

# Conférence européenne

**Débats d'EUROGIP 2017**

**jeudi 2 mars**

**Paris, France**

**La santé-sécurité au travail,  
un levier de performance  
pour l'entreprise**



**Compte rendu succinct des échanges\* publié le 7 mars 2017**

**Les Débats étaient animés par Régis de Closets, journaliste**

\* Les Actes, plus exhaustifs, seront publiés au plus tard en juin 2017

Conférence organisée par EUROGIP [www.eurogip.fr](http://www.eurogip.fr)



## Intervenants

**Roxane Duret**, Docteur en Sciences de gestion, Directeur Santé, Sécurité et Environnement France, Groupe JCDecaux

**Marc Lassagne**, Maître de conférences en sciences de gestion à l'École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM), Directeur pédagogique du Mastère spécialisé "Management global des risques"

**Christian Trontin**, Économiste, Institut national de recherche et de sécurité (INRS) pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles

## Introduction aux Débats

Souvent perçus comme antagonistes, les discours sur la performance et la prévention, le sont-ils vraiment ? Les intervenants de la première table ronde s'attachent à (dé)montrer que les deux notions sont en fait étroitement mêlées et peuvent difficilement se passer l'une de l'autre. "On a tendance à opposer les deux notions, l'enjeu est de parvenir à les réconcilier. Pour cela, il faut donner au préventeur des arguments pour défendre ses positions et favoriser une discussion raisonnée", souligne Marc Lassagne.

"Si l'on veut rendre la prévention désirable - "plus sexy", diront certains intervenants - auprès des décideurs, pour les inciter à aller plus loin, il faut adopter leur langage, celui de la performance. L'objectif est de leur démontrer que la prévention ne représente pas seulement un coût, mais qu'elle engendre des "bénéfices" pour l'entreprise, qui sont quantifiables, directs et mesurables, mais aussi plus immatériels : bien-être au travail, image de marque, productivité, qualité...", ajoute Christian Trontin. Cet exercice pédagogique est d'autant plus nécessaire qu'aux yeux des décideurs, surtout dans les PME, "la prévention représente souvent un coût immédiat pour des résultats généralement différés". Le ratio coût-bénéfices est un outil d'aide à la décision pour mettre en œuvre la prévention.

Pour Roxane Duret, l'approche "performance" est particulièrement bien adaptée pour les risques latents, c'est-à-dire des risques qui sont "identifiés, mais que l'entreprise ne sait pas vraiment gérer ou traiter. L'intérêt de réfléchir à une alliance entre performance et prévention des risques, c'est finalement de poser un regard global et systémique sur la question, de donner aux acteurs un langage commun pour qu'ils puissent échanger sur une démarche prévention efficace" explique-t-elle. Roxane Duret a d'ailleurs développé dans son entreprise "les chantiers de concertation" autour d'une problématique SST afin de trouver des solutions efficaces.

Très riche, la séance de questions/réponses montre que cette question du lien entre performance et prévention n'est pas consensuelle, un intervenant estimant même qu'aborder la question de la prévention en termes de "rentabilité" a quelque chose de "pervers". Un autre fait remarquer que dans les entreprises, les coûts liés aux risques sont imputés dans le "bilan" et pas dans les comptes opérationnels et que les préventeurs n'ont pas accès aux données économiques. Il souligne aussi l'importance du rôle des directions des Achats, qui devraient intégrer les aspects "conditions de travail" dans leurs cahiers des charges.

### Intervenants

**Juliet Hassard**, Maître de conférences en santé psychologique du travail, Département de psychologie, Université de Nottingham Trent

**Dietmar Elsler**, Chef de projet, Unité Prévention et recherche, EU-OSHA

**Nicolas Echarti**, Collaborateur scientifique, Relations internationales, DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung)

**Christian Felten**, Secrétaire général, Comité de Prévention pour le secteur du transport, Association internationale de sécurité sociale (AISS)

**Joël Poix**, Responsable de la mission Prévention et performance, Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP)

## Impact économique de la SST: les analyses internationales, européennes et française

Pour convaincre les entreprises d'aller au-delà de la seule réglementation et intégrer la prévention des risques professionnels dans leur stratégie de performance globale, il apparaît utile sinon nécessaire de leur fournir des données chiffrées. Dans cette optique, cette deuxième table ronde réunit des intervenants qui ont justement, à des titres divers, mené des études sur cette question: certaines macroéconomiques, d'autres plus "micro", les deux échelles ayant tout leur intérêt.

Tout en soulignant les difficultés méthodologiques de telles études en raison de l'hétérogénéité des sources et des contextes, Juliet Hassard met l'accent sur un nouveau type de risque, encore peu présent dans les radars des préventeurs et assureurs: le présentéisme. Cela désigne le fait d'être physiquement présent au travail sans avoir la productivité attendue. Selon le "Centre britannique pour la santé mentale, le stress et la dépression", le présentéisme entraînerait des pertes d'argent plus importantes encore que l'absentéisme. Mais, rappelle Juliet Hassard, "la prise en compte des aspects négatifs du travail sur la santé mentale ne doit pas en occulter les aspects positifs: le lieu de travail peut aussi être un lieu d'épanouissement".

Dietmar Elsler évoque une étude européenne sur le coût de la SST dans les PME, ainsi qu'une autre en cours sur le coût des accidents du travail et maladies professionnelles en Europe, dont les résultats seront présentés au Congrès mondial à Singapour en septembre. Le Chef de projet rappelle les difficultés méthodologiques inhérentes à une étude européenne, les pays membres utilisant souvent des définitions différentes pour désigner des risques et des pathologies, et les cultures "prévention" n'ayant pas le même degré de maturité d'un pays à l'autre.

Nicolas Echarti présente une étude originale sur les programmes de retour au travail de personnes victimes d'un accident du travail, laquelle montre que le "retour sur investissement" global de tels programmes est très élevé, les bénéfices étant à la fois valables "pour le salarié, l'assurance sociale et la société dans son ensemble".

Christian Felten présente l'étude internationale publiée en 2011, dans un contexte de crise économique, pour évaluer ce fameux "retour sur investissement" des politiques de prévention". Menée dans 19 pays des cinq continents sur la base de questionnaires, cette étude a "de façon surprenante débouché sur un taux moyen de 2,2, avec une assez faible disparité selon les pays". Autrement dit, 1 € investi en prévention rapporterait à une entreprise 2,20 €. Ce chiffre un peu "magique" sert désormais de point de repère à de nombreuses études sur la prévention, avec le message suivant "ce que l'on dépense aujourd'hui peut rapporter demain".

Pour Joël Poix, "les entreprises perçoivent souvent le discours réglementaire comme quelque chose qui s'impose à elles de l'extérieur. Il est donc important de leur montrer, et si possible démontrer, qu'une entreprise vertueuse dans le domaine de la prévention est en général une entreprise qui se porte mieux en termes de productivité ou de conditions de travail". L'OPPBTP a lui aussi lancé une étude sur le retour sur investissement pour aboutir à un ratio assez similaire de 2,3. Mais, rappelle Joël Poix, "l'objectif n'est pas de

.../...

.../...

dire aux entreprises "faites de la prévention pour gagner de l'argent", mais de les convaincre qu'il s'agit d'un facteur supplémentaire d'excellence opérationnelle". Au cours de la séance de questions/réponses, un intervenant s'est demandé s'il n'y aurait pas un intérêt à ce que tous les acteurs de la prévention européens adoptent un vocabulaire commun, remarque à laquelle les intervenants ont largement souscrit. Sans même se placer au niveau européen, il faut reconnaître la difficulté de langage qui peut exister entre préventeurs et économistes, les premiers n'étant pas armés sur les aspects économiques et les seconds ne l'étant pas sur la prévention.

Témoignage vidéo de la  
Tonnellerie DARNAJOU

#### Intervenants

**Marius Šereiva**,  
Spécialiste santé-sécurité,  
Statga

**Christian Mostosi**,  
Médecin du travail,  
Centre de services  
interentreprises (CESI)  
et **Jean-François  
Stéphanne**, Conseiller en  
santé-sécurité, Aéroport  
de Bruxelles Sud  
Charleroi

**Luc Thomasset**,  
Préventeur ergonomiste,  
Caisse d'assurance  
retraite et de la santé au  
travail (CARSAT) Rhône-  
Alpes, co-porteur du  
projet ELENCE  
et **François Hutteau**,  
Expert Excellence  
opérationnelle, Groupe  
Allergan

**David Le Glanaër**,  
Associé, Syd Conseil

## Retours d'expérience : les témoignages des entreprises et des préventeurs

En préambule de cette table ronde, les participants visionnent une vidéo illustrant la démarche de prévention globale qui a en quelque sorte "sauvé" l'entreprise Darnajou, une tonnellerie artisanale du Bordelais, d'une vingtaine de salariés. Stagta, une entreprise lituanienne de 400 personnes, illustre parfaitement la notion de "retour sur investissement" de la prévention. Ayant dépensé 49 000 euros pour doter 84 de ses opérateurs de nouveaux équipements de protection individuelle plus performants et ergonomiques, elle a calculé un gain de 87 000 euros "grâce à une réduction du nombre de retours clients, à une baisse de la maintenance des précédents équipements, à une amélioration de la qualité". Et ce, sans parler du bénéfice en termes d'image et des effets bénéfiques sur le carnet de commandes.

Christian Mostosi et Jean-François Stéphanne ont évoqué l'expérience de l'aéroport de Bruxelles Charleroi, spécialisé dans les vols low cost (marché très compétitif), où a été mise en place une démarche originale pour réduire le nombre d'accidents du travail chez ses bagagistes. Dans un premier temps, l'aéroport s'est doté d'un convoyeur à bagages télescopique capable d'acheminer les bagages jusqu'à la soute des avions à fuselage très étroit. Cet investissement matériel ne suffisant pas, un certain nombre de bagagistes expérimentés sont équipés de caméras "Go pro" pour filmer les positions et postures des bagagistes. Cette première collecte permet de réaliser une vidéo de formation sur les bonnes pratiques posturales, qui est désormais présentée à tous les bagagistes. Très bien perçue, cette vidéo participative permet de réduire sensiblement le nombre d'arrêts de travail.

Une nouvelle approche de sensibilisation à la prévention, imaginée et mise en œuvre par la CARSAT Rhône-Alpes, est ensuite présentée. Luc Thomasset raconte avoir constaté au cours de sa carrière les limites des approches préventives classiques: ici, il améliore des postures, ce qui n'empêche pas un opérateur de tomber en dépression; ailleurs, il améliore trois postes, quand, la situation d'une cinquantaine d'autres se dégrade. Luc Thomasset juge alors qu'il serait plus efficace d'associer à la prévention tous les acteurs qui jouent un rôle direct ou indirect dans l'organisation des entreprises, y compris en amont: consultants en organisation, écoles de management, Région, entreprises, Pôles de compétitivité... Dans cette logique, Luc Thomasset crée la plateforme régionale baptisée ELENCE, qui met "l'humain au cœur de la performance globale de l'entreprise". L'importance de l'organisation de l'entreprise pour la prévention des risques, François Hutteau en est convaincu. Chargé de déployer la méthode "Lean" sur le site de production d'Allergan, société spécialisée dans la production d'acide hyaluronique, il a fondé son projet sur un postulat: "construire la performance, c'est construire sa santé". Le plan Lean d'Allergan repose sur trois points clefs: mettre le bien-être au travail au cœur de la stratégie; définir un socle de valeurs et pratiques communes; mettre en place des "coach ergo", c'est-à-dire des salariés formés à l'ergonomie capables d'épauler leurs collègues sur les sujets d'ergonomie.

David Le Glanaër, le dirigeant volontiers anticonformiste, voire provocateur, d'une SSII de la région de Nantes, explique comment le bien-être de ses salariés est placé au cœur de

.../...

.../...

la stratégie de son entreprise, "afin de tendre vers une performance globale". Ce bien-être, l'entreprise le cultive à travers des éléments matériels - grands bureaux, voitures spacieuses, salle de sport, formation de tous aux premiers secours - mais aussi et surtout par son organisation, en délaissant un taylorisme trop "mécanique" et "pyramidal" pour une approche plus "biologique" du travail, dont le modèle se rapproche de l'organisation neuronale du cerveau. "Plus les gens se connaissent, plus ils se connectent entre eux, plus ils s'apprécient, plus ils se sentent irremplaçables, et plus vous créez de la valeur", souligne David Le Glanaër. Sachant qu'au-delà du bien-être, il y a "l'entreprise libérée".

### Intervenants

**Maria Jepsen**, Directrice  
du Département  
Recherche, Institut  
syndical européen (ETUI)

**Jean-Louis Marchand**,  
Président, Fédération de  
l'industrie européenne de  
la construction (FIEC)

**Rebekah Smith**,  
Conseiller senior,  
Département des affaires  
sociales, BusinessEurope

**Ulrik Spannow**, président  
du groupe de  
coordination santé-  
sécurité au travail,  
Fédération européenne  
des travailleurs du  
bâtiment et du bois  
(FETBB)

### Point de vue et orientations des partenaires sociaux européens

La quatrième table ronde la journée donne l'occasion à des représentants d'organisations syndicales (travailleurs et employeurs) d'exposer et de confronter leurs points de vue respectifs sur le lien entre performance et prévention. Tout en reconnaissant l'intérêt des études menées sur la question, Maria Jepsen estime que le "chiffage des politiques de prévention est toujours délicat, car à côté des coûts bien identifiés, comme l'absentéisme, il en existe beaucoup d'autres, qui sont souvent cachés et qui se rajoutent au coût dépensé par les entreprises: quel est le coût d'une vie détruite par les TMS à 30 ans?". De son côté, Ulrik Spannow évoque le cas particulier du BTP, un secteur où les risques sont depuis toujours importants. À ses yeux, l'un des enjeux majeurs porte sur la régulation: "le bâtiment est un secteur très concurrentiel, si les donneurs d'ordre favorisent les entreprises qui ne jouent pas le jeu de la prévention, la concurrence risque d'être faussée. L'inspection du travail a un rôle à jouer". Tout en admettant que la question du coût/bénéfice des politiques de prévention "a ses limites", il n'en reste pas moins qu'il s'agit selon lui du "bon chemin à prendre": "il faut tenir un langage simple aux entreprises, en particulier les petites entreprises, qui n'ont pas les moyens ou la disponibilité pour écouter des discours complexes".

Dans son intervention, Jean-Louis Marchand rappelle l'importance économique de l'industrie de la construction en Europe, qui présente un certain nombre de particularités sur le plan de la prévention: "chaque chantier constitue une sorte de prototype, avec pour conséquence que l'organisation ne peut être reproduite de l'un à l'autre". Ce qui n'empêche pas son secteur "d'avoir considérablement progressé dans le domaine de la SST au cours des dernières décennies". Tout en reconnaissant l'intérêt de disposer d'indicateurs sur la prévention, Jean-Louis Marchand insiste sur l'importance de "rester simple", et exprime sa conviction que "la SST a effectivement des effets bénéfiques sur la performance, en termes d'absentéisme, d'ambiance ou d'état de santé".

Rebekah Smith, pour sa part, estime que le lien entre performance et SST n'est pas nouveau: "les entreprises sont tout à fait conscientes de l'intérêt d'investir dans ces domaines, au-delà de la réglementation, qui reste le socle fondamental". Mais, ajoute-t-elle, "il importe de ne pas trop alourdir cette réglementation, voire de la simplifier, sachant qu'en matière de SST, il n'existe pas de solution prêt-à-porter, qui s'adapterait à tous les secteurs".

Tout en soulignant que les obligations en matière de prévention valent aussi bien "pour les employeurs que pour les salariés", Rebekah Smith pense qu'il serait bon de travailler ensemble à des solutions communes, même si ce n'est pas simple car "les réglementations européennes et nationales se chevauchent parfois, avec des incohérences. Toute la question étant: faut-il amender la réglementation actuelle ou repartir de zéro?".

"On a besoin d'un cadre incitatif qui encourage les bonnes pratiques, a renchéri Jean-Louis Marchand. Pour notre part, nous avons édité un Guide SST traduit en douze langues et diffusé dans toute l'Europe. Dans notre secteur, on ne peut pas progresser si on ne travaille pas en bonne entente avec les syndicats de salariés."

### Intervenants

**Marine Jeantet**,  
Directrice, Direction des  
risques professionnels,  
Caisse nationale de  
l'assurance maladie des  
travailleurs salariés  
(CNAMTS)

**Gregor Doepke**, Directeur  
de la communication  
corporate, DGUV  
(Assurance accident  
allemande)

Avec des mots différents, Marine Jeantet et Gregor Doepke sont tombés d'accord pour voir dans la simplicité un gage d'efficacité quand il s'agit de transmettre aux entreprises des messages sur l'intérêt de la prévention pour la performance.

"L'Allemagne compte quatre millions d'entreprises, dont 3,5 de petites et moyennes entreprises. Au-delà des discours académiques, il nous faut sortir de notre zone de confort pour tenir un discours qui puisse les atteindre", déclare Gregor Doepke, qui préconise pour la communication la méthode du "KISS", acronyme de "Keep It Short and Simple".

D'accord sur l'adoption d'une forme "simple et percutante", Marine Jeantet considère toutefois qu'il faut au préalable tirer les enseignements des différentes études menées sur les liens entre "performance et prévention", afin de définir les bons messages et les bonnes cibles.

Au cours de son intervention, Gregor Doepke annonce le lancement prochain dans son pays d'une vaste campagne de communication sur la prévention, dotée d'un budget de 7 à 10 millions d'euros, sur dix ans. "Cela vous paraît beaucoup?", a-t-il demandé, avant de comparer ce budget à celui du lancement d'une nouvelle voiture, "compris entre 50 et 70 millions d'euros, minimum...".

Marine Jeantet, pour sa part, indique avoir lancé un programme d'évaluation des actions de prévention, et rappelé qu'une étude importante sur le sujet, menée avec l'INRS, était en cours. "Ce travail de fond nous aidera à développer les bons outils de sensibilisation à l'adresse des entreprises qui n'ont pas encore compris que la prévention peut être "rentable". Nous nous efforcerons de proposer aux chefs d'entreprise des outils d'aide à la décision, qui leur apportent les informations et données pertinentes pour prendre les bonnes décisions en toute connaissance de cause".