



## Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour l'entreprise

EUROGIP - Paris  
Réf. Eurogip-124/F  
février 2017  
21 x 29,7 cm  
34 pages  
ISBN : 979-10-91290-83-8

Directeur de la publication : Raphaël HAEFLINGER  
Auteur de l'étude : Florian JACQUETIN ([jacquetin@eurogip.fr](mailto:jacquetin@eurogip.fr))

EUROGIP tient à remercier Christian TRONTIN, économiste à l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), pour ses conseils.

## Abréviations fréquemment utilisées

---

**AISS** : Association internationale de la sécurité sociale

**AT/MP** : accident(s) du travail / maladie(s) professionnelle(s)

**CNAMTS** : Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés

**ETI** : entreprise de taille intermédiaire

**EU-OSHA** : Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

**OPPBTP** : Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics

**PME** : petite et moyenne entreprise

**PST** : plan santé travail

**ROI** : *return on investment* - retour sur investissement

**ROP** : *return on prevention* - retour sur investissement en prévention

**SST** : santé et sécurité au travail

**TPE** : très petite entreprise

# SOMMAIRE

Résumé .....	4
<b>1. Introduction .....</b>	<b>5</b>
Un lien fort entre performance et santé au travail en Europe	
Une approche économique de la prévention	
Un enjeu économique pour les TPE-PME	
L'importance de la culture de la santé dans les grandes entreprises	
L'analyse coût-bénéfice en économie de la prévention	
<b>2. Les études internationales et nationales .....</b>	<b>12</b>
La problématique de la méthodologie de l'évaluation (Emile Tompa)	
"Un euro investi en prévention rapporte 2,20 €" (AISS)	
Une analyse factuelle: l'étude <i>benOSH</i> (EU-OSHA)	
La prévention associée aux investissements économiques (OPPBTP, France)	
L'état de santé des travailleurs comme source de performance (CIRANO, Canada)	
La prévention des risques psychosociaux (MATRIX, Europe)	
<b>3. Les cas d'action de prévention .....</b>	<b>16</b>
Cas 1: Johnson & Johnson (USA, 120 500 salariés)	
Cas 2: BT Group (Royaume-Uni, 89 000 salariés)	
Cas 3: Telus (Canada, 30 000 salariés)	
Cas 4: Alliance Data (USA, 15 000 salariés)	
Cas 5: Société des Alcools du Québec (SAQ, Canada, 2 000 salariés)	
Cas 6: HAW (Allemagne, 143 salariés)	
Cas 7: Statga (Lituanie, 90 salariés)	
Cas 8: Steiskal (Allemagne, 60 salariés)	
Cas 9: Entreprise de chauffage (France, 20 salariés)	
Cas 10: Fussboden Brandenburg (Allemagne, 6 salariés)	
Cas 11: Stijlvolle Tuinen (Pays-Bas, 4 salariés)	
<b>4. Les retours sur investissement observés .....</b>	<b>20</b>
La baisse des accidents du travail	
La baisse des coûts de santé	
La hausse de la productivité	
La baisse des coûts d'exploitation	
La baisse de l'absentéisme	
D'autres retours moins quantifiables	
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>28</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>30</b>
<b>Notes .....</b>	<b>32</b>

# RÉSUMÉ

L'évaluation économique de la prévention des risques professionnels fait l'objet d'une littérature abondante. Il existe néanmoins presque autant de méthodologies et de résultats différents que d'études, ce qui rend le sujet très complexe et difficilement généralisable. Celui-ci suscite pourtant un intérêt grandissant, aussi bien en France qu'en Europe, où de nombreux organismes cherchent à approfondir les recherches et les approches existantes.

L'ensemble des études converge sur un point essentiel : la prévention est rentable économiquement. L'objet de ces travaux est multiple : ils permettent d'établir le lien entre santé-sécurité au travail et performance économique et ses modalités déterminantes, afin de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les risques professionnels les plus défavorables économiquement ?
- Quelles sont les actions de prévention les plus rentables ?
- Quelles entreprises ont le plus intérêt à investir en prévention ?
- Sous quelle forme (monétaire ou pas) une entreprise peut-elle espérer un retour sur investissement de ses actions ?

Répondre à ces questions constitue un enjeu économique pour les gestionnaires d'entreprises, les organismes d'assurance contre les risques professionnels et les responsables politiques. Les travaux et la concertation doivent permettre de développer et d'améliorer les méthodes de l'évaluation économique de la prévention, au niveau de l'entreprise ou de

la société en général. Enfin, ces résultats sont aussi le moyen de développer l'argumentaire économique pour promouvoir la santé et la sécurité sur le lieu de travail. Dans ce cadre, EUROGIP publie la présente note, accompagnée d'une revue d'un ensemble d'études et de onze cas tirés parmi celles-ci (les études exhaustives sont citées tout au long de la note ainsi qu'en annexe). Le but est d'apporter aux lecteurs une première réponse aux différentes problématiques en prenant soin de rendre les contours économiques de l'analyse accessibles à tous les acteurs de la prévention.

La perspective étudiée est essentiellement celle de l'entreprise. En effet, c'est elle qui décide de l'opportunité ou non d'investir en prévention en fonction de ses gains potentiels (baisse des coûts d'assurance, hausse de la productivité). Pour autant, l'amélioration de l'état de santé des salariés qui reste un déterminant majeur de la prévention, est abordée. Il n'est pas question ici de faire la promotion des entreprises citées, bien que certaines communiquent spécifiquement autour de la thématique de la santé au travail. Néanmoins, ces exemples apparaissent importants à souligner car la communication autour de l'image de marque constitue aussi un exemple de retour sur investissement.

La note souligne le besoin d'harmoniser les différentes méthodologies existantes afin de pouvoir généraliser ces études et les diffuser à un maximum d'acteurs économiques.

# INTRODUCTION

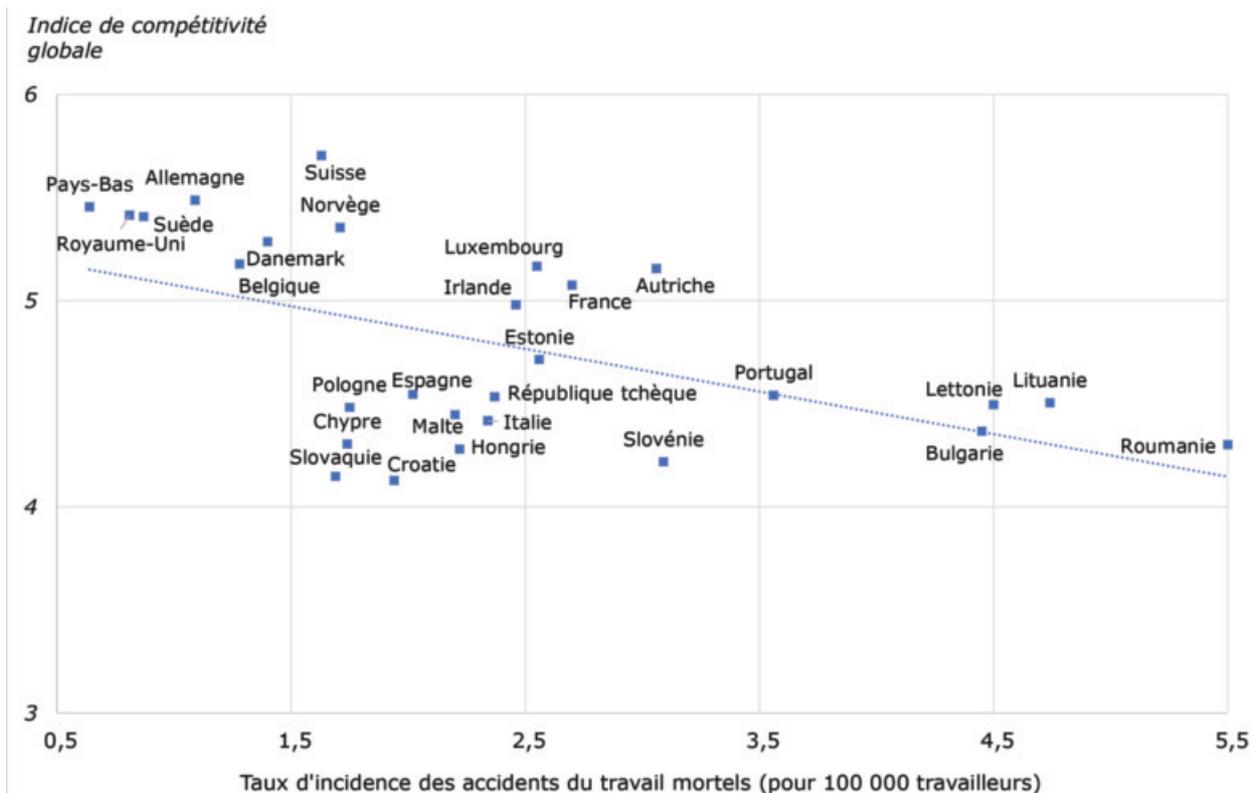
## Un lien fort entre performance et santé au travail en Europe

Selon les statistiques publiées chaque année par Eurostat, la Direction Générale Statistique de la Commission européenne, environ un travailleur européen sur dix est confronté à un accident du travail ou à un problème de santé lié au travail. Les coûts engendrés par l'ensemble des accidents du travail et des problèmes de santé liés au travail constituent un lourd fardeau pour tous les acteurs économiques : la victime, les proches, les collègues, l'entreprise, l'organisme d'assurance "accidents du travail/maladies professionnelles" (AT/MP), l'État, ainsi que la société en général. Cette situation affecte en particulier la performance économique des entreprises : les chiffres collectés par l'OIT (Organisation internationale du travail) indiquent qu'il existe un lien entre la compétitivité d'une économie nationale et le nombre d'accidents mortels<sup>(1)</sup>.

En mettant en relation la productivité des pays européens<sup>(2)</sup> et leurs indicateurs de santé au travail dans la **figure 1**, un effet positif apparaît entre l'une et l'autre variable.

L'indice de compétitivité globale (*Global Competitiveness Index, GCI*) est un indicateur économique défini par le Forum économique mondial qui mesure le niveau de productivité des pays. Le taux d'incidence des accidents du travail mortels mesure le nombre d'accidents pour 100 000 travailleurs enregistrés une année donnée et causant le décès de la victime dans l'année suivant l'accident. Il permet de mesurer l'importance relative des accidents du travail mortels au sein des populations actives occupées. La donnée est calculée par Eurostat à partir des informations transmises par les autorités administratives des pays de l'UE dans le cadre du programme SEAT (Statistiques européennes sur les accidents du travail).

Figure 1 : Corrélation entre la compétitivité et le taux d'accidents du travail mortels



Source : Données extraites des bases d'Eurostat (2014) et du Forum économique mondial (2014-2015)

Voir pages 32 et 33 pour les notes

L'étude de ces deux données combinées (figure 1) montre une corrélation statistique significative et une tendance globale attestant d'une sinistralité moindre dans les économies les plus compétitives. Sans pouvoir présumer d'une relation stricte<sup>(3)</sup>, on dénote un effet positif entre, d'une part, le niveau de santé et sécurité au travail et, d'autre part, la performance économique globale des entreprises. Celles-ci ont donc tout intérêt à investir dans la prévention des risques professionnels, et plus généralement à favoriser de bonnes conditions de travail.

### Une approche économique de la prévention

Les conséquences de ces sinistres et leurs coûts sont très difficiles à évaluer pour les entreprises. Les acteurs (salariés et direction) s'accordent néanmoins sur un fait : ces sinistres perturbent le bon fonctionnement de celles-ci, et leur évitement contribuerait à renforcer leur performance économique. Conscients que la santé et la sécurité au travail ont un impact sur la vie économique, de nombreux organismes nationaux d'assurance AT/MP ont mis en place des incitants financiers à destination des entreprises pour les encourager à investir dans la prévention et réduire les risques professionnels<sup>(4)</sup>. Ces dis-

positifs sont encore trop peu utilisés.

Une approche économique de la prévention est largement développée en Europe afin de convaincre les entreprises de leur intérêt à agir. Le *ROI* (*Return on Investment*), que l'on peut qualifier dans notre contexte de *ROP* (*Return on Prevention*), bénéfice lié à l'investissement dans un projet de prévention, est le principal indicateur financier mis en avant pour argumenter sur la viabilité d'un programme. Mais il est trop souvent sous-estimé, à cause du manque d'informations quantitatives ou des incertitudes sur les bénéfices futurs à espérer.

Les tableaux 1 et 2 présentent, du point de vue de l'entreprise, la diversité des coûts et des bénéfices à attendre d'une série d'actions de prévention en amont, ainsi que des options possibles pour les évaluer.

Ces bénéfices potentiels (tableau 2) excluent ici les économies que fait l'entreprise sur le poste le plus important : le coût lié aux accidents du travail et maladies professionnelles. En France, ces coûts sont néanmoins lissés pour les plus petites structures (TPE-PME, cf. note 6).

### Un enjeu économique pour les TPE-PME

Dans cette note, le regard est essentiellement porté sur le cas des TPE-PME européennes, épine dorsale de l'économie

**Tableau 1 : Revue des coûts des activités de prévention au niveau de l'entreprise** [Source : EU-OSHA]

Variable	Description	Méthode d'évaluation
Investissements	Coûts des équipements de santé	Prix du marché, devis, factures
Investissements supplémentaires	Changement d'équipements non liés à la SST pour faciliter le fonctionnement du matériel SST	Prix du marché, devis, factures
Ingénierie, conseil et coûts prévisionnels liés aux investissements	Dépenses pour les activités internes et externes pour la conception et la mise en œuvre de nouveaux équipements ou des procédures de travail	Prix du marché, devis, factures, durée consacrée aux études
Coûts additionnels des produits de substitution	Différence de prix entre les anciens et nouveaux produits	Prix du marché, devis, factures, durée consacrée aux études
Achats d'équipements de protection individuelle (ÉPI)	Coûts des ÉPI	Prix du marché, devis, factures, durée consacrée aux études
Coûts additionnels de changement des procédures de travail et maintenance	Différence de prix entre les anciennes et les nouvelles méthodes de travail liée à la prévention	Prix du marché, devis, factures, durée consacrée aux études
Heures supplémentaires du personnel	Temps passé en réunions, formations, inspections de sécurité, développements participatifs	Temps de travail utilisé
Coûts des services de SST (internes et externes), services de prévention	Inclut les services de SST	Prix du marché, devis, factures, durée consacrée aux études
Activités en entreprise	Gestion des ressources humaines, promotion de la santé, politiques SST, management	Temps de travail utilisé

de l'Union : en 2013, elles représentaient plus de 90 % de l'ensemble des entreprises, employaient 67 % de la population salariée européenne et participaient à hauteur de 57 % à la création de valeur ajoutée (cf. [figure 2](#)). Cependant, leurs travailleurs sont plus exposés aux risques professionnels, en regard de leur activité, que dans les grandes entreprises : dans l'Union européenne, elles connaissent 83 % des accidents du travail ainsi que 91 % des décès professionnels.

De nombreuses grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire<sup>(5)</sup> (ETI) ont déjà assimilé les enjeux des investissements en prévention et des bénéfices qu'elles peuvent en retirer. Beaucoup d'entre elles ont mis en place des programmes performants en matière de santé-sécurité pour leurs salariés. En plus d'améliorer leurs conditions de travail, certaines cherchent à améliorer le bien-être général. Parce qu'elles ont moins de capacité d'investissement, les TPE et PME sont une priorité des politiques de santé au travail. Elles peuvent être en effet plus réticentes à investir dans la prévention :

- d'une part, comme elles évoluent dans un environnement très concurrentiel, elles concentrent leurs investissements sur des projets dont les bénéfices leur paraissent assurés à court terme ;
- d'autre part, les effets économiques des mesures de santé et sécurité au travail y sont trop souvent négligés,

car très peu d'entre elles estiment que le retour sur investissement de la prévention des risques professionnels leur sera profitable ;

- enfin, la survenue d'un sinistre est statistiquement rare dans ces petites structures, ce qui peut laisser penser aux gestionnaires que leur entreprise est individuellement moins exposée (bien que, globalement, les TPE françaises aient un indice de fréquence d'accidents inférieur à la moyenne nationale).

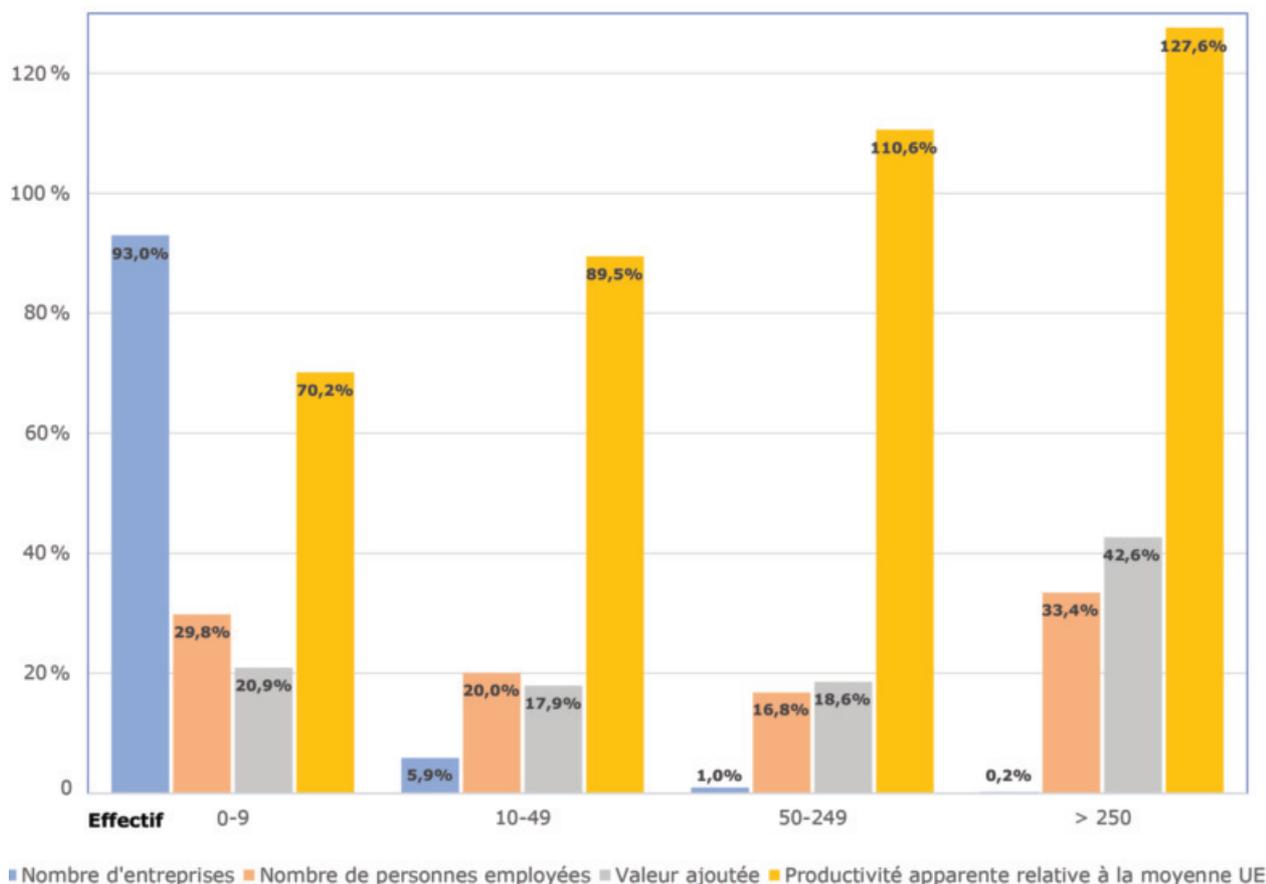
La SST fait "figure d'épouvantail" pour certaines PME, apparaissant davantage comme un poids supplémentaire sur les charges d'exploitation qu'un investissement d'avenir. Il est donc essentiel de communiquer vers elles plus spécifiquement.

En France ([figure 3](#)) et en Allemagne ([figure 4](#)), les PME sont les entreprises qui ont l'indice de fréquence d'accidents le plus élevé. Une étude de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) suggère que cette sinistralité élevée peut essentiellement s'expliquer par un taux d'encadrement très défavorable, à la différence des TPE (où le chef d'entreprise travaille directement avec ses salariés) et des plus grandes entreprises (qui ont les moyens de structurer leur encadrement intermédiaire ou d'externaliser le risque). Ce sont donc celles sur lesquelles l'effort de sensibilisation à la prévention doit essentiellement

**Tableau 2 : Liste des gains potentiels liés aux activités de prévention au niveau de l'entreprise** (Source : EU-OSHA)

Variable	Description	Méthode d'évaluation
Augmentation de la productivité et autres effets opérationnels	Réduction des coûts de fonctionnement, d'énergie et de matériaux ; augmentation de la productivité horaire ; réduction des coûts de personnel	Réduction des coûts liés aux effets de l'intervention sur le fonctionnement de l'entreprise
Hausse de la qualité de la production finale (biens et services)	Amélioration de la qualité des produits et services, de la satisfaction des clients ; fiabilité de la distribution	La valeur dépend de la stratégie de l'entreprise. Réduction des coûts de réparation et garanties.
Amélioration des conditions de travail	Amélioration du bien-être, de la satisfaction au travail et du climat social de l'entreprise	Seulement des effets indirects, comme la productivité, la qualité et la flexibilité. Amélioration du dialogue social
Subventions versées par les organismes d'assurance ou par l'État	Aides financières incitatives à la prévention uniquement	Compensations et subventions reçues
Image de l'entreprise	Attractivité auprès des clients Attractivité auprès des candidats à l'embauche et conservation des bons éléments	Effets indirects
Impact sur les valeurs non économiques de l'entreprise	Considérations stratégiques	Effets indirects, impacts sur le long terme
Capacité d'innovation de l'entreprise	Capacité de créer de nouveaux produits et de nouveaux processus de production	Effets indirects, impacts sur le long terme

Figure 2 : Statistiques (2013) sur les entreprises européennes, par classe d'effectif et en part totale (Eurostat)



porter. Néanmoins, l'incitation basée sur l'évitement du coût semble moins pertinente.

En France, par exemple, l'argument du coût de la non-prévention n'est pas adapté pour les TPE : leurs efforts de prévention n'affectent pas le coût de leur assurance, car celles-ci bénéficient d'un taux de cotisation AT/MP collectif<sup>(6)</sup> afin qu'elles ne subissent pas le coût très important d'une hausse de la cotisation qu'engendrerait un accident ou une maladie liée au travail. Par ailleurs, beaucoup de retours liés aux coûts intangibles seront moins profitables aux PME. Par exemple, la plupart d'entre elles étant peu connues du grand public, l'engagement social envers leurs salariés ne les fera pas nécessairement davantage connaître, auprès de leurs clients, de leurs fournisseurs ou des candidats au recrutement. C'est donc essentiellement les perspectives d'un retour financier indirect qui peut inciter les PME à s'engager en ce sens.

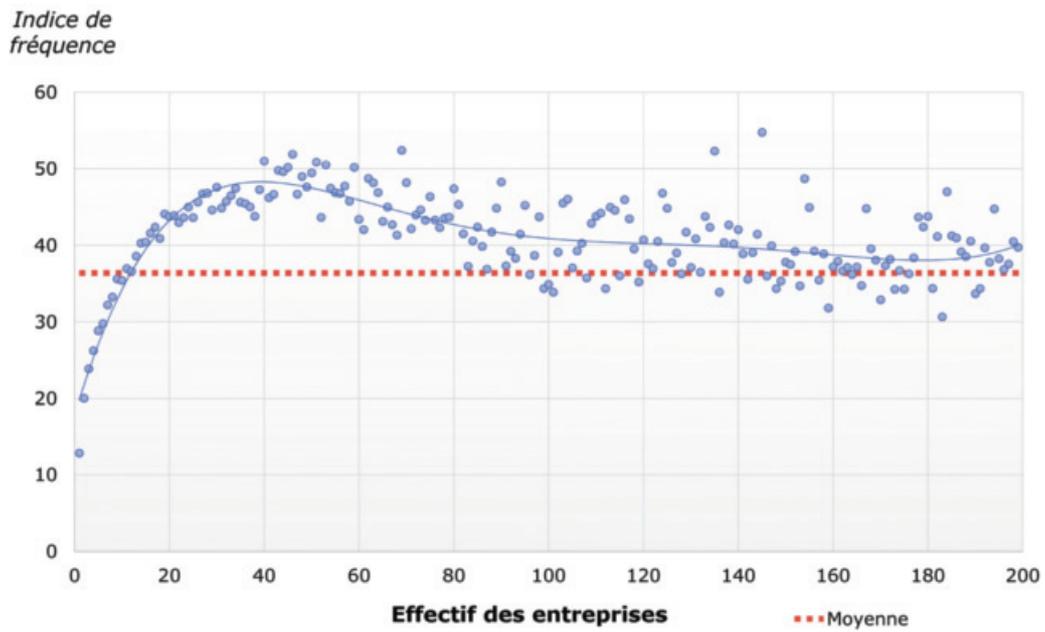
### L'importance de la culture de la santé dans les grandes entreprises

Au-delà des bonnes pratiques de prévention concernant la SST, l'un des aspects du retour sur investissement mis en lumière

dans les différentes publications<sup>(7)</sup> touche plus généralement la culture générale de la santé dans l'entreprise. Celle-ci peut se définir comme la propension des individus et de leur organisation à faire des choix de vie sains dans un environnement responsable, qui encourage la santé et le bien-être pour chacun. Cette forme de prévention s'éloigne de la seule SST, car elle ne s'intéresse plus seulement à l'activité professionnelle du salarié sur son lieu de travail, mais plus généralement à sa vie quotidienne et à ses habitudes.

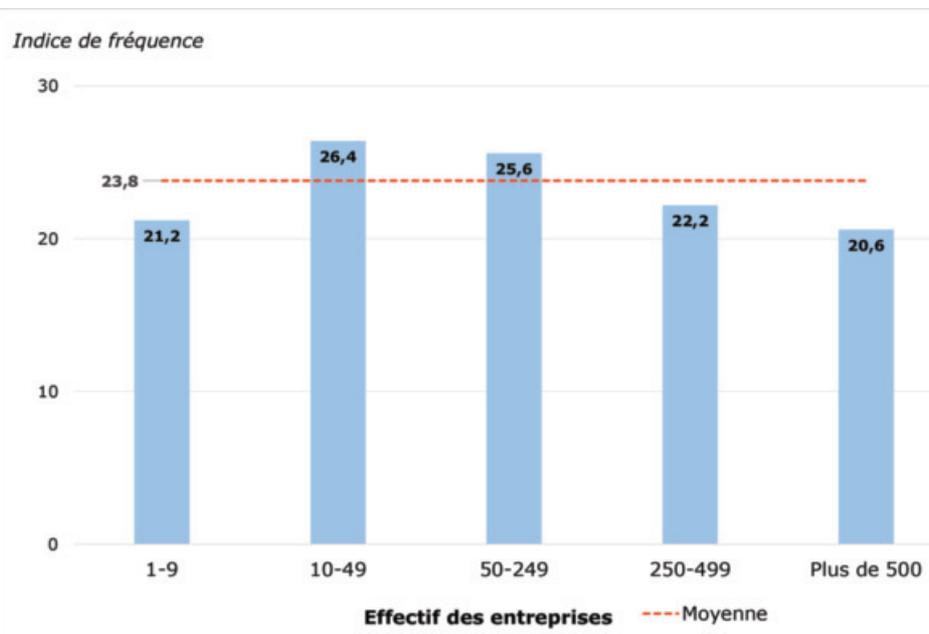
Plutôt que d'essayer de convaincre les travailleurs de prendre soin d'eux-mêmes individuellement, les organisations préfèrent aménager directement un environnement de travail sain pour des employés passant une grande partie de leur temps sur leur lieu de travail. Par exemple, cet esprit peut se traduire par une cafétéria où l'alimentation équilibrée est disponible et mise en avant, à un prix inférieur à celui des autres aliments, et disponible également aux réunions et événements. Ces cas de bien-être au travail ont été abondamment étudiés dans une étude au Québec ; leurs principales composantes sont décrites dans le [tableau 3](#). Un projet mené par la *Robert Wood Johnson Foundation*<sup>(8)</sup> a démontré que la culture de la santé et du bien-être était por-

Figure 3 : Exposition aux risques professionnels selon l'effectif de l'entreprise - France (2015)



Source : Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS)

Figure 4 : Exposition aux accidents du travail selon l'effectif de l'entreprise - Allemagne (2014)



Source : : DGUV Statistics

tée par la culture de l'organisation. Les entreprises observées ne s'intéressaient pas à la santé de leurs travailleurs simplement dans l'optique d'un futur retour sur investissement, mais parce qu'elles considéraient leurs salariés comme faisant partie d'une large famille. Interrogés, leurs dirigeants ont répondu qu'ils voulaient que leurs salariés quittent le lieu de travail dans un état physique et moral meilleur que lorsqu'ils arrivent le matin.

Les dirigeants de ces grands groupes ont au final insisté sur le fait que la culture de la santé n'était pas simplement la "bonne chose à faire", mais qu'elle améliorerait fortement les résultats de l'entreprise : chiffre d'affaires, résultat, cote des actions, réputation. Les décideurs pensent également que s'ils attirent et retiennent les éléments qui cadrent bien avec la culture de l'entreprise et en partagent les valeurs communes, l'entreprise va prospérer. Ceux-ci rapportent que le ROI a été concluant : dépenses stables en frais de santé, taux réduits d'accidents du travail, faible turnover et moral élevé des salariés.

La plupart des entreprises pouvaient être relativement indifférentes à l'état de santé général des travailleurs, dans le sens où celui-ci n'impactait pas leurs finances de façon directe. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, toutes les entreprises françaises sont tenues de proposer une complémentaire santé à l'ensemble de leurs salariés et de la financer à hauteur d'au moins 50 %. Le taux de cotisation des mutuelles étant impacté par les dépenses de santé des salariés, ces dépenses sont maintenant un enjeu économique et leur maîtrise peut encourager les directions à investir dans des plans de santé.

### L'analyse coût-bénéfice en économie de la prévention

Si les salariés sont naturellement les premiers intéressés pour travailler dans un environnement sain, les directions inclines à investir dans la prévention souhaitent également évaluer les retombées en termes économiques des actions mises en œuvre.

En effet, il est difficile d'obtenir cette information : les résultats de ces investissements de prévention ne sont finalement quantifiables que sur le long terme, lorsque toutefois ces éléments peuvent être estimés en valeur monétaire. Cela peut laisser supposer que les conséquences économiques à attendre de certaines actions sont trop floues ou trop exagérées pour s'y engager pleinement, à la différence d'un investissement purement productif.

Or c'est l'entreprise qui assume la majeure partie des coûts relatifs aux problèmes de santé liés au travail : principalement par la cotisation qu'elle verse à l'assurance AT/MP (du moins en Europe), directement proportionnelle au nombre de sinistres reconnus pendant l'année, mais plus généralement dans la dégradation des conditions de travail et d'organisation de celui-ci.

Dans l'économie de la santé, le retour sur investissement est souvent décrit à l'aide de la terminologie suivante :

- **Les coûts financiers directs<sup>(9)</sup>** : il s'agit essentiellement des sommes que l'entreprise devra engager en cas de sinistre professionnel ou ne pas déboursier grâce à la réduction de ceux-ci ou d'une meilleure santé et sécurité au travail (cf tableau page 11). Les retours directs comprennent la baisse des accidents du travail, des maladies professionnelles et des arrêts associés. En France, l'indemnisation suite à un accident du travail étant prise en charge à 100 %, cette baisse se verra dans le taux de cotisation fixé par la branche AT-MP. En Allemagne, l'entreprise continue de verser 80 % du salaire brut pendant les six premières semaines de l'arrêt de travail. On peut mesurer cette baisse en observant la tendance statistique depuis la mise en place d'un programme de prévention, ou en comparant les taux d'accidents et d'arrêts par rapport à une moyenne sectorielle. On peut également citer l'économie des réparations et dommages matériels subis aux cours des sinistres.
- **Les coûts financiers indirects** : il s'agit d'effets financiers difficilement mesurables, mais ayant néanmoins un fort impact sur la vie économique de l'entreprise à moyen et

Tableau 3 : Exemple de programmes de prévention de santé au Canada

#### Composantes le plus souvent incluses dans les Plans santé travail (PST)

Abandon du tabac	Ergonomie	Sensibilisation à la nutrition
Condition physique	Gestion du stress	Soins du dos
Contrôle du poids	Hypertension	
Diabète	Santé cardiovasculaire	

Source : Initiatives de Promotion de la santé au travail : Un examen des enjeux et du contexte au Québec et au Canada, CIRANO, Montréal, décembre 2011

long terme. On peut citer par exemple : le taux d'absentéisme global de l'entreprise (en partie lié aux conditions de travail), la stabilisation de l'activité professionnelle des salariés, la baisse du turnover (qui conduira à baisser les coûts de remplacement et de formation des nouveaux salariés), ou encore l'augmentation de la productivité des salariés associée à cette sécurisation.

C'est en particulier ce segment des coûts indirects (absentéisme et productivité) qui peut davantage intéresser les TPE-PME, les coûts directs et intangibles ayant a priori moins d'impact sur leur activité.

- **Les coûts intangibles** : il n'y a pas de retour économique observable à court terme, mais les effets seront bénéfiques pour l'entreprise par effet domino. Cela concerne le bien-être personnel des salariés : une meilleure qualité de vie en général influe sur les conditions physiques et psychosociales. L'entreprise bénéficie également de l'amélioration de sa marque personnelle, ce qui peut lui attirer plus de clients et plus de candidats qualifiés pour ses recrutements.

Dans le cadre de l'évaluation économique des programmes de santé et de sécurité au travail, le choix d'une méthode appropriée est donc une question centrale : elle permet d'évaluer au mieux les coûts et les retours espérés pour un projet donné, mais permet également de comparer le projet avec des méthodes alternatives. La méthode la plus largement répandue dans la littérature est la méthode dite de l'analyse coût-bénéfice (ou coût-avantage). Elle est définie par l'économiste Drummond comme la méthode qui permet le calcul en termes monétaires des coûts et des résultats de chaque action alternative. Selon l'EU-OSHA (2005), elle "peut

*offrir une contribution utile à la santé et à la sécurité au niveau d'une seule entreprise".*

Il s'agit d'un outil très utilisé depuis les années 1970 et souvent appliqué aux questions de santé et sécurité au travail. Par exemple, le bénéfice lié à l'évitement d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle peut être mesuré à travers les dépenses d'une entreprise qui n'auraient pas eu lieu d'être si le sinistre ne s'était pas produit.

Néanmoins, la méthode coût-bénéfice peut induire en erreur si elle considère que les actions de prévention ne concernent que la santé et la sécurité au travail et n'affectent pas indirectement d'autres facteurs, comme la productivité, la fiabilité ou la renommée de l'entreprise. C'est pourquoi le ROI est souvent sous-estimé, faute de données statistiques suffisantes sur l'activité des entreprises observées.

La présente note doit permettre, dans un premier temps, de synthétiser des études significatives qui ont été réalisées, en Europe et dans le monde, sur le ROI. Par ailleurs, une dizaine de projets de prévention en matière de SST, analysés sur le long terme par les chercheurs, sont présentés, dans leur contexte et leur mise en œuvre, en touchant le plus de secteurs possible et en faisant la distinction selon la taille des entreprises (grands groupes, ETI, PME-TPE). Enfin, sans entrer dans une dénomination propre à l'économie de la santé, l'ensemble des bénéfices liés à l'investissement en prévention seront détaillés, que ces bénéfices soient objectifs monétairement, aux effets indirects ou intangibles sur le long terme.

Ce document propose d'envisager de nouvelles approches d'évaluation afin d'objectiver le lien entre performance économique et SST ; il ouvre la porte, à partir des initiatives et études rassemblées en Europe, à de nouveaux travaux statistiques plus approfondis.

#### Plusieurs typologies de coûts directs et indirects ont été proposées par les chercheurs, telle que celle de Labelle :

Coûts directs	Coûts indirects	
Indemnisation des travailleurs	Soins de santé professionnels	Coût d'embauche
Traitements médicaux	Blessures des travailleurs	Suivi du manager
Services d'ambulance	Suivi des victimes	Retards de production
Tests de médicaments	Retour au travail	Sécurité
Adaptation du travail	Perte de productivité	Formation
Achats d'équipements neufs	Compte rendu des incidents	Conséquences légales
Matériels pour les soins médicaux sur le lieu de travail	Ressources humaines	

Source : "Analyse des avantages et des coûts de la santé et de la sécurité au travail en entreprise", IRSST juin 2014

# LES ÉTUDES INTERNATIONALES ET NATIONALES

Bien que les études diffèrent par leur méthodologie, il apparaît ici nécessaire de définir a minima certains éléments financiers.

L'analyse coût-bénéfice, et l'évaluation économique de la prévention en général, peut être utilisée :

- avant l'intervention : dans ce cadre, l'évaluation économique est un outil d'aide à la décision qui permet aux gestionnaires de l'entreprise de décider ou non de l'opportunité d'un investissement ; les coûts et recettes estimés sont alors prévisionnels.
- après l'intervention : l'évaluation économique est alors utilisée pour définir les indicateurs de performance.

La présente étude se concentre uniquement sur l'analyse post investissement.

Les variables financières sont évaluées en valeur monétaire :

- les coûts sont les dépenses en prévention engagées par l'entreprise ;
- les gains sont les recettes financières générées par l'investissement.

Lorsque le projet s'étend sur plusieurs années, les économistes actualisent coûts et recettes (c'est-à-dire qu'ils les corrigent de l'inflation, notamment, pour les rendre compara-

bles à une même date).

Le retour sur investissement (ROI) peut alors, à titre d'exemple, se calculer de la manière suivante : Gain (actualisé) de l'investissement / Coût (actualisé) de l'investissement.

## La problématique de la méthodologie de l'évaluation (Emile Tompa)

L'*Institute for Work and Health* est une organisation canadienne fondée en 1990, à but non lucratif, qui travaille avec le soutien de l'*Ontario Workplace Safety and Insurance Board* d'Ontario et qui conduit des recherches dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail.

Le Dr Emile Tompa a produit de nombreux travaux sur les investissements en prévention, par une revue systématique de la littérature et d'exemples de cas. En 2007, il s'intéresse à l'impact des deux moyens privilégiés pour influencer le niveau de prévention des entreprises :

- d'une part, les incitations pour les employeurs (primes de l'assurance accident, renforcement des règlements sur la santé et la sécurité au travail), évaluées à travers les activités liées aux sinistres et la déclaration d'accidents du travail ;

Tableau 4 : Problématique de l'évaluation économique de la prévention

Questions autour de l'évaluation	Difficultés pratiques de l'évaluation
Quels sont les objectifs clés de l'évaluation économique de la prévention ?	Les aspects législatifs et politiques du marché du travail et de la SST sont complexes, avec de nombreux acteurs, dont certains ont des objectifs différents
Comment peut-on trouver des résultats généralisables ?	Ces acteurs perçoivent différemment les risques professionnels
Quelles orientations (entreprise, salarié, assurance, société...) doit-on prendre ?	Ils ne s'accordent pas sur ce qui peut être compté en "coût" et en "bénéfice"
Quelles recommandations peut-on faire sur la méthodologie à appliquer ?	Ces coûts et bénéfices peuvent être pris et supportés par différents acteurs selon les cas
Comment réduire le biais lié aux effets de court terme et de faible nombre de cas étudiés ?	Il existe de multiples sources d'assurance qui couvrent les pertes, de telle sorte qu'aucune d'entre elles n'est en mesure de capter le coût total des sinistres
Quel type d'analyse faut-il privilégier : coût-bénéfice (ACB), coûts-efficacité (ACE) ou coût-utilité (ACU)*	Les différentes pratiques en ressources humaines (contrat d'embauche, intérim) ne permettent pas de mesurer l'impact et l'exposition de tous les travailleurs équitablement

\* Il s'agit de trois méthodes propres à l'économie de la santé : ACB : analyse coût-bénéfice ; ACE : analyse coût-efficacité ; ACU : analyse coût-utilité. L'ACE se concentre sur un effet principal souhaité et sur la dépense engagée pour l'obtenir. L'ACU compare des programmes de santé sur la base de leurs coûts monétaires et leurs résultats exprimés en espérance de vie corrigée de l'incapacité. Cette dernière variable mesure l'espérance de vie en bonne santé (*Disability Adjusted Life Years*, d'acronyme DALY) en soustrayant à l'espérance de vie le nombre d'années perdues à cause d'une maladie, d'une incapacité permanente ou d'un décès précoce.

- d'autre part, les incitations pour les employés : par exemple, l'augmentation du taux de remplacement par l'assurance pour encourager les travailleurs à déclarer davantage les accidents dont ils sont victimes.

En 2010, E. Tompa recense les difficultés rencontrées pour évaluer l'impact économique de la prévention [tableau 4].

Il développe alors un guide de bonnes pratiques pour l'évaluation économique de la prévention, basé sur ces trois principes :

- L'objectif premier des interventions en SST est d'améliorer le bien-être futur des individus sur le lieu de travail.
- Il est important d'évaluer l'impact économique du point de vue de tous les principaux acteurs : les entreprises et leurs actionnaires, les travailleurs et leur famille, le secteur public, les organismes d'assurance. La perspective peut ensuite être plus large afin d'évaluer les effets externes.
- En plus de l'efficacité, l'évaluation économique doit mesurer l'équité<sup>(10)</sup> des mesures et évaluer les coûts et bénéfices en dehors des conjonctures du marché.

Il observe qu'il existe alors peu d'études traitant de l'impact économique de la prévention, et que celles existantes adoptent des méthodologies trop différentes pour être globalement concluantes. Il avertit sur la difficulté d'estimer la productivité et de ne pas la compter doublement. En particulier, l'impact sur la santé et la productivité sont deux agrégats difficilement conciliables<sup>(11)</sup> qui nécessitent idéalement une approche séparée.

## “Un euro investi en prévention rapporte 2,20 €” (AISS)

Fondée à Bruxelles en 1927, l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS), dont le siège se situe à Genève, rassemble plus de 300 organisations de sécurité sociale issues de 156 pays du monde entier. Elle sert de plateforme pour partager les nouvelles bonnes pratiques, y compris celles concernant l'amélioration de la santé des travailleurs.

En partenariat avec la DGUV<sup>(12)</sup> et la BG ETEM<sup>(13)</sup>, l'AISS lance en 2010 une étude internationale sur le thème : “Calcul du rendement de la prévention pour les entreprises au plan international : coûts et avantages des investissements dans la sécurité et la santé au travail”<sup>(14)</sup>. Pour ce faire, l'Association a mis en place une “comptabilité de la prévention”, qui a pour but de calculer les effets microéconomiques de la sécurité et de la santé au moyen de mesures qualitatives et quantitatives. Cette étude s'appuie sur la méthode de l'analyse coût-bénéfice.

Au cours de son 19<sup>e</sup> Congrès mondial sur la santé et la sécurité au travail (2011), l'AISS affirme que la prévention des risques professionnels est rentable : “Cela signifie concrètement que les entreprises peuvent espérer un retour potentiel de 2,20 euros pour chaque euro investi dans la prévention, par année et par salarié” [tableau 5]. Ce ratio est l'un des plus précis établis par les chercheurs.

Évidemment, ce ROI de 2,2 n'est que la moyenne observée sur

Tableau 5 : Coût et bénéfices de la prévention - AISS, Genève, 2011

Coût de la prévention (pour les entreprises) en € par employé, par année		Bénéfices de la prévention (pour les entreprises) en € par employé, par année	
Équipements individuels de protection	168	Économies résultant de la prévention des perturbations	566
Conseils sur les technologies de sécurité ; soutien médical fourni par l'entreprise	278	Économies résultant de la prévention de la perte de temps et de la réduction du temps de compensation après les perturbations	414
Mesures spécifiques de formation à la prévention	141	Valeur ajoutée générée par une plus grande motivation et satisfaction de l'employé	632
Examens médicaux préventifs	58	Valeur ajoutée résultant de l'accent porté durablement sur la qualité et de l'amélioration de la qualité des produits	441
Coûts organisationnels	293	Valeur ajoutée résultant des innovations en matière de produits	254
Coûts d'investissement	274	Valeur ajoutée résultant de l'amélioration de l'image de l'entreprise	632
Coûts initiaux	123		
<b>Total</b>	<b>1 334</b>	<b>Total</b>	<b>2 940</b>
<b>Ratio coût-bénéfices = 1 : 2,2</b>			
Source : AISS, “Rendement de la prévention : Calcul du ratio coût-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise”, Genève, 2011			
Coût et bénéfices évalués en euros, par employé et par année			

un échantillon très disparate : dans 21 % des cas, le rendement observé est supérieur à 3, tandis que 10 % des entreprises constatent un rendement supérieur ou égal à 7 ; à l’opposé 9 % des entreprises considèrent que la prévention n’est pas rentable. Afin d’améliorer la fiabilité statistique, ces pourcentages ont été calculés en utilisant la méthode de la “moyenne tronquée”, c’est-à-dire en excluant les cinq centiles supérieurs et inférieurs. L’AISS a démontré que l’impact de l’accroissement des dépenses en prévention diminue les coûts d’exploitation dans 50 % des cas, que cela les augmente dans 25 % des cas et qu’ils restent constants dans les 25 % restants.

Au total, 300 sociétés provenant de 15 pays ont participé aux entretiens. Il a été suggéré aux pays participants de sonder une entreprise par million de salariés, avec un minimum de 10 et un maximum de 40 entreprises par pays. Les entretiens se sont déroulés entre le milieu de l’année 2010 et le début de l’année 2011. En Allemagne, les données ont été recueillies en 2007 et 2008 dans le cadre du projet Bilans de prévention ; approches théorique et empirique [Bräunig / Mehnert, 2008]. Les questions posées lors de ce dernier sondage ayant servi de base au projet actuel, il a été possible d’adapter les données allemandes, qui sont restées anonymes.

### Une analyse factuelle : l’étude benOSH (EU-OSHA)

L’EU-OSHA est l’Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. Créée en 1994 par un règlement du Conseil, basée à Bilbao en Espagne, elle “a pour objectif de fournir aux instances communautaires, aux États membres et aux milieux intéressés les informations techniques, scientifiques et économiques utiles dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail”.

Elle est à l’origine du projet dit *benOSH* (*Benefits of Occupational Safety and Health*<sup>(15)</sup>, 2009-2010) sur les coûts et bénéfices de la SST, pour le compte de la Commission européenne. Cinquante-six projets de prévention ont été évalués dans des entreprises d’effectifs et de secteurs différents avec, à la clé, le calcul des coûts liés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles. Les résultats obtenus ont été publiés en 2011 dans le rapport intitulé “*Socio-economic costs of accidents at work and work-related ill health*”<sup>(16)</sup>.

En 2014, l’Agence a publié un nouveau rapport “*The business case for safety and health at work: Cost-benefit analyses of interventions in small and medium-sized enterprises*”<sup>(17)</sup>. Elle y rassemble 91 études de cas de prévention réalisées dans des TPE-PME dans le but d’informer les acteurs sur “les interventions qui peuvent à la fois leur permettre d’améliorer la santé et la sécurité au travail et de réduire leurs coûts.” Par ailleurs, treize nouvelles études de rentabilité ont été réalisées selon un référentiel commun, ce qui a permis de gommer les problèmes d’absence de com-

parabilité dus aux différentes méthodes utilisées jusqu’alors pour calculer les coûts et les bénéfices. Sur ces treize cas, onze ont affiché un ROI positif à la fin de la période de cinq ans retenue pour l’évaluation. Celle-ci était basée sur l’analyse coût-bénéfice, appliquée dans les entreprises pour évaluer économiquement les coûts et les conséquences d’une action dans une monnaie actualisée.

Afin d’établir des données comparables, l’EU-OSHA a défini cinq indicateurs :

- la *payback period* (PP) : la période d’amortissement,
- la *net present value* (NPV) : la valeur nette actuelle,
- l’*internal rate of return* (IRR) : le pourcentage réel de retour sur investissement,
- le *profitability index* (PI) : l’indice de rentabilité,
- le *benefit-cost ratio* (BCR) : le ratio coût-bénéfice.

Ces indicateurs sont utiles à la décision sur le choix ou non d’investir ou d’une solution alternative. Les plus utilisés sont la PP et le BCR. La PP est la période de temps nécessaire pour que l’investissement soit amorti (en général, une PP de deux ans est considérée comme acceptable pour les entreprises). Le BCR est le rapport entre les gains d’une action de prévention sur les coûts engagés (exprimé en valeur actualisée) au bout des cinq années suivant la mise en place du programme de prévention.

Parmi les onze interventions bénéfiques, il est apparu à l’Agence européenne que “*les initiatives SST dans les PME peuvent à la fois améliorer de manière importante les conditions de travail et s’avérer très rentables*”.

### La prévention associée aux investissements économiques (OPPBTB, France)

L’OPPBTB est un organisme français paritaire fondé en 1947. Il a pour mission de conseiller, former et informer les entreprises du secteur de la construction sur la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, ainsi que sur l’amélioration des conditions de travail. Il possède un réseau de 340 collaborateurs répartis dans 18 agences en France qui accompagnent les entreprises dans l’analyse des risques de leur métier, dans la réalisation du “document unique” et dans la mise en œuvre de leur plan de formation. L’organisme insiste sur le fait que les arguments économiques traditionnellement mis en avant au bénéfice de la prévention sont presque exclusivement basés sur les coûts : les coûts évités sur les accidents potentiels et les coûts réduits, sur l’absentéisme, par exemple. Ces arguments ne sont pas sans intérêt, qu’il s’agisse de la baisse des cotisations AT/MP ou d’actions visant à diminuer le nombre de salariés du BTP en arrêt de travail, estimé en moyenne à plus de 35 000 par jour. Mais cette approche ne suffit pas à inciter toutes les entreprises à engager des actions de prévention.

L'OPPBTB a donc souhaité dépasser ce cadre et évaluer la performance économique dans son ensemble, en intégrant aussi tous les facteurs économiques positifs des actions de prévention. Son étude *“Une approche économique de la prévention - D'après 101 cas étudiés en entreprise”*<sup>(18)</sup>, lancée en 2010, établit un lien fort entre prévention et performance. Depuis, sa méthodologie a été développée, avec la formation de vingt conseillers en agence, et l'évaluation économique des actions de prévention est devenue un outil courant. Dans 80 % des cas étudiés, le bilan prévention est jugé “excellent”, avec une suppression ou une réduction forte du risque. Dans plus de 90 % des cas, l'impact économique effectif de l'action de prévention réalisée s'est avéré positif. Lorsqu'il ne l'était pas, des gains étaient bel et bien générés mais ne suffisaient pas à amortir les dépenses engagées. En conclusion, l'OPPBTB constate que :

- Pour 1 € investi, le retour observé s'élève en moyenne à 2,19 €, soit un niveau similaire à celui calculé par l'AISS.
- Les TPE obtiennent le meilleur rendement moyen : 3,11 [cf. [tableau 6](#)].
- Un quart des actions coûtent moins de 5 000 € et ont un rendement dix fois supérieur à la moyenne.
- Le *payback* moyen est de 1,5 an (1,2 pour les petites entreprises).

### L'état de santé des travailleurs comme source de performance (CIRANO, Canada)

Le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), organisme à but non lucratif, est basé à Montréal au Québec et affilié au ministère du Développement économique et régional de la recherche. Il publie en décembre 2011 un rapport intitulé *“Initiatives de promotion de la santé au travail : Un examen des enjeux et du contexte au Québec et au Canada”*<sup>(19)</sup>.

Il y analyse les avantages et les coûts de différents Plans de santé au travail (PST) en Amérique du Nord, en séparant secteur public et secteur privé et en s'intéressant aux méthodes d'évaluation économique du retour sur investissement. Il présente également un ensemble de programmes de prévention réalisés dans des entreprises canadiennes. Le constat qui ressort de cette synthèse est qu'un dollar canadien investi en PST génère en moyenne 3\$ de bénéfice. Cette étude ajoute une dimension supplémentaire à la question du retour sur investissement, car elle s'intéresse plus

spécifiquement à la prévention des risques liés à la santé (et ne se limite donc plus seulement aux seuls risques professionnels) dans les grandes entreprises. Elle intègre plus généralement : les mesures de sécurité classiques, les soins de santé aux employés malades, un programme de mieux-être préventif à l'intention des employés.

Ainsi, les types d'initiatives prises dans le cadre des PST sont des examens et suivis médicaux, des programmes d'immunisation et de gestion des médicaments. Selon le Centre, les bénéfices de ces programmes prennent principalement la forme d'une diminution de l'absentéisme au travail et d'une réduction des coûts d'assurance santé. D'autres effets plus difficiles à quantifier, comme l'amélioration de l'image publique de l'entreprise et du moral des employés, ont également été observés.

### La prévention des risques psychosociaux (MATRIX, Europe)

Matrix a réalisé l'étude *“Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives”* (Analyse économique des programmes de promotion de la santé mentale et de prévention des troubles mentaux sur le lieu de travail et de leur contribution potentielle aux objectifs de la politique de santé, sociale et économique de l'UE), publiée en mai 2013, à la demande de l'Agence exécutive pour les consommateurs, la santé, l'agriculture et l'alimentation (CHAFEA) et de la Direction Générale de la santé et des consommateurs (DG Sanco). Cette étude avait pour but d'évaluer l'impact économique des programmes de promotion de santé mentale en milieu de travail sur les entreprises, les travailleurs, les organismes d'assurance et la société dans son ensemble. En particulier, elle a réalisé un état des lieux des programmes mis en place, a calculé leur retour sur investissement et a mesuré l'impact sur la productivité des entreprises.

En règle générale, l'étude conclut que la mise en place de programmes de santé mentale au travail peut générer un ROI élevé et que les entreprises ont observé des améliorations significatives en termes d'absentéisme et de productivité. Un euro dépensé dans un programme de prévention des risques psychosociaux pouvait générer un bénéfice économique net allant de 0,81 € à 13,62 € par an.

Tableau 6 : ROI selon la taille des entreprises observées (OPPBTB, 2015)

Retour sur investissement	ROI = 3,11	ROI = 2,22	ROI = 2,02
Taille de l'entreprise	Effectif < 20	20 ≤ Effectif ≤ 50	Effectif ≥ 50

Source : OPPBTB, Une approche économique de la prévention - D'après 101 cas étudiés en entreprise, 2015

# LES CAS D'ACTION DE PRÉVENTION

Parmi les études précédemment citées, ainsi que d'autres travaux ponctuels, une dizaine de projets de prévention ont été sélectionnés en Europe et en Amérique du Nord dans le cadre de cette note. Cet échantillon regroupe toutes les catégories d'entreprises (grandes entreprises, entreprises de taille intermédiaire, PME, TPE) et présente les cas par ordre décroissant selon la taille de leur effectif.

## Cas 1 : Johnson & Johnson (USA, 120 500 salariés)<sup>20</sup>

Johnson & Johnson est une entreprise pharmaceutique américaine de grande envergure fondée en 1886. Basée dans le New Jersey, elle possède 250 filiales et est présente dans 60 pays à travers le monde.

Son programme de promotion du bien-être et de la santé au travail "Live for Life" a été mis en œuvre en 1979 avec l'objectif affiché de faire des travailleurs de l'entreprise les mieux portants au monde. Le programme a évolué et est toujours en place depuis 30 ans. Ses effets sur les risques pour la santé des employés et les coûts de soins de santé ont été évalués sur la période 2002-2008 et ont affiché de bons résultats en dépenses de santé.

Chaque employé de l'entreprise a accès au programme au travers d'une équipe de conseillers professionnels de la santé. Cela inclut : des offres d'activité physique (centres de fitness, remboursement de frais sportifs, challenges de fitness saisonniers), de nutrition (choix équilibrés à la cafétéria, carte de membre de *Weight Watcher* et outils en ligne de gestion du poids), d'accompagnement pour le style de vie, de programmes de coaching informatisés (gestion de la pression artérielle, d'arrêt du tabagisme, de contrôle du taux de lipides dans le sang), et gestion des maladies chroniques.

En 2007, le groupe a mis en place la "Worldwide Tobacco-Free Workplace Policy", dans le but de réaffirmer son engagement à établir une culture globale de santé et de bien-être au travail et d'améliorer la prévention du cancer à travers le monde. Aujourd'hui, 98 % des sites Johnson & Johnson ont mis en œuvre ce programme antitabac.

Le retour sur investissement du programme a été calculé en estimant les coûts moyens annuels ajustés par employé retranchés des coûts engagés et attendus, en utilisant le même taux de croissance annuel que les entreprises de la comparaison. Il oscille entre 1,88 et 3,92 \$ pour 1 \$ investi. Les employés de l'entreprise ont bénéficié d'une réduction significative des taux d'obésité, des taux de cholestérol, de l'hypertension artérielle, du tabagisme, de la sédentarité et de la malnutrition.

## Cas 2 : BT Group (Royaume-Uni, 89 000 salariés)

BT est une multinationale fournissant des services de communication à travers plus de 170 pays. Selon le rapport de Matrix (cf. page 15), elle a observé qu'une part importante de ses travailleurs souffrait de stress, d'anxiété et de dépression à travers des troubles obsessionnels compulsifs et des troubles bipolaires. Elle a réalisé un suivi de ces risques à travers un tableau de bord mis à jour chaque mois. En 2001, le taux d'absentéisme était élevé, le taux de productivité était bas et le présentéisme, plus difficile à mesurer, était estimé à hauteur de 1,5 fois le taux d'absentéisme. Bien que les absences maladies de longue durée soient en règle générale couvertes par l'Etat (*Department of Work and Pensions*), l'entreprise compense elle-même les absences de ses travailleurs, ce qui induit un coût annuel de l'absentéisme à hauteur de 20 millions de livres et un coût du présentéisme de 30 millions de livres. Enfin 15 % des retraites anticipées étaient dues à des troubles psychiques. En 2001, BT met en place au Royaume-Uni un "Health Mental Toolkit" afin de promouvoir et améliorer la santé mentale de ses employés, en particulier de ceux identifiés comme particulièrement exposés. Dans le cadre ce programme, des guides d'accompagnement et des programmes d'assistance ont été mis en place. Il continue encore à ce jour et a permis d'améliorer les indicateurs économiques cités, tout en facilitant les relations avec les syndicats de travailleurs, qui voient le groupe comme un "bon employeur".

## Cas 3 : Telus (Canada, 30 000 salariés)

Telus est une grande compagnie canadienne de télécommunications créée en 1990. Il s'agit du deuxième opérateur au Canada, qui gère un effectif de 30 000 salariés environ. L'entreprise s'intéresse depuis de nombreuses années aux facteurs de risque pour la santé et la sécurité de ses salariés. En particulier, elle cherche à améliorer leur mieux-être au travail, comme elle l'explique sur Internet, en améliorant "l'environnement social et économique, l'environnement physique ainsi que les caractéristiques et les comportements individuels"<sup>(21)</sup>. En conséquence, de nombreux programmes ont été mis en œuvre afin de répondre à chacun des facteurs de risque. Cela a permis à l'entreprise d'observer de nombreux retours sur le terrain (taux d'absentéisme, taux d'accidents, mieux-être) et a offert au groupe de multiples récompenses traduisant ses efforts dans le domaine. Les programmes mis en place ont été listés dans l'étude du CIRANO en 2011 :

- installations sur place : centres de santé,
- salon des employés, salles de pratique religieuse,
- services de conciergerie,
- cafétéria sur place (préparation de régimes spéciaux),
- stationnement sécuritaire pour vélos,
- atrium en verre (lumière naturelle et vue sur la ville),
- centre de mieux-être sur place,
- services de garde à court terme en situation d'urgence,
- organisation d'heures de travail flexibles, mise en place du télétravail, de semaines de travail réduites (nombre d'heures et salaire moindres) ou comprimées,
- responsabilisation des gestionnaires relativement aux résultats des initiatives, mesurés selon les changements enregistrés dans les taux d'absentéisme.

Le ROI observé en 1998 était, selon le CIRANO, de 3 dollars canadiens pour 1 dollar investi dans le PST. L'entreprise aurait économisé 4,5 millions de dollars cette même année.

#### Cas 4 : Alliance Data (USA, 15 000 salariés)

Alliance Data est un fournisseur de services de cartes de crédit pour le commerce de détail et de programmes de soutien marketing et de fidélité. Il a mis en place en 2004 le programme *“HealthyAlliance”* qui comprend un ensemble d'interventions telles que :

- le soutien à la perte de poids,
- le sevrage tabagique,
- des distributeurs automatiques d'aliments sains,
- des postes de travail ergonomiques,
- un centre de conditionnement physique,
- des cours de conditionnement physique hebdomadaires,
- des dîners-conférences consacrés à des sujets liés à la santé.

Ce programme se voulait dynamique et visait à responsabiliser individuellement chaque employé, afin de *“faire de chaque associé un ambassadeur de la santé et du mieux-être et d'augmenter sa productivité”* [Tower Watson, L'avantage santé et productivité, 2009-2010<sup>(22)</sup>]. En particulier, il devait faire face à un roulement de personnel important et à une activité intense en fusions-acquisitions, ainsi qu'à une forte diversification des activités et à la dispersion des salariés dans des emplacements éloignés.

Pour rendre le programme attrayant, les associés se sont vu proposer un éventail d'activités à la carte, comportant des modules de formation, de défis santé ou des activités de conditionnement physique liées à des actions de bienfaisance. Lorsqu'ils terminent les activités, ils gagnent des points. En retour, le groupe offre des *“réductions sur les primes de régimes de soins de santé”* à ceux qui ont amassé un nombre suffisant de points.

Au cours de la première année, l'évaluation individuelle des

risques pour la santé était la seule exigence à satisfaire pour obtenir la récompense financière. Par la suite, la récompense nécessitait de participer aux initiatives de mieux-être et le nombre de points requis a été rehaussé.

Le taux de participation des salariés a oscillé entre 84 % et 95 %. Le groupe a réalisé un suivi statistique de ses coûts et a constaté *“des résultats impressionnants”* : diminution des demandes de règlement, des coûts liés aux traitements, baisse de l'absentéisme et hausse de la productivité.

#### Cas 5 : Société des Alcools du Québec (SAQ, Canada, 2 000 salariés)<sup>23</sup>

La SAQ est une société d'État dont le mandat est de faire le commerce des alcools en offrant une grande variété de produits de qualité. Elle souhaite s'impliquer envers ses employés, notamment en leur garantissant un milieu de travail sain et sécuritaire. Une enquête détaillée sur les accidents du travail et les maux de dos a indiqué que l'entreprise avait enregistré plus de 500 accidents par année entre 1983 et 1987 (557 en 1987, soit 14,2 accidents pour 100 travailleurs, avec 22,9 jours perdus en moyenne par accident).

En 1989, suite à une initiative visant à réduire les maux de dos chez les employés de la manutention, la direction a mis en place un projet d'ergonomie participative. Ce projet, d'une durée de 18 mois, comprenait un volet d'intervention visant à identifier le risque et proposer des solutions pour l'éliminer, ainsi qu'un volet de recherche. Un des objectifs de l'intervention était de prévenir les maux de dos chez les employés travaillant dans la préparation des commandes, la réception des marchandises, l'expédition et la livraison. Les travailleurs visés n'étaient que ceux ayant à manipuler des caisses dans le cadre de leurs tâches. Les autres objectifs de l'intervention consistaient à mettre en place une structure d'ergonomie participative et à identifier les facteurs permettant l'implantation de ce type d'ergonomie.

Un groupe de travail paritaire a alors été mis sur pied dans le centre de distribution de Québec. Il se réunissait une fois par semaine pour discuter des problèmes et apporter des solutions afin d'améliorer l'environnement et les outils de travail. Parmi les problèmes identifiés : la manutention des palettes, les transpalettes (chariots), les caisses collées, l'aménagement des caisses dans les alvéoles, l'enrubanneuse et le gant de travail. Des solutions ont été imaginées et apportées, comme la mise en place d'un distributeur automatique de palettes.

Des analyses économétriques ont été réalisées par Sophie Tavenas (HEC Montréal) sur la rentabilité de la prévention des maux de dos chez les manutentionnaires du centre de distribution en 1995.

L'étude de rentabilité est basée sur le principe de l'analyse coût-bénéfice. En premier lieu, les coûts du programme de

prévention ont été chiffrés en dollars courants puis actualisés en dollars de 1989. Ensuite, les avantages générés en termes de réduction des coûts liés aux maux de dos ont été chiffrés en dollars courants puis actualisés à leur tour. Pour connaître le coût total des maux de dos, il a fallu chiffrer les coûts directs et indirects.

Le nombre d'accidents est en baisse ; la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) n'a enregistré en 1993 que 203 accidents (contre 557 en 1987), tandis que le nombre de jours indemnisés est passé de 18 063 en 1990 à 4 872 en 1993.

### Cas 6 : HAW (Allemagne, 143 salariés)

HAW est une entreprise allemande de 135 salariés (et 8 apprentis) travaillant dans la gestion des déchets pour la municipalité de Havelland et des groupes privés. Les accidents durant les phases de chargement et déchargement des déchets étaient très fréquents en 2009 (30) et conduisaient à des arrêts de travail variant d'un à trente jours. Les accidents typiques étaient des chutes en manquant les marches des véhicules, des glissades, des trébuchements sur le trottoir ou durant la collecte des ordures. Le coût de ces accidents, incluant les durées non travaillées des équipes, les premiers soins, les rapports et analyses des accidents, la réorganisation du travail, a au total été évalué à 48 039 € en 2011.

Les mesures de prévention ont consisté en la mise en place d'ateliers réguliers de discussion entre employés, durant lesquels des photographies des accidents étaient présentées et analysées en groupe. Par ailleurs, l'entreprise a investi dans des chaussures de travail plus stables. L'entreprise a amorti son investissement en 1,3 année et a observé un ROI de 1,7, le principal effet observé étant la baisse sensible des accidents du travail déclarés.

### Cas 7 : Statga (Lituanie, 90 salariés)

Statga est une entreprise de fabrication de mobilier de bureau ergonomique de 90 salariés. Les employés se sont plaints que le système de ventilation, les respirateurs et les lunettes de protection ne les isolaient pas suffisamment de la poussière, de la fumée et des particules métalliques. La productivité des salariés s'en trouvait fortement affectée. En 2010, la direction et les travailleurs ont décidé de choisir un nouveau fournisseur d'équipements de protection individuelle. Le prestataire choisi a fourni des formations et des tests en conditions réelles aux salariés. Ceux-ci ont ensuite pu choisir un système de purification de l'air, ainsi que des kits de protection respiratoire : 24 équipements complets et 14 accessoires (masques, accumulateurs et batteries) ainsi que 36 systèmes respiratoires à adduction d'air pour soudeurs.

Avant le début du projet, les mesures de poussières étaient jusqu'à quatre fois supérieures au maximum légal (42 mg/m<sup>3</sup> dans l'espace de broyage et 31,8 mg/m<sup>3</sup> dans l'espace de peinture). Le nouveau purificateur d'air a permis de faire redescendre ces indices en dessous du maximum autorisé. Par ailleurs, les salariés se sont sentis moins exposés aux risques chimiques, plus à l'aise et plus motivés : les nouveaux systèmes sont en effet plus faciles à utiliser, plus économiques que les anciens accessoires, et permettent aux salariés d'être plus productifs.

L'investissement a été rentabilisé en moins d'un an et a été à l'origine d'un ROI de 1,50. Le principal effet visible pour l'entreprise a été une diminution drastique de ses charges de fournitures. Par la suite, l'entreprise a développé ses activités, embauché de nouveaux salariés et élargi le champ des nouveaux systèmes de protection. Le projet a été récompensé par le "National good practice award" (3<sup>e</sup> place). La clé du succès a, selon l'EU-OSHA, essentiellement résidé dans la participation des salariés au processus de choix des équipements de protection : en améliorant leurs connaissances sur les risques chimiques dans leur environnement de travail, ils ont pu décider quels systèmes répondaient le mieux à leurs besoins en essayant plusieurs matériels.

### Cas 8 : Steiskal (Allemagne, 60 salariés)

Steiskal est une entreprise régionale allemande, de taille moyenne, spécialisée dans la boulangerie. Son centre principal est situé à Kiel, avec une équipe de 60 salariés. Elle possède une chaîne de 49 magasins à Kiel et ses environs, avec 290 salariés supplémentaires.

Son plan d'action de prévention a été étudié par l'EU-OSHA dans un rapport de 2014.

Cette entreprise connaissait un indice élevé d'accidents de la route, pendant les livraisons des produits aux magasins et aux clients : en 2009, plusieurs accidents sont intervenus, avec en moyenne 17 jours d'arrêt de travail. Cela a augmenté les coûts, qui incluent : les heures supplémentaires pour remplacer les livreurs touchés, enregistrer les accidents du travail et fournir les premiers soins, et les heures consacrées à réorganiser les équipes. Le prix total a été évalué à 47 062,85 €.

Afin de réduire le nombre d'accidents, l'entreprise a développé de nouvelles consignes de sécurité pour les livreurs et les a fait participer à une formation spécifique de sécurité routière dans un centre de conduite, en partie financée par l'assurance accident. Sous la supervision de conducteurs expérimentés, la formation a permis aux livreurs de tester leurs techniques de conduite dans des conditions difficiles et d'assimiler un code de bonnes pratiques. Le coût de la formation pour Steiskal s'est élevé à 2 300 € et a sensiblement contribué à diminuer le nombre d'accidents les années suivantes.

L'investissement a été rentabilisé dès la première année et le ROI mesuré a été de 59,10. Ce taux se base toutefois sur un nombre d'accidents élevé la première année, qui estime le coût évité relativement fort.

La formation a été réitérée en 2014, soit cinq ans après la première expérimentation.

### Cas 9 : Entreprise de chauffage (France, 20 salariés)

L'entreprise, dont le nom n'a pas été communiqué par l'OPPBTB (qui supervisait l'étude du plan de prévention), est spécialisée dans la vente et l'installation de systèmes de chauffage. Son équipe de 20 salariés installe, entre autres, des pompes à chaleur, des systèmes réversibles, des planchers chauffants / rafraîchissants, des systèmes de ventilation et des climatiseurs.

Les travailleurs étaient soumis à un risque électrique très important : ils ne pouvaient pas procéder au raccordement des appareils sans posséder l'habilitation électrique. De plus, le raccordement et l'installation des protections électriques étaient sous-traités. L'entreprise dépendait donc de la disponibilité de l'électricien sous-traitant.

Elle a mis en place un plan de prévention en envoyant en formation un salarié pour obtenir l'habilitation électrique B2V RR,

pour le raccordement des appareils électriques et l'installation des protections électriques dans les armoires. Formé et habilité, c'est désormais lui qui effectue les branchements et permet à l'entreprise de maîtriser entièrement les étapes de fourniture, de pose et de branchement des appareils.

L'investissement a été amorti en 0,2 an et le ROI a été estimé à 2,05.

### Cas 10 : Fussboden Brandenburg (Allemagne, 6 salariés)

Fussboden Brandenburg est une très petite entreprise allemande (six salariés) de revêtements de sol, dans la ville de Gummersbach. Ses employés faisaient face, pour l'ensemble des activités liées à la pose du linoléum et de la moquette, à des postures forcées et au port de charges lourdes, qui pouvaient engendrer des lombalgies.

La direction souhaitait en priorité maintenir la performance des salariés âgés et les garder engagés dans les activités aussi longtemps que possible. La situation démographique en Allemagne, tendant au vieillissement de la population active, est en effet une nouvelle variable à prendre en compte pour tous les services de santé et sécurité au travail.

Tableau 7 : Fussboden Brandenburg - Coûts annuels liés aux troubles musculosquelettiques (TMS) et coût du programme de prévention

Emploi	Nombre	Taux horaire (€)	Durée formation (h)	Total (€)	Absentéisme lié aux TMS (heures)	Total (€)
Salarié	3	30	12	1 080	29,6	2 664
Manager	1	100	12	1 200	29,6	2 960
Apprenti	1	23	12	276	29,6	681
Secrétaire	1	30	12	360	29,6	888
Réorganisation						150
<b>Coût formation</b>				<b>2 916 €</b>	<b>Coût annuel des TMS</b>	<b>7 343 €</b>
Stockage				1 500		
Chariot				5 000		
Levage				200		
Rappels annuels formation				1 500		
<b>Coût de la prévention</b>				<b>8 200 €</b>		

Par ailleurs, du fait d'un effectif très réduit, l'absence d'un salarié pouvait s'avérer extrêmement problématique pour la continuité de l'activité. En cas d'augmentation de l'absentéisme, l'entreprise redoutait d'avoir des clients mécontents, ce qui condamnait à terme ses futurs contrats.

En Allemagne, le taux d'absentéisme moyen pour congé maladie était de 14,9 jours par an, dont un quart était lié à des TMS (3,7 jours, soit 29,6 heures). L'entreprise a donc calculé en 2005 un total des coûts liés aux TMS de 7 343 € (cf. [tableau 7](#)).

Un programme physique de renforcement du dos, en douze séances, a été mis en place pour prévenir les problèmes chroniques et enseigner des manières de travailler moins contraignantes. En supplément, des auxiliaires de levage ont été achetés.

Une fois par semaine, un instructeur sportif venait dispenser des exercices de stretching et de renforcement que les salariés pouvaient reproduire au travail ou à domicile. Un système de bonus-malus récompensait les salariés qui suivaient les conseils du coach. L'assurance accident versait à chaque travailleur une prime mensuelle. Chaque année, un rappel de la formation permettait de ne pas oublier les bonnes habitudes acquises (cf. [tableau 7](#)).

Ces procédés ont permis aux salariés de se renforcer physiquement et les ont aidés à moins forcer sur leur dos pendant leur travail. Moins de douleurs dorsales ont été déclarées. Aucune incapacité de travail n'a été relevée pendant le programme (2005 et 2006), ni aucune absence du fait de problèmes de dos. Au total, la TPE a récupéré son investissement en 2,16 années et a observé un ROI de 1,80 sur cinq ans.

### Cas 11 : Stijlvolle Tuinen (Pays-Bas, 4 salariés)

Stijlvolle Tuinen est une TPE néerlandaise spécialisée dans la pose de sols de jardin. Elle avait quatre employés au moment de l'intervention, mise en place pour réduire les charges physiques transportées pendant les poses. La clientèle demande de plus en plus souvent des dalles plus larges et plus lourdes, ce qui est très contraignant. Les jardins étant petits, le sol irrégulier ou les pierres trop grandes,

**Tableau 8 : Stijlvolle Tuinen - Investissement dans l'appareil de levage**

Investissement	Prix (€)
Prix de l'appareil	1 400
Formation (4,5 jours)	552
<b>Coût annuel</b>	<b>687</b>
dont : dépréciation	488
Intérêts	39
Maintenance	100
Assurance	25
Énergie	35

les travailleurs doivent généralement poser le sol manuellement. Au début du projet, la plupart d'entre eux avaient des problèmes de dos et le taux d'absentéisme pour congé maladie était de 3,82 %.

Un appareil de levage a été acheté pour permettre de soulever des pierres lourdes avec seulement deux salariés. Non seulement la charge portée a été réduite, mais la pose est devenue de meilleure qualité et le travail plus efficace : le temps nécessaire à la pose a été fortement diminué.

L'investissement a été amorti en moins d'un an tandis que le ROI a été finalement évalué à 4,6 (cf. [tableau 8](#)).

Le choix d'investir dans un nouvel outil de travail est une décision importante pour une TPE. La possibilité de l'expérimenter en le louant pour une période donnée, avant de procéder à l'achat, a donc été un aspect important dans la prise de décision.

Néanmoins, une telle mise en œuvre est contraignante. Les travailleurs ont en effet besoin d'une formation spécifique pour maîtriser son utilisation, qui est très technique. Les plus jeunes ont été très hésitants lors des premiers essais ; il est donc important que cet investissement soit réalisé chez des spécialistes du secteur afin d'acquérir les bonnes pratiques.

# LES RETOURS SUR INVESTISSEMENT OBSERVÉS

## La baisse des accidents du travail

Les efforts de prévention en santé-sécurité au travail ont un résultat visible dans la diminution du nombre des accidents du travail et des arrêts de travail associés. La chercheuse Sophie Tavenas (cas 5) appelle "coûts indirects des accidents du travail" les frais occasionnés par les accidents du travail qui ne sont pas couverts par l'assurance. Autrement dit, ces coûts peuvent être supportés par l'entreprise, les salariés ou

la collectivité. Afin de détailler l'ensemble des conséquences économiques des accidents du travail enregistrés, un questionnaire a été mis en place selon la typologie des coûts présentée dans le [tableau 9](#). Les coûts surlignés en bleu étant ceux qui ne sont pas (ou en partie seulement) dans le champ de l'entreprise, on voit qu'en règle générale, après l'assurance, c'est bien l'entreprise qui doit assumer la majeure partie des conséquences financières d'un accident du travail selon le régime d'assurance des pays.

**Tableau 9 : Liste des coûts indirects liés aux accidents du travail (Sophie Tavenas, 1995)**

Types de coûts	Détail
Coûts salariaux	Salaire versé à l'accidenté le jour de l'accident
	Salaire des travailleurs sympathisants
	Salaire des travailleurs dont l'activité dépend de celle de l'accidenté
	Salaire des secouristes et personnel médical
	Salaire des superviseurs impliqués dans le dossier
	Salaire des autres personnes impliquées
	Coûts salariaux liés au remplacement et à l'embauche et formation de celui-ci
	Avantages sociaux
Coûts des pertes matérielles	Réparation des machines et de l'équipement à l'interne
	Réparation des machines et de l'équipement à l'externe
	Location de machines et d'équipements
	Achat de machine et d'équipement de remplacement
	Domages causés aux matières premières, produits semi-finis et finis
	Frais de nettoyage
	Matériel de premiers soins utilisés
Coûts liés à la production	Heures supplémentaires imputables à l'accident (pour rattraper les pertes de production)
	Perte de productivité du travailleur accidenté à son retour au travail
	Perte de productivité des travailleurs autres que le travailleur accidenté à la reprise de l'activité
	Temps perdu par le travailleur accidenté à son retour au travail pour des visites médicales ou autres conséquences d'accident
	Temps perdu par les autres travailleurs à cause des conséquences de l'accident (par exemple, pour participer à l'enquête et l'analyse d'accident)
Coûts administratifs	Coûts salariaux liés à l'enquête et l'analyse d'accident
	Coûts liés aux tâches administratives et à la réorganisation du travail
Autres coûts	Coûts de transport de l'accidenté à un centre de secours
	Coût des contestations légales
	Coût des expertises et contestations médicales
	Indemnités supplémentaires (si applicable)
	Coûts fixes de chauffage, loyer...
	Pénalités pour délais de livraison

Source : Sophie Tavenas, "L'évaluation de la rentabilité financière de la prévention des accidents du travail : Une étude de cas", janvier 1995.

Par rapport au programme d'ergonomie participative destiné à réduire les maux de dos dans la SAQ au Canada, Sophie Tavenas a obtenu pour 1998 une estimation totale des bénéfices sur coût indirect de 53 123 \$ (cas 5, [tableau 10](#)). De son côté, l'entreprise Telus (cas 3, [tableau 11](#)) constate une réduction constante des accidents avec perte de temps depuis 2010 et obtient ainsi une meilleure moyenne que celle du secteur des télécommunications au Canada (0,7 accident avec perte de temps pour 200 000 heures travaillées en 2014, contre 1,3 de moyenne au Canada). De plus, l'entreprise n'a plus connu aucun décès lié au travail depuis 1997.

Des formations à la sécurité peuvent également diminuer le risque d'accidents, en particulier dans les PME et dans les secteurs exposés : l'entreprise allemande Steiskal (cas 8), dont l'une des principales activités est la livraison de ses

propres produits, a enregistré plusieurs accidents de la circulation en 2009 (pour un effectif total de 60 livreurs). La formation à la sécurité routière entreprise en 2009 a eu un effet immédiat : en 2010, le nombre d'accidents de la route a diminué de 35 %, puis de 67 % en 2011. Il n'y a eu aucun accident en 2012 et 2013.

Enfin, l'action de prévention peut être beaucoup plus légère tout en étant très efficace : touchée par des chutes et des glissades de ses employés lors des chargements et déchargements de ses camions, l'entreprise allemande HAW (cas 6, [tableau 12](#)) a simplement créé en 2010 des ateliers de réflexion commune, au cours desquels les salariés analysent des photographies d'accidents. L'année suivante, le nombre d'accidents déclarés a diminué de 20 % et a permis à HAW d'économiser autour de 5 000 €.

**Tableau 10 : SAQ (cas 5) - Bénéfices indirects du programme (en dollars canadiens)**

Année	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Avantages sur coûts indirects épargnés (\$)	19 072	35 526	49 317	49 416	50 157	51 060	52 081	53 123

**Tableau 11 : TELUS (cas 3) - Évolution de la sinistralité AT**

**Accidents avec perte de temps pour 200 000 heures-personnes travaillées**

Année	Taux annuel	Objectifs annoncés
2013	0,74	0,77
2014	0,70	0,74
2015	0,70	0,70

**Tableau 12 : HAW (cas 6) - Analyse coût-bénéfice en 2011**

Coût des ateliers	500 €
Coût des ÉPI	4 000 €
<b>Coût annuel</b>	<b>4 500 €</b>
Coût des accidents	48 039 €
Baisse des accidents (2011)	20 %
<b>Économies annuelles</b>	<b>9 608 €</b>
<b>Bénéfice - coût</b>	<b>5 108 €</b>

**Tableau 13 : Stijlvolle Tuinien (cas 11) - Hausse de la productivité liée au levage mécanique des sols**

Nombre d'interventions	10
Heures avec appareil	40
<b>Total heures</b>	<b>400</b>
Heures économisées	160
Taux horaire	34,50 €
<b>Bénéfice annuel</b>	<b>5 520 €</b>
<b>Coût (1<sup>re</sup> année)</b>	<b>2 639 €</b>

## La baisse des coûts de santé

Contrairement à la plupart des pays européens, aux États-Unis par exemple, le système de santé des salariés repose essentiellement sur le financement privé, qui peut être pris en charge par les employeurs, à défaut de manière individuelle par le salarié. La baisse des coûts de santé est donc pour l'entreprise un aspect du retour sur investissement de la prévention.

En France, depuis la mise en place de la complémentaire santé obligatoire, la réduction des frais de santé des salariés aura également un impact positif pour les entreprises.

L'étude du cas 1 (Johnson & Johnson) a démontré que, depuis la mise en place de son PST, la croissance des dépenses annuelles en soins médicaux de l'entreprise est inférieure de 3,8 points à la moyenne sectorielle<sup>(24)</sup>.

Le bénéfice moyen annuel de Johnson & Johnson, lorsque toutes ses dépenses médicales sont comparées à celles estimées d'un groupe d'entreprises similaires, était de 535 \$ par employé. Ce bénéfice a largement dépassé les 144 \$ engagés par l'entreprise pour chaque employé dans le cadre du programme *Live for Life*. Ce qui place le ROI global à 3,92.

Par ailleurs, les employés de Johnson & Johnson ont une probabilité plus faible d'être sujets à six des neuf risques traités par le programme. Les tendances les plus favorables du programme de bien-être de J&J concernent les indicateurs de tabagisme et les risques d'obésité<sup>(25)</sup>.

Des études précédentes avaient démontré que le pourcentage d'employés exposés aux risques avait baissé de manière significative entre 1995-1999 et 2007-2010, en observant par ailleurs la réduction des taux de sédentarité [de 39 % à 20,8 %], de tabagisme [12 % à 3,8 %] et d'hypertension artérielle [14 % à 6,1 %].

Par ailleurs, l'OPPBTB relève une source de gains dans l'abaissement des primes d'assurance, à travers la renégociation des contrats avec les assureurs privés ou avec la branche AT/MP sur la partie "accidents de trajet" suite à des formations à la conduite.

## La hausse de la productivité

Les améliorations apportées à l'environnement de travail, au matériel (par exemple à travers les équipements de protection individuelle) et aux équipements de travail sont susceptibles d'augmenter la productivité des travailleurs ou de diminuer les durées nécessaires à la bonne tenue des activités. Cela procure un avantage économique conséquent à l'entreprise, qui peut dès lors affecter ces nouveaux gains à de nouveaux projets ou réduire ses frais de fonctionnement. La productivité est une donnée clé pour l'étude du retour économique de la prévention. Contrairement à la plupart des autres indicateurs (sinistralité, dépenses de santé, absentéisme), cet indicateur n'estime plus un coût évité, mais

mesure un gain de performance direct pour l'entreprise. Dans ses études de cas, l'OPPBTB identifie la production comme la principale source de retour sur investissement, à travers :

- la diminution des durées de production, un gain de temps réinvesti dans d'autres activités productives ;
- une amélioration de la qualité de la production, l'évitement des pertes et dégâts liés aux processus de production ;
- plus généralement, l'automatisation et la mécanisation des tâches contraignantes qui permettent d'augmenter la marge de l'entreprise, ce qui semble logique : dans ce cas précis, l'investissement de prévention s'assimile à un investissement économique direct dans l'outil productif.

Dans le cas 5 (SAQ), les outils achetés, les machines acquises et le réaménagement de certains espaces de travail ont été suggérés par les travailleurs dans le but de diminuer des maux de dos. Le programme d'ergonomie a permis d'éliminer des tâches contraignantes.

Chez Alliance Data (cas 4), la perte de productivité au travail causée par des problèmes de santé a diminué de plus d'un point, passant de 8 % en 2004 à 6,83 % en 2007. Grâce au programme de santé et de mieux-être au travail, le coût annuel moyen par employé dû à cette perte de productivité a diminué de 15 % sur cette période (5 222 \$ contre 4 458 \$).

En mécanisant le processus de levée des dalles, l'entreprise néerlandaise Stijlvolle Tuinien (cas 11, [tableau 13](#)) a rentabilisé son investissement dès la première année et a significativement réduit la durée moyenne de la pose des sols (de 40 %). Grâce à l'appareil de levage, il est devenu plus facile de placer les pierres horizontalement sur le sol. Le pavage est donc désormais réalisé selon des critères plus élevés. Un élément positif de l'intervention réside dans le fait que moins de pierres sont désormais endommagées. De plus, comme les pierres sont soulevées depuis les niveaux supérieurs, les travailleurs peuvent paver plus efficacement.

## La baisse des coûts d'exploitation

Certains investissements économiques, destinés à optimiser les processus de production permettent en parallèle d'améliorer les conditions de travail et de prévenir les risques professionnels. L'approche économique de la prévention par l'OPPBTB a permis de montrer que ces investissements pouvaient s'accompagner d'une hausse de la marge sur chiffre d'affaires, que cela soit par une hausse de la production ou une baisse des coûts d'exploitation. Les plans de prévention mis en place par l'entreprise peuvent permettre aux travailleurs, tout en améliorant leurs conditions de travail, de leur offrir de nouvelles compétences, ce qui réduira les coûts engagés dans la sous-traitance. Dans le cas 9, l'action de prévention (19 478 € enga-

**Tableau 14 : Calcul du ROI du cas 9 (OPPBT, 2014)**

Coûts		Gains	
Investissements (matériel pour le raccordement)	120 €	Production	1 020 €
Formation	1 151 €	dont : Économie de l'employé accompagnant le sous-traitant	6 000 €
dont : Coût de la formation habilitation électrique	800 €	Gestion des dossiers de sous-traitance	1 020 €
Prise en charge par l'OPCA	-516 €	Économie des prestations de sous-traitance	33 000 €
Coût du temps de travail (3 jours) non productif pendant la formation	867 €		
Moyens humains (raccordement d'équipements par l'ouvrier)	18 207 €		
<b>Total coûts</b>	<b>19 478 €</b>	<b>Total gains</b>	<b>40 020 €</b>
<b>Retour sur investissement : 2,05</b>			

gés) a permis, d'une part de diminuer le risque électrique et d'assurer la conformité de l'activité avec la réglementation existante, et d'autre part de supprimer l'ensemble des coûts de sous-traitance (40 020 € d'économies dégagés). Soit un ROI à hauteur de 2,05 (tableau 14).

En cherchant à améliorer les systèmes de ventilation et de respiration, qui n'étaient plus suffisamment efficaces, l'entreprise lituanienne Statga (cas 7, tableau 16) a découvert de nouveaux fournisseurs qui lui ont offert des accessoires bien moins chers que les précédents pour ses 84 salariés : les frais de matériel sont passés de 87 253 € à 49 483 € en une année. Cela a par ailleurs largement contribué à améliorer la santé et la sécurité des salariés sur leur lieu de travail et à faire diminuer le risque chimique.

### La baisse de l'absentéisme

Le 7<sup>e</sup> Baromètre de l'absentéisme, élaboré par le cabinet de conseil en ressources humaines *Alma Consulting Group* à partir d'un sondage annuel auprès de plus de 250 entreprises privées et d'un échantillon représentatif des salariés du privé, annonce un taux d'absentéisme de 4,59 % en 2014 (en hausse de 7,4 % par rapport à l'année précédente) et estime son coût à près de 10 milliards d'euros pour les entreprises françaises.

En France, d'après les données de l'enquête Emploi de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), au cours d'une semaine moyenne<sup>(26)</sup> de la

période 2003-2011, 678 000 salariés ont été absents du travail au moins une heure pour des raisons de santé ou pour la garde d'un enfant malade (soit 3,6 % des salariés tous secteurs confondus). La DARES<sup>(27)</sup> (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) a estimé que la principale cause de cet absentéisme serait liée aux conditions de travail dans l'entreprise (figure 5).

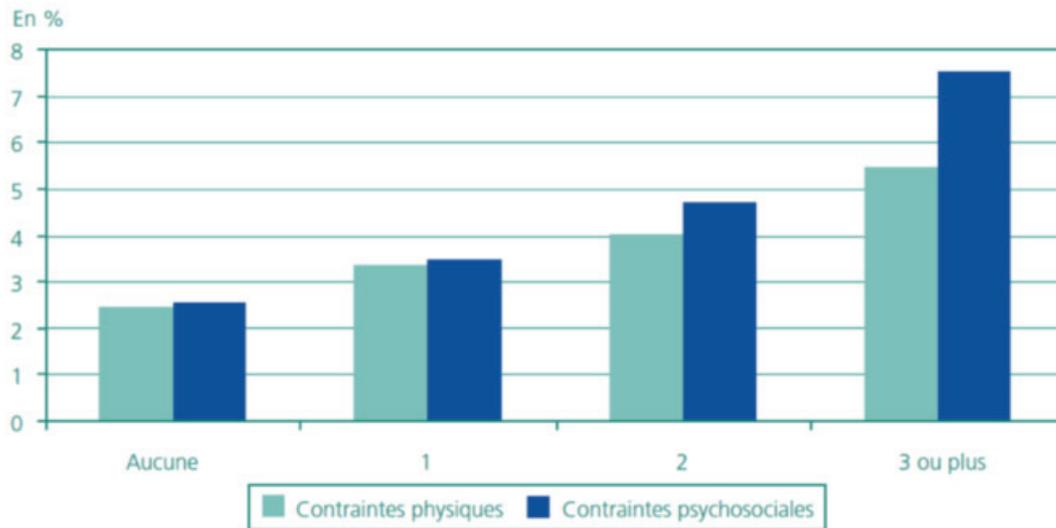
Le taux d'absentéisme augmente fortement avec le niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales. Par exemple, les cadres (1,6 %) sont beaucoup moins absents pour des raisons de santé que les ouvriers (4,5 %), du fait de leur exposition moindre aux difficultés dans le travail. On observe également que les secteurs connaissant un fort taux d'AT/MP sont très touchés par l'absentéisme pour maladie : le secteur de la santé (taux d'absence de 4,6 %), le BTP (4 %) et l'hébergement-restauration (3,9 %).

Globalement, il existerait une corrélation très forte entre le niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales et le niveau d'absentéisme observé en entreprise.

En ce qui concerne l'exposition aux contraintes physiques, seuls 2,5 % des salariés non exposés à ces risques connaissent une absence totale ou partielle pour cause de maladie ou accident, contre 5,5 % des salariés cumulant trois contraintes physiques ou plus. La différence est encore plus marquée dans le cas de l'exposition aux contraintes psychosociales : seulement 2,5 % des salariés non exposés s'absentent pour des raisons de santé contre 7,5 % parmi les salariés exposés à trois contraintes psychosociales<sup>(28)</sup> ou plus.

Le taux d'absentéisme est une donnée très suivie par les grandes entreprises. Dans la société Telus (cas 3), cet indi-

Figure 5 : Proportion de salariés absents pour des raisons de santé selon le niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales (INSEE, enquête Emploi en continu 2003-2011) - Source DARES



cateur (qui prend en compte les congés payés et non payés en raison de maladies ou de blessures survenues au travail) est en constante diminution depuis la mise en place des PST jusqu'en 2015 (tableau 15). Il est également inférieur à la moyenne de 8,8 jours par équivalent temps plein des entreprises canadiennes de plus de 500 salariés. Pour ce faire, le groupe réalise "une prévention ciblée et [une] gestion des habiletés", et "[analyse] régulièrement les problèmes de santé qui touchent [ses] employés".

Grâce à son programme de santé et de mieux-être, l'entreprise américaine Alliance Data (cas 4) a vu le nombre de jours d'absence par salarié recensés pour cause de maladie ou de blessure diminuer de 10,3 %, passant de 2,34 jours en 2004 à 2,10 jours en 2007. Le coût annuel moyen par employé dû à l'absentéisme a diminué de 60,25 €.

Dans la TPE Fussboden Brandenburg (cas 10), plus aucun cas de mal de dos n'a été enregistré de 2005 à 2011, excepté un cas de dorsopathie causant un arrêt de travail de deux jours ; soit un taux d'absentéisme lié aux TMS en nette diminution. Enfin, BT (cas 2) a vu son taux d'absentéisme réduit à 2,1 %, dont 0,5 % liés aux risques psychosociaux.

#### D'autres retours moins quantifiables

##### La baisse du turnover et la continuité du travail senior

La lutte contre les maux de dos chez Fussboden Brandenburg (cas 10) a permis de faire baisser les coûts liés au recrutement et au remplacement de personnel. En 2013, le directeur de l'entreprise a confirmé que les salariés

Tableau 15 : Taux d'absentéisme chez Telus (2013-2015)

Année	Taux d'absentéisme (jours par équivalent temps plein travaillé)		
	Telus	Moyenne (Canada)	Moyenne (Entreprises de plus de 500 salariés)
2015	6	7,4	8,8
2014	6,2	7,4	9
2013	6,5	7,4	9,3

seniors qualifiés sont restés à leur poste dans la société jusqu'à 65 ans (l'âge légal de départ à la retraite en Allemagne en 2012). Alors que BT connaissait 112 retraites anticipées pour raisons de santé en 2001, ses statistiques indiquent que ce nombre est redescendu à 7 cas en 2012 après plus de 10 ans de mise en œuvre de son programme de promotion de la santé mentale.

### Une meilleure image du produit

Dans le cas 11 (entreprise Stijlvolle Tuinien), le nouvel appareil de lavage des plaques a permis, en plus de réduire les contraintes physiques liées aux charges et le taux d'absentéisme, d'améliorer la réalisation matérielle des jardins et de diminuer la durée moyenne de chaque contrat. Dans ce cas, l'assistance mécanique s'est révélée un atout pour la compétitivité de la TPE.

### L'image de marque de l'entreprise

La mise en place d'actions de prévention est également un moyen d'améliorer l'image et de promouvoir la marque de l'entreprise auprès de ses collaborateurs, partenaires, sous-traitants et du grand public. Cette publicité est d'ailleurs identifiée par les entreprises, d'après l'AISS, comme l'un des deux avantages majeurs de la santé et sécurité au travail. Et cette image peut avoir un effet économique très positif sur l'entreprise auprès :

- des clients, qui apportent de nouveaux contrats et contribuent au revenu de l'entreprise ;
- des candidats qualifiés, qui pourront être attirés par la qualité des conditions de travail et amélioreront la productivité de l'entreprise ;
- des partenaires et sous-traitants qui ont eux-mêmes adopté une démarche de prévention et ne veulent travailler qu'avec des entreprises similaires.

Telus (cas 3) figure en 2015 parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada, pour la septième année consécutive. Elle a été récipiendaire, entre autres, des récompenses suivantes : *WorkLife BC of Merit Award* (2007) ; *WorkLife BC Innovation Award* (2008) ; *BCMA Excellence in Health* (2009) ; *GP2S Award for Workplace Health* (2011). Elle a également reçu le tout premier prix "Best of the Best" de l'*Association for Talent Development* après avoir remporté le prix "Best" pendant dix années consécutives. Si les effets sur le turnover n'ont pas été chiffrés, l'entreprise a clairement bénéficié, grâce à ses récompenses et à ses résultats reconnus en matière de santé au travail, de facilités accrues de recrutement et de captation des talents. BT (cas 2) indiquait que son programme de prévention a amélioré ses relations avec les syndicats de salariés, qui considéraient l'entreprise comme un employeur socialement responsable.

## Le présentéisme, un indicateur étroitement lié à celui de la productivité, mais difficile à estimer

Concept étroitement lié à celui de la productivité, le présentéisme désigne, par opposition à l'absentéisme, le fait d'être présent sur le lieu de travail, sans pouvoir travailler avec son efficacité habituelle. Les raisons de cette perte d'efficacité peuvent être multiples : le salarié peut par exemple souffrir d'un état de santé dégradé ou s'occuper à d'autres activités que celles que lui a confiées son employeur. Il peut se manifester alors par de l'insatisfaction au travail, une fatigue extrême ou un surinvestissement. C'est une situation non identifiée dans la plupart des entreprises, très difficile à estimer, et qui s'installe durablement dans un contexte où la compéti-

tivité, la pression productive et les effets de la crise économique participent à augmenter les contraintes sur les salariés. Certaines études tentent de l'évaluer à travers le taux d'absentéisme, un indicateur directement disponible dans les entreprises. Dans son "1<sup>er</sup> Baromètre du Présentéisme au Travail", le cabinet *Midori Consulting* a, par exemple, établi un lien entre absentéisme, présentéisme et qualité de vie au travail. D'après ses travaux, "1 % d'absentéisme peut indiquer entre 1,4 et 2 % de présentéisme". L'étude estime que "1 % de présentéisme coûte entre 0,42 % et 0,54 % de la masse salariale". En France, ce calcul estimerait

le taux de présentéisme national entre 6,4 et 9,2 %, soit un coût compris entre 13,7 et 24,9 milliards €. Mais ce coût est intégralement pris en charge par l'employeur qui paie un salaire "non productif" (alors que l'absentéisme est, en partie, couvert par l'assurance maladie). Dans l'entreprise BT (cas 2), le taux de présentéisme était estimé à 1,5 fois le taux d'absentéisme et aurait coûté près de 30 millions £ par an. Elle estime néanmoins que la baisse observée du taux d'absentéisme à travers son programme de promotion de la santé mentale lui a permis de réduire le présentéisme d'une intensité similaire.

Tableau 16 : Statga - Cout-bénéfice du programme de remplacement des ÉPI

<b>Coût de remplacement des équipements de protection individuelle</b>	
Lunettes de protection	
Coût des verres	4,30 €
Coût journalier par salarié	0,20 €
Coût annuel par salarié	48 €
Masque de protection	
Respirateur (durée: 1/2 jour)	2,20 €
Coût journalier par salarié	4,40 €
Coût annuel par salarié	991 €
Total pour un salarié	1 039 €
<b>Total pour 84 salariés (coût des anciens systèmes)</b>	<b>87 253 €</b>
<b>Calcul des économies réalisées par Statga</b>	
Achats (pour un salarié)	589 €
<b>Coûts des nouveaux systèmes</b>	<b>49 484 €</b>
Coûts des anciens systèmes	87 253 €
<b>Économies réalisées</b>	<b>37 769 €</b>

# CONCLUSION

Assurer la sécurité et la santé des salariés est une obligation légale pour les employeurs. Mais au-delà de son caractère réglementaire, investir dans la prévention des risques professionnels peut également s'avérer un facteur de réussite économique pour l'entreprise, comme l'ont démontré la plupart des projets de prévention des risques professionnels étudiés dans cette synthèse. Bien que de tels programmes soient généralement plus courants dans les grandes entreprises, la pratique montre que ce sont souvent les TPE-PME qui bénéficient des retours sur investissement les plus élevés, lorsque toutefois elles acceptent de prendre le risque d'une telle dépense.

Si la prévention est globalement rentable, il est difficile d'en apprécier le niveau exact à l'échelle d'un pays ou d'un espace économique. Une telle étude généralisée nécessiterait un travail économétrique approfondi sur un échantillon d'organisations plus large et poserait les difficultés suivantes :

- d'évaluer statistiquement toutes les dépenses de prévention ; à ce jour, il n'existe pas de réelle base de données pour la comptabilité de la prévention.
- de dresser de manière exhaustive les conséquences économiques sous toutes leurs formes (directes, indirectes, intangibles) et sur le long terme.
- de distinguer ce qui relève de l'investissement en prévention de l'investissement économique global. Dans ce sens, la question de l'automatisation est représentative de cette difficulté. L'achat de machines peut-il être considéré comme une intervention en SST ou bien est-il simplement un investissement économique incontournable de l'entreprise afin de défendre sa compétitivité ?

C'est pourquoi la méthode de l'analyse coût-bénéfice, bien qu'elle ne permette de tirer que des conclusions locales, reste une méthode performante d'évaluation. Les analyses précises ne peuvent se faire qu'au niveau de chaque acteur et de chaque investissement en prévention de l'entreprise. Il existe certes des exemples de programmes où le ROI s'est finalement avéré moins élevé qu'attendu, ou bien positif sur certains critères uniquement.

Enfin, le calcul du retour sur investissement se fonde parfois sur une méthodologie discutable. Par exemple, dans une TPE, on ne peut pas réellement savoir si une baisse d'accidents observée une année est liée aux efforts de prévention engagés l'année précédente. Il pourrait s'agir d'un phénomène particulier, totalement dû au hasard ou à une certaine conjoncture dans l'entreprise. Il en est de même pour le taux

d'absentéisme ou les indices de productivité. Un futur travail devrait nécessairement affiner l'évaluation des effets en introduisant une base comparative, par exemple en observant un groupe de contrôle dont les caractéristiques observables se rapprocheraient le plus possible de celles des groupes d'entreprises étudiées.

À travers ses études de cas, l'EU-OSHA a démontré qu'en règle générale, la plupart des plans de prévention se révèlent rentables pour les entreprises, lorsque tous les coûts et avantages indirects sont pris en compte, et ce sur plusieurs années. On peut observer quelques principes récurrents dans la plupart des projets de prévention performants.

En premier lieu, toutes les interventions appliquées en réponse à des situations de forte sinistralité apportent évidemment un important bénéfice économique aux entreprises : que cela soit la formation à la sécurité routière pour les livreurs de Steiskal (cas 8) ou les exercices de stretching pour les employés de Fussboden Brandenburg (cas 10), la prévention a eu un effet quantitatif immédiat sur le fort taux d'accidents du travail observés d'une année sur l'autre. Ces situations de sinistralité élevée se trouvent essentiellement dans les secteurs fortement exposés aux risques professionnels (construction, transport).

Par ailleurs, la prévention est également toujours bénéfique lorsqu'elle s'accompagne de la mise en place de technologies et matériels plus récents. Ainsi, la mécanisation des activités physiques contraignantes (Stijlvolle Tuinen, cas 11), en plus de soulager les salariés, est presque toujours accompagnée d'une hausse de la productivité et d'économies d'échelles majeures. Parfois, les entreprises saisissent cette opportunité afin d'économiser sur le prix des fournitures, comme l'a fait Statga (cas 7) en choisissant des kits de protection respiratoire plus récents, plus performants et meilleur marché.

Enfin, les actions ayant comme finalité d'élargir les connaissances et le champ de compétences professionnelles des travailleurs constituent également un investissement rentable, car elles rendent les salariés opérationnels sur d'autres activités. Elles permettent ainsi des hausses de productivité et des économies de fonctionnement comme la sous-traitance (cas 9). Plus précisément, les formations et changements organisationnels sont particulièrement bénéfiques.

L'agence de Bilbao insiste par ailleurs sur les deux caractéristiques suivantes :

- Les interventions globales semblent plus bénéfiques que celles qui répondent à un problème spécifique au secteur d'activité de l'entreprise. Cela se vérifie parfaitement dans les grands groupes, peut-être moins dans les PME-TPE, qui font face à des problèmes bien précis. Les grandes entreprises américaines, grâce à leurs PST, touchent un public très large et s'attaquent aux risques qui, s'ils ne sont pas tous professionnels, sont les plus répandus et perturbent finalement le bon déroulement des activités (tabagisme, obésité). Les caractéristiques communes des PST les plus efficaces ([tableau 17](#)) mettent essentiellement l'accent sur le suivi et une évaluation continue des besoins des employés et des programmes mis en place.
- Les interventions qui requièrent la participation des travailleurs s'avèrent plus rentables, que les bénéfices de productivité soient ou non pris en compte dans l'évaluation économique. Statga a laissé les travailleurs choisir et tester eux-mêmes leurs masques de protection, tandis que HAW a réuni ses salariés en ateliers de discussion autour de leurs propres risques.

Dans la majorité des cas européens étudiés, les entreprises ont constaté des bénéfices liés à l'augmentation de leur productivité sans que celle-ci ne résulte nécessairement de

l'amélioration de la SST. C'est tout l'intérêt de ces études, qui mettent en avant les avantages de la prévention, non plus seulement comme un bienfait social, mais comme un facteur de performance économique. Il reste que le bénéfice obtenu par l'"*éviter le coût*" est encore l'approche la plus courante, bien qu'elle ne suffise plus toujours à inciter toutes les entreprises à engager des actions de prévention.

Au final, un investissement dans la SST requiert une attention et un effort particuliers de la part des petites entreprises. Une autre approche de la part des organismes d'assurance serait non pas d'inciter les gestionnaires à investir massivement dans des produits et des services, mais de les sensibiliser, dans chaque nouveau projet de l'entreprise destiné à accroître son potentiel de production, à inclure dans son cahier des charges la variable "prévention". De telle sorte que toute dépense d'investissement entraînerait directement un effort de prévention. Tout achat de matériel neuf, rénovation de locaux ou réorganisation de l'activité pourrait être l'occasion d'améliorer les conditions de travail et pourrait faire l'objet d'un choix qui intègre le potentiel économique du retour sur investissement. La prévention n'apparaîtrait alors plus comme une contrainte, mais comme un atout à faire valoir dans l'optimisation et la gestion de l'appareil productif.

**Tableau 17 : Principales caractéristiques communes aux programmes de PST les plus efficaces**

- Enseignement adapté aux intérêts et aux besoins des employés
- Milieu de travail rassurant
- Intégration du programme dans la structure de l'organisation
- Lien avec les programmes connexes visant à améliorer l'équilibre travail-vie familiale
- Évaluation des risques et dépistages en lien avec le régime d'assurance-maladie (partage de renseignements avec le médecin de famille, etc.)
- Suivis
- Processus d'évaluation visant à assurer l'efficacité et l'efficience

Source : American Heart Association, *Position Statement on Effective Worksite Wellness Programs*, USA, 2010 (voir l'étude du CIRANO)

## Bibliographie

- Emile Tompa et al., "Developing guidelines for good practice in the economic evaluation of occupational safety and health interventions", Scand J Work Environ Health 2010;36(4):313–318
- Sophie Tavenas, L'évaluation financière de la prévention des accidents du travail : Une étude de cas, Bibliothèque en ligne de HEC Montréal, janvier 1995 : <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m1995no10.pdf>

Auteur	Nom de l'étude	Année	Résultats	Lien
AISS	Calcul du rendement de la prévention pour les entreprises au plan international : coûts et avantages des investissements dans la sécurité et la santé au travail	2011	300 sociétés provenant de 15 pays étudiées  ROI de 2,2	<a href="http://bit.ly/2kAxhDP">http://bit.ly/2kAxhDP</a>
EU-OSHA	Socio-economic costs of accidents at work and work-related ill health	2011	56 projets de prévention évalués ROI variant de 1,21 à 2,18	<a href="http://bit.ly/2kZD4DX">http://bit.ly/2kZD4DX</a>
	The business case for safety and health at work: Cost-benefit analyses of interventions in small and medium-sized enterprises	2014	13 nouvelles études réalisées selon un référentiel commun  11 ont un ROI positif	<a href="http://bit.ly/2kAdqEK">http://bit.ly/2kAdqEK</a>
OPPBTP	Une approche économique de la prévention - D'après 101 études de cas	2016	Dans plus de 90 % des cas, le rendement est positif  Le ROI global est 2,2	<a href="http://bit.ly/2l3bqTi">http://bit.ly/2l3bqTi</a>
CIRANO	Initiatives de Promotion de la santé au travail : Un examen des enjeux et du contexte au Québec et au Canada	2011	Diminution de l'absentéisme au travail, coûts d'assurance de santé moindres	<a href="http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2011RP-15.pdf">http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2011RP-15.pdf</a>
MATRIX	Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes	2013	Hausse de la productivité et baisse de l'absentéisme. ROI allant de 0,81 à 13,62	<a href="http://bit.ly/2m0elzV">http://bit.ly/2m0elzV</a>

## Synthèse des cas observés dans la note (par taille d'entreprise décroissante)

Taille	Cas	Entreprise	Pays	Année	Effectif	Projet	Résultats	Lien
Grandes entreprises	1	Johnson & Johnson	USA	2011	120 500	Programme de bien-être et de santé	Baisse des coûts de santé ROI entre 1,88 et 3,92	<a href="http://bit.ly/2i4MGJv">http://bit.ly/2i4MGJv</a>
	2	BT Group	Royaume-Uni	2001	89 000	Programme de promotion de la santé mentale	Baisse de l'absentéisme, du présentéisme, des retraites anticipées dues aux troubles psychiques	<a href="http://bit.ly/2m0elzV">http://bit.ly/2m0elzV</a>
	3	Telus	Canada	2015	28 000	Programme de santé, de sécurité et de mieux-être des employés	Baisse de l'absentéisme, des accidents du travail, hausse du bien-être	<a href="http://bit.ly/2kx7c8Y">http://bit.ly/2kx7c8Y</a> <a href="http://bit.ly/2i4Cz7R">http://bit.ly/2i4Cz7R</a>
	4	Alliance Data	USA	2010	15 000	Programme de santé et de mieux-être	Diminution des frais de règlement, des coûts de traitement, baisse de l'absentéisme. Hausse de la productivité	<a href="http://bit.ly/2kAs2nP">http://bit.ly/2kAs2nP</a>
ETI	5	Société des Alcools du Québec	Canada	1995	2 000	Programme d'ergonomie participative	Baisse des accidents du travail.	<a href="http://bit.ly/2kAmr0h">http://bit.ly/2kAmr0h</a>
PME	6	HAW	Allemagne	2010	143	Ateliers de réflexion	Baisse des AT ROI de 1,7	<a href="http://bit.ly/2kpkW3o">http://bit.ly/2kpkW3o</a>
	7	Statga	Lituanie	2012	90	Kits de protection respiratoire	Baisse des charges de fournitures ROI de 1,5	
	8	Steiskal	Allemagne	2014	60	Formation à la sécurité routière	Baisse des accidents de la route ROI de 59,1	
TPE	9	OPPBT	France	2014	20	Formation à l'habilitation électrique	Baisse des coûts de sous-traitance. ROI de 2,05	<a href="http://bit.ly/2i3bqTi">http://bit.ly/2i3bqTi</a>
	10	Fussboden Brandenburg	Allemagne	2012	6	Coaching et renforcement du dos	Baisse de l'absentéisme. ROI de 1,8	<a href="http://bit.ly/2kpkW3o">http://bit.ly/2kpkW3o</a>
	11	Stijvolle Tuinen	Pays-Bas	2012	4	Appareil de levage	Hausse de la productivité ROI de 4,6	<a href="http://bit.ly/2kpkW3o">http://bit.ly/2kpkW3o</a>

# NOTES

[1] Voir l'article de Prevent Focus, "La prévention est rentable", février 2012

[2] Seule la Grèce a été volontairement exclue de la comparaison, car elle constituait une valeur extrême : alors que son taux d'accidents est resté stable entre 2007 et 2013, sa productivité a entre-temps chuté de 10 points du fait de la crise économique.

[3] La compétitivité propre à chaque pays résulte de nombreux facteurs économiques autres que la SST.

[4] En Allemagne, la Loi de l'impôt de 2009 accorde une exemption d'impôt de 500 € et une exemption des contributions à la sécurité sociale pour les actions mises en œuvre par l'employeur en vue d'améliorer la santé générale des employés.

[5] En France, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) regroupent, d'après l'INSEE, les entreprises :

- qui comptent entre 250 et 4 999 salariés, et ont soit un chiffre d'affaires inférieur à 1 Md€, soit un total bilan inférieur à 2 Mds€;
- qui comptent moins de 250 salariés, mais ont plus de 50 M€ de chiffre d'affaires et plus de 43 M€ de total bilan.

[6] En France, le taux brut de cotisation "accidents du travail-maladies professionnelles" d'une entreprise est fixé selon des seuils d'effectifs. La cotisation est ainsi collective (1 à 19 salariés), mixte (20 à 149 salariés) ou individuelle (à partir de 150 salariés). Ce processus protège les TPE-PME contre le coût élevé qu'engendrerait une hausse de leur sinistralité, mais rend moins prépondérant le lien entre les actions de prévention mises en œuvre et le taux de cotisation appliqué.

[7] Ron Z. Goetzel, Ron Loepkke, David R. Anderson, Tre' McCalister, James F. Fries, Peter Wald - *Do Workplace Health Promotion (Wellness) Programs Work?*

[8] Robert Wood Johnson Foundation-Grants. *Through our investments in our grantees, we seek to improve the health and health care of all Americans* - <http://www.rwjf.org/en/grants.html#q/mapttype/grants/keyword/workplace/11/33.796,84.328/z/13>. Accessed April 10, 2014

[9] En France, la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) Alsace-Moselle a développé un modèle qui permet aux entreprises de simuler les coûts induits par un accident du travail. Il prend en compte cinq catégories de coûts : le coût immédiat de l'événement, les frais de gestion, la réparation des dommages, le coût du remplacement, les pertes de production. Cf. <http://blogs.carsat-am.fr/cout-accident>

[10] Par exemple, l'estimation du temps de travail est souvent combinée au taux horaire du salarié, ce qui aurait tendance, dans une logique économique, à préférer les interventions ciblées sur le travail qualifié.

[11] En particulier, le taux d'absentéisme d'une entreprise est un facteur fortement corrélé à l'état de santé des travailleurs et impacte la productivité générale.

[12] *Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung*, l'Assurance sociale allemande des accidents du travail et des maladies professionnelles

[13] *Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugnisse*, la Caisse d'assurance des accidents du travail et des maladies professionnelles des secteurs de l'énergie, du textile, de l'électricité et des médias

[14] "Calcul du rendement de la prévention pour les entreprises au plan international : coûts et avantages des investissements dans la sécurité et la santé au travail" sur <https://www.issa.int/fr/details?uuid=f070f204-5fbd-4017-8afb-e07d98ba53ba>

[15] Projet benOSH [https://www.prevent.be/fr/banque\\_de\\_connaissance/etude-sur-les-co%C3%BBts-et-b%C3%A9n%C3%A9fices-de-la-pr%C3%A9vention](https://www.prevent.be/fr/banque_de_connaissance/etude-sur-les-co%C3%BBts-et-b%C3%A9n%C3%A9fices-de-la-pr%C3%A9vention)

- [16] Rapport *Socio-economic costs of accidents at work and work-related ill health* sur <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7416&langId=en>
- [17] “*The business case for safety and health at work: Cost-benefit analyses of interventions in small and medium sized enterprises*” sur <https://osha.europa.eu/fr/tools-and-publications/publications/reports/summary-the-business-case-for-safety-and-health-cost-benefit-analyses-of-interventions-in-small-and-medium-sized-enterprises>
- [18] “Une approche économique de la prévention - D'après 101 cas étudiés en entreprise” sur <http://www.preventionbtp.fr/Documentation/Explorer-par-produit/Information/Ouvrages/Une-approche-economique-de-la-prevention-D-apres-101-cas-etudies-en-entreprise>
- [19] “Initiatives de promotion de la santé au travail : un examen des enjeux et du contexte au Québec et au Canada” sur <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2011RP-15.pdf>
- [20] Rachel M. Henke, “Recent Experience in Health Promotion at Johnson & Johnson: Lower Health Spending, Strong Return on Investment”, *Health Affairs*, 30, NO. 3 (2011): 490–499
- [21] <https://sustainability.telus.com/fr/les-relations-avec-les-employes/la-sante-la-securite-et-le-mieux-etre-des-employes>
- [22] “L'avantage santé et productivité, 2009-2010” sur <https://www.towerswatson.com/fr-CA/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/02/Lavantage-sante-et-productivite-Au-travail-2009-2010>
- [23] Sophie Tavenas, “L'évaluation de la rentabilité financière de la prévention des accidents du travail : Une étude de cas”, École des Hautes Études Commerciales
- [24] Source : Rachel M. Henke, Ron Z. Goetzel, Janice McHugh, and Fik Isaac, “Recent Experience in Health Promotion At Johnson & Johnson: Lower Health Spending, Strong Return on Investment”, *Health Affairs* 30, no.3 (2011):490-499
- [25] Healthy People, “Promoting employee health and wellness makes good business sense and provide personal benefits to our workforce” : <https://www.nj.com/sites/default/files/pdf/healthy-people-20130328.pdf>
- [26] Il s'agit de la semaine de référence sur laquelle porte l'interrogatoire de l'enquête Emploi.
- [27] DARES Analyses, “Les absences au travail pour raison de santé : un rôle important des conditions de travail”, février 2013
- [28] L'INSEE définit les contraintes physiques comme suit : les postures pénibles ou fatigantes, le port de charges lourdes, l'exposition aux bruits et vibrations, le contact ou la respiration de produits dangereux. Les contraintes psychosociales comprennent l'obligation de se dépêcher pour accomplir son travail et les expositions à des agressions physiques, verbales ou à des risques d'accident. Le champ de l'étude regroupe les salariés résidant en France métropolitaine (sont exclus les apprentis stagiaires, les salariés des particuliers employeurs et les salariés travaillant à leur domicile).
- [29] <http://guideduportage.com/actualite/les-conditions-de-travail-quels-effets-sur-la-productivite-selon-les-recentes-enquetes/>



### **Note thématique**

PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS : UN ENJEU ÉCONOMIQUE POUR L'ENTREPRISE

EUROGIP - Paris

Février 2017

Réf. EUROGIP - 124/F

ISBN : 979-10-91290-83-8

[www.eurogip.fr](http://www.eurogip.fr)

51, avenue des Gobelins - F-75013 Paris

+33 (0) 1 40 56 30 40

[eurogip@eurogip.fr](mailto:eurogip@eurogip.fr)



**eurogip**

comprendre les risques professionnels en Europe  
understanding occupational risks in Europe