

Les coûts du stress et des risques psychosociaux

Matthieu POIROT

Docteur en gestion et Psychologue social

Expert en santé psychologique au travail

Ce nouveau risque, plus psychologique, a une véritable traduction dans l'économie réelle de nos pays développés. Ces chiffres semblent liés en grande partie à la transformation du marché du travail et des normes de travail :

- Les carrières actuelles sont ainsi plus fragmentées, les salariés passant au cours de leur vie professionnelle par un nombre d'emplois, de projets et d'entreprises de plus en plus important.
- La population salariée vieillie augmentant mécaniquement le nombre de salariés âgés
- l'utilisation des nouvelles technologies et du télétravail se répand rapidement dans l'entreprise
- la flexibilité devient la norme en termes de fonction mais aussi de compétences
- un nombre toujours plus important de salariés travaillent dans le secteur du service, impliquant un contact régulier avec la clientèle
- l'autonomie et le travail en équipe transversale deviennent la norme

Dans la plupart des pays européens, le stress professionnel et, de manière plus large, les risques psychosociaux sont rendus en partie responsable de l'augmentation des arrêts du travail.

Au niveau Européen, les études publiées en 2002 par la Commission Européenne évaluent les pertes liées au stress au travail à **20 milliards d'Euro**.

Par exemple, le nombre des maladies professionnelles en Allemagne a terriblement augmenté¹ depuis les années 90. En Grande Bretagne², il fut montré que 40 millions de jours de travail sont perdus en raison d'un stress élevé.

En 1994, le *Health & Safety Executive of Great Britain* a estimé le coût des maladies professionnelles pour l'employeur et la société. Cette étude avait pour ambition de quantifier l'ensemble des coûts aussi bien pour l'employeur (dommages, coût associés à l'absence, les pertes de production, ...), le système social et les assurances, que pour le salarié. Les résultats sont édifiants. Ils montrent que le coût pour l'entreprise atteint en 1990 une somme comprise approximativement entre 6,84 et 13,7 milliards d'euros. Concernant les salariés, le coût pour la victime et sa famille atteint 6,9 milliards.

Une autre étude réalisée par la *Confederation of British Industry* (1999) indique que chaque année, l'absence pour maladie est de 8,5 jours par salariés. Cette étude montre par ailleurs que les maladies mineures en sont la cause principale. Or le stress est l'une des causes principales de ce type de maladie. Cooper et al (1996) estiment ainsi que 60% des jours d'absences sont liés au stress.

Aux Etats-Unis, il est estimé que 550 millions de jours de travail sont perdus chaque année à cause de l'absentéisme (Harris et al, 1985), pour lesquels le stress professionnel serait la cause principale dans 54% des cas (Elkin & Rosch, 1990). En 2006, *l'American Institut of Stress*, a estimé que le coût du stress au travail s'élevait à **300 milliards de dollars**.

En Australie, le *Federal Assistant Minister for Industrial Relations* a estimé que le coût du stress professionnel était de 30 millions de dollars en 1994.

En France, une étude réalisée par l'INRS en 2000 estime que le coût direct et indirect du stress peut être évalué entre **830 et 1656 millions d'euros par an**, c'est-à-dire l'équivalent de 10 à 20% du budget de la

¹ (*Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung*, 1999)

² (Kearns, 1986 ; *Health & Safety Executives*, 1990b ; Jones et al., 1998)

branche accidents du travail/ maladies professionnelles de la sécurité sociales.

Dans l'ensemble des pays développés, les instituts nationaux estiment à 3% à 4% du PIB le coût du stress et des risques psychosociaux. Par ailleurs une étude de l'Association internationale de la Sécurité sociale (AISS), publiée en septembre 2011, démontre qu'1 euro investit dans la promotion de la santé au travail rapporte 2,2 euros.

Comme l'indique un rapport Québécois (Brun et Lamarche, 2006)³, il reste très complexe de déterminer avec certitude le coût exact macroéconomique du stress au travail. Il existe souvent de fortes différences entre les rapports suivant la conception théorique de ce qu'est le stress au travail. Les hypothèses basses de ces recherches démontrent tout de même l'ampleur du phénomène et son coût pour la société dans son ensemble.

Les coûts cachés du stress au travail et des risques psychosociaux

La mesure du coût du stress ne prend en compte qu'un aspect quantifiable qui est celui de l'absentéisme. En partant de notre expérience, nous considérons que cette approche néglige d'autres coûts, plus difficiles à saisir mais tout aussi importants pour l'efficacité de l'entreprise. Les recherches internationales démontrent clairement que le stress est également relié au désengagement des collaborateurs. Lorsqu'un collaborateur est désengagé, il peut mettre en place deux types de stratégies : chercher un autre travail ou se mettre en retrait. La première consiste à rechercher activement un autre travail plus motivant. Bien entendu cette démarche nécessite que le collaborateur ait les moyens de trouver ce nouveau travail. Or, il est utile de rappeler que ce sont souvent les collaborateurs les plus précieux pour l'entreprise qui sont également les plus employables. Le bien-être des salariés est donc nécessaire pour l'attractivité de l'entreprise.

Dans le cas où le collaborateur en souffrance n'a pas les ressources pour trouver un emploi à l'extérieur de l'entreprise, il peut également se mettre en retrait, c'est-à-dire faire du présentisme. Le salarié est présent dans l'entreprise mais son investissement est minimal. Ses zones de satisfactions sont extérieures à l'entreprise. Par exemple, il

³ Brun, J-P et Lamarche, C.(2006), « Evaluation des coûts du stress au travail », *rapport de recherche de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations*, Janvier.

peut s'investir dans une association et ne rester dans l'entreprise que pour assurer une certaine sécurité financière. Souvent le manager s'en rend compte et passe beaucoup de temps et d'énergie à recadrer la personne afin qu'elle effectue correctement son travail. Cette réaction du manager ne fait que renforcer le présentéisme. Même si les études ne mesurent pas précisément le coût de ce phénomène, il est certain que l'entreprise dépense beaucoup de temps et d'énergie pour lutter contre ses effets. Par exemple, Hemp (2004)⁴ montre que cette situation qualifiée de « présentéisme » peut réduire la productivité de 33%. Autrement dit, **les études en santé professionnelle, démontrent que limiter un seul facteur de risque augmente la productivité de 9% et diminue l'absentéisme de 2%.**⁵

Le stress et les risques psychosociaux augmentent également la dégradation de l'image de l'entreprise. Songeons au coût médiatique des suicides ayant eu lieu dans certaines entreprises. Combien de candidats de bon niveau ont vu leur perspective sur cette entreprise changer ? Comment les employés de ses entreprises ont-ils vécu la réputation de l'entreprise ? Quels effets sur leur motivation ? La communication de crise autour de ces thèmes n'est pas encore maîtrisée par l'entreprise. Ainsi le suicide d'un collaborateur dans une grande entreprise a fait l'objet d'un direct à la télévision dans lequel les collaborateurs étaient informés de l'événement par le journaliste !

Les salariés se saisissent de plus en plus de la technologie web (blog, forum internet) pour exprimer le vécu de leurs conditions de travail. Si l'entreprise peut faire appel à des « nettoyeurs », l'expression des salariés, encouragée par l'anonymat de l'internet, ira toujours plus vite que la communication de l'entreprise. Un blog anonyme d'un salarié exprimant sa souffrance au travail est difficile à faire fermer par la justice. Le blogueur peut être suffisamment astucieux pour ne pas évoquer directement l'entreprise, tout en laissant les indices nécessaires pour que le lecteur comprenne de quelle entreprise il parle. Quelques blogs peuvent causer beaucoup de dégâts pour l'image de l'entreprise. Ce phénomène de réputation risque de s'accélérer avec l'apparition de classements des entreprises où il fait bon vivre⁶.

⁴ Hemp, P. (2004), « Presenteeism : At work - but out of it », *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.

⁵ Pelletier, B et al (2004), « Change in health risks and work productivity over time », *Journal of Occupational Health Medecine*, 49 (7), p746-754.

⁶ Le ministère du travail effectue maintenant ce type de classement ! voir <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Liste-des-entreprises-de-plus-de.html>

Le risque juridique

Si la protection de la santé fut centrée dans un premier temps autour de la dimension physique du salarié, la notion de santé mentale a progressivement intégré le droit. La loi de modernisation sociale de janvier 2002 impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation doit être matérialisée par la rédaction d'un document unique répertoriant l'ensemble des risques « identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement ». Cette obligation concerne tout autant le secteur privé que le secteur public.

Le fait de ne pas développer une politique de prévention expose l'employeur au risque jurisprudentiel. En effet, il est tout à fait possible de qualifier d'accident du travail le cas d'une personne victime d'un suicide ou d'une dépression. Il suffit que soit démontré le caractère de soudaineté lié à une série d'événement en lien avec le travail. Par exemple, dans le cas de Renault, les CPAM ont retenu l'hypothèse d'accident du travail au sujet des décès liés aux suicides. Sans aller jusqu'à une telle extrémité, une dépression réactionnelle peut être imputée à l'employeur. La Cour de cassation a récemment inclus dans la faute inexcusable le fait que « l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures pour l'en préserver ». L'objectif est de rappeler que **l'employeur a une obligation de résultat pour protéger l'intégrité physique et mentale du salarié.**

Le risque juridique n'est pas seulement français mais également Européen. En février 2007, Intel a été condamné en Grande Bretagne pour le stress aigue d'un de ses employés. En dépit du fait que l'entreprise avait mis en place un programme d'assistance psychologique, la cour a décidé que ce système n'était pas suffisant pour prouver l'intention de prévention et qu'il ne réduisait en rien le problème de surcharge de travail de l'employé. La *High Court* a ordonné à l'entreprise de payer des dommages à son ex employé pour les couts médicaux et psychiatriques ainsi que pour son arrêt du travail. La somme demandé était de 400 000 £. Les autres cas en Grande Bretagne ont conduit à des versements entre 25 000 et 203 000 £. En Italie, la *Corte di Cassazione* (la troisième plus importante cour dans le système légale Italien) a jugé qu'un employé renversé par une voiture en prenant son bus à la sortie du travail était en partie du à un niveau de stress au travail de l'employé. Dans un autre cas, la cour a estimé

qu'une attaque cardiaque était liée à un niveau de stress excessif lié au travail.

L'absentéisme ou le roulement du personnel ne sont plus les seules conséquences « visibles » du stress au travail. De plus en plus, l'entreprise devra faire face à des litiges et procès avec des salariés ayant le sentiment d'avoir subi les effets de risques psychosociaux ou des organisations syndicales reprochant à l'employeur de ne pas avoir joué son rôle de prévention.

Coûts cachés du stress
Absentéisme
Départ des talents
Présentéisme (démission psychologique)
Dégradation de la réputation de l'entreprise
Augmentation du risque juridique

Retrouvez nous sur : www.midori-consulting.com

Auteur de *"Stress et Risques Psychosociaux au travail: Comprendre, Prévenir, Intervenir. Paris, Edition Elsevier Masson."*

Matthieu POIROT accompagne régulièrement les entreprises dans la mise en place d'actions de prévention des risques psychosociaux. Ses interventions favorisent une approche pluridisciplinaire (Organisation, Management, Psychologie) et multi-acteur (Direction, IRP, RH, SST,..) visant la conciliation du bien-être des personnes et de l'efficacité organisationnelle. Il travaille pour de grandes entreprises, des organisations publiques et des PME.

Il est l'un des seuls français à être membre de la prestigieuse *Society for Occupational Health Psychology*.

Pour le contacter : matthieu.poirot@midori-consulting.com