



	Q1	Q2
01	12000	
02	15500	
03	16850	
04	18445	
05	19500	
06	22000	
07	24120	



Dossier

LA PRÉVENTION DES RISQUES: UN ATOUT POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

❶ Prévention et performance:
un rapprochement « contre nature » ?
P. 22

❷ Quels arguments pour convaincre ?
Le cas des très petites entreprises
P. 27

❸ Investir dans la prévention:
l'exemple d'un groupe hospitalier
P. 31

❹ La prévention, facteur d'excellence
et outil de management
P. 36

❺ L'humain au cœur de la performance
des organisations
P. 43

❻ Prévention et performance globale
d'entreprise: le rôle central de l'humain,
concepts et retours d'expériences
P. 46

La question de la contribution de la prévention à la performance des entreprises prend une place de plus en plus importante dans le débat public. Souvent perçue comme une contrainte, voire un coût, la prévention peut, si elle est intégrée à la marche de l'entreprise, contribuer à l'amélioration de sa productivité et de sa performance. La performance de l'entreprise repose en effet en grande partie sur les compétences et l'implication des hommes et des femmes qui la composent et qui sont l'objet même de la prévention des risques professionnels. Ce dossier, à travers différents concepts, approches, points de vue et exemples d'actions, apporte des arguments permettant d'objectiver la participation naturelle de la prévention à la performance durable de l'entreprise.

RISK PREVENTION: AN ASSET FOR BUSINESS PERFORMANCE - *The question about the contribution of prevention to business performance is increasingly important in public debate. Often perceived as a constraint, or even an expense, prevention may, if it is incorporated into the business, contribute to improving the company's productivity and performance. Business performance is indeed based to a large extent on the skills and involvement of the men and women that make up the company and that are the very target of occupational risk prevention. This dossier, through different concepts, approaches, points of view and examples of action, provides arguments to objectify the natural participation of prevention in sustaining the company's performance.*

PRÉVENTION ET PERFORMANCE: UN RAPPROCHEMENT « CONTRE NATURE » ?

Et si la prévention des risques professionnels était un facteur d'amélioration de la performance d'une entreprise? Même si, aujourd'hui, cette idée n'a pas encore conquis l'ensemble des entreprises, en particulier les plus petites, plus préoccupées par leur rentabilité financière, elle fait son chemin. Cet article présente les études et les arguments qui alimentent la réflexion sur ce sujet, et explicite en quoi la prévention met en œuvre des leviers d'activation d'une performance durable d'entreprise.

PIERRE
CANETTO
INRS,
chargé de
mission à la
Direction des
applications

Les préoccupations de santé et sécurité au travail touchent l'humain: cette évidence pour les préventeurs ne correspond pas toujours à la perception sociale de ce sujet, souvent considéré au travers de son encadrement réglementaire. Dans la multiplicité des préoccupations de l'entreprise confrontées à des contextes économiques parfois difficiles, la prévention se retrouve alors vue sous l'angle d'une charge financière. Une enquête menée par l'INRS en 2015 auprès de petites et très petites entreprises montre ainsi que les questions financières constituent leur inquiétude prioritaire. En effet, «*la prévention est principalement perçue par les chefs d'entreprise comme une contrainte*» et «*depuis 2010, le niveau de préoccupation des chefs d'entreprise sur les questions de santé et sécurité est en net recul. Cette tendance, [se] traduit par une baisse [de cette préoccupation] de 25 à 16% dans les TPE et de 18 à 14% dans les PE...*» [1]. Mettre en évidence les apports de la prévention à la performance de l'entreprise permet de déplacer leur regard sur ce sujet, en le transposant sur un terrain qui leur est familier.

Dans cette approche, la première étape consiste à placer ce discours «*pédagogique*» sur la prévention dans la sphère économique, et appréhender la performance de l'entreprise sous l'angle de critères chiffrés du type rentabilité ou retour sur investissement. Cela permet d'intégrer la prévention comme un élément intrinsèque de l'entreprise, constitutif de sa réalité, plutôt qu'en tant qu'élément extérieur imposé. La deuxième étape développe ce caractère intégré de la prévention. On comprend alors en quoi, au-delà des valeurs humaines qu'elle sous-tend, la prévention porte naturellement dans ses démarches d'analyse et d'organisation, dans sa vision du travail, dans son approche collective, dans ses connexions sociales et sociétales, les

leviers d'amélioration de la performance durable d'une entreprise [2], dont nous allons essayer de préciser les contours dans cet article.

L'approche économique: construire un discours «*d'entreprise*»

Si, par nature, les questions de prévention ne peuvent pas être considérées du seul point de vue économique, porter le sujet sur ce terrain permet d'investir une vision partagée par l'ensemble des acteurs d'une entreprise. Le langage utilisé et les références sont communs à tous. De plus, l'approche économique permet d'apporter une forme d'objectivation du discours par des éléments chiffrés. Or, cette «*objectivation*» est un besoin pour ceux-là même qui, persuadés de cette nécessité sociale de prévenir les risques professionnels, doivent convaincre leurs interlocuteurs. En effet, une étude de 2016 sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale (RSE) indique que «*le manque de connaissances et de visibilité sur le ROI [return on investment: retour sur investissement] de la prévention est un vrai frein [pour la mise en place d'une politique RSE en santé, sécurité, qualité de vie au travail], notamment dans les PME*» [3].

Cette évaluation économique de la prévention est opérée au travers d'indicateurs recouvrant des angles d'analyse variés.

Le point de vue le plus immédiat est la mise en avant du coût d'un sinistre (du point de vue de la santé et sécurité au travail)¹, afin de mettre en évidence l'intérêt économique de la prévention qui aurait permis d'éviter ce coût. Les premiers éléments de chiffrage sont apportés par les coûts directs. Ce sont les dépenses liées aux indemnités journalières, à l'indemnisation des victimes à la suite du sinistre, et celles liées aux soins. Toute entreprise sait cependant qu'un sinistre perturbe son fonctionnement. On étend ainsi l'évaluation aux coûts dits «*indirects*»

liés aux effets des sinistres ou maladies. Par exemple, la Carsat Alsace-Moselle propose un outil de calcul qui intègre des éléments tels que les pertes de temps générées par le sinistre, les coûts de sa gestion, de la mise en place d'actions de réparation, de perte de production [4]... Le montant du coût du sinistre est ainsi considérablement augmenté. La mise en avant des perturbations de fonctionnement de l'entreprise met en évidence l'intérêt de la prévention pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

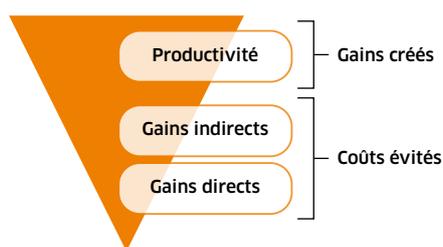
Les éléments chiffrés ainsi obtenus reflètent l'apport positif de la prévention. Ils peuvent alors être collectés et intégrés dans des messages synthétiques directement compréhensibles par le monde de l'entreprise. Cette valorisation de la prévention par des indicateurs économiques reste cependant difficile à l'échelle des petites entreprises. D'une part, parce que les cotisations affectées aux coûts d'AT-MP sont largement mutualisées, donc chaque entreprise n'a pas à supporter seule le coût des sinistres qui lui incombent, d'autre part, parce qu'elles subissent plus rarement des accidents du travail que les grandes entreprises et sont donc moins sensibles à l'impact d'un sinistre. Le discours doit alors être personnalisé, par exemple, par la mise en avant des conséquences des AT-MP sur la disponibilité du personnel, ou par des estimations de coût des AT-MP sur l'ensemble de leur secteur d'activité (lire p. 27: «Quels arguments pour convaincre? Le cas des très petites entreprises»).

Ces messages synthétiques portent un regard *a posteriori* qui peut être étendu au-delà des dépenses et des perturbations évitées. Il s'agit d'évaluer économiquement le déroulement du procédé concerné par une question de santé et sécurité au travail «avant» et «après» la mise en œuvre de l'action de prévention.

L'efficacité de la prévention, élément de performance de l'entreprise, est alors jugée à partir d'indicateurs économiques, quantifiant le rendement ou le retour sur investissement d'une action de prévention. La situation initiale est évaluée à partir des coûts liés au sinistre augmentés des dépenses liées à la mise en œuvre de l'action de prévention (dépenses d'équipements, coûts horaires...). La situation après mise en œuvre de l'action de prévention est évaluée par rapport aux gains apportés par la baisse de la sinistralité, qui peuvent être augmentés, le cas échéant, par des améliorations de productivité dues à la modification du procédé.

La construction de tels indicateurs économiques peut être mise à profit pour des analyses prospectives. La rentabilité de l'action de prévention est évaluée *a priori*, avant sa mise en œuvre. Cela permet de comparer différents scénarios d'actions (avec différents moyens, donnant différents résultats), et d'orienter le choix d'une solution au regard d'indicateurs économiques (lire p. 31: «Investir dans la prévention:

l'exemple d'un groupe hospitalier»). Cette démarche conduit rapidement à mettre en évidence un des apports essentiels de la «culture» de prévention. Dans un précédent article paru dans *Hygiène et sécurité du travail* en 2008, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) identifiait à partir d'études certains apports de la prévention pour l'amélioration de la productivité: «*amélior[er] des procédés*» en «*garantissant des produits de meilleure qualité*», «*trouver des méthodes de travail plus productives en raison de la nécessité de mettre un terme à d'anciennes pratiques*»; et «*favoris[er] le remplacement des techniques et des équipements anciens et moins productifs*» [5]. De manière générale, la prévention nécessite des méthodes d'analyse et une approche collective et transversale des problèmes, qui amènent la conception et la mise en œuvre d'organisations du travail adaptées aux situations réelles. Ceci revient à une démarche de «progrès continu», ancrée dans la réalité du travail, qui concourt de fait à l'amélioration de la productivité de l'entreprise.



← FIGURE 1
Les apports financiers de la prévention.

L'analyse de cas réels doit prendre en compte la dimension temporelle (effet de l'action, amortissement financier...). L'évaluation financière des bénéfices obtenus met souvent en évidence des gains de productivité très importants, qui représentent la plus grande part du «retour sur investissement» (ROI) de l'action de prévention. Une approche analytique, menée sur un nombre important de cas, permet de «disséquer» chaque action et de mettre en avant les ressorts généraux qui ont amené le progrès obtenu. Cette analyse révèle la dynamique vertueuse de l'action de prévention dans la démarche même qu'elle initie, et qu'elle porte ensuite, en s'attachant à l'analyse du travail et, partant, du procédé et de l'organisation pour le mettre en œuvre (lire p.36: «La prévention, facteur d'excellence et outil de management»).

Vus au travers du prisme financier, les bénéfices de la prévention croissent ainsi au fur et à mesure que l'on dépasse la seule prise en compte des coûts directs du sinistre avéré (Cf. Figure 1).

Des points de vue qui varient selon les parties prenantes et les objectifs

Dès lors que l'on sort du cadre de l'entreprise et que l'on cherche à étendre le champ d'étude et à



prendre en compte des considérations sociétales, l'analyse peut s'étendre au-delà des coûts calculés à partir d'éléments comptables (coûts horaires, devis, factures...). On estime alors la valeur de critères «intangibles» selon différentes méthodes. Dans une étude internationale réalisée pour l'Association internationale de la Sécurité sociale (AISS) en 2011, «l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés» et «l'amélioration de l'image de l'entreprise» ont été chiffrées et ont pu ainsi être identifiées comme les deux premiers avantages financiers portés par la santé et sécurité au travail et cités par les entreprises [6].

Quelle que soit l'étendue du périmètre pris en compte dans la notion de performance d'entreprise, le discours économique permet une approche intégrée de l'entreprise et de son environnement dans lequel peuvent être mis en évidence les leviers de la prévention. La cible de ces messages, commodément appelée «entreprises», est en réalité multiple. La réduction d'une entreprise à un «directeur» et des salariés, voire à ses actionnaires, doit être élargie, et

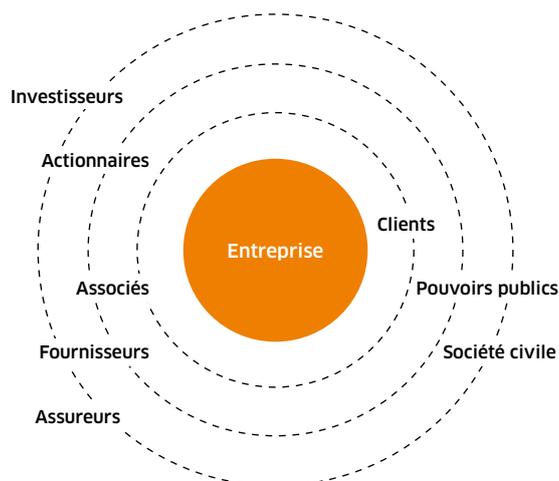


FIGURE 2 → Les parties prenantes à l'entreprise, un ensemble diversifié.

c'est l'ensemble de ses parties prenantes qui influence sur son fonctionnement et son devenir. Ainsi que l'exprime le Conseil économique, social et environnemental (CESE) en 2013: «L'entreprise agit en effet au sein d'un environnement qui se compose de nombreux acteurs, qualifiés de parties prenantes (stakeholders). La conception traditionnelle selon laquelle elle n'aurait de compte à rendre qu'à ses actionnaires semble aujourd'hui dépassée» [7]. Ces parties prenantes sont au sein même de l'entreprise (salariés, dirigeants...) impliquées dans son processus de production (fournisseurs, associés...), dans sa dimension financière (actionnaires, banquiers, assureurs...), voire dans des sphères considérées –souvent à tort –comme extérieures à l'entreprise: les clients qui sont destinataires des produits et services, les groupes de pression qui tiennent l'entreprise pour responsable des effets de sa production (voire de

son «comportement»), le législateur qui encadre l'activité de l'entreprise par un corpus réglementaire... Chacune de ces parties prenantes exprime des attentes différentes auprès de l'entreprise, mais également une perception différente des questions de santé et sécurité au travail (Cf. Figure 2). Il s'ensuit que les motivations à mettre en œuvre la prévention recouvrent des intérêts très diversifiés. Une enquête récente de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) auprès des employeurs –acteurs sociaux situés au «carrefour» des parties prenantes –illustre cette diversité (Cf. Tableau 1).

Dans le tableau 1, on voit que le cadre des considérations économiques s'élargit considérablement. Des paramètres intangibles interviennent dans l'évaluation de critères réputés comme aisément chiffrables: «l'absentéisme» n'est plus limité à un comptage de journées perdues et «la désorganisation» lui est associée. La «fidélisation du personnel», critère intangible s'il en est, est une motivation dominante. La vision de l'entreprise est ici élargie à son environnement: le premier cercle de «l'exigence des clients» est étendu à la «réputation de l'entreprise». On voit ici que la performance de l'entreprise, exprimée au travers de ses intérêts, dépasse le seul cadre des notions, couramment prises en compte, de productivité ou de rentabilité financière.

On relève également que, même si c'est à un niveau moindre, cette perception concerne les très petites entreprises. Alors que, comme nous l'avons vu plus haut, la santé et sécurité au travail ne constituent pas pour elles une préoccupation prioritaire, beaucoup ne restent pas moins conscientes que la prévention peut avoir une incidence sur leur réputation (48,8% de 1 à 9 salariés; 64,9% de 10 à 49 salariés). Le lien est également évident pour les employeurs entre la prévention et les sujets qui les concernent particulièrement, à savoir la fidélisation du personnel et l'absentéisme.

Prévention et performance globale et durable de l'entreprise

La performance de l'entreprise est ainsi appréhendée dans un environnement global, aux influences multiples et croisées. Les exigences industrielles de production et de service sont renforcées par les objectifs financiers, complexifiées par la prise en compte des exigences sociales et sociétales, encadrées par la traduction réglementaire de ces dernières... Chacune de ces «forces» est en constante évolution et nécessite une adaptation rapide. Dans un tel contexte, la performance d'une entreprise ne peut pas se limiter à un rendement à court terme: elle s'inscrit dans une dynamique de progrès et d'inclusion sociale: «Les entreprises et les organisations n'opèrent pas dans le vide. La manière dont elles s'inscrivent au cœur de la société et de

EFFECTIFS DES ENTREPRISES	1 À 9	10 À 49	50 À 249	250 À 499	500 ET PLUS	TOUS EFFECTIFS
MOTIVATIONS POUR DÉVELOPPER LA PRÉVENTION						
Réputation de l'entreprise	48,8	64,9	73,8	78	82	52
Fidélisation du personnel	44,7	57,9	64,9	65,4	65,9	47,2
Désorganisation et absentéisme	40,2	64,4	80,5	85,9	85	45,1
Exigence des clients	34,5	48	53	54,1	50	37

↑TABLEAU 1 Motivations pour développer la prévention des risques professionnels (% de réponses « motivation primordiale ou secondaire » des employeurs, en fonction de la taille des établissements mesurée par l' effectif en nombre de salariés) (les autres réponses possibles étant = « cela ne joue pas » + non réponse – Source: enquête Dares [8]).

leur environnement est un facteur décisif pour la poursuite de leurs activités. C'est du reste un paramètre toujours plus utilisé pour évaluer leur performance globale» [9].

L'appréhension de la performance, depuis l'évitement des coûts de sinistre, puis élargie à l'économie des coûts indirects, et enfin à l'accompagnement des dynamiques de production, s'étend ainsi à l'anticipation des évolutions des exigences des parties prenantes, à celle des aléas, et plus généralement la nécessité de s'intégrer dans un monde global et interactif. La performance d'entreprise, en plus d'être globale, se doit d'être durable.

La prévention intègre d'évidence la pratique de prévision et de traitement des aléas. Au carrefour de nombreuses questions sociales (sécurité, conditions de travail...), et de par sa pratique éprouvée du dialogue social (gestion des questions de santé et sécurité au travail dans les entreprises, implication dans les textes normatifs et réglementaires...), la prévention participe à l'intégration de l'entreprise dans le monde « global » qui l'entoure. En atteste sa prise en compte dans les démarches RSE (responsabilité sociétale et environnementale) des entreprises²: dans le « baromètre des enjeux RSE 2016 », 44% des personnes interrogées considèrent que le fait de lier la RSE à la santé au travail produit des améliorations sur la situation de l'entreprise [3].

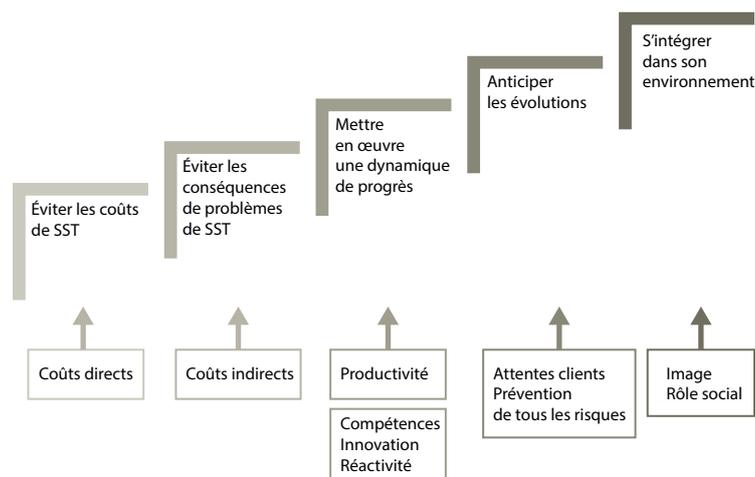
Pour chaque composante d'une performance durable, la prévention est à même de fournir à l'entreprise des leviers de progrès (Cf. Figure 3).

La part essentielle de l'humain

La performance de l'entreprise est ainsi jaugée à l'aune de sa compétence, de sa créativité, sa réactivité, sa capacité d'anticipation, son engagement social... Ces critères sont difficilement réductibles à des moyens de production matériels ou financiers: il ne fait aucun doute que la motivation et l'engagement des hommes et des femmes de l'entreprise en constituent une part essentielle. La valeur de l'entreprise repose donc aussi sur « le capital humain, comprenant le savoir et les compétences des salariés, le capital structurel, incluant le collectif de travail et le procédé de production, et le capital relationnel,

incluant la perception de l'entreprise par ses actionnaires, les perceptions des clients, fournisseurs et concurrents »³ [10].

La capacité d'adaptation de l'entreprise face à l'évolution rapide des technologies et des modes de production, à l'effacement des limites entre activités de production et activités de service, accentue cette nécessité d'engagement. L'étude de prospective « Production 2040 » réalisée par l'INRS oppose



ainsi deux logiques de gouvernance des entreprises: « D'une part une logique financière à court terme, pour laquelle la rentabilité immédiate est le principal objectif, au détriment du facteur humain et de la durée de vie de l'entreprise et, d'autre part, une stratégie à plus long terme dans laquelle la recherche de la compétitivité, indispensable à la survie de l'entreprise, s'accompagne d'innovation, de créativité, de méthodes de management qui prennent en compte la participation des acteurs de l'entreprise » [11]

Le « capital humain » représente dès lors une composante essentielle du potentiel de performance d'une entreprise⁴. Avec les transformations attendues des métiers et des organisations, le rôle de cette ressource intangible, moteur d'adaptation et d'innovation des entreprises, devrait être de plus en plus important. La construction d'indicateurs représentatifs de la « qualité » de cette ressource, et de

↑FIGURE 3 De l'évitement des coûts à la performance durable.



l'effet de la santé – et donc de la prévention – sur cette qualité, se développe et pénètre le champ normatif. L'étude de son lien avec la performance d'entreprise peut alors être envisagé par des analyses statistiques sur des données à grande échelle (lire p. 43: «L'humain au cœur de la performance des organisations»).

Le «centrage» de la performance d'entreprise vers sa composante humaine place à nouveau la santé et sécurité au travail au cœur du sujet. La «personne» est l'objet même de la prévention, qui met l'homme au cœur du travail. La culture de prévention la valorise et encourage son implication positive. Elle préconise la transparence des démarches vis-à-vis des acteurs de l'entreprise. Les approches collective et participative sont des pratiques-clés. La prévention concourt à une dynamique positive de mobilisation des acteurs de l'entreprise.

De la conviction à l'action

Si les éléments d'objectivation du lien entre prévention et performance se collectent encore de manière disparate, si l'argumentaire se construit progressivement, si ce discours est encore porté par des voix éparses et reste trop peu entendu par les entreprises, il rencontre cependant un écho favorable. L'enquête européenne «Esener 2» sur les risques nouveaux et émergents encourus par les entreprises (réalisée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail) indique ainsi que «maintenir ou augmenter la productivité» est une des raisons majeures de traiter les questions de santé et sécurité au travail pour 41,6% des entreprises françaises [12]. La presse multiplie les témoignages de conviction (voir par exemples: In [2]). Mais la synergie entre prévention et performance ne se limite pas à la mise en œuvre d'actions ponctuelles. Elle nécessite une vision globale portant sur les différentes composantes de l'organisation de l'entreprise. La prévention propose ainsi une approche intégrée au fonctionnement de l'entreprise qui s'appuie sur les hommes et les femmes qui la constituent (lire p. 46: «Prévention et performance globale d'entreprise : le rôle central de l'humain, concepts et retours d'expériences»).

Les enjeux sont aujourd'hui multiples et à traiter de manière cohérente. Il s'agit de convaincre de la synergie entre prévention et performance, d'outiller les acteurs convaincus d'éléments objectifs et d'un argumentaire clair et non biaisé, et de formaliser un discours adapté aux différentes cibles. Il s'agit enfin de passer de la conviction à l'action, en développant une prévention «intégrée» au fonctionnement des entreprises.

Établir un lien entre prévention et performance est une démarche qui porte en soi une vision d'avenir de la prévention, mais qui fait encore débat. L'ambition de ce dossier est d'alimenter ce débat, à partir de points de vue différents qui s'appuient sur des approches pouvant paraître parfois divergentes. Il entend contribuer à la construction d'une vision commune par les acteurs de la prévention, qui puisse trouver un écho auprès de tous ceux qui travaillent dans cette entité aux contours mouvants que l'on appelle «l'entreprise». ●

1. Par commodité, la notion de «sinistre» recouvre ici les effets d'un accident du travail (AT) ou d'une maladie professionnelle (MP).

2. Pour l'Union européenne, «Une entreprise est considérée comme socialement responsable lorsqu'elle se donne, dans le cadre de ses activités quotidiennes, des objectifs sociaux et environnementaux plus ambitieux que ceux prévus par la loi». Voir: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fr>

3. Traduit de l'anglais.

4. Notion qui peut également être illustrée par l'appellation «potentiel humain», moins connotée «outil» et illustrant son caractère adaptatif [13].

BIBLIOGRAPHIE

- [1] INRS/Viavoice – Enquête «Santé et sécurité dans les petites entreprises: quelle prévention?». INRS, 2015. Communiqué accessible sur: www.inrs.fr
- [2] CANETTO P. – Prévention et performance d'entreprise: panorama des approches et des points de vue. INRS, 2018, PV 7, 64 p.
- [3] Malakoff-Médéric, Orse (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises) – Baromètre des enjeux RSE 2016; Focus RSE et santé, sécurité, qualité de vie au travail. Malakoff-Médéric, 2016. Accessible sur: <https://fr.slideshare.net/Squaremetric/baromtre-des-enjeux-rse-2016-sant-scurit-et-qualit-de-vie-au-travail>
- [4] Carsat Alsace-Moselle – Grille d'appréciation du « coût non assuré » d'un accident. Accessible sur: <http://blogs.carsat-am.fr/cout-accident/>
- [5] EU-OSHA – Economie nationale et sécurité et santé au travail. Hygiène et sécurité du travail, 3^e trimestre 2008, 212, Point de repère PR 35, pp. 73-75. Accessible sur: www.hst.fr
- [6] BRAUNIG D., KOHSTALL T. – Rendement de la prévention: calcul du ratio coût-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise. Rapport de recherche pour l'AISS, 2011.
- [7] RAFAEL A. – Performance et gouvernance de l'entreprise. Avis du Conseil économique, social et environnemental (CESE), mai 2013. Accessible sur: www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013_13_performance_gouvernance_entreprise.pdf
- [8] AMIRA S., DESJONQUIERES A. – L'enquête « Conditions de travail » auprès des employeurs: résultats détaillés. Dares, juillet 2017, Synthèse Stat' n° 23. Accessible sur: http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/synthese.stat_no23_-_enquete_ct_volet_employeurs.pdf
- [9] ISO 26000 – Responsabilité sociétale. Genève, ISO, 2010. Accessible sur: www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html
- [10] AHONEN G. – The economic dimension of OSH management. In: OSH-Wiki, version mise à jour le 24/04/2013. Accessible sur: https://oshwiki.eu/wiki/The_economic_dimension_of_occupational_safety_and_health_management
- [11] LEVERT C., HÉRY M. ET AL. – Comment pourraient évoluer les activités productives en France d'ici 2040? Hygiène et sécurité du travail, septembre 2016, 244, pp. 102-107. Accessible sur: www.hst.fr
- [12] EU-OSHA – Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents « Esener 2 ». Bilbao, Agence européenne EU-OSHA, 2014. Accessible sur: <https://osha.europa.eu/fr/surveys-and-statistics-osh/esener>
- [13] RICHER M. – Sommes-nous tous du capital humain? Blog Management & RSE, version mise à jour le 28/08/2017. Accessible sur: <http://management-rse.com/2015/07/08/sommes-nous-tous-du-capital-humain/>

QUELS ARGUMENTS POUR CONVAINCRE? LE CAS DES TRÈS PETITES ENTREPRISES

Souvent préoccupées par des problématiques économiques de court terme, les très petites entreprises sont parfois peu concernées par la question des risques professionnels. Pourtant, il existe des leviers de mobilisations d'ordre socio-économique. Cet article expose les principaux arguments, ainsi que l'expérimentation menée par le réseau Assurance maladie – Risques professionnels afin de sensibiliser cinq professions exercées dans des petites entreprises.

PATRICK
LAINE,
MARC
MALENFER
INRS, mission
TPE-PME

Depuis quelques années, les très petites entreprises sont au centre des réflexions socio-économiques. Identifiées comme vecteurs de croissance économique, elles font l'objet d'une attention particulière. Dans ce contexte, la santé au travail dans ces entreprises devient un enjeu pour les politiques publiques et les partenaires sociaux, aux niveaux européen et national. Les arguments pour convaincre ces entreprises de l'intérêt de la prévention des risques professionnels sont de différentes natures. L'expérience menée ces dernières années par le réseau Assurance maladie – Risques professionnels¹ et l'INRS vers des métiers cibles a permis de construire un argumentaire mobilisateur pour l'entreprise. En établissant un lien entre la santé des salariés et celle de l'entreprise, les arguments s'appuient sur la performance attendue de la prévention ou sur la non-performance générée par l'accident ou la maladie professionnelle.

Caractéristiques de la petite entreprise

Les très petites entreprises (TPE) se définissent par un effectif de moins de dix salariés. Sous l'impulsion européenne, la terminologie est en train d'évoluer vers la dénomination de « micro-entreprises ». Elles se caractérisent par une activité de proximité, un capital détenu par le chef d'entreprise et une relation interpersonnelle influencée par des liens particuliers (familial ou social).

Ces entreprises font face à des problématiques de court terme: carnet de commandes, planning de production, trésorerie. Les mobiliser sur des sujets de moyen ou long termes, tels que la santé au travail, peut être difficile.

Ces entreprises ont un fonctionnement très centralisé autour du chef d'entreprise, avec une organisation peu formalisée. Une caractéristique forte est la très grande polyvalence des salariés, qui ne facilite pas la spécialisation d'une personne sur la santé au travail.

Le rôle central du chef d'entreprise est également constitutif de la TPE. Très impliqué dans l'activité, il cumule les responsabilités et se voit obligé d'établir des priorités, au premier rang desquelles figure la pérennité de son activité. Les questions de développement commercial et de financement sont ses premières préoccupations [1]. Viennent ensuite les aspects administratifs, qu'il traitera en fonction de leur impact potentiel sur l'entreprise. Parmi ceux-ci figurent les obligations en matière de santé et sécurité au travail, souvent perçues comme des « contraintes administratives » et se résumant généralement, de son point de vue, à l'obligation d'adhésion à un service de santé au travail et à l'obligation de disposer d'un Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER).

Ces caractéristiques communes recouvrent cependant une réalité très hétérogène. Les motivations du dirigeant, le contexte de l'activité, la concurrence locale..., sont autant de facteurs qui individualisent les situations [2].

Sur les questions de travail, le regroupement des entreprises s'effectue généralement autour du secteur d'activité, marqué par un certain nombre de caractéristiques communes. Au-delà d'une activité identique, qui permet de partager des savoir-faire, le secteur d'activité définit des déterminants de la profession: contexte économique, évolution technologique, règles sociales. Il est également accompagné par des organismes professionnels, très



structurants, qui agissent dans l'intérêt du secteur. Enfin, des exigences réglementaires propres à un secteur peuvent exister, contribuant à introduire des spécificités.

Il est possible d'identifier des enjeux et des ressorts pertinents pour développer la prévention des risques professionnels auprès de la majorité des TPE d'une profession donnée.

La performance: un levier pour agir

La prise en charge de la santé et sécurité au travail étant souvent mal assurée au sein des TPE, il est nécessaire de rechercher les leviers favorisant l'implication du chef d'entreprise sur ce sujet.

Alerter sur les conséquences probables de l'absence de prévention

Les conséquences immédiates de la survenue d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle sont identifiées par le chef d'entreprise, notamment les répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise.

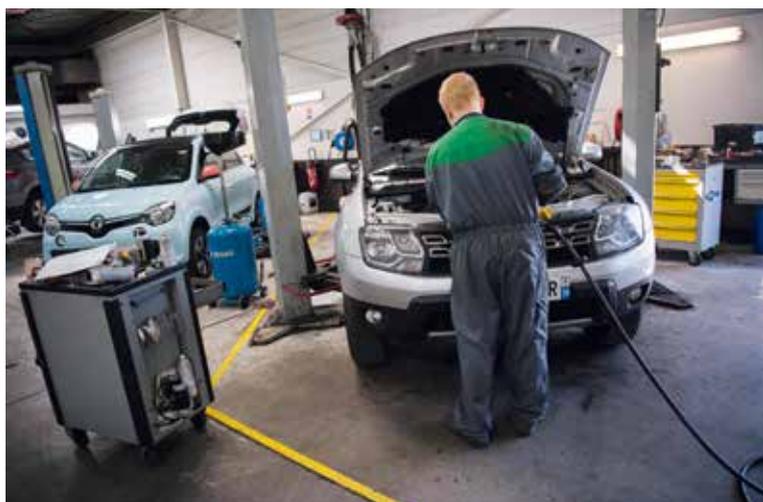
d'une faute inexcusable, incite également les chefs d'entreprise à répondre aux obligations réglementaires en matière de santé au travail et, pour certains d'entre eux, à se mettre en conformité juridique. Ce point apparaît comme la première motivation² des chefs de TPE pour la réalisation de l'évaluation du risque et sa formalisation dans le document unique.

L'absentéisme est la conséquence la plus directe de l'accident ou de la maladie pour le chef d'entreprise. L'arrêt de travail diminue immédiatement la capacité de production de l'entreprise et la prive d'une compétence. Les effets sont immédiats: la désorganisation génère des retards, une baisse d'activité, voire l'impossibilité de réaliser certaines tâches. Par exemple, dans un petit restaurant, l'absence du chef cuisinier peut être très perturbante pour l'activité, de même que chez un petit transporteur, l'absence d'un conducteur peut générer des retards de livraison aux clients. Cette désorganisation va peser sur l'entreprise et l'obliger à recruter en urgence, recourir à l'intérim, accueillir et former les personnes dans la précipitation...

Valoriser les bénéfices économiques attendus d'une politique de prévention

Au-delà de l'évitement des effets immédiats générés par les accidents du travail et maladies professionnelles, il s'agit d'intégrer la prévention dans une démarche bénéfique pour l'entreprise, notamment au regard de sa performance économique. Que la TPE soit dans une logique de développement ou de pérennisation de son activité, sa situation économique est une préoccupation de tous les instants. Le chef d'entreprise recherche en permanence les moyens de l'améliorer.

En matière de santé au travail, une première approche de la mesure de l'impact économique de la prévention consiste à mesurer un bénéfice au regard du coût engendré par la mise en place d'une mesure de prévention. Le coût peut généralement être évalué aisément: achat d'un équipement, participation à une formation, changement d'organisation, accompagnement par un consultant, etc. Le bénéfice est plus difficile à mesurer sur le périmètre restreint de la santé au travail; il est généralement mesuré sur des gains de productivité engendrés. La performance d'une nouvelle machine, apportant une meilleure protection de l'opérateur et un gain de productivité, sera appréciée sur ce second critère, le bénéfice de l'amélioration de la protection de l'opérateur étant difficile à chiffrer. De même, l'achat d'équipements de protection individuelle est toujours associé à un coût sans bénéfice, puisqu'il ne génère pas de gain de productivité. La fonction de protection de l'opérateur ne peut être directement reliée qu'au bénéfice dû à l'atténuation du dommage d'un éventuel accident.



© Gael Kerbaol/INRS

Dans la réparation automobile, le maintien de compétences « pointues » nécessite que les salariés soient régulièrement formés.

Dans un premier temps, la survenue d'un accident ou d'une maladie porte souvent atteinte à l'image de l'entreprise. Les accidents survenus dans une TPE, qui a une activité très locale, sont connus des entreprises concurrentes, voire des clients. Ils peuvent conduire à une perte de confiance des partenaires de l'entreprise, avec un impact sur l'activité, voire une difficulté de recrutement pour l'entreprise.

De plus, la survenue d'un accident du travail grave, ou d'une maladie professionnelle débouchant sur une procédure de licenciement pour inaptitude, sont des événements qui vont peser sur le climat social interne de l'entreprise. Dans une TPE, la grande proximité entre les salariés et l'employeur, la dimension parfois affective des rapports, accentuent l'impact psychosocial d'un événement de ce type.

Le risque juridique lié à la survenue de l'accident ou de la maladie, notamment par la reconnaissance

Une seconde approche consiste à comparer le coût de la mesure de prévention au coût direct de l'accident ou de la maladie professionnelle, c'est-à-dire le coût imputé à l'entreprise à la suite de la déclaration d'un accident du travail.

Ce raisonnement connaît deux limites :

- d'une part, l'occurrence de l'accident est faible dans la TPE ;
- d'autre part, la tarification des accidents du travail pour les entreprises de moins de 20 salariés, mutualise le coût entre les entreprises avec la même activité (code risque identique). Il n'y a donc pas d'effet direct et immédiat entre la survenue de l'accident et la cotisation payée par l'entreprise.

Une troisième approche, fondée sur un raisonnement économique auquel le chef d'entreprise est sensible, est la fidélisation des salariés, dont l'importance est variable selon le secteur d'activité. Dans la réparation automobile, par exemple, elle se matérialise par le maintien de compétences « pointues » dans l'entreprise, en raison des évolutions technologiques sur les véhicules (exemple des voitures électriques ou hybrides), qui nécessitent d'avoir des salariés régulièrement formés. L'investissement dans la formation continue des employés est donc important et leur fidélisation devient alors un enjeu stratégique pour l'entreprise. Dans le domaine de la maçonnerie, secteur très concurrentiel, la différenciation par la qualité de réalisation, qui dépend de la compétence des salariés, est un moyen de se distinguer des concurrents et donc d'assurer la pérennité de l'entreprise. La prévention peut être valorisée auprès de ces entreprises comme un moyen de conserver et de préserver les salariés et leurs compétences.

Des actions nationales pour mobiliser les entreprises: l'exemple de cinq professions

Sur la période 2014-2017, une expérimentation a été menée par le réseau Assurance maladie-Risques professionnels de la Sécurité sociale¹, afin d'accompagner quatre professions exercées au sein de petites entreprises: la restauration traditionnelle, la réparation automobile, la maçonnerie et le transport routier de marchandises. Une cinquième profession, le commerce de détail non alimentaire, a été intégrée au dispositif au cours de la période [3].

Une partie de cette expérimentation a consisté à mobiliser les petites entreprises sur le sujet de la santé au travail, étape nécessaire compte tenu de leurs caractéristiques développées précédemment. Cette mobilisation s'est appuyée notamment sur un dépliant qui vise à interpeller les chefs d'entreprise en s'appuyant sur des chiffres-clés, en documentant les principales causes d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Ce dépliant oriente le lecteur vers une page web où il trouvera toutes les ressources pour passer à l'action (Cf. Pour en



savoir plus). L'étape de mobilisation se poursuit par la mise à disposition de supports ou d'outils pour faciliter la mise en œuvre de mesures de prévention [3].

L'argumentaire sur l'utilité de la prévention a été construit principalement autour des conséquences des accidents et maladies dans le secteur d'activité visé. En premier lieu, le nombre de journées d'arrêt de travail pour la profession atteste de l'importance de cet élément. Compris entre 1 et 1,7 millions de journées perdues dans chacun des métiers accompagnés, ce nombre donne une vision globale de la situation dans une profession et interpelle sur la réalité d'un phénomène qui se produit statistiquement peu souvent à l'échelle d'une seule entreprise. En lien avec les données sectorielles d'absentéisme, le taux de cotisation de la profession pour les accidents du travail et les maladies professionnelles, exprimé en pourcentage de la masse salariale, est également de nature à interpeller le chef d'entreprise. Ainsi, pour l'activité de maçonnerie, le taux de cotisation AT-MP, autour de 8% de la masse salariale, est comparable à la marge dégagée par l'entreprise.

Les chiffres sur l'absentéisme sont également utilisables pour quantifier les conséquences directes pour l'entreprise. Ainsi, le nombre moyen de jours d'arrêt par accident ou par maladie, matérialise toutes les conséquences immédiates de l'absence. Par exemple, pour la restauration traditionnelle, la durée moyenne d'arrêt par accident est de 52 jours. Pour la réparation automobile, la durée moyenne d'arrêt pour une pathologie de l'épaule

↑FIGURE 1 Exemple de dépliant de sensibilisation à la prévention à l'usage des garages (extrait).





FIGURE 2 → Exemple de dépliant de sensibilisation à la prévention à l'usage de la restauration traditionnelle (extrait).

est de 300 jours. Ces données chiffrées incitent le chef d'entreprise à prendre conscience des conséquences concrètes de la survenue d'un sinistre sur l'activité de l'entreprise (Cf. Figure 1).

Le coût du licenciement pour inaptitude est une préoccupation des chefs d'entreprise qui a également été identifiée. La réparation automobile se distingue des autres métiers sur ce point, auquel elle est particulièrement sensible, certainement en lien avec une masse salariale plus élevée et des situations individuelles connues dans la profession. Ainsi, dans ce métier, l'argument du coût d'un risque de licenciement pour inaptitude est mobilisateur.

Mobiliser les acteurs de la prévention au contact des TPE

Pour chacun des métiers, une collaboration a été mise en place avec un ou plusieurs partenaires relais. L'objectif de ces partenariats est de trouver, parmi

POUR EN SAVOIR +

Dépliants INRS de sensibilisation pour les TPE :

- ED 6193 - *Transport routier de marchandises*. INRS, 2014.
- ED 6199 - *Restauration traditionnelle*. INRS, 2015.
- ED 6198 - *Garages automobiles et poids lourds*. INRS, 2015.
- ED 6259 - *Commerces de détail non alimentaire*. INRS, 2016.
- ED 6206 - *Travaux de maçonnerie*. INRS, 2015.

Accessibles sur : www.inrs.fr

les acteurs au contact des TPE, ceux qui pourront efficacement porter un message de prévention dans une posture de conseil et d'accompagnement de l'entreprise et dans une relation de confiance avec elle. Les arguments utilisés pour convaincre l'entreprise, tels les chiffres-clés (durées d'arrêts, taux de cotisation...), sont également utilisés pour convaincre les partenaires relais. En se les appropriant, les partenaires prennent conscience des enjeux de la santé au travail et sont mieux à même de relayer les actions des préventeurs. Cela est d'autant plus vrai lorsque ces partenaires sont des structures de conseil et d'appui aux TPE sur les aspects économiques et sociaux (chambres consulaires, experts comptables...), interlocuteurs de confiance des chefs d'entreprise.

Les arguments concernant l'ensemble de la profession, comme le taux de cotisation AT-MP, sont des données « macroéconomiques » qui concernent directement les organisations professionnelles. Leur implication dans la gestion du risque AT-MP, en tant que partenaires sociaux, facilite cette appropriation.

Conclusion

Les arguments pour convaincre le chef d'entreprise d'initier une démarche de prévention des risques professionnels peuvent se fonder sur le bénéfice *a priori* de la prévention des risques ou sur les conséquences d'un accident potentiel. Dans les deux cas, les arguments s'appuient sur des données chiffrées contextuelles, afin de faciliter leur appropriation dans l'entreprise. Ces données établissent le lien de causalité entre la santé des salariés de l'entreprise et la santé de l'entreprise. En témoigne le titre de la collection de dépliants INRS destinés aux chefs d'entreprises des métiers ciblés par des programmes d'action nationaux : « La santé de votre entreprise passe par la santé de vos salariés » (Cf. Figure 2). ●

1. *Le réseau Assurance maladie – Risques professionnels se compose de la Cnam, des Carsat, Cramif, CGSS, de l'INRS et d'Eurogip.*

2. *Enquête « Conditions de travail 2013 ». Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Accessible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr>*

BIBLIOGRAPHIE

- [1] INRS/Viavoice – *Enquête « Santé et sécurité dans les petites entreprises : quelle prévention ? »*. INRS, 2015. Communiqué accessible sur : <http://www.inrs.fr/header/presse/cp-enquete-tpe.html>
- [2] CAROLY S., GAUDIN D., LAINE P., MALENFER M. – *Quelles pratiques de gestion des risques dans les micro-et petites entreprises ? Résultats de l'étude européenne SESAME. Hygiène et sécurité du travail*, septembre 2017, 248, pp. 58-64. Accessible sur : www.hst.fr
- [3] MALENFER M., LAINE P., BALANNEC T. – *Mobiliser les TPE : un défi pour la prévention. Revue des conditions de travail (Anact)*, décembre 2016, 12 p. Accessible sur : www.anact.fr/node/11420

INVESTIR DANS LA PRÉVENTION: L'EXEMPLE D'UN GROUPE HOSPITALIER

Pour tout employeur, mener des actions de prévention pose la question des investissements à réaliser et des bénéfices que l'on peut en retirer. Grâce à l'analyse économique coût-bénéfice, il est possible de calculer le bénéfice net d'une action de prévention. Cet article illustre l'intérêt, pour le préventeur, de recourir à cette démarche pour convaincre l'employeur qu'au-delà de la réglementation, consacrer des ressources à la prévention peut être très rentable. L'ergonome du Groupe hospitalier Paris – Saint-Joseph a utilisé cette analyse économique pour présenter deux projets de prévention des risques liés à l'activité de brancardage, et orienter la décision vers le projet le plus satisfaisant en termes de prévention, alors qu'il était le plus coûteux.

CHRISTIAN TRONTIN, BERTRAND DELECROIX
INRS, département Homme au travail

JEAN-PHILIPPE SABATHÉ
ergonome, Groupe hospitalier Paris – Saint-Joseph

La question du « retour sur investissement » fait partie intégrante de la logique du décideur. Qu'elle concerne l'achat d'une machine, l'embauche d'un salarié ou un projet stratégique de plus grande ampleur, la question reste la même: comment employer au mieux, de la manière la plus efficace possible, les ressources limitées de l'entreprise? L'outil privilégié pour répondre à cette question est l'analyse coût-bénéfice, particulièrement adaptée à la gestion de l'entreprise, car elle est susceptible de fournir des informations de deux manières: soit *a priori* comme outil d'aide à la décision lorsqu'il s'agit d'engager des ressources dans un projet ou de choisir entre deux ou plusieurs projets concurrents, soit *a posteriori* comme outil d'évaluation d'un projet réalisé par le passé.

Appliquée plus spécifiquement à la prévention, l'analyse coût-bénéfice peut être réalisée par le préventeur au sein de l'entreprise, soit pour apporter au décideur des éléments économiques afin d'étayer le projet de prévention qu'il lui soumet, soit pour rendre compte, quelques années après avoir mis en place l'action de prévention, de ses résultats économiques¹. Cette analyse est d'autant plus pertinente qu'elle permet d'intégrer le facteur temporel, c'est-à-dire de rapprocher des investissements essentiellement à court terme de bénéfices à plus long terme. Un aspect particulièrement important, car il correspond également au décalage temporel des effets de la prévention, bien connu de tout préventeur.

Dans son principe, l'analyse coût-bénéfice est relativement intuitive puisqu'elle consiste à comparer les investissements et les bénéfices d'une action de prévention (Cf. Encadré 1). Il convient

cependant qu'elle soit réalisée avec rigueur pour que ses résultats puissent être discutés (elle est avant tout un support de dialogue raisonné et de prise de décision). Pour cela, l'évaluateur se doit de:

- définir clairement le périmètre de l'évaluation (on retiendra uniquement les coûts et les bénéfices pour l'entreprise), ainsi que l'objet de l'évaluation (on choisira une action de prévention, en lien avec un risque avéré);
- retenir, pour les bénéfices, ceux dont le lien de causalité avec l'action de prévention est avéré;
- procéder à une évaluation réaliste, c'est-à-dire privilégier une estimation raisonnable des coûts et des bénéfices attendus.

Il convient également de remarquer que si l'évaluation des investissements est relativement aisée, celle des bénéfices est parfois plus délicate. Les premiers bénéfices d'une action de prévention, résident dans les gains liés à une baisse de la sinistralité. D'autres bénéfices sont parfois plus difficiles à intégrer dans l'évaluation: gain de qualité ou de satisfaction client, amélioration du climat social ou de l'image de l'entreprise seront très certainement des bénéfices qu'il conviendrait d'imputer à l'action de prévention, mais dans quelle proportion et pour quel montant financier? Répondre précisément à cette question est souvent difficile. Ces éléments peuvent cependant être mentionnés en complément de l'évaluation coût-bénéfice pour renforcer les arguments du préventeur.

Une approche recommandée par les institutions européennes

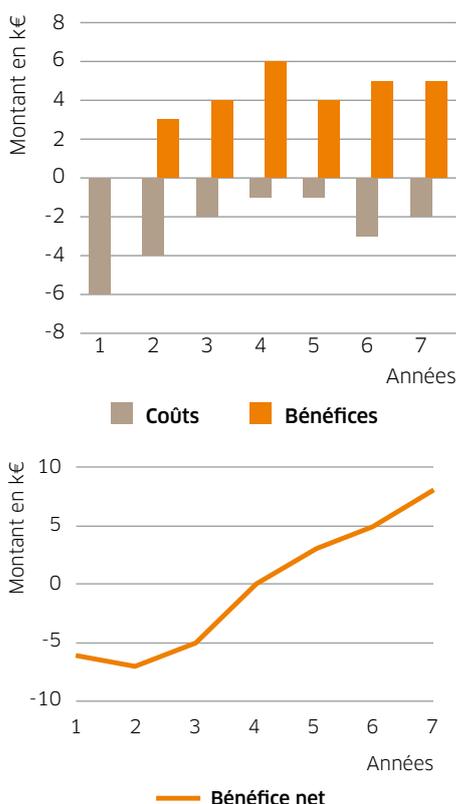
À partir des années 2000, les institutions européennes ont incité les chercheurs à développer



ENCADRÉ 1
ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE

L'analyse coût-bénéfice consiste, pour chaque année et pendant la durée du projet, à évaluer la différence entre les bénéfices constatés et les coûts générés. Cette différence permet le calcul du gain (ou de la perte) pour chaque année et d'en déduire, par cumul, le bénéfice net pour une période donnée.

L'exemple ci-dessous illustre le calcul du bénéfice net, à partir des coûts et bénéfices annuels. La 4^e année correspond à un bénéfice net nul : les bénéfices ont compensé les coûts, la durée du retour sur investissement (ROI) est donc de 4 ans.



des travaux autour de l'évaluation économique des démarches de prévention des risques professionnels. Au travers de guides de bonnes pratiques [1] ou encore de l'organisation de nombreux groupes d'experts, l'analyse coût-bénéfice a été recommandée comme approche la plus pertinente pour estimer les enjeux économiques de la prévention en entreprise (Cf. Encadré 2).

Afin d'illustrer l'intérêt du recours à l'évaluation économique, que ce soit dans une optique d'aide à la décision, mais aussi d'évaluation *a posteriori* de la rentabilité du projet, nous présentons une action réalisée par le Groupe hospitalier Paris - Saint-Joseph portant sur la prévention des risques liés à l'activité de brancardage. Cette action fait suite à de précédentes évaluations réalisées dans le cadre de la prévention des risques liés à la manutention des patients par le personnel soignant [2].

L'exemple du brancardage au bloc opératoire

Dans l'enceinte d'un hôpital, le déplacement d'un patient d'un service à l'autre s'effectue de nombreuses manières : debout si son état de santé le permet, ou au moyen d'un fauteuil roulant, d'un brancard ou d'un lit médicalisé selon ses besoins. Au sein du Groupe hospitalier Paris - Saint-Joseph, 20% des transports de patients se font par l'intermédiaire d'un lit médicalisé, en particulier lors des déplacements externes au bloc opératoire (trajet chambre - salle de transfert), pour lesquels ce mode de déplacement est systématique. Jusqu'en 2010, un grand nombre de lits, héritage d'une fusion en 2006 avec un autre hôpital, présentait la caractéristique d'une absence de la cinquième roue directrice, démontée car elle entraînait en conflit avec la table adaptable utilisée lors des repas des patients. Or, l'absence de cinquième roue réduit grandement la manœuvrabilité du lit lors d'un déplacement à un seul brancardier, et contribue à alimenter les plaintes des brancardiers vis-à-vis de la pénibilité de leur travail. Cette difficulté de mobilité augmente également les griefs des patients, à la suite de nombreux chocs du lit contre les murs ou les portes lors des déplacements. Cette difficulté à déplacer les lits vers le bloc opératoire génère de nombreux accidents du travail, une expression de plus en plus fréquente de douleurs, et devenait source de tension sociale. Face à cette situation, une réflexion a été engagée en 2010 par l'unité Prévention des risques professionnels, pour aboutir à la proposition de deux projets alternatifs.

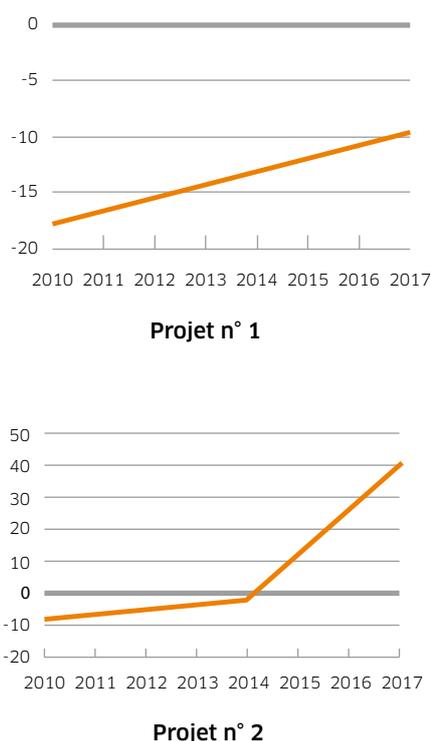
ENCADRÉ 2
LES ANALYSES COÛT-BÉNÉFICE
DANS LA LITTÉRATURE

Le nombre d'études de cas publiées dans la littérature sur le thème de l'analyse coût-bénéfice et du retour sur investissement de la prévention des risques professionnels est en constante augmentation depuis 1990. Au travers des 7 recensions publiées depuis 2007 par différents auteurs ou institutions, on dénombre 181 études, parmi lesquelles 149 ont développé la démarche coût-bénéfice dans sa totalité. 96% de ces 149 études concluent à un gain économique pour l'entreprise sur des périodes allant de quelques mois à plusieurs années. Au-delà du biais vraisemblable d'une incitation à ne publier que les études de cas « favorables », le lien entre prévention des risques professionnels et gain économique semble probant.

Le projet n° 1 consistait en l'achat des roues manquantes pour les 53 lits intégrés au parc du Groupe hospitalier, à l'issue de la fusion et de la remise en état éventuelle de lits défectueux pour un budget estimé à 15 000 €, complété par une formation (initiale, continue ainsi qu'un accompagnement par un brancardier référent) de l'ensemble des brancardiers. Cependant, malgré l'amélioration apportée, les lits seraient restés anciens, avec les autres roues qui avaient perdu en efficacité du fait de leur vieillissement. Si ce projet répondait au défaut de maniabilité, ainsi qu'au choix organisationnel de l'hôpital d'un brancardage à une seule personne, la pénibilité des actions de tirer-pousser restait élevée. En termes de bénéfices, le préventeur a estimé que cet investissement ne permettrait qu'une baisse de 10% du nombre de jours d'arrêt² à la suite d'un accident du travail, sur la base d'une moyenne de 89 jours par an (moyenne calculée sur les deux années précédentes).

Plutôt qu'une action sur les roues des lits, le projet n° 2 prévoyait l'achat de trois « systèmes mobiles motorisés » (SMM) d'aide au déplacement des lits, d'un montant total estimé à 60 000 €, complété par une formation initiale et un accompagnement à l'usage de l'outil. Ces dispositifs « volants » s'adaptent sur les lits existant à l'aide d'une pince. Trois SMM sont considérés comme suffisants pour l'ensemble des déplacements au bloc opératoire. L'appareil, guidé par le brancardier grâce à une télécommande, est connecté au lit par l'intermédiaire de pinces: il permet ainsi un déplacement sans effort, avec un risque de choc moindre et améliore le confort du patient. La maniabilité est augmentée, et la pénibilité liée au tirer-pousser est supprimée. Le préventeur a estimé que les gains de cet investissement seraient constitués par une baisse de 40% du nombre de jours d'arrêt la première année et de 60% les années suivantes³.

L'analyse coût-bénéfice a permis d'aider au choix entre ces deux projets. En effet, un arbitrage spontané sur le seul critère du coût à court terme aurait favorisé le premier projet, moins onéreux mais insatisfaisant au regard de la pénibilité de l'activité des brancardiers. Le préventeur s'est alors appuyé sur une évaluation économique, avec le recours à l'analyse coût-bénéfice, qui a permis de fournir à la direction de l'hôpital des éléments d'aide à la décision. Chacun des deux projets a été estimé sur une période de huit années (2010-2017), en détaillant les investissements nécessaires ainsi que les bénéfices attendus. Certains de ces bénéfices, d'ordre qualitatif (fluidité des transferts, confort du patient, valorisation de l'activité des brancardiers...), n'ont pas pu être intégrés au modèle, mais ils ont été détaillés et présentés comme des arguments supplémentaires pour chacun des projets.



↑FIGURE 1 Bénéfice net du projet n° 1 (en haut) et du projet n° 2 (en bas) par année (en milliers d'euros).

À l'issue de cette analyse et selon les hypothèses retenues, le bénéfice net de chaque action (Cf. Figure 1) montre l'absence de retour sur investissement pour le projet n° 1, alors que le projet n° 2 prévoit un retour sur investissement au terme de quatre ans et deux mois, et un bénéfice de 40 000 € sur les huit années du projet.

Les conséquences de l'introduction d'un SMM d'aide au déplacement des lits

À la suite de la présentation en 2010 des deux projets accompagnés de l'ensemble des éléments financiers et qualitatifs, la direction de l'hôpital a opté pour le projet n° 2, en procédant à l'achat de quatre systèmes mobiles motorisés (SMM) d'aide au déplacement des lits couvrant ainsi l'ensemble des déplacements chambre – bloc opératoire – service de réanimation. L'achat de matériel a été réalisé au début de l'année 2011, et cette décision d'acquiescer quatre outils a été bien acceptée par les personnels. Tout d'abord, ce choix n'a eu aucun impact sur la main-d'œuvre. Le temps nécessaire au déplacement des patients restant inchangé, les effectifs de brancardiers ainsi que le nombre de courses sont restés constants, favorisant ainsi l'adhésion du projet par les brancardiers et par les instances représentatives du personnel. Ensuite, l'introduction des outils était accompagnée d'un important programme de formation et de suivi, avec en particulier la nomination d'un brancardier référent



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Coûts corrigés de l'inflation	3,4	33,6	20,9	22,1	22,7	23,8	8,7	9,8	145,0
Bénéfices corrigés de l'inflation	26,7	27,3	21,2	27,7	28,2	25,7	28,3	20,0	205,1

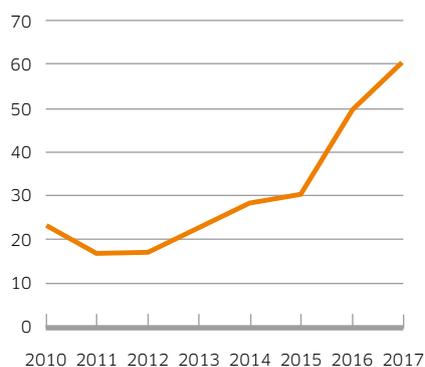
↑TABLEAU 1 Synthèse des coûts et des bénéfices par année (en milliers d'euros).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de jours d'arrêt	0	0	21	1	0	8	0	26

↑TABLEAU 2 Nombre de jours d'arrêt par année dus aux contraintes du tirer-pousser pour les brancardiers.

chargé de la formation à l'utilisation de l'outil, de l'accompagnement auprès de ses collègues, ainsi que de la maintenance des équipements.

En 2017, un bilan de l'action de prévention initiée en 2010 a été réalisé, complété par une évaluation économique. Sur les huit années du projet, l'ensemble des coûts a représenté 145 k€ pour un bénéfice total de 205,1 k€ (Cf. Tableau 1). En 2010, les coûts sont liés au temps passé à l'élaboration et la négociation du projet. À partir de 2011, les premiers investissements sont réalisés avec l'achat des quatre outils pour un montant de 80 k€ (amorti sur cinq ans) et la mise en place des différents volets de la formation (initiale, continue, nouveaux embauchés et accompagnement des brancardiers par le référent). Un questionnaire de satisfaction auprès des patients a également été réalisé et comptabilisé dans les coûts. Les bénéfices sont évalués à partir de la diminution du nombre de jours d'arrêt dus aux contraintes du tirer-pousser pour les brancardiers (Cf. Tableau 2)⁴, sur la base de la sinistralité des années antérieures à 2010, s'élevant à une moyenne de 89 jours d'arrêt, chaque journée étant valorisée à un coût unitaire de 300 €⁵. Le tableau 1 précise le total, par année, des coûts et bénéfices. L'évolution du bénéfice, cumul par année de la différence entre le bénéfice et le coût, est représentée dans la figure 2.



↑FIGURE 2 Bénéfice net par année à la suite de l'adoption du projet n°2 (en milliers d'euros).

Alors que l'estimation de ce projet retenait un retour sur investissement au terme de quatre ans et deux mois (projet n°2), il apparaît que le projet est rentable dès la première année, avec un bénéfice net systématiquement positif⁶. Au terme des huit années sur lesquelles porte l'évaluation, le bénéfice réalisé par l'hôpital a été de 60 k€ (bénéfice net fin 2017) et la comparaison du total des coûts et des bénéfices établit qu'1 € investi a permis de gagner 1,41 € sur la période considérée.

De nombreux autres bénéfices, non pris en compte dans l'évaluation coût-bénéfice, sont également soulignés, comme l'amélioration de la satisfaction des patients (enquête menée par le Comité de lutte contre la douleur de l'hôpital), l'amélioration de la fluidité des transports, la valorisation du travail des brancardiers par l'achat d'un matériel technique et coûteux et la préservation du bâti, par la réduction du nombre de heurts avec les murs et les portes.

Encouragé par les bons résultats de cette action, l'hôpital s'est doté, en 2013, de quatre SMM supplémentaires, afin de couvrir 100% des transports en lit. À ce jour, le taux d'utilisation est de 70% à 100% pour les transports des patients externes au bloc opératoire, et de 40 à 80% pour l'ensemble de l'hôpital. En cause: les périodes de maintenance des SMM, un turn-over tel que les brancardiers n'ont parfois pas le temps d'être formés à leur utilisation ou encore, le fait qu'en fin de poste, les brancardiers espèrent gagner du temps en réalisant une course manuellement, plutôt que d'aller chercher, puis ranger un SMM trop éloigné.

Conclusion

Au-delà des résultats remarquables en termes de baisse de sinistralité mais aussi d'amélioration de la satisfaction des patients et de l'organisation des transferts, cette action menée par le préventeur du Groupe hospitalier Paris – Saint-Joseph illustre parfaitement l'intérêt du recours à des arguments économiques lorsqu'il s'agit de convaincre un décideur d'investir en prévention. Utilisée dans un premier temps comme outil d'aide à la décision, l'analyse coût-bénéfice a permis de présenter l'ensemble des enjeux de l'action. Elle a détaillé



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

Lors des tâches de brancardage, la pénibilité des actions de tirer-pousser peut être importante.

non seulement les ressources que l'hôpital devra engager, mais aussi et surtout, les hypothèses qui ont été retenues par le préventeur concernant les bénéfices attendus. En adoptant une posture réaliste dans son évaluation, le préventeur a fourni au décideur une estimation de l'ensemble du projet qui a permis d'engager un dialogue et de dépasser le seul critère du coût immédiat pour intégrer l'ensemble des conséquences sur un plus long terme. Dans un deuxième temps, un suivi statistique et financier très précis de cette action a autorisé une évaluation *a posteriori* et au terme de sept années, le préventeur a pu communiquer au décideur le bilan positif pour l'hôpital de l'achat des quatre systèmes mobiles motorisés. ●

1. Il convient de préciser que cette démarche est un moyen, à la disposition du préventeur, pour inciter à la prévention. Elle ne peut pas être un argument pour s'affranchir de la réglementation. Mobilisée à bon escient par le préventeur, elle est un élément d'incitation, au même titre que d'autres arguments comme la qualité de vie au travail, la RSE ou encore l'image de l'entreprise.

2. Les conditions de cinquième roue manquante et de formation ne suppriment pas les contraintes du tirer-pousser d'un ensemble « lit + patient », dont le poids moyen se situe aux alentours des 250 kg. Le préventeur a estimé qu'au mieux et sur le long terme, la baisse était de l'ordre de 10%.

3. L'introduction du SMM supprime en théorie les contraintes du tirer-pousser. Par expérience, le préventeur a retenu une réduction de 40% la première année puis, 60% pour intégrer les effets non immédiats de la formation,

ainsi que les situations où les brancardiers n'utilisent pas le SMM (transferts courte distance, SMM en maintenance, brancardiers non formés).

4. Le tableau 2 montre une très forte baisse de la sinistralité, mais l'hôpital enregistre encore quelques jours d'arrêt. Malgré les consignes mises en place, certains transports sont encore réalisés sans le recours au SMM.

5. Ce coût unitaire est issu de travaux antérieurs au sein de cet hôpital, établi sur l'analyse de 21 accidents du travail d'une population d'aides-soignants [2]. Il est évalué à partir d'une grille listant l'ensemble des coûts en lien avec l'accident et supportés par l'hôpital. Ces coûts totaux comprennent les coûts directs (soins, indemnités journalières, capitaux et rentes) et les coûts indirects (administratifs, compléments de salaire, remplacement, désorganisation du service,...). À l'issue de l'évaluation du coût de chacun de ces accidents, l'étude a conclu à un coût total moyen de 9830 € par accident, et à un coût total moyen par jour d'arrêt de 294 € (en euros 2003). Le Groupe hospitalier a convenu de retenir un coût pour l'hôpital de 300 € par jour d'arrêt.

6. L'écart entre les quatre SMM et les trois SMM prévus dans l'étude préalable a été pris en compte dans les calculs.

BIBLIOGRAPHIE

[1] EU-OSHA – *Santé et sécurité au travail, une question de coûts et bénéfices?* Luxembourg, European Agency for Safety and Health at Work, Magazine, 1999, 1, p. 52.

[2] TRONTIN C., GLOMOT L., SABATHÉ J.-P. – Analyse coût-bénéfice des actions de prévention. Exemple du risque de manutention pour le personnel soignant. *Hygiène et sécurité du travail*, 2009, 215, ND 2310, p. 29-34. Accessible sur: www.hst.fr

LA PRÉVENTION, FACTEUR D'EXCELLENCE ET OUTIL DE MANAGEMENT

Souhaitant battre en brèche l'idée selon laquelle la prévention coûterait plus qu'elle ne rapporte, l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBT) a mené une étude. Celle-ci s'appuie sur une méthode et sur un outil permettant de calculer les coûts et les gains générés par une action de prévention – et donc, le retour sur investissement. Le retour d'expériences sur plus de 250 cas réels met en évidence des résultats très encourageants, démontrant que prévention peut rimer avec performance.

JOËL POIX
responsable
de la mission
Prévention et
performance,
OPPBT

Traditionnellement, les notions économiques liées à la prévention sont abordées à travers le prisme des coûts des actions de prévention ou des coûts générés par les accidents et les maladies professionnelles. Une idée largement répandue auprès des salariés et des chefs d'entreprises est que la prévention coûterait plus qu'elle ne rapporte. Or, une entreprise performante en prévention est une entreprise plus performante sur l'ensemble des critères qui caractérisent sa réussite, tels que : l'image de marque, la qualité des travaux, le respect des délais et les résultats économiques. C'est pour instruire cette vision que l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBT) a entrepris l'étude «Prévention et performance».

En rapprochant la prévention de l'objet économique qu'est l'entreprise, l'OPPBT s'est attaché à étudier, à travers des analyses de cas issus du terrain, la notion de retour sur investissement (en prévention), ou *Return on Prevention* (ROP). La méthode suivie permet d'effectuer un calcul de ROP sur une action donnée, en dépassant la notion d'évitement des coûts de non-prévention (Cf. Encadré 1).

Depuis 2011, cette méthode rigoureuse a été appliquée en situations réelles et cas de prévention représentatifs d'une profession, en analysant les situations avant et après une intervention de prévention.

La démarche s'appuie sur :

- une réalité comptable ;
- des considérations neutres, qui ne reposent pas sur des convictions ou des intérêts purement commerciaux.

La méthode

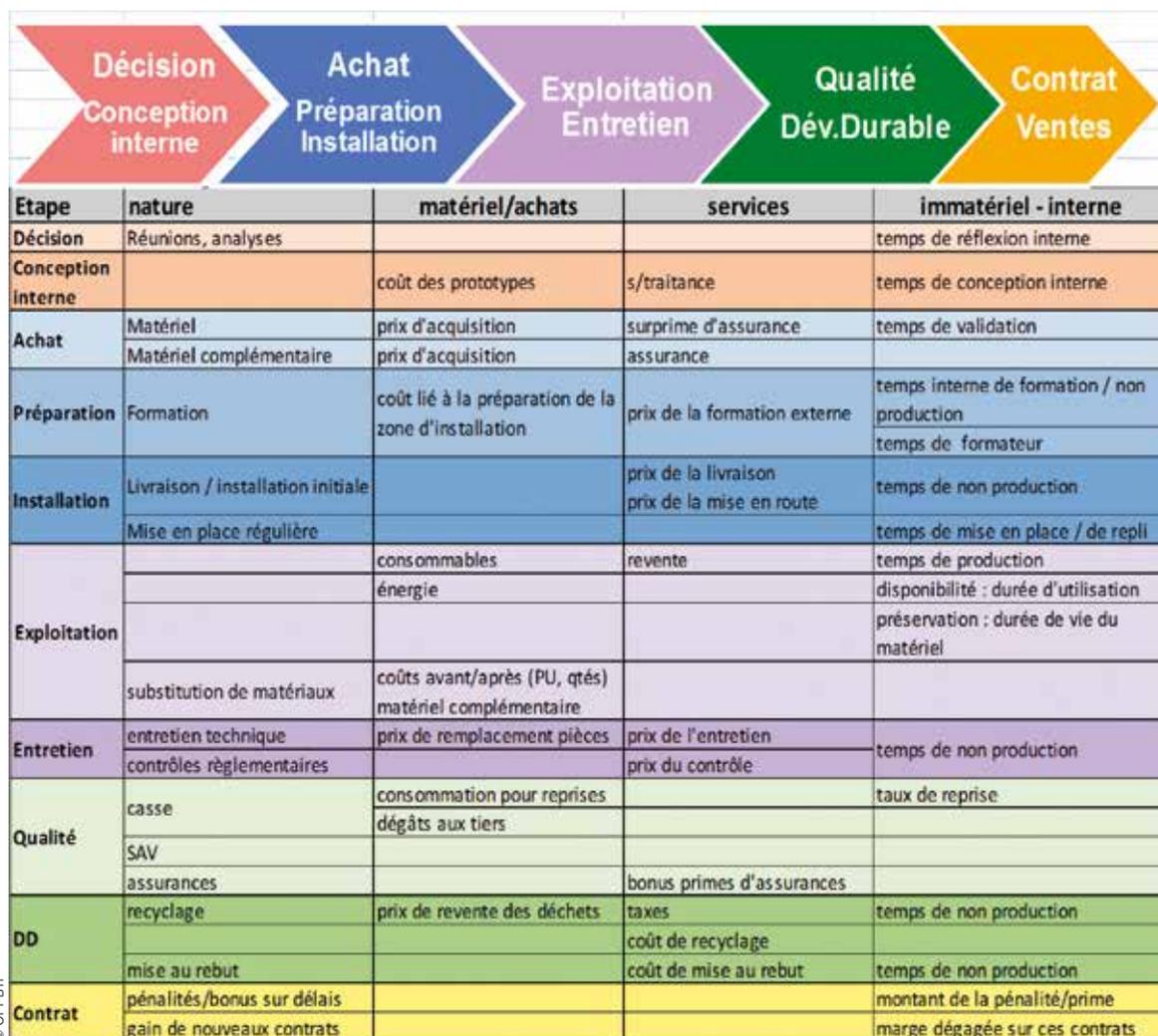
Pour établir cette étude, l'OPPBT a fait le choix de caractériser plusieurs champs.

ENCADRÉ 1 LA NOTION D'ÉVITEMENT DES COÛTS DE NON-PRÉVENTION

La prévention au travail a un coût certain, et souvent bien identifié, lorsqu'il s'agit de consacrer un budget pour agir sur les risques AT-MP. Sur le plan économique, ces coûts sont visibles, réels et immédiats. Les bénéfices attendus sont en principe virtuels (on parle de risques évités) et différés dans le temps. L'objectif de la prévention est d'abord la santé et la sécurité des personnes. Il porte sur l'humain : entrer alors dans des considérations économiques peut être jugé inapproprié, et l'entreprise – des salariés à la direction – peut ne pas adhérer à ce discours. En outre, en considérant l'évitement des coûts, les études se placent en général sur un plan virtuel, peu audible par la petite structure qui n'a pas connu d'accident grave depuis de nombreuses années, et ne voit pas pourquoi elle devrait investir, pour éviter des coûts qu'elle n'a finalement jamais connus.

Le périmètre : il est circonvenu aux entreprises du BTP, quels que soient leurs tailles et leurs métiers. Une action de prévention est une action qui, quelle que soit sa motivation, diminue ou supprime un ou plusieurs risques professionnels.

La durée d'analyse : ce choix, propre à chaque cas, influence fortement le calcul économique global. Si l'action génère des gains, ceux-ci interviennent progressivement pour couvrir peu à peu les investissements initiaux. Les auteurs de cette étude ont



← FIGURE 1
Liste des coûts envisagés lors de chaque étape du processus d'une action d'évaluation du ROP (return on prevention - Retour en prévention).

considéré la durée pendant laquelle l'action va porter ses fruits et pouvoir être comparée à une situation de référence. En revanche, la durée d'analyse n'a pas d'impact sur période de retour sur investissement (*Payback period*), à l'issue de laquelle les coûts sont « amortis » et compensés par les gains.

Les effets valorisés : Compte tenu de leur caractère virtuel et non quantifiable avec certitude, l'étude n'aborde pas le gain sur les coûts évités, de types absentéisme ou coût d'assurance d'accident du travail et maladie professionnelle. En outre, la taille des entreprises affecte significativement la prise en compte de la réduction de ce type de coûts, tant en raison du caractère probabiliste que des principes de taux collectifs qui peuvent être appliqués de façon différenciée. Les effets valorisés sont listés ci-après. Pour les justifier, les auteurs ont clairement identifié les facteurs qui ont amené les gains observés et qui sont pris en compte dans le ROP.

L'exhaustivité des effets : après avoir caractérisé l'action, défini son périmètre, sa durée, il restait à lister les effets pour en dresser l'inventaire exhaus-

tif et leur degré de causalité par rapport à l'action. Pour faciliter leur prise en compte la plus complète, les auteurs ont considéré l'ensemble des processus décisionnels au fil de l'eau, partant des phases de réflexion, concertation, achats, production et exploitation, pour se terminer bien après l'action dans une étape d'après-vente (Cf. Figure 1).

L'objectif de cette étape d'analyse est de lister de façon exhaustive tous les éléments qui auront été modifiés entre les deux scénarios avant/après l'action de prévention.

La valorisation : pour chaque effet identifié, il s'agissait de le valoriser par un prix de formation, une prime d'assurance, un taux horaire, un prix unitaire. Ces éléments permettent d'identifier le bilan économique de chacune des situations avant et après. Il faut garder à l'esprit que, pour une action donnée, tous ces effets sont à calculer sur la même durée, celle retenue par l'étude de l'action. Celle-ci, définie avec le chef d'entreprise, tient compte de l'amortissement du matériel, de la durée de l'organisation mise en place ou de l'usage des nouveaux matériaux dans le cadre d'un chantier, de la



© OPPBTP

FIGURE 2 → Saisie des données dans l'outil OPPBTP.

durée légale ou/et de la validité de la formation. Cette durée servira de coefficient multiplicateur des données comptables utilisées (quantité, durée, nombre d'opérateurs...). Certains prix sont fixes (prime, prix de la formation, investissements), d'autres résultent d'une quantité variable au travers de l'application d'un taux horaire...

Les éléments à valorisation indirecte (qualité, image...) ne seront pris en compte et monétisés que tant qu'une mesure objective s'appuyant sur une vérité comptable analysable sera possible. Dans le cas contraire, ces éléments seront cités, mais non valorisés en euros.

La duplication externe: avec une volonté initiale de rendre cette étude pédagogique, les auteurs ont souhaité démontrer qu'une bonne pratique observée dans une situation pouvait être dupliquée dans une autre entreprise, voire un autre métier. Certains paramètres variables sont cependant différents d'une entreprise à une autre, comme les taux horaires, le taux de marge, les charges impactées... Ainsi, les gains ne peuvent pas être identiques d'une entreprise à une autre. Le chiffre résultant de l'étude n'a donc qu'une valeur indicative.

La duplication interne: il s'agit simplement de savoir si cette action de prévention peut être dupliquée dans la même entreprise, dans une autre structure du même groupe ou pour une autre équipe de pro-

duction. Les calculs pourront être adaptés à la taille des équipes, ainsi qu'aux contraintes économiques qui pourraient varier.

La qualification des actions de prévention: afin de comparer les actions entre elles, l'étude précise les attentes des entreprises dès lors que l'on aborde:

- la motivation de l'action;
- les risques supprimés ou réduits par l'action;
- les métiers concernés par l'action.

Le paramètre « motivation de l'action » a essentiellement un objectif statistique et doit contribuer à démystifier le choix des actions, souvent perçu comme le résultat d'une contrainte imposée aux entreprises. Les auteurs ont choisi de distinguer les motivations issues:

- d'une volonté d'améliorer des conditions de travail;
- d'une volonté d'améliorer la productivité;
- de décisions prises à la suite d'un accident;
- du résultat d'un audit externe ou interne;
- de la mise en conformité du fait d'une obligation réglementaire;
- des consignes du groupe.

Le risque adressé est issu de la classification effectuée par l'OPPBTP en matière d'évaluation des risques. Il permet de valider la nature de l'action en définissant des indicateurs qui permettront d'en vérifier l'efficacité.

Les métiers et les risques analysés restent la clé

d'entrée de l'étude. Compte tenu de la variété des métiers du BTP et de la taille des entreprises, le panel d'entreprises retenu, et des métiers et risques associés, est représentatif de la réalité de ce secteur.

L'outil

L'objectif de l'OPPBTB est de comparer deux situations: la première sans action de prévention et l'autre incluant une amélioration de la prévention, avec diminution ou suppression d'un ou de plusieurs risques. Cette comparaison s'effectue à partir d'une analyse comptable des coûts et des gains générés dans les deux actions. Afin de systématiser la démarche et de l'entreprendre de manière comparable sur les différents cas, l'OPPBTB a développé un outil spécifique.

Disponible actuellement pour une exploitation interne seule, cet outil se présente sous la forme d'une interface Web, avec des champs à remplir selon un ordre logique pour passer progressivement de la fiche d'identité du cas étudié à l'impact des actions de prévention analysées, puis aux autres données économiques (Cf. Figure 2), avant d'aboutir au bilan économique et en termes de prévention de l'action.

La fiche d'identité: l'analyse de l'action de prévention permet de déterminer ce qui entraîne un changement dans la pratique professionnelle, ce qui améliore les conditions de travail en supprimant ou en réduisant un ou plusieurs risques subis par les opérateurs. Il s'agit de décrire, en quelques phrases claires, la situation « avant » la mise en œuvre de l'action, la situation « après » et les résultats. Les précisions qui suivent et complètent cette fiche ont pour objet de favoriser la duplication de l'action.

Elles permettent aussi d'établir des tendances statistiques sur les typologies d'action ou les métiers concernés. Le ou les risques concernés seront précisés dans cette première phase de rédaction.

L'impact en prévention: il s'agit, dans cet onglet, d'évaluer l'impact de l'action de prévention analysée sur les risques. Pour chaque risque exprimé dans la fiche d'identité, il est possible de porter un avis sur:

- son maintien ou sa suppression totale;
- l'effectif exposé (qui peut diminuer ou diminuer fortement, ne pas être modifié);
- la durée et la fréquence d'exposition (qui peuvent diminuer ou diminuer fortement, ou ne pas être modifiées).

Il est demandé également de préciser l'impact global de la mesure de prévention mise en place (faible, moyen, bon).

Enfin, l'action de prévention peut avoir un impact global sur la qualité et sur des aspects de la RSE (responsabilité sociétale et environnementale), tels que le développement durable et le développement personnel. Avec la volonté de souligner la performance globale de l'entreprise, ces bénéfices induits sont rappelés.

Les données économiques: elles se présentent suivant une logique correspondant aux phases consécutives de l'action analysée: décision, conception, achat, formation, installation, production, entretien, gains en qualité, développement durable et contrats/ventes.

Toutes les phases ne sont pas systématiquement valables pour tous les cas et il suffit de remplir celles qui ont été inventoriées lors de l'analyse. Chacune d'elles se décompose en postes d'imputa-

ENCADRÉ 2

L'EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE D'ÉLECTRICITÉ

L'action présentée ici concerne une entreprise d'électricité de 48 personnes. Il s'agit de mettre en place une nouvelle méthodologie de récolement de réseaux souterrains. À l'origine, le récolement et la géolocalisation du réseau souterrain étaient effectués au fur et à mesure du remblaiement, ce qui nécessitait des déplacements répétés des opérateurs. Après l'action, le relevé se fait sur tranchée fermée, à l'aide d'un détecteur associé à un

système de géolocalisation, qui enregistre les données de l'emplacement exact des nouvelles canalisations ou câbles enterrés. Sur le terrain, l'opérateur est assisté dans ce repérage par le chef de chantier. Au bureau, il reporte automatiquement sur les cartes fournies par le maître d'ouvrage, les nouveaux tracés des réseaux. La figure 3 récapitule le bilan en prévention et le bilan économique.

Les gains en prévention concernent en particulier le risque routier (diminution des déplacements) et les risques de chute dans la tranchée. Le coût principal est lié au coût du personnel, généré par la nécessité de travailler à deux selon la nouvelle méthodologie. Le gain principal est lié à la diminution des temps de déplacement et des coûts de véhicule, conséquence de la réduction des trajets. Le rendement est de 1,99, pour un délai de retour sur investissement de 0,7 an.



Bilan prévention

	Suppression des risques
	Forte amélioration
	Légère amélioration
	Aucun effet

AXE DE PRÉVENTION	IMPACT
Sécurité physique	
Santé et salubrité	
Réduction de la pénibilité	
Développement personnel	
RESPONSABILITÉ SOCIALE	IMPACT
Développement durable	Oui
Qualité	Oui

Bilan économique

Période envisagée : 5 ans. Effectif concerné : 2 personnes

COÛTS	
Investissements	6 182 €
■ Achat du détecteur	4 832 €
■ Coût des tests et de l'agrément	1 350 €
<i>2 opérateurs formés + trajet AR vers le lieu de l'agrément + hôtel + repas</i>	
Formation	697 €
■ Coût de la formation détecteur	697 €
<i>coût de formation à 600 € + coût des 4 heures passées en formation.</i>	
Exploitation	26 140 €
■ Surcoût lié au temps de géoréférencement	26 140 €
<i>Auparavant, le géoréférencier travaillait seul; aujourd'hui il est aidé par le chef de chantier.</i>	
Entretien	1 980 €
■ Coût d'entretien du détecteur	1 980 €
<i>Entretien annuel de l'appareil à 300 € + 229 € de batterie tous les 5 ans.</i>	
Moyens humains supplémentaires	500 €
■ Coût étude, recherche et prise de décision	500 €
Autres	—
TOTAL COÛTS	35 499 €

GAINS	
Production	48 935 €
■ Gain de temps sur les trajets	29 330 €
<i>15 000 km de moins effectués par an à une vitesse moyenne de 62 km/h relevée sur le compteur du véhicule.</i>	
■ Gain de temps à ne plus attendre le géoréférencier	19 605 €
<i>Selon le chef de chantier, l'attente du géoréférencier pour relever le positionnement des réseaux avait occasionné une perte de temps totale de 2,5 h/km pour l'ensemble de l'équipe.</i>	
Achats	21 750 €
■ Coût du véhicule annuel	21 750 €
<i>Diminution de 15 000 km par an, soit un coût moyen de 0,29 €/km.</i>	
TOTAL GAINS	70 685 €

RENDEMENT = GAINS / COÛTS	1,99
Temps de retour sur investissement	0,7 an
Bilan par salarié et par an	3 519 €
Économie réalisée = Gains - Coûts	35 186 €

FIGURE 3 → Bilans en prévention et économique de l'action de prévention menée dans une entreprise d'électricité.

tion sur la base d'un menu déroulant. Dès lors que la phase est sélectionnée et le poste choisi, il doit être explicite. Cet intitulé est calculé en combinant différentes données sélectionnées dans la comptabilité et valorisées: prix d'acquisition, nombre de pièces achetées, durée de l'étude, prix de revient horaire, nombre de salariés concernés, temps de production gagné...

Ces calculs sont le résultat de multiples opérations sur les données issues de la comptabilité de l'entreprise ou d'observations de terrain, sur la base de la durée de l'étude et pour le nombre de salariés concernés. Afin de calculer le payback, certaines des phases sont comptablement définies comme des frais «fixes» (en réalité, des dépenses effectuées au début de l'action) et des frais ou des gains «variables» (liés au temps ou à des volumes d'activité). Il est cependant possible de modifier cette catégorisation pour chacun des effets calculés.

De la même manière, pour tenir compte d'autres facteurs ayant pu intervenir dans les résultats observés sur certains postes de calcul, ceux-ci ne seront pas imputés à 100% à cette action et il est possible, phase par phase, et pour chacun des calculs effec-

tués, de modifier ce pourcentage. Enfin, un moteur de recherche et une liste de questions types permettent d'aider à la saisie des informations.

Le bilan global: l'ensemble des données et calculs est compilé et donne accès à un bilan, qui se présente ainsi:

- bilan en prévention de l'action;
- bilan économique de l'action;
- synthèse des données.

Le bilan en prévention de l'action reprend le contexte et les raisons qui ont poussé l'entreprise à mettre en place cette action de prévention, détermine son bilan des risques et dresse un bilan de l'impact en RSE de l'action.

Le bilan économique reprend la durée de l'analyse, l'effectif concerné et propose une vue synthétique, ainsi que la synthèse détaillée des données utilisées. Il se présente sous la forme d'un bilan comptable, avec les coûts et les gains générés par l'action (Cf. Encadré 2 et Figure 3).

Quatre éléments ressortent des tableaux:

- la rentabilité, ou ROP de l'action analysée sur la durée prise en compte;

durée effective	4,3 an(s)		effectif concerné moy	22,9	
Coûts			Gains		
Investissements	6 098 364	51%	Productivité	20 620 014	73%
Formation	401 776	3%	Achats	3 665 810	13%
Exploitation	2 937 785	24%	Qualité	561 706	2%
Entretien	581 139	5%	Marge/CA additionnel	2 374 269	8%
RH	1 979 736	16%	Primes assurances	591 851	2%
	9 745	0%	Autres	296 571	1%
Total Coûts	12 008 546	100%	Total Gains	28 110 222	100%
Bilan Eco :	+ 16 101 676 €		R= 2,34	1,3 ans	

← TABLEAU 1
Bilan économique consolidé sur 250 cas (entreprises).

- le bilan par an et par salarié;
- le temps de retour sur investissement;
- l'économie réalisée, c'est-à-dire la différence entre les gains et les coûts de l'action.

La synthèse des données reprend toutes les données valorisées poste par poste, en comparatif avant/après.

Le retour d'expériences

L'OPPBTP a réalisé un retour d'expériences sur un ensemble de 250 cas. Ce volume permet un traitement statistique riche d'enseignements.

Le premier constat illustre le caractère largement positif des actions étudiées (Cf. Tableau 1): sur leur ensemble, le rendement global est en moyenne de 2,34. L'effet positif intervient à relativement court terme, puisque le délai de retour sur investissement moyen est de 1,3 ans.

Les principaux postes de coût sont:

- l'exploitation (51% de l'ensemble des coûts). Les frais d'exploitation recouvrent les coûts supplémentaires (au-delà de l'investissement initial)

nécessités par l'usage des nouveaux matériels (consommables, frais techniques et humains, frais généraux de l'entreprise);

- l'investissement (24% de l'ensemble), qui concerne la somme des achats correspondant à l'acquisition des nouveaux matériels (hors consommables), y compris leur conception, leur mise en service et les coûts humains directs associés;
- les ressources humaines (16% de l'ensemble), qui reprennent l'ensemble des coûts humains dédiés intégralement ou partiellement à cette action, qu'il s'agisse des coûts de production ou de formation (hors exploitation ou investissement).

Il convient de noter que tous ces postes ne sont pas nécessairement concernés par chaque action. La productivité est, de loin, le poste prépondérant dans les gains apportés par les actions (73%), suivi par les achats (13%).

D'autres critères, comme la qualité et l'augmentation de la marge commerciale, ont été pris en compte, dès lors que les données étaient chiffrables et mesurables.

↓ TABLEAU 2
Analyse par type d'action.

	GLOBAL CONSOLIDÉ	PRÉPA./ ORGA./ MAINTENANCE LIEU DE TRAVAIL	ACHAT MACHINE/MATÉRIEL	VISITES / AUDITS / CONTRÔLES	FORMATION/ ACCUEIL/ SENSIBILISATION	MATÉRIAUX/ PRODUITS	MODE OPÉRATEUR/ MÉTHODES	PERSONNEL DÉDIÉ	EPC/EPI
Nbre d'actions	250	51	93	3	19	12	59	3	10
Cumul effectifs	5713	1129	977	472	2139	105	599	142	150
Effectifs pondérés	50,7	38,4	20,0	326,9	266,4	7,6	21,6	60,5	24,2
Durée (années)	5,3	7,5	5,5	1,1	4,0	2,4	3,8	4,2	3,8
Payback (années)	2,4	4,5	1,9	0,2	1,7	0,2	1,2	3,0	1,4
Rendement	R = 2,34	R = 2,03	R = 2,46	R = 1,70	R = 3,54	R = 3,39	R = 2,50	R = 1,09	R = 2,01
Investissement	6098364	1694464	2734274	55975	173121	51432	1051456	14011	323631
Dépenses	12008546	2955771	4884699	410583	677227	188537	1992669	470849	428210
Gains	28110222	5987657	12040774	696035	2400139	639883	4972821	510957	861956
Bilan	+ 16 101 676 €	+ 3 031 885 €	+ 7 156 07 €	+ 285 451 €	+ 1 722 912 €	+ 451 346 €	+ 2 980 152 €	+ 40 108 €	+ 433 747 €



Sur un chantier (ici dans un réseau souterrain), la réduction des trajets peut être à l'origine de gains importants.



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS

Ce résultat positif incite à analyser, parmi l'ensemble des actions entreprises, celles conduisant aux meilleurs résultats économiques.

À cet effet, les cas ont été répartis selon une classification d'actions :

- préparation ou organisation du travail, maintenance du lieu de travail ;
- achat de machine ou de matériel (hors équipement de protection individuelle ou collective) ;
- visites, audits ou contrôles ; il peut s'agir dans le cadre de grandes entreprises, ou « majors » du BTP, de contrôles internes du système de management de la sécurité (SMS) ;
- formation, accompagnement à l'accueil ou sensibilisation ;
- matériaux ou produits mis en œuvre ;
- méthodes et modes opératoires ;
- personnel dédié à la sécurité : responsable QSE (qualité, sécurité, environnement), délégué à la prévention, ou toute autre personne dont tout ou partie du temps de travail est dédié à la prévention ou à la sécurité ;
- équipements de protection individuelle ou collective.

Sur notre échantillon, toutes ces différentes classes d'action s'avèrent avoir un rendement moyen supérieur à 1 (Cf. Tableau 2). Sa valeur varie cependant de manière significative en fonction du type d'action. Les actions de formation-sensibilisation et celles liées aux changements de matériaux-produits se révèlent les plus efficaces (rendements respectifs de 3,54 et 3,39), suivies par les modifications de modes opératoires (2,50) et les achats de matériel (2,46). Le nombre réduit

de cas sur certaines catégories rendent leur analyse plus délicate.

Conclusion

La démarche initiée par l'étude « Prévention et performance » menée par l'OPPBTB vise à donner des éléments tangibles de démonstration dans l'approche positive de la prévention. Loin d'être un poste de dépense, la prévention doit être perçue comme un vecteur de performance globale et s'inscrire dans une démarche de management de l'entreprise. Des exemples concrets de gains induits par la prévention viennent appuyer cette réalité. Pour être convaincants, ces exemples doivent être crédibles, et pour cela, reposer sur plusieurs éléments :

- un apport indéniable en prévention ;
- des expériences réelles où les situations avant et après existent et sont constatées ;
- des calculs indiscutables, reposant sur une réalité comptable ;
- des cas emblématiques, qui caractérisent une profession ;
- des considérations neutres, qui ne reposent pas sur des convictions ou des intérêts purement commerciaux. ●

POUR EN SAVOIR +

- OPPBTB – Prévention et performance. Une approche économique de la prévention. Accessible sur : www.preventionbtp.fr

L'HUMAIN AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Relier les ressources humaines et la performance d'une organisation semble à la fois une évidence pour toutes les personnes ayant une vision positive de la contribution de la main d'œuvre¹ mais peut, au contraire, générer un doute pour celles ayant du mal à établir un lien durable. Des travaux normatifs permettent de progresser sur la mesure du « capital humain » afin de confirmer son lien avec la performance d'entreprise. En outre, le *Big data* devrait permettre, à terme, de démontrer l'effet positif des politiques de prévention et de promotion de la santé, car le capital humain est un réel facteur de compétitivité et un élément de différenciation entre les organisations.

LAURENCE BRETON-KUENY
directrice des ressources humaines à l'Afnor et vice-présidente de l'Association nationale des DRH (ANDRH)

Les directions des ressources humaines ont toujours eu la conviction profonde que les femmes et les hommes de l'organisation (les « ressources humaines »²) contribuent à la performance durable de leur organisation et sont un élément de différenciation par rapport aux autres organisations. Afin de mesurer leur contribution, il convient tout d'abord de bien définir la performance, qui doit être évaluée. Cette évaluation nécessite une approche globale en termes de responsabilité sociétale. Ainsi, la norme NF ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » (2010 [2]) rappelle que les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère, prennent en compte sa gouvernance, son impact sur l'environnement et les écosystèmes, sans oublier en matière sociétale et sociale, le respect des normes internationales de comportement fixées par l'Organisation internationale du travail (OIT). Hommes et femmes³ ont un rôle important dans cette performance globale en raison de leur singularité. Ils constituent des ressources intangibles comme peuvent l'être des marques, brevets, etc., qui font partie du capital immatériel. Contrairement aux ressources tangibles (le capital matériel : bâtiments, stock, finances...), qui sont imitables et reproductibles, elles apportent un réel élément de différenciation entre les organisations. Si la performance d'une organisation repose à la fois sur son capital matériel et sur son capital immatériel, la corrélation avec ce dernier est souvent différemment perçue. Pourtant, le capital humain⁴ est et sera la clé de la réussite des changements que vivent les organisations dans différents domaines : « économique, juridique, social, technologique, écologique, culturel, politique, orga-

nisationnel, stratégique... » et « selon ses caractéristiques : global ou partiel, lent ou rapide, marginal ou majeur⁵ ». D'ailleurs, les organisations vont vivre des transformations de plus en plus nombreuses à un rythme accéléré – par exemple, la transformation numérique déjà en cours. Le capital humain ne sera pas épargné et va en subir les conséquences : 10% des métiers vont disparaître, 50% des métiers vont évoluer et 60% des nouveaux métiers de 2030 n'existent pas encore⁶. En conséquence, les organisations doivent s'y préparer. La réussite des transformations repose en grande partie sur l'accompagnement mis en œuvre pour les rendre acceptables par les personnes, afin que leur performance soit alimentée par leur engagement et leur implication. Afin d'approfondir le sujet du « capital humain » au cœur de la performance des organisations, il convient de l'aborder en trois temps.

Promotion de la santé au travail et objectivation du lien entre santé et performance

Une avancée a eu lieu avec la norme québécoise « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail » du Bureau de normalisation québécois (BNQ) en 2008, qui concerne l'« entreprise en santé⁷ ». La norme spécifie des exigences significatives en matière de prévention, d'amélioration et de maintien de la santé des employés, et à la particularité de conduire à délivrer, pour les organisations qui le souhaitent, un label reconnaissant leurs efforts. Les organisations bénéficient d'un mode d'emploi pour mettre en place un programme efficace de prévention et de promotion de la santé au travail. Cette approche de système de management de la

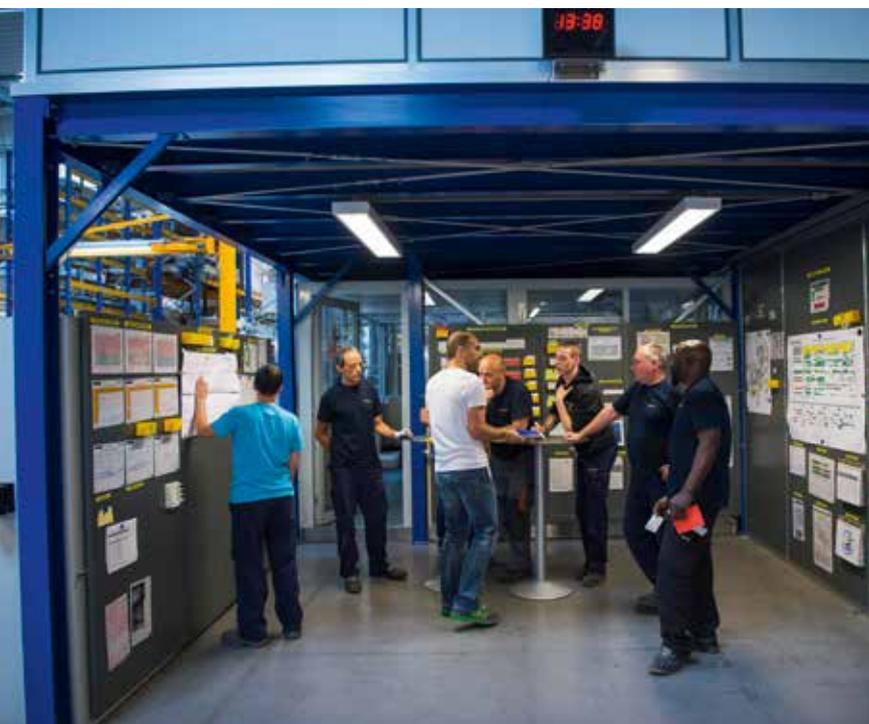


santé intègre notamment une évaluation des plans d'action et des tableaux de bord comportant des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de performance économique, sociale... Ces indicateurs, dits KPI (*Key Performance Indicators*: indicateurs clés de performance), servent à réaliser une mesure ou un ensemble de mesures focalisées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Cela constitue une information ou un ensemble d'informations permettant de contribuer à l'appréciation d'une situation par les décideurs. Les tableaux de bord mis en avant par les Québécois dans leur démarche « Entreprises en santé » montrent, avec

se traduit par un retour sur investissement pouvant atteindre 6,85 dollars (Christopher Wanjek, 2005⁹). Tous ces indicateurs serviront au pilotage de la stratégie des organismes et, surtout, seront à même de démontrer qu'un bon leadership, une structure organisationnelle en adéquation avec les besoins et une culture d'entreprise forte et partagée sont des facteurs de performance. Ce faisant, les moyens attribués aux politiques de prévention, de santé et de qualité de vie au travail se verront accrus.

Les évolutions normatives internationales sur le bilan du capital humain

Depuis 2011, au sein du comité ISO TC 260 « Management des ressources humaines », des experts et des directeurs de ressources humaines (DRH) construisent les normes internationales de la fonction des ressources humaines de demain. L'une des normes en cours de réalisation, qui devrait être publiée en 2019, s'intègre tout à fait dans le cadre de la performance du « capital humain ». Il s'agit du projet de norme Pr ISO 30414 « Management des ressources humaines – Lignes directrices sur le bilan du capital humain à l'attention des parties prenantes internes et externes » [3]. L'objectif de cette norme est de suivre des tableaux de bord du « capital humain » à destination des parties prenantes internes et externes, afin de permettre à l'organisation de mieux gérer l'une de ses ressources les plus critiques, les femmes et les hommes qui la composent. Cette norme doit répondre aux besoins des organisations de suivre des indicateurs clés pour gérer leur capital humain au mieux. La corrélation des indicateurs purement RH et des indicateurs financiers devrait alors permettre d'évaluer la performance globale des organisations. L'utilisation de données normalisées et convenues favorisera une meilleure compréhension de la rentabilité financière et non financière, générées par des investissements dans le « capital humain ». Cette approche aidera ensuite de réaliser des comparaisons dans une optique d'amélioration continue.



© Gaël Kerbaol/INRS

Dans cette entreprise spécialisée en solutions de performance énergétiques pour l'industrie, une politique de prévention globale a été mise en place.

des chiffres tangibles, que plus une organisation prend soin de son personnel au travers de quatre piliers – ses pratiques de management, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de ses collaborateurs, la promotion de saines habitudes de vie et d'un environnement de travail de qualité –, plus la performance est au rendez-vous.

Le retour sur investissement lié aux politiques « santé » mises en œuvre a été largement démontré à partir de données économiques. Les recherches citées par le groupe « Entreprises en santé » à l'origine de la norme montrent un retour de 2,75 à 4 dollars par dollar investi dans les entreprises menant des politiques « santé »⁸. Il n'y a pas de « recette » unique: ces entreprises disposent chacune de politiques différentes, en fonction de leur histoire, de leur sensibilité et de leurs activités. D'autres études canadiennes corroborent ce résultat positif et montrent que chaque dollar investi dans la promotion de la santé en milieu de travail

L'impact du Big Data dans la mesure du lien entre capital humain et performance

Le *Big Data* est un outil prometteur au service de la mesure de la performance du « capital humain », en permettant de traiter rapidement une quantité importante de données de natures différentes et en corrélant des indicateurs tangibles et intangibles. Son exploitation pourrait permettre d'obtenir des informations pour mesurer l'impact des politiques de prévention et de promotion de la santé.

Le *Big Data* constitue une solution pour accéder, en temps réel, à des bases de données géantes, que l'entreprise Gartner¹⁰ regroupe dans la famille d'outils répondant à la « règle des 3V »: Volume de données considérable à traiter, grande Variété

d'informations (venant de diverses sources, non-structurées, organisées, open...), Vélocité à atteindre (vitesse de création, collecte et partage de ces données).

Il existe de plus en plus de *start-ups* développant des technologies d'apprentissage artificiel (*Machines Learning*)¹¹ qui réalisent des corrélations de données et visent à expliquer ces corrélations. Il peut dès lors être envisagé de mettre en relation des données liant le « capital humain » et la performance de l'entreprise. Il est par exemple possible de corréliser les résultats des baromètres sociaux à des enquêtes flash de satisfaction du client, ce que font déjà de nombreuses organisations avec d'autres indicateurs comme le célèbre NPS (*Net Promoter Score*)¹². Mettre en relation des données internes et externes à l'organisation donne des résultats inattendus, comme la mise en évidence de l'influence de la météo sur des indicateurs chiffrés tangibles et intangibles. Rechercher une corrélation entre la météo et la fatigue ressentie ou avec l'évolution positive ou négative du chiffre d'affaires pourrait devenir possible, comme établir un lien entre le soutien social des managers et la perception de bien-être de leurs collaborateurs. Le champ des possibles devient immense.

Disposer d'un tableau de bord prédictif, c'est aussi faire du travail d'anticipation, en sachant que si l'organisation investit dans telle formation ou dans telle action, tel résultat est déjà prévisible. Cela démontre également la nécessité de donner du sens au travail pour les ressources humaines dans l'organisation.

Bien entendu, de telles analyses nécessitent une approche statistique rigoureuse. De nombreux paramètres peuvent entrer en ligne de compte et influencer les corrélations recherchées, comme l'arrivée d'un nouveau concurrent, un arrêt des transports en commun, etc. Mais notre conviction est que, plus on prendra soin du personnel en donnant du sens à son action, plus la performance sera au rendez-vous.

Conclusion

La mesure d'indicateurs clés de performance, les célèbres KPI, ont montré que, en prenant soin du « capital humain » tel que défini dans la norme NF ISO 30400 [1], les politiques de prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé au travail sont source de performance. Ce mouvement s'accélérera, car les exigences des différentes parties prenantes internes et externes conduiront à des attentes plus fortes de prise en compte du capital humain. Le *Big Data* sera un outil au service des directions des ressources humaines pour montrer aux organes de gouvernance l'importance d'investir dans le capital humain et notamment dans la prévention, non seulement pour

mesurer l'impact sur la performance aujourd'hui, mais également, pour prédire l'impact à moyen et long termes les décisions prises aujourd'hui. ●

1. *La main d'œuvre est définie dans la norme NF ISO 30400 « Management des ressources humaines – Vocabulaire » [1] comme des personnes qui fournissent un service ou un travail, afin de contribuer aux résultats de l'activité ou de l'organisation.*

2. *Les ressources humaines sont définies dans la norme NF ISO 30400 « Management des ressources humaines – Vocabulaire » [1] comme les personnes qui travaillent au sein de l'organisation ou qui contribuent à celle-ci.*

3. *Il s'agit de l'implication et du dynamisme des équipes, de son agilité, de sa capacité à échanger des informations, etc.*

4. *Le « capital humain » est défini dans la norme NF ISO 30400 « Management des ressources humaines – Vocabulaire » comme valeur des connaissances, des savoir-faire et des capacités collectifs du personnel d'une organisation.*

5. Voir: www.creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise

6. D'après Thomas Frey, futuriste du Da Vinci Institute. Voir: <https://www.davinciinstitute.com/about-us/about-the-davinci-institute/>

7. *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Cette définition est inscrite au préambule de 1946 à la constitution de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette définition de l'OMS n'a pas été modifiée depuis 1946.*

8. « Manuel d'accompagnement pour la mise en œuvre de la norme québécoise "entreprise en santé" », Groupe Entreprises en Santé (2014), Afnor Editions: www.boutique.afnor.org/livre/manuel-d-accompagnement-pour-la-mise-en-oeuvre-de-la-norme-quebecoise-entreprise-en-sante/article/819012/ouu001064

9. Voir les travaux de Christopher Wanjek (2005) pour le BIT sur l'alimentation au travail: www.christopherwanjek.com/Site/Food%20at%20Work.html

10. Gartner Inc. est une entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées.

11. *Le Machine Learning est une technologie d'intelligence artificielle permettant aux ordinateurs d'apprendre sans avoir été programmés explicitement à cet effet. Pour apprendre et se développer, les ordinateurs ont toutefois besoin de données à analyser et sur lesquelles s'entraîner. De fait, le Big Data est l'essence du Machine Learning, et le Machine Learning est la technologie qui permet d'exploiter pleinement le potentiel du Big Data.* <https://www.lebigdata.fr/machine-learning-et-big-data>

12. *Le Net Promoter Score permet une évaluation de la satisfaction et de la fidélité de ses clients, et mesure, au travers de la réponse à une question, s'ils sont prêts ou non à recommander votre organisation auprès de leur entourage.*

BIBLIOGRAPHIE

[1] NF ISO 30400 – Management des ressources humaines – Vocabulaire. Genève, ISO, 2016. Accessible sur: www.boutique.afnor.org/

[2] ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Genève, ISO, 2010. Accessible sur: www.iso.org/fr/

[3] Projet de norme Pr ISO 30414 – Management des ressources humaines – Lignes directrices sur le bilan du capital humain à l'attention des parties prenantes internes et externes. Genève, ISO (en cours de publication).

PRÉVENTION ET PERFORMANCE GLOBALE D'ENTREPRISE: LE RÔLE CENTRAL DE L'HUMAIN, CONCEPTS ET RETOURS D'EXPÉRIENCES

Si le lien entre santé des salariés et performance de l'entreprise est souligné depuis plusieurs années, il s'affirme aujourd'hui de manière plus prégnante. C'est non seulement le fait des acteurs de l'entreprise, mais aussi des préventeurs en charge de la prévention des risques professionnels. À travers quelques retours d'expériences, cet article montre que, au-delà des exigences réglementaires, la santé au travail s'appréhende de manière globale au regard des déterminants physiques, psychiques, mais aussi organisationnels et managériaux.

MÉLANIE BURLET
chargée de mission au département Études, capitalisation et prospective, Anact

LUC THOMASSET
ergonome, Carsat Rhône-Alpes

CLAUDE VADEBOIN
psychologue du travail, Carsat Rhône-Alpes

CÉDRYC FERNANDEZ
contrôleur de sécurité, Carsat Rhône-Alpes

Dans un contexte de mutations socio-économiques profondes (digitalisation, mécanisation, accroissement de la concurrence, financiarisation, etc.), un consensus émerge autour des limites des modèles productifs actuels, souvent résumées dans le débat public par un « manque d'agilité ». Les organisations, publiques ou privées, seraient au bout d'un système qui ne permettrait plus de répondre aux enjeux productifs contemporains (réduction des coûts et des délais, qualité, innovation, développement durable, etc.). De nombreux programmes publics voient le jour (Industrie du futur, etc.) pour développer la compétitivité des entreprises, en particulier des PME. Souvent, les enjeux de santé et de qualité de vie au travail sont identifiés, y compris comme leviers de « performance globale ». Néanmoins, nous observons un décalage entre les intentions et les réponses apportées. L'instruction de la problématique est investie par des acteurs industriels, qui mettent à disposition des solutions technologiques (équipement de production/conception) ou organisationnelles sans que le facteur humain et les exigences du travail ne soient suffisamment pris en compte.

Dans ce contexte, des initiatives – comme le projet Elence¹ – proposent de repenser les équilibres économiques et sociaux, en soignant la place accordée aux femmes et aux hommes au travail dans les organisations (entreprises, établissements, associations, etc.). Il s'agit de ne pas se contenter d'une simple logique d'adaptation du travail et de ses modes d'organisation aux contraintes économiques. Ce projet propose de

questionner les approches dominantes de la performance, en s'appuyant sur la conviction que, à la faveur d'un renforcement de la coopération entre les acteurs de la prévention et ceux de la performance (concepteurs, gestionnaires, etc.), le travail peut devenir créateur de valeur et source de santé et de développement pour les personnes. Deux ambitions sont poursuivies dans les démarches d'accompagnement: faire de la santé au travail un paramètre à prendre en compte dans la prise de décision; et concevoir des organisations du travail qui favorisent une régulation quotidienne des situations de travail.

La santé au travail: un paramètre intégré aux décisions stratégiques

Au sein des entreprises, les problématiques de santé au travail sont souvent prises en compte par des services fonctionnels se retrouvant en situation de sous-traitance et qui, de ce fait, ont des marges de manœuvre limitées pour faire évoluer les cadres qui structurent les activités de travail. Intégrer les questions de santé au travail aux décisions stratégiques et à divers autres choix d'investissement, implique un changement profond dans les processus de transformation des entreprises, afin de construire une approche conciliant santé et efficacité. Il ne s'agit pas seulement de prévenir les effets sur la santé au travail des salariés – étape qui reste importante à l'heure où les risques sont renforcés par l'allongement de la durée de la vie au travail – mais également de convaincre que la santé au travail est une composante forte de la performance globale et durable des entreprises. Pour convaincre les plus sceptiques, il est toujours

possible d'énumérer les effets contre-productifs lorsque la santé au travail n'est pas prise en compte: les coûts des AT-MP, la fuite des talents, le défaut d'attractivité de l'entreprise, l'absentéisme ou le présentéisme, les stratégies de retrait, autant de réalités qui viennent dégrader la compétitivité des entreprises. Mais c'est surtout la promotion des effets positifs qui est prometteuse. Avec un mouvement de «servicialisation» de l'industrie, les hommes et les femmes sont plus que jamais au cœur des stratégies économiques des entreprises: différenciation, innovation, agilité, etc. La réalisation et le niveau de qualité de service dépendent directement de l'activité des personnes engagées. On s'approche d'ailleurs de la valeur ajoutée même du travail: prendre en charge tout ce que l'organisation ou des machines ne peuvent pas prévoir et qui nécessite des interactions, de la coordination, de la transmission d'informations, des savoir-faire implicites, de l'anticipation, de l'entraide, etc. Le travail est une activité éminemment humaine. C'est pourquoi, en s'attachant à construire la santé des travailleurs, une stratégie de prévention ambitieuse replace les femmes et les hommes au centre des préoccupations et façonne les conditions d'un travail créateur de valeur pour l'entreprise. La santé de ses acteurs (salariés et dirigeants) devient une dimension essentielle de la performance de l'entreprise, au même titre que la qualité, la maîtrise des risques, la rentabilité... Au-delà des capacités de production de l'entreprise, la performance doit s'adresser à l'ensemble des composantes de son organisation. Elle se mesure alors par des critères à la fois économiques, sociaux et environnementaux et s'attache à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, société civile...), dans une démarche de transparence. Les gains potentiels sont nombreux:

- réduction de risques d'expositions directes et indirectes, dont ceux à effet cumulatif (TMS et contraintes socio-organisationnelles notamment), gains en termes de pénibilité au travail;
- amélioration des conditions de travail, santé et sécurité au travail, bien-être et qualité de vie au travail;
- une meilleure employabilité et un développement des compétences des salariés.
- accroissement de la compétitivité et qualité;
- formes organisationnelles adaptées aux évolutions socio-économiques;
- attractivité des entreprises...

Des organisations du travail qui favorisent la régulation

Reconnaître le lien entre la santé des travailleurs et la performance ne suffit pas. Dans de nombreuses situations, des tensions entre ces deux

impératifs nécessitent un travail de régulation. Par exemple, l'atteinte de certains objectifs peut dégrader la qualité du travail et/ou la santé des salariés. Les organisations du travail efficaces sont celles qui permettent de prendre en charge ce besoin de régulation, grâce à des dispositifs et des espaces dans lesquels sont abordées conjointement ces questions.

Une démarche de «performance globale» est fondamentalement une démarche de décloisonnement: les différents acteurs (préventeurs, services des Ressources humaines, instances représentatives du personnel – IRP) sont invités à œuvrer en collaboration avec les directions, managers, gestionnaires, concepteurs de systèmes techniques et organisationnels. Cela pourrait commencer par co-construire et partager des indicateurs d'activité et de performance, alors que traditionnellement, chaque acteur dispose des siens. Cela exige des préventeurs qu'ils portent une politique de santé globale qui ne se limite pas aux conditions de

L'organisation interne d'une entreprise a été entièrement repensée avec le concours des salariés.



© Philippe Gastano pour l'INRS

sécurité: on peut en effet être en sécurité sans être en bonne santé. En poussant le raisonnement, les préventeurs et les IRP pourraient devenir des acteurs de la performance, sous réserve de pouvoir peser sur sa définition, notamment en imposant la santé au travail à la fois comme un moyen et comme une finalité.

Il n'y pas de « bon » modèle organisationnel. Le fonctionnement d'une organisation doit être adapté à la réalité des activités de travail et au contexte de chaque entreprise dans toutes ses dimensions: économique, concurrentielle, sociale, historique. Il existe néanmoins des principes qui favorisent l'activité de régulation:

- décentraliser la prise de décision vers le niveau local;
- augmenter les marges de manœuvre pour réaliser le travail, développer l'autonomie;
- favoriser la coopération entre les salariés;
- mettre en débat la qualité du travail: sommes-nous efficaces collectivement? Qu'est-ce qu'un travail de qualité?
- articuler dialogue social et dialogue professionnel...

La recette magique n'existe pas. Les modalités d'action les plus favorables pour concilier santé au travail et performance supposent des démarches qui associent toutes les parties prenantes aux projets d'entreprise, de leur conception à leur évaluation.

Un exemple d'accompagnement de la transformation d'une entreprise

La Carsat Rhône-Alpes et l'Anact ont accompagné de nombreuses entreprises qui ont agi en ce sens. En témoigne la société Guichon², pour laquelle la prévention est associée aux notions d'autonomie, de sens, de motivation, de responsabilité, de reconnaissance, de coopérations, de parcours professionnel, d'engagement et d'exemplarité, au sein d'un système organisationnel plaçant l'humain en son centre. La santé appréhendée dans sa globalité – être bien dans son corps, dans sa tête et dans ses relations sociales – et l'épanouissement des salariés sont étroitement liés à ses résultats productifs: «la qualité du travail est indissociable de la qualité du service rendu au client» souligne Maud Cudraz, responsable QSE&DH³.

L'entreprise propose une vision qui promeut la diversité, le « gagnant-gagnant salarié/entreprise », le sens du collectif, ainsi qu'une certaine responsabilité sociétale. Cet engagement se traduit par des étapes de certifications successives (ISO 26 000⁴, OHSAS 18001⁵...), qui sont l'occasion de transformer l'organisation de l'entreprise en construisant un système relationnel, favorisant à la fois les processus de coopération et la possibilité pour chaque acteur de l'entreprise de donner le

meilleur de lui-même, à travers ses contributions, compétences, aptitudes et potentiels. Mais pour cela, il s'agit d'éviter tout changement brusque qui viendrait d'en haut: «Créer une culture d'entreprise ne se décrète pas, il faut que cela se fasse doucement et sur plusieurs années», précise Maud Cudraz. «On infuse, diffuse, dissémine pas à pas depuis maintenant plus de dix ans, ce que l'on met en place vise à faire émerger une organisation globale qui favorise à la fois la santé au travail et la performance de l'entreprise.»

Depuis 2016, un dispositif de formation ambitieux et peu usité dans les entreprises et/ou réservé au *top management* donne les outils à chacun pour opérer une prise de recul et de hauteur par rapport au vécu au travail et au développement personnel. Parallèlement, de 2011 à 2016, des investissements majeurs ont été réalisés, afin d'améliorer la qualité de vie au travail, notamment l'extension du bâtiment avec différents espaces facilitant les relations collectives de coopération (salle de méditation, salle de créativité...).

En mars 2017, le départ du directeur général a été suivi d'un acte fort: la mise en place d'une gouvernance partagée (directrices de communication et marketing, responsable QSE&DH³, directeurs du bureau d'études, commercial, des affaires financières). Cette évolution a fortement impacté l'ensemble des processus de décision. Toutes les règles de fonctionnement relationnelles et organisationnelles sont mises en œuvre dans un collectif qui se veut coresponsable. Pas de DRH dans cette nouvelle organisation, «Ce sont les managers qui sont les mieux placés pour savoir ce qu'ils attendent. Nous nous inscrivons résolument dans une culture de la co-responsabilisation et ses corollaires – confiance et reconnaissance – du personnel et donc des managers. Qui mieux qu'eux peut recruter, reconnaître, soutenir voire recadrer?», explique la responsable QSE&DH. Autre exemple, l'absence d'objectifs descendants: «La gouvernance a simplement donné trois objectifs majeurs: c'est aux équipes, avec leurs managers, de les décliner et de proposer le plan d'action».

Quels liens sont faits avec la prévention? «Dans la continuité des actions entreprises qui, de notre point de vue, contribuent à la construction de la santé au travail, nous avons créé un programme propre à l'entreprise intitulé "Santé et productivité"», continue Maud Cudraz. «Nous avons commencé par questionner tout le personnel sur un ensemble de thèmes managériaux et organisationnels, ce qui nous a permis d'identifier les points durs et de poursuivre notre transformation. Sens au travail, reconnaissance et soutien social, marge de manœuvre, qualité du travail, pour ne citer qu'eux, nous apparaissent comme des éléments fondamentaux à développer pour se donner les moyens de

réussir. En termes d'indicateurs, ceux d'AT-MP et d'absentéisme ne cessent de baisser et sont bien en dessous des taux de notre secteur d'activités. L'attractivité pour les jeunes et leur fidélisation sont un enjeu majeur dans notre secteur. Ce que nous proposons en termes de management participatif, incarné par les valeurs socles de notre culture (professionnalisme, esprit d'équipe, combativité, enthousiasme, authenticité), trouve un écho favorable auprès de la nouvelle génération. Et cela constitue pour nous l'un des meilleurs indicateurs!»

Une démarche collective de secteur d'activité

Une telle approche peut être démultipliée par l'intermédiaire de relais professionnels. C'est ce qu'a réalisé le Pôle d'intelligence logistique, un réseau associatif des professionnels de la logistique en Rhône-Alpes. Installé au cœur de la première plateforme logistique française dans le nord de l'Isère, ce réseau fédère aujourd'hui près de 150 entreprises du monde de la logistique et de partenaires du territoire, soit un réseau actif de plus de 500 professionnels. L'appréhension globale des notions de performance, dépassant le cadre financier de court terme, a été abordé au travers d'un projet collaboratif: *Perspectiv'Supply*, initié en région Rhône-Alpes au sein de la filière des produits frais.

Thomas Daudre-Vignier, président du Pôle, explique en quoi l'humain est au cœur de cette performance globale: *«Au regard des évolutions socio-économiques des métiers de la logistique, le sujet principal qui doit être au cœur de toutes nos réflexions, de tous nos projets, c'est l'enjeu de l'humain dans nos entrepôts. La prise en compte de la santé des collaborateurs se veut aujourd'hui incontournable et nous oblige à considérer la question de la performance globale dans nos structures. Cette notion traduit l'idée que la performance ne se mesure plus uniquement en termes économiques; elle se mesure également à l'aune de la prise en compte des hommes et des femmes qui contribuent à la réussite de nos activités et à la chaîne de valeur associée.»* La mise en œuvre du projet *Perspectiv'Supply* est assez inédite car elle réunit plusieurs acteurs de la filière des produits frais souhaitant lever ensemble les obstacles, les dysfonctionnements voire les aberrations qui dégradent la performance économique et la santé des salariés. Un objectif commun est fixé: repositionner l'humain au cœur des réflexions. Pour cela, porter un regard transverse sur la chaîne logistique est incontournable, quitte à casser certains dogmes, et à montrer, par l'expérimentation, qu'il est possible d'agir collectivement sur des problématiques au bénéfice de la performance globale et des conditions de travail. Aussi, par la prise en compte de la santé des collaborateurs comme

levier de performance, des réponses concrètes sont apportées, qui se déclinent de manière très opérationnelle sur des sujets phares, tels que la tension des flux et la palettisation des produits, par exemples. Thomas Daudre-Vignier souligne l'intérêt d'une approche commune à un secteur d'activité: *«Aujourd'hui, il faut reconnaître que les solutions ne sont plus uniquement à l'intérieur des entreprises. En ayant l'audace de partager entre confrères, parfois même entre concurrents, la filière se donne les moyens d'agir avec des ajustements construits par et pour les collaborateurs et les managers, et le soutien engagé des directions. Ainsi, ce n'est pas une approche métier qui est privilégiée mais bien une logique d'écosystème. Il est important d'apprendre à décroiser les approches actuelles, de porter un autre regard sur la performance, afin d'être plus efficaces collectivement sur des sujets qui concernent la pérennité de nos métiers et de nos activités.»*

Une philosophie intégrée dès la formation

La vision portée par ces exemples représente une rupture par rapport à la vision classique de la performance évaluée au travers d'indicateurs productifs immédiats. Elle véhicule une «philosophie» où l'humain, la prévention et la performance sont liés dans une relation interactive. La diffusion de cette philosophie peut être encouragée dans le cadre de la formation des futurs responsables. Ainsi, Isara-Lyon, école d'ingénieurs en agriculture, alimentation, environnement et développement rural, forme, depuis plus de 50 ans, de futurs responsables et dirigeants d'origines diverses et de haut niveau scientifique et managérial⁶. Son directeur général, Pascal Desamais, est à l'initiative d'un processus de métamorphose au sein de l'entreprise qui se veut créateur de nouvelles manières de gouverner, manager et réguler le collectif. Dans un premier temps, l'entreprise a travaillé à reconfigurer son système relationnel, avant d'engager les transformations organisationnelles. *«Une certaine maturité est nécessaire pour changer l'organisation»*, insiste le directeur. Ce projet doit pouvoir aider à répondre aux enjeux de développement de l'entreprise en faisant évoluer son organisation et son management car *«autour de nous le monde change (numérisation, digitalisation...), les besoins des clients évoluent*, continue Pascal Desamais. Le directeur a la conviction, d'une part, que les enjeux ne pourront être relevés avec la même organisation, et, d'autre part, qu'il n'est plus possible d'exiger la même chose des salariés: *«Les formateurs doivent s'adapter aux nouveaux publics, les métiers changent. De plus, nous voulons nous développer, donc nous ne pouvons plus faire pareil en termes d'organisation»*. De son point de vue, la trans-



formation doit se concrétiser par un décloisonnement, plus d'autonomie, de délégation et de responsabilisation en lien direct avec le travail et ainsi laisser la possibilité à l'initiative – source d'innovation – d'émerger. Ces démarches n'ont rien d'évident. Elles peuvent générer autant de méfiance que d'adhésion chez les collaborateurs, managers compris. Elles demandent une maturité organisationnelle préalable, fondée sur la confiance et des relations déjà éprouvées. C'est dans cette perspective que le directeur a souhaité instaurer une étape préalable au projet de transformation, avec l'accord d'un comité de direction regroupant douze personnes (la gouvernance et tous les responsables hiérarchiques). Une fois la prise de conscience effectuée, encore s'agit-il de définir les moyens d'opérer cette transition vers un nouveau modèle d'organisation. À cette fin, le comité a travaillé durant un an, avec l'aide d'un consultant. Ce travail est apparu indispensable, préalablement à l'annonce du projet de transformation à l'ensemble du personnel. « *Je souhaitais que tous les managers soient totalement convaincus, qu'ils puissent exprimer leur craintes et qu'à travers ces temps nous expérimentions d'autres relations*, détaille Pascal Desamais. *Ce qui était en jeu, c'était l'évolution de nos différentes postures, l'expérimentation d'un fonctionnement collaboratif* ». Selon un membre du CHSCT, partie prenante du groupe de travail, « *il n'y avait pas d'homogénéité dans les modes d'organisation et managériaux des équipes et nous avons des témoignages de vécu négatif relatif au sentiment d'iniquité, de messages contradictoires, de relations managériales parfois compliquées. Un travail préalable d'harmonisation s'imposait autour des attendus en termes de posture managériale*. »

Un an après ce travail, l'annonce a été faite auprès de l'ensemble des salariés avec, d'emblée, une proposition d'organisation de groupes de travail transverses autour de thématiques métiers concrètes (allègement des procédures, innovations pédagogiques, qualité de vie au travail, etc.). Cela a permis notamment de prendre en compte les contraintes du travail de chacun, et d'élaborer ensemble les actions correctives. Et dans un même temps, de créer des espaces à partir du travail et de la construction de la santé. « *Dans la forme, ils ont été pensés comme l'occasion de vivre une expérience humaine, comme des lieux d'expérimentation et d'apprentissage du travail coopératif* », souligne le directeur général de l'Isara-Lyon. *Nous faisons le pari que les bonnes décisions émergeront, nous faisons confiance à l'intelligence collective*. » Ainsi, chaque groupe de travail désigne son pilote sans candidature préalable et les décisions sont prises au niveau opérationnel. Pour donner des repères, aider à penser et à se projeter dans le

changement, des témoignages d'autres entreprises en cours de transformation ont été présentés à l'ensemble du personnel. Des accompagnements spécifiques ont été proposés pour des managers qui peuvent se sentir déstabilisés. « *Avant, si nous partions avant 16 h, on se cachait un peu, on ne se sentait pas bien sous le regard des autres. Désormais, notre implication n'est plus mesurée à notre temps de présence. De plus, aujourd'hui, donner son avis, c'est encouragé, et l'autonomie est développée*, témoigne un membre du CHSCT. *Les contrôles par les managers, comme ceux des congés pour ne donner qu'un exemple, ont été jugés sans valeur ajoutée pour le management d'équipe, et donc ils ont été supprimés. Sans le dire directement, cela a à voir avec la prévention du risque psychosocial, ce qui ne nous empêche pas d'évaluer ce risque dans les unités de travail*. » Concernant la question de la mesure et du suivi des transformations organisationnelles, le directeur intervient : « *Nous n'avons pas souhaité aller vers les normes ISO, trop génératrices de procédures et donc de rigidité du système. Notre souhait est à l'opposé, dans un monde de chercheurs où créativité et innovation doivent être rendues possibles et encouragées. Si les salariés sont bien, nous aurons la performance, pas besoin de la mesurer!* ».

Conclusion

Développer une approche globale de la performance, c'est permettre une mise en discussion permanente entre les espaces stratégiques et opérationnels. Les acteurs – IRP, préventeurs et RH – peuvent représenter une grande valeur ajoutée, en s'invitant dans ces démarches pour clarifier les objectifs visés en termes socio-économiques, apporter des repères méthodologiques (qui associer, à quel moment, comment, avec quel pilotage...?), apporter des données issues du terrain, s'assurer que un débat fructueux, etc. Les expérimentations et retours d'expérience montrent qu'il s'agit d'un apprentissage collectif et de longue haleine. La conciliation des enjeux économiques et sociaux n'est jamais acquise. ●

1. Programme développé par la région Auvergne-Rhône-Alpes destiné à accompagner les entreprises dans leurs transformations organisationnelles et dans l'évolution de leur management.

2. L'entreprise Guichon Valves (90 salariés), basée à Chambéry, est un fournisseur d'équipements industriels dans le secteur de la métallurgie.

3. Qualité, sécurité, environnement & développement humain.

4. ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Genève, ISO.

5. OHSAS 18001 – Référentiel pour le management de la santé et sécurité au travail.

6. Près de 110 enseignants, chercheurs, ingénieurs d'études, techniciens de laboratoire et personnels administratifs travaillent à l'Isara-Lyon dans des activités de formation, recherche et développement.



JOURNÉE
TECHNIQUE

11 DÉCEMBRE 2018

LE RISQUE INCENDIE EN ENTREPRISE

Quels enjeux ? Quelles démarches pour la prévention ?

.....

Cité des Sciences et de l'Industrie – 30 avenue Corentin Cariou – 75019 Paris

Un incendie met toujours en péril l'entreprise et ses salariés et la prise de conscience associée à ce risque arrive souvent trop tard. Sa prise en compte précoce est essentielle et son intégration dès la conception aura une incidence positive sur la maîtrise de l'ensemble des risques ou situations dangereuses dans l'entreprise. De plus, un ensemble de textes de référence existe et permet de mettre en place une démarche de prévention.

Après un rappel de cette démarche et de ses enjeux, le programme de la journée est construit autour de trois thèmes principaux, illustrés par des bonnes pratiques et des retours d'expérience : la prise en compte du risque incendie dès la conception, les mesures organisationnelles essentielles à sa prévention et à sa maîtrise et enfin, les moyens d'extinction ainsi que les dispositions pour faciliter l'intervention des secours extérieurs.

**Concerné par la prévention du risque incendie en entreprise ?
Cette journée s'adresse à vous, plus particulièrement si vous êtes non-spécialiste.**

inscription : www.inrs-incendie2018.fr
contact : incendie2018@inrs.fr

JOURNÉE TECHNIQUE ORGANISÉE PAR L'INRS
EN PARTENARIAT AVEC LA FFMI