

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DES COÛTS EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL;
APPLICATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE À CINQ ÉTUDES DE CAS
D'ENTREPRISES.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
CAROLE SYLVESTRE

MARS 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Merci à ma directrice de mémoire, Sylvie Gravel, dont les rencontres bimensuelles m'ont imposé une rigueur et une constance d'écriture pour aller toujours plus loin. Merci à Jessica Dubé, co-directrice de mémoire, pour ses paroles encourageantes dans tout le processus de rédaction.

Merci aux membres de mon comité d'évaluation, Mme Hélène Sultan-Taïeb et M. Martin Lebeau, pour leurs commentaires critiques permettant de faire avancer le sujet de la santé et sécurité au travail.

Merci à l'Institut Santé et société pour avoir soutenu ce mémoire et m'avoir permis de m'y consacrer pleinement grâce à ma bourse obtenue.

Merci à la vie de m'avoir permis d'accueillir un petit bébé, Anthony, au sein de notre maison, en plein milieu de mes études de maîtrise. Un congé de maternité précipité mais tellement désiré. Merci à ma grande fille Victoria d'avoir animé la vie d'Anthony, adopté officiellement pendant l'écriture de ce mémoire! Merci à mon conjoint, André, pour sa patience à me voir passer des heures et des heures devant l'écran de mon ordinateur. Et finalement, merci à ma tante Estelle d'avoir ressorti son crayon rouge d'enseignante et pris de son temps pour revoir l'orthographe de ce mémoire.

À la douce mémoire de

ma fille Stella (2013-2013)

et de mon père Fernand (1938-2013).

Aucune journée ne passe sans que je pense à vous.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xii
RÉSUMÉ	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1 Problématique de recherche	3
1.2 Contribution à l'avancement des connaissances	5
1.3 Questions de recherche.....	6
CHAPITRE II	
ÉTAT DES CONNAISSANCES	9
2.1 Historique des coûts de la santé et sécurité du travail.	9
2.2 Lois et pratiques de santé et sécurité du travail	14
2.2.1 Santé et sécurité du travail	16
2.2.2 Lésion professionnelle	17
2.3 Coûts de santé et sécurité du travail	18
2.3.1 Coûts directs.....	19
2.3.2 Coûts indirects.....	19
2.3.3 Coûts humains.....	20
2.4 Évaluations économiques de la santé et sécurité du travail	21
2.5 Les contraintes à adopter une stratégie d'évaluation des coûts	22
CHAPITRE III	
CADRE CONCEPTUEL ET D'ANALYSE	25
3.1 Coûts d'une lésion professionnelle pour l'employeur.....	25

3.1.1	Les coûts directs.....	26
3.1.2	Les coûts indirects.....	27
3.2	Coûts des situations aggravées.....	31
CHAPITRE IV		
	CADRE MÉTHODOLOGIQUE	35
4.1	Méthodologie	36
4.1.1	Devis de recherche	36
4.1.2	Population à l'étude	38
4.1.3	Échantillonnage, critère d'inclusion et sollicitation des participants.....	38
4.1.4	Cueillette de données pour l'élaboration des études de cas.....	39
4.1.5	Validité des résultats	40
4.1.6	Création de la grille d'entrevue pour l'élaboration des études de cas	41
4.1.7	Comparaison des réponses et des réactions d'étudiants	41
4.1.8	Respect des règles d'éthique.	42
4.1.9	Traitement des données	43
4.2	Analyse des données	43
4.2.1	Analyse des cas.....	44
4.2.2	Analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées	45
CHAPITRE V		
	RÉSULTATS.....	47
5.1	Analyse des cas	47
5.2	Bibliothèque du génie.....	49
5.2.1	Résumé du cas Bibliothèque du génie	49
5.2.2	Contexte organisationnel de la Bibliothèque du génie	50
5.2.3	Analyse des coûts de SST pour la Bibliothèque du génie	52

5.2.4.	Analyse des coûts pour des situations aggravées pour la Bibliothèque du génie.....	53
5.2.5	Capacité des futurs gestionnaires	56
5.2.5.1	Capacité à analyser les coûts de SST pour la Bibliothèque du génie	56
5.2.5.2	Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour la Bibliothèque du génie.....	56
5.3	Long repos.....	58
5.3.1	Résumé du cas Long repos.....	58
5.3.2	Contexte organisationnel de Long repos	60
5.3.3	Analyse des coûts de SST pour Long repos	61
5.3.4	Analyse des coûts pour des situations aggravées pour Long repos	62
5.3.5	Capacité des futurs gestionnaires	65
5.3.5.1	Capacité à analyser les coûts de SST pour Long repos	65
5.3.5.2	Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour Long repos	65
5.4	Aux Grands Manèges.....	67
5.4.1	Résumé du cas Aux Grands Manèges.....	67
5.4.2	Contexte organisationnel d'Aux Grands Manèges.....	69
5.4.3	Analyse des coûts de SST pour Aux Grands Manèges.....	70
5.4.4	Analyse des coûts pour des situations aggravées pour Aux Grand Manèges	73
5.4.5	Capacité des futurs gestionnaires	76
5.4.5.1	Capacité à analyser les coûts de SST pour Aux Grands Manèges	76
5.4.5.2	Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravée pour Aux Grands Manèges	76

5.5	Grands Bâtiments	78
5.5.1	Résumé du cas Grands Bâtiments	78
5.5.2	Contexte organisationnel de Grands Bâtiments.....	79
5.5.3	Analyse des coûts de SST pour Grands Bâtiments	80
5.5.4	Analyse des coûts pour des situations aggravées pour Grands Bâtiments.....	81
5.5.5	Capacité des futurs gestionnaires	84
5.5.5.1	Capacité à analyser les coûts de SST pour Grands Bâtiments	84
5.5.5.2	Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour Grands Bâtiments	84
5.6	Aux Chaudrons des pauvres	86
5.6.1	Résumé du cas Aux Chaudrons des pauvres	86
5.6.2	Contexte organisationnel d'Aux Chaudrons des pauvres	88
5.6.3	Analyse des coûts de SST pour Aux Chaudrons des pauvres	89
5.6.4	Analyse des coûts pour des situations aggravées pour Aux Chaudrons des pauvres	90
5.6.5	Capacité des futurs gestionnaires	92
5.6.5.1	Capacité à analyser les coûts de SST pour Aux Chaudrons des pauvres	92
5.6.5.2	Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour Aux Chaudrons des pauvres	92
5.7	Analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées	93
5.7.1	Capacité des gestionnaires à analyser les coûts réels de SST.....	94
5.7.1.1	Distinguer ce qui est lié au travail de ce qui est une condition personnelle.	94
5.7.1.2	Identifier, classer et chiffrer les coûts.....	95

5.7.2	Capacité des gestionnaires à analyser les coûts pour des situations aggravées	96
5.7.2.1	L'analyse des phénomènes d'interaction entre l'évènement SST et la GRH	97
5.7.2.2	L'identification des menaces.	99
5.7.2.3	La présentation des scénarios d'aggravation plausibles et crédibles.	101
CHAPITRE VI		
	DISCUSSION	105
CHAPITRE VII		
	CONCLUSION	115
ANNEXE A		
	GRILLE D'ENTREVUE	119
ANNEXE B		
	FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	125
ANNEXE C		
	GRILLE D'ANALYSE DES COÛTS D'UNE LÉSION PROFESSIONNELLE (REVISÉE)	133
ANNEXE D		
	DESCRIPTION DU CAS BIBLIOTHÈQUE DU GÉNIE.....	135
ANNEXE E		
	DESCRIPTION DU CAS LONG REPOS	143
ANNEXE F		
	DESCRIPTION DU CAS AUX GRANDS MANÈGES.....	158
ANNEXE G		
	DESCRIPTION DU CAS GRANDS BÂTIMENTS.....	165
ANNEXE H		
	DESCRIPTION DU CAS AUX CHAUDRONS DES PAUVRES.....	173
	BIBLIOGRAPHIE.....	185

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
3.1 Le cadre conceptuel de la résilience organisationnelle adapté aux situations d'intégration entre la SST et la GRH.....	32

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts directs.....	29
3.2 Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts indirect	30
3.3 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées	34
4.1 Étapes de réalisation du mémoire.....	35
5.1 Résumé de l'analyse des cas.....	48
5.2 Grille d'analyse des coûts de la maladie personnelle pour l'entreprise Bibliothèque du génie	53
5.3 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Bibliothèque du génie	55
5.4 Grille d'analyse des coûts des maladies personnelles pour l'entreprise Long repos	62
5.5 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Long repos	64
5.6 Grille d'analyse des coûts de la lésion pour l'entreprise Aux Grands Manèges	71
5.7 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Aux Grands Manèges	74
5.8 Grille d'analyse des coûts de la lésion pour l'entreprise Grands Bâtiments....	81
5.9 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Grands Bâtiments.....	83
5.10 Grille d'analyse des coûts de la maladie personnelle pour l'entreprise Aux Chaudrons des pauvres	90
5.11 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Aux Chaudrons des pauvres	91
6.1 Grille simplifiée d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle pour les gestionnaires	109

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

APTS	Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux
AVC	Accident vasculaire cérébral
C.A.	Conseil administratif
CERPE	Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants
CH	Centres hospitaliers
CHSLD	Centre d'hébergement de soins de longues durées
CLSC	Centres locaux de services communautaires
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail (maintenant la CNESST)
DG	Directeur général
ESG	École des sciences de la gestion
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
GRH	Gestion des ressources humaines
INSPQ	Institut national de la santé publique du Québec
IRSSST	Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail
LATMP	Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
LSST	Loi sur la santé et sécurité du travail
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OSBL	Organisme sans but lucratif
PAE	Programme d'aide aux employés

PALV	Perte d'autonomie liée au vieillissement
PDSB	Principes de déplacements sécuritaires des bénéficiaires
RH	Ressources humaines
RLS	Réseaux locaux de services
SIMDUT	Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail
SST	Santé et sécurité au travail
UQAM	Université du Québec à Montréal
YMCA	Young Men's Christian Association

RÉSUMÉ

Le sujet de ce projet de mémoire a pris naissance à la suite de plusieurs années d'expériences professionnelles au cours desquelles, des lacunes de gestion de la santé et sécurité au travail (SST) sont devenues évidentes. Le but de ce mémoire était de développer un outil d'aide à la décision pour les gestionnaires afin qu'ils puissent assurer leurs responsabilités en matière de SST. Le premier objectif de ce mémoire était d'élaborer une grille des composantes des coûts de SST d'une lésion professionnelle à partir de situations réelles d'entreprises. Le second objectif était de développer une méthodologie utile à la construction d'un argumentaire crédible auprès de la direction de l'entreprise afin de décider d'investir dans la prévention ou de maintenir le statu quo. Les deux principales questions de recherche qui ont dirigées l'orientation de ce mémoire sont: *Quelles sont les composantes des coûts directs et indirects d'une lésion professionnelle que les gestionnaires pourraient identifier aisément? Quelles sont les composantes des coûts directs et indirects que les gestionnaires sont capables d'anticiper dans la prévention?*

Pour ce faire, à l'aide de la littérature, les composantes d'une analyse des coûts directs et indirects de la SST appliqués au contexte des petites et moyennes entreprises ont pu être identifiées. Une grille d'analyse des coûts fut élaborée pour ensuite être testée par les données issues d'études de cas de situations SST vécues dans cinq entreprises de la région métropolitaine. Cette même grille a été remise à de futurs gestionnaires, dans ce cas-ci, des étudiants à la maîtrise en administration, afin de valider son contenu et sa convivialité d'utilisation. L'analyse de cas pour chacune des entreprises participantes à l'étude a permis de décrire l'ensemble des coûts directs et indirects. L'analyse transversale a servi à dégager les compétences des gestionnaires à identifier ces coûts et à les mobiliser dans l'élaboration d'un argumentaire pour aider à la prise de décision.

Les résultats indiquent qu'à la base les gestionnaires peuvent, lorsqu'il s'agit de certains problèmes de santé, être confondus entre une lésion d'origine professionnelle et personnelle, surtout lorsqu'il s'agit de problème de santé psychologique. Les résultats démontrent aussi que certaines composantes des coûts peuvent être oubliées dans les calculs. Néanmoins, les futurs gestionnaires acquièrent assez rapidement les compétences pour calculer les coûts réels d'une lésion, et les coûts estimés si un événement semblable se reproduisait alors qu'un conseil d'administration décidait de ne pas corriger la situation.

Mots clés : santé et sécurité au travail, analyse des coûts, lésions professionnelles, mesures correctrices.

INTRODUCTION

Lorsque j'étais superviseuse de production et qu'une lésion professionnelle survenait, il était de ma responsabilité de trouver une solution correctrice au problème de SST. L'analyse des coûts et des bienfaits de l'investissement des projets en santé et sécurité rendaient cette tâche très complexe, en ne sachant pas trop quoi inclure, comment calculer, et quelles sommes ajouter et soustraire. J'ai constaté qu'il y avait peu d'outils pour aider les gestionnaires à faire l'analyse des coûts de SST. En vingt ans passés dans de grandes usines de transformation, j'ai constaté que malheureusement, l'ébauche du projet en SST restait lettre morte, et ce, jusqu'au prochain évènement, trop souvent de même nature. Si j'avais disposé d'un tel outil, il m'aurait été plus facile de convaincre la direction de l'entreprise d'investir dans l'implantation de mesures correctrices afin de réduire les conséquences pour les individus, les entreprises et la société.

Lorsqu'au cours de mes études en gestion des ressources humaines, on m'a proposé de faire un mémoire sur l'analyse des coûts de gestion des lésions professionnelles dans les entreprises dans une perspective microéconomique, je n'ai pas hésité. Toutes les lacunes de la gestion de la SST auxquelles j'ai été confrontée au cours de mes années d'expérience m'ont rappelé l'intérêt et la nécessité de développer un outil à l'intention des gestionnaires de petites entreprises. Un outil convivial, souple et utile serait d'une aide précieuse pour construire un argumentaire à adresser à un conseil d'administration pour engager des investissements. Ce mémoire souhaite combler mon besoin, qui je l'espère, est partagé par de nombreux gestionnaires de petites entreprises.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Plusieurs études ont défini et développé des façons de répertorier et d'analyser les coûts directs, indirects et humains liés à la santé, se validant ou se complétant les unes aux autres. Cependant, l'analyse des coûts en SST pour les entreprises demeure une lacune, d'où l'objectif de ce mémoire de développer une grille d'analyse des coûts des lésions professionnelles. Bien que les études à caractère juridique des diverses provinces canadiennes apporteraient un certain éclairage sur la capacité des gestionnaires à prendre en compte les coûts directs, indirects et humains des lésions dans leur gestion de SST, seule la juridiction québécoise sera prise en compte dans ce mémoire de recherche. La prise en compte des coûts directs et indirects des lésions professionnelles s'inscrit dans la loi de SST en termes d'obligation à l'indemnisation et de réadaptation des travailleurs ayant subi une lésion, mais pas nécessairement en termes d'argument pour la prévention.

1.1 Problématique de recherche

La CNESST (2016) décrit sa mission de la façon suivante: « *la promotion des droits et des obligations en matière de travail et en assure le respect, et ce, tant auprès des travailleurs que des employeurs du Québec... en visant la prise en charge de la santé et de la sécurité par les milieux de travail, indemnise les victimes de lésions professionnelles et veille à leur réadaptation* ». Cette commission est l'administrateur public et la référence québécoise en matière de statistiques et de coûts de la SST. Chaque année, cet organisme publie les résultats de sa mission de

prise en charge de la SST pour la province du Québec en décrivant l'ampleur, la gravité des lésions professionnelles et les coûts qui lui sont imputables.

Entre 2013 et 2014, la CNESST a constaté une baisse de 1,4 % des accidents du travail mais une hausse de 16,6 % des maladies professionnelles (CNESST, 2015). Elle commente son année 2015 par certains faits saillants tel que 87 618 dossiers ont été ouverts et acceptés pour une lésion professionnelle, qu'elle a versé 1 926 688 000 \$ en prestations pour les programmes de réparation et qu'il y a eu 196 décès causés par un accident ou une maladie professionnelle, comparativement à 164 décès en 2014 (CNESST, 2016). Pour cette même période de 2015, la CNESST comptabilisait 81 202 lésions professionnelles (75 612 accidents et 5 590 maladies professionnelles), comparativement à 81 175 en 2014, notant une légère augmentation (CNESST, 2016).

Plus précisément, pour les lésions professionnelles de 2015, la CNESST énonce 423 000 000\$ en frais d'assistance médicale, 70 700 000\$ en frais de réadaptation, 1 207 500 000\$ en indemnités de remplacement du revenu, 2 700 000\$ en indemnités de stabilisation économique et sociale, 122 400 000\$ en indemnités pour préjudice corporel, 62 800 000\$ en indemnités pour incapacité permanente et 37 600 000\$ en indemnité de décès (CNESST, 2016). Ces données sont une illustration des coûts des lésions professionnelles assumés par les employeurs.

Pour leur part, les chercheurs en SST, Lebeau, Duguay et Boucher (2014), ont étudié les coûts globaux, incluant tous les coûts indirects et humains que les travailleurs et leur famille assument. En faisant ces calculs, ces auteurs arrivent à la conclusion que

les coûts annuels des lésions professionnelles au Québec sont estimés à 4,62 milliards de dollars (1,7 milliard en coûts financiers et 2,84 milliards en coûts humains). À cet

effet, Lebeau, Duguay et Boucher écrivent : « *qu'il s'agit probablement d'une sous-estimation des coûts... À ce montant peuvent s'ajouter d'autres éléments de coûts non assurés, qui sont plus difficilement mesurables* » (Lebeau et al., 2014). Les données de la CNESST ainsi que les études de l'IRSST confirment que les lésions professionnelles sont coûteuses pour les entreprises.

Il est étonnant qu'en 2017, malgré l'abondance des travaux sur la gestion de la SST et sur les coûts sociaux des lésions professionnelles, qu'on recense si peu des travaux portant sur les outils permettant aux gestionnaires d'établir eux-mêmes les coûts des lésions qui se produisent dans leurs entreprises et l'économie relative aux investissements d'intervention à la source des causes de ces lésions (Brody, Létourneau et Poirier, 1990; Sultan-Taïeb, 2011; Roseboom, van Dongen, Tompa, van Tulder et Bosmans, 2017).

1.2 Contribution à l'avancement des connaissances

Le but de ce projet de mémoire de maîtrise est de développer une grille d'analyse des coûts en santé et sécurité au travail pour aider à la prise de décision d'intervenir (ou non) dans une entreprise. Cette grille d'analyse des coûts favorisera l'acquisition des connaissances permettant aux gestionnaires et futures gestionnaires de mieux comprendre, gérer et d'investir dans la prévention. Elle devrait mener à la création d'un nouvel outil d'aide à la décision afin d'accéder à l'efficacité et aux conditions de succès des démarches de prévention et des stratégies d'intervention en SST.

1.3 Questions de recherche

Malgré les trente années nous séparant des recherches de Murphy (1988), ses travaux demeurent d'actualité en traitant de la complexité de la prise d'une action : *« La décision de mettre en œuvre une intervention et le choix d'une stratégie spécifique sont rarement fondés sur une évaluation scientifique du problème. Le plus souvent, ils sont fortement influencés par des impressions de la portée (et l'économie) du problème¹ »*. Donc, avant de passer à une action, il faut prendre une décision basée sur une évaluation des diverses options d'intervention (correctrice, préventive ou statu quo).

Selon plusieurs auteurs, cette décision repose essentiellement sur le raisonnement par les coûts pour la personne, l'entreprise et la société (Darbon et Letourmy, 1983; Gaudemet et Walliser, 1983; Brun et Lamarche, 2006). Toutefois, pour des raisons de complexité de calculs qui seront élaborées dans le chapitre suivant, États des connaissances, la notion des coûts humains n'a pas été retenue aux fins ce mémoire.

Les questions principales et secondaires de recherche de ce mémoire sont:

1. Quelles sont les composantes des coûts directs et indirects d'une lésion professionnelle que les gestionnaires pourraient identifier aisément?
 - Parmi l'ensemble des coûts identifiés dans la littérature, lesquels sont facilement nommés par les gestionnaires?

¹ Traduction libre de Murphy (1988), p.302: "the decision to implement an intervention and the choice of a specific strategy is rarely based upon a scientific assessment of the problem(s); more often than not, it is heavily influenced by impressions of the scope (and economics) of the problem".

2. Quelles sont les composantes des coûts directs et indirects que les gestionnaires sont capables d'anticiper dans la prévention?

- Si l'entreprise décide de ne rien faire et qu'une autre situation avec une lésion plus grave se produit;
- Si l'entreprise décide de ne rien faire, entraînant une menace pour le collectif de travail, les clients, leurs parts de marché ou leur réputation.

CHAPITRE II

ÉTAT DES CONNAISSANCES

Ce projet de développer un outil d'aide à la décision pour intervenir en santé et sécurité au travail débute par un état des connaissances afin de bien recenser toutes les dimensions des coûts utiles à la construction d'une grille d'analyse des coûts en SST. Dans ce chapitre, nous aborderons l'historique des coûts de la santé pour favoriser la prise en charge volontaire, par les gestionnaires, des pratiques préventives en SST. Par la suite, nous examinerons les lois et pratiques de la SST, les coûts de SST ainsi que les évaluations économiques de la SST.

2.1 Historique des coûts de la santé et sécurité du travail.

Dès 1931, l'ingénieur Herbert William Heinrich soulignait les difficultés d'établir les coûts des lésions professionnelles quel que soit le point de vue des entreprises, de la société ou des travailleurs (Brody, Létourneau et Poirier, 1990). Après la seconde guerre mondiale, la conjoncture économique exceptionnelle au Canada mena le gouvernement à développer diverses politiques et programmes procurant à la population, un ensemble de mesures de sécurité sociale dont certaines étaient dédiées à la santé (Thiessen, 1999; Desrosiers et Gaumer, 2004). Les économistes de l'État ont alors senti le besoin d'évaluer ces programmes publics afin d'assurer l'efficacité des ressources utilisées (Contandriopoulos, Champagne, Denis et Pineau, 1993). Toutefois, dans les années 80, la récession économique obligea la révision de l'administration de certains programmes d'indemnisation gouvernementaux. En 1979, avec l'adoption de la Loi sur la santé et sécurité du travail (LSST), fut bâtie la Commission de la santé et sécurité du travail (CSST) administrant les primes d'assurances des employeurs et les indemnités aux victimes (Lortie, 2005; Sabourin,

2010; CSST, 2011). Cette commission oblige la déclaration de toutes les lésions professionnelles créant ainsi une incidence sur la façon de gérer les entreprises publiques et privées, incitant une nouvelle vision de coûts de la santé (Lortie, 2005; Sabourin, 2010; CSST, 2011). Depuis 2016, La CSST fut fusionnée avec d'autres commissions et se nomme maintenant la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) (Sabourin, 2010).

Depuis les premiers constats d'Heinrich, Brody *et al.* affirment que plusieurs théories sur l'analyse des coûts en santé ont été proposées (Brody *et al.*, 1990). Malgré les efforts pour mieux circonscrire les coûts de SST, selon le sociologue Eakin, la gestion de la SST n'a pas beaucoup évoluée, ne se serait pas structurée pour devenir un automatisme comme dans les autres domaines de gestion et ce, à cause de l'inefficacité des outils d'évaluation (Eakin, 1992).

Dans les travaux de recherche menés au début des années 2000, Hoch et Dewa, économistes de la santé, écrivent que les évaluations économiques demeurent encore un processus conçu pour produire une estimation qui aide à la décision et qu'il est probable que ces décisions soient toujours basées sur d'autres facteurs que ceux de l'efficacité économique² (Hoch et Dewa, 2005). Dans les mêmes années, les professeurs Brun et Lamarche observèrent eux aussi, le manque d'instruments de mesures claires et faciles d'utilisation pour calculer les coûts directs et indirects en SST (Brun et Lamarche, 2006). Dans le même ordre d'idée, en 2013, Millette, responsable des communications à l'IRSST, écrivait qu'au Québec, aucune recherche

² Traduction libre de Hoch, J.S. et Dewa C. (2005) p. 165: 'economic evaluations is a process designed to produce an estimate rather than a decision and it is likely that health care decisions will always be based on other factors in addition to economic efficiency'.

n'avait encore chiffré les coûts totaux des lésions professionnelles pour l'ensemble de la collectivité (Milette, 2013).

Nonobstant ce manque d'outils efficaces pour mesurer les coûts en SST, le gouvernement canadien estimait, à partir des coûts d'indemnisation réclamés aux commissions provinciales, qu'en 2008, les coûts de la SST étaient de l'ordre de 10 milliards de dollars en coûts directs et de 9 milliards de dollars en coûts indirects (Gilks et Logan, 2010). Pour le Québec, l'évaluation serait annuellement de 4,6 milliards de dollars (Lebeau *et al.*, 2014; Lebeau, 2015). En 2015, les charges financières de la CNESST ont été de 2,6 milliards de dollars pour le programme de réparation des lésions professionnelles, pour les subventions accordées pour des programmes de prévention et autres (CSST, 2016). Par l'analyse de ses charges, la CNESST peut fournir des estimés de coûts par type de diagnostique (par exemple, les troubles musculosquelettique), par site de lésion (par exemple, le dos, le cou, etc.) par secteur d'activité (par exemple, le secteur minier) ou par événement (par exemple, une chute, une explosion, etc.) (CNESST, 2016). Toutefois, la CNESST ne fournit pas d'information sur l'analyse des coûts pour un événement en particulier à l'échelle d'une entreprise bien précise.

De plus, les statistiques de la CNESST ne peuvent servir de base pour calculer les coûts des lésions professionnelles en raison de la sous-déclaration et également de la sous-reconnaissance des lésions par la commission. Ce phénomène est aussi bien présent dans d'autres pays industrialisés (Fayad, Nuwayhid, Tamim, Kassak et Khogali, 2003; Leigh et Robbins, 2004; Sultan-Taïeb et Niedhammer, 2012).

Une partie très importante des maladies professionnelles échappe à l'analyse statistique de la CNESST car dans le système d'indemnisation des lésions au Québec,

ce sont surtout les accidents du travail qui sont indemnisés. Il n'en demeure pas moins que les sommes liées à l'indemnisation, la réadaptation, les frais médicaux, à la perte de temps et de productivité, sans oublier les pertes humaines (décès) engendrées par les lésions professionnelles, sont faramineuses autant pour les victimes, leur famille, les entreprises que pour la société (Berthelette, Bilodeau et Leduc, 2008).

Bien que les analyses de coûts ne soient pas toujours prises en compte dans les décisions managériales, elles demeurent la base du raisonnement de notre système social et économique, jugeant de la pertinence des activités en fonction du ratio du financement des améliorations en SST et des bénéfices pouvant y résulter (Cadieux, Roy et Desmarais, 2004; Champoux et Brun, 2010; Vinet, 2015). Avec de telles prérogatives de gestion économique, le succès des gestionnaires dans le volet SST est lié à la diminution voire l'élimination des coûts relatifs à la SST, négligeant ainsi de prendre en compte les risques à long terme (Roy, Cadieux et Desmarais, 2005; Champoux et Brun, 2010; Vinet, 2015).

Ce type de gestion à court terme de la santé et sécurité paraît être un reflet des valeurs organisationnelles contemporaines, faire fructifier le plus rapidement possible les avoirs pour satisfaire les actionnaires. Toutefois, cette gestion à court terme est en contradiction avec le principe voulant qu'une augmentation de l'investissement réduit les coûts directs de la SST (Frick et Kompa, 2011; Sultan-Taïeb, 2011; Vinet 2015).

Les coûts des mesures correctrices peuvent dissuader les entreprises d'investir et pourtant, une baisse des taux de blessures ou des gains de productivité peuvent

l'emporter sur les coûts d'investissement à long terme (Institute for Work & Health, 2010). De plus, l'objectif d'intervenir en SST pour améliorer la santé des travailleurs se perd, de temps à autre, car les perceptions des risques et des conséquences peuvent être bien différentes selon les parties prenantes (Tomba, Verbeek, Van Tulder et de Boer, 2010).

Les chercheurs en gestion de la SST, Brun et Lamarche, ont constaté que les responsables de la SST sont souvent dépourvus d'arguments pour justifier des changements de pratique ou de modes d'opération et qu'ils ont peu d'outils pour orienter l'entreprise vers des actions préventives (Brun et Lamarche, 2006). Toutefois, en 2010, l'« Institute for Work & Health » de l'Ontario a mis en ligne un logiciel nommé « Health & Safety Smart Planner », un calculateur des coûts de SST dont le développement a été dirigé par Dr Tomba (Institute for Work & Health, 2010). L'« Institute for Work & Health » décrit ce nouvel outil gratuit comme convivial et conçu pour aider le monde du travail à comprendre et présenter une image complète des avantages et des coûts de la SST. Le but du Dr Tomba était de répondre aux demandes du monde du travail voulant faire des évaluations économiques plus simples. Ce calculateur inclue, dans ses opérations, le temps perdu par le travailleur, les coûts de la rémunération des autres travailleurs, les dépenses de productivité ainsi que d'autres facteurs. Les lignes directrices de cet outil contiennent des éléments et des règles clairs, utilisant une terminologie standardisée (Tomba *et al.*, 2010).

Par contre, si l'analyse des lésions professionnelles comprenait une analyse approfondie des coûts relatifs, comme le propose le calculateur « Health & Safety Smart Planner », celle-ci apporterait un portrait plus global de la situation et pourrait être utilisée pour justifier d'intervenir dans l'implantation de mesures correctrices et

préventives (Sultan-Taïeb, 2011). S'il existait un outil pour identifier les diverses étapes du processus décisionnel de l'analyse d'une lésion professionnelle incluant l'analyse des coûts, les gestionnaires seraient mieux armés pour défendre les avantages de la prévention et ainsi convaincre la direction de l'entreprise (Sultan-Taïeb, 2011).

Bien que l'analyse des coûts soit un déterminant dans le processus décisionnel de gestion de la SST, il ne s'inscrit pas formellement dans les considérations légales enchâssées dans les lois de SST. L'absence de directive pourrait expliquer le fait qu'il y ait peu d'études réalisées en évaluation économique de la SST (Tomba *et al.* 2010). Malgré tout, les employeurs et les travailleurs sont soumis à diverses lois et obligations influençant la gestion de la SST. Par conséquent, il nous était donc important d'examiner les volets législatifs provincial et fédéral de la SST.

2.2 Lois et pratiques de santé et sécurité du travail

Le Québec a adopté deux lois pour la SST soit en 1979, la Loi sur la santé et la sécurité au travail (LSST) et en 1985, La Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) (LSST, 2016; LATMP, 2016; CNESST, 2017). Il faut noter que la législation varie pour les entreprises sous juridiction fédérale détenant un établissement au Québec (par exemple, les banques), qui elles, sont assujetties au Code Canadien partie II pour la prévention mais au régime provincial pour la réparation, par la LATMP.

La LSST se concentre sur les mesures préventives prescrites selon divers contextes d'activités économiques et son article 2 l'énonce clairement : « *la présente loi a pour*

objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs » (LSST, 2016). La LSST inclut aussi une section d'obligations spécifiques aux employeurs. Par exemple l'article 62 impose d'informer la Commission, dans les 24 heures, de tout événement entraînant, selon le cas, le décès, une blessure d'une certaine gravité à un ou plusieurs travailleurs, et des dommages matériels de 150 000 \$ et plus (LSST, 2016). Cet article oblige donc la comptabilisation de dommages matériels relatifs à un événement SST mais aucun autre type de coût ni la façon d'analyser une intervention ne sont arborés.

La LATMP se centre sur la réparation des lésions pour les travailleurs en termes d'indemnisation et de réadaptation. L'article 1 de LATMP se définit par: « *La présente loi a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qu'elles entraînent pour les bénéficiaires. Le processus de réparation des lésions professionnelles comprend la fourniture des soins nécessaires à la consolidation d'une lésion, la réadaptation physique, sociale et professionnelle du travailleur victime d'une lésion, le paiement d'indemnités de remplacement du revenu, d'indemnités pour préjudice corporel et, le cas échéant, d'indemnités de décès.* » (LATMP, 2016). Les articles de lois de la LATMP décrivent clairement toutes les sphères d'indemnisation et de réadaptation pour les victimes, l'imputation des coûts et des frais d'infraction à l'employeur.

Concernant la législation fédérale, en 2004, un tournant eu lieu en SST par la modification du Code criminel. Souvent nommée comme la loi C-21, ce remaniement dans la loi facilite les poursuites contre les entreprises et leurs superviseurs lors d'accidents du travail tragiques (Canada, Division du droit et du gouvernement, 2008; Centre patronal de la santé et sécurité du travail du Québec, 2008). Selon l'article 217.1 du Code criminel: « *Il incombe à quiconque dirige l'accomplissement d'un*

travail ou l'exécution d'une tâche ou est habilité à le faire de prendre les mesures voulues pour éviter qu'il n'en résulte de blessure corporelle pour autrui » (Code criminel, 2017).

En somme, l'employeur doit s'assurer de l'application et du respect de la législation sous sa juridiction (Frick et Kempa, 2011; Vinet, 2015). L'employeur qui veut invoquer une défense de diligence raisonnable en SST doit prouver qu'il a rempli son devoir de prévoyance, d'efficacité et d'autorité (Saulnier, 2014). La responsabilité de protéger les employés revient donc à l'employeur. Logiquement, ses décisions d'intervenir devraient être basées, notamment sur une évaluation des coûts et des avantages que procurent ces interventions en SST, mais dans les faits, les entreprises peinent à identifier la somme des coûts engendrés par les lésions et de mesurer les bénéfices de l'implantation d'une mesure correctrice ou préventive. Pourtant, le propre d'un gestionnaire est de gérer le plus efficacement ses activités dans un juste équilibre entre les dépenses, les investissements et la rentabilité.

2.2.1 Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité au travail se divisent en deux volets : la prévention et l'inspection ainsi que l'indemnisation et la réadaptation des travailleurs (CSST, 2007). La CNESST utilise le terme de la prise en charge de la SST qui comprend l'élimination (identification, correction et contrôle) des dangers ainsi que des activités de gestion préconisant la participation des travailleurs (CNESST, 2017). Le centre patronal de la santé et sécurité du travail du Québec (2017) traite aussi de la gestion de la SST mais en ajoutant le volet de la rentabilité due à la baisse du taux des lésions professionnelles et de ses coûts en gérant la prévention, l'aspect financier de la santé et sécurité ainsi que le suivi des lésions professionnelles. Avant d'aborder la notion

des coûts des lésions professionnelles, il nous semblait approprié de faire un bref rappel sur la définition d'une lésion professionnelle.

2.2.2 Lésion professionnelle

L'article 2 de la LATMP définit une lésion professionnelle par : « *une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident du travail, ou une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation* » (LATMP, 2016). Ce terme est donc plus général, réunissant ensemble, les accidents de travail et les maladies professionnelles (Laroche, Dionne-Proulx et Legault, 2013). Toutes ces formes de lésions, accidents, maladies, récurrences, rechutes et aggravations font références à des événements de nature différente et des durées d'absence fort variables. Or, il est complexe de bien circonscrire les coûts que chacune de ces lésions impliquent, et ce, sur une période de temps qui peut être de courte ou de longue durée.

Plus précisément, la définition d'un accident du travail selon l'article 2 de la LATMP est: « *un événement imprévu et soudain attribuable à toute cause, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle* » (LATMP, 2016). Cet événement peut être imprévu, non-souhaité et incontrôlable (Péresse, 2011; Prasad Penkey et Anwar Siddiqui, 2015). D'autre part, il se trouve qu'un accident de travail peut aussi révéler une maladie professionnelle non diagnostiquée comme la fracture d'un bras qui peut révéler un ensemble de microtraumatismes de l'épaule causé par des mouvements répétés. Pour le gestionnaire, le calcul du coût de la lésion originale, à laquelle s'ajoute l'aggravation n'est pas toujours simple à circonscrire.

Puis, l'article 2 de la LATMP définit une maladie professionnelle par: « *une maladie contractée par le fait ou à l'occasion du travail et qui est caractéristique de ce travail ou reliée directement aux risques particuliers de ce travail* » (LATMP, 2016). Il s'agit donc de toute blessure ou maladie causée par le travail (Gilks et Logan, 2010). D'abord, il est complexe de départager ce qui appartient au travail occupé de ce qui appartient aux emplois occupés antérieurement par le travailleur, s'il œuvre dans un même secteur d'activité. À cette complexité s'ajoute évidemment les situations d'aggravation et de rechute. Toutefois et heureusement, l'entreprise peut minimiser ou même éliminer les lésions professionnelles et ses conséquences en implantant des mesures de correction en SST.

Qu'il s'agisse d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, la gestion de la SST est soumise à l'efficacité économique organisationnelle. Le rendement des investissements dans les interventions en SST est relatif aux coûts des lésions professionnelles. Or, s'il est complexe et laborieux pour les gestionnaires de recenser tous ces coûts, il est encore plus laborieux de les mettre dans une équation liée au rendement.

2.3 Coûts de santé et sécurité du travail

Les coûts de SST se définissent différemment selon les auteurs en SST. Il y a plus de 75 ans, Heinrich proposait deux catégories de coûts : directs et indirects (Heinrich, 1941, Brody *et al.*, 1990). Par la suite, Grimaldi et Simonds ont classifié les coûts selon quatre types d'accidents : les pertes de temps, les soins d'un médecin sans perte de temps, les premiers soins à l'interne, les dégâts matériels (Grimaldi et Simonds, 1989). Plus récemment, Lebeau et Duguay (2011) ont produit une revue de littérature servant à déterminer les composantes des coûts des lésions

professionnelles et ils ont présenté leurs études sur les coûts selon trois critères : directs, indirects et humains.

2.3.1 Coûts directs

Les auteurs Brody, Létourneau et Poirier (1990, p. 101) reprennent la définition d'Heinrich en écrivant qu'il s'agit des frais compensés par l'assureur (privé ou public) pour un accident en particulier. Ces coûts sont liés au traitement et à la réparation de la lésion et sont simples à extraire des informations (Lebeau et Duguay, 2011). Ces coûts sont donc ceux reliés ou causés directement par la lésion professionnelle comme les cotisations d'assurance et d'indemnisation, les frais médicaux, les coûts salariaux, les coûts liés aux pertes matérielles, les coûts administratifs, les coûts de production, les coûts commerciaux, les coûts de transport de l'accidenté, les coûts de poursuite judiciaire, etc. (Brody *et al.*, 1990; Lebeau et Duguay, 2011; Laroche *et al.*, 2013).

2.3.2 Coûts indirects

Les coûts indirects sont les opportunités perdues pour l'entreprise, l'employé accidenté et ses confrères de travail ainsi que pour la société (Lebeau et Duguay, 2011). Les coûts indirects incluent les coûts non-assurés par l'assureur de l'entreprise, les coûts administratifs, les coûts liés à la baisse de productivité des autres travailleurs ou à l'arrêt d'une machine, les dépenses de chauffage, d'électricité et de location, les coûts de remplacement et de réparation d'équipements, la valeur des dommages subis par la marchandise, les frais de nettoyage, la perte de contrat due à une perte d'expertise, mais aussi la baisse des cotisations à différents régimes gouvernementaux (assurance-emploi, assurance parentale, régime de rentes du Québec) et la diminution des recettes fiscales (Brun et Lamarche 2006; Laroche *et al.*, 2013; Lebeau et Duguay, 2011). D'autres frais peuvent aussi être appropriés aux

coûts indirects tels que les frais de formation du remplaçant. Une étude de 1982 démontre que le processus de formation d'un nouvel employé requiert en moyenne 161 heures durant les trois premiers mois suivant son embauche (Barron, Black et Loewenstein, 1989).

2.3.3 Coûts humains

Les coûts humains, ayant un côté immatériel, sont souvent appelés coûts intangibles (Daures et Delande, 2000; Gosselin, 2004; Lebeau et Duguay, 2011). Plusieurs auteurs décrivent les coûts humains comme ceux les plus difficilement quantifiables comparativement aux coûts directs et indirects (Tomba *et al.*, 2010; Lebeau et Duguay, 2011). Les coûts humains sont subjectifs, intimement liés au côté personnel de l'employé, à sa vie privée et à ses émotions, incluant les personnes de son entourage.

En termes de pertes, ces aspects sont difficilement mesurables parce qu'ils sont typiques à chaque individu, ne limitant pas avec la même ampleur, une personne à une autre. Par exemple la qualité de vie, la peine, la souffrance et toutes autres conditions psychologiques des travailleurs ayant subi une lésion professionnelle, sont relatifs à chacun des travailleurs. La CNESST verse une indemnité à l'employé ou à sa famille variant selon la combinaison de l'atteinte permanente physique et de l'âge de l'employé lorsqu'il a subi sa lésion professionnelle, sa douleur, ses atteintes esthétiques et la perte de jouissance de la vie (CSST, 2007). Certains coûts humains peuvent être compensés par la CNESST (Gosselin, 2004 ; Lebeau et Duguay, 2011; Lebeau, Duguay et Boucher, 2011). Il serait aussi bon de considérer que chaque dollar investi, par l'entreprise, dans un programme d'aide aux employés (PAE), apporterait un retour sur l'investissement de sept à vingt dollars en considérant l'augmentation de la productivité, un meilleur moral des employés, une diminution de l'absentéisme,

des demandes d'invalidité et une meilleure rétention de personnel (Tangri, 2003). Cependant, de par sa subjectivité, sa difficulté à circonscrire et sa complexité à mesurer, cette composante des coûts n'a pas été retenue aux fins de ce mémoire. Seulement les deux premières catégories de coûts directs et indirects d'une lésion professionnelle pour l'employeur seront traitées dans cet ouvrage.

Concernant ces coûts d'une lésion professionnelle, une étude a été publiée en 2017 par les chercheurs de L'IRSST, Duguay, Boucher, Prud'homme, Busque et Lebeau en utilisant les données disponibles des lésions professionnelles indemnisées au Québec en 2010-2012. Selon eux, le coût moyen d'une lésion professionnelle se situe autour de 52 400\$, d'un accident du travail autour de 41 800\$ et d'une maladie professionnelle autour de 211 600\$ (Duguay, Boucher, Prud'homme, Busque et Lebeau, 2017). Ces recherches sur les coûts d'une lésion professionnelle nous démontrent l'ampleur du coût moyen des lésions professionnelles, prouvant ainsi le besoin de procéder à des évaluations économiques des interventions en SST, d'où la nécessité de créer des outils d'analyse des coûts en SST.

2.4 Évaluations économiques de la santé et sécurité du travail

De façon générale, l'évaluation économique est l'estimation des coûts d'un choix de projets pour déterminer quelles seraient les retombées et conséquences positives ou négatives de cette décision (Hoch et Dewa, 2005; Uegaki, de Bruijne, van der Beek, van Mechelen et van Tulder, 2010; Sultan-Taïeb, 2011). Le but de l'évaluation économique est de comparer le rapport des coûts et des effets (efficience) entre au moins deux interventions (Brouselle, Champagne, Contandriopoulos et Hartz, 2009).

Selon Drummond, Sculpher et Torrance (2005) et Lejeune (2008), les évaluations économiques comprennent quatre étapes : 1) l'identification des coûts, 2) la mesure

des coûts, 3) la comparaison des coûts et 4) la comparaison des conséquences des choix d'interventions selon les coûts. Malgré ces quatre étapes rigoureuses, les auteurs constatent qu'encore peu d'études optent pour une analyse des coûts et des avantages englobant toutes les parties touchées par le projet (l'entreprise, les employés et la société) et non seulement pour l'entreprise (Gosselin, 2004; Sultan-Taïeb, 2011).

2.5 Les contraintes à adopter une stratégie d'évaluation des coûts

Le but de l'évaluation et l'accessibilité aux informations éclaireront le type d'analyse à préconiser (Lebeau et Duguay, 2011). Une évaluation exhaustive du coût des lésions professionnelles n'est pas essentielle pour toutes les analyses de coûts, c'est plutôt d'employer une évaluation apportant des conclusions conformes à une bonne prise de décision qui est primordiale (Lebeau et Duguay, 2011). Toutefois, pour procéder à une évaluation et proposer des interventions judicieuses, les gestionnaires se doivent d'avoir certaines connaissances du domaine de la SST tel que l'ergonomie, la médecine et l'hygiène du travail, le génie, etc. (Baril-Gingras, Bellemare, Poulin et Ross, 2010). Les habiletés et compétences des gestionnaires sont souvent multiples à cause du cumul des fonctions, surtout dans la petite entreprise. Ces gestionnaires aux multiples chapeaux doivent acquérir des connaissances dans des domaines très variés. Leur temps étant restreint, ils sont très souvent en quête de formation de courte durée et d'outils conviviaux pour réussir à combler l'ensemble des compétences requises par leur entreprise, dont celle de la gestion de la SST (Dietrich, 1999; Baril-Gingras *et al.*, 2010).

Malgré la reconnaissance du besoin de compétences en SST, les rôles et responsabilités des gestionnaires semblent encore cloisonnés à leurs principales

activités de gérer les opérations et la production. Par exemple, dans un fascicule portant sur les profils de compétences en SST, le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec écrit qu'un superviseur doit agir de manière proactive en SST, offrir un milieu sécuritaire et réduire les accidents du travail (Centre patronale de santé et sécurité du travail du Québec, 2007). Toutefois, dans la même section de ce fascicule, le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec inscrit qu'il revient au comptable de l'entreprise de réduire les coûts reliés aux lésions professionnelles (Centre patronale de santé et sécurité du travail du Québec, 2007). Pour les gestionnaires qui n'ont donc pas de compétences en comptabilité, les calculs ambigus, les prévisions des résultats fictifs et les comparaisons abstraites d'une analyse microéconomique peuvent décourager et démotiver les gestionnaires aux prises avec des problématiques de SST. Les recherches existantes sur les interventions en SST révèlent que des outils d'analyses sont essentiels mais rares, incomplets ou trop exclusifs (Baril-Gingras *et al.*, 2010).

Toutefois, la législation oblige les entreprises à corriger et prévenir les lésions professionnelles, sous peine de hausses des frais de cotisation, d'amendes et même, d'emprisonnement si elles sont reconnues fautives de négligence criminelle. L'analyse des coûts de SST est un mal nécessaire mais indispensable au bon fonctionnement des entreprises et pour le bien-être de la société. L'idée de soutenir le développement d'outils conviviaux pour définir et calculer les coûts directs et indirects de SST se veut une contribution pour résoudre ce paradoxe de gestion.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL ET D'ANALYSE

L'objectif de cette recherche est de développer une grille d'analyse des coûts directs et indirects d'une lésion professionnelle, que les gestionnaires de petites et de moyennes entreprises seraient en mesure d'identifier et de prévoir, afin d'aider à la prise de décision. Cette grille permettrait, entre autres, d'outiller les gestionnaires dans l'intention de développer des compétences en gestion de la SST, des habiletés à construire un argumentaire afin d'intervenir, ou non, en SST et de comprendre les impacts de ce choix sur l'analyse ainsi menée. Le concept principal de notre recherche se définit par les coûts directs et indirects de la SST, alors que plusieurs auteurs vont aussi inclure les coûts humains, les coûts associés aux conséquences personnelles, collectives et sociétales des lésions professionnelles. Les coûts humains est une dimension très complexe de l'analyse des coûts, difficile à circonscrire et rarement à la portée des gestionnaires.

Deux options de coûts ont été systématiquement considérés dans les analyses de cas de ces mémoires soient : a) les coûts d'une lésion professionnelle liée à un événement SST et b) les coûts anticipés si un événement semblable mais plus grave se reproduit dans l'entreprise. Il s'agit d'une étude empirique, dont le fondement théorique est basé sur la littérature.

3.1 Coûts d'une lésion professionnelle pour l'employeur

Plusieurs auteurs ont détaillé les coûts directs et indirects de façon relativement similaires. Cependant, nous retenons, aux fins de ce mémoire, la définition des coûts proposée par Lebeau et Duguay (2011) et de Lebeau *et al.* (2014). Leur définition nous semble la plus à jour et leur identification des composantes la plus complète. Il

faut noter que le Rapport R-676 de Lebeau et Dugay (2011) est une revue de littérature des coûts des lésions professionnelles, par conséquent, les éléments de coûts des lésions professionnelles, qui y sont contenus, ont été une abondante source de référence pour nous. Se référant donc aux travaux de Lebeau et Duguay (2011) et de Lebeau *et al.* (2014), nous avons repris les deux catégories de coûts identifiés par les auteurs, les coûts directs et indirects.

3.1.1 Les coûts directs

Les coûts directs étant reliés ou causés directement par la lésion professionnelle, sont les coûts que la CNESST surchargera à l'employeur pour la lésion professionnelle réclamée malgré qu'une partie très importante des maladies professionnelles échappe à l'appareil statistique de la CNESST car dans le système de reconnaissances et d'indemnisation des lésions au Québec, ce sont surtout les accidents du travail qui sont indemnisés. Nous pensons aux augmentations des cotisations, indemnités de remplacement de revenu, indemnités de décès, indemnité pour préjudice corporel, indemnités pour incapacité permanente et aux frais administratifs subis par la CNESST. La lésion professionnelle causant un arrêt ou un ralentissement de production, la productivité de l'employeur en sera donc affectée. Le salaire des employés en arrêt ou ralentissement ainsi que le salaire de l'employé accidenté pendant toute la journée de l'évènement doivent donc être calculés dans les coûts directement liés à la lésion professionnelle. Certains frais administratifs tel que le salaire pour produire les rapports d'enquête SST, les formulaires CNESST et autres formulaires en liens directs avec l'évènement doivent aussi être pris en considération pour l'employeur. De plus, les salaires des secouristes ou infirmiers au travail, l'utilisation d'équipement de la trousse de premiers soins, les frais de transport de l'accidenté, les ambulances et les frais de réadaptation doivent être imputés à

l'employeur. Finalement, les réparations ou remplacement sur la machinerie et ou l'équipement, les dommages causés à la marchandise, les frais de nettoyage des lieux, la perte de matières premières, les cotisations aux assurances, les frais de réparation ou indemnisation payée par l'assureur privé ou public et les frais funéraires indemnisés, sont eux aussi, des charges causées par la lésion professionnelle pour l'employeur. L'entreprise doit inclure les frais des avantages sociaux pour toute la masse salariale impliquée.

3.1.2 Les coûts indirects

Quant aux coûts indirects, ils sont les opportunités perdues pour l'entreprise. Il s'agit des heures perdues des travailleurs dépendants et des superviseurs, des primes de surtemps, de la baisse de productivité de l'accidenté en assignation temporaire ou lors de son retour, des frais de dotation et de formation du remplaçant et de la baisse de productivité du remplaçant, de la hausse des salaires due à la hausse du risque, de la productivité réduite due aux dommages matériels et ainsi que les avantages sociaux relatifs à la masse salariale indirectement impliquée. L'entreprise peut devoir nettoyer, réparer ou remplacer certaines fournitures ou machinerie, nettoyer des lieux, assumer des frais de chauffage et d'électricité malgré un arrêt ou ralentissement de la productivité ou avoir des frais de location d'équipement ainsi que subir des pénalités de retard de livraison. L'employeur peut être obligé d'investiguer sur l'accident, faire le suivi des dossiers, appliquer certains correctifs, en assumer les frais de recherche et développement et être tenu d'indemniser certains travaux ménagers à l'employé. De plus, s'il y a contestation de la part de la CNESST ou poursuite de l'employeur, l'entreprise devra défendre son dossier par des expertises médicales et des frais judiciaires pouvant avoir des effets sur sa réputation provoquant des pertes de contrats et des difficultés à recruter.

Toutes les composantes des coûts directs et indirects ci-dessus nommées, nous ont permis de construire nos tableaux 3.1 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts directs* ainsi que 3.2 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts indirects*. Ces grilles ont servi de référence pour identifier les coûts de la lésion professionnelle dans chacun des descriptifs de cas retenus pour ce projet de mémoire. La section suivante, coûts des situations aggravées, examine l'importance des coûts selon des situations aggravées en SST afin de mieux comprendre l'impact d'intervenir au non, en SST. Pour qu'un gestionnaire puisse identifier ces coûts, nous avons eu recours à la notion des menaces possibles à l'organisation.

TABLEAU 3.1 Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts directs³

COÛTS DIRECTS		
Coût	Définition	Employeur
Cotisations à la CNESST	Ensemble des éléments de coûts inclus dans les cotisations d'assurance à la CNESST.	- Frais d'assistance médicale et de réadaptation ; - Indemnités de remplacement de revenu, de décès, pour préjudice corporel ou pour incapacité permanente ; - Frais administratifs de la CNESST.
Productivité lors de l'accident	Baisse de la productivité (arrêt, ralentissement de production) due aux dommages matériels ou aux accidents affectant l'intégrité physique. Heures perdues par les employés.	- Salaire des employés en arrêt ou ralentissement de production ; - Salaire de l'employé accidenté (journée de l'accident).
Frais administratifs directs		- Salaire pour produire les rapports d'enquête SST, formulaires CNESST et autres formulaires.
Frais médicaux	Dépenses encourues (ou anticipées) pour soigner la lésion.	- Salaire des secouristes ou infirmiers au travail ; - Équipement de premiers soins ; - Frais de transport de l'accidenté (autres que services d'urgence)
Services d'urgence	Tous services d'urgence pouvant intervenir	- Ambulances.
Dommages matériels	Tous dommages matériels survenus au moment de la lésion.	- Réparations ou remplacement sur machinerie et équipement ; - Dommages causés à la marchandise ; - Frais de nettoyage - Perte de matières premières.
Frais funéraires	Ensemble des frais pour inhumer un travailleur décédé.	- Frais funéraires indemnisés.

³ Grille inspirée des auteurs suivants : Brody, Létourneau et Poirier, 1990; Tangri, 2003; Brun et Lamarche 2006; Gosselin 2004; Lebeau et Duguay, 2011; Laroche, Dionne-Proulx et Legault, 2013.

TABLEAU 3.2 Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts indirects⁴

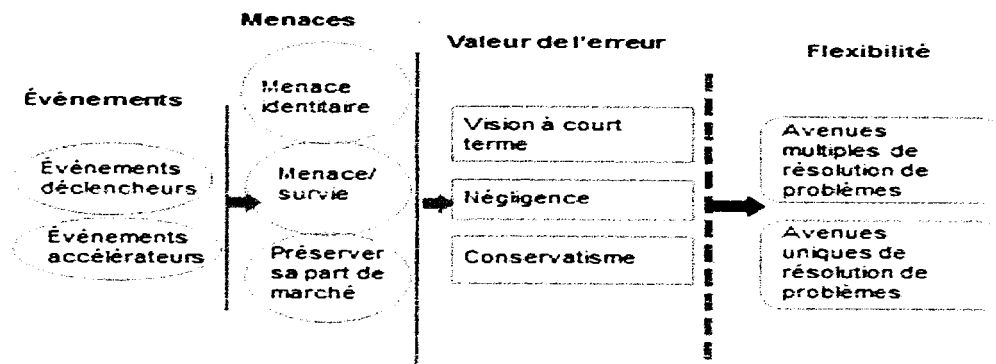
COÛTS INDIRECTS		
Coût	Definition	Employeur
Productivité	Baisse productivité (arrêt ou du ralentissement <u>après</u> l'accident) due aux dommages matériels ou accidents affectant l'intégrité. Heures perdues par les employés.	- Heures perdues des travailleurs dépendants et des superviseurs ; - Baisse de productivité de l'accidenté en assignation temporaire ou à son retour ; - Baisse de productivité du remplaçant ; - Productivité réduite due aux dommages matériels; - Pénalité de retard de livraison.
Coûts salariaux	Conséquences financières engendrées par la variation du salaire de l'accidenté et/ou des autres travailleurs. Heures perdues par les employés.	- Primes de surtemps ; - Hausse des salaires due à la hausse du risque.
Frais administratifs indirects	Heures consacrées pour effectuer des tâches administratives reliées à l'accident. Frais généraux liés à l'accident et à l'embauche d'un remplaçant.	- Frais administratifs de l'assureur privé et public ; - Frais de recrutement / dotation ; - Frais de formation du remplaçant ; - Investigation de l'accident ; - Administration et suivi des dossiers.
Avantages sociaux	Ensemble des avantages dont bénéficie le salarié en sus du salaire.	- Avantages sociaux assumés par l'employeur, pour tout employé non productif.
Travail ménager, responsabilités familiales	Les services économiques perdus au sein de la famille (extérieur du travail).	- Travail ménager indemnisé.
Frais judiciaires	Frais engendrés par des procédures judiciaires.	- Expertises médicales ; - Contestations médicales ; - Défenses de dossier ; - Poursuites.
Réputation	Pertes financières reliées à l'image négative qu'engendre un accident du travail.	- Pertes de contrats ; - Difficulté à recruter ; - Effets sur la réputation (augmentation de frais marketing et commerciaux).
Autres frais		- Autres frais non assurés ; - Chauffage/ électricité, location, correctifs suite à l'accident (R&D).

⁴ Grille inspirée des auteurs suivants : Brody, Létourneau et Poirier, 1990; Tangri, 2003; Brun et Lamarche 2006; Gosselin 2004; Lebeau et Duguay, 2011; Laroche, Dionne-Proulx et Legault, 2013.

3.2 Coûts des situations aggravées

Les entreprises disposent, habituellement, d'une certaine latitude dans le choix d'intervenir, ou non, pour corriger des situations de SST. Toutefois, à certaines occasions, des interventions sont imposées par la CNESST, comme en fait mention l'article 182 de la LSST : « *L'inspecteur peut, s'il l'estime opportun, émettre un avis de correction enjoignant une personne de se conformer à la présente loi ou aux règlements et fixer un délai pour y parvenir* » (LSST, 2016).

Pour identifier les coûts pour des situations aggravées en SST, nous avons eu recours à la notion des menaces à l'organisation, si une entreprise décide de ne pas intervenir alors qu'un évènement semblable ou plus sérieux se reproduit. La notion de menace a été reprise du cadre conceptuel de la résilience organisationnelle adapté aux situations d'intégration entre la SST et la GRH de Gravel, Lortie, Bilodeau et Dubé (2013). Ces menaces se déclinent en quatre dimensions parfois distinctes et parfois complémentaires selon la gravité de l'évènement : menace identitaire, de survie ou de perte d'une part de marché, menace de loyauté envers le collectif de travail, les clients, et menace à la réputation de l'entreprise (Gravel *et al.*, 2013, p.39). Pour l'atteinte de l'objectif de ce mémoire, une valeur monétaire doit être associée au coût de la correction ou de la prévention relative à la menace étudiée.



Source: Adapté du modèle de G. Koninckx et G. Teneau (2010). *Résilience organisationnelle: rebondir face aux turbulences*, Bruxelles, De Boeck.

FIGURE 3.1 : Le cadre conceptuel de la résilience organisationnelle adapté aux situations d'intégration entre la SST et la GRH⁵.

L'entreprise, face à un événement de SST, a le choix de corriger (ou non) le problème à la source de l'évènement et d'anticiper d'autres scénarios plausibles. Pour se faire, le gestionnaire doit accroître ses compétences pour pouvoir nommer, calculer, anticiper et estimer les menaces possibles face à l'évènement SST étudié. Cette analyse des coûts d'interventions basée sur divers scénarios fait donc partie des habiletés que le gestionnaire devrait développer pour construire un argumentaire dans le but de convaincre la direction d'intervenir en SST. Il est à noter que dans le cadre de ce mémoire, seuls les scénarios aggravés invoqués par l'entreprise faisant l'objet de l'étude de cas ont été retenus.

Pour l'analyse des coûts liés à un évènement et ceux possible si des événements plus graves se produisaient (sans menace et avec menace), trois scénarios ont été

⁵ Gravel, Lortie, Bilodeau et Dubé, 2013, p.39.

systematiquement considérés pour chaque étude de cas :

- a) évènement initial pour l'employeur ;
- b) ne pas intervenir, un évènement semblable mais plus grave se produit ;
- c) ne pas intervenir, un évènement semblable entraînant des menaces se produit.

Pour faciliter l'utilisation et simplifier la présentation de l'analyse des trois scénarios, nous avons construit une grille d'analyse des coûts des situations aggravées par rapport au choix de ne pas intervenir. Cette grille contient la description du scénario à l'étude, la définition des coûts relatifs à ce scénario, la méthode de calcul de chacun des coûts pour terminer par l'estimation totale des coûts du scénario étudié. Notre grille a été conçue dans le but de démontrer la progression des coûts selon la gravité des situations envisagées soit ne pas intervenir, qu'un évènement plus grave se produise et pour terminer, qu'un évènement semblable comportant des menaces pour l'entreprise survienne.

Scénarios	Description	Définition	Méthode de calcul	Estimation des coûts
Évènement initial pour l'employeur	Description de la lésion professionnelle sans aucune intervention	Coûts directs, indirects	Tableau 3.1 et 3.2	
			Total des coûts	
Ne pas intervenir + lésion plus grave	Description de la lésion professionnelle aggravée	Coûts directs, indirects	Tableau 3.1 et 3.2	
			Total des coûts	
Ne pas intervenir + menace	Description d'une menace si aucune intervention	Coûts directs, indirects	Tableau 3.1 et 3.2	
			Total des coûts	

Tableau 3.3 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées

L'analyse des scénarios aggravés permet donc d'examiner les différentes options et conséquences d'interventions et ainsi, contribuer au développement, par les gestionnaires imputables de la gestion de la SST, d'un argumentaire efficient et crédible à soumettre aux instances supérieures de gestion de leur organisation. La démarche de construction de l'argumentaire repose essentiellement sur le caractère convivial de l'identification des coûts et des méthodes de calcul de ces coûts.

De plus, les recommandations à la direction sont généralement nécessaires lorsque l'intervention requière des ressources financières, matérielles et humaines (Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, 2005). Les critères d'un choix d'intervention judicieux devraient inclure la qualité préventive, les impacts, la stabilité, la faisabilité et les coûts de l'intervention (Bérubé, 2004).

CHAPITRE IV

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la méthode utilisée pour construire notre recherche ainsi que la façon dont les données ont été analysées pour dresser les coûts directs, indirects décrits dans les différentes études de cas. Rappelons que le but de l'étude était de développer une grille d'analyse des coûts en SST, à l'intention des gestionnaires. Les étapes de réalisation de ce mémoire se sont déroulées tel qu'inscrit au tableau 4.1. ci-dessous.

Tableau 4.1 Étapes de réalisation du mémoire

1	Élaborer la grille d'analyse de coûts à partir de la littérature.
2	Rédiger les cas à partir desquels la grille d'analyse de coûts a été expérimentée.
3	Observer les futurs gestionnaires à l'expérimentation de cette grille, leur capacité à identifier, calculer et estimer les coûts.
4	Dresser la liste exhaustive des coûts pour chacun de cas la comparer avec les résultats des observations des étudiants, futurs gestionnaires.
5	Faire la synthèse de coûts facilement reconnus.
6	Estimer les coûts si une situation plus grave se produisait si aucune correction n'était apportée à la ou les cause(s) ayant provoquée(s) la lésion.
7	Mettre à contribution les capacités des gestionnaires et des futures gestionnaires à anticiper les coûts pour des situations aggravées pour bonifier notre étude.
8	Recommander une grille simplifiée et conviviale pour les gestionnaires.

4.1 Méthodologie

Le cadre méthodologique de notre recherche précise le devis de recherche utilisé, la population étudiée, les raisons du choix de la méthode adoptée, l'échantillonnage sélectionné, le critère d'inclusion et la sollicitation des participants, les cueilletes de données pour l'élaboration des études de cas, la validité des résultats, l'élaboration de la grille d'entrevue pour l'élaboration des études de cas, la comparaison des réponses et des réactions d'étudiants et le respect des règles éthiques qui régissent ce projet de mémoire.

4.1.1 Devis de recherche

Le but de l'étude était de développer une grille d'analyse des coûts en SST tout en adoptant la logique de découverte par observation de la réalité. Il s'agissait donc d'une démarche de recherche qualitative de type inductive. Rappelons que la méthode inductive est adaptée aux questions pratiques et aux situations lorsque l'expérience des répondants peut jouer un rôle considérable (Gagnon, 2005). Une recherche qualitative est motivée par l'étude en profondeur de phénomènes habituels et des processus afin de recueillir et examiner des données descriptives (Deslauriers, 1991; Ayerbe et Missionier, 2007). L'étude reposait sur une collecte de données dont les informations provenaient des narrateurs des cas étudiés (Miles et Huberman, 1994; Hamel 1997). Les données fournies par les entreprises lors des études de cas permettaient de découvrir comment les coûts en SST sont identifiés, analysés, classifiés ou s'ils comportent certaines lacunes. Finalement, les études de cas nous informaient sur la capacité des gestionnaires interrogés à analyser les coûts d'un évènement SST.

Également, afin de vérifier le caractère convivial de notre *tableau 3.1 Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts directs*, *tableau 3.2 Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts indirects* ainsi que notre *tableau 3.3 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées*, ces grilles ont été testées auprès de futurs gestionnaires, soit des étudiants à la maîtrise en gestion des ressources humaines. Il s'agit des étudiants du cours ORH8408 « Gestion des situations critiques : problèmes de santé et comportements hors normes en entreprise », automne 2016. Le but du cours est de faire l'acquisition de connaissances permettant de mieux comprendre, gérer et prévenir des cas critiques, de concevoir une démarche de prévention et des stratégies d'intervention en tenant compte des analyses de coûts des lésions professionnelles. À l'aide des trois grilles développées (*tableau 3.1*, *tableau 3.2* et *tableau 3.3*), les étudiants participants aux cours ont donc analysé les mêmes cinq cas utilisés pour ce mémoire. L'observation de leurs résultats nous a permis d'établir les coûts facilement identifiables, ceux plus difficiles à distinguer et leurs façons d'analyser des situations aggravées. La classe du cours ORH8408 composée de vingt-deux étudiants regroupés en sept équipes, a permis de prétester le caractère convivial d'un outil d'analyse de coûts liés aux lésions professionnelles pour des gestionnaires de petites entreprises.

Notre devis de recherche s'est basé sur des études de cas multiples, utilisé en science sociale. Cette stratégie de recherche permet d'élaborer plus facilement et profondément le contexte des événements accidentels ou de l'apparition de la maladie que par un sondage ou un questionnaire à questions fermées. La collecte de données par études de cas multiples amenait aussi l'interaction et la discussion avec les gestionnaires afin d'aider à identifier les coûts relatifs aux événements, à les mesurer et à les anticiper. De plus, la méthode par étude de cas multiples a été utile pour

comprendre des processus qui se répètent dans les différents cas étudiés (Brousselle *et al.*, 2009).

4.1.2 Population à l'étude

La population à l'étude, celle qui était la base des études de cas retenus pour ce mémoire, était composée d'entreprises syndiquées, publiques et privées, de la région de Montréal et de ses environs. Ces entreprises œuvraient dans des secteurs d'activités économiques variables allant des services au domaine de la construction. La taille des entreprises était d'entre 9 et 830 employés.

4.1.3 Échantillonnage, critère d'inclusion et sollicitation des participants

L'échantillon était composé de cinq entreprises : d'une moyenne entreprise publique qui œuvrait dans le domaine de l'accès à l'information, à la connaissance et à la culture, d'une grande entreprise de soin de longue durée, d'une moyenne entreprise du secteur des loisirs, d'une grande entreprise dans le domaine de la construction ainsi que d'une petite entreprise communautaire d'aide alimentaire. Toutes ces entreprises étaient de la région de Montréal et de ses environs.

La technique d'échantillonnage retenue était non probabiliste, par choix raisonnés. Pour faire notre collecte de données, des entreprises de tailles, vocations et dynamiques fort différentes, ont préalablement été identifiées afin d'avoir de multiples contextes. Le critère de sélection était que l'entreprise devait être capable de dresser une partie des coûts liés à l'évènement complexe de SST. Il s'agissait d'avoir connu un évènement au cours des dernières années, impliquant plusieurs acteurs, avec des problèmes reliés au travail, mais dont le lien étiologique pouvait être contesté comme des problématiques de violence au travail, des troubles

neurologiques ou de dépendance. Par contre, la sélection des entreprises s'est restreinte à celle disposée à répondre à nos questions et à partager des informations nécessaires à l'atteinte de notre objectif de recherche.

Les entreprises étaient volontaires à participer et conscientes de leur contribution à la recherche et au développement des compétences des gestionnaires. Les répondants des entreprises étaient des gestionnaires occupant de hautes fonctions, et ce, depuis quelques années dans l'entreprise. De ce fait, ils pouvaient accéder rapidement aux données liées aux événements et surtout aux coûts des lésions et de leurs corrections.

Dans le but d'exposer les objectifs de ce projet, sa contribution au développement des connaissances et de garantir la confidentialité aux participants, la directrice de la recherche a contacté les gestionnaires par téléphone. Ainsi, les répondants ont confirmé leurs intérêts et ont pu interroger la directrice sur les enjeux de leur participation à l'étude. L'entretien téléphonique a été une occasion de leur transmettre préalablement le contenu de la grille d'entrevue.

Finalement, l'analyse du caractère convivial de nos deux grilles d'analyses provenait de l'observation des présentations orales en classe des réponses des travaux des étudiants ($n=22$, 7 équipes) du cours ORH8408 offert à l'École de gestion de l'UQAM de la session automne 2016.

4.1.4 Cueillette de données pour l'élaboration des études de cas

La technique de cueillette de données retenue a été l'entrevue semi-dirigée. La collecte de données par entrevues semi-dirigées adoptait la logique de découverte par observation de la réalité. Les personnes interrogées ont été guidées par des questions,

mais non limitées dans leurs réponses (pas de choix de réponses préétablies). Savoie-Zajc (2009, p.342) écrit: « *C'est grâce au contact étroit et à la qualité de la relation établie avec chacun des interviewés que le chercheur sera en mesure de développer une riche compréhension du phénomène. Les perspectives de l'un influencent la compréhension de l'autre qui formule à son tour une nouvelle explication et la propose à l'interlocuteur* ».

Afin de recueillir le plus de données possibles, les entrevues ont été menées conjointement par la directrice de mémoire et l'étudiante. Avant de débiter l'entrevue, un formulaire de consentement à cette recherche incluant la possibilité d'enregistrer l'entretien fut remis aux participants. Les entretiens ont pu être enregistrés à l'aide d'un appareil vocal numérique. Durant l'entrevue, selon la compréhension de la situation, les échanges ont varié, ne se limitant pas aux questions préétablies. Des notes manuscrites ont été prises par les deux chercheurs. Chaque entretien, d'une durée moyenne de quatre-vingt-dix minutes, a été transcrite.

4.1.5 Validité des résultats

Étant donné le caractère exploratoire de cette étude basée sur cinq cas, les observations et les résultats mis de l'avant ne peuvent prétendre à la validité interne et externe comme Ayerbe et Missonier (2007, p.47) l'écrivent : « *ces dernières sont clairement distinctes : la validité interne repose sur une logique d'inférence conduisant à une cohérence et une pertinence globale des résultats, alors que la validité externe fait référence à son potentiel de généralisation* ». Pour cette étude de cas multiples, nous nous sommes assurés que les observations ont toujours lieu quelques mois et même quelques années après que soit survenue l'événement de

SST, évitant l'intrusion des chercheurs dans le processus de résolution de problème et dans la capacité de l'entreprise à dresser la liste des coûts. Étant donné que nous souhaitons explorer l'ensemble des composantes de coûts et non d'avoir des coûts représentatifs des secteurs d'activité, l'apport des connaissances de notre recherche ne pourra donc être généralisé. Par contre, notre contribution consistera modestement à suggérer des avenues pour développer une méthodologie d'analyse des coûts microéconomiques en SST pour les gestionnaires.

4.1.6 Création de la grille d'entrevue pour l'élaboration des études de cas

Notre grille d'entrevue semi-dirigée (annexe A, page 119) a été construite dans le but de répondre à nos questions de recherche soient les composantes des coûts directs et indirects de la lésion décrite par le gestionnaire ainsi que les coûts pris en considération lors de la correction de leur évènement. Notre grille d'entrevue a été inspirée de celle utilisée dans le cadre du mémoire de recherche « *problèmes d'interaction de santé et sécurité au travail et de gestion des ressources humaine* » de Mme Jessica Dubé (Dubé, 2011). L'élaboration des questions a été faite par thème pour ensuite être approfondie à l'intérieur de chacun de ces thèmes. Les six thèmes de notre grille d'entrevue sont a) le profil général de la main d'œuvre dans l'entreprise, b) la lésion professionnelle à analyser, c) la correction de l'évènement SST, d) les problèmes de gestion, e) l'analyse des coûts et f) la structure SST de l'entreprise.

4.1.7 Comparaison des réponses et des réactions d'étudiants

Les cinq cas étudiés ont été aussi analysés par des équipes d'étudiants du cours ORH8408. En utilisant le tableau 3.1 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts direct*, tableau 3.2 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion*

professionnelle, coûts indirects ainsi que le tableau 3.3 *Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées* transmises préalablement aux étudiants, ces derniers ont examiné les cas pour ensuite faire leur propre analyse des coûts de la lésion professionnelle relatée dans le cas. Certains cas ont été analysés par trois équipes et d'autres par quatre équipes selon la répartition en alternance aux deux semaines des cas à l'étude. Leurs travaux étudiants ont été remis au professeur, Mme Sylvie Gravel. Les analyses de coûts contenues dans leurs présentations orales ont été comparées à nos propres analyses. Les éléments semblables et différents ont ensuite été retenus pour bonifier notre grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle. Cette comparaison des réponses et réactions des étudiants a aussi permis de vérifier leurs capacités à identifier les coûts des lésions professionnelles et à anticiper des situations aggravées.

4.1.8 Respect des règles d'éthique

Le comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé ce projet de recherche⁶. Afin de respecter les exigences du comité d'éthique ainsi que le respect la confidentialité des entreprises et des participants, un formulaire de consentement à la confidentialité des informations (annexe B, p.125) a été signé par les entreprises et les participants de cette recherche. Suite aux entrevues, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques des entreprises et celles de leur main-d'œuvre pour préserver l'anonymat des participants. Ainsi, toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

⁶ Certificat éthique numéro: 1124, émis le: 18-10-2016.

4.1.9 Traitement des données

Suite aux entrevues, les notes manuscrites et les enregistrements vocaux de chacune des rencontres ont été transcrits dans un document Word afin d'assembler les verbatim. Par la suite, nous avons procédé à l'analyse des coûts estimés de l'évènement SST par l'utilisation de notre tableau 3.1 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts directs*, tableau 3.2 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle* et de notre tableau 3.3 *Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées*. Les notes prises sur les comparaisons des analyses de coûts lors de la correction des travaux des étudiants en classe ont été détruites. Aucune mention n'est faite quant à la composition des équipes.

4.2 Analyse des données

Suite à ces cueillettes de données, des analyses de données comportant deux volets ont été réalisées : a) l'analyse des cas et b) l'analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées. L'analyse de cas englobe tous les éléments pour bien comprendre l'évènement SST et procède à l'analyse des coûts de la lésion professionnelle et des situations aggravées. Ce volet a été bonifié par l'apport de données provenant des notes prises sur les comparaisons des analyses de coûts lors de la présentation orale des travaux des étudiants en classe. Le deuxième volet, l'analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées, se définit par la capacité des gestionnaires à analyser les coûts de leur évènement SST et de leur capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées. Il est à noter que les données monétaires provenant des narrateurs sont réelles et datent de 2016-2017. Toutefois, certaines informations étaient manquantes pour analyser adéquatement les coûts directs et indirects de l'évènement SST et pour anticiper des situations aggravées. Nous avons consulté

différentes sources (sites internet de syndicats, ordres professionnels, sites gouvernementaux, etc.) pour les trouver et compléter nos estimés.

4.2.1 Analyse des cas

L'analyse des cas des cinq entreprises participantes a permis d'identifier les données pertinentes à l'analyse des coûts la lésion professionnelle étudiée pour une entreprise donnée. Cette analyse a servi à circonscrire les événements et les problèmes et GRH et SST, d'identifier les acteurs, d'identifier l'ensemble des solutions et la solution retenue (Gravel *et al.*, 2013). L'analyse des cas a débuté par une description chronologique du cas faite par le narrateur. Par la suite, nous avons collecté les données sur le contexte organisationnel de l'entreprise et rédigé une description à partir de ces données. En deuxième lieu, les coûts donnés par les gestionnaires ainsi que par les recherches effectuées par la chercheure ont été analysés selon nos grilles du tableau 3.1 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts directs* et du tableau 3.2 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts indirects*. En troisième lieu, l'analyse des coûts pour des situations aggravées selon notre grille du tableau 3.3 *Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées* a été élaboré. Finalement, le volet de l'analyse des cas a été complété par la comparaison des réponses lors des présentations orales en classe des travaux des étudiants du cours ORH8408. Nos grilles d'analyse ont été comparées afin de cerner les similitudes et les différences. La capacité et les compétences des étudiants à identifier les coûts de SST et à anticiper des situations aggravées ont aussi été vérifiés. La capacité des futurs gestionnaires se traduit par leur disposition à lister, à calculer les coûts de l'évènement SST et à développer un argumentaire réaliste et percutant d'intervention en SST se référant aux menaces de l'ordre identitaire, de la survie ou de la perte d'une part de marché, envers le collectif de travail, les clients,

la réputation ou autres aspects de l'entreprise (Gravel *et al.*, 2013, p.39). Il est à noter que l'analyse des travaux s'est faite chronologiquement avec l'ordre de présentation des cas lors du cours ORH8408.

4.2.2 Analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées

L'analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées servait à comparer qualitativement la capacité des gestionnaires de chacune des cinq entreprises ainsi qu'à analyser les coûts de SST et des situations aggravées. Leurs approches, leurs similitudes et leurs différences dans les méthodes retenues pour l'identification des coûts de leur événement SST, les méthodes de correction et de prévention pour contrer leur problème en SST et les méthodes pour prévoir les coûts de situations aggravées ont donc été comparées. La façon adoptée par chacune des entreprises pour construire des arguments visant à corriger ou prévenir des situations menant à des lésions professionnelles a aussi été examinée. Nous avons également considéré si les entreprises avaient fait un lien entre les coûts et les menaces (identitaires, de survie ou de perte d'une part de marché, envers le collectif de travail, les clients, la réputation ou autres aspects de l'entreprise), et ce, en référence au tableau 3.3 *Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées*.

Le prochain chapitre, les résultats, portera donc sur l'analyse des cas et l'analyse transversale des compétences des gestionnaires des cinq entreprises participantes à notre recherche. Les cinq cas sont ordonnés chronologiquement au plan de cours du cours ORH8408 de la session d'automne 2016.

CHAPITRE V

RÉSULTATS

Dans ce chapitre, les résultats des analyses sont présentés en deux sections : l'analyse des cas et l'analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées. Dans la première section, on retrouve pour chacun des cinq cas : 1) le descriptif de l'évènement, 2) le descriptif du contexte organisationnel, 3) l'analyse des coûts liés à l'évènement, 4) l'analyse des coûts pour des situations aggravées et 5) une description de la capacité des futures gestionnaires à : a) analyser les coûts de SST et b) analyser les coûts pour des situations aggravées soit la façon dont sont utilisés les coûts pour élaborer un argumentaire pour aider à la prise de décision d'intervenir ou non en SST. Dans la deuxième section, l'analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées, nous développerons : 1) la capacité des gestionnaires à analyser les coûts de SST : a) distinguer la condition personnelle de celle liée au travail, b) identifier, classer et chiffrer les coûts et 2) la capacité des gestionnaires à analyser les coûts pour des situations aggravées : a) analyser les phénomènes d'interaction entre l'évènement SST et la GRH, b) identifier les menaces et c) présenter des scénarios d'aggravation plausibles et crédibles.

5.1 Analyse des cas

L'analyse de cas se fonde sur l'étude des cinq entreprises de domaines d'activités différentes, ayant chacune connu un évènement SST fort différent. Par conséquent, la catégorisation de coûts directs et indirects est utilisée différemment selon les évènements et l'ampleur des coûts sont tout aussi variables. Dans le tableau suivant, sont sommairement présentés les cinq cas, afin de donner un portrait d'ensemble des secteurs d'activités, des évènements accidentels ou d'apparition de la maladie

qui sont au cœur de l'étude de cas. Un sommaire des coûts selon la perspective économique de l'employeur et des menaces en jeu dans chacun des cas sont également présentés. Il est à noter que lors d'un scénario de menace, dans le cas où des coûts payés par la CNESST ont pu être estimés, ceux-ci ont été attribués entièrement à l'employeur (des coûts indirects deviennent donc directs tel que les indemnités de remplacement du revenu et les frais médicaux payés par la CNESST).

Tableau 5.1 Résumé de l'analyse des cas

Cas	<i>Bibliothèque du génie</i>	<i>Long repos</i>	<i>Aux Grands Manèges</i>	<i>Grands Bâtiments</i>	<i>Aux Chaudrons des pauvres</i>
Secteur	Accès à l'information à la connaissance et à la culture	Soins de longue durée	Loisirs	Construction	Aide alimentaire
Description	Maladie personnelle neurologique	Maladie personnelle de santé psychologique (dépression)	Choc post-traumatique suite au vol à main armée	Brûlure chimique	Maladie personnelle psychologique dépendance
Coûts	Indirects	Indirects	Directs + indirects	Directs + indirects	Indirects
Coûts totaux estimés	134 235\$	262 416\$	460 240\$	59 848\$	817\$
Menace	Grief de réintégration de l'employé	Départ de 30% de la main d'œuvre	Grief de refus de travail, sécurité	Grief de refus de travail, sécurité	Perte de bailleurs de fonds
Coûts estimés menace	51 549\$	695 945\$	193 641\$	132 906\$	317 320\$

5.2 Bibliothèque du génie⁷

5.2.1 Résumé du cas Bibliothèque du génie

La description entière du cas *Bibliothèque du génie* se trouve en annexe D, page 135.

L'équipe de travail de la *Bibliothèque du génie* est composée de 27 employés, dont plus de la moitié à temps plein soit 35 heures par semaine. Les bibliothécaires gagnent 38 \$ de l'heure, les techniciens, 28 \$ de l'heure et les aides sont payés 21 \$ de l'heure. Les avantages sociaux totalisent en moyenne 31 % des taux horaires. Tous sont syndiqués sauf le directeur de la bibliothèque, rémunéré 95 000 \$ par année.

Deux des techniciens se sont plaints du haut taux d'erreurs d'un autre technicien, Félix, qui cumule deux temps partiels dans deux bibliothèques. Le directeur a demandé à une bibliothécaire de procéder à l'évaluation de Félix. Pour une semaine, Félix n'avait réalisé que 20% des tâches et commis de 50 à 60 % d'erreurs sur le nombre d'actions à poser sur un document.

Lors de la première rencontre avec Félix (sans la présence du syndicat), pour lui transmettre le bilan de ses erreurs, le directeur apprend qu'il souffre d'épilepsie. Deux semaines plus tard, un nouveau bilan indique qu'il n'y a aucune amélioration. Le mois suivant, le directeur rencontre le représentant syndical. Ils sont d'accord que Félix doit consulter son médecin, être formé par le bibliothécaire et faire 20% de la charge normale de travail pendant deux mois. À la suite de cet arrangement,

⁷ La *Bibliothèque du génie* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise de services de l'accès à l'information, à la connaissance et à la culture et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

Félix est hospitalisé pendant trois mois pour une crise d'épilepsie. De retour au travail, le syndicat demande à l'autre bibliothèque de faire une évaluation du rendement de Félix. Les deux arrondissements sont arrivés à la même conclusion; Félix n'est pas fonctionnel. La direction décide d'offrir à Félix un nouvel environnement de travail lui permettant d'exécuter ses tâches dans un espace isolé. À la suite de cet accommodement, Felix s'est amélioré, mais très peu.

Après une année complète d'évaluation, le directeur et le conseiller RH ont proposé que Félix soit rétrogradé avec une augmentation de ses heures de travail pour compenser la réduction du taux horaire. Proposition que le syndicat et Félix ont acceptée sans poursuite judiciaire.

Pour procéder à l'évaluation de Félix, la bibliothécaire estime sa perte de temps à une heure par semaine pour calculer le taux d'erreurs, trois heures par semaine pour la formation et quatre heures de supervision par semaine. Le technicien estime son temps à quinze heures par semaine pour corriger les erreurs de Félix. Le directeur estime avoir perdu 20 heures pour les rencontres avec les représentants syndicaux.

5.2.2 Contexte organisationnel de la Bibliothèque du génie

La *Bibliothèque du génie* fait partie du secteur de l'accès à l'information, à la connaissance et à la culture. Son contexte organisationnel est commun aux entreprises municipales ou gouvernementales offrant des services gratuits aux citoyens. Le fait de devoir respecter une enveloppe budgétaire ou d'offrir un service et des produits de qualité ne sont pas exceptionnels aux contextes organisationnels de toutes entreprises. Comme plusieurs entreprises aux Québec, l'organisation est

syndiquée, dotée d'un comité de SST et bénéficie d'un préventionniste. Malgré ces contextes organisationnels familiers, l'entreprise s'est vue confrontée à un cas particulier sur le plan de la santé, spécialement difficile sur le plan éthique.

Un employé diagnostiqué avec une condition neurologique particulière comme l'épilepsie (Association québécois de l'épilepsie, 2013), nécessite une certaine attention selon la gravité de la condition, de ses conséquences et atteintes cognitives (Lippé, 2016). La littérature démontre que les accommodements fréquemment utilisés dans ce type de problème sont la flexibilité de l'horaire de travail, la réduction ou la modification des tâches à accomplir, la supervision ajustée au cas, le suivi serré par des rencontres et le réaménagement du lieu de travail (Malette, 2011).

L'entreprise *Bibliothèque du génie* s'est particulièrement démarquée au niveau de son implication et du nombre d'interventions qu'elle a fait auprès de son employé en difficulté. L'entreprise a su impliquer le syndicat, mais aussi l'employé dans son processus de décisions prouvant son engagement envers son employé et envers tous les autres employés subissant les conséquences (Lessard, 2011; Malette, 2011; St-Arnaud, Gignac, Gourdeau, Pelletier et Vézina, 2010).

Si l'employé n'avait pas été rétrogradé, la récurrence d'un nouvel événement semblable (erreurs dans l'exécution de tâches, plaintes des collègues et de la clientèle) était fort prévisible. Les nouvelles tâches et responsabilités de l'employé étant modifiées, les conséquences d'un nouvel événement sont possiblement amoindries, et ce, malgré que l'état de santé de nature personnelle à l'employé demeure toujours présent. L'employeur peut, néanmoins, exiger un suivi médical à son employé.

5.2.3 Analyse des coûts de SST pour la Bibliothèque du génie

Le but de l'analyse étant d'évaluer les conséquences positives ou négatives de la prise de décision d'une intervention en SST. L'analyse des coûts d'une maladie personnelle ayant des répercussions sur le plan professionnel est particulière étant donné qu'aucun coût direct n'est imputable à l'entreprise. De par le côté spécifiquement personnel de la maladie de l'employé, l'entreprise peut alléguer que l'évènement ne l'impactera que peu. Or, il en est tout autre et le cas de la *Bibliothèque du génie* en est la preuve. L'analyse des coûts directs et indirects de ce cas-ci, une maladie neurologique, permet une approximation des coûts de la situation survenue dans l'entreprise *Bibliothèque du Génie*, mais aussi des coûts qu'aurait pu engendrer un évènement similaire avec des conséquences plus graves.

Tableau 5.2 Grille d'analyse des coûts de la maladie personnelle pour l'entreprise
Bibliothèque du génie

Coûts indirects	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Productivité de l'employeur	Technicien à 28\$/h pour 15 heures/semaine pendant 14 mois (61 semaines) pour corriger les erreurs +	28\$/h x 15 heures x 61 semaines + 31% avantages sociaux	33 562,20\$
	bibliothécaire à 38\$/heure pour 3 heures/semaine pour former, 4 heures/semaine pour superviser et à 1 heure/semaine pour évaluer, pendant 61 semaines +	38\$/h x (3h + 4h + 1h) x 61 semaines + 31% avantages sociaux	24 292,64\$
	directeur à 95 000\$/an pendant 20 heures rencontres syndicales + 60 heures rencontres informelles avec l'employé et préparation du dossier +	46\$/h x 80 heures + 31% avantages sociaux.	4 820,80\$
	technicien à 28\$/h à 3 jours + 2 jours (pour les 2 bibliothèques) par semaine effectuant 20% des tâches, pendant 61 semaines.	28\$/h x 40h/semaine x 61 semaines x 80% inefficace + 31% avantages sociaux	71 559,36\$
		Total coûts indirects	134 235 \$

Selon nos calculs, l'estimation des coûts indirects pour le cas de maladie personnelle de type neurologique d'un employé de l'entreprise *Bibliothèque du génie* est de 134 235 \$. Des coûts sont aussi assumés par l'assureur, le travailleur et la société (impôts non perçus) en raison du congé de maladie du travailleur.

5.2.4 Analyse des coûts pour des situations aggravées pour la Bibliothèque du génie

L'analyse des coûts de cette maladie personnelle constitue la base pour simuler une situation semblable, mais avec deux éléments d'aggravation. Le premier scénario aggravé concerne un cadre, un bibliothécaire, rémunéré au taux horaire de 38,00\$ qui souffre d'épilepsie ou d'une tout autre maladie neurologique et la somme des coûts indirects 116 694\$. Le deuxième scénario, l'employé est congédié et une poursuite judiciaire est engagée par le syndicat qui considère que l'employeur est fautif de ne pas avoir procédé à l'évaluation de l'employé pendant sa période de

probation. La somme des coûts indirects est de 51 548\$. De plus, d'autres types de menace tel que l'insatisfaction des contribuables pour les services reçus provoquant une baisse de la fréquentation de la bibliothèque et par conséquent, une coupure des fonds de roulement aurait pu être plausible.

Tableau 5.3 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Bibliothèque du génie

Scénarios	Description	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Évènement initial pour l'employeur	Maladie personnelle d'un technicien pendant 14 mois.	Coûts indirects	Tableau 5.2 : Grille d'analyse des coûts de la maladie personnelle pour l'entreprise <i>Bibliothèque du génie</i>	134 235 \$
			Total des coûts	134 235 \$
Ne pas intervenir + lésion plus grave	Maladie neurologique touchant un bibliothécaire à 38\$/h.	Directeur à 46\$/h pour 1 heure/semaine évaluer rendement et 3 heures/semaine encadrement pendant 61 semaines + bibliothécaire à 38\$/h x 40 heures/ semaine (2 bibliothèques) à 80% inefficace des tâches x 61 sem.+ directeur à 46\$/h pendant 20 heures rencontres syndicales + 60 h rencontres informelles et préparation dossier	46\$/h x (1 h + 3 h) x 61 semaines + 31% av. sociaux 38\$/h x 40h x 61 semaines x 80% + 31% av. sociaux 46\$/h x 80h + 31% av sociaux	14 703,44\$ 97 170,56\$ 4 820,80\$
			Total des coûts	116 694,80 \$
Ne pas intervenir + menace	Congédiement de l'employé et grief du syndicat pour réintégration de l'employé.	Préparation de la cour par le directeur à 46\$/h x 40 heures + expertise médicale ⁸ + tarif demi-journée d'audition du médecin ⁹ + avocat à 2 000\$/jour ¹⁰ x 2 jours + salaire et intérêts pour réintégration du technicien à 28h/heures x 40 heures/ semaines pendant 25 semaines d'attente d'audition + dommage	46\$/h x 40h + 31% av sociaux 1 149,75\$ 2 874,38\$ 2 000\$ x 2 jours + 15% taxes 28\$/h x 40h x 25 semaines + 31% avantages sociaux + 5% d'intérêts 2 000\$	2 410,40\$ 1 149,75\$ 2 874,38\$ 4 600,00\$ 38 514,00\$ 2 000\$
			Total des coûts	51 548,53\$

⁸ Blouin, 2016.

⁹ Blouin, 2016.

¹⁰ Baribeau, 2016.

5.2.5 Capacité des futurs gestionnaires

5.2.2.1 Capacité à analyser les coûts de SST pour la Bibliothèque du génie

L'entreprise *Bibliothèque du génie* est le premier cas analysé par les étudiants du cours ORH8408. Lors de la présentation orale de cette étude de cas, une seule équipe avait identifié ce cas comme étant une maladie personnelle. Notons qu'un des membres de cette équipe a fait quelques années de médecine, ce qui lui a permis de saisir la distinction entre une maladie personnelle et professionnelle. Pour les deux autres équipes qui ont jugé ce cas comme une maladie professionnelle, elles ont donc associé des coûts directs (heures de travail du technicien, du bibliothécaire et du directeur) à cette maladie bien qu'aucun coût direct n'y soit assignable. L'analyse d'une de ces deux équipes comportait aussi certaines contradictions, indiquant exactement les mêmes charges dans les coûts directs et indirects (double comptabilisation). L'autre équipe a inclus le salaire payé au technicien pendant sa convalescence comme étant imputable à l'entreprise au lieu de l'assurance collective de l'employé (avantages sociaux). Toutes les équipes avaient majoré les coûts salariaux par les avantages sociaux de 31%.

5.2.5.2 Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour la Bibliothèque du génie

L'analyse des réponses et des réactions des étudiants démontre que les futurs gestionnaires ont été assez conservateurs dans leur choix de scénarios. Ils se sont plutôt limités aux exemples et explications communiqués en classe pour mener à terme leur première études de cas. Notre observation se base sur le fait que trois des quatre équipes ont analysé une crise aggravée en reportant la maladie à une fonction supérieure dans l'entreprise soit un bibliothécaire. Seulement une équipe a

pris l'initiative de ne pas utiliser l'exemple vu en classe en remplaçant la maladie neurologique par une maladie psychologique, une psychose. En ce qui concerne le scénario aggravé comprenant une menace pour l'entreprise, les quatre équipes ont estimés un scénario de plaintes logées par les usagers de la bibliothèque.

Malgré la constance dans le choix de leurs scénarios, les futurs gestionnaires semblent déjà assez habiles à chiffrer les coûts directs et indirects des scénarios malgré qu'il s'agisse du premier cas étudié. Nous pouvons conclure que les futurs gestionnaires ont su construire un argumentaire bien chiffré ce qui nous fait réaliser que l'utilisation de notre tableau 3.3 *Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées* serait conviviale.

Le deuxième cas analysé est survenu à l'entreprise *Long repos*. Il touchera un domaine de santé différent de celui précédent étudié car il s'agit d'une conséquence de harcèlement psychologique au travail.

5.3 Long repos ¹¹

5.3.1 Résumé du cas Long repos

La description entière du cas *Long repos* se retrouve en annexe E, page 142.

Six mois après avoir a été l'objet de plusieurs propos vexants, de pression et d'intimidation de la part de ses collègues, une préposée aux bénéficiaires, conjointe d'un gestionnaire du même CHSLD, a déposé une plainte pour harcèlement psychologique à la direction des RH. L'entreprise a donc engagé une conseillère en RH externe pour effectuer une enquête individuelle auprès des employés concernés par les accusations ainsi qu'auprès de tous les préposés aux bénéficiaires et du personnel soignant. Pendant ce temps, les employés visés par la plainte ont été suspendus avec solde. La conclusion fut que les accusations de harcèlement psychologique n'étaient pas recevables. Toutefois, deux dénonciations concernant un manque de respect envers les patients de la part de quatre employés ont été acceptées, imposant l'ouverture d'une deuxième enquête. Des lettres soulignant les menaces verbales ont été déposées au dossier des employés tenus responsables de ces méfaits.

Le climat de travail s'était grandement détérioré, augmentant le taux d'absentéisme. Les tensions et la surcharge de travail étaient telles que le coordonnateur de jour a été mis en arrêt de travail pour épuisement. La directrice des soins infirmiers, le coordonnateur de soir et les chefs d'équipe se sont partagé

¹¹ L'entreprise *Long repos* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise de services de soin de longue durée et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

la tâche du coordonnateur de jour. Au plus fort de la crise, 30 préposés aux bénéficiaires sur 200 étaient en absence prolongée, dont 8% avaient des diagnostics de problèmes de santé psychologique. Le fait que le CHSLD soit dans une petite ville contribue à ternir l'image de l'entreprise et, par le fait même, le potentiel de recrutement.

Une avocate externe fut mandatée pour la deuxième enquête. Les employés faisant l'objet d'accusations ont été retirés du travail pendant un mois avec solde. Au total, 20 employés ont été rencontrés. Cette deuxième enquête a révélé que les quatre employés accusés avaient manqué de respect envers les patients et une cinquième personne a également été reconnue coupable des mêmes agissements. Les cinq employés ont été suspendus sans solde pendant une durée proportionnelle à la gravité des fautes qui leur ont été imputées: six semaines pour un employé, quatre semaines pour un second et trois semaines pour les trois autres.

À la suite de ces deux enquêtes, la directrice du CHSLD et le directeur des ressources humaines ont élaboré un plan d'action réparti sur une période de deux ans. Un coordonnateur de soir a été embauché afin d'assurer le bon fonctionnement de ce quart de travail. Deux préposés et une infirmière se sont joints à l'équipe de soir. Un comité de soutien, chapeauté par l'avocate externe et composé d'un agent de liaison entre les unités de travail, quatre employés représentant les différents quarts de travail et neuf agents multiplicateurs fut aussi créé.

De plus, une consultante externe a été embauchée pour mener un sondage et accompagner les équipes de travail pour l'implantation d'un nouveau programme

de soutien aux équipes de travail. Toutes les équipes ont été rencontrées au cours d'une semaine. Douze rencontres ont été tenues avec les quatre unités de soins.

Quatre autres rencontres avec des groupes d'employés spécifiques ont également été tenues: une avec les employés suspendus, une deuxième avec les infirmiers et les infirmières, une troisième avec les professionnels qui collaborent aux soins (ergothérapeutes, physiothérapeutes, etc.) et une dernière avec les agents de liaison auprès des familles des patients. Ces rencontres duraient en moyenne une heure trente. Au total, 148 employés permanents et à temps partiel ont été rencontrés. Suite de cet exercice de consultation, un programme de formation a été mis sur pied. Cette formation a été conçue en trois modules de deux à trois heures chacun et a été offerte à entre 110 et 130 employés.

Finalement, en réponse au problème de surcharge de travail, un projet pilote a été implanté en concevant un horaire de remplacement plus stable pour ces employés.

5.3.2 Contexte organisationnel de Long repos

L'entreprise *Long repos* est un établissement d'hébergement de soins de longue durée. Selon le site internet Avenir en santé du gouvernement du Québec (Avenir en santé, 2017) : « *les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) offrent, de façon permanente ou temporaire, un milieu de vie substitut, des services d'hébergement, d'assistance, de soutien et de surveillance* ». Tout comme les autres établissements publics de santé, les CHSLD ont été confrontés aux coupures budgétaires et à la restructuration du réseau de la santé (Lessard, 2014). Les employés travaillant auprès de la clientèle des CHSLD publics sont syndiqués et leurs

tâches les exposent à des risques physiques, psychologiques et biologiques (Avenir en santé, 2017 ; Métiers Québec, 2017).

L'évènement SST survenu dans l'entreprise *Long Repos* a entraîné plusieurs absences dues à des problèmes de santé psychologique. En analysant le cas, nous pouvons comprendre que ces problèmes de santé sont provoqués par l'intimidation et le harcèlement psychologique subis par le personnel de l'établissement, mais que les absences ont été traitées comme des maladies personnelles. Pourtant, le harcèlement psychologique touche un grand nombre d'employés (Leclerc, 2005). Les conséquences personnelles du harcèlement psychologique sont toujours difficiles à vivre (Soares, 2002; Leclerc, 2005). La principale conséquence pour l'entreprise est l'augmentation du taux d'absentéisme (Soares 2002; Genest, Leclerc et Maranda, 2005). Selon une enquête réalisée en 1999 au Royaume-Uni, les personnes constamment harcelées s'absenteraient, en moyenne, sept jours de plus par année comparativement aux autres employés (Hoel, Sparks et Cooper, 2000). Le harcèlement psychologique au travail est un indice de violence installée par la précarité et un climat de compétition dans l'emploi, une surcharge de travail ou une culture de violence psychologique banalisée (Leclerc, 2005).

5.3.3 Analyse des coûts de SST pour Long repos

L'analyse des coûts de l'évènement SST de l'entreprise *Long Repos* reposant sur des problèmes de santé psychologique non reconnus comme étant liés au travail, limite donc notre analyse aux coûts indirects.

TABLEAU 5.4 Grille d'analyse des coûts des maladies personnelles pour l'entreprise Long repos

Coûts indirects	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Productivité indirecte	Temps perdu de 200 préposés à 20,07\$/h ¹² + 31,29% ¹³ avantages sociaux et 133 ¹⁴ infirmiers à 29,17\$/h ¹⁵ + 31,51% ¹² avantages sociaux pendant les rencontres pour enquête (20 minutes), suspension avec solde 4 préposés pendant 2 semaines (35h/semaine) + avantages sociaux diminution de 25% la performance de la victime à 20,07\$/h + avantages sociaux x 35 heures/sem. x 26 semaines	(200 préposés x 20,07\$/h + 31,29%)	5 269,98\$
		+ (133 infirmiers x 29,17\$/h + 30,51%) x 0,33h	1 670,88\$
		4 préposés à 20,07\$/h + 31,29% x 70 h	7 377,97\$
		20,07\$/h x 25% + 31,29% x 35 h x 26 s.	5 994,60\$
Coûts salariaux	Primes de surtemps 10% des 200 préposés à 20,07\$/h à 50% du salaire + avantages sociaux pendant 35 heures / sem pendant 26 sem.	20 préposés à (20,07\$/h x 0,5 + 31,29%) x 35 h x 26 s.	239 784,11\$
Frais administratifs indirects	Conseillère RH externe à 28,32\$/h ¹⁶ x 65 h (enquête, analyse, écriture rapport) + écriture lettres et rencontres 4 préposés suspendus par l'agent de RH pendant 5 h à 32,38\$/h ¹⁷ + 24,43% ¹² avantages sociaux.	28,32\$/h x 65h + 15% TPS/TVQ 32,38\$/h + 24,48% x 5h	2 116,92\$ 201,53\$
		Total coûts indirects	262 415,99 \$

L'estimation des coûts totaux pour le cas des maladies de santé psychologique pour l'entreprise *Long Repos* est de 262 416 \$ pour l'employeur. Des coûts liés à une éventuelle hausse de la prime d'assurance (assurances collectives), payés par l'employeur, est à prévoir, mais n'est pas estimé.

5.3.4 Analyse des coûts pour des situations aggravées pour Long repos

L'analyse des coûts de ces maladies personnelles constitue le fondement pour comparer une situation semblable, mais cette fois-ci, elle pourrait être admise

¹² Avenir en santé, 2017.

¹³ Institut de la statistique du Québec, 2017.

¹⁴ Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, 2014.

¹⁵ Avenir en santé, 2017.

¹⁶ Métiers Québec, 2017.

¹⁷ Métiers Québec, 2017.

comme une maladie professionnelle. Il s'agirait donc de dix-sept cas de maladies de santé psychologique causés par l'intimidation et le harcèlement psychologique entre les employés, requérant une enquête de la direction de l'établissement. Nous estimons ce scénario à 316 480\$. Le scénario provenant d'une menace est une pénurie de main d'œuvre catastrophique due à la mauvaise image de l'entreprise envers son personnel et ses bénéficiaires provoquant la fermeture de plusieurs lits. Ce scénario est estimé à 695 945\$.

Tableau 5.5 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Long repos

Scénarios	Description	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Evènement initial pour l'employeur	17 cas maladies psychologiques personnelle	Coûts indirects	TABLEAU 5.4 : Grille d'analyse des coûts des maladies personnelles pour l'entreprise Long repos	262 415,99\$
			Total des coûts	262 415,99\$
Ne pas intervenir + lésion plus grave	17 cas de maladies psychologiques professionnelles avec enquête de harcèlement	Coûts directs et indirects salaire à 90% pour coordonnateur à salaire net 22,97\$/h ¹⁸ (brut 33,18\$/h ¹⁹) x 40h/sem. x 6 sem. + salaires à 90% pour 16 préposés à salaire net 15,41\$/h ²⁰ (brut 20,07\$/h) x 35h/sem. x 6 sem. + consultations en clinique x 17 employés à 68,10\$ ²¹ + 2 visites contrôles à 39,55\$ ²² .	idem au tableau 6 90% x 22,97\$/h x 40h x 6 sem. 16 préposés à 90% de 15,41\$/h x 35h x 6 sem. 17 consultations x 68,10\$ 17 consultations x 2 par employés x 39,55\$	262 415,99\$ 4 961,52\$ 46 599,84\$ 1 157,70\$ 1 344,70\$ Total des coûts
				316 479,75\$
Ne pas intervenir + menace	départ de 30% de main d'œuvre (en plus de la pénurie de 10%) causant la fermeture de 180 lits.	Coûts directs et indirects + fermeture de 180 lits à 1504,80\$/mois ²³ x 5 mois - (salaire 22 préposés à 20,07\$/h + 31,29% av. soc. X 35 h/sem. x 25 sem.) + (18 infirmiers à 29,17\$/h + 30,51% av. soc. X 35 hs par sem. X 25 sem.) + frais de publicité+ frais de recrutement agent RH à 32,38\$/h ²⁴ + 24,43% av. sociaux x 80 h.	idem au tableau 6 180 lits x 1 504,80\$ x 5 mois (22 préposés x 20,07\$/h + 31,29% x 35h x 22 sem.) (18 infirmiers x 29,17\$/h+ 30,51% x 35 h x 22 sem.) + 50 000\$ + 32,38\$/h + 24,43% x 80 h	262 415,99\$ 1 354 320\$ (446 367,35\$) (527 646,96\$) 50 000\$ 3 223,23\$ Total des coûts
				695 944,90\$

¹⁸ Neuvoo, 2017.

¹⁹ Avenir en santé, 2017.

²⁰ Neuvoo, 2017.

²¹ Régie de l'assurance maladie du Québec, 2016.

²² Régie de l'assurance maladie du Québec, 2016.

²³ Régie de l'assurance maladie du Québec, 2017.

²⁴ Métiers Québec, 2017.

5.3.5 Capacité des futurs gestionnaires

5.3.5.1 Capacité à analyser les coûts de SST pour Long repos

Le cas de l'entreprise *Long repos* est le deuxième cas analysé par les étudiants. Deux équipes ont identifié le problème de santé psychologique comme étant une maladie professionnelle malgré que les résultats de l'enquête stipulent que les accusations n'étaient pas recevables. Les deux équipes ont donc calculé des coûts directs à l'entreprise et une autre équipe n'a pas spécifié le type de coûts. Une équipe a inclus des frais d'honoraire pour un psychologue dans ses coûts directs malgré que ces frais soient inclus dans le programme d'aide aux employés.

Les coûts salariaux sont bien calculés par trois équipes sans toutefois mentionner les taux horaires utilisés. Une équipe a omis de calculer les coûts salariaux pour les rencontres des 200 préposés aux bénéficiaires et du personnel soignant pour la première enquête. Une équipe a ajouté le salaire en temps supplémentaire pour le remplacement des quatre employés suspendus, mais les trois autres équipes ont négligé ce coût. Finalement, une équipe a inclus des frais pour la partie syndicale de l'entreprise.

Nous convenons que la description de ce cas n'énumérait pas beaucoup de coûts, influençant, probablement, l'élaboration de l'analyse des coûts de l'évènement.

5.3.5.2 Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour Long repos

La présentation des travaux des étudiants démontre encore une certaine constance dans les choix des scénarios parce que deux équipes ont choisi d'analyser les coûts d'une blessure physique pour la préposée victime de harcèlement. Les deux autres

équipes ont analysé des scénarios plus consistants, mais tout aussi plausibles. La première équipe avait choisi, comme situation aggravée, que la préposé victime de harcèlement se fasse justice en agressant à son tour physiquement un de ses collègues. Le deuxième scénario d'aggravation retenu se base sur des comportements inappropriés d'un employé envers un patient causant le décès de ce dernier. L'équipe qui a imaginé ce scénario est allée plus loin, en ajoutant la menace de plainte de la famille du défunt. En ce qui concerne les trois autres équipes, elles ont, elles aussi, analysé une poursuite judiciaire. Une équipe a estimé les coûts d'une poursuite intentée par la famille d'un bénéficiaire maltraité, affectant la réputation de l'entreprise, provoquant le départ de bénéficiaires et la fermeture de plusieurs lits. Les deux autres équipes n'ont toutefois pas ajouté de conséquences collatérales à cette menace de poursuite.

Nous sommes d'avis que les futurs gestionnaires saisissent l'importance de construire un argumentaire chiffré, qu'ils le font bien et qu'ils sont sensibles aux poursuites judiciaires de la part du patient ou de sa famille. Cependant, nous comprenons qu'il s'agissait du deuxième cas analysé, limitant, possiblement, la profondeur de l'impact des scénarios aggravés. Nous verrons, dans le prochain cas, une lésion professionnelle causée par un événement extérieur à l'entreprise. La description du cas contient beaucoup plus d'informations relatives aux coûts de l'évènement de SST.

5.4 Aux Grands Manèges²⁵

5.4.1 Description du cas Aux Grands Manèges

La description entière du cas *Aux Grands Manèges* se retrouve en annexe F, page 157.

Un samedi de la fin juin, à 15 heures, deux employés travaillant dos à dos ont été victimes d'un vol à main armée à l'une des guérites des points d'entrées. L'agresseur a introduit un petit pistolet dans la cavité de paiement et a réclamé le contenu de la caisse soit plus de 1 000\$. Au moment de l'événement, les caméras de surveillance n'étaient pas suffisamment performantes pour identifier le malfaiteur et un seul vérificateur des caisses était présent contrairement aux deux qui normalement incitent les employés à faire tout dépôt dépassant les 300 \$.

Dans les minutes qui ont suivi l'événement, les employés affectés à l'accueil ont refusé de travailler parce qu'ils avaient trop peur. L'entreprise a arrêté tous les droits d'entrée jusqu'à la fermeture habituelle du site, a fait appel aux policiers et a convoqué les délégués syndicaux pour organiser le suivi post-événement. À ce temps de l'année, chaque heure de fermeture représentait une perte nette des droits d'entrée de 4 000 \$ par heure.

Les deux policiers municipaux dépêchés sur les lieux ont tenté, en vain, d'obtenir une description de l'agresseur. L'employée a subi un choc post-traumatique pendant plusieurs semaines. Elle a d'abord été en congé de maladie pour dix jours ouvrables

²⁵ *Aux Grands Manèges* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise touristique et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

et ensuite, elle a eu une affectation temporaire d'un mois à un poste à l'administration générale. Pendant six mois, elle a consulté hebdomadairement une psychologue du programme d'aide aux employés, à raison d'une heure par séance.

Le lendemain de l'événement, une heure avant le quart de travail, les 57 employés ont été convoqué à une rencontre d'information avec le directeur des RH et un policier. Tout au long de la journée, deux policiers municipaux ont été affectés aux guérites pour rassurer les employés et accroître la surveillance et un psychologue était présent pour intervenir auprès des employés anxieux.

À partir de cet événement, l'administration a créé un comité de révision des mesures de surveillance et a fait appel à des services techniques pour réduire au minimum la cavité entre la vitre et la surface du comptoir pour procéder aux paiements. Le comité a convoqué plusieurs membres du personnel pour analyser les circonstances entourant l'événement avec l'aide des services policiers. L'entreprise a implanté des caisses enregistreuses branchées sur le système informatique, mesurant le volume d'achalandage pour chacune des guérites. Elle a fait faire une analyse du flot de circulation de la foule précisant ainsi les endroits stratégiques pour installer des caméras et réaménager les guérites et les espaces de circulation des clients. Elle a aussi décidé d'imposer, à tous ses employés, une formation annuelle d'une journée sur les vols à main armée.

La direction a estimé que les investissements ont coûté 7 200\$ pour acheter les caisses électroniques, 10 000\$ pour les relier au système informatique, 350 000\$ pour remplacer les caméras de surveillance, 10 000\$ pour l'analyse des flux de circulation et un comité SST a été constitué.

5.4.2 Contexte organisationnel d'Aux Grands Manèges

Étant une entreprise récréotouristiques saisonnières, l'environnement du cas *Aux Grands Manèges* est comparable à bien d'autres entreprises du secteur des loisirs. Profitant de la faible valeur du dollar canadien, lui procurant une clientèle mondiale, l'entreprise possède donc un bon chiffre d'affaire et est économiquement rentable. L'entreprise est syndiquée avec aucun comité SST présent dans l'entreprise.

Le fait de percevoir des droits d'entrée ne fait pas de l'entreprise *Aux Grands Manèges* un cas exceptionnel. Les entreprises œuvrant dans la vente, le service au détail ou le domaine bancaire font, elles aussi, affaires avec la perception d'argent. Toutes ces entreprises peuvent être susceptibles aux vols à main armée. Malgré que la plupart des vols sont organisés et réalisés précipitamment, plusieurs entreprises ne prennent pas cette menace à la légère, optant pour des stratégies préventives (Cusson, 2014; Perrot, 2014).

Malgré toute bonne volonté, des cas d'agressions surviennent, encore. Lebeau, Duguay et Boucher (2014) ont estimé, pour les années de références 2005 à 2007, leur nombre à 2 165 lésions professionnelles à cause des actes violents engendrant des coûts totaux de l'ordre 97 848 907 \$, en moyenne, par année. Un évènement du genre est présumé traumatique quand un individu est victime ou spectateur d'un danger corporel ou mortel (Marchand et Boyer, 2003). Ils peuvent causer des troubles de stress post-traumatiques entraînant des conséquences sérieuses affectant la vie professionnelle, individuelle, familiale et collective (Fondation des maladies mentales, 2016). La psychothérapie demeure le meilleur traitement pour les troubles de stress post-traumatiques (Fondations des maladies mentales, 2016). Le soutien social est aussi primordial pour l'amélioration des symptômes de stress post-traumatique chez la victime (Robinaugh, Marquesa, Traegera, Marksa, Sunga,

Beckd, Pollacka et Simona, 2011 ; Nachar, Lavoie, Marchand, O’Cornor et Guay, 2014).

5.4.3 Analyse des coûts de SST pour *Aux Grands Manèges*

L’analyse des coûts d’une lésion professionnelle, dans ce cas-ci, un choc post-traumatique suite à un vol à main armée, permet une approximation des coûts de la situation survenue dans l’entreprise *Aux Grands Manèges*. Cette analyse servira à analyser les coûts qu’aurait pu engendrer un évènement similaire avec des conséquences plus graves.

TABLEAU 5.6 Grille d'analyse des coûts de la lésion pour l'entreprise Aux Grands Manèges

Coûts directs	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Productivité lors de l'accident	Salaire de l'employé victime du vol à main armée (jour de l'accident) à 15\$/h pendant 5 heures + 35% ²⁶ avantages sociaux + Arrêt x 10 jours à 90% salaire net 11,80\$/h ²⁷ (brut 15\$/h) + affectation temporaire à 15\$/h x 4 sem. + 35% avantages sociaux.	15\$/h x 5 heures + 35% av. sociaux. 11,80\$/h x 8h x 10 jours x 90% 15\$/h x 40h x 4 semaines + 35%	101,25\$ 849,60\$ 3 240\$
Frais administratifs directs	Salaire pour produire les rapports d'enquête SST, formulaires CNESST et autres par responsable RH à 23\$/h x 5 heures + 35% avantages sociaux.	23\$/h x 5h + 35% avantages sociaux	155,25\$
Frais médicaux	Transport à l'hôpital (voiture) à 0,43\$/km ²⁸ x 5 km + frais de stationnement ²⁹ .	0,43\$/km x 5 km 20,50\$	2,25\$ 20,50\$
		Total des coûts directs	4 368,85\$
Coûts indirects	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Productivité	Fermeture des droits d'entrées à 4 000\$ / heure pendant 5 heures.	4 000\$ x 5h	20 000\$
Productivité	Heures perdues vérificateur + 5 employés droits d'entrée à 15\$/h x 5 heures + 35% av. soc. + 1 délégué syndical à 20\$/h x 0,5 heure + 35% av. soc., fermeture droits d'entrée.	6 employés x 15\$/h x 5h + 35% 1 délégué x 20\$/h x 0,5h + 35%	607,50\$ 13,50\$
Coûts salariaux	6 employés à 23\$/h + 3 employés à 20\$/h + 47 employés à 15\$/h en surtemps (x 1,5) + 35% av. soc., 1 h rencontre d'information	(6 x 23\$/h + 3 x 20\$/h + 47 x 15\$/h) x 1,5 + 35%	1 828,58\$
Frais administratifs indirects	6 employés de la direction et du syndicat à 22\$/h pendant 10 heures + 35% avantages sociaux, pour analyser l'évènement.	6 employés x 22\$/h x 10h + 35%	1 782\$
Autres frais	Services techniques (réduire cavité sous vitre protectrice) + nouvelles caisses + installation au système informatique + analyse circulation de la foule + installation caméras, relais et batteries d'urgence.	3 000\$ 7 200\$ 10 000\$ 10 000\$ 400 000\$	3 000\$ 7 200\$ 10 000\$ 10 000\$ 400 000\$
Autres frais	Formation annuelle (8 heures) sur vols à main armée, 6 employés à 23\$/h + 3 employés à 20\$/h + 48 employés à 15\$/heure + 35% avantages sociaux.	(6 x 23\$/h + 3 x 20\$/h + 48 x 15\$/h) x 8 h + 35% av. soc.	9 914,40\$
Autres frais	1 psychologue à 120\$/h ³⁰ pour 12 heures	120\$/h x 12 h,	1440\$
		Total coûts indirects	455 871,58\$
		Total coûts directs + indirects	460 240,43\$

²⁶ Fortin, 2012.

²⁷ Neuvoo, 2017.

²⁸ CNESST, 2016.

²⁹ Hôpital Maisonneuve-Rosemont, 2016.

³⁰ Ordre des psychologues du Québec, 2016.

L'estimation des coûts totaux pour le cas du vol à main armée pour l'entreprise *Aux Grands Manèges* sont 460 240\$ pour l'employeur. Cet événement qui n'a duré quelques secondes a donc coûté près d'un demi-million de dollars à cette entreprise.

Cette analyse constitue la base pour simuler une situation semblable mais plus grave soit un autre vol à main armée causant la mort de l'employé. Il est difficile de prévoir les réactions humaines faces à un acte criminel, mais le fait de vivre ou revivre un tel événement engendre inévitablement des répercussions pour l'ensemble de l'entreprise. Un nouvel événement semblable provoquerait donc un sentiment de peur encore plus grand que la première fois, avec les conséquences qui en découlent :

- un grief et un refus de travail seraient donc fort présumables;
- la clientèle se verrait classer ce site comme un endroit non-sécuritaire;
- l'entreprise en subirait indéniablement les contrecoups de sa mauvaise image, pouvant lui faire perdre des droits d'entrée et d'autres contrats associés à son domaine;
- l'entreprise devrait donc augmenter ses dépenses en marketing et frais commerciaux pour solliciter la clientèle et regagner la confiance de son public-cible;
- l'entreprise pourrait aussi avoir certaines difficultés à garder ses employés et à recruter de nouveaux membres dans son personnel.

Ne pouvant contrôler son environnement externe, l'entreprise ne pourrait jamais garantir qu'un autre vol à main armée se reproduirait. Toutefois, l'entreprise est responsable d'implanter tous les moyens disponibles pour dissuader les contrevenants et d'assurer la santé et la sécurité de ses employés.

5.4.4 Analyse des coûts pour des situations aggravées pour Aux Grands Manèges

L'analyse des coûts de cet événement de SST, un vol à main armée, nous permet d'élaborer une situation similaire mais qui aurait pu être fatale pour l'employé. Nous estimons ce scénario, pour l'employeur, à un minimum de 20 789,75\$ car à cette somme, une partie des indemnités de décès versées par la CNESST à la famille du travailleur décédé pourrait être imputée au son dossier. De plus, nous pouvons supposer certaines menaces soit la fermeture du site pendant une journée pour un grief collectif de refus de travail provoquant une mauvaise image pour l'entreprise. L'estimation des coûts de cette dernière menace, la fermeture du site pour une journée, sont de 193 641\$.

TABLEAU 5.7 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Aux Grands Manèges

Scénarios	Description	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Évènement initial pour l'employeur	Vol à main armée avec lésion similaire, basé sur une absence de 10 jours + affectation temporaire pendant 1 mois.	salaire de l'employés victime du vol (jour de l'accident) à 15\$/h pendant 5 heures + 35% ³¹ avantages sociaux +	15\$/h x 5 heures + 35% av. sociaux	101,25\$
		salaire pour produire rapports d'enquête, formulaires CNESST et autres par responsable RH à 23\$/h pendant 5 heures + 35% avantages sociaux +	23\$/h x 5h + 35% av. sociaux	155,25\$
		frais de transport à l'hôpital à 0,43\$/km ³² pendant 5 km et frais de stationnement ³³ +	0,43\$/km x 5 km. 20,50\$ 4 000\$ x 5h	22,75\$
		fermeture des droits d'entrées (4 000\$ / heure x 5 heures) + heures perdues 1 vérificateur + 5 employés aux droits d'entrée à 15\$/h pendant 5 heures + 35% avantages sociaux +	6 employés x 15\$/h x 5h + 35% av. sociaux 20\$/h x 0,5h + 35% av. sociaux	20 000\$
		1 délégué syndical à 20\$/h x 0,5 heure + 35% av. sociaux + affectation temporaire de la victime à 15\$/h pendant 1 mois + 35% av. sociaux +	15\$/h x 40h x 4 semaines + 35% av. sociaux	607,50\$
		victime à salaire net 11,80\$/h ³⁴ (brut 15\$/h) en arrêt de travail pendant 10 jours à 90%	11,80\$/h x 8h x 10 jours x 90%	13,50\$
				3 240\$
			Total des coûts	849,60\$
				24 989,85\$
Ne pas intervenir + lésion plus grave	Récidive d'un autre vol à main armée causant la mort de l'employé.	salaire pour produire rapports d'enquête, formulaires CNESST et autres par responsable RH à 23\$/h pendant 5 heures + 35% avantages sociaux +	23\$/h x 5h + 35% av. sociaux	155,25\$
		fermeture des droits d'entrées (4 000\$ / heure x 5 heures) + heures perdues 1 vérificateur + 5 employés aux droits d'entrée à 15\$/h pendant 5 heures + 35% avantages sociaux +	4000\$ x 5h	20 000\$
		1 délégué syndical à 20\$/h x 1 heure + 35% avantages sociaux	6 employés x 15\$/h x 5h + 35% av. sociaux 20\$/h x 1h + 35% av. sociaux	607,50\$
				27,00\$
			Total des coûts	20 789,75\$

³¹ Fortin, 2012.

³² CNESST, 2016.

³³ Hôpital Maisonneuve-Rosemont, 2016.

³⁴ Neuvoo, 2017

Ne pas intervenir + menaces	Fermeture pendant une journée pour grief collectif de refus de travail, mauvaise image pour l'entreprise.	Salaire des cadres pour gestion grief (direction, RH, superviseurs, administration, avocat) + 35% avantages sociaux + perte de revenus de 4 000\$ /h pendant 1 jour + 2 agents de sécurité à 17,04\$/h ³⁵ , 12 heures par jours x 7 jours, pendant 15 semaines + frais de publicité (télévision, radio, journaux, internet)	5 cadres x 50\$/h x 8h + 35% avantages sociaux	2 700\$
			4 000\$ / h x 12 h	48 000\$
			2 x 17,04\$/h x 12h x 7j x 15 semaines	42 940,80\$
			100 000\$	100 000\$
			Total des coûts	193 640,80\$

³⁵ Comité paritaire des agents de sécurité, 2016.

5.4.5 Capacité des futurs gestionnaires

5.4.5.1 Capacité à analyser les coûts de SST pour Aux Grands Manèges

L'évènement de SST de l'entreprise *Aux Grands Manèges* est le troisième cas analysé par les étudiants du cours ORH8408. Nous relevons qu'ils ont bien cerné les différents coûts nommés dans la description du cas. La totalité des équipes ont été en mesure de nommer les coûts directs tels que la productivité perdue lors de l'accident et les coûts salariaux. Étonnamment, une équipe a inclus les frais de consultation du psychologue par la victime aux coûts directs malgré que ces derniers soient couverts par le PAE de l'entreprise. Une seule équipe a fait mention des avantages sociaux des employés. Une certaine confusion demeure dans l'inclusion, ou non, des certains frais de coûts directs et indirects.

5.4.5.2 Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour Aux Grands Manèges

Dans un cas comme celui-ci, où les risques de chocs post-traumatiques sont évidents, il a été facile pour les étudiants d'imaginer des scénarios d'aggravation. Considérant aussi qu'ils en étaient à leur troisième cas d'analyse de coûts, les étudiants étaient audacieux dans leur spéculation de situations aggravées. Le scénario de lésion plus grave soit un employé blessé par balle a été choisi par les trois équipes. Cependant, les conséquences évoquées de cette atteinte par balle varient d'une équipe à l'autre. Une équipe limite la blessure à trois mois de convalescence tandis qu'une autre hospitalise l'employé pendant deux mois. La dernière équipe, ajoute une poursuite de la famille et des frais de publicité pour rehausser l'image du parc d'attraction envers sa clientèle.

Peu importe les scénarios retenus, toutes les équipes ont évoqué des menaces très réalistes et estimé adéquatement des coûts relatifs aux menaces anticipées. Une équipe a simulé un refus de travail soit une journée complète suivant le vol à main armée, une équipe a estimé que trois employés de la billetterie ont démissionné en même temps limitant l'accessibilité au site et la dernière équipe a invoqué le décès d'un employé âgé de 25 ans.

L'étude de ce cas confirme que les futurs gestionnaires ont les capacités à construire un argumentaire approprié à l'évènement de SST en utilisant des situations réalistes et aux conséquences variables. Nous croyons qu'une partie de l'aisance à analyser ce cas provient de l'expérience acquise au fil des cours, mais aussi parce que les coûts étaient plus facilement identifiables dans la description de ce cas.

Le prochain cas analysé concerne un accident de travail soit une brûlure chimique due à la manipulation d'un produit quotidiennement utilisé dans l'entreprise *Grands Bâtiments*. Ce cas est particulier à une entreprise, mais l'ampleur de l'intervention faite par le préventionniste de l'entreprise a permis de démontrer une certaine confusion dans les responsabilités entre les unités de soins d'urgence, les services de toxicologie et le système d'information sur les matières dangereuses utilisés au travail (SIMDUT).

5.5 Grands Bâtiments³⁶

5.5.1 Résumé du cas Grands Bâtiments

La description du cas *Grands Bâtiments* se retrouve en annexe G, page 164.

Grands Bâtiments œuvre dans la construction et le génie civil. L'entreprise emploie 140 personnes, dont 85 travailleurs sur les chantiers, 30 personnes à l'administration et 20 camionneurs et cinq employés à l'atelier mécanique. Les travailleurs sont syndiqués, sauf le personnel de l'administration.

Le jour de l'accident, un travailleur s'est mis à genou sur une planche de bois pour mélanger du ciment afin de colmater une brèche. Le bas de son pantalon fut mouillé par le produit. Le travailleur n'a pas ressenti de douleurs. Quelques heures plus tard, il a senti une brûlure au genou et il avait une rougeur à l'endroit où le produit avait été en contact avec sa peau. Pour diminuer l'effet de brûlure, il a aspergé sa plaie avec de l'eau comme l'indique la fiche signalétique du produit. À la fin de la journée, l'effet de brûlure s'aggravait. Le superviseur a amené le travailleur blessé à l'urgence de l'hôpital. L'urgentologue lui a diagnostiqué une brûlure thermique et lui a prescrit des antibiotiques et une pommade. Une semaine plus tard, la plaie s'étant aggravée, le travailleur a été référé à un dermatologue. Le dermatologue a diagnostiqué une brûlure chimique et a dirigé l'employé vers l'Hôpital général juif de Montréal qui traite ce type de lésion. À la suite du traitement à base de diphotérine, le travailleur a subi une greffe de la peau pour corriger la raideur et

³⁶ *Grands Bâtiments* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise du secteur de la construction et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

l'apparence des tissus endommagés. Le travailleur n'a été en convalescence que deux semaines. Ensuite, il a bénéficié d'une assignation temporaire pour l'équivalent de 80 % du temps, pendant quatre mois et est retourné à son poste avec une légère limitation fonctionnelle.

Suite à ce cas, le préventionniste a décidé de faire une petite investigation sur les pratiques de SST lors d'accidents chimiques. Malgré la mise à jour de la fiche signalétique, les informations n'étaient pas conformes au produit. Il a signalé la situation à la CNESST qui l'ont référé au SIMDUT. Il a aussi interpellé le MSSS afin que la diphotérine soit disponible dans les milieux de travail et que les médecins soient formés adéquatement aux brûlures chimiques.

L'entreprise a acheté, d'une compagnie Européenne, une trousse neutralisante de diphotérine coûtant entre 500\$ et 600\$ pour chacun de ses vingt chantiers et demandé d'avoir de la formation sur son utilisation. En janvier prochain, presque tous les 85 travailleurs seront formés de deux à quatre heures sur les mesures d'urgence en cas de brûlures et de déversements. L'entreprise compte bien contester auprès de la CNESST, son entière imputabilité, réclamant un partage de coût avec le secteur d'activité de la construction à cause de l'aggravation de l'état résultant d'un mauvais diagnostic et d'un traitement inapproprié. La lésion a coûté près de 10 000\$.

5.5.2 Contexte organisationnel de Grands Bâtiments

Grands bâtiments œuvre dans le domaine de la construction. Selon le système de classement des groupes prioritaires de la CNESST, en référence à la fréquence et la gravité des lésions professionnelles, *Grands bâtiments* est classé dans le premier groupe prioritaire, soit celui le plus à risque (CNESST, 2011; Conseil du Patronat du

Québec, 2016; CSST, 2011). Embauchant des travailleurs de divers métiers, l'entreprise *Grands Bâtiments* interagit avec diverses associations syndicales (Commission de la construction du Québec, 2016). Soulignons également que malgré la taille de l'entreprise, elle a retenu les services d'un préventionniste à temps complet qui coordonne le comité de SST et a adapté la posture de se conformer aux normes prescrites dans le secteur de la construction, dont celles du SIMDUT.

L'accident de travail de ce cas n'est pas unique en son genre. L'entreprise disposait bien d'une fiche signalétique pour le produit chimique « Redi-plug ». Les premiers soins furent prodigués selon les recommandations du fournisseur. Ce qui distingue ce cas, ce sont les anomalies contenues dans la fiche signalétique causant une erreur de diagnostic menant à un traitement inapproprié, c'est-à-dire, le traitement pour une lésion thermique au lieu d'une lésion chimique. Malheureusement, la lenteur pour prodiguer les soins adéquats a amplifié les effets de corrosion du produit chimique causant des dommages irréversibles sur la santé de l'employé (Lapointe, 2004). À ces fautes, s'ajoute qu'un seul hôpital au Québec dispose de la diphotérine, la pommade pouvant neutraliser ce type de lésion chimique (Prevor, 2016).

5.5.3 Analyse des coûts de SST pour Grands Bâtiments

Le but de l'analyse des coûts directs et indirects étant d'évaluer les conséquences positives ou négatives de la prise de décision d'une intervention en santé et sécurité au travail, l'analyse des coûts d'un accident du travail, dans ce cas-ci, une brûlure chimique, permet une approximation des coûts de l'accident, mais aussi des coûts qu'aurait pu engendrer un événement similaire avec des conséquences plus graves.

TABEAU 5.8 Grille d'analyse des coûts de la lésion pour l'entreprise Grands Bâtiments

Coûts directs	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Productivité	Salaire manoeuvre canalisation souterraine à 42,67\$/h ³⁷ (incluant avantage sociaux) x 40 heures X 2 semaines en arrêt +	42,67\$/h x 40 h x 2 semaines	3413,60\$
	salaire superviseur à 78 154\$/ an + 60,5% ³⁸ avantages sociaux x 5 heures, pour travail perdu +	37,57\$/h x 5h + 60,5% av. soc.	301,50\$
	préventionniste à 60 400\$ / an + 48,5% ³⁹ avantages sociaux (investigation, commande fiche signalétique, signalement CNESST, contacter fournisseur diphotérine et MESS.	29\$/h x 50 heures + 48,5% av. soc.	2153,25\$
Frais médicaux	Frais de transport à l'hôpital	45\$	45\$
		Total coûts directs	5 913,35\$
Coûts indirects	Définition	Méthode de calcul	Estimation coûts
Productivité indirecte	Remplacement du manoeuvre canalisation souterraine à 42,67\$/h ⁴⁰ (incluant avantage sociaux) pour 40 heures pendant 4 mois (remplacement de l'opérateur en assignation temporaire)	42,67\$ / h x 40h x 16 semaines	27 308,80\$
Frais administratifs indirects	frais de recrutement, formation du remplaçant, administration et suivi, 30% ⁴¹ du salaire brut du manoeuvre de canalisation	88 753,60\$ x 30%	26 626,08\$
		Total coûts indirects	53 934,88\$
		Total coûts directs et indirects	59 848,23\$

L'estimation des coûts totaux pour le cas d'accident de travail pour l'entreprise *Grands bâtiments* sont de 59 848\$ pour l'employeur.

5.5.4 Analyse des coûts pour des situations aggravées pour Grands Bâtiments

Pour simuler une situation aggravée, nous avons imaginé que la brûlure pouvait affectée cette fois un superviseur de chantier, dont le salaire est plus élevé. Nous

³⁷ Commission de la construction du Québec, 2017.

³⁸ Racilia, 2016.

³⁹ Racilia, 2016.

⁴⁰ Commission de la construction du Québec, 2017.

⁴¹ Lebeau, Duguay et Boucher, 2014.

estimons ce scénario à 101 209\$. Bien que l'entreprise ait su éviter une menace de la part du syndicat en prenant en main l'accident, nous avons considéré un scénario aggravé par l'exercice du refus de travail pendant trois jours, estimant cette menace à 132 906\$.

TABLEAU 5.9 : Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Grands Bâtiments

Scénarios	Description	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Evènement initial	Brûlure chimique	Coûts directs et indirects	TABLEAU 5.8 : Grille d'analyse des coûts de la lésion pour l'entreprise <i>Grands Bâtiments</i>	59 848,23\$
			Total des coûts	59 848,23\$
Ne pas intervenir + lésion plus grave	Brûlure chimique pour un superviseur de chantier	Salaire du superviseur à 78 154\$/ an + 60,5% avantages sociaux ⁴² x 40 heures x 2 semaines en arrêt + manœuvre canalisation souterraine à 42,67\$/h ⁴³ (av. soc. inclus) x 5 heures, pour travail perdu et reconduire à l'hôpital + préventionniste + frais médicaux employeur + salaire remplacement du superviseur à 37,57\$/h + 60,5% avantages sociaux pour 40 heures x 16 sem. + achat diphotérine pour 20 chantiers à 600\$ / trousse + Formation par firme Euro. + 85 travailleurs de chantiers en formation à un salaire moyen de 47\$/h (avantages sociaux inclus) pendant 4 heures + frais de recrutement, formation du remplaçant, administration et suivi, 30% ⁴⁴ du salaire brut du superviseur à 78 154\$/ an.	37,57\$/h + 60,5% av. soc. x 40 h x 2 semaines	4 823,99\$
			42,67\$/h\$/h x 5h	213,35\$
			idem tableau 10	2 153,25\$
			idem tableau 10	45,00\$
			37,57\$/h + 60,5% av. soc. x 40h x 16 s.	38 591,90\$
			600\$ x 20 chantiers 4 000\$	12 000\$ 4 000\$
			85 employés x 47\$/h x 4h	15 980\$
			78 154\$/ an x 30%	23 446,20\$
			Total des coûts	101 208,69\$
Ne pas intervenir + menace	Refus de travail pendant 3 jours	Refus de travail 85 travailleurs à 47\$/h (av. soc. inclus) + 20 camionneurs à 42,90\$/h ⁴⁵ (av. soc. inclus) + 5 mécaniciens à 49,15\$/h ⁴⁶ (av. soc. inclus) x 24 heures+ pénalité pour 3 jours de retard à 3 500\$/jour ⁴⁷	(85 x 47\$/h + 20 x 4,90\$/h + 5 x 49,45\$/h) x 24h	122 406\$
			3 500\$ x 3	10 500\$
			Total des coûts	132 906\$

⁴² Racila, 2016.

⁴³ Commission de la construction du Québec, 2017.

⁴⁴ Lebeau, Duguay et Boucher, 2014.

⁴⁵ Commission de la construction du Québec, 2017.

⁴⁶ Commission de la construction du Québec, 2017.

⁴⁷ Normandin, 2016.

5.5.5 Capacité des futurs gestionnaires

5.5.5.1 Capacité à analyser les coûts de SST pour Grands Bâtiments

L'entreprise *Grands Bâtiments* est le quatrième cas analysé par les étudiants. Deux des quatre équipes étudiantes, ont su bien départager les coûts directs et indirects. La productivité perdue ainsi que les frais pour remplacer la victime ont aussi été bien identifiés et calculés par les quatre équipes.

Après le quatrième exercice, les étudiants ont fait preuve de zèle, en calculant un nombre excessif d'heures pour mener les enquêtes, en attribuant des heures au contremaître pour des actions liées aux soins du travailleur qui ne lui appartiennent pas, ou encore en attribuant des augmentations de coûts à l'assurance collective alors que ces frais sont couverts par la CNESST. D'une démarche initialement prudente et réaliste de l'analyse des coûts, les étudiants ont versé dans l'excès en surestimant les coûts. Une posture qui a comme effet pervers de discréditer l'argumentaire pour convaincre les membres d'un conseil d'administration d'investir dans la correction et la prévention.

5.5.5.2 Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour Grands Bâtiments

En ce qui concerne les coûts pour les situations aggravées, les équipes ont simulé un évènement semblable mais touchant un dirigeant de l'entreprise, deux ou trois employés en même temps, tandis que l'autre équipe a invoqué une brûlure à un œil. Pour la simulation des deux ou trois travailleurs atteints par le produit chimique, les

équipes n'ont pas expliqué le type de blessures subies. L'analyse des coûts a été abordée en multipliant par deux ou par trois les coûts de la lésion initiale.

Pour les scénarios incluant des menaces pour l'entreprise, trois équipes ont retenu des événements comportant une indemnité pour préjudice corporel ou pour dommage et intérêts de 12 000\$, 20 000\$ ou 100 000\$. La quatrième équipe a, quant à elle, simulé une contamination dans les égouts de la ville, mais leur analyse ne comportait aucune simulation des coûts.

L'analyse de ce cas était relativement simple, mais certains étudiants ont adopté l'analyse simpliste en se limitant à des scénarios d'aggravation qui nécessitaient qu'une multiplication des coûts par deux ou par trois. Une démarche à ne pas faire pour convaincre une direction d'entreprise du sérieux de la situation et d'investir suffisamment.

Le dernier cas analysé est très distinct des quatre autres étudiés précédemment. Il s'agit d'un cas de dépendance chez le directeur général de l'entreprise *Aux Chaudrons des pauvres*. Une situation prise en charge tardivement par le conseil d'administration entraînant de lourdes conséquences pour le directeur et pour l'organisation.

5.6 *Aux Chaudrons des pauvres*⁴⁸

5.6.1 Résumé du cas *Aux Chaudrons des pauvres*

La description entière du cas *Aux Chaudrons des pauvres* se retrouve en annexe H, page 172.

Aux Chaudrons des pauvres est une entreprise sans but lucratif. Elle sert des repas, offre un service de traiteur et distribue des paniers de provisions. Son budget de fonctionnement est de 1,2 million / an, provenant de subventions et de programmes gouvernementaux, de Centraide, de dons d'argent et de nourriture et le loyer est fourni par la municipalité.

Pour les repas et les paniers des bénéficiaires du centre, l'entreprise emploie un directeur général (56 000\$/an) et son adjointe (48 000\$/an), deux employés à l'administration, un intervenant social, deux cuisiniers (22,00\$/heure) et deux aide-cuisiniers (12,00\$/heure). L'entreprise compte également une trentaine de bénévoles. Pour le service de traiteur, l'entreprise emploie deux chefs cuisiniers (22,00\$/heure), un vendeur, quatre aide-cuisiniers (12,00\$/heure), deux chauffeurs (15,00\$/heure) et une adjointe administrative (48 000\$/an).

Pour assumer ses tâches, le directeur travaillait douze heures par jour et il a commencé à éviter sa solitude en se dirigeant devant une machine à sous. Il utilisait la carte de crédit de l'entreprise pour jouer, remboursait ses emprunts mais il devait

⁴⁸ *Aux Chaudrons des pauvres* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise du secteur de l'aide alimentaire et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

par la suite prendre de l'argent dans la petite caisse pour pouvoir survivre, payer son épicerie et ses autres frais quotidiens. Financièrement pris à la gorge, le directeur a demandé à son C.A. une avance de salaire. L'adjointe comptable a avisé le président du C.A. des emprunts du directeur sur la carte de crédit et à la petite caisse. Lors d'une rencontre subséquente, le directeur a confirmé avoir entamé une thérapie avec une psychologue de son CLSC et qu'il avait annulé sa carte de crédit personnelle. Le président et le vice-président du C.A. lui ont signifié, par écrit, les restrictions imposées soient d'utiliser uniquement la carte de crédit de l'entreprise pour des transactions professionnelles et ne plus recourir à la petite caisse.

Le directeur a dû louer une voiture pour son usage personnel et il a payé avec la carte de crédit de l'entreprise. Un geste le conduisant à nouveau aux machines à sous. Le président et le vice-président du C.A. ont alors fait un avis verbal au directeur de cesser d'utiliser la carte de crédit de l'entreprise sous peine de perdre son emploi et il devait rembourser ses dettes sur les dix prochaines payes. Ils lui ont aussi imposé une procédure d'évaluation de la performance à raison d'une fois par mois pendant six mois.

Quelques semaines après, le directeur a été victime d'arrêt vasculocérébral l'empêchant de travailler pendant deux mois. Rémunéré par l'assurance-emploi, il a demandé aux membres du C.A. de lui permettre de reprendre le travail graduellement. Il avait de la difficulté à rédiger des documents, oubliant même de préparer la demande de subvention qu'il devait adresser au plus important bailleur de fonds. Il avait aussi recommencé à utiliser la carte de crédit de l'entreprise. Le C.A. a été informé de sa rechute et il a été congédié. Selon l'entente contractuelle, le directeur pouvait se prévaloir de 14 000 \$ en jours de vacances et en indemnité de

licenciement. Étant donné qu'il avait accumulé une dette de 5 000 \$, les membres du C.A. lui ont remis 9 000\$.

5.6.2 Contexte organisationnel pour Aux Chaudrons des pauvres

La vocation de l'entreprise *Aux Chaudrons des pauvres* est difficilement comparable aux autres entreprises étudiées. Sa mission est de contribuer à la sécurité alimentaire d'une clientèle pauvre, défavorisée au plan social et très multiethnique. Le personnel embauché pour œuvrer *Aux chaudrons des pauvres* a souvent connu de l'insécurité financière. Le financement de l'entreprises est basé uniquement sur des subventions, provenant à la fois de bailleurs de fonds publics et de dons privés. L'entreprise était non-syndiquée et sans comité SST lors de l'évènement. Par contre, elle avait accès aux services d'une mutuelle de prévention.

Le cas d'*Aux Chaudrons des pauvres* n'est pas unique, près de 2 % de la population sont affectée par l'une ou l'autre des formes de dépendances (Valleur et Bucher, 2006; Institut national de la santé et de la recherche médicale, 2008). Elles provoquent des conséquences au niveau individuel, familial et socioprofessionnel (Valleur et Bucher, 2006; Institut national de la santé et de la recherche médicale, 2008). Les jeux d'argent étant vus comme des passe-temps légaux et récréatifs, ils sont socialement plus acceptables et facilement accessibles (Institut national de la santé et de la recherche médicale, 2008). Toutefois, la dépendance aux jeux est considérée comme une maladie psychologique multifactorielle, d'origine complexe immiscent le côté personnel, social, économique, historique et culturel (Suissa, 2005; Institut national de la santé et de la recherche médicale, 2008). Depuis 1980, la dépendance au jeu est reconnue comme une pathologie psychiatrique faisant partie

du manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (Suisa, 2005; Valleur et Bucher, 2006; Coulomb, 2014).

Pour traiter la dépendance aux jeux, il ne suffit pas d'une simple prise de conscience par le joueur, il requiert un traitement et un suivi (Valleur et Bucher, 2006; Coulomb, 2014). Les psychothérapies individuelles (cognitives et comportementales) et les thérapies de groupe (Joueurs Anonymes) sont indispensables pour soigner la dépendance (Valleur et Bucher, 2006; Institut national de la santé et de la recherche médicale, 2008). Au Québec, pour les joueurs non disposés à entreprendre des réunions de groupe ou une thérapie, un service d'aide téléphonique et d'autoexclusion d'accès aux salons de jeux ou en ligne sont offerts gratuitement (Jeux : aide et référence, 2017). Les problèmes de jeux et de toxicomanie sont reconnus pour être fréquents chez les clients d'*Aux chaudrons des pauvres*. Bien que les membres du conseil d'administration soient bien au fait des problèmes de dépendances chez leur clientèle, ils n'ont pas su identifier ces mêmes problèmes chez leur directeur général.

5.6.3 Analyse des coûts de SST pour Aux Chaudrons des pauvres

L'analyse des coûts de l'évènement survenu dans l'entreprise *Aux Chaudrons des pauvres* permet une approximation des coûts résultants d'une maladie personnelle préalablement identifiée mais non traitée adéquatement. Cette maladie personnelle a inévitablement engendré des coûts indirects et humains à l'entreprise et aurait pu avoir des conséquences graves menaçant la survie de l'entreprise. Nous considérons la première rencontre avec le directeur comme étant l'évènement à analyser tandis que les rencontres subséquentes font partie des interventions menant à la solution.

TABLEAU 5.10 : Grille d'analyse des coûts de la maladie personnelle pour l'entreprise Aux Chaudrons des pauvres.

Coûts indirects	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Productivité	Rencontre directeur général à 56 000\$ /an avec le C.A. pour demande d'avance de salaire x 1 heure + rencontre de l'ajointe à 48 000\$/an avec le président du C.A. x 2 heures pour les retraits + rencontre avec le directeur général pour premier avis écrit x 2 heures.	27\$/h x 1 h	27\$
		23\$/h x 2h	46\$
		27\$/h x 2 h	54\$
Frais administratifs	Adjointe du directeur pendant 30 minutes par semaine pendant 60 semaines pour suivit des retraits du directeur général.	23\$/h x 0,5h x 60 semaines	690\$
		Total coûts indirects	817\$

L'estimation des coûts indirects pour le cas de maladie personnelle de type psychologique d'un employé de l'entreprise *Aux Chaudrons des pauvres* sont de 817,00\$.

5.6.4 Analyse des coûts pour des situations aggravées pour Aux Chaudrons des pauvres

L'analyse des coûts de la première intervention auprès du directeur général n'est qu'une partie des frais occasionnés par sa dépendance. L'entreprise a dû intervenir à nouveau parce que le comportement déviant du directeur n'est pas disparu suite à la première intervention. Le scénario d'une situation aggravée s'est basé sur les actions amorcées par l'entreprise et nous l'estimons à 11 198,50\$. Des menaces potentielles liées au financement de l'organisme ont aussi été prises en considération, telle qu'une coupure pouvant entraîner la fermeture de l'organisme. Nous estimons cette menace à 317 320\$.

TABLEAU 5.11 Grille d'analyse des coûts pour des situations aggravées pour l'entreprise Aux Chaudrons des pauvres.

Scénarios	Description	Définition	Méthode de calcul	Estimation du coût
Évènement initial	Coût première crise maladie psychologique (dépendance)	Coûts indirects	TABLEAU 5.10 : Grille d'analyse des coûts de la maladie personnelle pour l'entreprise Aux Chaudrons des pauvres	817\$
			Total des coûts	817\$
Ne pas intervenir + lésion plus grave	Rechutes + avis verbal + rechutes + congédiement	Rencontre DG pour avis verbal de remboursement de dettes x 1 heure + avis à l'adjointe de faire des comptes rendus des retraits du DG x 30 minutes + retour au travail graduel du DG avec baisse de rendement de 40% x 10 semaines +	27\$/h x 1h	27\$
		perte de temps due à la liaison des employés contre le DG (2 chefs cuisiniers à 22\$/h + 4 aide-cuisiniers à 12\$/h + 2 chauffeurs à 15\$/h x 10 heures)	235/h x 0,5h	11,50\$
		+ utilisation de la carte de crédit par le DG +	27\$/h x 25h x 40% x 10 s.	2 700\$
		congédiement du DG (jours de vacance, indemnité licenciement - dettes) +	(2 x 22\$/h + 4 x 12\$/h + 2 x 15\$/h) x 10 heures	980\$
		négociation collective pour syndicalisation par nouveau directeur général à 28\$/h, 1 chef-cuisinier à 22\$/h et 1 aide-cuisinier à 12\$/h x 40 heures +	5 000\$	5 000\$
		don du nouveau directeur général 9000\$	9 000\$	9 000\$
			(28\$/h + 22\$/h + 12\$/h) x 40h	2 480\$
			- 9 000\$	(9 000\$)
			Total des coûts	11 198,50\$
Ne pas intervenir + menace	Perte de bailleur de fond	Perte de 25% du financement (dons privés 1% + Centraide 25% du budget annuel de 1.2 million) +	(1% + 25 %) x 1 200 000\$	312 000\$
		planification stratégique quinquennale par nouveau directeur et adjointe x 20 heures + rétablir crédibilité bailleurs de fonds x 160 heures	(27\$/h + 23\$/h) x 20 h.	1 000\$
			27\$/h x 160h	4 320\$
			Total des coûts	317 320\$

5.6.5 Capacité des futurs gestionnaires

5.6.5.1 Capacité à analyser les coûts de SST pour Aux Chaudrons des pauvres

Aux chaudrons des pauvres est le dernier cas analysé par les étudiants. Nous avons constaté que les étudiants identifient bien les coûts énumérés dans le cas sans toutefois bien les classer selon qu'ils sont directs ou indirects. Deux équipes sur trois ont su identifier le côté personnel de la maladie et elles ont identifié les coûts comme étant indirects. Mais, étrangement, une équipe a inscrit le salaire de deux mois en assurance-emploi du directeur dans les coûts indirects pour l'entreprise. Pour l'équipe qui a identifié la maladie comme professionnelle, elle a inclus les frais de la carte de crédit, des avances de salaire et de la petite caisse dans les coûts directs. La compréhension du contexte de l'évènement peut aussi porter à confusion. Deux équipes ont comptabilisé les salaires pour le président et vice-président du C.A. malgré qu'il s'agisse d'un OSBL donc d'un C.A. composé de membres bénévoles. De plus, ces deux équipes ont ajouté des frais pour la dotation et la formation du nouveau directeur, qui était, pourtant, le président du C.A. Malgré l'expérience de cinq cas, les futurs gestionnaires ont de la difficulté à bien départager les coûts directs et indirects. Ce qui laisse supposer qu'un outil d'aide à l'identification des coûts des lésions professionnelles devrait contenir des explications sur la définition des coûts et apporter des exemples permettant de mieux les distinguer et les classer entre les coûts directs et indirects.

5.6.5.2 Capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées pour Aux Chaudrons des pauvres

Notre étude des scénarios évoqués pour une lésion plus grave et avec des menaces pour l'entreprise, nous confirme que les étudiants ont bien développé les

compétences nécessaires pour simuler et comptabiliser des événements crédibles pour convaincre la direction des entreprises d'intervenir en SST. Pour le scénario d'une lésion plus grave, deux équipes ont estimé des rechutes du directeur général tandis que l'autre équipe a analysé un scénario de non-remboursement de l'emprunt fait par le directeur général. Pour les scénarios comportant des menaces, les équipes ont été unanimes, une menace de perte de subvention était évidente. Les sommes invoquées par les équipes vont de 250 000\$ à 480 000\$ ce que nous jugeons très véridique. L'utilisation d'une menace potentielle est généralement bien saisie comme élément pour construire un argumentaire chiffré et percutant afin de convaincre un C.A d'investir dans la prévention.

Nous venons de compléter notre analyse de cinq événements SST et l'observation des capacités des futurs gestionnaires à analyser les coûts d'un événement SST et pour des situations aggravées. Le deuxième volet de notre chapitre résultats est comparable à la première partie mais en observant, cette fois-ci, les compétences des gestionnaires des entreprises étudiées.

5.7 Analyse transversale des compétences des gestionnaires des entreprises étudiées

L'analyse transversale des compétences des gestionnaires se fonde sur les mêmes cinq cas de l'analyse de cas mais en mettant, cette fois-ci, l'emphasis sur la capacité d'analyse des gestionnaires des entreprises étudiées. Nous comparerons leurs approches, leurs similitudes et leurs différences dans les méthodes retenues pour l'identification des coûts de leur événement SST ainsi que les méthodes d'intervention en correction ou prévention que chaque entreprise participante a utilisées pour contrer leur problème en SST et pour prévoir les coûts de situations aggravées. Cette analyse transversale des compétences des gestionnaires se divise en deux parties soit

1) la capacité des gestionnaires à analyser les coûts réels de SST et 2) la capacité des gestionnaires estimer les coûts pour des situations aggravées.

5.7.1 Capacité des gestionnaires à analyser les coûts réels de SST

La capacité des gestionnaires à analyser les coûts se caractérise par la disposition ou le potentiel qu'a un gestionnaire à identifier et calculer les coûts relatifs à la gestion d'un événement SST qu'elle a subi. Pour ce faire, les gestionnaires doivent être habiles à : a) distinguer ce qui est lié au travail de ce qui est une condition personnelle et b) identifier, classer et chiffrer les coûts. Les cinq cas étudiés ont donc été repris pour chacun de ces thèmes.

5.7.1.1 Distinguer ce qui est lié au travail de ce qui est une condition personnelle

La distinction de ce qui est lié au travail de ce qui est une condition personnelle est la base afin d'analyser correctement un événement SST et les sommes qui lui sont attachées. Par exemple, le fait de diriger un dossier vers l'indemnisation auprès de la CNESST, l'assurance collective ou l'assurance-emploi (emploi sans assurance invalidité) n'aura pas les mêmes incidences pour l'entreprise. Dans notre analyse des cinq événements de SST, nous distinguons trois événements liés à des conditions personnelles (*Bibliothèque du génie*, *Long repos* et *Aux Chaudrons des pauvres*) et deux événements liés au travail (*Aux Grands Manèges* et *Grands Bâtiments*). Quatre gestionnaires parmi les cinq entreprises étudiées ont fait les mêmes constatations. Les gestionnaires des entreprises *Bibliothèque du génie* et *Aux Chaudrons des pauvres* ont bien identifié l'événement en le reliant à une condition personnelle. Pour les cas *Aux Grands Manèges* et *Grands Bâtiments* les gestionnaires ont, bien identifié leur événement en le liant au travail. Seulement le gestionnaire de l'entreprise *Long*

repos décrit son évènement de SST comme étant une condition personnelle de santé psychologique réfutant ainsi qu'il s'agisse d'une conséquence liée au climat de travail.

5.7.1.2 Identifier, classer et chiffrer les coûts

La capacité d'identifier, classer et de chiffrer correctement les coûts d'un évènement de SST est au cœur de l'analyse économique. L'analyse des coûts influence l'argumentation du gestionnaire auprès de la direction de l'entreprise, impactant directement la prise de décision d'intervenir ou non en SST. En ce qui concerne les cinq entreprises étudiées, le constat est que les compétences à identifier, classer et chiffrer les coûts varient d'un gestionnaire à l'autre.

Les gestionnaires des entreprises *Bibliothèque du génie*, *Aux Grands Manèges* et *Aux Chaudrons des pauvres* sont plus précis dans l'identification des composantes des coûts de leurs évènements SST tandis que les deux autres gestionnaires de *Grands Bâtiments* et *Long repos*, sont plus vagues. Plus en détail, le gestionnaire de la *Bibliothèque du génie* définit très bien les masses salariales, les charges de supervision et de correction pour les erreurs commises par l'employé et classe certains frais dans les coûts indirects. De plus, le directeur identifie le syndicat comme une autre partie prenante dans la prise en charge de l'évènement sans toutefois mentionner que leur participation implique, inévitablement, des coûts pour eux aussi.

En ce qui concerne l'entreprise *Long repos*, le représentant à la SST n'identifie, ne classe et ne chiffre aucun coût. Seul le taux d'absentéisme pour maladies de santé psychologique y est décrit. Pour sa part, le gestionnaire de l'entreprise *Aux Grands*

Manèges démontre une robustesse dans l'analyse de son évènement de SST en nous détaillant et chiffrant aisément les coûts directs et indirects occasionnés par le vol à main armée. En ce qui concerne le préventionniste de l'entreprise *Grands Bâtiments*, il mentionne des charges directes et indirects sans explicitement les classer et les chiffrer. Sans expliquer son calcul, il estime que l'accident leur a coûté 10 000\$. Finalement, pour *Aux Chaudrons des pauvres*, le directeur confirme que la maladie personnelle a occasionné une baisse de productivité et il détaille, en dollars, l'indemnité de licenciement comprenant le remboursement de ses jours de vacances non pris ainsi qu'une semaine de salaire par année de service moins sa dette accumulée de 5 000 \$.

5.7.2 Capacité des gestionnaires à analyser les coûts pour des situations aggravées

Les gestionnaires d'entreprises qui ont la capacité d'analyser les phénomènes d'interaction de la SST et de la GRH semblent mieux maîtriser l'analyse des coûts. Pour ce faire, les gestionnaires des entreprises doivent être en mesure d'identifier les coûts de l'évènement SST mais aussi, les éléments déclencheurs de l'évènement et les menaces pouvant affecter leur entreprise. Ces menaces deviennent donc des arguments pour intervenir en SST. Les entreprises peuvent explorer une seule ou plusieurs solutions potentielles et ce, avec ou sans égard aux coûts ou à la disponibilité des ressources et en considérant, ou non, les avantages collatéraux pour l'entreprise, ses travailleurs et la société.

Selon nos observations des cinq entreprises, les gestionnaires semblent bien identifier les menaces ainsi que les interventions réactives aux évènements SST. Toutefois, les entreprises ne semblent pas habiles à analyser les divers scénarios

possibles. Ils ne justifient donc pas l'importance de retenir un type d'intervention par rapport à un autre. Ils n'apportent donc pas d'argument selon des critères de correction, de durabilité d'intervention ou d'économie à court, moyen ou long terme.

Nous observons aussi que les investissements en SST sont proportionnels aux ressources dont disposent les entreprises et non relatifs à l'ampleur de l'évènement. Financièrement à l'aise, *Aux Grands manèges* ont investi beaucoup d'argent suite à leur vol à main armée tandis que l'OSBL *Aux chaudrons des pauvres* n'ont pu investir des sommes d'argent pour implanter un P.A.E., de comité de SST, et ce, malgré l'environnement de travail difficile de leurs employés.

Maintenant, pour vérifier plus précisément le volet de la capacité à analyser les coûts pour des situations aggravées, nous comparerons a) l'analyse des phénomènes d'interaction entre l'évènement SST et la GRH, b) l'identification des menaces et c) la présentation des scénarios d'aggravation plausibles et crédibles, pour nos cinq entreprises étudiées.

5.7.2.1 L'analyse des phénomènes d'interaction entre l'évènement de SST et la GRH

De façon générale, les gestionnaires impliqués dans les cas étudiés, ont su reconnaître les phénomènes d'interaction entre les évènements de SST et de GRH. De plus, dans tous les cas, sauf *Aux Chaudrons des pauvres*, les gestionnaires ou les préventionnistes ont engagé à la fois des solutions GRH et de SST ou de santé.

La nouvelle direction de la *Bibliothèque du génie* a su prendre au sérieux les plaintes du haut taux d'erreurs provenant des deux des techniciens envers un de leurs collègues de travail. L'état de santé personnelle fut rapidement pris en charge et le

syndicat fut aussi interpellé dans l'évènement. Pour *Long repos*, l'entreprise a dû embaucher une conseillère RH et une avocate externe pour comprendre la complexité de la situation envenimant leur climat et l'image organisationnels. Le représentant à la SST fait référence à l'aspect humain de l'évènement de santé en invoquant que les relations de travail qui se sont dégradées au point que les conflits de travail sont devenus des conflits sociaux qui se sont répandus dans la communauté, affectant l'attraction de la main d'œuvre. Malgré tout, l'évènement n'a pas été reconnu comme une maladie professionnelle. Pour le vol à main armée chez l'entreprise *Aux Grands Manèges*, les employés affectés à l'accueil ont refusé de travailler parce qu'ils avaient trop peur et la direction a su réagir dans les minutes qui ont suivi l'évènement en arrêtant tous les droits d'entrée, en faisant appel aux policiers et en convoquant les délégués syndicaux pour organiser le suivi post-évènement. La direction affirme que l'évènement a provoqué la création d'un comité SST.

En ce qui concerne l'entreprise *Grands Bâtiments*, l'entreprise bénéficiait des services d'un préventionniste qui a su prendre en charge l'accident de travail et tous les employés ont reçu une formation sur les mesures d'urgence en cas de brûlures ou de déversements. De plus, les actions du préventionniste ont largement dépassé l'entreprise en interpellant la CNESST, la direction de Santé Canada qui gère le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), le Laboratoire en santé environnementale et toxicologie de l'Institut nationale de santé publique du Québec (INSPQ) du ministère de la Santé et des Services sociaux d'agir pour la prévention d'un autre évènement de même nature. Finalement, pour l'évènement de dépendance du directeur d'*Aux Chaudrons des pauvres*, la nouvelle direction invoque que le manque de ressources pour accompagner l'ancien directeur

dans ses démarches de désintoxication ont déclenchés des démarches de syndicalisation des employés, voulant pouvoir bénéficier d'une assurance maladie, d'aide psychologique et d'une assurance salaire en cas de besoin. De plus, le service de traiteurs s'est doté d'un comité de SST.

5.7.2.2 L'identification des menaces

Tous les gestionnaires impliqués dans les cas ont su identifier les menaces pouvant peser sur l'entreprise, même dans le cas *Aux chaudrons des pauvres*. En fait, cette entreprise a dû surmonter deux de ces menaces, le risque de perdre une partie du financement et la colère des employés qui ont entamé les démarches pour se syndiquer.

Le directeur de la *Bibliothèque du génie* a pris au sérieux les menaces envers la réputation de l'entreprise qu'aurait pu engendrer le mauvais classement de livres ainsi que l'image de l'employé envers les usagers de la bibliothèque. Malgré le suivi rigoureux et l'aide offerte à l'employé, l'entreprise a tout de même été menacée de poursuites judiciaires (tribunal du travail ou à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) par les parents de l'employé. Ces menaces judiciaires furent exclues par l'acceptation de l'accommodement offert à l'employé par l'entreprise.

Le gestionnaire de l'entreprise *Long repos* invoque des menaces de loyauté envers son collectif de travail en décrivant que les conflits et les relations de travail se sont dégradées au point d'aboutir à un taux excessif d'absences prolongées et que ces absences n'ont fait qu'aggraver le problème de remplacement et de recrutement. Le service des RH a aussi reçu deux plaintes jugées véridiques concernant un manque

de respect envers des patients (menaces envers la réputation de l'entreprise ainsi que de perte de part de marché) provoquant la suspension d'employés. L'entreprise *Long repos* est devenue un sujet de conversation négatif dans la communauté menaçant l'image de l'entreprise.

Pour le vol à main armée de l'entreprise *Aux Grands Manèges*, en fermant les droits d'accès dans les minutes qui ont suivi l'évènement, la direction a su identifier immédiatement les menaces de droit de refus de travail de ses employés. La sécurité de sa clientèle fut aussi identifiée (menace pour la réputation de l'entreprise, perte de part de marché) comme un élément important pour l'entreprise. En ce qui concerne *Grands Bâtiments*, vues la fréquence élevée et la dangerosité de l'utilisation d'un produit chimique, la direction a répondu rapidement à la menace de loyauté envers son collectif de travail en offrant un produit neutralisant sur tous des chantiers ainsi qu'une formation à tous ses utilisateurs. De plus, le préventionniste identifia des risques bien au-delà de son entreprise (tout le Québec) contactant la CNESST et le MSSS.

Finalement, *Aux Chaudrons des pauvres* n'avait pas prévu que les problèmes de dépendance du directeur mèneraient jusqu'à la syndicalisation des employés (menace de loyauté envers le collectif de travail) et que la réputation de l'entreprise pourrait être ébranlée. Le C.A. a dû réagir à la colère des bénéficiaires et des employés (menaces de loyauté) et aux possibilités de perte des bailleurs de fond

(menace de réputation et de perte de part de marché). Le nouveau directeur a admis que la survie de l'entreprise fut, à un certain moment, une menace envisageable.

5.7.2.3 La présentation des scénarios d'aggravation plausibles et crédibles

La majorité des cinq entreprises étudiées ont été en mesure de détecter des scénarios d'aggravation et d'aller chercher l'aide nécessaire pour contrer d'éventuels dommages. Pour les autres entreprises, c'est la Loi ou la suite des événements qui contraignit les entreprises d'agir.

Après avoir identifié plusieurs menaces (scénarios d'aggravation possibles), la direction de la *Bibliothèque du génie*, encadra rapidement l'employé afin de limiter les risques auprès de sa clientèle. La direction impliqua le syndicat dans le processus de résolution du problème. Si l'entreprise avait choisi de s'engager dans un processus de congédiement, elle risquait de provoquer la révolte des autres employés sensibles à la condition humaine d'assisté social vers laquelle la situation menait l'employé atteint d'une maladie neurologique d'origine personnelle et non liée au travail. Les menaces de poursuites judiciaires furent exclues par l'acceptation de l'accommodement offert à l'employé.

Pour l'entreprise *Long repos*, malgré qu'elle dût composer avec un taux excessif d'absences prolongées depuis un bon moment, l'entreprise ne semblait pas avoir analysé divers scénarios accentuant leur problématique. C'est la Loi sur les normes du travail obligeant toutes les entreprises de mener une enquête lors de plaintes d'harcèlement psychologique qui fit réagir la direction de l'entreprise. De plus, l'entreprise dû embaucher une conseillère RH et une avocate externe pour

comprendre la complexité de la situation envenimant leur climat et image organisationnels.

En ce qui concerne *Aux Grands Manèges*, la fermeture des droits d'entrée, la convocation des employés à une rencontre d'information sur le déroulement de l'enquête, l'offre du soutien psychologique, la modification des guérites et de son équipement, la création d'un comité SST et la formation annuelle de tous les employés démontre que l'entreprise a identifié plusieurs scénarios d'aggravation plausibles et prit les mesures correctrices nécessaires pour les contrer. L'entreprise a investi une somme colossale ne négligeant aucune partie prenante. L'entreprise était aussi en mesure de nous commenter les répercussions positives dans ses autres sphères organisationnelles et les conséquences de leurs investissements en SST. Par exemple, le directeur mentionne que les nouvelles caisses enregistreuses permettaient une optimisation de planification de la main d'œuvre aux guérites selon le volume d'achalandage (périodes de pointe, plages horaires, périodes de la saison et prévisions météorologiques) et la comptabilisation électronique des droits d'entrée, de faire un bilan des revenus par guérites et par heure. De plus, le directeur invoque l'amélioration de la sécurité des lieux par la réduction du nombre de guérites, par l'installation de caméras de surveillance et par la déviation des embouteillages de piétons.

Pour l'entreprise *Grands Bâtiments*, vues la fréquence élevée et la dangerosité identifiée à l'utilisation d'un produit pour colmater les brèches, la direction de *Grands Bâtiments* a constaté rapidement la rentabilité de l'investissement de l'achat d'un produit neutralisant pour tous ses chantiers et la formation de tous ses utilisateurs.

De plus, le préventionniste identifia des risques bien au-delà de son entreprise, allant jusqu'à tous les chantiers de la construction du Québec.

Finalement, pour l'entreprise *Aux Chaudrons des pauvres*, le C.A. étant plus en mode réactif que préventif, les gestionnaires ne semblent pas avoir examiné des scénarios d'aggravation. La réputation de l'entreprise fut ébranlée et l'événement mena jusqu'à la syndicalisation des employés. Le nouveau directeur nous a communiqué que la survie de l'entreprise fut, à un certain moment, une menace envisageable. Le nouveau directeur nous a aussi souligné le volet humain de cet événement mentionnant qu'un P.A.E aurait peut-être sauvé l'employé à devenir un assisté social. Encore aujourd'hui, faute de ressources, cet OSBL n'a pas de P.A.E, ni de réunion SST, ni de formation spécifique aux nouveaux employés.

Dans trois cas sur cinq, les entreprises ont vu que leur situation aurait pu se dégrader si elles ne prenaient pas en charge leurs événements SST. De plus, les gestionnaires impliqués dans ces cas ont su faire appel à des experts pour les soutenir dans leurs efforts et ainsi arrêter les menaces pesant sur eux.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Ce chapitre discute des résultats en lien avec la revue de la littérature, tout en soulignant la contribution originale de nos résultats aux connaissances en gestion de la SST. Par la suite, l'analyse des coûts dans le développement des compétences des gestionnaires et des futurs gestionnaires sera commentée et pour terminer avec les limites de notre étude.

Depuis des années, plusieurs recherches ont été menées en gestion de la SST confirmant un manque d'outils d'évaluation ou d'instruments de mesure des coûts en SST (Eakin, 1992; Brun et Lamarche, 2006; Baril-Gingras *et al.*, 2010). Les recherches dans la littérature ont témoigné l'absence de tel mécanisme, d'où la création de nos tableaux 3.1 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts directs* ainsi que 3.2 *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, coûts indirects* (pages 29 et 30). Ces grilles compilent l'ensemble les composantes des coûts directs (Brody *et al.*, 1990; Lebeau et Duguay, 2011; Laroche *et al.*, 2013) et indirects (Gosselin 2004; Laroche *et al.*, 2013; Lebeau et Duguay, 2011).

Une fois l'identification des coûts et la mesure des coûts achevées, l'évaluation économique d'une lésion professionnelle doit se poursuivre par la comparaison des coûts et des conséquences des choix d'interventions (Brouselle *et al.*, 2009 ; Uegaki *et al.*, 2010 ; Sultan-Taïeb, 2011). Malgré que l'analyse des coûts soit un élément marquant de la prise de décision d'intervenir en SST, aucune loi ne contraint les entreprises de recourir à l'évaluation économique de leurs lésions professionnelles. Toutefois, la législation oblige les entreprises à corriger et prévenir les lésions professionnelles, sous peine de hausser des frais de cotisation, d'amendes et même,

d'emprisonnement s'il est prouvé qu'il y a eu la négligence criminelle en vertu de l'article 217.1 du *Code criminel* (Centre patronal de la santé et sécurité du travail du Québec, 2008; Parlement du Canada, 2008).

L'évaluation économique constitue un bon argumentaire pour orienter et convaincre la direction d'investir en SST. Mais, encore pour cette évaluation, les outils d'analyse semblent rares (Brun et Lamarche, 2006; Sultan-Taïeb, 2011). De plus, devant assumer plusieurs fonctions liées à leur emploi, les gestionnaires doivent développer de multiples compétences les obligeant à se documenter sur des domaines variés et de recourir à divers outils pour mener à bien l'ensemble de leurs tâches, dont celle de la gestion de la SST (Dietrich, 1999; Baril-Gingras *et al.*, 2010). Pour pallier à cette lacune, nous avons construit le tableau 3.3 *Grille d'analyse de coûts pour des situations aggravées* (page 34). Nous avons pris en considération que les entreprises peuvent analyser plusieurs scénarios soit de 1) ne pas intervenir, 2) ne pas intervenir et qu'un évènement semblable mais plus grave se produit ou 3) de ne pas intervenir et qu'un évènement semblable entraînant des menaces se produit.

L'étude des résultats des cinq analyses de cas permet de confirmer que les composantes des coûts directs et indirects sont facilement identifiables par les gestionnaires si leurs capacités sont développées et soutenues par des exercices répétés. L'expérience démontre que les futurs gestionnaires, après quelques exercices mettant à l'épreuve leurs capacités à identifier l'ensemble des coûts directs et indirects, réussissaient assez bien l'exercice. Cependant, le départage entre les coûts directs et indirects était moins bien réussi. Par contre, le départage entre les coûts d'évènement de correction et d'aggravation, si l'entreprise ne fait rien, sont plus facilement identifiables. Il demeure que l'apprentissage du classement des

coûts semble plus laborieux, et ce, malgré le fait que nous n'avions pas inclus les coûts humains qui sont encore plus complexes à identifier et à estimer. Soulignons également que les futurs gestionnaires ont rapidement appris à scénariser les coûts engendrés si l'entreprise ne s'investissait pas à corriger la situation. Aux termes de cet exercice, les futurs gestionnaires avaient bien saisi le poids de ces scénarios de coûts dans la construction d'un argumentaire à soumettre aux dirigeants pour investir dans la prévention. Toutefois, leur manque d'expérience les a parfois mené à glisser vers des scénarios d'aggravation exagérés et peu crédibles. De plus, les avantages sociaux payables par l'employeur sont systématiquement oubliés lorsqu'un salaire est comptabilisé et ce, malgré qu'ils aient une formation en rémunération.

Bien que l'ensemble des coûts directs et indirects soient bien identifiés par les futurs gestionnaires, certains coûts sont systématiquement oubliés, entre autres, les coûts indirects liés aux salaires, aux subventions salariales et aux pénalités imposées à l'entreprise trouvée négligente ou fautive d'une situation ayant causé des lésions professionnelles. De plus, avons constaté qu'aucune prestation gouvernementale n'y était incluse. Nous pensons aux subventions salariales pour l'embauche de personne exclus du marché du travail comme une partie des employés du *cas Aux chaudrons des pauvres*, ou encore aux crédits d'impôts ou subventions gouvernementales pour la recherche et le développement. Vue l'ampleur des subventions qui peuvent être attribuées dans certaines entreprises, l'ajout de ces crédits doit donc être une variable incluse dans l'analyse des coûts d'une lésion professionnelle. Nous avons aussi omis que des amendes de la CNESST ou du gouvernement fédéral (pouvant aller

jusqu'à l'emprisonnement pour les causes de négligence criminelle) peuvent être imputées aux entreprises à la suite d'un événement SST.

Notre contribution à l'avancement des connaissances est modeste, mais devrait être utile dans l'analyse des coûts d'une lésion professionnelle par rapport aux coûts relatés dans la littérature de trois nouvelles composantes. Nous avons donc créé une nouvelle *Grille d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle (révisée)* en annexe C (page 133).

Considérant la réalité des gestionnaires, les contraintes de temps et d'accès aux données sur les coûts, nous avons épuré cette nouvelle grille pour la rendre plus conviviale (voir tableau 6.1 *Grille simplifiée d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle pour les gestionnaires*, page 109). Nous notons que selon la taille de l'entreprise, son contexte organisationnel, les menaces pouvant l'atteindre, la présence d'un comité de SST, etc., l'importance de ces composantes peuvent aussi varier.

TABEAU 6.1 Grille simplifiée⁴⁹ d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle pour les gestionnaires

COÛTS DIRECTS	
Cotisations à la CNESST	Augmentation des cotisations à la CNESST, frais d'assistance médicale et de réadaptation, indemnités de remplacement de revenu, de décès, préjudice corporel, incapacité permanente, amendes CNESST.
Productivité lors de l'accident	Salaire accidenté et employés en arrêt / ralentissement de production, journée de l'accident + avantages sociaux.
Frais administratifs directs	Salaire pour produire les rapports d'enquête SST, formulaires CNESST et autres formulaires + avantages sociaux.
Frais médicaux	Salaire des secouristes ou infirmiers au travail + avantages sociaux, trousse de premiers soins, frais de transport de l'accidenté (autres que services d'urgence), ambulances.
Dommages matériels	Réparations ou remplacement sur machinerie et équipement, dommages causés à la marchandise, frais de nettoyage, perte de matières premières.
Autres frais	Augmentation des cotisations aux assurances, poursuites criminelles.
COÛTS INDIRECTS	
Productivité	Heures perdues et baisse de productivité (travailleurs dépendants/superviseurs, accidenté/remplaçant) + avantages sociaux, productivité réduite due aux dommages matériels, pénalité de retard de livraison.
Coûts salariaux	Primes de surtemps et hausse des salaires (dus au risque) + avantages sociaux.
Frais administratifs indirects	Frais administratifs de l'assureur privé et public, frais de recrutement / dotation, de formation, d'investigation de l'accident et de suivi de dossier + avantages sociaux.
Frais judiciaires	Expertises et contestations médicales, défenses de dossier et poursuites.
Réputation	Pertes de contrats, difficulté à recruter, effets sur réputation (augmentation de frais marketing, commerciaux).
Autres frais (ou crédits)	Frais non assurés, réparation/remplacement de fourniture/machine, nettoyage, chauffage/électricité, location, correctifs suite à l'accident (R&D), subvention R&D, prix, récompenses, crédit d'impôts, brevet d'invention.

⁴⁹ Grille inspirée des auteurs suivants : Brody, Létourneau et Poirier, 1990; Tangri, 2003; Brun et Lamarche 2004; Gosselin 2004; Lebeau et Duguay, 2011; Laroche, Dionne-Proulx, J. et Legault, 2013.

L'analyse des cinq cas nous a fait réaliser qu'il subsiste une certaine ambiguïté à distinguer si l'évènement est attribuable aux conditions personnelles ou liés au travail ou au contexte professionnel. Nous avons observé cette même ambiguïté chez les étudiants, futurs gestionnaires.

Les analyses des situations aggravées nous démontrent que les gestionnaires des cas, contrairement aux futurs gestionnaires à qui nous avons imposé l'exercice, sont peu habiles pour anticiper des scénarios qui pourtant devraient pouvoir soutenir leur argumentaire pour déployer des mesures de corrections de SST. Nous pensons que la gestion à court terme peut être une des raisons de cette limite d'analyse de diverses situations aggravées. Les gestionnaires concentrent leurs efforts pour éliminer les coûts des lésions professionnelles, délaissant les menaces à long terme (Roy *et al.*, 2005 ; Champoux et Brun, 2010 ; Vinet, 2015). La gestion à court terme désoriente le fondement prescrivant qu'un accroissement des investissements dans des mesures préventives en SST diminuent les coûts directs de la SST (Frick et Kompa, 2011 ; Sultan-Taïeb, 2011 ; Vinet 2015).

Pour procéder à une évaluation et proposer des interventions judicieuses, les gestionnaires doivent avoir certaines connaissances du domaine de la SST (Baril-Gingras *et al.*, 2010). Malgré la reconnaissance du besoin de compétences en SST, les rôles et responsabilités des gestionnaires semblent encore cloisonnés à leurs principales activités. C'est d'ailleurs ainsi que le Centre patronale de santé et sécurité du travail du Québec invite, dans l'un de ses fascicules de promotion de la SST, les gestionnaires à agir de manière proactive en SST, offrir un milieu sécuritaire et réduire les accidents du travail tandis qu'un comptable doit réduire les coûts reliés aux lésions professionnelles (Centre patronale de santé et sécurité du travail du

Québec, 2007). Notre étude nous porte à croire que les gestionnaires sont plus sensibles aux coûts d'aggravation d'une situation qu'ils ont négligée en n'intervenant pas que de calculer les coûts d'une correction qu'ils feraient spontanément et tout de suite après un événement de SST. Néanmoins, nous croyons que la compétence pour anticiper des scénarios s'acquièrent avec la pratique, phénomène que nous avons observé chez les futurs gestionnaires.

De ce fait, ne possédant pas les connaissances d'un comptable, les calculs ambigus, les prévisions des résultats fictifs et les comparaisons abstraites d'une analyse de coûts peuvent donc décourager et démotiver les gestionnaires aux prises avec la tâche d'élaborer un argumentaire pour présenter d'éventuelles interventions en SST. Cette lacune fut aussi observée par l'Institute for Work & Health de l'Ontario, qui, pour faciliter la tâche de comptabilisation pour les gestionnaires, a mis en ligne un logiciel nommé « Health & Safety Smart Planner », un calculateur des coûts de SST (Institute for Work & Health, 2010). Nous avons observé que ce logiciel considère, entre autres, le temps du personnel pour analyser les postes de travail ou tenir des réunions, modifier l'équipement et pour compléter d'autres tâches liées à l'intervention SST. Il prend également en considération les conséquences positives potentielles, telles que l'amélioration de la productivité, la réduction du nombre de blessures, les coûts connexes et d'autres avantages. Néanmoins, cet outil nous semble complexe et imparfait. Les employeurs, surtout les gestionnaires, n'ont pas nécessairement accès à tous les coûts requis pour procéder au calcul.

Pour qu'une évaluation économique soit exhaustive, elle doit être basée sur des principes économiques solides et répondre aux besoins de toutes les parties prenantes (Tompá *et al.*, 2010). Les coûts humains, plus difficiles à circonscrire, peuvent s'avérer élevés pour certains événements SST et devraient peut-être être

envisagés dans la perspective économique de l'employeur. Il serait peut-être aussi bien de constater d'autres perspectives aux lésions professionnelles comme par exemple, les frais encourus pour le travailleur et sa famille ainsi pour le secteur public (Tomba *et al.*, 2010). Notre étude évoque cette idée lorsque quelques entreprises ont souligné l'apport du syndicat, non pas lors de l'analyse des coûts, mais pour anticiper des situations aggravées pouvant mener à une inflation des coûts si l'entreprise préfère ne rien faire. L'implication des délégués syndicaux dans l'analyse des événements de SST ne doit pas être négligée, si l'entreprise est syndiquée comme c'est le cas de la Bibliothèque du génie. Leur contribution a été fort utile à la résolution du problème.

Finalement, soulignons que cette étude comporte des limites. Notre étude porte sur seulement cinq entreprises ce qui confère un caractère non représentatif des entreprises au Québec. Ce projet a été basé sur une cueillette de données centrée sur des informations factuelles provenant de deux responsables en SST et de trois directeurs, mais aucune information ne nous a été transmise par un département de comptabilité. Le peu de données provenant des entreprises étudiées nous a contraints à utiliser des sources externes (autres études) afin de procéder aux estimations des coûts. De plus, les montants utilisés auraient dû être ajustés en dollars constants selon l'indice des prix à la consommation du Québec. Soulignons également que ce projet de recherche porte seulement sur les entreprises des régions métropolitaines, aucune entreprise des régions éloignées ou d'entreprise d'envergure internationale n'ont été incluse dans l'échantillon. Mentionnons aussi que plusieurs autres secteurs industriels, commerciaux ou œuvrant dans le domaine du transport ne sont pas présents dans l'échantillon. De plus, le volet d'observation des travaux des étudiants, futurs gestionnaires, s'appliquait à seulement vingt-deux

élèves de la maîtrise en gestion des RH. Il pourrait être bon de transmettre nos grilles à d'autres concentrations en gestion, dont celles en administration et comptabilité et de les faire valider auprès de gestionnaires d'entreprises de tailles et de secteurs d'activités variables.

CHAPITRE VII

CONCLUSION

Malgré de nombreuses études sur la gestion de la SST et sur les coûts des lésions professionnelles, nous n'avons pu trouver d'outils permettant aux gestionnaires d'estimer les coûts de lésions professionnelles, afin d'élaborer un argumentaire pour intervenir en SST. En ce sens, l'objectif de ce mémoire de maîtrise a été atteint car il nous a été possible de développer un outil d'analyse des coûts microéconomiques d'une lésion professionnelle afin d'aider à la prise de décision d'intervenir (ou non) en SST dans une entreprise.

En appliquant nos deux grilles aux cinq études de cas et en observant les apprentissages qu'ont acquis et les futurs gestionnaires, nous sommes d'avis que la grille simplifiée d'analyse des coûts d'une lésion professionnelle pour les gestionnaires devrait être un outil utile et convivial à diffuser auprès des gestionnaires. Cette grille devait donc contribuer à l'acquisition de connaissances permettant aux gestionnaires et futurs gestionnaires de mieux prendre en charge la SST pour ainsi mieux investir dans la correction et la prévention en SST. Nous croyons avoir contribué à suggérer des avenues pour développer une méthodologie d'analyse des coûts directs et indirects de SST pour les gestionnaires, basée sur les événements ayant survenu et ceux pouvant survenir dans des scénarios d'aggravation si l'entreprise néglige de corriger la situation. Toutefois, malgré l'expérience de cinq cas, le départage entre les coûts directs et indirects fut difficile pour les futurs gestionnaires. Un outil d'aide à l'identification des coûts des lésions professionnelles

contenant des explications sur la définition des coûts directs et indirects et apportant des exemples permettant de mieux distinguer et classer ces coûts serait un bon complément.

De plus, certaines limites méthodologiques doivent être prises en considération. Étant donné le caractère exploratoire de cette étude basée sur seulement cinq cas, nos observations et nos résultats ne peuvent aspirer ni à la validité interne et ni à la validité externe. Nos données sont limitées à cinq secteurs d'activités différents, l'apport des connaissances de notre recherche ne peut donc pas être généralisé.

Une étude portant sur l'implantation d'une grille d'analyse des coûts directs et directs des lésions professionnelles d'un événement et sur les scénarios d'aggravation si la situation n'est pas corrigée pourrait être menée mais auprès d'un échantillon plus large d'entreprises. Idéalement, cet échantillon devrait : a) être composé de cinq pourcents des entreprises québécoises avec une représentation proportionnelle des petites, moyennes et de grandes tailles, des entreprises syndiquées et non-syndiquées ; b) couvrir les dix-sept régions administratives du Québec (Affaires municipales et Occupation du territoire, 2010) ; c) représenté proportionnellement les vingt secteurs d'activités économiques recensés par la CNESST (CNESST, 2016) De plus, les répondants devraient occupés l'une ou l'autre des fonctions suivantes : comptable, préventionniste, superviseur, contremaître, directeur ou responsable des ressources humaines.

Malgré les nouvelles composantes que nous avons apportées dans l'analyse des coûts d'une lésion professionnelle, nous pensons que certaines d'entre elles pourraient être mieux estimées. Une meilleure approximation des certaines charges (par exemple, la formations d'un nouvel employé ou les frais d'un programme d'aide

aux employés) pourrait apporter un argument supplémentaire pour convaincre la direction des entreprises d'investir dans la correction et la prévention de la SST. Un investissement dans les coûts humains apporterait donc un gain important pour l'employeur, estimation qui serait à inclure dans des coûts humains.

Aussi, il serait intéressant de comparer la convivialité de notre outil à celle du logiciel comptable de l'Institut du travail et de la santé. Ce logiciel est disponible pour calculer les coûts et les avantages des investissements en SST pour les entreprises des provinces de l'Ontario et du Manitoba (Institute for Work & Health, 2010).

Bien que la CNESST soutient qu'une bonne gestion de la SST entraîne une réduction des coûts indirects des lésions professionnelles pouvant être plus importants que les coûts directs (CSST, 2013), notre étude permet de constater la difficulté qu'ont les gestionnaires à calculer l'ensemble des coûts des lésions professionnelles dans leur entreprise. En ce sens, il serait intéressant de tester cette grille d'analyse des coûts et cet outil de construction d'un argumentaire basé sur les coûts de situations aggravées impliquant des menaces qui vont au-delà de la lésion initiale, et ce, auprès d'un large échantillon représentatif des gestionnaires des petites, moyennes et grandes entreprises de divers secteurs d'activités œuvrant dans chacune des régions administratives du Québec.

ANNEXE A

GRILLE D'ENTREVUE

Consigne à l'intervieweur :

1. Remerciez le(s) répondant(s) de participer à l'étude.
2. Faire un bref rappel de l'étude et présenter le formulaire de consentement.
3. Précisez nos règles éthiques, de confidentialité et d'anonymat.
4. Demandez l'autorisation d'enregistrer l'entrevue en cas de refus assurer vous que plus d'une personne prend des notes.
5. Proposez aux répondants de nous raconter leur l'histoire du cas.
6. Reprenez le canevas d'entrevue afin de vous assurer que tous les thèmes ont été abordés lors du récit du cas

1. PROFIL GÉNÉRAL DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

- 1.1 Pouvez-vous nous décrire votre entreprise?
[Lieu, secteur d'activité, nb d'employés et de gestionnaires, quart de travail, etc.]
- 1.2 L'entreprise est-elle syndiquée?
[Si oui, nb d'année.]

2. INTRODUCTION À LA PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

- 2.1 Quels sont les principaux problèmes en santé et sécurité au travail rencontrés dans votre entreprise?
- 2.2 Pourriez-vous nous raconter un cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle qui a eu lieu dans votre entreprise et pour lequel vous avez le plus de détails sur les coûts qui y sont reliés? [Posez cette série de questions si le répondant ne sait pas quelles informations fournir.]
 - 2.2.1 À l'origine, quelle était la nature de ce problème de SST?
 - 2.2.2 Quand est-ce que ce cas est survenu?
 - 2.2.3 Dans quelles circonstances et par qui ce problème a émergé?
 - 2.2.4 Initialement, quelles étaient les causes principales perçues de ce problème?

- Selon l'administration?
- Selon les travailleurs?
- Selon le syndicat?

2.3 Comment avez-vous documenté ce cas?

[Analyse, registre, analyse d'absences, audits, ressources externes.]

3. PROBLÉMATIQUE DE COÛTS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

3.1 Suite à ce cas, avez-vous analysé les coûts liés à cet accident ou maladie?

- Si oui, aller à la question suivante.
- Sinon, pourquoi ne pas avoir analysé les coûts? Aller à la section 6.

3.2 Quels sont les coûts de SST reliés à ce cas :

3.2.1 Coûts directs?

[Énumérez ces coûts que si le répondant ne sait pas quelles informations fournir].

[Cotisation aux assurances, frais de premiers soins, frais médicaux, frais de transport de l'accidenté, frais de réparation/indemnisation payée par l'assureur privé ou public, salaire de l'accidenté, frais d'administration directs (rapport d'enquête SST, formulaire CNESST...), pertes matérielles, pertes de productivité lors de l'accident (arrêt ou ralentissement de production, salaires des autres employés...)]

3.2.2 Coûts indirects?

[Énumérez ces coûts que si le répondant ne sait pas quelles informations fournir].

[Frais non assurés, réparation ou remplacement de fourniture/machine, frais de nettoyage, frais de chauffage/électricité, frais de location, frais d'administration indirects (frais de recrutement, frais de suivi de dossier...) frais de formation des remplaçants, perte ou ralentissement de productivité dû aux remplaçants, surtemps, effets sur la réputation (pénalité de livraison, pertes de contrats, difficulté à recruter), frais judiciaires, médicaments et matériel médical, expertises médicales, frais des correctifs suite à l'accident, avantages sociaux].

3.2.3 Qui a analysé ces coûts?

[Fonction, départements, avec quelle mesure: de la production, des ressources humaines, etc.]

3.2.4 Comment avez-vous procédé pour faire l'analyse?

3.2.5 Quel est le coût total réel ou estimé d'un tel cas pour votre entreprise?

3.3 Qu'a révélé cette analyse de coûts?

3.4 Cette analyse a-t-elle mis en lumière des problèmes de gestion de la SST ou de gestion des ressources humaines?

- Si oui, est-ce qu'il y a eu des transformations ou des modifications dans les pratiques SST ou de GRH suite à ce cas?
- Si oui, à qui aviez-vous présenté ces coûts?
- Quels ont été ces changements à court et à moyen terme dans l'entreprise?

4. PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.1 Ce problème de SST a-t-il mis en lumière d'autres problèmes de gestion des RH?

[Posez cette série de questions si le répondant ne sait pas quelles informations fournir.]

4.1.1 Qui a contribué à la gestion de ces problèmes de gestion des RH en lien avec celui de la SST?

4.1.2 Comment avez-vous fait l'analyse de la gestion des RH découlant du problème de SST?

4.1.3 Est-ce que l'implantation de la solution en SST a entraîné des changements sur l'une ou l'autre des dimensions de la gestion des RH?

4.1.4 Ce problème a-t-il eu des effets à court et moyen terme dans l'organisation?

- Changement de méthode/processus?
- Changement organisationnel (formation/restructuration)?
- Relations de travail?
- Climat de travail?
- Changement de la culture et/ou modèle de gestion?
- Changement de valeur particulière?
- Changement dans le comité de direction?
- Nouvelles politiques ou procédures?
- Réaménagement des tâches et de l'organisation du travail?

5. PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

5.1 Quel a été le processus de résolution de problème pour ce cas?

[Formulation du problème, analyse des solutions, choix de la solution, implantation, suivi et rétroaction]

[Posez cette série de questions si le répondant ne sait pas quelles informations fournir.]

5.1.1 À quel moment a débuté la recherche des solutions possibles?

5.1.2 Qui a participé au processus d'analyse ou de résolution de problème ?
[Personne responsable, ressources internes et ressources externes]

5.1.3 Quelle a été votre démarche de résolution de problème?

5.1.4 Est-ce les mêmes personnes qui ont participé à l'analyse des solutions?
• Sinon, qui a participé?

5.1.5 Quelle(s) solutions(s) a (ont) été identifiée(s) et laquelle a été retenue?

5.1.6 Quels critères ont servi pour choisir la solution?
[Gravité, travailleurs exposés, coûts, disponibilité et efficacité de l'intervention, perception et sensibilisation des travailleurs, impact sur le processus de production, impact sur le travail des autres, temps pour la mise en place, etc.]

5.2 Comment avez-vous fait l'implantation?
[Étapes préétablies, délai de temps, délai de circonstance]

5.2.1 De quels moyens ou ressources avez-vous disposé pour implanter la solution?
• Au plan organisationnel?
• Au plan des ressources humaines?
• Au plan des ressources matérielles?
• Au plan des ressources financières?

5.2.2 Qui a pris en charge l'implantation de la solution?

5.2.3 Comment avez-vous documenté la solution?

5.2.4 Qui a participé à l'implantation de la solution?

5.2.5 Avez-vous prévu, lors de l'implantation, des mécanismes d'évaluation de celle-ci?
• Si oui, quels sont les résultats de cette évaluation?

5.3 Est-ce que votre processus de résolution de problème a amené des effets non prévus positifs et/ou négatifs?
• Si oui, lesquels?

5.4 À quel moment la direction des ressources humaines a-t-elle été résolue ce problème ?
[Délais de temps, délais de circonstance, menace]

6. STRUCTURE DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DANS L'ENTREPRISE

6.1 Qui sont les personnes responsables de la SST dans l'entreprise?

6.2 Avez-vous un comité de SST au sein de votre entreprise?

- Si oui, qui compose ce comité et quel est son fonctionnement ?
[Mandat, fréquence des réunions, climat d'échange, etc.]

6.3 Avez-vous des méthodes de surveillance de la santé et sécurité au travail?

[Audit, fichier, registre, indicateurs de performance, etc.]

6.4 Est-ce que vous avez un conseiller externe en prévention ?

[Conseiller ASP, mutuelle, consultant, équipe SAT, etc.]

6.5 Lors de l'embauche, est-ce que les nouveaux employés reçoivent une formation ou une initiation à la SST ?

[Type de formation (SIMDUT), durée, à quel moment, etc.]

6.6 Est-ce qu'il existe des mécanismes pour faciliter l'accès des travailleurs aux professionnels en SST de votre entreprise ?

[Boîte anonyme, locaux, PAE, etc.]

Durée de l'entrevue : _____

Réalisé par : _____

Date : _____

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

TITRE DU PROJET DE RECHERCHE

Développer une grille d'analyse des coûts microéconomiques en santé et sécurité au travail.

ÉTUDIANTE – ASSISTANTE DE RECHERCHE

Carole Sylvestre École des sciences de la gestion, UQAM
(514) 707-8181 sylvestre.carole@courrier.uqam.ca

DIRECTION DE RECHERCHE

Sylvie Gravel, gravel.s@uqam.ca
Département d'organisation et ressources humaines -ESG, UQAM
315 rue Sainte-Catherine Est, Montréal, Québec, H3C 4R2
(514) 987-3000 poste 2941

PRÉAMBULE

Nous vous sollicitons afin de participer à un projet de recherche concernant les coûts microéconomiques des lésions professionnelles. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, nous invitons à prendre connaissance des renseignements ci-dessous. Ces renseignements vous expliqueront le but de l'étude, les procédures, les avantages, les risques et les inconvénients de participer à cette recherche. Nous vous invitons à nous poser toutes les questions que vous jugerez pertinentes. Les noms des personnes avec qui vous pouvez communiquer, en cas de besoin, vous sont aussi transmis. Ce formulaire de consentement atteste que vous acceptez de participer en toute connaissance de cause, sans contrainte, ni préjudice.

BUT DE L'ÉTUDE

Le but de ce projet est de développer un outil (grille) d'aide à la prise de décision d'intervenir (ou non) en santé et sécurité au travail. Cet outil servira donc aux gestionnaires mais aussi à l'apprentissage des futurs gestionnaires, étudiants au programme de deuxième cycle universitaire en gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal.

DÉROULEMENT DU PROJET

Ce projet sera réalisé sur une période de 6 mois. Des hauts dirigeants d'entreprises ayant eu, au cours des trois dernières années, un employé ayant subi une lésion professionnelle, seront interviewés lors d'un entretien en face-à-face. Afin de contextualiser et de soutenir les propos recueillis, des données contenues dans des documents tels que des rapports d'enquête, des données comptables, des registres ou autres sources d'informations devront être fournis, au besoin, par les participants. Ces informations, rendues anonymes, seront utilisées afin d'élaborer une grille d'analyse des coûts microéconomiques d'une lésion professionnelle. Finalement, cette grille sera testée lors d'un cours de deuxième cycle en santé et sécurité au travail, à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

NATURE DE VOTRE PARTICIPATION

Votre participation vous implique à répondre à des questions lors d'une entrevue individuelle de 60 à 90 minutes. Vous devrez commenter le descriptif d'un cas (historique, prise en charge et résolution du problème) d'une lésion professionnelle survenue dans votre entreprise au cours des trois dernières années. Vous devrez aussi annoter la grille d'analyse des coûts microéconomiques de ladite lésion professionnelle. Votre participation implique que vous nous facilitiez la consultation de documents que vous jugerez pertinents et utiles pour l'élaboration de l'analyse des coûts microéconomique de ladite lésion professionnelle. L'entrevue aura lieu à votre entreprise et durant vos heures habituelles de travail. Vos réponses seront prises en notes par la chercheuse et l'assistante de recherche. Sachez qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. C'est l'expérience, les orientations et les positions de votre établissement que nous souhaitons connaître.

AVANTAGES ET BÉNÉFICES

Il n'y a que des avantages philanthropiques à participer à ce projet d'élaboration d'une grille d'analyse des coûts microéconomiques qui aidera les entreprises à la prise de décision d'intervenir en santé et sécurité au travail et de contribuer à la formation des futurs gestionnaires.

RISQUES ET INCONVÉNIENTS

Il n'y a pas de risque prévisible à participer à cette étude. Cependant, le fait de répondre aux questions pourrait vous amener à poser un regard différent sur la gestion des interventions de santé et de sécurité au travail au sein de votre entreprise. Si vous avez des difficultés particulières quant à la gestion des interventions de santé et de sécurité au travail dans votre entreprise, nous pourrions vous référer à des ressources spécialisées.

CONFIDENTIALITÉ

Toutes les informations que vous nous transmettez demeureront strictement confidentielles. Un numéro sera attribué aux entreprises participantes et de cette façon, il ne sera pas possible d'identifier ni l'entreprise, ni la personne participant au projet de recherche. Seules la chercheuse et son assistante auront accès aux transcriptions des entrevues et après la saisie informatique, toutes les données seront détruites. Seules les bases de données (clé USB) seront conservées dans un classeur verrouillé dans le bureau de la chercheuse principale, Madame Sylvie Gravel, à l'UQAM.

PARTICIPATION VOLONTAIRE ET RETRAIT

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Par ailleurs, vous pouvez vous retirer à tout moment ou refuser de répondre à certaines questions, et ce, sans avoir à vous justifier ou craindre de représailles. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Mme Sylvie Gravel verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

RESPONSABILITÉ DES CHERCHEURS

En acceptant de participer à ce projet de recherche et en signant ce formulaire de consentement, vous ne renoncez à aucun de vos droits, ni ne libérez les chercheurs, les organismes, les entreprises ou les institutions impliqués de leurs responsabilités légales et professionnelles.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet: Sylvie Gravel au (514) 987-3000 poste 2941, gravel.s@uqam.ca ou Carole Sylvestre au (514) 707-8181, sylvestre.carole@courrier.uqam.ca

DES QUESTION SUR VOS DROITS?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan

de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE1 à mainard.karine@ugam.ca ou au (514) 987-3000 poste 7754.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et nous tenons à vous en remercier.

CONSENTEMENT

Je déclare avoir lu et compris le présent projet de recherche, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

J'accepte volontairement de participer à cette étude de recherche. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

(Copie du dirigeant de l'entreprise participant)

On m'a expliqué la nature et le déroulement de l'étude et du projet de recherche. J'ai pris connaissance du formulaire de consentement et on m'en a remis un exemplaire. J'ai eu l'occasion de poser les questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction. Après réflexion, j'accepte de participer à ce projet de recherche d'élaboration d'une grille des coûts microéconomiques en santé et sécurité au travail pour les gestionnaires et futurs gestionnaires.

- a) J'autorise l'enregistrement de manière audio de l'entretien.

Oui, j'autorise ☐Non, je n'autorise pas ☐

- b) J'autorise les chercheurs à consigner les observations de santé et de sécurité au travail qui seront faites dans mon entreprise.

Oui, j'autorise ☐Non, je n'autorise pas ☐

- c) J'accorde aux chercheurs le droit d'accès aux dossiers de suivi de mon entreprise.

Oui, je l'accorde ☐Non, je ne l'accorde pas ☐

- d) J'autorise les chercheurs à me contacter après l'entretiens pour valider les résultats.

Oui, j'autorise ☐Non, je n'autorise pas ☐

Nom du participant (lettres moulées) :

Signature: _____ Date : _____

ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

Le projet de recherche a été décrit au participant ainsi que les modalités de sa participation. J'ai répondu à ses questions et je lui ai expliqué que sa participation est libre et volontaire.

Je m'engage à respecter ce qui a été convenu dans le formulaire de consentement.

Chercheure (lettres moulées) :

Signature: _____ Date : _____

CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

(Copie du chercheur)

On m'a expliqué la nature et le déroulement de l'étude et du projet de recherche. J'ai pris connaissance du formulaire de consentement et on m'en a remis un exemplaire. J'ai eu l'occasion de poser les questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction. Après réflexion, j'accepte de participer à ce projet de recherche d'élaboration d'une grille des coûts microéconomiques en santé et sécurité au travail pour les gestionnaires et futurs gestionnaires.

a) J'autorise l'enregistrer de manière audio de l'entretien.

Oui, j'autorise ☐ Non, je n'autorise pas ☐

b) J'autorise les chercheurs à consigner les observations de santé et de sécurité au travail qui seront faites dans mon entreprise.

Oui, j'autorise ☐ Non, je n'autorise pas ☐

c) J'accorde aux chercheurs le droit d'accès aux dossiers de suivi de mon entreprise.

Oui, je l'accorde ☐ Non, je ne l'accorde pas ☐

d) J'autorise les chercheurs à me contacter après l'entretiens pour valider les résultats.

Oui, j'autorise ☐ Non, je n'autorise pas ☐

Nom du participant (lettres moulées) :

Signature: _____ Date : _____

ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

Le projet de recherche a été décrit au participant ainsi que les modalités de sa participation. J'ai répondu à ses questions et je lui ai expliqué que sa participation est libre et volontaire.

Je m'engage à respecter ce qui a été convenu dans le formulaire de consentement.

Chercheure (lettres moulées) :

Signature: _____ Date : _____

ANNEXE C

GRILLE D'ANALYSE DES COÛTS D'UNE LÉSION PROFESSIONNELLE (REVISÉE) ⁵⁰

COÛTS DIRECTS		
Coût	Définition	Employeur
Cotisations à la CNESST	Ensemble des éléments de coûts inclus dans les cotisations d'assurance à la CNESST.	- Frais d'assistance médicale et de réadaptation ; - Indemnités de remplacement de revenu ; - Indemnités de décès ; - Indemnité pour préjudice corporel ; - Indemnités pour incapacité permanente ; - Frais administratifs de la CNESST ; - Amendes CNESST.
Productivité lors de l'accident	Baisse de la productivité (arrêt, ralentissement de production) due aux dommages matériels ou aux accidents affectant l'intégrité physique. Heures perdues par les employés.	- Salaire des employés en arrêt ou ralentissement de production + avantages sociaux ; - Salaire de l'employé accidenté (journée de l'accident) + avantages sociaux.
Frais administratifs directs		- Salaire pour produire les rapports d'enquête SST, formulaires CNESST et autres formulaires + avantages sociaux.
Frais médicaux	Dépenses encourues (ou anticipées) pour soigner la lésion.	- Salaire des secouristes ou infirmiers au travail + avantages sociaux ; - Équipement trousse de premiers soins ; - Frais de transport de l'accidenté (autres que services d'urgence) ;
Services d'urgence	Tous les services d'urgence pouvant intervenir lors d'un accident de travail.	- Ambulances.
Dommages matériels	Tous dommages matériels survenus au moment de la lésion.	- Réparations ou remplacement sur machinerie et équipement ; - Dommages causés à la marchandise ; - Frais de nettoyage ; - Perte de matières premières.
Frais funéraires	Ensemble des frais pour inhumer un travailleur décédé.	- Frais funéraires indemnisés.
Autres frais		- Augmentation des cotisations aux assurances ; - Poursuites criminelles.
COÛTS INDIRECTS		
Coût	Définition	Employeur
Productivité	Baisse de la productivité (arrêt ou du ralentissement de la production après l'accident) due aux dommages matériels ou aux accidents affectant l'intégrité. Heures perdues par les employés.	- Heures perdues des travailleurs dépendants + avantages sociaux ; - Heures perdues des superviseurs + avantages sociaux ; - Baisse de productivité de l'accidenté en assignation temporaire + avantages sociaux ; - Baisse de productivité de l'accidenté au retour + avantages sociaux ; - Baisse de productivité du remplaçant + avantages sociaux ; - Productivité réduite due aux dommages matériels - Pénalité de retard de livraison.
Coûts salariaux	Conséquences financières engendrées	- Primes de surtemps + avantages sociaux ;

⁵⁰ Grille inspirée des auteurs suivants : Brody, Létourneau et Poirier, 1990; Tangri, 2003; Brun et Lamarche 2004; Gosselin 2004; Lebeau et Duguay, 2011; Laroche, Dionne-Proulx, J. et Legault, 2013.

	par la variation du salaire de l'accidenté et/ou des autres travailleurs. Heures perdues par les employés.	- Hausse des salaires due à la hausse du risque + avantages sociaux. - heures de libération syndicale + avantages sociaux.
Frais administratifs indirects	Heures consacrées pour effectuer des tâches administratives reliées à l'accident. Frais généraux liés à l'accident et à l'embauche d'un remplaçant.	- Frais administratifs de l'assureur privé et public ; - Frais de recrutement / dotation + avantages sociaux; - Frais de formation du remplaçant + avantages sociaux; - Investigation de l'accident + avantages sociaux; - Administration et suivi des dossiers + avantages sociaux.
Travail ménager, responsabilités familiales	Les services économiques perdus au sein de la famille (extérieur du travail).	-Travail ménager indemnisé.
Frais judiciaires	Frais engendrés par des procédures judiciaires.	- Expertises médicales ; - Contestations médicales ; - Défenses de dossier ; - Poursuites.
Réputation	Pertes financières reliées à l'image négative qu'engendre un accident du travail.	- Pertes de contrats ; - Difficulté à recruter ; - Effets sur la réputation (augmentation de frais marketing et commerciaux).
Autres frais (ou revenus)		- Autres frais non assurés ; - Réparation ou remplacement de fourniture/machine, nettoyage, chauffage/ électricité, location, correctifs suite à l'accident (R&D) ; -Subvention R&D, prix, récompenses, crédit d'impôts, brevet d'invention.

ANNEXE D

Description du cas Bibliothèque du Génie⁵¹

L'entreprise

La *Bibliothèque du génie* est située dans l'un des trois arrondissements d'une municipalité en périphérie de Montréal. Fondée en 1966, la Bibliothèque du génie a une collection de 130 000 documents. Ces documents voyagent dans le réseau composé de cinq bibliothèques. La *Bibliothèque du génie* emploie 27 employés, plus de la moitié travaillent à temps plein (35 heures par semaine) et l'autre à temps partiel (21 heures par semaine). Tous les employés sont syndiqués sauf le directeur de la bibliothèque. Outre le directeur, l'équipe comprend deux bibliothécaires (poste de professionnel), six techniciens en documentation et dix-huit aides à la documentation.

L'échelle salariale varie selon le poste occupé. Le directeur est rémunéré 95 000 \$ par année, les bibliothécaires gagnent 38 \$ de l'heure. Les techniciens en documentation sont rémunérés 28 \$ de l'heure et les aides à la documentation sont payés 21 \$ de l'heure. Les avantages sociaux totalisent en moyenne pour tous les postes, 31 % des taux horaires. Les techniciens en documentation sont assignés aux services à la clientèle, à recevoir et répondre aux questions du public (courriel, Facebook, appels téléphoniques) et à codifier les livres selon le type de classement (enfant, adulte, documentaire, roman, etc.). Les aides à la documentation ont comme tâches de vider la chute à livres, de traiter la réception des livres, de replacer les livres sur les rayons et de réparer les livres abimés. Pour détenir ces

⁵¹ La *Bibliothèque du génie* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise de services de l'accès à l'information, à la connaissance et à la culture et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

postes, les bibliothécaires doivent détenir un diplôme de 2^e cycle en bibliothéconomie, les techniciens, un diplôme d'études collégiales et les aides à la documentation, une attestation d'études secondaires. Ce sont de bons emplois, bien rémunérés avec des conditions de travail faciles, mais avec des horaires de travail variables. Le taux de roulement du personnel est très bas. Lors de l'embauche, les nouveaux employés sont évalués après trois et six mois d'embauche.

L'événement

En février dernier, j'ai été embauché à titre de directeur des ressources humaines. Dans les semaines qui ont suivi mon arrivée, deux des techniciens à temps plein se sont plaints du haut taux d'erreurs d'un de leurs collègues. Il s'agit d'un employé à temps partiel qui travaille trois jours par semaine dans leur bibliothèque. Il s'avère que cet employé, Félix, cumule un deuxième temps partiel dans la bibliothèque d'un autre arrondissement de la municipalité. Après vérification auprès du directeur de cette autre bibliothèque, il s'avère que Félix commet également des nombreuses erreurs de travail. Des erreurs qui obligent un autre technicien à revoir systématiquement tout le travail de Félix.

Prenant bonnes notes de ces plaintes, j'ai vérifié le dossier de l'employé. Malgré que Félix soit en poste depuis deux ans, j'ai constaté qu'aucune évaluation n'avait été faite, ni dans son dossier de la bibliothèque en question, ni au département des ressources humaines. Cet écart de pratique, alors que la convention collective indique que la direction des ressources humaines doit procéder à une évaluation, pourrait s'expliquer par le fait que pendant ces deux années précédant mon arrivée,

deux personnes se sont succédées afin de combler par intérim le poste de direction des ressources humaines.

Pour corriger la situation, j'ai demandé à une des bibliothécaires de procéder à l'évaluation de Félix. Sur une période d'une semaine, la bibliothécaire a relevé toutes les erreurs commises par Félix pour ses différentes tâches (recevoir et répondre aux besoins du public et codifier les livres selon le type de classement). À la fin de la semaine, les résultats de l'évaluation étaient préoccupants. Félix n'avait réalisé que 20% des tâches qui lui avaient été confiées. Pour les seules tâches de codification, la bibliothécaire avait relevé de 50 à 60 % d'erreurs sur le nombre d'actions à poser sur un document. En résumé, la moitié des documents que Félix avait traitée s'était retrouvée dans la mauvaise section (roman vs documentaire), dans la mauvaise catégorie de lecteurs (enfant vs adulte) ou dans la mauvaise bibliothèque (échange entre les trois bibliothèques).

Le processus de résolution de problèmes

À la lumière de ces résultats, j'ai amorcé un processus d'encadrement de l'employé. À la fin du mois de mars, j'ai convoqué une première rencontre informelle avec Félix mais sans la présence du syndicat. À ce moment, j'ai appris que Félix souffre de problèmes neurologiques (épilepsie) et qu'il est médicamenté. Lors de cette rencontre, je lui ai souligné ses problèmes de performance et lui demande de s'améliorer. Deux semaines plus tard, j'ai revu Félix pour lui faire un nouveau bilan. Il n'y avait pas eu d'amélioration.

En avril de la même année, j'ai à nouveau convoqué Félix pour une rencontre avec le représentant syndical des employés de la bibliothécaire. Je lui ai souligné à nouveau l'ensemble de ses erreurs, les conséquences sur le travail de ses collègues et sur la réputation des services auprès de la clientèle soit les payeurs de taxes. La

première réaction du syndicat a été de m'interroger sur le fait qu'aucune évaluation n'avait été menée selon les règles. Mis à part ce vice de procédure, nous avons reconnu que Félix avait probablement des effets secondaires du traitement de sa maladie qui se manifestent par une certaine lenteur dans son allocution et dans sa capacité à répondre aux clients. Nous nous sommes entendus pour inciter Félix à consulter son médecin pour refaire un bilan de santé, ajuster sa médication si nécessaire et vérifier s'il souffre de limitations fonctionnelles.

Or, il s'est avéré que le médecin traitant de Félix était décédé au cours de l'année et que le système de santé ne l'avait pas référé à un autre neurologue. Connaissant les lenteurs du système de santé, nous avons donc convenu de laisser le temps nécessaire à Félix pour trouver un autre médecin spécialiste. Entre temps, nous nous sommes aussi entendus pour que Félix soit à nouveau formé par le bibliothécaire et que seule cette personne assurerait son encadrement pour les prochaines semaines. Étant donné sa condition, Félix a été assigné à des tâches précises. Il n'avait plus à desservir la clientèle, mais il devait faire de la codification dans un bureau fermé, éloigné de toutes sources de distraction. Cette nouvelle tâche ne correspondait qu'à 20% de la charge normale de travail d'un technicien. Pendant deux mois avec une charge de travail très allégée, Félix a obtenu des résultats corrects. Toutefois, un fort sentiment d'injustice s'est créé auprès de ses collègues, techniciens en documentation.

À la fin de l'été, Félix a consulté son nouveau neurologue et une travailleuse sociale. Sa médication a été ajustée. Le diagnostic confirmait que l'employé a des lenteurs sans pour autant être atteint d'une limitation fonctionnelle permanente ou temporaire. Étant donné sa condition, je n'étais pas tenu de faire un

accommodement raisonnable du travail pour Félix pour des raisons médicales. Néanmoins, j'ai convoqué Félix, le bibliothécaire et le vice-président du syndicat (également technicien en documentation) pour déterminer des aménagements possibles pour Félix.

L'aggravation des événements

Stressé par les événements, Félix a fait une virulente crise d'épilepsie, l'obligeant à être hospitalisé pendant trois mois. Son congé de maladie a été payé par les assurances collectives.

Inquiète du déroulement des événements, la mère de Félix m'a contacté pour me signifier que son fils est diplômé en technique de la documentation et qu'il fait bien son travail. Si Félix ne réintègre pas son emploi, son mari et elle feront un recours juridique pour contester la décision de la ville de renvoyer leur fils, une décision discriminatoire envers les personnes souffrant d'un handicap. J'ai réagi à ces menaces, en argumentant que les citoyens payent des taxes à la ville et que tout employé se doit de fournir un certain rendement. Dans le même échange verbal, j'ai aussi rappelé à la mère que c'est son fils qui est employé de la ville et que c'est avec lui que je discute, et non avec elle.

En février de l'année suivante, Félix est retourné au travail. Cette fois, c'est le syndicat qui a demandé à l'autre bibliothèque de faire une évaluation du rendement de Félix. Le bilan fut le même. L'autre bibliothèque confirmait que les services à la clientèle rendus par Félix ne sont pas conformes aux attentes et que son travail de codification n'est pas à la hauteur. De plus, son hygiène personnelle laissait à désirer, ses vêtements étaient inappropriés et ses odeurs corporelles, intolérables.

Les deux arrondissements sont arrivés à la même conclusion. La *Bibliothèque du génie* a décidé d'offrir à Félix, exceptionnellement, un nouvel environnement de travail lui permettant d'exécuter ses tâches sans perturbation dans un espace isolé, sans bruit et sans distraction. Malgré toutes ces mesures d'accommodements, l'employé s'est amélioré, mais très peu. Cependant, le climat de travail s'est transformé, les autres employés l'ont pris en pitié.

Au terme d'une année complète d'évaluation, de supervision et d'accommodement, j'ai convoqué une rencontre cette fois en l'absence de Félix. Cinq délégués syndicaux dont un représentant des techniciens en documentation qui a travaillé avec Félix et un conseiller en ressources humaines ont participé à cette rencontre. Le but était de formuler des recommandations auprès des diverses parties. Deux options étaient possibles : rétrograder ou congédier Félix. J'ai proposé d'affecter Félix à un poste d'aide à la documentation. Il y a assez de livres à traiter dans cette bibliothèque qu'en augmentant ses heures de travail, il pourrait recevoir un revenu équivalent à celui d'un technicien à temps partiel.

Le syndicat a accepté cette option de rétrograder et propose de rencontrer Félix la semaine suivante pour lui expliquer la situation. À la dernière minute, le syndicat s'est rétracté et a demandé à que l'employeur informe Félix de sa rétrogradation. J'ai donc rencontré l'employé avec le conseiller en ressources humaines et le syndicat pour lui annoncer que des règles administratives devaient être mises en place étant donné qu'il ne réussissait pas à atteindre les exigences de performance. L'employé a accepté d'être rétrogradé, et ce, sans poursuite au tribunal du travail ou à la Commission des droits de la personne et des droits de la

jeunesse. L'employeur a offert plus d'heures de travail afin de palier à la baisse salariale subie par Félix.

Le bilan des efforts consacrés à la résolution du problème

C'était la première fois que j'étais confronté à un processus d'accommodation pour une personne souffrant d'une maladie mentale. Je constate que le traitement du dossier a duré quatorze mois. Outre mes heures de travail, j'estime que la bibliothécaire qui a assuré le travail d'évaluation et supervision avait dédié : une heure par semaine pour calculer le taux d'erreurs, trois heures par semaine de formation sur les tâches liées à son poste et un autre quatre heures de supervision par semaine. À cela il faut ajouter environ quinze heures par semaine de perte de temps pour un technicien pour corriger les erreurs de Félix.

Pour les coûts indirects, j'ajoute près de 20 heures de travail perdu pour les rencontres avec les représentants syndicaux. Je dois également ajouter dans les coûts, les trois mois d'absences prolongées.

Les erreurs d'anticipation

Selon moi, le taux de roulement des directeurs dans l'ensemble de l'organisation municipale affecte la gestion des dossiers des employés. Les conseillers en ressources humaines n'ont pas le temps de monter des dossiers et n'ont pas la proximité nécessaire pour faire ce genre de travail. Même si l'organisation est dotée d'un comité de SST et embauche un préventionniste, elle traite rarement des problèmes psychologiques et encore moins des maladies mentales. Au mieux, elle gère les billets d'absence pour épuisement professionnel.

Selon moi, si l'organisation et le syndicat ne s'était pas entendu sur la rétrogradation de Félix, ...*s'il avait perdu son travail, il serait devenu un assisté social.*

ANNEXE E

Description du cas Long repos⁵²

En 2004, le gouvernement du Québec développait les réseaux locaux de services (RLS) de santé et de services sociaux regroupant plusieurs types d'établissements par région. Ainsi, en juin 2004, étaient créés, à l'échelle du Québec, 95 réseaux locaux de services dont la mission était d'améliorer l'accessibilité des services auprès de la population, de mieux les coordonner et d'assurer une meilleure continuité entre eux. Au cœur des RLS se retrouvent des centres de santé et de services sociaux (CSSS) nés de la fusion de plusieurs établissements, notamment les centres locaux de services communautaires (CLSC) et les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). La majorité des RLS incluent également des centres hospitaliers (CH). Le CSSS est l'assise du RLS à laquelle se greffent, selon les territoires, des unités de médecine familiale et des organismes communautaires voués à la protection des citoyens.

Le CSSS situé en périphérie de la région métropolitaine est la résultante de la fusion de quatre établissements: un CLSC, un CHSLD et deux CH. Avant cette fusion, chaque établissement avait une direction autonome. Depuis, une seule direction, amputée de plusieurs cadres de l'ancienne structure, gère les quatre établissements composés d'équipes d'intervention réparties dans un vaste territoire géographique de plus de 2 100 kilomètres carrés couvrant huit municipalités régionales de comté. Le CSSS compte 1 600 employés et plus de 50 cadres. Ses employés sont majoritairement féminins. Les horaires de travail sont

⁵² L'entreprise *Long repos* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise de services de soin de longue durée et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

structurés en trois quarts de travail, soit de jour, de soir et de nuit, et ce, la semaine et la fin de semaine. Les employés du CSSS sont représentés par trois syndicats: la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS).

Dans le CHSLD, l'établissement de soins de longue durée que comporte le CSSS, les nouveaux employés bénéficient d'un programme d'accueil et d'intégration à la mission et à la culture de l'établissement d'une durée d'une journée. Au cours des cinq premiers quarts de travail, ils sont initiés à leurs tâches. Cette initiation comprend une formation en santé et en sécurité au travail, une en réanimation cardiorespiratoire et une autre sur les principes de déplacements sécuritaires des bénéficiaires (PDSB). Un programme-cadre spécifique aux soins à dispenser aux personnes en perte d'autonomie complète cette formation: « Perte d'autonomie liée au vieillissement (PALV) ». Ce programme-cadre regroupe tous les services destinés aux personnes qui sont en perte d'autonomie et à leur entourage. Cette perte d'autonomie se manifeste avec l'avancement en âge et peut prendre diverses formes: la perte d'autonomie fonctionnelle, le problème cognitif ou la maladie chronique. La finalité du programme PALV n'est pas de guérir, mais plutôt d'offrir un soutien, de compenser la détérioration des conditions de santé, de miser sur le potentiel résiduel et d'assurer la sécurité des personnes dans leur milieu de vie.

Organigramme des services de santé de la région

La description du présent cas a été relatée par la directrice des soins de l'un du CHSLD et par le directeur des ressources humaines du CSSS. La directrice des soins infirmiers est en poste depuis deux ans, alors que le directeur des ressources humaines occupe ses fonctions depuis six mois. Selon ces deux représentants, la

fusion de l'entreprise a créé un malaise au sein du CHSLD et le climat de travail s'est vite dégradé. Maintenant, le directeur général doit gérer plusieurs établissements de santé.

Ce changement de structure a engendré une perte identitaire et a généré bien des frustrations chez les employés qui ne reconnaissent plus les membres de leur direction. Les employés ont manifesté leur désaccord: la fusion des établissements ne présentait à leurs yeux aucun avantage ni pour la population, qui devait dans bien des cas parcourir de plus longs trajets afin d'obtenir des services, ni pour le personnel, qui ne se reconnaissait plus dans la nouvelle structure.

Premier épisode: problème d'intimidation par des collègues (mobbing)

Au cours de l'année qui a suivi la fusion, une préposée aux bénéficiaires, conjointe d'un gestionnaire du CHSLD, a été l'objet de plusieurs propos vexants de la part de ses collègues. Ses pairs, jaloux de sa position, la traitaient de « chouchoute du patron ». Avec le temps, l'employée s'est fait exclure du groupe de travail. Elle devait exécuter ses tâches en solo, ne bénéficiant plus du soutien de ses collègues. Travailler sans aide auprès de bénéficiaires en perte d'autonomie pose des contraintes importantes (p. ex. les transferts lit-chaise ou bain-chaise d'un patient). Quotidiennement, elle subissait des pressions de la part de ses collègues, pressions pouvant aller jusqu'à l'intimidation. Six mois après le début des hostilités, elle a déposé une plainte pour harcèlement psychologique à la direction des ressources humaines.

Rappelons que la Loi sur les normes du travail oblige toute entreprise qui reçoit une plainte pour harcèlement psychologique à mener une enquête. L'enquêteur doit vérifier la véracité des propos avant d'imposer des sanctions disciplinaires aux

employés fautifs. Pour effectuer son enquête en toute confidentialité, l'entreprise a engagé une conseillère en ressources humaines externe. Cette dernière a mené l'enquête auprès des employés concernés par les accusations ainsi qu'auprès de tous les préposés aux bénéficiaires et du personnel soignant. Afin de protéger les parties en cause, les employés visés par la plainte ont été suspendus avec solde, le temps de l'enquête. Chaque employé concerné a été interrogé individuellement par la conseillère.

Une fois l'enquête et les analyses de témoignages terminées, la conseillère a conclu que les accusations de harcèlement psychologique et d'intimidation par des collègues n'étaient pas recevables. Toutefois, il s'est avéré que certains employés avaient proféré des menaces verbales envers la plaignante. Des lettres soulignant les fautes ont été déposées au dossier des employés tenus responsables de ces méfaits. Bien qu'une partie de la faute ait été reconnue, le climat de travail a continué à se détériorer.

Hausse de l'absentéisme

Les six derniers mois avant l'accusation de harcèlement psychologique, le climat de travail s'était grandement détérioré. Beaucoup de suppositions et de rumeurs circulaient. Des clans se sont formés, certains entourant la plaignante et d'autres s'y opposant. Le taux d'absentéisme a augmenté en flèche. L'absentéisme est rapidement devenu un cauchemar pour les gestionnaires qui devaient fonctionner avec une pénurie de main-d'œuvre. Les tensions et la surcharge de travail étaient telles que le coordonnateur de jour a été mis en arrêt de travail pour épuisement. La directrice des soins infirmiers, le coordonnateur de soir et les chefs d'équipe se sont partagé la tâche de coordonner les soins aux bénéficiaires pendant son congé

de maladie. Les absences chez le personnel et celle du coordonnateur ont généré une surcharge de travail. L'accumulation des heures de travail chez les préposés et l'absence quotidienne du principal gestionnaire ont aggravé les conflits étouffés à la suite de la première enquête.

Les relations de travail se sont dégradées au point d'aboutir à un taux d'absences prolongées excessif. Au plus fort de la crise, 30 préposés aux bénéficiaires sur 200 étaient en absence prolongée, dont 8% avaient des diagnostics de problèmes de santé psychologique. Ces absences variant entre quelques semaines et quelques mois n'ont fait qu'aggraver le problème de remplacement et de recrutement. Les conflits au sein de l'établissement sont devenus un sujet de conversation dans la communauté et dans les familles, même celles qui n'étaient pas concernées par les accusations initiales. Comme le faisait remarquer le directeur des ressources humaines: « il ne faut pas oublier que les gens dans cette petite ville se connaissent tous et se disputent davantage entre eux qu'avec leur supérieur. Parfois, c'est le beau-frère de l'un qui s'est chicané avec le frère de l'autre, les deux dames se chicanent au travail pour ce conflit extérieur ». Ce contexte sociologique contribue à ternir l'image de l'entreprise et, par le fait même, le potentiel de recrutement.

Au cours de son enquête, la conseillère avait relevé plusieurs témoignages qui dénonçaient des comportements déviants des employés initialement accusés, mais cette fois envers les patients. Toutefois, elle ne disposait pas de suffisamment d'éléments de preuve pour confirmer ces dernières fautes. L'enquête ne servant pas à faire la lumière sur des agissements inappropriés auprès des patients, la conseillère n'avait en main que des parcelles d'information. L'enquête sur le

harcèlement psychologique et l'intimidation avait néanmoins révélé des problèmes de comportements inappropriés envers les patients.

Deuxième épisode: comportements inappropriés envers les patients

Avant les conclusions de la première enquête, le service des ressources humaines avait reçu deux dénonciations concernant un manque de respect envers les patients de la part de quatre employés. Les personnes dénoncées faisaient partie du groupe des employés ayant reçu des lettres disciplinaires lors de l'enquête sur le harcèlement psychologique.

Devant le cumul des événements, l'établissement a décidé de réagir avec vigueur: il a imposé l'ouverture d'une deuxième enquête. Cette fois-ci, il a engagé une avocate exerçant à l'extérieur de la région. De cette façon, l'établissement voulait éviter de s'exposer à un quelconque conflit d'intérêts. De plus, en recrutant une experte en droit, il voulait s'assurer de pouvoir réagir rapidement si les faits en cause avaient nui à la sécurité des patients.

Au cours de cette deuxième enquête, les employés faisant l'objet d'accusations ont été retirés du travail pendant un mois avec solde. Au total, 20 employés ont été rencontrés dans le cadre de cette seconde enquête. Ils étaient considérés comme des témoins des comportements inappropriés allégués. Des comportements inappropriés de nature et de gravité différentes étaient dénoncés. Parmi ces comportements, il y avait des propos injurieux et dégradants comme le recours à des surnoms minoratifs, des gestes brusques, des gestes touchant le respect et la dignité des patients, des retards excessifs dans l'exécution de certains soins comme le changement de couches pour les personnes incontinentes, l'assistance pour les

repas pour les personnes dépourvues de motricité fine, etc. Plusieurs des comportements avancés ont été dirigés vers les patients les plus vulnérables, ceux qui souffrent de troubles mentaux avec une perte sévère d'autonomie. Au prise également des problèmes de communication et d'élocution, cette clientèle très vulnérable ne dispose d'aucun moyen pour faire valoir ses besoins et faire entendre ses plaintes. Moins visités par leurs proches, ces patients ne sont pas en mesure de contester ni de dénoncer ces comportements dont ils sont victimes.

Cette deuxième enquête a révélé que les quatre employés accusés avaient manqué de respect envers les patients et une cinquième personne a également été reconnue coupable des mêmes agissements. Tous ont été réprimandés pour avoir exercé un leadership négatif au sein de l'équipe de travail. Les cinq employés ont été suspendus sans solde pendant une durée proportionnelle à la gravité des fautes qui leur ont été imputées: six semaines pour un employé, quatre semaines pour un second et trois semaines pour les trois autres. C'était la première fois dans l'histoire des CSSS qu'autant de sanctions aussi sévères étaient appliquées, et ce, dans un même établissement.

Sur le coup, les employés ont associé les suspensions à un désir de vengeance pour les accusations non retenues de harcèlement psychologique lors de la première enquête. Une fois de plus, l'établissement a dû rappeler à maintes occasions aux employés la mission de l'établissement et les règles éthiques et déontologiques des soins auprès des patients en perte d'autonomie.

Questions soulevées lors de la deuxième enquête

Lors de la deuxième enquête, plusieurs questions ont été soulevées, notamment au regard de la gestion des ressources humaines. Pourquoi cette situation était-elle

tolérée depuis plusieurs années par les gestionnaires? Pourquoi le syndicat n'avait-il jamais évoqué ce problème? Pourquoi les employés avaient-ils dénoncé, sous le couvert de l'anonymat, les agissements de leurs collègues? Pourquoi les familles n'avaient-elles rien signifié à la direction?

À la première question : pourquoi les gestionnaires avaient-ils toléré cette situation? L'établissement a répondu en faisant un constat à la fois du manque d'effectifs et des conflits d'intérêts. Avant l'arrivée de la directrice des soins infirmiers, il n'y avait qu'un seul coordonnateur des soins aux bénéficiaires, un coordonnateur de jour, et ce, malgré le fait que les soins devaient être dispensés sept jours sur sept, 24 heures sur 24. Aucun poste de coordonnateur des soins n'était prévu dans l'organigramme pour les quarts de soir et de nuit. Ces équipes fonctionnaient de façon semi-autonome. Les comportements déviants ne pouvaient donc être observés par aucun gestionnaire. Ces comportements déviants étaient devenus une norme, une culture de soins ancrée au sein de ces deux quarts de travail.

Néanmoins, le coordonnateur de jour était indirectement informé depuis des années par sa conjointe. Celui-ci n'a jamais osé utiliser ou traiter cette information pertinente pour gérer les comportements déviants, sachant qu'il était en situation de conflit d'intérêts, puisque sa conjointe était une collègue des employés fautifs. Ni lui ni personne n'osait sonner l'alarme ou dénoncer ces comportements à la haute direction. De plus, avec la fusion des établissements, le coordonnateur n'avait plus de liens privilégiés avec les membres de la haute direction du CSSS.

La seconde question : pourquoi le syndicat n'avait-il pas agi? Cette question a laissé les deux directeurs perplexes. Il n'y a pas de réponses claires, seulement de

nouvelles questions. Le syndicat était-il au courant? Probablement, mais, là encore, se serait plié à l'omerta. Pouvait-il dénoncer ses membres soupçonnés de tels agissements? Sans doute, mais il aurait agi contre les intérêts de certains d'entre eux. Quoi qu'il en soit, le syndicat a très bien collaboré aux deux enquêtes, sans y faire obstacle ni désinformer ses membres.

Finalement, pourquoi les patients ou les membres de leur famille n'avaient-ils rien signalé? D'une part, parce que l'autonomie de ces patients était à ce point fragile qu'ils peinaient à s'exprimer à la fois auprès des employés et de leurs proches. Les quelques familles qui visitaient régulièrement leurs parents hospitalisés n'osaient pas porter des accusations pour éviter que les choses ne s'aggravent. De plus, il était assez fréquent que les familles des patients, résidant dans la région, aient également des liens de proximité avec le personnel soignant. Bref, les principaux acteurs avaient tous des motifs valables pour garder le silence au moment où les enquêtes débutaient.

Analyse et choix des solutions

À la suite de ces deux enquêtes, la directrice du CHSLD et le directeur des ressources humaines ont élaboré un plan d'action réparti sur une période de deux ans. Ils se sont adjoint les principaux syndicats au sein de l'établissement, la CSN et la FTQ, qui ont collaboré tout au long du processus. Leur analyse a porté sur les effectifs d'encadrement, le climat de travail, les horaires de travail, la permanence des postes et les problèmes de recrutement. La tâche était énorme et impliquait des investissements que l'établissement n'avait pas prévus à son budget. La directrice des soins infirmiers a fait plusieurs demandes au comité de direction afin d'obtenir les ressources financières nécessaires pour mener à bien son plan de redressement,

et ce, malgré le déficit budgétaire affiché alors dans presque tous les CHSLD des 95 RLS. Toutes les solutions proposées dans le cadre de son plan ont été retenues.

Effectifs d'encadrement et de soins

Dans un premier temps, le CHSLD a augmenté les effectifs en gestion et en services cliniques. Un coordonnateur de soir a été embauché afin d'assurer le bon fonctionnement de ce quart de travail. Deux préposés et une infirmière se sont joints à l'équipe de soir.

Plan d'action du programme de soutien aux équipes

Le plan de travail étalé sur une année comprend: 1) la prise de contact et le portrait de la situation actuelle (sondage et rencontres d'équipe); 2) le rapport de la situation et l'élaboration d'un plan spécifique (rencontres de groupe); 3) la formation pour toutes les équipes de travail; 4) l'accompagnement (coaching) des équipes; et 5) le bilan des activités. Un comité de soutien planifie et dirige les activités offertes. Ce comité comprend plusieurs personnes: un leader qui joue le rôle d'agent de liaison entre les unités de travail, quatre employés représentant les différents quarts de travail (jour, soir, nuit, fin de semaine) et neuf agents multiplicateurs qui coordonnent les activités prévues au plan de travail et s'assurent de leur bon fonctionnement. La consultante externe chapeaute ce comité et vient mesurer mensuellement le niveau de la communication.

Dans une seconde étape, la direction générale a investi une somme supplémentaire au CSSS pour l'implantation d'un nouveau programme de soutien aux équipes de travail. Ce programme reposait sur deux actions: a) un sondage auprès des employés afin de connaître les sources de frustration et les obstacles à la résolution

des problèmes; b) des rencontres de groupe avec les équipes de soins pour trouver des leviers de changement aux comportements inappropriés, mais également à tous les autres aspects qui nuisent au climat de travail. Ces deux actions avaient les buts communs d'améliorer le climat de travail et les pratiques de soins et d'offrir un meilleur environnement aux patients. Une consultante externe a été embauchée pour mener le sondage et accompagner les équipes de travail.

Toutes les équipes ont été rencontrées au cours d'une semaine. Douze rencontres ont été tenues avec les quatre unités de soins (jour, soir, nuit et fin de semaine). Quatre autres rencontres avec des groupes d'employés spécifiques ont également été tenues: une avec les employés suspendus, une deuxième avec les infirmiers et les infirmières, une troisième avec les professionnels qui collaborent aux soins (ergothérapeutes, physiothérapeutes, etc.) et une dernière avec les agents de liaison auprès des familles des patients. Ces rencontres duraient en moyenne une heure trente. Au total, 148 employés permanents et à temps partiel ont été rencontrés.

Ces rencontres ont permis d'élaborer les énoncés sur le climat de travail, énoncés qui ont été par la suite validés individuellement par un sondage auprès de tout le personnel. Ce sondage anonyme permettait d'établir des recoupements selon les unités de soins. Les résultats de ces deux démarches, sondage et groupes de discussion, ont permis de circonscrire six problèmes d'importance: 1) la surcharge de travail; 2) les conditions de travail (liste de rappel, heures supplémentaires à répétition); 3) le manque d'écoute et d'agir; 4) la communication par bribes, en mode discontinu; 5) la clientèle difficile (très hypothéquée); 6) les rôles et les responsabilités à éclaircir. Les participants aux rencontres et au sondage ont également identifié quatre obstacles pouvant freiner les changements souhaités à

l'égard de ces six problèmes: a) les frustrations liées au fait de ne pas être pris au sérieux; b) la rupture du lien de confiance à la suite des événements de dénonciation; c) l'attitude négative des anciens leaders; d) l'instabilité des équipes de travail en raison du taux de roulement et des absences.

À la suite de cet exercice de consultation en deux temps, l'établissement a mis sur pied un programme de formation, *Le travail d'équipe... au-delà des mots*. Le but de cette formation était de « développer un climat de travail permettant à chacun des membres des équipes de soins d'assumer entièrement et sereinement son rôle et ses responsabilités auprès de la clientèle ». Cette formation a été conçue en trois modules de deux à trois heures chacun: a) la communication au sein des équipes; b) l'organisation du travail; c) la collaboration. Cette formation a été offerte à tout le personnel soignant dans une période de trois mois. À la fin des trois modules, les participants pouvaient se prévaloir d'une attestation de formation. Au total, entre 110 et 130 employés ont participé mensuellement à chacun de ces trois modules de formation. Chaque séance était évaluée à l'aide d'un thermomètre de l'humeur qui mesurait les appréhensions et les tensions des participants au début et à la fin de la séance.

Au terme de ces trois modules de formation, les employés retiennent qu'il est important de travailler en équipe. La collaboration est essentielle pour leur permettre d'exécuter leurs tâches, notamment celle du transfert des patients si peu autonomes. Le travail d'équipe, basé sur la complicité et la solidarité, est un atout pour travailler sereinement auprès d'êtres humains si lourdement hypothéqués ou handicapés. Au-delà des mots de « solidarité » et de « collaboration », les équipes ont réitéré leurs besoins de pourvoir les postes afin d'avoir des équipes de soins fonctionnelles et stables. Cela est primordial pour répondre adéquatement aux

besoins de la clientèle qui, d'année en année, vieillit et accuse davantage de pertes d'autonomie.

Horaires de travail

Avant la première enquête sur le harcèlement psychologique et l'intimidation, le taux d'absentéisme et le taux de roulement avaient augmenté considérablement. Les employés déploraient depuis fort longtemps une surcharge de travail et l'obligation de faire des heures supplémentaires, et ce, de façon chronique. Lors des rencontres préparatoires avec le personnel pour la formation '*Le travail d'équipe... au-delà des mots*', la direction a dû faire le constat que 50% de ses employés n'avaient pas d'horaire régulier. Plusieurs d'entre eux devaient régulièrement effectuer des doubles quarts de travail à cause du manque de main-d'œuvre. L'embauche de surnuméraires était certes une solution de dépannage à court terme, mais cette solution aggravait l'instabilité des équipes de travail. De plus, le peu de personnel permanent était constamment sollicité pour entraîner le personnel suppléant, d'où l'impression d'une surcharge accrue. En réponse à ce problème, un projet pilote a été implanté pour favoriser la gestion des horaires de travail des employés permanents et de ceux provenant d'agences.

Ce problème chronique nécessitait une solution durable. La direction a donc conçu un horaire de remplacement plus stable pour ces employés. Le projet pilote consistait à planifier des horaires mensuels en incluant une prévision des absences potentielles, celles qui étaient prévisibles à certaines plages horaires (fin de semaine) et à certaines périodes de l'année (été, congés fériés). Avec un tel système, les employés avaient l'avantage de pouvoir planifier un mois à l'avance leurs disponibilités, ce qui leur permettait de concilier plus facilement le travail et la famille. Par contre, ils devaient vivre avec l'inconvénient de ne pas connaître

d'avance l'unité de travail à laquelle ils seraient affectés. Avec un tel arrangement, les absences non motivées ont diminué de beaucoup.

Recrutement et postes permanents

En misant sur des actions qui améliorent le climat de travail, diminuent la surcharge de travail et proposent des horaires de travail plus conviviaux, l'entreprise espérait redorer son image de bon employeur. Les interactions entre la communauté, les employés et l'établissement sont étroitement liées, et l'image de l'entreprise qui est véhiculée affecte ses capacités de recruter du nouveau personnel. Au cours des dernières années, cette région a subi, comme bien d'autres régions périphériques, une perte démographique importante au sein de la population active. Bien que les emplois offerts par l'établissement soient peu exigeants quant aux qualifications tout en étant bien rémunérés, le recrutement demeure difficile. Éventuellement, lorsque les budgets de développement seront consolidés, l'établissement mettra en priorité la création de postes permanents à temps plein. Il est cependant conscient que son intention ne diffère pas de celle des autres établissements aux prises avec les mêmes problèmes de gestion des effectifs réduits et du recours démesuré aux agences de location de main-d'œuvre.

L'établissement a certes connu des problèmes de climat de travail et de remplacement des effectifs absents, mais la structure même de la direction de la SST de tout le CSSS est également à revoir. Actuellement, la conseillère en dotation gère l'ensemble des dossiers de SST, y compris les dossiers de réclamation des employés en arrêt de travail. L'année dernière, le CSSS a enregistré 200 accidents de travail, soit une fréquence de 15%, alors que les établissements que le CSSS regroupe ne sont pas dans un secteur réputé pour la fréquence de ses accidents.

De plus, ce taux ne tient pas compte des absences pour des raisons de santé psychologique ou des maladies. Le représentant de la SST espère bien développer une culture de la SST dans laquelle les valeurs inhérentes à la protection et à la prévention seraient partagées par les employés et les gestionnaires. Il souhaite que ces actions transparaissent dans les attitudes et les comportements de tout un chacun. L'organisation de la SST est présentement en restructuration afin que soit élaboré un plan de prévention efficace et efficient

ANNEXE F

Description du cas Aux Grands Manèges⁵³

L'entreprise

Aux Grands Manèges est une entreprise touristique de la périphérie de Montréal. Implantée depuis quelques décennies, le chiffre d'affaires *Aux Grands Manèges* est de 7,6 millions avec des revenus nets de 2,3 millions. L'entreprise syndiquée emploie cinquante-sept personnes dont la très grande majorité au cours de la saison estivale. Établie sur six hectares de terrains, les clients peuvent accéder aux installations de l'entreprise par trois points d'entrées. L'achalandage atteint son apogée aux mois de juin et juillet, avec des pics de visites les fins de semaine.

L'entreprise *Aux Grands Manèges* comprend plusieurs postes :

- six postes à temps plein à l'administration (comptabilité, gestion des équipements, gestion des services d'entretien, gestion des ressources humaines, marketing et services des plaintes);
- trois électromécaniciens des équipements à temps plein à l'année;
- cinq préposés à l'entretien (hygiène et bâtiment) à temps plein pour la saison;
- six employés à l'accueil, à la billetterie à temps plein pour les pics de saison (dix semaines) et à temps partiel pour le reste de la saison (vingt semaines);

⁵³ *Aux Grands Manèges* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise touristique et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

-trente-sept employés affectés aux manèges et aux services de restauration à temps plein pour les pics de saison (dix semaines) et à temps partiel pour le reste de la saison (vingt semaines).

Au total, l'entreprise fonctionne six mois, soit environ 180 jours. Les employés de l'administration sont payés en moyenne 48 000 \$ par année, les électromécaniciens sont payés 42 000 \$ par année, les préposés à l'entretien sont payés 25 000 \$ pour la saison et les employés à l'accueil affectés aux manèges gagnent 15,00 \$ de l'heure. La masse salariale est d'environ 1,3 million de dollars, les dépenses des équipements sont estimées à 2,0 millions, les assurances coûtent environ 1,6 million et la taxe municipale est estimée à 0,4 million.

L'événement

Deux employés ont été victimes d'un vol à main armée, bien qu'ils œuvrent dans un environnement sécurisé et appliquaient consciencieusement les consignes de sécurité. Le vol à main armée a été perpétré à l'une des guérites des points d'entrées, le dernier samedi du mois de juin, après la fin des classes, en pleine heure de pointe, à 15h00.

Les employés affectés à l'accueil travaillaient par équipe de deux personnes dans une cabine munie d'une vitre pare-balles et d'une cavité sous la vitre pour recevoir les paiements en argent comptant et pour remettre la console de paiement électronique (carte de débit et débit). Les deux employés travaillaient dos à dos afin d'éviter que quelqu'un puisse se glisser derrière eux et chaque cabine est munie d'un bouton d'alarme. Toutefois, au moment de l'événement, les caméras

de surveillance n'étaient pas suffisamment performantes pour identifier le malfaiteur.

Pour limiter les risques de vol, dès que les employés ont cumulé 300 \$ de paiement dans leur caisse respective, ils doivent déposer cette somme dans un coffre-fort dans la guérite. Ce coffre-fort s'ouvre seulement cinq minutes après avoir désarmé le système d'alarme. Un vérificateur des caisses passe régulièrement, minimalement deux fois par jour pour s'assurer que les employés ont bel et bien fait leur dépôt d'argent et pour ramasser les recettes de la journée en fin d'après-midi.

S'il y a un vol à main armée, les employés ont la consigne de remettre, sans résistance, le contenu de la caisse à l'agresseur. Toutes les consignes sont inscrites dans le manuel de procédures disponible dans chacune des guérites. Lors de l'embauche, tous les employés, anciens et nouveaux bénéficiaient d'une journée complète de formation sur les mesures de sécurité et autres consignes inhérentes au poste. Afin d'éviter que des employés se lient pour commettre un vol, l'entreprise procède à la rotation des employés d'une guérite à une autre, et ce, tout au long de la saison.

Lors de l'événement, une série d'éléments se sont conjugués pour faire échec aux mesures de sécurité. L'agresseur a introduit un petit pistolet dans la cavité de paiement et a réclamé le contenu de la caisse. À ce moment-là, un seul vérificateur des caisses était présent contrairement aux deux qui normalement incitent les employés à faire tout dépôt dépassant les 300 \$. Cette fois-là, la caisse contenait plus de 1 000\$. Sous l'effet de la surprise, l'employé n'a même pas pensé à

actionner le bouton d'alarme. Cette série d'événements avait incité les enquêteurs à soupçonner une possible connivence entre le voleur et un des deux employés de la guérite. Une piste qui s'est avérée fausse au cours de l'enquête.

Dans les minutes qui ont suivi l'événement, les employés affectés à l'accueil ont refusé de travailler parce qu'ils avaient trop peur. L'entreprise a jugé plus prudent d'arrêter tous les droits d'entrée jusqu'à la fermeture habituelle du site. Elle a justifié son geste prétextant que le site avait dépassé sa capacité d'accueil afin de ne pas alarmer les clients. Elle a fait appel aux policiers et a convoqué les délégués syndicaux pour organiser le suivi post-événement.

Les deux policiers municipaux dépêchés sur les lieux ont tenté, en vain, d'obtenir une description de l'agresseur. Sous l'effet du choc, l'employée témoin de l'événement était incapable de décrire l'agresseur, elle avait tout oublié, elle n'était plus en contrôle d'elle-même. Elle a été transportée à l'hôpital en voiture par un autre employé de l'entreprise. Victime d'un choc nerveux, elle avait des tremblements, une perte de mémoire et manifestait des crises d'angoisse. Au cours de la soirée, le directeur des ressources humaines est allé s'enquérir de son état de santé.

Tous les employés affectés à l'accueil ont été convoqués dans les minutes qui ont suivi l'événement. Moi, le directeur des ressources humaines ainsi que la police avons convoqué tout le personnel pour les informer de la situation et leur donner les consignes pour procéder à la réouverture du site le plus rapidement possible. À ce temps de l'année, chaque heure de fermeture représentait une perte nette de 4 000 \$ par heure.

Les conséquences et les aménagements pour prévenir d'autres situations

Outre la perte des droits d'entrée, l'entreprise et le personnel ont subi des conséquences non négligeables. Sur le plan humain, l'employée qui a été victime de l'agression a subi un choc post-traumatique pendant plusieurs semaines. Elle a d'abord été en congé de maladie pour dix jours ouvrables et ensuite, elle a eu une affectation temporaire d'un mois à un poste à l'administration générale. Pendant six mois, elle a consulté hebdomadairement une psychologue du programme d'aide aux employés (P.A.E.), à raison d'une heure par séance.

Au lendemain de l'événement, ma plus grande crainte était que l'ensemble des employés exerce un droit de refus de travailler considérant que l'entreprise n'avait pas corrigé la situation et que l'agresseur qui semblait avoir bien observé les faits et gestes des employés (absences d'un des deux vérificateurs, dépassement du montant maximal prévu au dépôt), était toujours en liberté. J'ai donc décidé de convoquer, une heure avant le quart de travail, les 57 employés pour une rencontre d'information sur le déroulement de l'enquête et aussi pour leur offrir du soutien psychologique. Avec la collaboration d'un policier, j'ai animé cette rencontre afin de revoir les politiques et procédures de l'entreprise. Il a aussi été question de ne pas ébruiter l'événement afin de ne pas faire fuir la clientèle. Tout au long de la journée, deux policiers municipaux ont été affectés aux guérites pour rassurer les employés et accroître la surveillance. Cette journée-là, un psychologue était présent sur les lieux de travail pour intervenir auprès des employés anxieux qu'une nouvelle agression se produise. Heureusement, les employés ont compris les enjeux de la situation et ont accepté de fonctionner comme s'il n'y avait pas eu d'événement. Le syndicat n'a pas émis de grief.

À partir de cet événement, l'administration s'est engagée à créer un comité de révision des mesures de surveillance, un comité auquel le syndicat a accepté de se joindre à nous. Au cours de la semaine suivante, l'entreprise a fait appel à des services techniques pour réduire au minimum la cavité entre la vitre et la surface du comptoir pour procéder aux paiements. Au-delà de ce réaménagement des espaces de travail, le comité a convoqué plusieurs membres du personnel pour analyser les circonstances entourant l'événement avec l'aide des services policiers de la municipalité et de la province. Ce comité a relevé plusieurs mauvaises pratiques de gestion qui vont bien au-delà des problèmes de surveillance entourant le vol à main armée.

Premièrement, le comité a relevé qu'il n'y avait aucun lien informatique entre les caisses et la comptabilité. Pourtant, d'autres structures de tourisme semblables peuvent contrôler la concordance entre les ventes et les revenus quotidiens, et peuvent quotidiennement faire un bilan des revenus par heure. En implantant des caisses enregistreuses branchées sur le système informatique, il a été possible de mesurer le volume d'achalandage pour chacune des guérites et d'établir les périodes de pointe. L'entreprise a pu également faire une analyse des coûts et des revenus par guérite, par plages horaires, par les périodes durant la saison, et selon les prévisions météorologiques. Ces informations ont été utiles pour déterminer s'il était pertinent de réduire le nombre de guérites à deux pour minimiser les lieux de surveillance et augmenter le nombre d'employés aux plages horaires les plus achalandées.

L'entreprise en a profité pour faire une analyse du flot de circulation de la foule et ainsi préciser les endroits stratégiques pour installer les caméras de surveillance.

Cette analyse a aussi permis de revoir les schémas de circulation, faire dévier les embouteillages de piétons et éloigner des guérites d'entrées, les clients insatisfaits pour les orienter vers les services aux plaintes. Outre les réaménagements des guérites et des espaces de circulation des clients, l'entreprise a décidé d'imposer à tous ses employés, nouveaux et anciens, une formation annuelle d'une journée sur les vols à main armée.

Le directeur des opérations, ainsi que moi-même, avons estimé que les investissements de l'entreprise pour corriger la situation étaient justifiés. Il en a coûté 7 200\$ pour acheter les caisses électroniques et 10 000\$ pour les relier au système informatique de l'entreprise par fibre optique. Il en a coûté un autre 350 000 \$ pour remplacer les caméras de surveillance. Et l'analyse des flux de circulation a coûté 10 000\$ pour l'expertise d'une firme de marketing.

Aucun comité SST n'étant constitué, l'entreprise m'a confié le mandat d'en créer un. J'en ai profité pour améliorer les méthodes de travail en intégrant le système de gestion des RH (nombre d'heures de travail perdues par service, par poste, par équipe) aux événements accidentels et aux absences pour maladie. Depuis cet événement malheureux, aucun autre vol à main armée n'a été perpétré.

ANNEXE G

Description du cas Grands Bâtiments⁵⁴

L'entreprise

Grands Bâtiments est une entreprise qui œuvre depuis vingt-six ans dans le secteur de la construction et du génie civil. L'entreprise emploie 140 personnes, dont 85 travailleurs sur les chantiers, 30 personnes à l'administration et 20 camionneurs et cinq employés à l'atelier mécanique. Mises à part les personnes de l'administration, les travailleurs sont syndiqués, selon leur métier, ils sont affiliés à des sections syndicales de la construction. La très grande majorité des employés sont des hommes, sauf le personnel administratif.

Il y a trois ans, à la suite d'un accident irréversible touchant un employé attitré aux opérations des bétonnières, l'entreprise a embauché un préventionniste. Ce dernier a une formation technique en mécanique aéronautique et un certificat universitaire en santé et sécurité au travail (SST). Le préventionniste a mis sur pied quatre comités de SST au sein de l'entreprise Grands Bâtiments, un par secteur d'activités : les chantiers, l'administration, le transport et l'atelier mécanique. Ces quatre comités sont chapeautés par un comité parapluie, composé d'un représentant de chacun de ces quatre comités et du préventionniste. Le préventionniste coordonne et anime les rencontres de tous les comités, il transmet également les diverses propositions des projets spéciaux à la direction générale. Il coordonne les travaux d'implantation des actions pour corriger ou prévenir des situations potentiellement dangereuses.

⁵⁴ *Grands Bâtiments* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise du secteur de la construction et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

L'évènement

C'était au printemps, en période de dégel. Pour colmater une brèche dans un égout, un travailleur s'est mis à genou sur une planche de bois pour mélanger le ciment et l'appliquer sur la fissure. Bien que ce ne fût pas la première fois que le travailleur utilisait ce produit, son superviseur lui a rappelé de manipuler le produit avec précaution. Le travailleur a appliqué le ciment composé d'un produit durcissant rapidement, dont le nom commercial est le « Redi-plug ». Ce produit est utilisé quotidiennement par la majorité des entreprises de la construction pour colmater diverses fissures. Bien que ce produit ne provoque pas d'émanations toxiques, à cause de sa haute teneur en ph (13), au contact de la peau, il est un puissant irritant.

En colmatant la fissure, le ciment s'est partiellement dilué, répandant du produit dans le caniveau. Le bas de son pantalon était mouillé. Sur le moment, le travailleur n'a pas ressenti de douleurs, il est sorti du caniveau pour continuer sa journée. Quelques heures plus tard, il a senti une brûlure au genou. Aucune brûlure n'était apparente sur le vêtement, mais sous le pantalon, il y avait une rougeur à l'endroit où l'eau et le produit avaient été en contact avec sa peau. Pour diminuer l'effet de brûlure, il a aspergé sa plaie avec de l'eau comme l'indique la fiche signalétique du produit. À la fin de la journée, l'effet de brûlure persistait, même s'aggravait. Le superviseur a amené le travailleur blessé à l'urgence de l'hôpital universitaire de la région.

Premier diagnostic

Le travailleur a consulté l'urgentologue de garde, qui lui a diagnostiqué une brûlure thermique. Le médecin lui a prescrit des antibiotiques et une pommade.

Selon son pronostic, la plaie devait être guérie à la deuxième semaine. Tous les jours, le travailleur allait à la clinique pour faire changer son pansement. Malgré un suivi attentif des soins infirmiers, en une semaine la plaie s'était aggravée, elle s'était étendue et approfondie. Inquiet, le médecin traitant a recommandé le travailleur à un dermatologue.

Deuxième diagnostic

Le deuxième médecin consulté, à la différence du premier, a diagnostiqué non pas une brûlure thermique, mais une brûlure chimique. Ce deuxième médecin a confirmé l'aggravation, la brûlure était l'équivalent au troisième degré d'une brûlure thermique. L'échelle pour mesurer la gravité d'une brûlure chimique comprend six niveaux contrairement aux trois niveaux de l'échelle thermique.

Il y a eu aggravation parce que la brûlure thermique se neutralise à la température ambiante, contrairement à la brûlure chimique qui elle continue à se propager sous l'épiderme si on ne neutralise pas l'agresseur chimique. Si l'agresseur chimique entre en contact avec une plaie ouverte, il pénètre encore plus rapidement les tissus et les organes à proximité du contact initial. L'erreur de diagnostic a évidemment mené à un traitement inapproprié.

Le travailleur a été dirigé vers l'Hôpital général juif de Montréal, le seul hôpital québécois, qui traite ce type de lésion à l'aide d'une lotion nommée la diphotérine pour neutraliser des agresseurs chimiques. À la suite du traitement à base de diphotérine, le travailleur a subi une greffe de la peau pour corriger la raideur et l'apparence des tissus endommagés.

Lacunes de la médecine du travail

Inquiet de l'évolution du cas, à titre de préventionniste, j'ai décidé de faire une petite investigation sur les pratiques de SST lors d'accidents chimiques. J'ai constaté que notre système de santé est sous-équipé et le personnel n'est pas formé en ce qui concerne les brûlures chimiques. Au Québec, seul l'Hôpital général juif de Montréal a l'expertise et les produits pour neutraliser les agressions chimiques. Une incongruence, puisque ce produit, le Redi-plug, est couramment utilisé dans tous les chantiers de la construction en Amérique du Nord et en Europe. Une situation questionnable, puisqu'en Europe, les médecins du travail sont habilités afin de diagnostiquer correctement les brûlures chimiques et thermiques. De plus, la diphotérine est disponible dans toutes les cliniques pratiquant la médecine du travail. J'ai fait le triste constat, qu'au « Canada, nous avons beaucoup de retard en matière de prévention des risques chimiques et les médecins canadiens sont peu formés pour poser un diagnostic en médecine du travail ». Au-delà de ces lacunes de la médecine du travail, je me suis inquiété des consignes inscrites sur les fiches signalétiques des produits utilisés pour colmater des brèches.

Actions entreprises par le préventionniste

Bien que l'entreprise utilise ce produit depuis de nombreuses années, il n'y avait pas eu de mise à jour récente de sa fiche signalétique. J'ai donc fait venir la fiche signalétique du fournisseur du produit, une entreprise américaine, pour se rendre compte que même les informations dans la fiche n'étaient pas conformes au produit. Cette fiche indiquait de mettre de l'eau courante pendant 15 minutes, alors que les produits à la base d'un pH 13 ne peut être neutralisé que par de la

diphotérine. Sachant que ce produit est largement utilisé par les entreprises de la construction, j'ai poussé plus loin mon investigation et j'ai signalé la situation à la CNESST.

La réaction de la CNESST à cet enchevêtrement de lacunes techniques et médicales a été de rappeler que le système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) ne fait pas partie de leurs responsabilités, c'est un programme fédéral. De plus, ce n'est pas le premier cas, où la fiche signalétique n'est pas conforme aux procédures requises pour neutraliser les effets chimiques en cas d'accident. Pourtant, en Europe et plus précisément en Suède, le gouvernement oblige les entreprises utilisatrices du Redi-plug ou tout autre produit à haute teneur en ph, à disposer en tout temps de diphotérine dans leurs trousse de premiers soins. Depuis dix ans, la diphotérine est à la fois reconnue et utilisée en Europe. Bien que l'organisme Santé Canada ait homologué le produit, il n'en a pas fait la promotion comme un agent neutralisateur des brûlures chimiques dans les milieux de travail.

J'entendais bien sensibiliser les instances gouvernementales pour corriger la situation. Je me suis d'abord adressé aux fournisseurs de diphotérine, pour acheter le produit et avoir de la formation sur son utilisation. J'ai aussi interpellé le Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) afin que la diphotérine soit disponible dans les milieux de travail utilisant des produits à base de ph élevé. J'ai également fait valoir l'urgence de former adéquatement les médecins afin qu'ils diagnostiquent correctement les brûlures chimiques. Une fois que ces instances gouvernementales seront engagées à transformer les pratiques, je m'entendais bien m'adresser à Santé Canada, plus précisément au SIMDUT pour mettre à jour les fiches signalétiques, considérant que chaque année des centaines de

nouveaux produits chimiques sont mis sur le marché sans analyse des effets d'interactions entre les produits utilisés dans divers procédés.

Localement, j'ai fait adopter, par les administrateurs de mon entreprise, ma stratégie de prévention comprenant l'achat de la diphotérine et la formation sur les mesures d'urgence en cas de brûlures ou de déversements. Par la suite, mes actions ont largement dépassé mon entreprise.

Mesures de correction et de prévention dans l'entreprise

J'ai acheté de la diphotérine pour chacun de mes vingt chantiers de construction. Chaque trousse a coûté entre 500 et 600 \$. Elle contient une bouteille pour les lésions sur la peau et une autre pour les lésions oculaires. Mentionnons que ce produit lorsqu'il entre en contact avec les yeux, peut provoquer des cataractes.

En janvier prochain, presque tous les 85 travailleurs des chantiers de *Grands Bâtiments* seront formés sur les mesures d'urgence en cas de brûlures et de déversements. Cette formation sera donnée par la compagnie européenne qui vend la diphotérine en collaboration avec un fournisseur en produits de prévention en SST. Le but de cette formation est de faire connaître les propriétés du produit et d'enseigner son utilisation sécuritaire. Il s'agit d'une formation qui dure de deux à quatre heures. La direction de Grands Bâtiments conçoit aisément que c'est un investissement rentable compte tenu de la fréquence élevée d'exposition les travailleurs des chantiers et de la gravité des lésions.

Impacts dans l'entreprise

Je ne suis pas en mesure de dire qu'elle est la fréquence de lésions chimiques dans mon entreprise. D'une part, parce que les pratiques préventives étaient très aléatoires avant mon arrivée. D'autres parts, si les lésions chimiques étaient aussi mal diagnostiquées, il est fort probable que les registres ne les consignent pas. Toutefois, un des contremaîtres interrogés à ce sujet se souvient d'avoir vu deux cas similaires par le passé, sans connaître l'issue de ces cas.

Le travailleur victime de la lésion chimique n'a été en convalescence que deux semaines. Ensuite, il a bénéficié d'une assignation temporaire pendant quatre mois avant d'obtenir l'avis médical de consolidation de sa lésion. Ses lésions fonctionnelles sont mineures, mais la greffe de peau sera toujours très apparente.

Le travailleur ne compte pas porter plainte auprès du système de santé pour l'erreur de diagnostic dont il a été victime. Cependant, mon entreprise compte bien contester auprès de la CNESST, son entière imputabilité. Nous réclamons un partage de coût avec le secteur d'activité de la construction, non pas parce que le travailleur a eu une absence prolongée, mais à cause de l'aggravation de son état résultant d'un mauvais diagnostic et d'un traitement inapproprié. Je ne suis pas certain que ma demande de contestation soit bien reçue et que j'obtiendrai gain de cause. Avant de déposer ma demande de contestation, j'ai rencontré le travailleur pour lui expliquer ma démarche de contestation de mon entreprise. Et surtout, pour lui signifier que la contestation n'était pas dirigée envers lui, mais visait à dénoncer l'erreur médicale dont il a été victime.

Étant donné qu'il n'y aura pas de poursuite médicale ni de la part du travailleur ni de l'employeur, l'établissement de santé ne réagira probablement pas à la

situation. Toutefois, j'espère que le MSSS donnera des directives aux établissements de santé afin qu'ils se procurent les produits neutralisant les agresseurs chimiques et qu'une formation sur ce type de produits s'ajoute au cursus de la formation des médecins.

Retour au travail

Depuis l'accident, le travailleur est retourné à son poste, et ce, avec une légère limitation fonctionnelle. Un accident qui se termine bien. Toutefois, même si la situation connaît un dénouement heureux, la lésion a coûté près de 10 000\$, et ce, même si le travailleur a bénéficié d'une assignation temporaire pour l'équivalent de 80 % du temps de sa période de rétablissement.

ANNEXE H

Description du cas Aux Chaudrons des pauvres⁵⁵

L'entreprise

Aux Chaudrons des pauvres est une entreprise collective en périphérie de la Ville de Montréal. L'entreprise a deux missions. La première est de pallier à l'insécurité alimentaire des personnes en situation d'extrême pauvreté. La deuxième est d'agir comme une entreprise d'insertion sociale de personnes souffrants ou ayant souffert d'exclusion sociale ou professionnelle. La pauvreté est la cause de l'insécurité alimentaire des personnes, un revenu insuffisant pour combler leurs besoins et ceux des membres de leur famille. Cette pauvreté n'est pas le propre des personnes prestataires de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi, on la retrouve également chez les travailleurs rémunérés au salaire minimum et chez les étudiants dépendants des prêts et bourses.

Le deuxième volet de la mission, l'insertion sociale des personnes souffrant ou ayant souffert d'exclusion sociale ou professionnelle, comprend trois types de personne : les clients, les employés et les bénévoles. Les clients sont les personnes qui viennent régulièrement, et pour la plupart quotidiennement, consommer un repas *Aux Chaudrons des pauvres*. Les employés ayant souffert d'exclusion sociale ont été recrutés via les programmes d'insertion en emploi pour personnes s'étant absentes du marché de travail pendant de longues périodes, voire des années.

⁵⁵ *Aux Chaudrons des pauvres* est un cas réel. Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise et des personnages, nous avons attribué de nouveaux noms et modifié quelque peu les caractéristiques de cette entreprise du secteur de l'aide alimentaire et celle de sa main-d'œuvre. Toutes associations d'idées avec une entreprise précise seraient le fruit du hasard.

Certains des bénévoles *Aux Chaudrons des pauvres* sont des personnes ayant eu des démêlés avec la justice. Certains ont commis des délits mineurs, comme des contraventions pour des infractions au code de la route impayés depuis des années, pour d'autres leurs agissements ont perturbé l'ordre public, ou encore d'autres ont proféré des menaces virulentes envers autrui. Les juges ont imposé à ces contrevenants, des sentences les obligeant à purger leur peine en faisant des travaux communautaires. Ces bénévoles sont recrutés par l'intermédiaire du Young Men's Christian Association (YMCA) de l'arrondissement qui a des ententes de gestion avec les tribunaux.

Aux Chaudrons des pauvres bénéficie d'une longue tradition de philanthropie. Cet organisme sans but lucratif a été fondé en 1978, par une coalition de citoyens, d'intervenants communautaires et d'une communauté religieuse. Son budget de fonctionnement annuel est de 1,2 million. Ce budget de fonctionnement s'appuie d'une part sur un financement direct, provenant de subventions et de dons d'argent, et d'un budget indirect basé sur des dons matériels. Les subventions proviennent du Gouvernement provincial, de Centraide, des programmes fédéraux d'aide à la pauvreté et l'itinérance, et de dons d'argent de citoyens et d'entreprises privées. Le financement indirect provient des dons de nourriture offerts principalement par des épiceries et des établissements du quartier. Le deuxième don indirect en importance est le loyer fourni gratuitement par la municipalité.

Les dons de nourriture représentent une économie financière importante dans la prestation des services. *Aux Chaudrons des pauvres* ont sert quotidiennement 350 dîners au coût de 1,25 \$ le repas et 150 petits déjeuners par jour, et ce, cinq jours par semaine, cinquante-deux semaines par année. L'organisme sert des repas 280

jours ouvrables par année et ne comble pas tous les besoins de sécurité alimentaire. Les repas sont cuisinés et servis par le personnel régulier.

Aux Chaudrons des pauvres, on fait aussi du dépannage alimentaire, une fois par mois, à la fin du mois, alors que la bourse des citoyens pauvres est encore plus mince. L'organisme distribue gratuitement 750 paniers de provisions, des aliments de longue durée comme les céréales, les légumineuses, les conserves et les formules lactées pour les nourrissons. Seuls les bénévoles sont affectés à ces tâches de préparation et de distribution des paniers de provisions.

L'environnement *Aux Chaudrons des pauvres* est multiethnique. En général, les employés réguliers utilisent le français ou l'anglais comme langue de communication au travail. Toutefois, en combinant les compétences linguistiques du personnel, des bénévoles et de quelques clients bilingues, l'équipe peut intervenir sans trop de difficultés dans plus de dix langues différentes.

L'équipe *Aux Chaudrons des pauvres* compte un directeur général et son adjointe, deux employés à l'administration, un intervenant social, deux cuisiniers et deux aide-cuisiniers. L'entreprise compte également sur une trentaine de bénévoles, les deux tiers sont des bénévoles réguliers issus de la communauté et l'autre tiers sont des contrevenants purgeant une sentence de travaux communautaires.

Malgré toutes ces compétences sociales et linguistiques des membres de l'équipe, il s'avère difficile de gérer les agressions verbales et physiques qui se produisent de façon récurrente, au moins une fois par deux semaines. Bien que l'alcool et les drogues soient interdits sur les lieux, elles sont trop souvent à la source des affrontements les plus graves qui nécessitent l'intervention policière. En général, il

s'agit d'agressions provoquées par des clients ou des bénévoles en lien avec des situations de défavorisations chroniques comme l'extrême pauvreté, les handicaps mentaux et moteurs ou les problèmes psychiatriques.

En l'an 2010, dans la foulée des orientations de lutte contre la pauvreté, le conseil d'administration d'*Aux Chaudrons des pauvres* décide d'élargir sa mission. Il propose d'offrir d'autres mesures de sécurité alimentaire dans le quartier. Il s'engage à cuisiner et à distribuer 200 000 repas dans les écoles primaires et les résidences de personnes âgées à des prix très modiques. Pour mener à bien son projet, il engage neuf nouvelles personnes : deux chefs cuisiniers, un vendeur de services de traiteur, quatre aide-cuisiniers, deux chauffeurs qui font la distribution et une adjointe administrative. Malgré une bonne analyse du marché, le service de traiteur peine à s'implanter, surtout dans les écoles. Les cafétérias des deux commissions scolaires sur le territoire voient cela comme une concurrence pouvant menacer la sécurité de leur emploi, même si dans les faits, les deux entités sont établies dans les écoles distinctes, les écoles primaires pour *Aux Chaudrons des pauvres* et les écoles secondaires pour le service de traiteurs des commissions scolaires.

Que ce soit pour la préparation des repas quotidiens pour les clients d'*Aux Chaudrons des pauvres* ou ceux des enfants des écoles, la livraison des repas dans les écoles ou la cueillette des dons alimentaires, les employés ont les mêmes échelles salariales. Les chefs cuisiniers gagnent 22,00 \$ de l'heure, les aide-cuisiniers 12,00 \$ de l'heure et les chauffeurs 15,00 \$ de l'heure. Le directeur général gagne 56 000 \$ par année et son adjoint 48 000 \$.

Au moment des événements, le directeur général était en poste depuis plus de vingt ans. Il était un directeur chevronné qui avait occupé un poste semblable dans un autre organisme sans but lucratif (OSBL) dans le même arrondissement. Il connaissait bien la population du quartier, la clientèle des OSBL dédiés aux personnes en situation d'extrême pauvreté et les partenaires communautaires et municipaux de l'organisme. Il n'avait jamais failli à sa tâche avant qu'on lui propose d'élargir le mandat, de développer le service de traiteurs.

L'évènement

Le directeur, Claude Lépicier, il était ravi de relever un nouveau défi. Toutefois, malgré toutes ces années de bonne gestion, il avait sous-estimé l'ampleur de la tâche et les compétences pour administrer ce nouveau volet. Annuellement, des menaces de réductions des subventions planent toujours sur la planification budgétaire d'aux *Chaudrons des pauvres* comme sur tous les OSBL, parce que les sources de revenus sont relativement stables. Par contre, la gestion d'un service de traiteur est complètement différente. Ce service doit entièrement s'autofinancer à partir des ventes réalisées auprès des clients comme les écoles pour les repas des écoliers et les résidences de personnes âgées, les entreprises publiques et privées pour des événements corporatifs. La gestion financière du service de traiteur repose uniquement sur l'équilibre entre les recettes des ventes et les dépenses, et ce, sans aspirer à une quelconque marge de profits.

Le directeur a dû apprendre à faire une planification serrée pour répondre aux exigences du service de traiteur. Par essais et erreurs, il a apprivoisé les techniques permettant d'établir des prix de revient pour chacun des plats proposés aux clients (salade, bouchée, sandwich, muffin, viennoiserie, etc.), les coûts d'achat, de production, de livraison et de promotion. Il a également appris à recevoir et à traiter

les plaintes des clients qui payent le prix du marché pour les services demandés, contrairement aux clients des services d'*Aux Chaudrons des pauvres*.

Outre ces nouveaux apprentissages techniques de gestion des cuisines, Monsieur Lépicier a fait aussi l'apprentissage de rendre des comptes non plus à un seul conseil d'administration (C.A.), mais bien à deux conseils, animés par deux logiques de gestion différentes. Soulignons que le conseil d'administration d'*Aux Chaudrons des pauvres* est composé de six membres dont la moitié sont des bénéficiaires qui quotidiennement consomment un repas. Ces derniers ont fait obstacle à la fusion des deux entités. À leurs yeux, il y avait un trop grand risque à cette fusion, parce que le service de traiteur peinait à s'autofinancer. En fusionnant les deux entités il était risqué qu'*Aux Chaudrons des pauvres* soit dans l'obligation d'éponger le déficit du service de traiteur. Après une année d'essai, il s'est avéré plus efficace de fusionner les deux C.A. contre l'avis de certains.

En acceptant ce nouveau défi, le directeur n'a pu se départir que d'une infime partie de ses tâches. Il a poursuivi ses activités qui assuraient une belle visibilité *Aux Chaudrons des pauvres*, comme participer à des comités sur la pauvreté ou l'itinérance, une présence publique utile pour obtenir de la reconnaissance de la communauté. Pour assumer l'ensemble de ses tâches, Monsieur Lépicier travaillait douze heures par jour, jusqu'à 20h00 tous les soirs, et ce, pendant plus d'une année.

Divorcé, sans conjointe ni enfant à la maison, Monsieur Lépicier a commencé à éviter sa solitude personnelle en se dirigeant vers le bar du quartier après sa journée de travail. Il s'installait devant une machine à sous avec qui il relevait des

défis comptables. Au début, il s'agissait que d'un jeu occasionnel ne lui causant pas de soucis financiers. Mais avec le temps, « *il utilisait la carte de crédit de l'entreprise pour jouer, et plus il était déprimé, plus jouait* ». Certes, il payait ses emprunts sur la carte de crédit, mais il devait par la suite prendre de l'argent dans la petite caisse pour pouvoir survivre, payer son épicerie et ses autres frais quotidiens.

C'est l'adjointe comptable qui a été la première à se rendre compte de la situation. Elle inscrivait hebdomadairement, sur un cahier à part, les emprunts du directeur sur la carte de crédit et à la petite caisse. À chaque paye, le directeur remboursait ses dettes. Le cercle vicieux de l'endettement a pris une telle proportion, qu'il avait dépassé les limites de crédit de sa carte personnelle. Financièrement pris à la gorge, Monsieur Lépicier a demandé à son conseil d'administration une avance de salaire. À ce moment-là, l'adjointe comptable a jugé préférable de m'aviser comme président du C.A., représentant du partenaire municipal, qu'il ne s'agissait pas d'une situation ponctuelle. Malgré son grand malaise à révéler cet état de fait, elle m'a présenté l'ensemble de ses notes concernant les emprunts hebdomadaires de Monsieur Lépicier sur la carte de crédit et dans la petite caisse de l'entreprise.

Abasourdi par les événements, j'ai avisé le vice-président. Nous avons convoqué Monsieur Lépicier pour évaluer l'ampleur de la situation. Conscient de la précarité de sa condition, Monsieur Lépicier avait déjà entamé une thérapie avec une psychologue de son CLSC. Il avait également annulé sa carte de crédit personnelle pensant que cela suffirait pour arrêter ses envies de jouer. Le vice-président et moi, lui avons signifié par écrit les restrictions que le conseil d'administration lui imposait soit d'utiliser uniquement la carte de crédit de l'entreprise pour des transactions professionnelles et ne plus recourir à la petite caisse, sous aucun prétexte.

Aggravation des évènements

Ne pas avoir de carte de crédit pose de sérieux problèmes, surtout lorsque c'est le seul mode de paiement admissible par certaines entreprises. Ce, à quoi, Monsieur Lépicier a été confronté, le jour où il a voulu louer une voiture pour son usage personnel. Pour se dépanner, il a payé la location de voiture avec la carte de crédit de l'entreprise. Un geste anodin qui a dérapé, le conduisant à nouveau aux machines à sous.

Devant ce nouveau dérapage, le vice-président et moi avons fait, cette fois, un avis verbal au directeur de cesser d'utiliser la carte de crédit de l'entreprise sous peine de perdre son emploi. Nous n'avons pas procédé immédiatement au congédiement sachant que le taux de succès des thérapies pour le jeu compulsif ou toutes autres formes de dépendances sont faibles. Nous avons sommé le directeur de rembourser ses dettes, en prélevant une somme équivalente à 10 % de la dette étalée sur les dix prochaines payes. Il était également convenu que l'adjointe comptable devait aviser les membres du C.A. de toutes ses transactions sur la carte de crédit et fournir les relevés du compte. Comme convenu, le directeur a remboursé ses dettes, mais en étalant les remboursements sur quinze payes. Les membres du C.A. lui ont également imposé une procédure d'évaluation de la performance basée sur les tâches et les responsabilités, à raison d'une fois par mois pendant six mois. À nouveau, le vice-président et moi, avons assumé cette tâche. Il était impensable que le représentant des employés et les représentants des usagers participent à l'évaluation du directeur. Il y avait beaucoup trop de conflits d'intérêts.

À peine quelques semaines après avoir honoré son engagement à rembourser sa dette, Monsieur Lépicier a été victime d'arrêt vasculocérébral (AVC). Un problème de santé qui l'a empêché de travailler pendant deux mois. Deux longs mois, confiné seul à la maison. Ne détenant aucune assurance invalidité, il a demandé aux membres du C.A. de lui permettre de reprendre le travail graduellement, afin de reprendre des forces et de bénéficier d'un revenu plus décent que l'assurance-emploi. Une proposition qui convenait aux membres du C.A.

Aux Chaudrons des pauvres ne pouvait plus se permettre de fonctionner sans directeur. De plus, il était impensable de le remplacer en si peu de temps. Toutefois, Monsieur Lépicier n'est pas revenu en pleine maîtrise de ses capacités. L'AVC lui avait laissé des séquelles physiques, une paralysie du visage, des difficultés d'élocution, et des séquelles psychologiques comme un fort sentiment d'insécurité.

Bien que les employés aient été profondément choqués des agissements de Monsieur Lépicier, devant son état de fragilité, ils l'ont accueilli avec une certaine forme de pitié. Son rendement au travail n'était plus le même. Il avait de la difficulté à rédiger des documents, ses phrases étaient mal orthographiées et incohérentes. À un certain moment, il a tout bonnement oublié de préparer la demande subvention qui est adressée annuellement au plus important bailleur de fonds de l'organisme. Les problèmes de santé de monsieur Lépicier pouvaient compromettre la crédibilité et le financement de l'organisme, voir sa survie. Quelques semaines après son retour, les employés se sont liés contre le directeur et l'ont isolé. « *Les employés disaient que le directeur n'était pas capable de gérer sa vie alors qu'il n'avait plus d'affaire à gérer les entreprises.* »

Sa santé ne s'était pas améliorée. Bien qu'il n'ait jamais bu sur les lieux du travail, après son retour chaotique au travail, il lui arrivait de rentrer le matin avec des relents d'alcool consommé la veille. Même son hygiène personnelle s'était détériorée, les employés se plaignaient de ses odeurs corporelles et de vêtements sales. Des manifestations qui indiquaient clairement que Monsieur Lépicier n'avait pas poursuivi sa thérapie. Une erreur selon moi, « *les administrateurs des C.A. n'ont pas obligé le directeur à faire une thérapie. Ils ont regardé cet événement froidement et professionnellement, sans se soucier si Monsieur Lépicier avait les moyens de poursuivre une thérapie au-delà des quelques séances offertes gratuitement par le CLSC.* »

La situation a continué à se dégrader. L'adjointe à la comptabilité a relevé que le directeur avait recommencé à utiliser la carte de crédit de l'entreprise, les samedis et dimanches, pour retirer de l'argent de guichets ATM. Il était clair que ces retraits étaient pour combler ses besoins de jeux compulsifs. Informé de la rechute de monsieur Lépicier, nous l'avons congédié.

Selon l'entente contractuelle, le directeur pouvait se prévaloir du remboursement des jours de vacances non pris et d'une indemnité de licenciement équivalente à une semaine de salaire par année de service. Au total, Monsieur Lépicier pouvait se prévaloir d'une somme de 14 000 \$. Étant donné qu'il avait accumulé une autre dette de 5 000 \$, les membres du C.A. ont convenu de lui remettre la somme 9 000 \$.

Dommmages collatéraux

Le C.A. était soulagé de sa décision, mais n'était pas au bout de ses peines. Les employés et les représentants des usagers étaient outrés de savoir que quelqu'un qui avait gagné 56 000 \$ par année tout en trompant l'administration, pouvait bénéficier d'une indemnité de licenciement aussi généreuse. Une indemnité de licenciement équivalente à environ cinq mois de salaire des plus bas salariés de l'organisation et près d'une année de prestations pour un bénéficiaire de la sécurité du revenu.

La colère des bénéficiaires a eu des retombées sur la crédibilité de l'entreprise. Dans la communauté, on s'est interrogé sur les capacités des membres du C.A. de veiller sur la bonne gestion de l'organisation. De plus, une personne non identifiée a informé le principal bailleur de fonds des irrégularités de gestion. Alerté de la situation, le bailleur de fonds a scruté à la loupe les bilans financiers et d'activités, et a exigé une planification stratégique quinquennale. *Aux Chaudrons des pauvres* a pu rétablir sa crédibilité auprès des bailleurs de fonds et des partenaires après maints efforts de redressement.

La colère des employés ne s'est pas contenue à ces quelques récriminations. Les employés ont fait les démarches pour se syndicaliser. Par ce geste, ils manifestaient leur colère, le sentiment d'injustice qui les accablait. Témoin de la déchéance du directeur, en se syndiquant, ils voulaient accéder à une assurance maladie pour bénéficier d'une aide psychologique en cas de besoins, et d'une assurance salaire qui leur procurerait un revenu décent au-delà des treize premières semaines d'invalidité couvertes par l'assurance chômage. Mentionnons que cet organisme n'a pas les moyens d'assurer un programme d'aide aux employés.

En tant que président, j'ai pris, pour une période de six mois, l'intérim de gestion. En faisant ce geste, je voulais stabiliser l'organisme, redonner confiance aux employés et freiner les intentions de départ des employés mécontents. De plus, par pure philanthropie, j'ai remis en don à l'organisme mon salaire afin de combler le découvert de 9 000 \$ engendré par l'indemnité de licenciement offerte à Monsieur Lépicier.

Deux ans plus tard, Monsieur Lépicier a été revu dans le quartier. Sans travail, sans domicile fixe, il semblait errer. Son expertise était unique, mais sa déchéance a été sans pardon. Aux dires du vice-président du C.A. et de moi, « *Le directeur n'a jamais remonté la pente. Il ne méritait pas de devenir ce qu'il est devenu. Peut-être s'il avait eu un P.A.E. il ne serait pas arrivé à ce point-là* ».

Soulignons qu'*Aux Chaudrons des pauvres*, il n'y a pas ni de P.A.E, ni de comité SST. Pourtant, les employés sont exposés aux risques cumulés d'un restaurant, d'un service de livraison et d'un département de psychiatrie. L'entreprise offrant le service de traiteurs s'est dotée d'un comité de SST coordonné par le chef cuisinier et un aide-cuisinier. Il n'y a pas de réunion SST, ni de formation spécifique aux nouveaux employés. L'entreprise fait partie d'une mutuelle en SST, dont le représentant se déplace sur les lieux, au besoin. Le plus souvent pour leur offrir de contester une réclamation au lieu de les soutenir à développer des mesures préventives. *Aux Chaudrons des pauvres*, il a des besoins très précis sur la gestion de la colère des clients

BIBLIOGRAPHIE

Affaires municipales et Occupations du territoire. (2010). *Organisation territoriale. Régions administratives*. Québec : l'auteur. Récupéré le 5 avril 2017 de <http://www.mamot.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/regions-administratives/>

Association québécoise de l'épilepsie. (2013). *Qu'est-ce que l'épilepsie ? A propos de l'épilepsie*. Récupéré le 14 novembre 2016 de <http://www.associationquebecoiseepilepsie.com/quest-ce-que-lepilepsie/>

Avenir en santé. (2017). *Carrière. Préposé aux bénéficiaires*. Québec : l'auteur. Récupéré le 1 mars 2017 de <http://avenirensante.gouv.qc.ca/carrieres>

Avenir en santé. (2017). *Milieux de travail. Centre d'hébergement et de soins de longue durée*. Québec : l'auteur. Récupéré le 1 mars 2017 de <http://avenirensante.gouv.qc.ca/milieux-de-travail/centre-dhebergement-et-de-soins-de-longue-duree>

Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*. 10(2), 37–62. Récupéré le 10 avril 2016 de <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/102062.pdf>

Baribeau, L. (2016). *Ajustez-vous aux besoins des clients. De forfaits sur mesure...* Barreau du Québec. Récupéré le 22 février 2016 de <http://www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol29/no5/forfaits.html>

Baril-Gingras, G., Bellemare, M., Poulin, P. et Ross, J. (2010). *Conditions et processus de changement lors d'interventions externes en SST. Élaboration d'outils pour les praticiens. Rapport R-647*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré le 8 février 2017 de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/R-647.pdf>

Barron, J. M., Black, D. A. et Loewenstein, M. A. (1989). Job Matching and On-the-Job Training. *Journal of Labor Economics*, 7(1), 1-19. Récupéré le 6 avril 2017 de <http://web.a.ebscohost.com.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=55f2a33f-2f6b-45fe-9a35-a6bbdc599f7d%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4214>

Berthelette, D., Bilodeau, H. et Leduc. (2008). Pour améliorer la recherche évaluative en santé au travail. *Santé Publique* hs, 20, 171-179. Récupéré le 5 octobre 2016 de http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=SPUB_080_0171

Bérubé, M. (2004). *Fiche technique #46. Organisation de la prévention : la démarche préventive : niveaux d'intervention*. Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur affaires municipales. Récupéré le 24 janvier 2017 de <http://www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/ft46.pdf>

Blouin, A. (2016). *Liste des tarifs 2016*. Société Médico-légale de Québec. Récupéré le 4 décembre 2016 de <http://www.smlq.net/index.php/honoraires>

Brody, B. Létourneau, Y. et Poirier, A. (1990). Le coût des accidents du travail : État des connaissances. *Relations industrielles*, 45(1), 94-117. Récupéré le 22 février 2016 de <https://www.erudit.org/revue/ri/1990/v45/n1/050562ar.pdf>

Brouselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P. et Hartz, Z. (2009). *L'évaluation : concept et méthodes*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Brun, J.-P. et Lamarche, C. (2006). *Évaluation des coûts du stress au travail. Rapport de recherche*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval. Récupéré le 5 octobre 2016 de <http://cgsst.com/wp-content/uploads/2016/07/%C3%89valuation-des-co%C3%BBts-du-stress-au-travail.pdf>

Cadieux, J., Roy, M. et Desmarais, L. (2004). *Changement de perspective dans la mesure de performance en SST*. Chaire d'étude en organisation du travail. Université de Sherbrooke. Récupéré le 17 mai 2016 de https://www.researchgate.net/profile/Lise_Desmarais/publication/228423633_Changement_de_perspective_dans_la_mesure_de_performance_en_SST/links/00b49528e2892635cf000000.pdf

Canada. (2015). *Lexique de la gestion axée sur les résultats*. Canada : l'auteur. Récupéré le 19 janvier 2017 de <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/pubs/lex-fra.asp>

Canada. Division du droit et du gouvernement. (2008). *Projet de loi C-21 : Loi modifiant la Loi canadienne sur les droits de la personne*. Rédigé par Mary C. Hurley. Récupéré le 8 mai 2016 de http://www.bdp.parl.gc.ca/About/Parliament/LegislativeSummaries/bills_ls.asp?Language=F&ls=c21&Parl=39&Ses=2

Champoux, D. et Brun, J.-P. (2010). Dispositions, capacités et pratiques de SST dans les petites entreprises : opinions de patrons, d'employés et d'intervenants en SST au Québec. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12(2). Récupéré le 17 mai 2016 de <https://pistes.revues.org/2525>

Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. (2005). *Les outils du comité de santé-sécurité. Guide pratique*. Récupéré le 24 janvier 2017 de http://www.centrepatronalsst.qc.ca/documents/pdf/guide_outils_comite.pdf

Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. (2007). *Profils des compétences en SST*. Récupéré le 8 février 2017 de http://www.centrepatronalsst.qc.ca/documents/pdf/profils_competences_sst.pdf

Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. (2008). Poursuites criminelles et SST: faits saillants. *Convergence*, 24(3), 4. Récupéré le 18 janvier 2017 de http://www.centrepatronalsst.qc.ca/documents/pdf/conv_aout_08.pdf

Centre patronal de la santé et sécurité du travail du Québec. (2017). *Notre approche de gestion en santé-sécurité*. Récupéré le 18 janvier 2017 de <http://www.centrepatronalsst.qc.ca/infos-sst/notre-approche-de-gestion-en-sante-securite.html>

CNESST. (2011). *Changements réglementaires visant l'industrie de la construction*. Communiqués de presse 2011. Santé et sécurité du travail. Récupéré le 24 novembre 2016 de http://www.csst.qc.ca/actualites/2011/Pages/5_mai_construction.aspx

CNESST. (2015). *Statistiques annuelles 2014*. Santé et sécurité du travail. Récupéré le 20 janvier 2017 de http://www.centredoc.csst.qc.ca/pdf/Rapports_annuels_CSST_et_annexes_statistiques/CSST_Statistiques_annuelles_2014.pdf

CNESST. (2016). *Demande de remboursement de frais : frais de déplacement, médicaments, repas et séjour, vêtements, autres*. Santé et sécurité du travail. Récupéré le 1 novembre 2016 de

<http://www.csst.qc.ca/formulaires/Documents/382web.pdf>

CNESST. (2016). *La CSST en bref 2016*. Centre de la statistique et de l'information de gestion, Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information. Récupéré le 20 janvier 2017 de

<http://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200-1047-10web.pdf>

CNESST. (2016). *Mission*. Récupéré le 20 janvier 2017 de :

<http://www.cnesst.gouv.qc.ca/a-propos-de-la-CNESST/Pages/mission.aspx>

CNESST. (2016). *Principaux risques de lésion par secteur d'activité*. Santé et sécurité du travail. Récupéré le 5 avril 2016 de

<http://www.csst.qc.ca/prevention/risques/Pages/selectionsecteur.aspx>

CNESST. (2016). *Rapport annuel de gestion 2015*. Récupéré le 20 janvier 2017 de

[http://www.centredoc.csst.qc.ca/pdf/Rapports annuels CSST et annexes statistiques/Rapport annuel 2015.pdf](http://www.centredoc.csst.qc.ca/pdf/Rapports%20annuels%20CSST%20et%20annexes%20statistiques/Rapport%20annuel%202015.pdf)

CNESST. (2017). *Lois et règlements correspondants*. Lois, règlements, normes et politiques. Santé et sécurité du travail. Récupéré le 18 janvier 2017 de

[http://www.csst.qc.ca/lois reglements normes politiques/Pages/lois reglements correspondants.aspx](http://www.csst.qc.ca/lois%20reglements%20normes%20politiques/Pages/lois%20reglements%20correspondants.aspx)

Code criminel. (2017). L.R.C. c C-6, art 217. 1. Obligation de la personne qui supervise un travail. Récupéré le 18 janvier 2017 de [http://laws-](http://laws-lois.justice.gc.ca/Recherche/Recherche.aspx?txtS3archA11=21&txtT1tl3=%22Code+criminel%22&h1tsOn1y=0&ddC0nt3ntTyp3=Lois)

[lois.justice.gc.ca/Recherche/Recherche.aspx?txtS3archA11=21&txtT1tl3=%22Code+criminel%22&h1tsOn1y=0&ddC0nt3ntTyp3=Lois](http://laws-lois.justice.gc.ca/Recherche/Recherche.aspx?txtS3archA11=21&txtT1tl3=%22Code+criminel%22&h1tsOn1y=0&ddC0nt3ntTyp3=Lois)

Comité paritaire des agents de sécurité. (2016). *Infos. Augmentation du taux horaire le 3 juillet 2016*. Récupéré le 22 février 2017 de

<http://www.cpasecurite.qc.ca/fr/nouvelles.php?id=13>

Commission de la construction du Québec. (2016). *Liens utiles*. Récupéré le 24 novembre 2016 de <https://www.ccq.org/fr-CA/LiensUtiles>

Commission de la construction du Québec. (2017). *Salaire. Taux et cotisations pour la période du 26 février 2017 au 25 mars 2017. 209 – Mécanicien de machineries lourdes*. Récupéré le 1 mars 2017 de https://www.ccq.org/fr-CA/M06_Salaire?profil=GrandPublic

Commission de la construction du Québec. (2017). *Salaire. Taux et cotisations pour la période du 26 février 2017 au 25 mars 2017. 610 – Manœuvre canalisation souterraine*. Récupéré le 1 mars 2017 de https://www.ccq.org/fr-CA/M06_Salaire?profil=GrandPublic

Commission de la construction du Québec. (2017). *Salaire. Taux et cotisations pour la période du 26 février 2017 au 25 mars 2017. 643 – Conducteur de camion classe A*. Récupéré le 1 mars 2017 de https://www.ccq.org/fr-CA/M06_Salaire?profil=GrandPublic

Conseil du Patronat du Québec. (2016). *Définitions et notions spécifiques : Groupes prioritaires [1]*. Récupéré le 24 novembre 2016 de <https://www.cpq.qc.ca/dossier/sante-securite-travail/surdite-professionnelle/definitions/groupes-prioritaires>

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Denis, J.-L. et Pineau, R. (1993). L'évaluation dans le domaine de la santé : concepts et méthodes. *Bulletin*, 33(1), 12-17. Récupéré le 7 octobre 2016 de http://www.perfeval.pol.ulaval.ca/sites/perfeval.pol.ulaval.ca/files/publication_202.pdf

Coulomb, D. (2014). Jeux vidéo, jeux d'argent, sexe, travail...Des addictions comme les autres ? *Sciences & Santé*, 19. 22-33. Récupéré le 1 septembre 2016 de <http://www.inserm.fr/actualites/rubriques/actualites-societe/jeux-video-jeux-d-argent-sexe-travail-des-addictions-comme-les-autres>

CSST. (2007). *Pour comprendre le régime québécois de santé et de sécurité du travail*. Récupéré le 18 janvier 2017 de http://www.cnesst.gouv.qc.ca/publications/200/Documents/DC_200_256_14.pdf

CSST. (2011). *La modernisation du régime de santé et sécurité du travail*. Récupéré le 24 novembre 2016 de [http://www.cnesst.gouv.qc.ca/publications/Documents/Modernisation du régime de santé et sécurité du travail.pdf](http://www.cnesst.gouv.qc.ca/publications/Documents/Modernisation%20du%20r%C3%A9gime%20de%20sant%C3%A9%20et%20s%C3%A9curit%C3%A9%20du%20travail.pdf)

CSST. (2013). *Les mutuelles de prévention : Ce que vous devez savoir*. Récupéré le 5 octobre 2016 de

http://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200_1434web.pdf

Cusson, M. (2014). *Choix rationnel et pensée stratégique*. Dictionnaire de criminologie en ligne. Récupéré le 30 octobre 2016 de

<http://www.criminologie.com/article/choix-rationnel-et-pens%C3%A9e-strat%C3%A9gique>

Darbon, S. et Letourmy, A. (1983). La micro-économie des soins médicaux doit-elle nécessairement être d'inspiration néo-classique? *Sciences sociales et santé*, 1(2), 31-77. Récupéré le 20 mars 2016 de http://www.persee.fr/docAsPDF/sosan_0294-0337_1983_num_1_2_940.pdf

Daures, J.-P. et Delande, G. (2000). L'évaluation médico-économique : objectifs, méthodologie, limites. *Gastroentérologie Clinique et Biologique*, 24(11), 1029-1031. Récupéré le 14 octobre 2016 de <http://www.em-consulte.com/showarticlefile/98358/index.pdf>

Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.

Desrosiers, G. et Gaumer, B. (2004). Réformes et tentatives de réformes du réseau de la santé du Québec contemporain: une histoire tourmentée. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 10(1), 8-20. Récupéré le 16 janvier 2017 de http://www.medsp.umontreal.ca/ruptures/pdf/articles/rup101_008.pdf

Dietrich, A. (1999). La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales. *Formation Emploi*. Numéro spécial : activités de travail et dynamique des compétences, 67, 9-23. Récupéré le 8 février 2017 de http://www.persee.fr/docAsPDF/forem_0759-6340_1999_num_67_1_2359.pdf

Drummond, M., Sculpher, M. et Torrance, G. (2005). *Méthode d'évaluation économique des programmes de santé* (3e édition). New York: Oxford University Press.

Dubé, Jessica. (2011). *Problématique de santé et de sécurité au travail et de gestion de ressources humaines*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré le 11 avril 2016 de : <https://archipel.uqam.ca/4452/1/M12325.pdf>

Duguay, P., Boucher, A., Prud'homme, P., Busque, M.-A. et Lebeau, M. (2017). *Lésions professionnelles indemnisées au Québec en 2010-2012. Profil statistique par industrie - catégorie professionnelle. Version révisée. R-963*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré le 6 octobre 2017 de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-963.pdf>

Eakin, J. M. (1992) Leaving it up to the workers: sociological perspective on the management of health and safety in small workplaces. *International Journal of Health Services*, 22(4), 689-704. Récupéré le 5 octobre 2016 de https://www.researchgate.net/profile/Joan_Eakin/publication/21756889_Leaving_it_up_to_the_workers_sociological_perspective_on_the_management_of_health_and_safety_in_small_workplaces/links/544a98a20cf24b5d6c3ccb76.pdf

Fayad, R., Nuwayhid, I., Tamim, H., Kassak, K. et Khogali, M. (2003) Cost of work-related injuries in insured workplaces in Lebanon. *Bull World Health Organ*, 81(7), 509-516. Récupéré le 1 octobre 2017 de http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0042-96862003000700009&script=sci_arttext&tlng=pt

Fondations des maladies mentales. (2016). *Le trouble de stress post-traumatique*. Récupéré le 8 septembre 2016 de <http://www.fondationdesmaladiesmentales.org/la-maladie-mentale.html?t=&i=7>.

Fortin, L. (2012). Les conditions de travail des employés municipaux montréalais. *L'Institut économique de Montréal. Collection Lois du travail*. Juin 2012. Récupéré le 3 décembre 2016 de http://www.iedm.org/files/note0812_fr_0.pdf

Frick, K. et Kempa, V. (2011). *Les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail. Quand sont-ils bons pour votre santé? Rapport 119*. Institut syndical européen. Récupéré le 17 mai 2016 de <https://www.etui.org/content/download/7282/66379/file/rapport-119-FR.pdf>

Gagnon, Y.-C. (2005) *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Presse de l'Université du Québec. Récupéré le 19 mai de [https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=lang_fr&id=TFDB-BMC1iIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Gagnon+\(2005\)&ots=4v726vxRSs&sig=LWPY4u3xvc1aCJIGpBWIMlzQONw#v=onepage&q=Gagnon%20\(2005\)&f=false](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=lang_fr&id=TFDB-BMC1iIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Gagnon+(2005)&ots=4v726vxRSs&sig=LWPY4u3xvc1aCJIGpBWIMlzQONw#v=onepage&q=Gagnon%20(2005)&f=false)

Gaudemet, J.-P. et Walliser B. (1983). Méthodologie de l'évaluation des effets macroéconomiques de projets microéconomiques ou d'interventions publiques spécifiques. *Économie & prévision*, 60, 3-31. Récupéré le 27 mars 2016 de http://www.persee.fr/doc/ecop_0249-4744_1983_num_60_4_3271

Genest, C., Leclerc, C. et Maranda, M.-F. (2005). Les conduites de retrait comme stratégies défensives face au harcèlement psychologique au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3). Récupéré le 1 mars 2017 de <https://pistes.revues.org/3167>

Gilks, J. et Logan, R. (2010). *Les accidents du travail et les maladies professionnelles au Canada, 1996 – 2008. Taux des accidents de travail et leur coût de l'économie. Recherche et analyse*. Division de la santé et sécurité au travail, Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Récupéré le 22 février 2016 de http://www.travail.gc.ca/fra/sante_securite/pubs_ss/pdf/atmc.pdf

Gosselin, M. (2004). *Analyse des avantages et des coûts de la santé et de la sécurité au travail en entreprise Développement de l'outil d'analyse. Rapport R-375*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré le 22 février 2016 de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/R-375.pdf>

Gravel, S., Lortie, M., Bilodeau, H. et Dubé, J. (2013). *L'interaction entre les problèmes de gestion des ressources humaines et de santé et de sécurité au travail. Études de cas*. Presses de l'Université du Québec.

Grimaldi, J. V. et Simonds R. H. (1989). *Safety management (5th edition)*. R. D. Irwin. : Éditions Homewood.

Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Collection Outils de recherche. Montréal : Les Éditions L'Harmattan. Récupéré le 9 mai 2016 de http://classiques.ugac.ca/contemporains/hamel_jacques/etude_de_cas_et_sciences_sociales/etude_de_cas_et_sc_soc.pdf

Heinrich, H. W. (1941). *Industrial accident prevention a scientific approach* (2nd edition). New York: New York McGraw-Hill.

Hoch, J, S. et Dewa C. (2005). An introduction to economic evaluation: what's in a name? *Can J Psychiatry*, 50(3), 159-166.

Hoel, H., Sparks, K. et Cooper, C. (2000). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. International Labour Organization. Geneva. Récupéré le 1 mars 2017 de http://www.adapttech.it/old/files/document/19773wcms_2000.pdf

Hôpital Maisonneuve-Rosemont. (2016). *Stationnement*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'île-de-Montréal. Hôpital Maisonneuve-Rosemont. Récupéré le 3 décembre 2016 de <http://www.maisonneuve-rosemont.org/pages/H/joindre/HMRStationnement.aspx?lang=FR-CA>

Institut de la statistique du Québec. (2017). *Coût des avantages sociaux et des heures chômées payées selon le niveau de compétence de la Classification nationale des professions, secteur public, entreprises de 200 employés et plus. Collecte 2016*. Récupéré le 5 octobre 2017 de http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/avantages-sociaux/a8_public.htm

Institut de la statistique du Québec. (2017). *Rémunération par niveau de complexité et selon diverses ventilations au Québec en 2016 – Professionnel en gestion des ressources humaines (203)*. Québec : l'auteur. Récupéré le 16 octobre 2017 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/remuneration-globale/globale-salaires/emplois-reperes/203empl.htm>

Institut national de la santé et de la recherche médicale. (2008). *Jeux de hasard et d'argent. Contextes et addictions. Expertise collective. Synthèse et recommandations*. Récupéré le 27 février 2017 de www.inserm.fr/content/download/1406/.../3/.../synthese_jeux_220708_vers_final.pdf

Institute for Work & Health. (2010). Easy-to-use tool measures benefits and costs of OHS initiatives. At work, 59. Récupéré le 2 octobre 2017 de <https://www.iwh.on.ca/at-work/59/easy-to-use-tool-measures-benefits-and-costs-of-ohs-initiatives>

Institute for Work & Health. (2010). Health & Safety Smart Planner: Economic Evaluation Software. Récupéré le 25 mars 2017 de <http://www.iwh.on.ca/smart-planner>

Jeux : aide et référence. (2017). *Services d'aide et de prévention*. Récupéré le 27 février 2017 de http://www.jeu-aidereference.qc.ca/www/ressources_fr.asp?cmpt=2

Lapointe, G. (2004). *Notions de toxicologie*. Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec. Récupéré le 24 novembre 2016 de http://www.cnesst.gouv.qc.ca/publications/200/Documents/dc_200_348.pdf

Laroche, E., Dionne-Proulx, J. et Legault, M.-J. (2013). *Gestion de la santé et de la sécurité au travail*. Montréal : Chenelière Éducation.

LATMP. (2016). LRQ c A-3.001, section I et II. Interprétation. Récupéré le 19 mars 2016 de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_3_001/A3_001.html

Lebeau, M. (2015). *Coûts des lésions professionnelles. DS-013*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré le 25 octobre 2016 de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/DS-013.pdf>

Lebeau, M. et Duguay, P. (2011). *Les coûts des lésions professionnelles. Revue de littérature. Rapport R-676*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré le 22 février 2016 de <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/r-676.pdf>

Lebeau, M. Duguay, P. et Boucher, A. (2011). *Estimation des coûts des lésions professionnelles. Une étude de faisabilité dans le secteur minier. Rapport R-717*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré le 28 mars 2016 de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-717.pdf>

Lebeau, M., Duguay, P. et Boucher, A. (2014). *Les coûts des lésions professionnelles au Québec, 2005-2007 (version révisée). Rapport R-769*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré le 22 février 2016 de <http://irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-769.pdf>

Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail : soigner et sévir ne suffisent pas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3). Récupéré le 1 mars 2017 de <https://pistes.revues.org/3160>

- Leigh, J.P. et Robbins, J.A. (2004). Occupational Disease and Workers' Compensation: Coverage, Costs, and Consequences. *Milbank Q.* 82(4): 689–721. Récupéré le 1 octobre 2017 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690178/>
- Lejeune, C. (2008). L'évaluation économique, un outil d'aide à la décision médicale. *Médecine. Mai 2008*. DOI : 10.1684/med.2008.0286
- Lessard, D. (2014, 4 septembre). *Vaste réorganisation en vue dans le réseau de la santé*. La presse.ca. Récupéré le 1 mars 2017 de <http://www.lapresse.ca/actualites/sante/201409/03/01-4796968-vaste-reorganisation-en-vue-dans-le-reseau-de-la-sante.php>
- Lessard, I. (2011) En santé mentale, pourquoi se contenter d'un PAE quand on peut faire de l'EAP? *Convergence. Revue de gestion de la santé et sécurité*, 27(1), 14-15. Récupéré le 3 novembre 2016 de http://www.centrepatronalsst.qc.ca/documents/pdf/conv_avril_11.pdf
- Lippé, S. (2016). *Épilepsie*. Association Québécoise des neuropsychologues. Récupéré le 2 novembre 2016 de <https://aqnp.ca/documentation/neurologique/lepilepsie/>
- Lortie, M. (2005). Petit abrégé d'histoire : l'ergonomie au Québec. *Travail et santé*, 22(1), 42-48. Récupéré le 17 janvier 2017 de https://unites.ugam.ca/ergonomie-travail-physique/A084_files/A084.pdf
- LSST. (2016). LRRQ c S-2.1, art. 182. Inspection. Récupéré le 10 février 2017 de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-2.1/>
- Marchand, A. et Boyer, R. (2003). *La prévention du trouble de stress post-traumatique chez les employés de dépanneurs victimes de vols à main armée. Rapport de recherche R-330*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en Sécurité du travail. Récupéré le 30 octobre 2016 de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-330.pdf>
- Malette, S. (2011). Maximiser ses chances de succès pour un R.A.T. efficace et durable. *Convergence. Revue de gestion de la santé et sécurité*, 27(1), 10-11. Récupéré le 3 novembre 2016 de http://www.centrepatronalsst.qc.ca/documents/pdf/conv_avril_11.pdf

Métiers Québec. (2017). *Secteur : administration, secrétariat et informatique, niveau d'études : enseignement universitaire. Gestionnaire en ressources humaines*. Récupéré le 2 mars 2017 de <http://www.metiers-quebec.org/administration/grh1.html>

Métiers Québec. (2017). *Secteur : santé. Niveau d'études : formation professionnelle. Préposé(e) aux bénéficiaires*. Récupéré le 1 mars 2017 de http://www.metiers-quebec.org/sante/prep_beneficiaires.htm

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994). *Analyse des données qualitatives* (2e édition) (Traduction de la 2 version américaine par Martine Hlady Rispal), Bruxelles : Édition de Boeck. Récupéré le 10 décembre 2016 de http://www.deboecksuperieur.com/ajax/affiche_google.php?id=9782744500909

Millette, J. (2013). Le coût des lésions professionnelles Quels coûts considérer ? Pour qui ? Bâtir les connaissances. *Prévention au travail*, 26(3). Récupéré le 14 octobre 2016 de <http://www.preventionautravail.com/images/archives/26-03.pdf>

Murphy, L. R. (1988). *Workplace interventions for stress reduction and prevention*. In C.L. Cooper et R. Payne (dir.), *Causes, coping and consequences of stress at work*. New York: Wiley.

Nachar, N., Lavoie, M. E., Marchand, A., O'Connor, K.P. et Guay, S. (2014). The effect of talking about psychological trauma with a significant other on heart rate reactivity in individuals with posttraumatic stress disorder. *Psychiatry Research*, 219(1), 171-176. Récupéré le 30 octobre 2016 de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165178114003758?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb&ccp=y

Neuvoo, (2017). Calculatrice de salaire net et impôt Canada | Québec | 2016 Tables. Récupéré le 16 octobre 2017 de <http://neuvoo.ca/calculatrice-impot-net/?salary=®ion=Quebec>

Normandin, P.-A. (2016). Un boni de 100 000 \$ pour avoir terminé les travaux en avance. *La Presse.ca*. Publié le 24 septembre 2016. Récupéré le 1 mars 2017 de <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201609/23/01-5023946-un-boni-de-100-000-pour-avoir-termine-les-travaux-en-avance.php>

Ordre des infirmières et infirmiers du Québec. (2014). *Mémoire. Les conditions de vie des adultes hébergés en centres d'hébergement et de soins longue durée. (CHSLD)*. Récupéré le 2 mars 2017 de

https://www.oiiq.org/sites/default/files/3401_memoire-chsld.pdf

Ordre des psychologues du Québec. (2016). *Combien coûte une psychothérapie*. Récupéré le 1 novembre 2016 de <https://www.ordrepsy.qc.ca/web/ordre-des-psychologues-du-quebec/combien-ca-coute->

Organisation mondiale de la Santé. (2003). *Économie de la santé. Principe d'évaluation économique pour les responsables des programmes de contrôle des maladies tropicales*. Organisation mondiale de la Santé VIH/SIDA, tuberculose et paludisme. Faire reculer le paludisme. Édition Provisoire. Récupéré le 28 octobre 2016 de http://www.who.int/malaria/publications/atoz/economics-fr_lg.pdf?ua=1

Parlement du Canada. Division du droit et du gouvernement. (2008). LS-577F. *Projet de loi C-21 : Loi modifiant la Loi canadienne sur les droits de la personne*. Rédigé par Mary C. Hurley. Récupéré le 8 mai 2016 de http://www.bdp.parl.gc.ca/About/Parliament/LegislativeSummaries/bills_ls.asp?Language=F&ls=c21&Parl=39&Ses=2

Perrot, P. (2014). L'analyse du risque criminel : l'émergence d'une nouvelle approche. *Revue de l'électricité et de l'électronique*. Récupéré le 30 octobre 2016 de https://www.researchgate.net/profile/Patrick_Perrot/publication/274071556_Lanalyse_du_risque_criminel_lmergence_dune_nouvelle_approche/links/551ee7310cf29dcabb0841bc.pdf

Pérusse, M. (2011). *Le coffre à outils de la prévention des accidents en milieu de travail* (4^e édition révisée). Longueuil : Le groupe de communication Sansectra inc.

Prasad Penkey, S. et Anwar Siddiqui, N. (2015). A Review on Accident Pyramid and its Empirical Interpretation in Oil & Gas Industry (Upstream). *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1). Récupéré le 6 juin 2016 de <http://www.ijsrp.org/research-paper-0115/ijsrp-p3723.pdf>

Prevor. (2016). *La solution Diphotérine® - solution de lavage d'urgence des lésions chimiques*. Prevor. *Prévoir et Sauver*. Laboratoire de Toxicologie & Maîtrise du

Risque Chimique. Récupéré le 24 novembre 2016 de <http://www.prevor.com/fr/la-solution-diphoterine-traitement-des-lesions-chimiques>.

Racila, V. (2016). *Résultats de l'Enquête sur la rémunération globale au Québec Collecte 2015*. Institut de la statistique du Québec. Récupéré le 26 novembre 2016 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/resultats-erg-2015.pdf>

Régie de l'assurance maladie du Québec. (2016). *Tarification des visites / Manuel de facturation des médecins spécialistes*. Collection Documents. Récupéré le 1 novembre 2016 de http://www.ramq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/professionnels/manuels/150-facturation-specialistes/012_b_tarif_visites_acte_spec.pdf

Régie de l'assurance maladie du Québec. (2017). *Programme d'aide. Hébergement en établissement public*. Québec : l'auteur. Récupéré le 2 mars 2017 de <http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/citoyens/programmes-aide/Pages/hebergement-etablissement-public.aspx>

Robinaugh, D. J., Marquesa L., Traegera, L. N., Marks E. H., Sunga S. C., Beckd G., Pollacka, M. H. et Simona, N. (2011). Understanding the relationship of perceived social support to post-trauma cognitions and posttraumatic stress disorder. *Journal of Anxiety Disorders*, 25(8), 1072-1078. Récupéré le 30 octobre 2016 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3444153/>

Roseboom, K. J., van Dongen, J. M., Tompa, E., van Tulder M. W. et Bosmans J. E. (2017). Economic evaluations of health technologies in Dutch healthcare decision-making: a qualitative study of the current and potential use, barriers, and facilitators. *BMC Health Services Research*, 17(89). Récupéré le 20 novembre 2017 de https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5270365/pdf/12913_2017_Article_1986.pdf

Roy, M., Cadieux, J. et Desmarais, L. (2005). Améliorer la performance en SST : les résultats vs les prédictors. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(2). Récupéré le 17 mai 2016 de <http://pistes.revues.org/3214>

Sabourin, G. (2010). L'histoire de la prévention au Québec. *Perspective. Prévention au travail, hiver 2010*, 46-47. Récupéré le 17 janvier 2017 de http://www.irsst.qc.ca/media/magazines/V23_01/46-47.pdf

Saulnier, N. (2014). La diligence raisonnable. Droits et obligations. *Prévention au travail*. Récupéré le 2 octobre 2017 de <http://preventionautravail.com/droits-et-obligations/52-la-diligence-raisonnable.html>

Savoie-Zajc, L. (2009). *L'entrevue semi-dirigée*, dans B. Gauthier (dir.). Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données (5^e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail*. Université du Québec à Montréal. Récupéré le 1 mars 2017 de [http://www.angelosoares.ca/rapports/Quand le travail devient indecent.pdf](http://www.angelosoares.ca/rapports/Quand_le_travail_devient_indecent.pdf)

Suissa, J. A. (2005) La construction d'un problème social en pathologie. Le cas des jeux de hasard et d'argent (*gambling*). *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1), 148-161. Récupéré le 1 septembre 2016 de <http://www.erudit.org/revue/nps/2005/v18/n1/012202ar.pdf>

St-Arnaud, L., Gignac, S., Gourdeau, P., Pelletier, M. et Vézina, M. (2010). Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12(3). Récupéré le 14 novembre 2016 de <http://pistes.revues.org/2639#text>

Sultan-Taïeb, H. (2011). *Analyse coût-avantage des interventions de prévention du stress au travail*. Stress au travail et santé, situation chez les indépendants. Collection Expertise collective. France : Éditions Inserm. Récupéré le 28 mars 2016 de http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_17.html

Sultan-Taïeb, H. et Niedhammer, I. (2012). Le poids imputable à l'exposition au stress au travail en termes économiques et de santé publique : enjeux et écueils méthodologiques. *Travail et emploi*, 129, 35-49. Récupéré le 1 octobre 2017 de <https://travailemloi.revues.org/5534>

Tangri, R. (2003). *Stress Costs Stress-Cures*. Halifax : Chrysalis Performance Strategies Inc. Récupéré le 14 octobre 2016 de <http://www.secretsellingtips.com/Vault/StressCostsStressCures.pdf>

Thiessen, G. (1999). *La tenue de l'économie canadienne à la fin du XXe siècle*. Banque du Canada. Récupéré le 16 janvier 2017 de <http://www.banqueducanada.ca/1999/06/tenue-economie-canadienne-fin-xxe-siecle/>

Tompa, E., Kalcevich, C., Foley, M., Mcleod, C., Hogg-Johnson, S., Cullen, K., Maceachen, E., Mahood, Q. et Irvin, E. (2016). A systematic literature review of the effectiveness of occupational health and safety regulatory enforcement. *American journal of industrial medicine*, 59(11), 919-933. Récupéré le 20 novembre 2017 de <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/doi/10.1002/ajim.22605/epdf>

Tompa, E., Verbeek, J., Van Tulder M. et de Boer, A. (2010). Developing guidelines for good practice in the economic evaluation of occupational safety and health interventions. *Scand J Work Environ Health*, 36(4), 313-318. Récupéré le 16 octobre 2016 de http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3009

Uegaki, K., de Bruijne, M. C., van der Beek, A. J., van Mechelen, W. et van Tulder, M. W. (2010). *Economic evaluations of occupational health interventions from a company's perspective: a systematic review of methods to estimate the cost of health related productivity loss*. *J Occup Rehabil*. Récupéré le 16 octobre 2016 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20668923>

Valleur, M. et Bucher, C. (2006) *Le jeu pathologique*. France : Armand Colin. Récupéré le 1 septembre 2016 de http://www.cirddalsace.fr/docs/revue_toxibase/pdf/dossier_jeu.pdf

Vinet, E. (2015). *Les pratiques gagnantes en gestion et SST. État de la question*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré le 17 mai 2016 de http://medias.irsst.qc.ca/videos/1505_et_cr_HD_modeleGestionSST_fr_pdf.pdf