation, à des interventions et à d'autres programmes visant la prévention des problèmes de santé psychologique dans l'organisation.	⊙	⊙	<p>Coût des activités de prévention : Ce coût peut être obtenu en regroupant l'ensemble des activités que l'organisation réalise en regard de la prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Cet indicateur peut-être obtenu relativement facilement si l'organisation possède un budget alloué spécifiquement à la santé psychologique au travail. Par contre, si l'ensemble des activités relatives à la prévention des problèmes de santé psychologique ne sont pas comptabilisées dans un « fichier central », cet indicateur sera plus difficile à obtenir puisqu'il faudra d'abord regrouper l'information.</p> <p>Coût pour la libération des gens qui participent aux activités de prévention : Habituellement, les données concernant la libération</p>

Indicateur	Définition	Disponibilité dans l'organisation ¹⁹		Commentaires
		Organisation 1	Organisation 2	
				du personnel sont disponibles. Par contre, la charge de travail pour recueillir ces données peut être relativement élevée si l'information n'est pas comptabilisée dans un fichier centralisé.

7. Bibliographie

- Aldwin, C. M. (1994). *Stress, coping and development: An integrative perspective*. New York, NY: The Guilford Press.
- American Institute of Stress. (2004). Job stress. Retrieved 30 novembre, 2004, from www.stress.org/job.htm
- Anderson, D. R., Whitmer, R. W., Goetzel, R. Z., Ozminkowski, R. J., Dunn, R. L., Wasserman, J., et al. (2000). The relationship between modifiable health risks and group-level health care expenditures. Health Enhancement Research Organization (HERO) Research Committee. *American Journal of Health Promotion*, 15(1), 45-52.
- Berger, M. L., Murray, J. F., Xu, J., & Pauly, M. (2001). Alternative valuations of work loss and productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43(1), 18-24.
- Berndt, E. R., Bailit, H. L., Keller, M. B., Verner, J. C., & Finkelstein, S. N. (2000). Health care use and at-work productivity among employees with mental disorders. *Health Affairs*, 19(4), 244-256.
- Bray, J. W., French, M. T., Bowland, B. J., & Dunlap, L. J. (1996). The cost of Employee Assistance Programs (EAPs) : findings from seven case studies. *Employee Assistance Quarterly*, 11(4), 1-19.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. (Études et recherches / Rapport No. R-342). Québec, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Burton, W., Conti, D. J., Chen, C., Schultz, A. B., & Edington, D. W. (1999). The role of health risk factors and disease on worker productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 41(10), 863-877.
- CBI. (2003). News release : Employers count the cost of "sickies" as absence costs business £11.6BN - New survey. Retrieved 28 avril, 2004, from <http://www.cbi.org.uk/>

- CCH Incorporated. (2003). Unscheduled absenteeism hits 13-year low. *Human Resources Management Ideas & Trends : A CCH incorporated publication*(569), 153-164.
- Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. (1999). Les problèmes de santé mentale: Une des principales causes d'absences prolongées au travail. *Convergence*, 15(4), 3-4.
- Commission européenne. (2002). *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail - " Piment de la vie ou coup fatal ? "* (Rapport de synthèse). Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Cooper, C. L., Liukkonen, P., & Cartwright, S. (1996). The Problem of Workplace Stress. In *Stress Prevention in the Workplace : Assessing the Costs and Benefits to Organisations* (pp. 1-10). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cox, T. (1978). *Stress*. Oxford, England: University Park.
- Cummings, T. G., & Cooper, C. L. (1979). A cybernetic framework for studying occupational stress. *Human Relations*, 32, 395-418.
- Davey, L., DeBortoli, K., Parker, R. O., & Smolkin, S. (2003). La santé mentale en milieu de travail. *Communiqué Watson Wyatt*, 17(2), 4-6.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). *Work-life balance in the new millenium : Where are we ? Where do we need to go ?* (Document No. W/12). Ottawa: Canadian Policy Research Networks (CPRN). .
- French, M. T., Zarkin, G. A., Bray, J. W., & Hartwell, T. D. (1999). Cost of employee assistance programs: comparison of national estimates from 1993 and 1995. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 26(1), 95-103.
- Goetzl, R. Z., Hawkins, K., Ozminkowski, R. J., & Wang, S. (2003). The health and productivity cost burden of the "top 10" physical and mental health conditions affecting six large U.S. employers in 1999. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(1), 5-14.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism : At work - but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.

- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence stress-free working environment*. Geneva: Report commissioned by the International Labour Organization (ILO).
- HSE. (2003). Occupational stress statistics information sheet. Information sheet : 1/03/EMSU Retrieved Novembre, 2004, from <http://www.clarionltd.com/>
- IMS Health Canada. (2004). Dix principales catégories thérapeutiques, 2003. Retrieved 7 décembre, 2004, from <http://www.imshealthcanada.com/>
- IR Research Publications. (1997). Many ways to reduce absenteeism, cut costs. *Worklife Report*, 10(3), 14-15.
- Jones, J. R., Huxtable, C. S., Hodgson, J. T., & Price, M. J. (2003). *Self-reported work-related illness in 2001/2002 : Results from a household survey*. Bootle: Health and Safety Executive.
- Kalia, M. (2002). Assessing the economic impact of stress - the modern day hidden epidemic. *Metabolism*, 51(6), 49-53.
- Kessler, R. C., Ames, M., Hymel, P. A., Loeppke, R., McKenas, D. K., Richling, D. E., et al. (2004). Using the World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ) to evaluate the indirect workplace costs of illness. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(6 Suppl), S23-37.
- Kessler, R. C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P. D., McKenas, D., et al. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(2), 156-174.
- Kessler, R. C., Barber, C., Birnbaum, H. G., Frank, R. G., Greenberg, P. E., Rose, R. M., et al. (1999). Depression in the workplace: effects on short-term disability. *Health Affairs*, 18(5), 163-171.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., et al. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Koopmanschap, M. A., Rutten, F. F., van Ineveld, B. M., & van Roijen, L. (1995). The friction cost method for measuring indirect costs of disease. *Journal of Health Economics*, 14(2), 171-189.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York, NY: Springer Publication CO.
- Levi, L., & Lunde-Jensen, P. (1996). *A Model for Assessing the Costs of Stressors at National Level : Socio-economic Costs of Work Stress in Two EU Member States*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pelletier, K. R., & Koopman, C. (2003). Bringing health to the bottom line *Business and Health*(June 15), 21.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational Stress and Preventive Management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. J. (1997). Organizational Consequences of Stress. In *Preventive Stress Management in Organizations* (pp. 89-109). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ramaciotti, D., & Perriard, J. (2001). Les coûts du stress en Suisse. Retrieved Octobre, 2004, from <http://www.geneve.ch/ocirt/>
- Rothermich, E., & Pathak, S. (1999). Productivity-Cost Controversies in Cost-Effectiveness Analysis: Review and Research Agenda. *Clinical Therapeutics*, 21(1), 255-267.
- Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J. J., Scharf, F. J., et al. (1999). *Stress at work*. (Publication No. 99-101). Cincinnati: National Institute for Occupational safety and Health. .
- Shumway, S. T., Wampler, R. S., Dersch, C., & Arredondo, R. (2004). A place for marriage and family services in employee assistance programs (EAPs): a survey of EAP client problems and needs. *Journal of Marital and Family Therapy*, 30(1), 71-79.
- Statistics Canada. (2002 - updated in September 2004). *Canadian community health survey, mental health and well-being* (Catalogue No. 82-617 Table 26): Statistiques Canada. .
- Stephens, T., & Joubert, N. (2001). The economic burden of mental health problems in Canada. *Chronic Diseases in Canada*, 22(1), 18-23.

- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *JAMA : the journal of the American Medical Association.*, 289(23), 3135-3144.
- Tangri, R. P. (2003). *What stress costs*. Halifax: Chrysalis Performance Strategies Inc.
- Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2001). Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. In *Portrait Social du Québec - Données et Analyses* (pp. 279-287). Québec: Institut de la statistique du Québec.
- Wang, P. S., Beck, A., Berglund, P., Leutzinger, J. A., Pronk, N., Richling, D., et al. (2003). Chronic medical conditions and work performance in the health and work performance questionnaire calibration surveys. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(12), 1303-1311.
- Watson Wyatt Worldwide. (2001). *Staying @ work 2000/2001 - The dollars and sense of effective disability management* (Catalogue No. W-377). Vancouver: Watson Wyatt Worldwide. .
- Watson Wyatt Worldwide. (2004). Flash survey results : Employers respond to rising health care benefit costs. Retrieved 15 septembre, 2004, from <http://www.watsonwyatt.com/>
- Webster, T., & Bergman, B. (1999). Occupational stress: Counts and rates. *Compensation and Working Conditions*, 4(3), 38-41.