

Je pollue, tu payes : un usage bien particulier du principe « pollueur payeur » dans le champ de la SST

Emmanuel Abord de Chatillon (IREGE, Université de Savoie) et Olivier Bachelard (PRACTIS, ESC St Etienne)

Le développement des pathologies du travail est une évidence que personne ne songe plus à contester. De plus, de nombreux problèmes de santé au travail connaissent un développement important sans pour autant que les statistiques nationales ne les prennent en compte. Chaque jour qui passe se fait l'écho d'un développement du stress professionnel, mais aussi d'une montée des violences au travail (physiques, mais aussi morales ; internes mais aussi externes). Ces différentes pathologies trouvant leur origine aussi bien dans la dégradation régulière des conditions de travail que dans la montée des contraintes pesant sur les salariés.

Face à ces difficultés, on peut s'étonner de l'aboulie apparente de la plupart des organisations qui semblent continuer à traiter la question de la santé et de la sécurité au travail comme une question accessoire ; comme si les atteintes à la santé ou à la sécurité constituaient les dégâts collatéraux inévitables de la guerre économique. Il faut dire que si les gestionnaires tardent à s'emparer de cette question, c'est aussi parce que les coûts de la « non santé et sécurité » au travail ne sont pas vraiment mis sur la place publique, mais c'est surtout parce qu'ils ont l'impression de ne pas les payer.

Du strict point de vue de la rationalité économique, le gestionnaire aurait donc tout intérêt à agir sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles, cette prévention engendrant apparemment mécaniquement des bénéfices financiers. Cependant la réalité est toute autre. Cette articulation est manifestement loin d'être évidente aux yeux des décideurs gestionnaires d'entreprises ou d'organisations étant donné les faibles investissements observés en matière de prévention. Il semble même que l'on se satisfasse d'une situation où entreprises, salariés et collectivités payent les dégâts occasionnés par ces dysfonctionnements organisationnels. Comme si chacun avait l'impression de réussir à faire payer aux autres le prix de ses errements.

Notre contribution se propose de clarifier la perception que nous pouvons avoir des coûts des pathologies du travail, mais également de recenser quels sont ceux qui en portent la charge. Il s'agit d'interpeller le principe du pollueur payeur pour examiner sa réalité dans le champ de la santé et de la sécurité au travail, de manière à proposer des éléments concrets sur ce thème, permettant d'élaborer des principes politiques et managériaux de prévention des risques du travail fondés non seulement sur l'analyse des faits, mais également sur l'observation de leurs conséquences financières sur les individus et les organisations.

Mots clés : sécurité au travail, pathologies du travail, coût, pollueur, payeur.

Le développement des pathologies du travail est une évidence que personne ne songe plus à contester. Si le nombre d'accidents du travail augmente faiblement (les données de l'année 2003 mettent en évidence une diminution des accidents avec arrêt (- 5,1 %), mais une augmentation de ceux qui conduisent à une incapacité temporaire (+ 3,8%), du taux de gravité (+ 15,4 %) et du taux de fréquence (+ 5,9 %) ; il n'en est pas de même pour les maladies professionnelles qui, elles, progressent à un rythme soutenu (+ 23,3 % de journées perdues par incapacité temporaire). De plus, de nombreux problèmes de santé au travail connaissent un développement important sans pour autant que les statistiques nationales ne les prennent en compte. Chaque jour qui passe se fait l'écho d'un développement du stress professionnel, mais aussi d'une montée des violences au travail (physiques, mais aussi morales ; internes mais aussi externes). Ces différentes pathologies trouvant leur origine aussi bien dans la dégradation régulière des conditions de travail que dans la montée des contraintes pesant sur les salariés.

Face à ces difficultés, on peut s'étonner de l'aboulie apparente de la plupart des organisations qui semblent continuer à traiter la question de la santé et de la sécurité au travail comme une question accessoire ; comme si les atteintes à la santé ou à la sécurité constituaient les dégâts collatéraux inévitables de la guerre économique. Il faut dire que si les gestionnaires tardent à s'emparer de cette question, c'est aussi parce que les coûts de la « non santé et sécurité » au travail ne sont pas vraiment mis sur la place publique, mais c'est surtout parce qu'ils ont l'impression de ne pas les payer.

Lors de son analyse des données relatives à la sécurité aux accidents du travail entre 1979 et 1991, J. Allouche (1994) identifiait trois causes à l'amélioration des résultats sécurité dans un panel de bilans sociaux :

- un volontarisme social des différents acteurs de la prévention (patronat, syndicats et pouvoirs publics) ;
- une modernisation de l'appareil de production ;
- et l'exacerbation de la compétition inter entreprises qui devait pousser à la réduction des coûts.

Aujourd'hui, ces différentes causes semblent encore présentes de la même manière, cependant inversement, les pathologies du travail ne cessent de se développer.

Allouche observait également dans son analyse d'intéressants parallèles fournissant autant de pistes de prévention :

- une augmentation des dépenses de sécurité et d'amélioration des conditions de travail de 58% faisait face à une baisse de 62 % du nombre des accidents du travail ;
- une augmentation de 10 % de la part des salariés participant à un programme de formation faisait face à une réduction de 7 % du taux de fréquence des accidents du travail.

Ces parallèles ne manquent pas d'alimenter l'hypothèse d'un lien fort entre investissements et résultats sécurité.

Du strict point de vue de la rationalité économique, le gestionnaire aurait donc tout intérêt à agir sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles, cette prévention engendrant apparemment mécaniquement des bénéfices financiers. Cependant la réalité est toute autre. Cette articulation est manifestement loin d'être évidente aux yeux des décideurs gestionnaires d'entreprises ou d'organisations étant donné les faibles investissements observés en matière de prévention. Il semble même que l'on se satisfasse d'une situation où entreprises, salariés et collectivités payent les dégâts occasionnés par ces dysfonctionnements

organisationnels. Comme si chacun avait l'impression de réussir à faire payer aux autres le prix de ses errements.

Notre contribution se propose de clarifier la perception que nous pouvons avoir des coûts des pathologies du travail, mais également de recenser quels sont ceux qui en portent la charge. Il s'agit d'interpeller le principe du pollueur payeur pour examiner sa réalité dans le champ de la santé et de la sécurité au travail, de manière à proposer des éléments concrets sur ce thème, permettant d'élaborer des principes politiques et managériaux de prévention des risques du travail fondés non seulement sur l'analyse des faits, mais également sur l'observation de leurs conséquences financières sur les individus et les organisations.

1) Ils pavent, nous payons... mais combien ?

L'analyse des coûts des pathologies du travail se caractérise par une variété importante des critères mobilisés et des résultats d'une telle évaluation. A titre d'exemple, Askenazy (2004) indique qu'aux Etats-Unis en 1992, le coût des accidents et maladies du travail atteignait le chiffre exorbitant de 170 milliards de dollars, soit 3 % de la richesse nationale ! Inversement, certains analystes mettent en évidence des résultats bien modestes qui montrent l'absence d'un consensus aussi bien sur la mesure du phénomène que sur les conclusions que l'on peut en tirer.

Nous examinerons ici le cas général du coût des accidents du travail et des maladies professionnelles avant d'examiner de plus près deux pathologies exemplaires : les troubles musculo-squelettiques (TMS) et le stress professionnel.

11) Un coût administré : le coût direct des accidents du travail et des maladies professionnelles

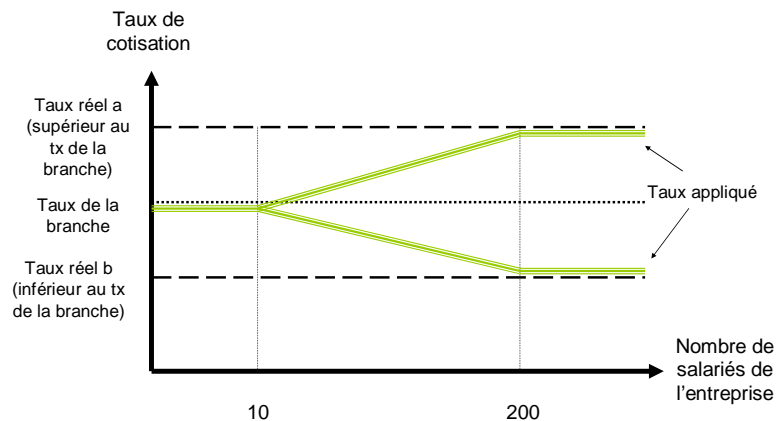
Rappelons que depuis la loi du 30 octobre 1946, le système de couverture des risques professionnels est assuré par la sécurité sociale (créée en 1945), parallèlement aux branches maladie, retraite et allocations familiales. Ainsi la branche risques professionnels a en charge la prévention des risques (réduction des risques encourus par le salarié en terme de fréquence et de gravité) et l'assurance des risques (réparation des préjudices liés à l'activité professionnelle).

La structuration de la tarification des accidents du travail permet à la sécurité sociale d'imputer à chaque entreprise le coût des accidents de manière à responsabiliser chaque chef d'entreprise. De plus l'objectif est de l'inciter à entreprendre des démarches de prévention de manière à voir diminuer sa cotisation.

Ainsi du point de vue de la réglementation, un certain nombre de principes fixent précisément l'imputation des coûts relatifs à la santé et à la sécurité des salariés, et ceci d'une manière plus ou moins complète et différée. On peut ainsi distinguer les coûts financiers des autres coûts (juridiques, en terme d'image ou de réputation, mais également en terme d'impact sur la motivation ou la mobilisation dans le travail, de recrutement ou de formation, etc ...).

Le coûts financiers s'établissent sur la base d'une évaluation du compte employeur : celui-ci intègre l'ensemble des sommes déboursées par la caisse d'assurance maladie au titre des accidents et des maladies professionnelles de salariés de l'entreprise au cours de l'année. A partir de ce compte employeur, est établi le taux d'accident du travail qui est construit en

faisant le rapport entre les dépenses affectées au compte employeur entre les années N -4 et N-2 et la masse salariale de cette période. Ce taux est appliqué intégralement aux entreprises de plus de 200 personnes. Les plus petites (moins de 10 salariés), se voient imputer le taux de leur activité, alors que les structures de 10 à 199 salariés vont bénéficier d'un taux mixte comprenant en proportion le taux de l'activité et celui résultant des calculs du compte employeur.



A ce taux de base, on ajoutera (pour 2005), 0,30 % au titre de la mutualisation des accidents de trajet, 43 % du taux au titre des charges générales de la branche accident du travail et 0,47 % au titre de la mutualisation d'un ensemble de pathologies (dont le fonds amiante)¹.

Ainsi, une entreprise de plus de 200 salariés qui n'aurait plus aucun accident depuis longtemps (au moins N-4) sera impactée d'un taux de cotisation de 0,90. Ce taux de cotisation est affecté à l'ensemble de la masse salariale de l'année. Cependant, à titre d'exemple, si 0,90 est le taux minimum, le taux de base affectant l'activité des dockers s'établit à 38 % !

Un mécanisme d'écêtement permet de diminuer l'impact d'une année particulière en limitant les augmentations et diminutions annuelles. Par exemple, pour un taux de 2,5 %, l'augmentation annuelle sera limitée à 1 % et la diminution à 0,8 %.

A la différence du système français, au Québec, le système de la mutualisation ne joue pas seulement dans le sens d'un taux commun pour l'ensemble d'un secteur qui pénalise les plus performants et récompense les autres. Il permet des regroupements d'organisations actives au sein de mutuelles de prévention qui composent de nouvelles unités « vertueuses » qui supportent alors des taux de cotisation plus faibles. Trente états américains proposent également la possibilité de s'inscrire dans cette logique en contrepartie de réduction de leurs coûts d'assurance. Le système québécois permet de plus des rattrapages de cotisation si les résultats sont meilleurs que prévus, raccourcissant nettement ainsi le taux de retour sur investissement sécurité.

¹ A titre d'exemple, pour un taux collectif de 1 %, on ajoutera 0,3, puis 43 % de 1,3 % soit 0,56 %, puis 0,47, soit un total de 2,33 % qui sera appliqué à la masse salariale.

Ce système de tarification permet d'identifier les différentes distorsions qui induisent un décalage entre la constitution des coûts, leur attribution et leurs paiements par les entreprises :

- les PME ne paient qu'une partie du coût, le reste étant supporté par l'ensemble des entreprises du même « code risque ». Plus l'entreprise est de taille réduite, moins l'accident ou la maladie professionnelle a de coût pour celle-ci (il peut même être nul dans le cas des TPE) ;
- la complication du système rend l'information peu visible pour d'autres que des gestionnaires avertis ou des juristes expérimentés. On peut alors comprendre pourquoi il peut être difficile de mobiliser des responsables d'entreprises sur ce type de thématiques ;
- le coût est différé : les entreprises paient leur histoire, mais pas leur actualité. Une action couronnée de succès aujourd'hui ne produira ses pleins effets financiers que dans 5 ans ! Cela ne manque pas de piquant sachant la propension de plus en plus importante des entreprises à réduire l'horizon de leur planification, voire à changer de dirigeants et à estimer leurs anticipations possibles sur à peine quelques mois (cf. Aubert, 2003)
- la mutualisation s'opère dans les deux sens : une petite entreprise qui a des accidents importants polluera sans payer alors qu'une petite « vertueuse » payera sans pour autant avoir pollué.
- Toutes les entreprises paient pour des risques qui ont été « collectivisés » : le risque relatif aux accidents de trajet, mais également par exemple aujourd'hui le risque amiante et peut-être demain d'autres catastrophes sanitaires comme les affections dues aux poussières de bois.

L'ensemble de ces éléments fait comprendre pourquoi l'action de prévention fondée sur l'analyse des coûts directs ne s'impose pas naturellement. Si l'on examine uniquement ces coûts liés au taux de cotisation des accidents du travail, on peut observer que chaque entreprise paie les errements d'une partie d'entre elles. Mais ici, il ne s'agit que des coûts directs de cotisation, ceux dont l'évidente matérialité comptable ne peut qu'interpeller le gestionnaire.

En ce qui concerne les coûts indirects, dont la définition est largement discutée, le flou semble encore plus de rigueur.

12) Un coût construit : le coût des maladies du travail

Pour que le coût d'un risque puisse être construit, il convient que celui-ci soit accepté par les corps sociaux. Comme l'indique Williams (2001, p 2), les objets sont conceptualisés par les institutions de manière à permettre leur régulation. De ce point de vue, le cas des TMS et du stress est particulièrement différent : si une partie des TMS sont désormais acceptées, car bien définies, comme des maladies professionnelles à part entière, le stress professionnel est le carrefour de bien des divergences d'opinions et de confusions.

121) Le coût total des T.M.S.

On observe ces dernières années une explosion du nombre de Troubles Musculo-Squelettiques recensés, ces pathologies représentent aujourd'hui plus des deux tiers des maladies professionnelles avec une progression de 20% par an (Douillet 2005). Toutes les catégories d'employés sont touchées par ce que l'on peut appeler une épidémie, même les

encadrants qui, en Europe sont 15,5 % à en souffrir (Desmarais 2005). De la même façon, aux Etats-Unis, le coût des TMS est estimé à plus de 240 milliards de dollars.

L'ISEOR (Savall, Zardet et Bonnet, 2002) a construit pour l'ANACT, une évaluation complète du coût des TMS dans trois entreprises représentant plus de 500 salariés. Le principe du calcul est de mobiliser l'ensemble des coûts :

- la refacturation des coûts de Sécurité Sociale des accidents de travail et des maladies professionnelles;
- le coût de la gestion médicale du personnel souffrant de TMS;
- le coût de l'absentéisme lié aux TMS (heures d'absence, coût du remplacement);
- les coûts administratifs;
- et les écarts de productivité directe liés aux TMS.

Cette estimation fait émerger des coûts « cachés » de 10 à 30 fois supérieurs aux coûts directs. Ainsi, dans cette étude, les coûts sont estimés entre 6 800 et 11 200 euros par personne touchée et par an. Ces chiffres correspondent aux données collectées en Grande Bretagne qui évaluent ces coûts entre 5 251 et 11 498 livres sterling (AESST, 2000).

Douillet (2005) complète cette analyse dans une étude portant sur un abattoir de volailles et montre que l'on peut distinguer, au-delà des coûts directs, des coûts de régulation (liés aux dysfonctionnements induits par les TMS) et des coûts stratégiques (liés aux conséquences de ces dysfonctionnements sur la compétitivité de l'entreprise). Dans cette entreprise, l'essentiel du coût des TMS est imputable à ces dimensions. L'abattoir entretient un sureffectif structurel du fait de l'absentéisme. Les coûts de régulation sont alors 4,4 fois supérieurs aux coûts directs, plaçant le coût des TMS à l'équivalent d'un treizième mois pour les salariés. Les coûts stratégiques sont également importants, puisque ces dysfonctionnements conduisent, dans cette entreprise, à augmenter le coût de revient de 3 %.

Ainsi, à la lumière de ces exemples de coûts totaux, on constate l'importance de la partie immergée de l'iceberg des coûts relatifs à la santé et à la sécurité. Cela permet de mieux comprendre aussi bien pourquoi le coût d'une pathologie est aussi mal connu, mais également pourquoi l'énoncé d'un coût laisse dubitatif le décideur, comme si un coût aussi important ne pouvait que poser des questions sur la manière que l'on a de le calculer. On se trouve alors dans une situation paradoxale : si le coût identifié est faible, il n'incite pas à agir, si il est fort, on doute de sa pertinence... Ce paradoxe est particulièrement présent dans les évaluations qui sont faites des coûts du stress qui semblent remodelées pour une meilleure acceptation sociale.

122) Le stress : une dépense invisible pour l'organisation, un gouffre financier pour la collectivité

Le cas du stress professionnel est en effet bien différent. Si son coût macroéconomique est indiscutable, son attribution causale laisse la porte ouverte à bien des interprétations voire des polémiques.

Les études internationales mettent en évidence un coût macroéconomique du stress extrêmement important. Celui-ci est en effet, selon les modes de calculs utilisés dans les différents pays de l'Union, estimé entre 2,6 et 3,8 % du PIB, soit entre 185 et 269 milliards d'euros par an pour l'ensemble des quinze pays. Si l'on estime que 10 % du stress est d'origine professionnelle, on obtient un coût d'environ 20 milliards d'euros par an (INRS

2004). En Grande Bretagne, on estime à 100 millions le nombre de journées de travail perdues à cause du stress (Hechiche Salah et Bousnina Bouallegue, 2005). En France, l'étude menée par l'INRS en 2003 met en évidence un coût de 830 millions d'euros, prenant en compte aussi bien les coûts directs de soin (294 millions) que les coûts d'absentéisme (204 millions) et le coût des décès (332 millions).

Si dans l'ensemble des pays développés, une réelle attention est prêtée au stress, les organisations patronales françaises, elles, se refuse à le reconnaître comme une pathologie du travail « *Nous ne sommes pas voués à porter tous les malheurs du monde* ». Il faut dire qu'au niveau microéconomique, les données sont moins prolixes que pour les TMS, une étude de CM-CIC Securities indique que le coût direct du stress pour les entreprises françaises oscillerait entre 0,5 et 1,1 % de la masse salariale (Liaisons Sociales, avril 2005).

En fait, les mesures du stress et son coût pour une organisation ne peuvent être construites que sur des hypothèses qui alimentent ensuite le débat.

La première d'entre elle concerne **ce qu'est le stress** : ce terme trop utilisé renvoie à des définitions différentes, certaines d'entre elles le limitant à une situation de tension qui provoque une réelle souffrance, d'autres faisant le choix de se focaliser sur le phénomène de tension et les mécanismes d'adaptation des individus à cette tension sans pour autant s'intéresser à la souffrance. Ce choix conduit à accepter l'idée d'un stress positif que les premiers dénie.

La seconde hypothèse concerne **la sphère de causalité du stress** : il s'agit de définir quelle est la part de celui-ci qui est du ressort de l'individu lui-même, de sa situation à l'extérieur de l'entreprise et de sa situation de travail. Par convention, les études macroéconomiques comme celles portant sur le cas d'entreprises, établissent des hypothèses «attribuant» une part plus ou moins importante du stress à des éléments organisationnels (de 10 à 50 % par exemple). La focalisation sur ces hypothèses permettant d'ailleurs d'oublier les coûts liés au phénomène lui-même.

La troisième hypothèse porte sur ce que sont **les conséquences du stress** : un moteur pour certains (« c'est grâce au stress que l'homme a trouvé la force de courir pour échapper au lion des cavernes² »), mais aussi et surtout une souffrance conduisant à un ensemble de pathologies (troubles cardio-vasculaires, insomnie, dépression, irritabilité...). Ainsi, comme l'indiquent Poirot et Emery (2005), le stress tend à détrôner l'absentéisme comme indicateur des organisations en souffrance. Cela a été démontré par l'exemple d'IBM où la mise en évidence d'un taux important de stress (44 % des salariés touchés !) a été l'occasion, pour les médecins du travail de l'entreprise, de tirer la sonnette d'alarme et de mettre en évidence une importante souffrance organisationnelle, le stress dans ce cas de figure, n'étant qu'une des conséquences d'une absence massive de qualité de vie au travail.

En fait, ce sont essentiellement les grandes entreprises (et surtout celles du secteur automobile) qui mettent en œuvre des dispositifs de gestion de ces troubles ; pour une bonne raison : elles ont compris l'intérêt, au-delà de l'éventuelle responsabilité sociale, qu'il pouvait y avoir à anticiper et traiter ces dysfonctionnements avant qu'ils ne possèdent un plein impact sur l'organisation. Mais si ces entreprises peuvent être qualifiées de « vertueuses », elles ne représentent qu'une très faible minorité cohabitant avec d'autres structures plus petites ou

² Cette phrase illustre bien d'ailleurs la perception que peuvent avoir certains de la nature des rapports de travail !

moins concernées qui n'envisagent le stress que comme une atteinte individuelle, du strict ressort de l'individu. Ce raisonnement conduit à rendre acceptable pour tous le fait que le stress conduise in fine à l'exclusion organisationnelle des individus. Grosjean et ali. (2005) évoquent ainsi le cas des centres d'appels, et montrent que la montée progressive du stress s'interrompt avant qu'elle ne devienne critique du fait de l'exclusion volontaire ou involontaire de l'individu confronté à cette souffrance. Le coût du stress professionnel est alors transféré d'une manière automatique à la collectivité.

La diversité des mesures du coût des pathologies du travail conduit à s'interroger sur ce qui reste à chaque fois dans l'ombre : c'est-à-dire les limites du périmètre de l'action de Gestion des Ressources Humaines et donc sur les contours de l'organisation. La fonction RH, par nature est une fonction médiatrice dont la mission est aussi de mettre en phase le fonctionnement des hommes dans l'organisation avec les contraintes externes. Le management des pathologies du travail, dans son volet humain et non plus seulement financier, s'inscrit dans cette logique, devant éviter de porter hors de l'organisation les dysfonctionnements qu'elle engendre, mais également devant intégrer les contraintes externes que portent les individus au travail. Ainsi, la tendance actuelle est à l'occultation des problèmes de santé et de sécurité au travail, au risque de rendre invisibles des difficultés qui quelles que soient leurs origines pourraient trouver des solutions dans l'organisation. Cependant, le constat actuel est bien celui de la pose d'un voile pudique sur les coûts de ces pathologies, au risque de devoir payer un lourd tribut dans le temps.

2) Tu pollues, nous payons

Si l'on considère maintenant les coûts relatifs à la santé et à la sécurité du travail à l'aune du rapport pollueur payeur, un constat doit être effectué : celui d'une distinction manifeste entre ceux qui polluent et ceux qui payent.

Si les pollueurs peuvent (relativement) facilement être identifiés, il n'en est pas de même pour les payeurs qui appartiennent de fait à des univers distincts. Trois grandes familles d'acteurs seront examinées ici : les salariés, les entreprises et la collectivité.

21) Des pollueurs qui externalisent volontiers leurs coûts

Selon la théorie des différences compensatoires, théorie néoclassique imaginée dès le 18^{ème} siècle par Cantillon et Adam Smith, les salariés n'acceptent de mauvaises conditions de travail qu'en échange d'un salaire plus élevé et vice versa. Dans ce cadre (présenté par Gollac et Volkoff 2003), les entreprises vont investir dans l'amélioration des conditions de travail jusqu'au moment où les gains effectués sur les salaires ne couvriront plus ces dépenses. Bien entendu, cette conception suppose une fluidité du marché du travail qui n'existe pas réellement en France. Et pour quelques métiers dangereux bien rémunérés (comme les pilotes de F1), il en existe une infinité de peu ou mal payés (dans le secteur du BTP, de la sécurité, du transport de fond, par exemple). D'autre part, la pression à l'emploi conduit le marché du travail à ne pas être aussi souple que pouvait l'entendre Adam Smith (!). Si l'on ajoute que l'appréhension du risque du métier n'est pas un argument qui est particulièrement mobilisé par les acteurs, on constate que cette théorie des différences compensatoires ne peut guère être mobilisée dans le contexte actuel.

En ce qui concerne le point de vue des organisations, la « pollution » engendrée par les dégâts du travail n'est pas ressentie comme telle. Sauf dans quelques organisations susmentionnées, la prise en compte des coûts relatifs à la santé et la sécurité au travail se cantonne la plupart du temps aux coûts en rapport avec l'obligation juridique qui incombe à l'employeur. Les outils de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion ne prenant que trop rarement en compte cette dimension de l'activité de l'entreprise. Pourtant, même si l'entreprise est un sujet juridique privé qui poursuit des intérêts privés, elle fonctionne dans, mais également pour la société. Comme l'indique Novara (2004), « Si le profit est la condition de son existence, l'entreprise ne saurait être légitimée par sa façon de transformer le monde et les hommes en marchandises, mais bien par celle de réaliser des objets et des activités véritablement utiles à la vie des hommes ».

Cependant, les organisations patronales ne semblent pas intéressées par une question qu'elles préfèrent voir maintenue dans l'ombre. Comme l'indique Askenazy (2004 p 83), « Alors que le MEDEF s'acharne à réclamer une privatisation de l'assurance maladie, il est moins ardent à réclamer l'équivalent pour la branche travail : les principes d'individualisation et de responsabilisation sont éminemment sympathiques... quand ils s'adressent aux autres. La cohérence libérale semble s'arrêter où commence l'intérêt des entreprises les plus dangereuses ».

En revanche, les mécanismes de réduction des coûts directs sont bien maîtrisés par certaines entreprises qui « gèrent » leur compte employeur de manière à minimiser leurs coûts de cotisation. On observe même parfois le cas d'entreprises qui poussent à une augmentation des taux d'incapacité de leurs salariés atteints au nom d'une juste contrepartie du mal occasionné, pour ensuite mieux les contester au nom de la justesse de la réparation et du souci de gestion en « bon père de famille » (cette contestation n'empêche d'ailleurs pas le salarié de continuer à être indemnisé au niveau estimé au départ, quel que soit le résultat de cette procédure). Cependant, un des moyens les plus simples de diminution des taux de cotisation reste la dissimulation. La non déclaration, estimée par l'écart existant entre les accidents déclarés officiellement et le nombre de ceux identifiés par les grandes enquêtes sur les conditions de travail, s'élève à environ un tiers. Si certaines entreprises organisent cette non déclaration (par exemple Darriulat, 1998), elle est le plus souvent insidieuse et suscitée d'une manière plus ou moins implicite par l'organisation. A titre d'illustration de ce mécanisme, Philonenko et Guienne (1998) racontent comment un responsable de rayon de Carrefour continue à travailler malgré un accident pour montrer sa performance et son appartenance à la catégorie des « bons managers ».

En ce qui concerne les coûts indirects, ceux-ci vont affecter l'entreprise d'une manière massive et quasi invisible sauf quand l'organisation elle-même fait le choix de mettre en place des outils de mesure du coût de ces pathologies. Ces coûts indirects représentent des sommes beaucoup plus importantes pour l'organisation, mais qui sont le plus souvent imperceptibles immédiatement et donc peu ou pas pris en compte. A côté de ces coûts pour l'entreprise, il y a aussi l'ensemble des coûts relatifs à l'externalisation des pathologies qui ne seront apparents que dans les comptes de la branche maladie...

Cependant, l'aspect le plus frappant du point de vue des entreprises, est celui de l'absence de perception des gains potentiels que pourraient apporter un meilleur bien-être au travail. Les pathologies qui nous intéressent ici sont bien des éléments significatifs d'un malaise organisationnel autrement plus important et coûteux. L'action de prévention semble alors,

pour l'observateur extérieur, devoir être menée plutôt au nom d'un principe de précaution organisationnel et social qu'au titre du strict intérêt financier.

22) Des payeurs victimes et complices

Mais si on observe de réelles difficultés à évaluer précisément les coûts de cette pollution au niveau des employeurs, il est encore plus difficile de construire une estimation des coûts touchant les payeurs, qu'ils appartiennent à la sphère organisationnelle comme à l'Etat ou aux individus eux-mêmes.

En effet, l'appréciation en termes de coûts estime plus facilement ceux qui affectent l'entreprise et sont censés se trouver dans la comptabilité analytique de l'entreprise que ceux qui affectent l'individu au travail, ou justement, qui n'est plus au travail du fait de problèmes de santé. L'analyse des coûts affectant l'individu est, de fait, extrêmement difficile. Si on ne peut mettre dans un même sac les coûts financiers et les coûts sociaux ou humains (Mossink, 1999), les coûts relatifs à la santé et la sécurité du travail apparaissent bien comme de cette diversité délicate à rendre compte en des termes purement financiers. Les autres entreprises, mais également la collectivité nationale et les victimes subissent là des atteintes qu'il n'est pas toujours facile de démêler.

La collectivité nationale semble, de son côté, payer le prix fort de la facture globale des pathologies du travail. En effet, une masse importante de dépenses qui trouvent leur origine dans les situations de travail se retrouvent dans les comptes de la sécurité sociale. Cette acceptation se fait au nom de la nécessaire solidarité, sans que l'on se rende compte pour autant que celle-ci s'exerce surtout au profit des pollueurs.

De la même manière des coûts directs affectent les PME d'un même secteur au nom de la mutualisation des risques, et l'ensemble des entreprises lorsqu'il s'agit des accidents de trajet ou des grandes pathologies comme celle de l'amiante, les coûts indirects se reportent également aussi bien sur la victime que sur la collectivité. La victime voyant son avenir et sa vie professionnelle et personnelle remis en cause (à titre d'exemple, l'espérance de vie par profession, toutes choses égales par ailleurs, est bien moindre pour un ouvrier du bâtiment que pour un employé de l'administration), et la collectivité payant tous les coûts relatifs aux pathologies non déclarées.

On peut schématiquement représenter la contribution des différents acteurs de la façon suivante en distinguant les différents niveaux de coûts des pathologies du travail qui affectent chaque catégorie d'acteurs :

Acteur Payeur	Type de coûts payés
Entreprise	Coûts directs (liés aux cotisations AT/MP)
	Coûts indirects
Autres entreprises	Coûts ou gains de mutualisation
Collectivité et Sécurité Sociale	Coûts des pathologies externalisées dans la branche maladie
	Coûts de non performance des personnes et des organisations, salarié en recherche d'emploi
Salarié	Diminution de l'espérance de vie
	Coûts relatifs à la dégradation de la vie personnelle
	Coûts relatifs à la dégradation de la vie professionnelle

Tableau 1 : Une présentation des coûts des pathologies du travail et des différents acteurs qui les payent

3) Un rôle clé : le Gestionnaire des Ressources Humaines (GRH)

Le mode de fonctionnement actuelle de la branche risques professionnels est efficace sur le plan de l'équilibre financier du dispositif, mais il présente, à nos yeux deux inconvénients majeur : d'une part, il est peu lisible pour les chefs d'entreprise, les managers et les salariés. D'autres part, il est peu responsabilisant car il mutualise les conséquences des accidents pour les entreprises de moins de deux cents salariés, de très loin les plus nombreuses. Enfin, il ne tient compte que des conséquences directes des accidents du travail, du moins ceux qui sont déclarés.

Il nous semble important, dans ce contexte réglementaire et économique d'hyper compétition d'installer le gestionnaire des ressources humaines au centre du dispositif.

3.1) Réduire le prix de l'assurance, mais...

Pour réduire le coût des cotisations, le GRH peut jouer sur la réduction effective des risques professionnels par une identification (élaboration du document unique) sous la forme d'un inventaire des différents risques professionnels de chaque unité de travail et des maladies professionnelles. Bien entendu, au delà de cette obligation légale (circulaire du 18 avril 2002), les entreprises ont diminué ces dernières années la dangerosité du travail par la mise au normes des machines et l'adoption d'équipements de sécurité.

Mais attention, si le risque objectif, mesurable et identifié a diminué, le sentiment de sécurité du salarié est beaucoup moins souvent appréhendé.

La peur dans le travail qui peut être multiforme (peur des dangers physiques pour soi et pour les autres, peurs face aux exigences de performances, de compétences, de productivité...) est bien identifiée par les travaux en psychopathologie comme par exemple ceux de C Dejourns (1980).

De plus, la peur est un sentiment qui peut être utilisée par les managers, notamment comme moyen de pression, de contrainte et d'incitation. C Dejourns (1998), nous montre que dans

certaines entreprises, le « management par la peur » est utilisé couramment. Nous pouvons donc nous trouver en situation d'injonction paradoxale. Dans ce cas, des démarches d'identification des risques mesurables, des démarches d'audit social, de normes, d'indicateurs sont impuissantes. Le gap entre les gains potentiels mesurables (relativement faibles) sur les cotisations et le levier managérial (intuitivement puissant), saute aux yeux. Le GRH, malgré sa bonne volonté peut-il avoir gain de cause ?

3.2) Eviter les abus, mais.....

Dans ce registre, il s'agit de lutter, pour le GRH contre la tentation, pour le salarié, de faire passer une lésion en « accident du travail » plutôt qu'en « maladie » afin de maintenir le revenu de ce dernier. Cela peut permettre au salarié d'obtenir un arrêt de travail en amplifiant la sévérité de la lésion ou en faisant passer une pathologie extra professionnelle en pathologie professionnelle (nous pouvons citer par exemple les célèbres accidents du lundi matin dont la réalité statistique ne recouvre pourtant que 3% des accidents). Le GRH est à l'aise dans ce rôle car il défend l'intérêt de l'entreprise. Les dispositifs de prévention le servent et le coût est très facilement identifiable. Le danger, pour lui, et de transformer le salarié en victime, avec le risque évident de rallier le reste du corps social au statut de complice contre la posture de bourreau que le GRH aura adopté.

3.3) Adopter une position responsable

Notre GRH peut avoir une stratégie de réponse grâce au concept de RSE, pour faire le lien entre performance économique et performance sociale. Il s'agit de mettre en avant une conception écologique³, c'est-à-dire une utilisation durable des compétences de l'entreprise. La notion de performance sociétale de l'entreprise prend alors tout son sens. Ainsi pour Wood (1991), la RSE peut être découpée en 3 niveaux : institutionnel, organisationnel et managérial. Notre GRH pourra alors fédérer les différents acteurs internes (salarié, responsable qualité, de production, représentant du personnel, membre du CHSCT) et externes (médecin du travail, préventeur, assureur CNAM) au service d'une démarche globale intégrant les risques objectifs et le vécu des salariés pour intégrer les différentes dimensions du problème. Ainsi, à partir des données recueillies sur la santé des salariés, le dialogue social permet dans ce cas, d'approfondir des problématiques et de poser le problème de façon systémique, global, plutôt que de façon analytique, au cas par cas (avec l'analyse des arrêts maladies, des avis d'inaptitudes et des appuis au reclassements).

Il s'agit donc d'identifier les déterminants dans le travail qui sont néfastes pour la santé aujourd'hui ou dans le futur, de manière à modifier les conditions de travail, les habitudes professionnelles et les comportements des différents acteurs (y compris ceux des managers). Le GRH peut ainsi devenir le chef d'orchestre de la réflexion en intégrant la dimension temps (du court terme au long terme). De ce fait il redonne du sens au travail et contribue à la structuration du collectif de travail, à l'élaboration de conventions, au sens de Favereau (2000).

L'organisation est ainsi réappropriée et l'on évite les dérives de toute puissance en favorisant la structuration identitaire de chacun des membres, par des mécanismes de régulation identifiés.

³ Bachelard O, Cantin R, Evaluation des risques professionnels, importance des démarches managériales et écologiques, in Performance, N°12, Septembre-Octobre 2003.

Conclusion : la responsabilité au secours de la rentabilité

Les questions de SST apparaissent aujourd'hui comme polluées par cette question des coûts qui n'intéresse que ceux qui souhaiteraient une action plus importante de prévention aussi bien au niveau national et réglementaire qu'au niveau local et managérial. La motivation financière que l'on estime généralement comme essentielle pour des gestionnaires chargés de procurer à leurs actionnaires leurs 15 % annuels, ne semble pas vraiment toucher des décideurs qui ne paraissent agir qu'à partir de quelques indicateurs caricaturaux. L'argument financier n'est valable que pour compléter une démarche déjà structurée, il est un des éléments qui, une fois la décision prise d'agir, vont permettre la mobilisation de ceux qui ont le pouvoir de faire évoluer nos organisations. Aux Etats-Unis, face à l'ampleur de la facture, c'est l'ensemble des acteurs qui se sont mobilisés : dirigeants d'entreprises, mais également syndicats, marché, OSHA⁴, Etat et collectivité nationale (Askenazy 2004). L'action de l'ensemble de ces acteurs permettant in fine une réduction significative des accidents du travail engendrant des économies équivalentes aux dépenses (1% du PIB) engendrées par la guerre en Irak...

Mais, l'analyse du rapport coûts - bénéfices pose également, au-delà du politiquement correct classique lorsque l'on traite de ressources humaines (mettre de l'argent en face de la santé des hommes c'est pas bien du tout...), la question de ses limites. Manifestement il manque du côté des gestionnaires une réelle volonté d'agir. C'est pourquoi, une fois de plus, les modes gestionnaires sont appelés au secours de la prévention de la sécurité. C'était au début des années 90, les cercles de sécurité, puis la normalisation qualité sécurité. Aujourd'hui on en mobilise d'autres : beaucoup d'espoirs sont placés aussi bien dans l'impact potentiel du développement que de la montée en puissance d'une notation sociale jusqu'à présent fort peu convainquente.

L'action sur les pathologies du travail semble pouvoir être raisonnablement améliorée si chaque acteur prend la mesure de ses propres responsabilités en la matière. L'Etat en réformant les dispositifs de tarification de manière à rendre plus explicite les coûts de l'insécurité du travail ; les organisations en évaluant précisément non plus les coûts directs partiels mais l'ensemble des coûts visibles et invisibles, actuels et différés et les partenaires sociaux en s'emparant de cette question et en proposant des actions massives et conjointes se déployant à partir des branches (comment un secteur entier peut-il accepter de payer durablement 4 ou 5 % de sa masse salariale en cotisations ?).

L'analyse en terme de coût peut conduire les gestionnaires d'entreprise à agir sur la prévention des questions de santé et de sécurité au travail. Cependant, ces chiffres ne sont pas suffisants pour déclencher des actions significatives. Comme l'indique Douillet (2005), le responsable d'entreprise va mobiliser un ensemble de critères : financier bien sûr, mais également éthique (limiter la pénibilité) et stratégique (permettre de franchir un cap de compétitivité en misant sur la situation des hommes). Cependant, la motivation financière comporte une dimension négative peu susceptible de mobiliser des acteurs plus enclins à valoriser des éléments positifs. C'est dans cette perspective, classique dans le domaine de la psychologie sociale, que l'on peut préférer à la menace de mort, de blessures ou de pertes financières, préférer se concentrer sur le bien-être. C'est la démarche retenue par l'INRS (Grosjean, Simonin et Trontin, 2005).

⁴ Occupational Safety and Health Administration

Cependant, même si il existe des justifications indubitables à l'action de prévention, celle-ci doit reposer sur un élément déclenchant susceptible de mobiliser le décideur de l'entreprise. Dans cette perspective, la focalisation actuelle sur les problèmes de santé et de sécurité au travail apparaît globalement comme une bonne chose, susceptible de déboucher sur des actions ne serait ce que du fait de l'effet de mode global. Avec le risque que comporte ce type de situation : celui de voir cette mode passer comme les autres, sans pour autant que nos organisations se soient responsabilisées pour autant. Le développement du concept de responsabilité sociale, si il est manipulé avec précaution (c'est-à-dire au-delà des effets de manche et des grands discours managériaux) pourrait permettre de favoriser le déclenchement de programmes de prévention qui pourraient déboucher sur des progrès significatifs non seulement dans le champ de la sécurité et la santé au travail, mais également et plus globalement sur la performance globale de l'organisation.

Bibliographie :

- Abord de Chatillon E. (1996) : « Une évaluation du lien entre performance et gestion de la sécurité du travail : la situation du décolletage dans le secteur de la vallée de l'Arve », *Actes du VIIème Congrès de l'AGRH*, Paris, pp 11-21.
- AESST (1999) : « Santé et sécurité au travail : une question de coûts et bénéfices ? », *Magazine de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés Européennes, N°1, 47p.
- AESST (2000) : « Les troubles musculo-squelettiques d'origine professionnelle représentent un défi majeur pour l'Union européenne », Nouvelles, Octobre 2000.
- Allouche J. (1994) : « Centrale des bilans sociaux : la sécurité dans l'entreprise et les accidents du travail, une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises (1979-1991) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°10, pp 41-55, décembre 1993 – janvier février 1994.
- Askenazy P. (2004) : *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, La république des idées, Seuil, 96p.
- Aubert N, De Gauléjac V, 1991, *Le stress professionnel*, Paris, Seuil.
- Aubert N. Pages M. 1989, *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck.
- Aubert N. (2003) : *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Flammarion, 384 p.
- Bachelard O, Cantin R, Evaluation des risques professionnels, importance des démarches managériales et écologiques, in *Performance*, N°12, Septembre-Octobre 2003.
- Clot Y 2001 : *Psychopathologie du travail et clinique de l'activité et pouvoir d'agir*, éducation permanente, N°146, pp35-49.
- Clot Y. Litim M 2003, sens du travail Encyclopédie des Ressources humaines, paris, Vuibert, PP818-843.
- Darriulat J. (1998) : « Les méthodes d'EDF pour le « zéro accident », Aujourd'hui, jeudi 9 Avril, p 2.
- Dejours C. (1980) *Travail : usure mentale*, Le centurion, Paris.
- Dejours C. (1998) *souffrance en France*, Ed seuil, Paris.
- Desmarais C. (2005) : « Les encadrants sont ils malades du travail ? », *Actes des premières journées de recherche francophone AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*, Institut de Recherche En Gestion et en Economie, Université de Savoie, 7 et 8 avril, pp 84-92.
- Douillet P. (2005) : « Des coûts aux risques stratégiques, essai d'approche économique de la problématique des troubles musculo-squelettiques », *Actes des premières journées de recherche francophone AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*,

- Institut de Recherche En Gestion et en Economie, Université de Savoie, 7 et 8 avril, pp 93-101.
- Favereau O. (2000), conventions dans Friedberg E. Encyclopédie télématique des organisations.
- Gollac M. et Volkoff S. (2003) : « L'analyse des conditions de travail », in Allouche J. (dir) Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert.
- Grosjean Vincent, Simonin Angélique et Trontin Christian (2005) : « Convergences entre santé au travail et préoccupations managériales de l'entreprise : entre idées fausses et pistes prometteuses ? » , *Actes des premières journées de recherche francophone AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*, Institut de Recherche En Gestion et en Economie, Université de Savoie, 7 et 8 avril, pp 141-145.
- Hechiche-Salah Lamia et Bousnina-Bouallegue Zorha-Rim : « Une relecture de la gestion des ressources humaines : propositions pour une gestion du stress », *Actes des premières journées de recherche francophone AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*, Institut de Recherche En Gestion et en Economie, Université de Savoie, 7 et 8 avril, pp 150-155.
- INRS (2003) : «*Stress au travail : diagnostic, évaluation, gestion et prévention. Bilan de la thématique 1998-2002* », Institut National de Recherche et Sécurité.
- INRS (2004) : *Le stress au travail*, Institut National de Recherche et de Sécurité, www.inrs.fr, actualisé le 18 novembre 2004.
- Liaisons Sociales Magazine (2005) : « Le stress coûte cher à l'entreprise », avril, p 36.
- Mossink J. (1999) : « Les véritables coûts de la mauvaise santé », in AESST, « Santé et sécurité au travail : une question de coûts et bénéfiques ? », *Magazine de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés Européennes, N°1, pp 19-25.
- Novara F. (2004) : « L'organisation est-elle guérissable ? », *Travail et Emploi*, N°97, Janvier, pp 7-27.
- Philonenko G. et Guienne V. (1998) : « Au carrefour de l'exploitation, Desclée de Brouwer, 160 p.
- Poirot M. et Emery J. L. (2005) : « Stratégie dynamique d'intervention sur le stress : Une approche intégrative », *Actes des premières journées de recherche francophone AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*, Institut de Recherche En Gestion et en Economie, Université de Savoie, 7 et 8 avril, pp 248-256.
- Savall H., Zardet V. et Bonnet M. (2002), « *Prévention des Troubles Musculo-squelettiques* », Rapport à l'ANACT, ISEOR.
- Williams J. (2001) : « The costs of safety in risk societies », *The Journal of Forensic Psychiatry*, Vol 12, N°1, April, PP 1-7.
- Wood D.J., (1991) : « *Corporate Social Revisited* », *Academy of management Review*, N°16, PP671-718.