



Les Débats d'EUROGIP

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

Actes de la conférence européenne
organisée par EUROGIP le 2 mars 2017 (Paris)

Animation des Débats: Régis de Closets, journaliste

Voir en fin de document le profil des intervenants

Sigle fréquemment utilisé : SST pour santé et sécurité au travail

EUROGIP - Paris
Réf. Eurogip-125/F
mai 2017
21 x 29,7 cm
46 pages
ISBN : 979-10-91290-84-5

Directeur de la publication : Raphaël HAEFLINGER
Relations presse : Isabelle LELEU (leleu@eurogip.fr)

OUVERTURE DES DÉBATS

• Patrick Néron, Président du conseil d'administration d'EUROGIP

Bonjour à tous. Je suis heureux de vous accueillir aux Débats d'EUROGIP. Je remercie chaleureusement les intervenants, en particulier ceux venus de pays voisins ainsi que ceux qui ont accepté de faire face à des contretemps de dernière minute.

Notez qu'il s'agit de la 17^e édition de cette journée d'échanges qui a toujours autant de succès.

Chaque année, le Président en exercice a coutume de présenter EUROGIP et ses diverses missions dans son mot d'introduction. Cette année, je vous propose de visionner une très courte vidéo qui vient d'être réalisée et qui présente EUROGIP d'une façon originale. Cela vous permettra d'en savoir un peu plus sur ce groupement d'intérêt public qui fête ses 26 ans cette année.

N'hésitez pas à visionner à nouveau cette vidéo, qui est disponible en français et en anglais sur notre site Internet (www.eurogip.fr).

Venons-en au thème des Débats d'EUROGIP qui nous rassemblent aujourd'hui. Les habitués savent que nous traitons de sujets variés, en fonction de l'actualité. L'édition 2016 était ainsi consacrée à la reconnaissance en maladies professionnelles des maladies psychiques liées au travail dans un contexte de débat - toujours en cours - sur la reconnaissance du burn out.

Cette année, le conseil d'administration a choisi un tout autre sujet, qui n'est pas des moindres. Il s'agit en effet de prouver que la prévention n'est pas seulement une obligation réglementaire et une contrainte, comme la perçoivent certaines entreprises, mais qu'elle participe à leur performance économique.

Il faut admettre que la prévention des risques professionnels, pourtant reconnue comme indispensable, souffre parfois d'une mauvaise réputation, celle de coûter cher aux entreprises, notamment les plus petites. Car celles-ci ne disposent pas toujours des moyens financiers et humains pour mettre en œuvre les actions nécessaires.

Pourtant, comme vont le démontrer nos intervenants tout au long de la journée, améliorer la santé et la sécurité au travail (SST) peut constituer une opportunité pour l'entre-

prise. Outre le fait de prévenir les sinistres liés au travail, ce qui reste évidemment la priorité, cela peut aussi booster les gains de productivité de l'entreprise.

Plusieurs tables rondes vont se succéder, pour discuter du lien entre SST et performance, pour en savoir plus sur les analyses internationales, européennes et française en matière d'impact économique de la SST et pour avoir les retours d'expérience à travers les témoignages d'entreprises et de preventeurs. Nous donnerons également la parole dans l'après-midi aux partenaires sociaux européens, qu'ils soient généralistes ou qu'ils représentent une branche d'activité réputée comme accidentogène, la construction. Leur position est incontournable. En effet, dans de nombreux pays européens, comme en France, les partenaires sociaux jouent un rôle important en matière d'orientations dans le domaine de la prévention des risques professionnels.

Deux interventions concluront les Débats : Marine JEAN-TET, Directrice des risques professionnels à la CNAMTS en France, nous indiquera quelles peuvent être les orientations de la branche AT/MP pour créer une situation gagnant-gagnant entre l'entreprise et l'assurance AT/MP, et Gregor DOEPKE, Directeur de la communication de l'assureur légal en Allemagne, la DGUV, nous fera part notamment de l'importance de la communication dans le sujet qui nous intéresse aujourd'hui.

Je vous rappelle que nos Débats sont avant tout un moment privilégié d'échanges et nous attachons une grande importance à vous donner la parole. Vous pourrez poser des questions à nos intervenants à l'issue des tables rondes. Ces échanges seront facilités par Régis de CLOSETS, journaliste, qui anime nos Débats depuis quelques années et nous lui en sommes très reconnaissants.

Avant de conclure mon intervention, je voudrais vous signaler que dans le cadre de notre activité "enquêtes", nous venons de publier une note d'analyse qui s'intitule "Prévenir les risques professionnels : un enjeu économique pour l'entreprise". Vous pouvez la télécharger sur notre site et vous la trouverez sous format imprimé dans le hall.

Je vous invite d'ailleurs à visiter notre site, qui propose de nombreux documents relatifs à la sécurité et la santé au travail, ainsi que nos rapports d'enquête ou documents relatifs à nos précédents Débats que vous pouvez télécharger gratuitement. Vous pourrez également vous abonner à notre

newsletter EUROGIP infos et nous suivre sur Twitter. Je tiens à remercier par avance les interprètes qui vont nous assister toute la journée. Il me reste à vous souhaiter une excellente journée, riche en informations et en réflexions. ●

1^{ère} table ronde

QUEL LIEN ENTRE SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET PERFORMANCE ?

- Roxane DURET, Docteur en Sciences de gestion, Directeur Santé, Sécurité et Environnement France, Groupe JCDecaux
- Marc LASSAGNE, Maître de conférences en sciences de gestion à l'École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM), Directeur pédagogique du Mastère spécialisé “Management global des risques”
- Christian TRONTIN, Économiste, Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)

Régis de CLOSETS

Bonjour et bienvenue à cette nouvelle édition des Débats d'EUROGIP.

En France, dans le dernier Plan de santé au travail (PST 3) il est rappelé que la performance ne peut se développer sans la santé et appelle à faire de la mesure du retour sur investissement des politiques de prévention un axe majeur de travail pour les années à venir. Ce sujet est donc brûlant. Mais si les approches de prévention et de performance sont souvent perçues comme assez divergentes, les opportunités n'ont jamais été aussi grandes pour les faire converger. Nos Débats se situent à ce moment charnière où chercheurs, préventeurs, partenaires sociaux et assureurs travaillent ensemble à faire converger ces politiques de prévention et ces stratégies de performance. Ils souhaitent donner un écho plus important et plus durable aux questions de prévention en santé et sécurité au travail. Ils interrogent aussi les limites de ce lien entre performance et prévention. Si la prévention peut devenir un levier de la performance, elle n'a pas à devenir un enjeu de performance économique en tant que tel.

Nous en débattons tout au long de la journée avec nos invités en nous interrogeant ce matin sur la manière dont ce lien entre santé au travail et performance économique est posé et en voyant comment les chercheurs travaillent à évaluer les impacts économiques et les retombées des actions conduites.

Je voudrais tout d'abord effectuer un petit sondage. Qui parmi vous pense que les notions de performance et de santé au travail sont incompatibles, comparables ou assimilables ? Pour vous, la rentabilité et le retour sur investissement peuvent-ils être un critère d'appréciation des démarches de prévention menées en entreprise ? Pourquoi est-il important de corrélérer ces deux notions ?

De la salle

Je suis médecin du travail depuis plus de 38 ans. Nous utilisons cet argument, en particulier dans les petites entreprises où il a un impact. Le coût de l'absentéisme est immédiatement ressenti. Cet argument est entendu.

De la salle

Je défends l'idée que la prévention est un acte d'assurance. Or l'assurance n'est jamais rentable. Elle est toujours trop onéreuse avant l'accident.

De la salle

Au-delà de la prévention, j'aurais aimé placer le facteur humain, l'homme, au cœur du débat et au-delà du retour sur investissement.

De la salle

La notion de retour sur investissement a un aspect pervers. Il ne doit pas être considéré comme un argument, mais comme un enjeu.

De la salle

Je suis d'accord avec l'idée que l'aspect humain compte dans les TPE. Seules 400 000 d'entre elles ont des salariés. Les autres sont des travailleurs indépendants. Ils ont autant droit à la sécurité que s'ils bénéficiaient d'un CHSCT. La notion de retour sur investissement paraît problématique. Savoir que l'on peut éviter un souci par la prévention ou la proaction est très important pour les TPE. Il s'agit d'une dimension immatérielle. La prévention n'est pas toujours trop onéreuse.

De la salle

Il faudrait déterminer le périmètre dans lequel la prévention

peut être un levier de performance. Avec l'éclatement des formes de travail et le développement à outrance de la sous-traitance, où nous arrêtons-nous? Prenons-nous en compte les salariés extérieurs, les sous-traitants, les travailleurs détachés, les intérimaires, les autoentrepreneurs...? Aujourd'hui, des entreprises qui déclarent 20 salariés, en embauchent 100, 200 ou 300.

Régis de CLOSETS

Merci pour vos réactions qui révèlent la diversité des points de vue sur ces questions. Je voudrais que l'on commence sur le terrain avec vous, Roxane. Vous avez étudié l'émergence et l'identification des risques professionnels dans l'entreprise. Vous vous y confrontez dans la réalité de votre métier d'expert.

Si nous interrogeons ces deux notions ensemble, c'est aussi parce que nous atteignons les limites des modèles des politiques de prévention et de gestion de santé-sécurité au travail, telles qu'elles sont conduites aujourd'hui en entreprise. Comment ces politiques vous paraissent-elles se heurter aux limites de leur modèle?

Roxane DURET

Mettre en regard les démarches de prévention des risques et les notions de performance peut être considéré comme un levier d'action pour de nouvelles mesures préventives efficaces à mettre en œuvre au niveau de l'entreprise, notamment pour certains types de risques qui sont difficilement évaluables. Si l'on classe les risques en différentes catégories, certains ne vont pas correspondre à la notion de risques pour des acteurs d'une organisation. Il conviendra donc d'avoir une démarche pédagogique en termes d'évaluation des risques et de prise de conscience. À l'opposé, certains types de risques sont assimilés au niveau de l'organisation, car ils correspondent à la représentation sociale du risque des acteurs et les démarches à mettre en œuvre sont connues.

Entre les deux, on trouve des risques qui peuvent être qualifiés de latents. Ils vont correspondre à la représentation que l'on se fait du risque. En revanche, la mise en œuvre d'une apparente démarche de prévention n'est pas simple, car elle peut remettre en cause certains principes fondamentaux de l'organisation. Elle peut avoir des impacts opérationnels forts. Pour ces risques latents, l'entreprise va vivre avec sans réellement lancer de démarche préventive; ou bien la démarche préventive ne sera pas très efficace,

mais va rassurer l'entreprise en la faisant se sentir acteur d'une apparente démarche de prévention; ou encore la démarche préventive ne sera pas adaptée. Il s'agira par exemple d'une approche pédagogique alors que les acteurs ont bien compris le risque, mais ils ne savent pas comment le gérer.

Réfléchir à une alliance entre performance et prévention des risques doit conduire à mettre en œuvre des mesures acceptables en apportant un regard global et systémique des démarches préventives. L'objectif est de donner un langage commun à l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour qu'ils puissent échanger sur une démarche efficace de prévention

Régis de CLOSETS

Vous évoquez donc trois niveaux de risque : caché, que l'on ne connaît pas ou mal, latent, que l'on connaît mais que l'on n'a pas encore intégré, et assimilé, que l'on gère. Les principales difficultés aujourd'hui concernent surtout le risque latent. La sensibilisation, l'information ou la réglementation ne règlent pas ces difficultés. Porter un discours de performance peut être efficace à ce niveau. Dans quelle mesure la performance peut-elle représenter une convergence entre les différents acteurs de l'entreprise pour la gestion des risques latents?

Roxane DURET

La performance représente un outil à la disposition du préventeur pour parvenir à interagir avec le top management notamment. À ce niveau, le pilotage se fait surtout par des outils de reporting et des indicateurs financiers. La prévention des risques est une valeur forte dans les entreprises mais elle reste difficilement mesurable. Ce langage commun va permettre de donner les clés au préventeur pour traduire ses indicateurs en éléments financiers. Il ne s'agit pas nécessairement de faire de la prévention un objectif de performance, mais d'explicitier en quoi ces mesures de prévention peuvent être traduites de manière opérationnelle et être réalistes.

Régis de CLOSETS

Pour vous, la performance correspond au vocabulaire commun de trois acteurs essentiels : les chefs d'entreprise, qui visent la performance économique, les travailleurs, qui s'intéressent à la performance du travail, et le préventeur, qui vise la performance réglementaire. L'enjeu est de faire com-

prendre à chacun qu'il peut atteindre ses objectifs de performance sans freiner l'autre.

Marc, vous avez réalisé une étude sur l'un des principaux rouages de cette performance organisationnelle, à savoir les entretiens d'évaluation annuelle. Vous avez analysé la manière dont ce moment de dialogue reflétait aussi différents blocages. Votre analyse permet-elle de mieux identifier les limites du discours de performance dans l'entreprise ?

Marc LASSAGNE

Notre travail sur les entretiens annuels d'évaluation met effectivement en évidence le fait que cet outil est très généralisé mais que tout le monde en est insatisfait, pour diverses raisons. Nous estimons qu'il repose sur une conceptualisation de la performance qui recouvre deux éléments : les talents des collaborateurs et leurs capacités réelles d'un côté et une part d'aléa de l'autre. L'une des difficultés liées au discours sur la performance est de parvenir à séparer ce qui relève de l'un et l'autre. Il s'agit de l'un des enjeux majeurs de la problématique de la mesure de la performance. Nos résultats tendent à montrer que l'insatisfaction vis-à-vis des entretiens annuels débouche, justement, sur une difficulté à faire la part des choses. Un travailleur qui a été très efficace mais n'a pas eu de chance pourra être pénalisé. À l'inverse, un travailleur peut avoir de bons résultats par le produit de la chance. La question de la performance soulève donc une problématique de mesure importante.

Régis de CLOSETS

Dans quelle mesure l'approche santé-sécurité au travail peut être un élément d'éclairage de la notion de performance ?

Marc LASSAGNE

Lorsqu'une entreprise met en œuvre des politiques de prévention, on peut espérer que celles-ci produisent des effets positifs. Cependant, le déploiement de mesures ne se traduit pas systématiquement par des résultats opérationnels, en raison de la part d'aléa qui entoure leur résultat, comme je viens de le préciser.

Outre cette problématique, la performance des entreprises ne se limite pas uniquement à sa composante financière. Elle est aussi liée à l'action des hommes. Comment peut-on favoriser la performance individuelle et collective des colla-

borateurs d'une entreprise ? Aujourd'hui, la SST s'intègre dans la préoccupation grandissante du bien-être au travail et une entreprise s'en sert pour fidéliser ses collaborateurs par exemple. Elle va donc s'assurer que le cadre de travail répond à certaines attentes, dans la mesure où la SST correspond également à une demande sociétale. Par exemple aujourd'hui il est beaucoup question de la pénibilité. Cette notion est susceptible d'impacter les résultats d'une entreprise, sur un plan à la fois financier et extra-financier. Offrir des conditions de travail satisfaisantes en termes de SST constitue ainsi un levier de performance de l'entreprise à long terme.

Régis de CLOSETS

Roxane, à travers des chantiers de concertation notamment, vous faites en sorte que les différents acteurs - entrepreneurs, managers, ouvriers, préventeurs - se retrouvent pour construire des solutions communes. Quelles sont les limites de ce type d'approche ?

Roxane DURET

L'intérêt de cette approche est de réunir l'ensemble des acteurs concernés par une même problématique pour parvenir à trouver une réponse globale. À partir d'une politique de prévention, il est possible d'établir un cahier des charges qui corresponde aux attentes de chacun. On peut prendre comme hypothèse par exemple la non-dégradation du respect des délais, les coûts directs ou les coûts d'investissement et arriver à une solution performante. On va se centrer sur des situations données ponctuelles. Cette méthode apporte des solutions qui ne sont pas généralisables pour l'ensemble des risques en permanence. Cette démarche nécessite également un investissement en termes de temps. L'idée serait d'élargir les chantiers de concertation pour réaliser des études plus globales afin que les analyses de coûts/bénéfices, de rentabilité éventuelle, puissent être intégrées à l'évaluation des risques. Il ne s'agit pas d'en faire un élément prioritaire, mais bien un élément d'aide à la décision dans le choix d'une démarche de prévention.

Régis de CLOSETS

Christian TRONTIN, vous connaissez bien ces questions. Vous avez réalisé des études, notamment dans le secteur hospitalier, sur des modèles d'organisation donnés, des évaluations globales du stress au travail. Quelles sont la

pertinence et les limites de la mesure de l'impact économique des risques professionnels?

Christian TRONTIN

Je discute depuis de nombreuses années avec des publics très différents de ces enjeux économiques de la prévention, qu'il s'agisse de préventeurs, de médecins du travail, de chefs d'entreprise. J'ai pour habitude de leur poser la question suivante: comment peut-on faire pour que la prévention soit désirable? Comment faire pour que l'entreprise ne voie pas la prévention comme un cachet d'aspirine parce qu'elle a mal, mais qu'elle ait une attitude proactive, qu'elle soit porteuse de la logique de prévention? Plusieurs leviers peuvent être activés. L'un d'eux consiste à s'inscrire dans une logique gestionnaire, en utilisant les mots du décideur. L'un des moyens est de montrer que la prévention engendre des bénéfices. Elle ne représente pas seulement un coût. Elle peut être rentable en améliorant la performance de l'entreprise. Il est possible de défendre cet argument. Certes, il n'est pas concevable de ne pas s'inscrire dans une logique de prévention au prétexte qu'elle ne serait pas rentable. Le postulat de base, incontournable, est que la prévention s'impose à toute entreprise. Mais l'entreprise peut être incitée à développer plus de prévention. Pour y parvenir, il est essentiel de l'éclairer sur les enjeux véritables pour renforcer son intérêt sur le sujet. Dans ce cadre, l'approche coût/bénéfice est tout à fait pertinente. Il s'agit d'un réel levier d'incitation. Très souvent, on me rapporte le discours des chefs d'entreprise, qui savent ce qu'ils doivent faire et ont bien souvent une idée des investissements à engager, mais veulent savoir combien la prévention peut rapporter. Nous sommes moins bien armés pour leur répondre. Il y a lieu de travailler plus en profondeur sur ce sujet.

La prévention représente un coût immédiat, mais des effets différés. Le fait de mettre en place une évaluation doit permettre de prendre en compte le long terme, une dimension qui est peu perçue du point de vue de l'entreprise. L'importance de ces effets différés doit rendre cette prévention intéressante pour l'entreprise.

Les limites de l'évaluation tiennent, tout d'abord, au temps qu'il faut y consacrer. Il n'est pas simple pour une petite entreprise de mener ce genre de démarche. On peut imaginer que des outils lui facilitent ce travail. De plus, parmi les bénéfices, certains sont assez faciles à visualiser et à quantifier, alors que d'autres sont bien plus complexes. Les résultats d'une prévention qui permet de réduire les accidents du

travail sont assez directement évaluables. Cependant, la prévention permet aussi d'améliorer l'image de marque par exemple ou l'ambiance sociale de l'entreprise, des notions beaucoup plus difficiles à évaluer sur le plan économique.

Régis de CLOSETS

Vous avez mis en place un prototype de logiciel qui permettrait à une entreprise ou un acteur de prévention d'obtenir des coûts estimatifs et d'affiner les bénéfices attendus d'une mesure de prévention. Il porte uniquement sur les accidents du travail. Comment avez-vous pensé ce logiciel?

Christian TRONTIN

L'idée de ce logiciel vient de travaux que j'ai réalisés dans le secteur hospitalier. J'avais travaillé sur une évaluation fine du retour sur investissement et de l'approche coût/bénéfice et pour cela élaboré une application facilitant les calculs. Par la suite, l'idée que celle-ci puisse servir à d'autres personnes a émergé. Il existe déjà des logiciels, en particulier au Canada, qui permettent à tout un chacun de proposer une grille d'évaluation des coûts et des pistes pour estimer les bénéfices.

Pour l'heure, cette application reste expérimentale. Nous l'utilisons depuis quelques mois pour réaliser un recueil de données dans les entreprises et construire des études de cas montrant que la prévention peut être rentable. À terme, on pourrait imaginer qu'elle puisse être diffusée plus largement avec le support d'une formation pour pouvoir l'utiliser correctement. Il n'est pas évident de mesurer l'ensemble des coûts et surtout des bénéfices. Ce travail impose de connaître certaines règles et hypothèses.

Régis de CLOSETS

Marc, quel intérêt et quelles limites y voyez-vous?

Marc LASSAGNE

En contrôle de gestion, on considère que ce qui ne se mesure pas n'existe pas et je pense qu'il est fondamental de pouvoir rendre visible la prévention en mettant en évidence son impact économique.

Une limite importante de cette approche est que, au motif que la prévention est essentielle et légalement obligatoire, on a tendance, culturellement, à lui opposer la dimension économique, comme si ces deux aspects étaient contraires. La culture économique souvent embryonnaire des préventeurs est ainsi une limite potentielle à la mise en œuvre de

la démarche d'évaluation portée par le logiciel que Christian TRONTIN vient de présenter. Mais il faut envisager ce point plutôt comme une marge de progression.

Régis de CLOSETS

L'évaluation conduit à mettre en avant les bons élèves, mais aussi les mauvais. Une évaluation coût/bénéfice de la prévention peut conduire une entreprise à privilégier des mesures qui lui rapportent de l'argent et à éviter les démarches moins rentables. Comment gérer ce problème ?

Marc LASSAGNE

L'enjeu est bien la responsabilité des entreprises. Dans le domaine hospitalier, nous avons réalisé une étude sur les risques liés à l'exposition au sang. Une des mesures envisagées aboutissait à des coûts supérieurs aux bénéfiques. Si l'on s'en tenait aux chiffres, il aurait été logique de l'écarter. Toutefois, il faut bien tenir compte du cadre réglementaire. De plus, la question est aussi celle de la gestion des relations avec les collaborateurs. Grâce à cette étude, les débats ont pu se fonder sur des données réelles et ne se limitent pas à un combat idéologique. L'analyse économique peut ainsi devenir le support d'une discussion rationnelle et raisonnée. Elle peut apporter des arguments en faveur de la prévention. Si, au regard des hypothèses du modèle, une mesure n'est pas rentable mais qu'un employeur la met en place, cela peut lui permettre d'envoyer le signal qu'il se préoccupe de ses collaborateurs.

Régis de CLOSETS

Roxane, quelles limites décelez-vous dans cette approche de modélisation. Il s'agit d'un outil pour les managers leur permettant d'aller au-devant de mesures de prévention et de gestion du risque.

Roxane DURET

La première limite est le temps nécessaire pour réaliser ce type d'étude. La seconde concerne la nécessité d'un apprentissage pour pouvoir utiliser cette typologie d'outil. Les préventeurs sont rarement formés aux problématiques économiques. En outre, la collecte des données sur les coûts peut paraître simple, mais celle relative aux bénéfiques semble plus difficile à appréhender.

Dans les organismes de taille importante, on constate que les structures opérationnelles ne voient pas le coût actuel de l'accidentologie. Les budgets des comptes employeurs

ne sont pas les mêmes que ceux gérés par les directions opérationnelles ou les directions de production. L'entreprise peut mesurer l'absentéisme sans avoir une vision claire du coût direct d'un accident du travail ou de la maladie professionnelle. Pour le savoir, cela nécessite que quelqu'un dans l'entreprise fasse l'exercice de le rendre plus visible.

Régis de CLOSETS

Un autre enjeu concerne la manière d'associer la prévention et la performance à la stratégie de l'entreprise. L'étude sur laquelle vous avez travaillé, Christian, est une étude économétrique. Elle analyse les résultats globaux d'un certain nombre d'entreprises, en mettant en regard la performance et les mesures mises en place en termes de prévention. De quels éléments dispose-t-on pour travailler sur un comparatif entre ces deux notions ?

Christian TRONTIN

Nous commençons à travailler sur ce projet qui va monter en puissance. L'idée est de montrer qu'il existe un lien entre prévention et performance de l'entreprise. Lorsqu'il est question de la dimension coût/bénéfice, on travaille à des outils d'aide à la décision qui permettent de construire un dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise, d'éclairer la prise de décision.

A un niveau plus stratégique, il faut convaincre le top management et la direction de l'intérêt d'être investi dans la prévention pour rendre l'entreprise très performante. Dans ce cas, l'approche coût/bénéfice n'est peut-être pas la plus pertinente. Il s'agit plutôt d'utiliser des modèles économétriques sur lesquels nous allons travailler. Ce type de question a été posé depuis 2010 par différentes institutions européennes mais il faut constater qu'à ce jour les études sur ces sujets restent très rares.

Régis de CLOSETS

Quels sont les principaux résultats dans les pays nordiques en pointe sur ce type d'approche ?

Christian TRONTIN

Le premier constat est simple : il est nécessaire de continuer à travailler sur ce sujet. Pour le moment, il existe encore très peu d'informations sur le lien entre prévention et performance. Les rares études disponibles montrent qu'il peut être déterminé et mis en évidence. Charge à nous de tra-

vailler dans cette voie pour construire un argumentaire afin de promouvoir l'importance de la prévention dans le cadre des entreprises.

Régis de CLOSETS

Ces travaux sont ambitieux et complexes. Néanmoins, peut-on imaginer d'avoir, à moyen terme, des données globales sur le lien entre prévention et performance, mais aussi en fonction du secteur et de la taille de l'entreprise ?

Christian TRONTIN

Il s'agit à ce stade d'études très globales. On pourrait descendre au niveau d'un secteur d'activité. Mais il semble illusoire d'en faire un outil de pilotage de la politique de prévention. Il s'agit avant tout de modèles statistiques très globaux qui n'ont pas pour vocation à être des outils d'aide à la décision. Ils ne permettent pas de construire des orientations de politique de prévention.

Régis de CLOSETS

Marc, dans quelle mesure la santé au travail pourrait-elle devenir un élément de compétitivité de l'entreprise ?

Marc LASSAGNE

Des travaux académiques ont montré les liens entre les politiques très volontaristes en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise et la performance économique. Ces études ne donnent pas un argumentaire fin, mais elles légitiment les efforts en matière de prévention. Il faut considérer que la compétitivité ne se mesure pas exclusivement en termes financiers. Elle doit intégrer d'autres préoccupations liées à l'inscription de l'entreprise dans la société. La santé et la sécurité au travail peuvent alors jouer pleinement leur rôle. Beaucoup de discours en matière de RSE se résument à un simple affichage. En faisant le lien avec des démarches visibles et mesurables, on peut trouver le fondement de réelles politiques d'entreprises en matière de RSE, au service de leur compétitivité.

Régis de CLOSETS

Le management et les experts en stratégie bâtissent leur discours sur la logique économique. En face, les préventeurs ont souvent une approche réglementaire. Comment ces deux discours peuvent-ils se rencontrer ? Qui doit faire le premier pas ?

Roxane DURET

J'estime qu'il revient au préventeur de faire le premier pas. Le fait d'apprendre le langage de la performance représente pour celui-ci une opportunité logique. Le discours de la stratégie et du conseil n'a pas besoin d'intégrer des démarches de prévention pour fonctionner. Il est nécessaire aussi que le préventeur fasse le premier pas car il doit rester pilote et garant de la démarche de prévention. Il pourra ainsi éviter de tomber dans l'écueil de la recherche de la performance à tout prix en perdant de vue la logique de prévention.

De la salle

Quels outils pratiques avez-vous mis en place chez Decaux pour intégrer cette dimension économique ?

Roxane DURET

Nous avons surtout mis en place les chantiers de concertation déjà évoqués et qui permettent de se saisir d'une problématique donnée. L'enjeu est d'apporter une réponse aux risques ciblés, en partant de l'hypothèse que certains enjeux économiques ou opérationnels doivent être respectés. La recherche de solution se fera dans ce sens. Nous ne réalisons pas une évaluation concrète coût/bénéfice de la prévention des risques.

Régis de CLOSETS

La mesure économique ne ringardisera pas les chantiers de concertation. Il s'agit bien d'avoir une complémentarité entre l'acculturation et la modélisation.

Roxane DURET

Ces chantiers de concertation ont pour objectif non seulement de trouver une solution mais aussi d'impliquer des acteurs qui ne se sentaient pas nécessairement concernés par la résolution du problème lié à la prévention des risques. Ce processus permet aussi de les sensibiliser à la logique de prévention. Ils vont s'ouvrir à des aspects plus stimulants de la prévention qu'ils n'avaient pas envisagés dans leur quotidien professionnel.

De la salle (Dietmar ELSLER)

Je travaille pour l'EU-OSHA. Nous assurons aussi la promotion de la sécurité au travail, qui est favorable pour les salariés et pour les entreprises. Il est vrai que, parfois, l'investissement ne paie pas immédiatement. Il est impor-

tant d'étudier ces cas pour voir comment justifier l'investissement dans la prévention. Il ne donne pas nécessairement lieu à un amortissement immédiat pour l'entreprise. Mais il faut aussi tenir compte des effets pour la société tout entière. Les risques, les maladies professionnelles ont un coût. Lorsque quelqu'un est malade en raison de ses conditions de travail, seuls 10 % des coûts de sa maladie sont couverts par l'entreprise. Le reste est porté par la société. On doit investir dans la prévention, car la société dans son ensemble va en bénéficier.

Régis de CLOSETS

L'un des risques de cette approche est de rester dans un écosystème trop réduit, entre d'un côté l'entreprise payeur et de l'autre le salarié bénéficiaire. D'autres acteurs sont à prendre en compte.

Marc LASSAGNE

La question du périmètre se pose en effet. Le point de vue de l'entreprise n'est pas le même que celui de l'assureur ou du décideur public. Nous avons réalisé une étude sur le coût social du stress professionnel qui renvoyait aussi à la même question : quel est le périmètre des coûts que l'on prend en compte ?

De la salle

Il y a effectivement des coûts immédiats et des effets différés. De plus, les coûts ne vont pas forcément s'inscrire sur les mêmes comptes de résultat de l'entreprise. Avez-vous eu l'occasion d'examiner le traitement bilanciel ou comptable de l'investissement en prévention ? Le traitement de cet investissement est-il adapté à la problématique ? Ne pourrait-on pas envisager des règles comptables qui rendraient l'investissement en prévention plus attractif sur le plan financier pour l'entreprise ?

Christian TRONTIN

Nous avons rapidement constaté que les outils comptables, tels que les bilans ou comptes de résultats, des entreprises ne sont pas du tout adaptés pour mesurer les investissements en prévention et les bénéfices. Les bilans portent sur une année. Les investissements en prévention s'inscrivent souvent dans une temporalité plus longue. La cotisation AT/MP est noyée dans un sous-compte auquel personne ne prête attention. Cet élément n'étant pas mis en évidence, il n'est pas surveillé. Le bilan et le compte de résultat sont

des outils à la main des directeurs administratifs et financiers ou des chefs d'entreprise. Il a été précisé qu'il revenait plutôt aux responsables QSE ou RSE de montrer l'intérêt ou le retour sur investissement d'une démarche de prévention. Or ces personnes n'ont pas forcément accès au détail du bilan ou du compte de résultat. Ils ne maîtrisent pas ces instruments. Il faudrait peut-être réfléchir avec des experts comptables pour construire des indicateurs permettant de montrer l'évolution de l'impact d'une sinistralité dans l'entreprise.

Marc LASSAGNE

Un levier plus simple serait l'inscription de la prévention au sein des systèmes de comptabilité et de gestion de manière plus visible.

De la salle

Certes, les préventeurs n'ont pas la maîtrise des données économiques. Mais est-ce leur rôle ? En revanche, l'action des responsables des achats peut être primordiale. Ils doivent prendre en compte les retombées de leurs décisions sur les conditions de travail. Le ministère des Finances avait lancé une campagne sur ce sujet en 2013. Nous n'avons pas été informés des résultats. L'action des préventeurs peut être mesurée dans le bilan en termes de sinistralité. Mais l'association avec les responsables des achats peut avoir des effets directs.

Régis de CLOSETS

Il faudrait donc dépasser cet écosystème qui se limite au préventeur et à l'entrepreneur. Le responsable des achats peut être un acteur majeur.

Roxane DURET

Les responsables des achats comme les personnes qui travaillent à l'évaluation des réponses aux appels d'offres peuvent jouer un rôle. Il faut effectivement envisager une association réelle avec le préventeur, car les responsables des achats ne possèdent pas nécessairement cette culture de prévention. Ils peuvent se sentir démunis pour réduire la sinistralité dans leur quotidien professionnel, par exemple. Ils ne perçoivent pas leur rôle par rapport à l'accidentologie. Ce binôme doit apprendre à se parler pour que les actions de chacun soient plus efficaces.

De la salle

Il y a une perversion à commencer par examiner les coûts avant d'observer les impacts en matière de prévention. Il faut aussi avoir une réflexion sur la temporalité des bénéfices. Des risques sont différés, comme les cancers, les surdités professionnelles ou les TMS. Une entreprise peut-elle se projeter sur 30 ans en matière de retour sur investissement? Si elle investit en prévention sur le bruit, elle n'aura pas à payer les frais d'une surdité professionnelle dans 30 ans. Mais elle peut aussi considérer qu'elle dispose d'un personnel consommable et que cet investissement n'est pas important. Elle ne prêtera pas attention à la visibilité de ce dernier à long terme, c'est un vrai problème.

La situation dépend aussi de l'entreprise dont on parle. On ne peut pas raisonner de la même manière pour des grandes ou des petites entreprises. Le retour sur investissement varie selon des effets stochastiques. Un accident grave mortel est rare. Mais le jour où il se produit, il s'agit d'une catastrophe qui dépasse la question de l'investissement et du retour sur investissement.

Une grande entreprise du BTP qui réalise des investissements de mécanisation aura des retours sur investissement en termes de productivité, mais aussi sur la sinistralité et les cotisations AT/MP. Il ne faudrait pas aborder la prévention qu'en regardant les bénéfices. Il serait pervers qu'une entreprise ne s'interroge sur un investissement en prévention qu'en examinant les bénéfices qu'elle va pouvoir en tirer. Le retour sur investissement peut être accessoire, mais il ne doit pas représenter la finalité principale.

Régis de CLOSETS

On entend souvent cette critique. Si la prévention peut être un levier de performance, il ne faudrait pas qu'elle se pense uniquement dans une logique de performance.

Christian TRONTIN

D'un point de vue théorique, je partage cette analyse. Mais il faut aussi s'en tenir à la réalité. Une entreprise doit faire des choix entre différentes options. Une évaluation économique peut la guider de manière pertinente. Combien coûte une vie humaine? S'il s'agit de la mienne, elle a un coût infini. Mais les tribunaux ou encore l'assurance AT/MP ont estimé le coût d'une vie humaine. La réalité nécessite que l'on puisse chiffrer des éléments qui, d'un point de vue philosophique, ne devraient pas l'être.

J'ai été amené à travailler, à la demande d'un hôpital pari-

sien, sur la question des accidents par exposition au sang. La demande provenait au départ non pas des services achats mais de la pharmacienne, laquelle mettait à disposition trois types de seringues présentant trois niveaux de sécurité, la plus sécurisée étant la plus onéreuse. Elle a demandé au préventeur de l'hôpital de vérifier s'il était possible d'utiliser l'argument économique pour justifier l'achat des seringues les plus sécurisées. Avec les données disponibles, le travail d'évaluation a conduit à choisir la seringue la moins sécurisée. Si cette conclusion ne pose pas de problème pour un économiste, elle en pose un sérieux au préventeur. Lorsque les résultats ont été présentés à l'hôpital, cette analyse n'a pas été utilisée par le préventeur ni par la pharmacienne qui ont décidé de choisir un autre levier que le levier économique pour convaincre les décideurs d'acheter les seringues les plus sécurisées.

De la salle

Une entreprise de gros œuvre à forte sinistralité et à taux de cotisation propre a fait le choix de contester systématiquement tous les accidents du travail. Elle a estimé que le retour sur investissement de cette démarche était bien supérieur à ce qu'elle considérait être le retour sur investissement de la prévention. Une logique purement économique peut conduire à ce type d'approche. Pourquoi investir dans la prévention si je peux investir dans un service juridique qui va contester les accidents du travail? Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue les considérations pénales. Le chef d'entreprise doit aussi mesurer les risques pénaux auxquels il s'expose. La logique purement économique peut conduire à des effets pervers.

Marc LASSAGNE

Nous ne nous faisons en aucune manière l'avocat d'une approche purement économique et froide. Mais ne pas accepter la dimension économique de la prévention n'est pas une solution. Pour reprendre votre exemple, si une entreprise a décidé de ne pas bien se comporter, quelle est la solution alternative?

De la salle

Des nombreuses entreprises contestent en effet les accidents du travail et les maladies professionnelles. En agissant de la sorte, elles ne prennent aucun risque car elles ne peuvent qu'en tirer un bénéfice. En revanche, si un salarié conteste, il ne bénéficie plus de ses indemnités journalières.

Il faudrait imaginer un système au niveau des caisses de sécurité sociale qui prévoient des sanctions pour les entreprises qui contestent à tort des accidents du travail. Dans les entreprises, le performant est celui qui prend des risques. Lorsqu'un accident du travail se produit, le chef d'entreprise en cherche les raisons. Si le salarié n'applique pas les règles de sécurité pour gagner du temps, il prendra des risques et sera félicité. L'aide-soignante qui va aider seule un patient tombé par terre à se relever sera félicitée, car elle aura fait gagner du temps. Le système est tel que la non-sécurité est performante. C'est cela qui est pervers.

De la salle

L'entreprise se situe dans un contexte marqué par une société qui exprime un souhait de santé, y compris à travers des lois. A ce jour, les politiques ne mettent pas suffisam-

ment l'accent sur les cotisations que doit payer l'entreprise pour réparer les coûts dus aux maladies professionnelles et aux accidents du travail. En matière de TMS par exemple, une personne victime d'une tendinite à l'épaule qui a une incapacité permanente partielle de 10 % ne peut plus travailler. Elle sera licenciée et couverte par l'assurance chômage. Les coûts sont énormes pour la société, alors qu'ils sont quasiment nuls pour l'entreprise.

Les politiques doivent mettre en place des législations permettant d'imputer ces coûts aux entreprises. Le raisonnement serait alors totalement différent. En matière de prévention de la pénibilité, les entreprises doivent provisionner deux années par salarié pour faire face à des départs anticipés. Elles ont donc lancé des mesures dans ce domaine. Il s'agit d'un enjeu politique de mon point de vue. ●

2^e table ronde

IMPACT ÉCONOMIQUE DE LA SST : LES ANALYSES INTERNATIONALES, EUROPÉENNES ET FRANÇAISE

- **Nicolas ECHARTI**, Collaborateur scientifique, Relations internationales, DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung)
- **Dietmar ELSLER**, Chef de projet, Unité Prévention et recherche, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)
- **Christian FELTEN**, Secrétaire général, Comité de Prévention pour le secteur du transport, Association internationale de la sécurité sociale (AISS)
- **Juliet HASSARD**, Maître de conférences en psychologie de la santé au travail, Département de psychologie, Université de Nottingham Trent
- **Joël POIX**, Responsable de la mission Prévention et performance, Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP)

Régis de CLOSETS

Nous avons vu l'importance de construire un lien entre santé au travail et performance d'entreprise, à travers des travaux de recherche, des modélisations de l'impact économique et des coûts/bénéfices. Mais il est difficile de mesurer la globalité et la complexité du risque. Il s'agit d'un champ de recherche très actif depuis des années en France, en Europe et à l'international que nous allons découvrir avec nos cinq intervenants.

Juliet HASSARD, vous avez réalisé une étude importante sur le stress au travail pour l'EU-OSHA. L'objectif n'était pas de proposer une nouvelle évaluation du stress, mais d'analyser les diverses et nombreuses études sur le sujet pour identifier les éléments communs et les manques. Avant d'évoquer la diversité des données, quelles sont les méthodologies actuelles utilisées pour évaluer le stress au travail ?

Juliet HASSARD

L'objectif de ce rapport était de mener une réflexion sur les données disponibles concernant l'impact économique du stress au travail. Il existe une grande divergence entre les méthodologies, ce qui n'est pas étonnant en soi. Des éléments invisibles dans l'environnement du travail peuvent avoir des effets sur le stress. Ils sont difficilement mesurables. Quantifier leur impact d'un point de vue économique devient encore plus complexe. En effet, il faut comprendre ces données dans un contexte national et chaque cas est différent. De plus, les approches de quantification, notam-

ment de la productivité, sont très variables. Si l'on réfléchit au stress au travail, l'impact peut se ressentir en dehors du travail. Au-delà de la question de la productivité, se pose aussi celle de la qualité de la vie. Comment inclure ces éléments dans les modèles économiques ? Si l'on veut prendre en compte tous ces aspects, l'impact global devient difficile à mesurer.

Régis de CLOSETS

Votre étude montre que, même sur la question de l'absentéisme, il n'est pas simple d'avoir une définition unique. Vous avez inclus la notion de présentéisme, dont le coût est parfois deux ou trois fois plus important que celui de l'absentéisme. Qu'entendez-vous par ce terme ? Comment peut-on l'évaluer ?

Juliet HASSARD

Notre étude s'est intéressée aux coûts cachés. Le Centre pour la santé mentale a calculé que le coût du stress, de la dépression et de l'anxiété ressentis par les salariés représentait 1 000 £ par salarié. Sur ce total, 235 £ sont liées à l'absentéisme et 95 £ au rendement, et 605 £ au présentéisme. Celui-ci s'applique à un salarié qui travaille alors qu'il n'est pas en bonne santé. Il a un effet sur la qualité du travail et sur la productivité. Il peut aussi avoir des effets de stress, de fatigue, d'anxiété qui ont un impact sur le travail et font que ces personnes ne travaillent pas à 100 %. Elles n'utilisent pas toutes leurs capacités. Il s'agit d'un coût caché.

Régis de CLOSETS

Pour mener une analyse globale des coûts et bénéfices, il faudrait pouvoir examiner également les aspects positifs, et pas seulement négatifs. Est-ce le cas ? Ont-ils été modélisés ?

Juliet HASSARD

Non, ce n'est pas le cas aujourd'hui. Nous constatons cependant un intérêt croissant pour ces facteurs, surtout dans le secteur de la psychologie, pour développer un sens de bien-être et de participation des salariés. Le lieu de travail ne devrait pas uniquement être considéré comme un endroit qui peut causer des maladies, mais aussi comme un environnement positif et propice à l'épanouissement des individus. Comprendre cette dimension sur un plan économique paraît indispensable. Il faut pouvoir analyser les effets économiques des environnements propices à l'épanouissement. Aucune donnée n'existe pour développer ces hypothèses. Il s'agit encore d'un domaine nouveau. Nous essayons d'établir des modèles empiriques. J'espère que nous parviendrons à trouver des réponses prochainement.

Régis de CLOSETS

Votre étude comporte des recommandations dont l'une est d'établir des méthodologies simples qui puissent être utilisées par les entreprises. Il existe par exemple une méthode d'autoévaluation développée au Canada. Comment faire pour que des méthodes soient harmonisées et facilement applicables ?

Juliet HASSARD

Le plus important est de pouvoir mesurer l'impact des programmes de prévention qui va bien au-delà de la dimension économique. Il s'agit de mieux comprendre le facteur humain. Je m'intéresse par exemple aux interventions concernant la santé mentale et psychique avec des outils d'organisation du travail. Le National Institute of Clinical Excellence a mis au point une méthode permettant d'évaluer l'impact économique d'une intervention clinique en cas de stress sur le lieu de travail. Ces outils en sont encore à leurs débuts, mais ils sont très intéressants.

Régis de CLOSETS

Dietmar, avant de parler de votre étude sur le coût global des accidents et des maladies, l'évaluation des coûts et des bénéfices de la SST est-elle importante pour l'EU-OSHA ?

Dietmar ELSLER

Il s'agit d'un aspect très important pour l'Agence. Depuis longtemps, nous menons des campagnes concernant le stress, le vieillissement... Notre slogan a toujours consisté à dire que la santé et la sécurité sont bonnes pour les salariés, mais aussi pour les entreprises. Nous avons besoin de ces études qui nous apportent des résultats. Nous devons être convaincus de ces constats et nous devons les prouver. Nous faisons passer ce message de plusieurs façons, notamment à travers les médias. Nous avons travaillé sur des clips qui expliquent ces aspects, dans le but de convaincre les TPE d'investir dans la SST. Les plus grandes entreprises ont souvent bien intégré la gestion des risques. C'est moins souvent le cas des TPE. Nous devons expliquer pour convaincre les patrons que ces efforts en SST relèvent du bon sens, y compris d'un point de vue commercial. Souvent, les chefs d'entreprise ont peu de temps à consacrer à la SST. Il est donc très important de leur faire comprendre qu'il s'agit d'un investissement utile.

Nous sommes une agence de petite taille. Dans les pays où nous travaillons, nos points de contact se trouvent souvent dans les ministères du Travail qui nous mettent en relation avec les partenaires sociaux, les assurances et d'autres acteurs. Nous pouvons faire passer nos messages par ce réseau.

Nous avons aussi établi un réseau d'entreprises solidaires avec l'Agence. Le 22 mars, nous organisons le prix des bonnes pratiques. Cette année, la campagne portait sur le vieillissement sur le lieu de travail et la SST à tous les âges. Au cours d'ateliers, nous expliquons comment les indicateurs de performance peuvent être partagés avec les directions d'entreprise.

Régis de CLOSETS

Une nouvelle étude de l'EU-OSHA très ambitieuse vise à mesurer le coût pour les entreprises et pour la société des accidents du travail/maladies professionnelles et du présentéisme.

Dietmar ELSLER

La Commission européenne nous a demandé de mener une analyse des coûts et des effets des accidents et des maladies sur le lieu de travail en Europe pour rendre les éléments visibles pour les entreprises, mais aussi pour tous ceux qui élaborent les réglementations et les politiques. Chaque jour, nous faisons un arbitrage entre les coûts, les

risques et les bénéfiques. Dois-je prendre la voiture ou le train pour aller au travail? Si je prends la voiture, le risque d'accident est probablement plus important. Mais ce trajet peut être moins cher. Ces questions peuvent aussi être posées par les gouvernements ou les autorités. Ils peuvent décider que le fruit d'une économie dans un secteur peut être dépensé ailleurs. Si l'on parvient à prévenir ces accidents, quels seront les avantages et les bénéfiques directs? Chaque gouvernement européen dispose de ses propres chiffres en suivant ses propres normes. Il est très difficile d'établir des comparaisons entre les pays. Les chiffres présentés sont souvent traduits en pourcentage de PIB, mais selon des méthodes de calcul différentes. Certains utilisent le présentisme, d'autres la souffrance humaine. En outre, les définitions des maladies varient selon les pays, tout comme la gestion d'un accident ou d'un risque.

Régis de CLOSETS

Comment allez-vous résoudre ce problème?

Dietmar ELSLER

Nous avons commencé à collecter des données en Europe. Nous avons demandé à tous les pays quelles étaient leurs sources. Pour les accidents, Eurostat propose des chiffres intéressants car tous les pays sont obligés de lui transmettre leurs données. Cependant, si les données ne sont pas établies de la même manière, les résultats sont faussés.

Selon les méthodes utilisées, les accidents mortels peuvent être comptabilisés de la même façon que d'autres types d'accidents, ce qui biaise les statistiques. Les méthodes utilisées pour publier ces données sont différentes. On constate des approches également très variées d'un pays à l'autre pour ce qui est des maladies.

Nous travaillons avec l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Lors de la prochaine Conférence mondiale sur la santé et la sécurité au travail qui se tiendra en septembre à Singapour, nous allons présenter ces chiffres. L'OMS dispose de données excellentes sur les maladies que nous pouvons utiliser pour calculer le nombre d'années perdues à cause de la maladie ou d'un accident. Nous serons en mesure de présenter des estimations pour chaque pays: quel est le pourcentage du PIB, quel est le coût en euros, quel est le pourcentage de telle ou telle maladie.

Suite à cette collecte de données, nous avons lancé un appel d'offres car nous souhaitons travailler sur cinq pays

où les données sont de bonne qualité pour y réaliser des analyses détaillées. Au Royaume-Uni, par exemple, les données disponibles permettent de déterminer le coût d'un accident mortel, d'un accident grave et ainsi de suite. Nous pouvons analyser le coût de chaque accident et leur fréquence. Il est ainsi possible de déterminer le coût global. Si nous parvenons à étudier ainsi les données de cinq pays, les résultats seraient très utiles.

L'autre étude que nous réalisons avec l'OIT concerne le nombre d'ajustements au handicap. Nous obtiendrons d'autres types de résultats, mais nous essaierons de réaliser des comparaisons.

Régis DE CLOSETS

Poursuivons avec Nicolas ECHARTI. Vous travaillez sur les avantages et les bénéfiques de programmes de retour au travail et de réadaptation des salariés après un accident ou une maladie. Vous avez demandé à tous les organismes de sécurité sociale de répondre à un questionnaire et vous avez recueilli les données de 30 pays.

Nicolas ECHARTI

Nous ne travaillons pas sur le bien-être au travail mais sur la reprise de l'activité professionnelle des personnes et nous comparons l'indemnisation à la rééducation. En fonction de la législation, la sécurité sociale peut proposer une indemnité au travailleur ou financer des mesures de rééducation supplémentaires. Le problème commun à l'analyse de ce type de mesures est que l'on ne peut pas calculer les effets directement. Il faut donc s'appuyer sur une modélisation. L'Association internationale de la sécurité sociale s'est penchée sur ces questions. Nous nous sommes intéressés aux différentes politiques pour nous faire une idée des contextes nationaux. Nous avons interrogé les organismes en leur demandant les données, le type d'interventions effectuées pour le retour au travail, ainsi que les coûts immatériels (temps d'hospitalisation ou d'arrêt de travail à domicile). Nous avons intégré ces éléments dans notre modèle statistique.

Il est encore trop tôt pour dire si les mesures de rééducation de chaque pays sont efficaces. Il faudrait mener des méta-analyses au préalable. Nous avons envisagé trois scénarios selon que l'efficacité est faible, moyenne ou supérieure pour les employeurs, pour la sécurité sociale et pour l'économie dans sa globalité.

Régis de CLOSETS

Quels sont les avantages de cette étude pour l'entreprise et pour les organismes de sécurité sociale ?

Nicolas ECHARTI

L'idée générale de l'étude était de disposer de preuves pour argumenter des politiques. Souvent, ces arguments ne reposent pas sur des éléments financiers. Or, lorsque l'on s'adresse au ministère du Budget d'un pays, il est important de disposer de données matérielles tangibles. Nous avons fait une distinction entre les facteurs de retour sur investissement pour les entreprises et pour les prestataires de sécurité sociale. Le défi était d'identifier les pertes en termes de production. Nous avons dans un premier temps calculé le nombre de jours d'arrêt maladie qui pouvaient être prévenus par ces mesures de réadaptation, de rééducation. Nous avons ensuite traduit ces données en coûts pour l'entreprise. Ce qui est un autre défi en soi. Pour tous les pays de l'étude, nous avons recueilli des informations sur le marché de l'emploi auprès des ministères. On a pu identifier le coût de recrutement d'une personne. En Allemagne, par exemple, il faut onze semaines en moyenne pour assurer le remplacement en entreprise d'une personne en arrêt maladie. Nous avons considéré les effets de l'absence du salarié à son poste afin de déterminer la perte pour l'entreprise. Nous avons récolté ces données pour différents pays. Nous avons ensuite pris en compte les programmes de réadaptation/rééducation pour la reprise de l'activité professionnelle.

Nous venons de mener à bien le projet pilote en Allemagne. Nous sommes aujourd'hui en phase de recueil de données à l'échelle internationale. Les résultats seront présentés lors du Congrès mondial à Singapour dont il a déjà été question. Nous nous sommes rendu compte que, lorsque les salariés passent par un programme de réadaptation/rééducation, on peut s'attendre à un retour sur investissement deux fois supérieur à l'investissement initial.

Régis de CLOSETS

Christian FELTEN, l'Association internationale de sécurité sociale a travaillé sur ce sujet et sa première étude, qui date de 2011, reste une référence. Vous avez introduit le principe de ROP, *return on prevention*, et conclu à un facteur de 2,2 en termes de bénéfices obtenus. Avant d'en venir à la méthodologie de calcul, pouvez-vous nous dire pourquoi l'AISS s'est lancée dans cette étude ?

Christian FELTEN

La question est de savoir comment rendre la prévention plus “sexy” et attractive. L'AISS a conduit une grande étude qui a permis de déterminer ce facteur de 2,2, qui est un coefficient magique. Mais le plus intéressant est le cheminement qui nous a conduits à ce résultat. Il y avait une raison politique à l'élaboration de cette étude, qui avait été conçue à l'origine en 2009. Des institutions, dont l'AISS, ont estimé qu'il était nécessaire de promouvoir leur message de prévention auprès des entreprises en période de crise économique. L'objectif était de montrer que la prévention paie, malgré un tel contexte.

Il est difficile de convaincre les petites entreprises de mettre en œuvre de telles mesures. En tant qu'inspecteur du travail par le passé, je me suis rendu dans des PME où s'étaient produits des accidents graves. Les chefs d'entreprise vous assurent que cet accident ne se reproduira pas. Mais l'institution doit avoir une approche systématique. Cette étude était une première pour montrer que la prévention n'est pas uniquement une obligation morale de l'employeur, mais aussi un moyen par lequel on peut enregistrer des bénéfices, y compris financiers. La prévention a des effets positifs sur l'ensemble de la société.

Régis de CLOSETS

Ce ratio magique de 2,2 a été déterminé grâce à une méthodologie particulière qui repose sur des données de nature déclarative.

Christian FELTEN

Il était effarant de constater que, sur l'ensemble des entreprises participantes, nous avons obtenu quasiment le même coefficient de 2,2 dans les différents pays. Notre travail était pourtant de nature très subjective. Nous avons mené des entretiens dans les entreprises, en Asie, en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud. Nous avons analysé les résultats issus des questionnaires. Nous arrivions toujours à un coefficient entre 2,1 et 2,3, partout dans le monde. Pour aboutir à ce chiffre, nous avons interrogé les entreprises, en leur demandant une évaluation quantitative et qualitative des coûts, y compris de leurs investissements.

Le questionnaire portait sur les équipements de protection individuelle, les technologies, les mesures de prévention, les visites médicales de nature préventive, les coûts organisationnels. Nous avons réalisé des interviews de groupes

qui se composaient d'ingénieurs sécurité et de chefs d'entreprise.

S'agissant des bénéficiaires de la prévention, la satisfaction et la motivation des employés ont été soulignées par les personnes interrogées, ainsi que l'innovation et l'image de l'entreprise. Ces points étaient considérés comme très importants.

Nous avons ainsi établi que le bénéfice par employé et par an s'élevait à 2 645 €, alors que les coûts étaient de 1 200 €. Nous parvenons ainsi à un facteur de 2,2. Dans les 19 pays où nous avons mené les entretiens, nous avons systématiquement obtenu un coefficient proche de 2,2. L'Asie était cependant plus proche de 2,5.

Régis de CLOSETS

Depuis que ce coefficient est connu, qu'en est-il des actions de sensibilisation et de prévention sur le terrain? Ce coefficient présente-t-il des lacunes? Comment les entreprises le perçoivent-elles?

Christian FELTEN

Il est important de préciser que ce n'est pas un outil pour les entreprises mais pour les organismes de sécurité sociale qui l'utilisent en termes de communication auprès de leurs interlocuteurs, dont les entreprises.

On doit davantage différencier et ne pas se contenter d'une approche globale. Je vais vous soumettre un exemple, qui concerne le taux d'accidents à l'aéroport de Düsseldorf. Sur l'une des rampes de l'aéroport, le taux d'accidents était très élevé entre 1997 et 2015. La direction, en coopération avec les ingénieurs sécurité, a prêché la bonne parole auprès des employés sur la nécessité de veiller à la sécurité. La direction a formé les salariés et dépensé pas mal d'argent. La courbe des accidents a diminué. L'aéroport a réalisé un suivi sur les coûts des séminaires de formation jusqu'en 2013. Après une phase de hausse de coûts, on constate une forte baisse des accidents.

Régis de CLOSETS

Ces données comptables montrent que ce que l'on investit un jour peut rapporter demain. Les effets ne sont effectivement pas toujours instantanés.

Joël POIX, l'OPPBTB a également conduit depuis 2010 une importante étude sur le retour sur investissement des mesures de prévention pour les entreprises du secteur de la construction. Avant d'en parler, je voudrais savoir en quoi la

valorisation des actions de prévention par les arguments traditionnels (sinistralité, responsabilité pénale, hausse des cotisations) s'est révélée insuffisante pour convaincre les employeurs du secteur?

Joël POIX

Je voudrais préciser que nous intervenons uniquement dans le secteur du bâtiment et des travaux publics. Nous sommes un organisme de branche, créé par la profession. Notre seule mission est de communiquer et de former les entreprises de notre secteur sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention. Le discours réglementaire est aujourd'hui très mal perçu par les 230 000 entreprises du bâtiment et des travaux publics, d'autant que plus de 80 % comptent moins de 10 à 20 salariés.

Nous agissons sur le terrain. Si nous parlons de réglementation, d'imposition, de Code du travail, nous ressentons une défiance de la part des chefs d'entreprise. Ce discours, perçu comme négatif, s'est avéré contre-productif. Par ailleurs, nous avons constaté qu'une entreprise vertueuse en matière de prévention jouissait d'une meilleure santé économique, avait de meilleurs rendements et une meilleure productivité.

Avec la crise, dès que l'économie a commencé à s'essouffler en 2008, certaines entreprises ont privilégié le volet économique à celui de l'amélioration des conditions de travail. Nous avons donc voulu porter un autre discours, pour nous mettre au niveau des chefs d'entreprise que nous visitons. Quand nous nous rendons dans une société, nous travaillons en tant que préventeurs. Si le discours de prévention ne s'appuie que sur la réglementation, il n'est pas entendu et il est alors impossible d'agir. Nous avons donc saisi la nécessité de porter un discours économique en essayant de montrer le lien entre la prévention et la performance de l'entreprise. Ce message implique d'appréhender la performance de manière plus globale, en incluant les conditions de travail.

Régis de CLOSETS

Votre recherche a ceci de spécifique qu'elle est continue. A ce jour, plus de 100 entreprises ont été étudiées et plus de 200 actions ont été mesurées au fil du temps. Les résultats sont présentés dans des fiches pratiques. Il est possible de voir quel a été le retour sur investissement de chaque action. Vous avez employé une approche différente de celle de l'AISS qui ne repose pas sur des données déclaratives,

mais sur des informations issues des comptabilités des sociétés.

Joël POIX

Le premier enjeu était d'être crédible vis-à-vis des sociétés auxquelles on s'adressait. Les entreprises du BTP sont comme Saint Thomas: elles ne croient que ce qu'elles voient. Ce secteur comporte énormément de métiers et de savoir-faire à la fois très complémentaires, mais aussi très compartimentés: peintre, plâtrier, électricien... Les métiers sont très divers, tout comme les tailles des entreprises. Nous avons souhaité nous baser sur des cas concrets. Nous nous sommes appuyés sur les coûts et les gains d'actions de prévention mises en place. Nous avons voulu comparer l'avant et l'après. Notre analyse se voulait factuelle et pragmatique, en s'appuyant sur la comptabilité de chaque entreprise. L'accès à ces données n'a pas toujours été très simple. Au départ, nous sommes allés dans les entreprises les plus structurées pour établir une base. Nous n'avons pas la prétention de dire que la prévention rapportait, mais qu'elle pouvait être un levier. Nous avons voulu partir des chiffres, pour que nos interlocuteurs se retrouvent dans les données analysées. Nous avons aussi réalisé des mesures sur le terrain, avec les salariés et les chefs d'entreprise, pour déterminer les gains, les coûts, les bénéfices, les temps passés, les temps perdus. Nous avons mis en place une méthode qui nous permet de travailler sur le fond avec l'ensemble des acteurs; nous analysons les actions de prévention et leur amélioration de la situation. Il ne s'agit pas d'un outil d'analyse économique. Il faut au préalable un investissement dans la prévention pour que nous puissions analyser.

Régis de CLOSETS

Le résultat global montre que le retour sur investissement est de 2,3.

Joël POIX

Nous avons été surpris. Nous connaissions l'étude de l'AISS. Le coefficient que nous avons calculé est le fruit d'une consolidation globale. L'objectif n'est pas de démontrer que les gains sont systématiques, mais que la prévention représente des leviers économiques. Même si la prévention produit des gains négatifs, ils sont moins importants que ce que le chef d'entreprise pouvait imaginer. L'objectif n'est pas de dire “faites de la prévention pour

gagner de l'argent” mais que la prévention c'est un facteur supplémentaire de la performance et de l'excellence opérationnelle de l'entreprise.

Régis de CLOSETS

Vous démontrez que les bénéfices concernent les entreprises de toutes tailles. De plus, outre la productivité, on trouve des effets sur les achats, la qualité des produits, les délais. Les bénéfices intéressent donc des domaines multiples.

Joël POIX

La prévention a un impact économique sur un certain nombre de postes. Il apparaît que 70 % des gains des actions de prévention touchent à la productivité, mais pas uniquement. Une entreprise de bâtiment est une entreprise de main-d'œuvre. Mais on intervient aussi sur les achats, la qualité de l'intervention, l'accès à de nouveaux marchés.

Régis de CLOSETS

Plus de 200 actions ont été modélisées. Quelles sont les prochaines étapes de développement pour être encore plus opérationnel?

Joël POIX

Nous continuons à labourer. Nous communiquons sans arrêt, avec les organisations professionnelles et syndicales. Les syndicats de salariés sont très intéressés car notre étude a un impact au niveau des CHSCT. Dès lors que les membres de ces instances peuvent démontrer que l'action de prévention a un impact économique, ils peuvent faire passer d'autres messages.

Nous travaillons aussi avec tous les partenaires de la santé en France: l'INRS, la CNAMTS, la médecine du travail et l'ensemble des acteurs qui touchent de près ou de loin au secteur du bâtiment et des travaux publics. Notre démarche se veut plus académique pour avoir une assise universitaire plus forte. Nous développons des analyses sur les chantiers. Travailler avec une entreprise isolée n'a pas beaucoup d'intérêt. L'objectif est de démontrer que si les entreprises mutualisent des actions de prévention sur des chantiers, les impacts concernent les coûts, les délais et la performance. Cette dimension intéresse directement les maîtres d'ouvrage. Nous devons donc les inclure dans notre stratégie pour leur faire comprendre qu'en modifiant les appels d'offres et en intervenant en amont dans la réflexion

sur la préparation du chantier, ils enregistreront des effets bénéfiques pour eux comme pour les entreprises pour lesquelles ils travaillent.

Régis de CLOSETS

Vous établissez des fiches pour chaque action, en détaillant le coût, le bénéfice, le rendement... Vous allez former des conseillers dans différentes entreprises pour qu'ils puissent utiliser cette démarche en interne. Un outil va être mis en ligne à la fin du premier semestre. Face à cette démarche, on peut se demander à quoi sert un document unique? Les actions ne sont plus mesurées en fonction d'une sinistralité, mais à l'aune de ce qu'elles vont rapporter.

Joël POIX

Le document unique est indispensable. Il sert à évaluer les risques. L'objectif de cette étude est de démontrer qu'il faut créer le lien entre l'évaluation des risques et les impacts des actions de prévention mises en place. Ce lien ne tient pas à la réglementation, mais à l'efficacité opérationnelle de l'amélioration des conditions de travail. Il doit être mis en avant. Le levier financier est un enjeu parmi d'autres. Il convient de s'intéresser aux conditions de travail, aux RPS, aux TMS, à la pénibilité. L'outil qui sera mis en ligne sera en lien direct avec le document unique.

Régis de CLOSETS

Nous constatons que beaucoup de recherches sont menées dans des domaines différents, par différents acteurs, selon différentes méthodes, avec une certaine diversité de résultats. N'y a-t-il pas un enjeu aujourd'hui à bâtir un cadre commun, pour établir une méthodologie et identifier les acteurs de référence?

Juliet HASSARD

Des guides définissent les bonnes pratiques pour la conduite de recherche dans ce domaine. L'un des enjeux clés pour développer des recherches de meilleure qualité tient aux données utilisées pour estimer le stress lié au travail. Nos collègues ont pointé les différences de méthodologie. Compte tenu de la diversité et de la variation des sources de données utilisées pour produire nos estimations, ce sujet reste un défi.

Il existe deux priorités. La première est de mettre autour de la table des experts qui définissent un cadre pour ces recherches. La seconde est de partager les connaissances

et la compréhension des méthodologies pour essayer de les améliorer. Plutôt qu'une institution, il faudrait mettre en place un réseau qui pourrait rassembler ces connaissances.

Dietmar ELSLER

Il est important que les reportings soient comparables. J'ai souligné les difficultés rencontrées par rapport aux données fournies par Eurostat. Malgré une définition relativement claire de l'accident du travail, nous savons qu'il existe une sous-déclaration dans certains pays. Au sein d'une multinationale, par exemple, les systèmes de signalement des accidents varient d'un pays à l'autre. Il est donc difficile de comparer une usine A en Bulgarie à une usine B en France. C'est la base même qui est faussée.

Régis de CLOSETS

Je voudrais le point de vue des chercheurs concernant le besoin d'un socle académique commun. Quels acteurs ou quelle discipline pourraient devenir le référent pour ces recherches?

Christian TRONTIN

L'économie des risques professionnels est un sujet relativement peu développé en France. Le plus souvent, ce sont des institutions qui prennent des initiatives dans ce domaine. Elles vont alors tenter de réunir des chercheurs. En santé publique, il existe une importante communauté académique qui est très productive. Mais elle aussi a été impulsée au départ par les institutions. Ce schéma devrait se reproduire dans le domaine des risques professionnels. Mais à ce stade, peu de chercheurs sont totalement impliqués.

Régis de CLOSETS

Faute de socle académique commun, les méthodologies employées posent problème.

Christian TRONTIN

Je suis d'accord. Il existe encore peu d'études au niveau international. Nous n'avons pas encore un niveau suffisant de maturité. Ces études sont réalisées par des économistes, mais aussi dans d'autres disciplines qui n'ont pas la culture de l'évaluation économique. Il ressort que la moitié des études peut être considérée comme de qualité moyenne à supérieure. Il existe donc une marge de progression.

Marc LASSAGNE

En France, nous sommes traumatisés par l'application de méthodologies économiques dans le domaine de la santé et de la sécurité. L'économie de la santé n'est pas une discipline très développée dans notre pays. Elle est mal aimée. C'est pourquoi la communauté n'est pas très bien structurée dans ce domaine en France.

De la salle

Monsieur FELTEN, lorsque vous avez mis en lumière les bénéfices, vous avez souligné la motivation et la satisfaction des employés. Comment avez-vous pu quantifier cette donnée fortement valorisée dans vos calculs ?

Christian FELTEN

Il ne s'agit pas d'une quantification très précise, mais d'une analyse basée sur des questions telles que : “Comment estimeriez-vous sur une échelle de 0 à 10 l'augmentation de votre motivation après la mise en place de mesures de prévention dans tel domaine ?”. Ces résultats sont donc très subjectifs, mais nous avons mené cette étude dans 19 pays et dans plus de 300 entreprises et les mêmes tendances se sont dégagées.

De la salle

Je participe à une équipe pluridisciplinaire à l'hôpital de Grenoble, qui s'intéresse à l'efficacité des soins. Cette approche est rare car habituellement, les hôpitaux ne s'intéressent pas à ce qui se passe après les soins. L'étude est menée au sein d'un centre de réadaptation cardiaque. L'une des questions concernait le taux de reprise après un infarctus. Il s'est avéré que celui-ci s'élève à 55 %. Le chef de service estime qu'il est faible et ne se différencie pas. Il a posé l'hypothèse qu'en intégrant un médecin du travail dans l'équipe pluridisciplinaire, il serait peut-être possible d'améliorer le lien entre hôpital et entreprise. J'ai été embauché quelques heures par mois. Nous assurons ce lien

en parlant aux patients. Trois ans plus tard, le taux de reprise est passé de 55 à 78 %. Cette prévention tertiaire est très facile à mettre en place, simplement en assurant du lien.

De la salle

Des études de la CFE-CGC montrent que le stress a des effets directs sur l'implication des salariés, en particulier de l'encadrement. Quand nous avons rencontré les spécialistes, qu'il s'agisse de sociologues, de psychologues, d'ergonomes ou d'économistes, nous avons fait face à la difficulté suivante : la divergence du vocabulaire pour désigner la même chose. L'un des problèmes de méthodologie porte sur le vocabulaire commun.

Joël POIX

Face à cette difficulté, nous avons décidé de former nos collaborateurs à parler le même langage. Un préventeur parle de prévention, mais un chef de chantier ou d'entreprise s'intéresse à la productivité, aux aspects économiques, aux conditions de travail, aux coûts, aux délais. Nous essayons de nous assurer que l'ensemble des collaborateurs a accès à ce nouveau dictionnaire. L'objectif est d'avoir la même compréhension des enjeux.

En France, au-delà des volontés politiques qui visent à démontrer que la prévention est un enjeu important pour la société, l'objectif de tous les partenaires dans le domaine de la santé est de travailler ensemble pour être actifs sur le terrain. Les études doivent permettre de rendre les messages à faire passer aux chefs d'entreprise encore plus performants, quel que soit le secteur d'activité. Nous devons donc collaborer et échanger. Notre étude n'est pas scientifique. Elle ne vise pas à démontrer, mais à montrer, en portant un discours différent. L'assureur porte d'autres priorités, mais il partage notre logique, tout comme l'INRS ou la médecine de travail. Aujourd'hui, la feuille de route est la même pour tout le monde. ●

3^e table ronde

RETOURS D'EXPÉRIENCE : LES TÉMOIGNAGES DES ENTREPRISES ET DES PRÉVENTEURS

- **Témoignage vidéo de la Tonnellerie Darnajou**
- **Marius ŠEREIVA, Spécialiste santé-sécurité, Statga**
- **Christian MOSTOSI, Médecin du travail, Centre de services interentreprises (CESI) et Jean-François STÉPHENNE, Conseiller en santé-sécurité, Aéroport de Bruxelles Sud Charleroi**
- **François HUTTEAU, Expert Excellence opérationnelle, Groupe Allergan et Luc THOMASSET, Préventeur ergonomiste, Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) Rhône-Alpes, co-porteur du projet ELENCE**
- **David LE GLANAËR, Associé, Syd Conseil**

Régis de CLOSETS

Cet après-midi, nous allons voir comment cela se passe sur le terrain.

Marius ŠEREIVA, la société lituanienne Statga a été mise en avant par l'EU-OSHA dans le cadre d'une évaluation précise des retours sur investissement qui ont été faits.

François HUTTEAU, vous menez une démarche de *lean* dans un souci d'ouverture sur les questions de santé, de sécurité et d'amélioration des conditions de travail.

Luc THOMASSET, vous œuvrez depuis longtemps sur la valorisation des liens entre santé et performance. Ce combat s'est formalisé depuis 2015 par la création d'Elence, une plateforme d'échange et un réseau très innovant qui rassemble l'ensemble des acteurs de la performance.

Christian MOSTOSI, vous avez travaillé en lien avec Jean-François STÉPHENNE sur un projet ambitieux de réduction des risques chez les bagagistes.

David LE GLANAËR, vous avez choisi de placer le bien-être au cœur de votre politique d'entreprise et d'en faire un facteur de compétitivité.

Nous allons commencer par regarder un film qui montre l'exemple d'une TPE française, la Tonnellerie Darnajou, qui emploie une vingtaine de personnes. Grâce à une vraie politique en santé et sécurité au travail, l'entreprise a été sauvée et a retrouvé une nouvelle jeunesse. Le film montre à quel point il est possible d'aller loin dans la démarche de prévention, même dans une TPE artisanale. Cet investissement sur le facteur humain porte une vraie logique de productivité et de retour sur investissement.

Je voudrais commencer ce débat en essayant de voir comment il est possible de valoriser économiquement des actions de prévention dans des contextes économiques où

la performance est a priori contraignante.

Marius ŠEREIVA, vous êtes spécialiste santé sécurité au sein de cette entreprise qui produit différentes pièces en acier inoxydable pour des groupes industriels à l'international. L'entreprise emploie plus de 400 personnes aujourd'hui, dont une grande majorité travaille à la fabrication des pièces par broyage et soudage, des postes où les risques de cancers peuvent être importants.

Conformément à la législation, les personnels sont depuis longtemps pourvus d'équipements de protection individuelle : lunettes et masques. Or vous avez choisi de remplacer ces derniers par des systèmes individuels de purification et d'alimentation d'air ainsi que des nouveaux modèles de masques protecteurs plus performants. Cet investissement a représenté un coût important pour votre entreprise, alors que celle-ci évolue dans un secteur où la compétitivité est un enjeu essentiel. Quels problèmes les anciens ÉPI posaient-ils ? Pour quels équipements avez-vous opté ? Quels investissements ont été consentis ?

Marius ŠEREIVA

Le principal problème que nous avons rencontré est que les salariés se plaignaient du fait que les lunettes étaient salissantes et que les masques n'étaient pas suffisamment étanches. Ils ne voyaient pas ce qu'ils faisaient car de la buée se formait sur les lunettes. Nous avons réalisé un contrôle de qualité sur nos produits. Les résultats n'étaient pas satisfaisants. Il fallait parfois reprendre la production ou remplacer des pièces, ce qui entraînait des coûts supplémentaires. Pour nous attaquer au problème, nous avons identifié les équipements susceptibles d'être plus efficaces et nous avons retenu des systèmes de purification d'air qui

comprennent un filtre attaché à la taille, un casque, des lunettes et une visière qui protègent complètement le visage. L'expiration est évacuée, il n'y a donc pas de buée sur les lunettes. Les résultats en termes de production étaient meilleurs. Depuis que nous avons déployé ces nouveaux ÉPI, les employés comme la direction sont très heureux. Nous avons amélioré la qualité et la productivité.

Régis de CLOSETS

Il s'agit donc d'une solution gagnant-gagnant. Je suppose qu'il s'agissait d'un investissement significatif pour votre entreprise. Une centaine de collaborateurs est équipée de ces nouveaux équipements. Dans le rapport de l'EU-OSHA, vous avez été cités en exemple en raison de la stratégie d'investissement que vous avez déployée. Le coefficient du retour sur investissement atteint 1,5. Quels sont les éléments principaux qui peuvent expliquer cette efficacité économique ?

Marius ŠEREIVA

84 employés portaient les anciens ÉPI. Les nouveaux sets coûtaient 475 € pièce. Au total, nous avons investi environ 49000 €. Cependant, nous avons analysé ce que nous avons dépensé pour les ÉPI antérieurs. Le coût s'élevait à 87000 € par an pour le même nombre d'employés. Le retour sur investissement comprenait les filtres, les pièces à remplacer et d'autres éléments. Lorsque vous dépensez 49000 € au lieu de 87000 €, l'économie est d'environ 40 %. La garantie des anciens dispositifs était de 2 ans. Or, en 5 ans, il avait fallu les remplacer quasiment tous les ans. La dépense était donc astronomique.

Régis de CLOSETS

Qu'en est-il de la qualité du travail, de la réputation de l'entreprise, de la motivation des salariés ?

Marius ŠEREIVA

La production a fortement augmenté à l'issue de la mise en œuvre de ce programme. Nous avons constaté une baisse des retours des clients pour certains types de produits. La réputation de l'entreprise s'est améliorée. Elle est devenue plus intéressante pour les jeunes talents. De plus, notre carnet de commandes s'est étoffé, car notre production était de meilleure qualité. Nous avons amélioré la productivité, l'efficacité, la qualité, ce qui a attiré de nouveaux clients. Nous avons observé un effet boule de neige.

Régis de CLOSETS

Quelles ont été les personnes les plus difficiles à convaincre dans l'entreprise ?

Marius ŠEREIVA

Avant de prendre une décision finale, nous avons demandé à des employés de tester les nouveaux ÉPI pour voir ce qu'ils en pensaient. Ils ont reconnu que ces ÉPI allaient les aider à mieux respirer. Ils ne voyaient pas où était l'innovation en termes de productivité, d'efficacité ou de qualité de production. Une fois que nous les avons déployés auprès de l'ensemble des salariés, si l'un des nouveaux ÉPI tombait en panne, les employés refusaient de travailler.

Régis de CLOSETS

Nous allons passer à l'aéroport de Charleroi en Belgique, lequel vit dans un contexte économique particulièrement compétitif puisqu'il s'agit d'un aéroport low cost. Christian MOSTOSI et Jean-François STEPHENNE, vous avez travaillé sur une action de prévention pour la sécurité des 150 à 200 bagagistes. Quelles sont tout d'abord les principales problématiques de santé et sécurité qui se posent pour ces personnels ?

Christian MOSTOSI

Il faut préciser qu'à Charleroi, les avions de type Ryanair sont à fuselage étroit si bien que les bagages y sont chargés manuellement. Les plus gros porteurs, eux, embarquent directement des containers.

Les problématiques des bagagistes aéroportuaires sont, d'une part, immédiates, avec des accidents du travail. C'est ce qui a déclenché notre étude et nous continuons à mener des travaux à ce sujet. D'autre part, il y a des problématiques différées, dont les TMS qui atteignent le dos, les épaules et les genoux.

Le département des bagagistes de l'aéroport est accidentogène. Il représente 57 % des accidents du travail de l'ensemble de l'aéroport, tous départements confondus. La moitié des accidents ont lieu lors du chargement en soute de l'avion.

Régis de CLOSETS

Vous décidez en 2010 de mettre en place des convoyeurs télescopiques à rouleau (CTR) qui permettent de conduire les valises jusqu'au fond de la soute. Les bagagistes n'ont ensuite plus qu'à les répartir. Ce système a permis de

réduire fortement les TMS. Cependant, vous avez constaté ensuite une augmentation des sinistres. Pourquoi la sinistralité a-t-elle commencé à augmenter à nouveau malgré l'équipement en CTR? Qu'est-ce qui vous a conduits à mettre en place une seconde action qui repose sur une formation?

Jean-François STEPHENNE

Les nouveaux matériels n'ont pas éliminé toute maintenance manuelle. Certes, la machine aide, mais il faut toujours placer le bagage sur la machine. Le CTR est un matériel assez nouveau dans le milieu aéroportuaire, d'origine danoise. Comme il s'agit d'un instrument nouveau, il n'existe pas de formation associée. Nous nous sommes basés sur une formation “novice/expert”. Ce modèle vient du Canada, et plus particulièrement de l'Institut de recherche scientifique sur la santé et sécurité au travail. Deux ergonomes ont observé des personnes qui n'avaient connu quasiment aucun accident du travail. Nous nous sommes basés sur la même approche. Nous avons retenu des critères d'observation ergonomique que nous avons définis au sein d'un laboratoire de biomécanique. Pendant trois mois, nous avons filmé des bagagistes. Ils étaient eux-mêmes équipés de GoPro. Nous avons ensuite retenu les meilleures séquences qui respectaient les critères de SST.

Régis de CLOSETS

Votre travail, qui est très opérationnel au départ, correspond aussi à une démarche de recherche. Vous avez mis au point un outil de formation qui n'existait pas. Vous avez recherché de l'expertise sur le sujet. Cette approche pourrait concerner de nombreux autres domaines quand de nouvelles machines sont déployées. Quel écho a eu cette approche novice/expert auprès des bagagistes?

Christian MOSTOSI

Nous réalisons une évaluation périodique sous forme de questionnaire. Les salariés ont répondu à un questionnaire préliminaire. Après le visionnage de la vidéo de formation, nous leur demandons de répondre à un questionnaire à chaud. Un autre leur est soumis plus tard, pour évaluer ce qu'ils ont retenu et s'ils ont modifié leurs pratiques. On constate que, dans la majorité des cas, les bagagistes sont satisfaits de cette vidéo. Ils proposent de la montrer aux stagiaires en cours de formation. Nous avons impliqué le formateur qui, dans une compagnie annexe à l'aéroport,

forme à tous les métiers aéroportuaires dont les bagagistes. Ce rapprochement permet de réduire le temps d'apprentissage pour manipuler l'outil correctement. Par ailleurs, les bagagistes qui ont participé à la vidéo se sentent valorisés. Il s'agit d'une sorte de formation participative où les salariés deviennent eux-mêmes les formateurs. Nous contribuons ainsi à un transfert de connaissance de l'expert vers le novice.

S'agissant des limites de notre étude, il faut souligner que la soute est un espace restreint. Nous pouvons montrer aux salariés quelles sont les meilleures postures. Mais les dimensions de la soute représentent une contrainte sur laquelle nous ne pouvons pas agir. Par ailleurs, le poids des bagages est effectivement en hausse. Les bagagistes nous ont rapporté avoir manipulé des bagages allant jusqu'à 50 kg. Certaines compagnies autorisent de tels poids avec un surcoût.

Par ailleurs, nous avons été confrontés à la problématique des free bags, des bagages cabine redirigés en soute dans les dernières minutes avant l'embarquement. Pour ne pas ralentir le décollage de l'avion, ces bagages supplémentaires doivent être manutentionnés en soute en quelques minutes. Les volumes sont parfois très importants.

Régis de CLOSETS

Au-delà des aspects techniques, comment la direction a-t-elle réagi à ce projet d'achat de CTR pour réduire les accidents et les TMS chez les bagagistes, sachant que l'aéroport se trouve dans un secteur de grande concurrence économique, puis quand vous avez proposé la mise en place de cette formation? Quelle valorisation économique faites-vous de votre démarche?

Jean-François STEPHENNE

Suite à un contrôle de l'Inspection du travail, nous avons été obligés de mener une analyse des risques et nous avons proposé des solutions correctives. Nous avons suggéré le CTR. Nous avons réalisé des essais sur un type de machine. Les premiers leviers importants ont été le syndicat et le fait de pouvoir retirer une personne en soute. En tant que préventeur, je diminue l'exposition au risque et la fréquence des accidents de moitié. La direction avait très rapidement effectué son calcul. En retirant une personne, la machine pouvait être amortie en quatre ans. Le CTR donne beaucoup de souplesse aux salariés et permet de travailler de manière très efficace. Une équipe de cinq personnes

peut gérer deux avions simultanément grâce à cet équipement.

Les CTR sont des machines neuves, qui reviennent à 4,80 € de l'heure, alors que les anciens convoyeurs, qui nécessitaient beaucoup de maintenance, revenaient à 8 € de l'heure.

Régis de CLOSETS

En région Rhône-Alpes, la CARSAT porte l'ambition d'une approche plus systémique depuis le début des années 2000 qui consiste à faire évoluer l'organisation du travail de manière à ce que la performance rejoigne le plus possible les notions de santé et de bien-être. En tant qu'ergonome à la CARSAT, quels constats vous ont poussé à intégrer la notion de performance ?

Luc THOMASSET

J'appartiens à une organisation qui assure des missions selon une politique qui porte des priorités. Nous sommes au service des entreprises. Nous les écoutons et essayons de leur apporter une valeur ajoutée. Par ailleurs, nous pouvons effectuer des crantages avec la direction et les partenaires sociaux.

Dans le cadre des missions de la CARSAT, nous sommes toujours confrontés à l'idée que les actions de prévention que nous développons doivent être efficaces compte tenu des risques que nous souhaitons prévenir. Comme ceux-ci évoluent, nous devons nous adapter. De plus, l'objectif vise à toucher le plus grand nombre d'entreprises, notamment celles qui sont le plus en tension sur les questions de santé et de sécurité au travail.

L'expérience que je vous présente trouve ses origines dans le millénaire précédent. En 1997, une entreprise de métallurgie est confrontée aux TMS. L'augmentation des cadences aggravait la situation, la souffrance augmentait sur la répétition des gestes et postures. Avec un collègue, nous nous sommes intéressés aux risques prioritaires, aux dimensions biomécaniques. Une personne a néanmoins été victime d'une dépression d'origine professionnelle. J'ai alors pris conscience que les approches biomécaniques ne suffisaient pas. Considérer l'individu comme un homme-muscle n'est plus satisfaisant pour traiter les TMS.

En 2000, nous avons travaillé sur des “formations-actions” sur les TMS en entreprise à destination de nos interlocuteurs privilégiés qui étaient des préventeurs, des RH et des représentants du personnel, mais rarement le monde de la

performance. Nous avons déployé ces formations-actions pendant 2 ans. Même si chacun était satisfait du travail effectué, le bilan montre cependant que nous ne sommes pas parvenus à enrayer les risques prioritaires. Autre exemple dans une boulangerie industrielle : alors que nous avons corrigé trois postes avec le préventeur et l'équipe en présence, nous nous sommes aperçus qu'une nouvelle donnée réduisait à néant notre démarche. Dans une entreprise de plâtriers peintres, les personnes avec qui nous travaillions ne disposaient pas de marges de manœuvre pour agir. Malgré l'usage d'outils ergonomiques, le travail s'intensifiait et les questions d'organisation du travail étaient en cause, mais nous ne pouvions pas agir dessus.

Dans une autre entreprise de 300 personnes, un dirigeant nous a expliqué que ses marges de manœuvre diminuaient chaque année, ce qui ne lui permettait plus de faire de la prévention sur le terrain.

Nous en avons déduit que les acteurs concernés par les situations à risque, y compris les dirigeants, n'étaient pas les acteurs qui disposaient des principales marges de manœuvre pour agir sur le risque. Ce constat a remis en question notre approche de prévention. Nous avons estimé qu'il fallait changer d'acteur. Nous avons collaboré avec une entreprise de tôlerie industrielle, sous-traitante de l'automobile et de l'aéronautique, qui était également confrontée aux TMS. Nous avons travaillé sur la performance industrielle. Nous avons réuni un collectif rassemblant ceux qui portaient la performance, la direction, les préventeurs, les représentants du personnel. Le travail était très intéressant. Cependant, l'entreprise a voulu déployer une démarche *lean*, en passant en îlots courts tout le système de production pour gagner du temps de fabrication à partir d'une commande client. Toute la culture de l'entreprise s'est trouvée modifiée, ce qui a télescopé le travail que nous menions ensemble.

Je me suis interrogé sur la meilleure solution pour réinvestir les notions de santé et de sécurité. Nous avons travaillé avec un cabinet conseil en *lean*. Nous avons alors découvert la question de la performance globale. Nous avons compris que nous ne pouvions pas approcher les outils, les méthodes et les démarches sans nous intéresser à l'horizon de l'objectif commun.

Régis de CLOSETS

Vous vous êtes rendu compte que vous ne vous adressiez

pas forcément aux bons acteurs. Vous en tirez la conclusion qu'il faut non seulement agir de manière plus collective pour impliquer les acteurs de la performance, mais aussi plus en amont. Vous avez alors travaillé avec un certain nombre d'entreprises sur ce sujet, vous avez publié des textes pour expliquer les bonnes pratiques et la CARSAT a mis en place une direction “santé et performance”.

Luc THOMASSET

Il s'agit d'un axe stratégique, on parle d'approche. Pour agir efficacement en prévention, outre notre cœur de métier qui est le traitement des situations à risques prioritaires, il est nécessaire de muscler le management SST des entreprises. De plus, nous devons dénouer les macrodéterminants qui sont liés à la performance. La combinaison de ces approches est plus pertinente en prévention.

Régis de CLOSETS

Le point culminant de cette approche est la création en 2015 de la plateforme Elence. L'objectif est de réunir à l'échelle régionale tous les acteurs de la performance. Il ne s'agit pas uniquement des préventeurs, des entrepreneurs ou des DRH, mais aussi des écoles de management ou des consultants...

Luc THOMASSET

Deux tensions ont guidé la naissance d'Elence. La première est d'entrer dans les orientations du réseau risques professionnels. La seconde concerne les demandes et les besoins des entreprises. Tout seul, nous ne sommes pas capables de le faire. Ensemble, il est possible d'aller plus loin.

Cette plateforme est un projet commun qui n'a pas vocation à s'inscrire de manière pérenne dans le paysage. Nous voulons faire un pas ensemble, en nous reposant sur une dynamique commune, ce qui impacte nos pratiques respectives.

Nous nous sommes demandé comment renforcer l'offre de services aux entreprises pour transformer les situations de travail. Notre réseau est fort en matière d'analyse des situations à risque. Combiner une action qui permette d'agir sur les leviers avec les acteurs qui disposent des principales marges de manœuvre représente une approche très pragmatique. L'approche risque peut nécessiter du temps et ne permet souvent pas d'atteindre les acteurs disposant de ces marges de manœuvre. Il est donc pertinent de se donner des moyens stratégiques pour atteindre plus rapide-

ment des résultats de prévention.

Nous nous sommes interrogés sur la place de l'humain dans les organisations. Une entreprise, est-ce d'abord des procédures, une organisation, des technologies? Nous pensons résolument qu'il s'agit d'humains qui se mettent ensemble pour produire un service, un produit ou une valeur ajoutée. Il faut remettre plus d'humain dans les approches. Cette perspective se traduit concrètement dans notre réseau: il faut penser l'intervention, le déploiement et la capitalisation, pour rechercher l'efficacité. Ces éléments ne doivent pas être vus comme des étapes séparées, mais bien comme un processus continu. Le déploiement devient une pensée structurante dès le départ.

Nous avons associé l'Etat car en 2008, les travaux que nous avons menés avec une école d'excellence opérationnelle sur le lean avaient été financés par le ministère de l'Industrie, suite à la crise économique. Le ministère nous a demandé des retours. Nous avons rencontré les partenaires sociaux avec lesquels nous avons partagé tous nos travaux et ils nous ont demandé de les partager avec un plus grand nombre, ce que nous avons fait.

L'argent de la performance économique descend via deux vecteurs: l'Etat (pôles de compétitivité, cluster...) et les régions. Nous nous sommes donc demandé comment faire pour que l'argent public qui finance des entreprises soutienne la performance globale et non plus la performance prise au sens strict. Nous nous sommes rapprochés des partenaires qui portent ces financements afin de nous assurer qu'ils prennent une dimension plus sociale.

Régis de CLOSETS

A travers tous les groupes de travail que vous mettez en place, l'idée est d'agir à tous les niveaux. Vous créez des référentiels autour du facteur humain et de la santé et sécurité pour les consultants qui interviennent dans l'entreprise. Vous vous assurez ainsi qu'ils ne portent pas un discours antagoniste en matière de performance. Vous avez aussi trouvé le moyen d'impliquer les écoles de management. Vous agissez enfin au niveau des organismes qui offrent des subventions. Votre approche est très globale.

Luc THOMASSET

Nous appliquons une logique de partenariat dans laquelle nous n'imposons rien à personne. Nous partageons un projet commun. Ce partenariat inclut l'Etat (pôles Économie et Travail), la Région (pôles Économie et Enseignement supérieur),

le réseau Anact-Aract et le réseau Elence. Ces quatre partenaires apportent leurs compétences et leurs savoir-faire pour améliorer le service rendu aux entreprises.

Nous ne travaillons pas qu'avec les institutionnels, mais aussi avec des acteurs identifiés comme cibles. Deux acteurs privés sont entrés dans le dispositif. L'un est spécialiste dans l'accompagnement de la performance économique des entreprises. L'autre travaille dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la formation continue. Nous souhaitons que les transformations des entreprises soient plus propices à la performance globale, l'humain se trouvant au centre.

Régis de CLOSETS

Nous allons voir la manière dont cette approche s'est concrétisée chez Allergan sur le site de Haute-Savoie qui emploie 350 personnes et travaille à la production d'acide hyaluronique, employé en chirurgie esthétique.

François HUTTEAU, depuis 2006, le site applique la méthode bien connue du lean, une approche de management développée chez Toyota dans les années quatre-vingt, qui est devenue aujourd'hui une référence en matière d'optimisation des cycles de production. Le lean est souvent assimilé à une logique productiviste, de cadences accélérées, et de stress des salariés.

Vous êtes un expert de ces méthodes, sur lesquelles vous avez travaillé dans d'autres groupes, comme 3M. Vous avez essayé d'appréhender le lean avec une approche plus humaine, ouverte à l'innovation et au bien-être. Nous allons voir comment vous l'avez mise en place, en combinant la performance et la santé au travail.

François HUTTEAU

Il existe autant d'entreprises que de démarches lean. Cette méthode a souvent été décriée car lorsque l'on réorganise le travail, si l'on ne s'intéresse qu'à des outils qui vont améliorer ponctuellement l'activité, on risque de provoquer des dégâts: intensification du travail, accélération des rythmes, augmentation du stress, diminution des marges de manœuvre. L'INRS a publié un excellent livret sur le sujet. Mal appliqué, le lean peut conduire à dégrader la santé.

Pour moi, le lean est un état d'esprit, une culture, une approche d'amélioration qui se veut globale. Lorsque l'on réalise un chantier d'amélioration, on ne va pas se contenter d'améliorer la productivité, on va s'intéresser à la qualité, aux coûts, aux délais, mais aussi à l'environnement de travail, à l'ergonomie, à la santé. Cette démarche implique toutes les

parties prenantes et l'objectif est que chacun y gagne.

Le travail peut se définir comme le fait de mobiliser des intelligences, des collectifs et de disposer de marges de manœuvre pour répondre à la variabilité. Le bien-être est la capacité d'agir et d'influencer son environnement. De son côté, le lean vise à se concentrer sur la valeur apportée au client, en éliminant le gaspillage et en se basant sur l'implication de tous. Il cherche à inclure toutes les personnes de l'entreprise afin qu'elles mobilisent leur intelligence pour apporter des améliorations et répondre aux variabilités. Ces deux définitions sont donc très proches. On peut en déduire que construire de la performance revient à construire sa santé. Cette démarche doit être portée par tous, mais en priorité par la direction. La stratégie de l'entreprise a été très claire. Nous avons défini trois axes: exceller aujourd'hui; réussir demain; s'accomplir toujours.

S'agissant de ce dernier point, nous avons mis en avant la nécessité de créer les conditions qui favorisent la collaboration, le développement et le bien-être des salariés. Lorsque nous avons priorisé les éléments, l'aspect bien-être était pris en compte.

Nous avons mis en place de nombreux indicateurs. Comme le bien-être était une priorité, nous avons considéré qu'il fallait un indicateur pour le mesurer. Il se base sur une échelle de 1 à 4. Le 1 correspond à: "Je ne me sens pas bien avec les décisions prises. Je suis fatigué, stressé. Mon environnement de travail est difficile. L'ambiance est conflictuelle". Le 4 correspond à: "Mon avis compte dans les choix. Mon travail est intéressant. Je participe à son amélioration. L'ambiance est bonne". Nous avons construit l'indicateur en fonction de notre définition du bien-être. Nous demandons aux personnes leur perception en s'auto-évaluant à partir de cette grille. L'auto-évaluation permet de prendre conscience de cette dimension du bien-être, mais surtout des causes. Si une personne se note 2, nous allons nous demander pourquoi. Les échanges vont nous permettre de progresser. Le lean est une approche culturelle. Pour développer une culture dans une entreprise, quatre secteurs sont finalement concernés: la qualité, la sécurité, le management, le lean. Pour créer une logique de performance globale qui a du sens, il faut réunir ces différentes approches.

Concrètement, nous nous sommes réunis pour définir ensemble quels comportements et quelles valeurs nous voulions développer. Il est apparu que nos attentes étaient très proches. Avec le lean, les outils sont des vecteurs de culture. Nous avons donc créé des outils communs qui nous permet-

tent non pas d'être en concurrence, mais d'être plus forts. En faisant du lean, nous faisons de la qualité et de la sécurité, et inversement. Cette cohérence se met en musique avec un certain type de management.

La résolution de problèmes est très présente dans le lean. Il s'agit de définir une méthodologie qui permettra d'aller aux sources. Or, que ce soit en sécurité ou en qualité, la logique est la même. Nous avons donc décidé de partager le même outil et le même comportement. Dans le management, on peut mettre en place des systèmes qualité avec de nombreux processus. Le système de management lean est plus dynamique. En général, ces approches cohabitent dans un mille-feuille. Nous nous sommes dit qu'il était plus pertinent de n'avoir qu'un seul système de management, basé sur les processus, qui intègre la démarche HSE.

Régis de CLOSETS

Les acteurs de la prévention jouent aussi un rôle clé dans cette démarche. Vous avez déployé des “coaches ergo”. L'idée était de développer une expertise en ergonomie sur l'ensemble des postes de travail. Vous avez formé des salariés à devenir des coaches en ergonomie.

François HUTTEAU

Notre objectif était d'impliquer tout le monde dans une démarche d'amélioration. Chacun doit pouvoir réaliser lui-même ses améliorations, avec l'aide des services supports. Parfois, le recours à une expertise est nécessaire. Nous avons donc développé des réseaux avec des “groupes apprenants” composés de personnes des différents services de l'entreprise qui développent des expertises sur différents aspects: la résolution de problème, le 5S, l'ergonomie... Ces personnes ont été formées par des ergonomes, en partenariat avec la CARSAT. L'objectif était de permettre aux salariés de se développer par l'expertise, le thème de cette expertise étant l'amélioration des conditions de travail.

Régis de CLOSETS

Ces coaches ont également été formés aux RPS pour qu'ils développent une expertise dans ce domaine. Le lean est une illustration de la manière dont on peut faire évoluer les organisations du travail dans une logique de performance, tout en développant des approches collaboratives autour de la santé et du bien-être.

Mais dans quelle mesure cette symbiose est-elle possible à

l'échelle de la stratégie même de l'entreprise? David, vous êtes cofondateur et codirigeant de la société SYD, une SSII qui propose du conseil, de l'intégration de logiciels professionnels et de l'informatique externalisée. A priori, une SSII n'est pas la mieux placée en matière de bien-être. En effet, ce type d'entreprise, sous-traitante, est régulièrement pressurée par ses donneurs d'ordre. Elle évolue dans un secteur concurrentiel, où les aspects techniques sont importants. Le bien-être n'apparaît pas comme la première motivation, ni pour s'organiser, ni pour gagner en compétitivité.

Vous avez pourtant fait le choix délibéré d'inscrire le bien-être comme valeur cardinale et d'affirmer la santé comme un des axes de votre stratégie de développement. Pourquoi avez-vous voulu faire du bien-être un moteur de l'organisation et du développement de l'activité?

David LE GLANAËR

En tant que fondateurs, mon associé et moi avons eu la grande chance et la grande liberté de fabriquer l'entreprise que nous voulons. Comme nous sommes des humanistes irraisonnés, nous faisons ce que nous souhaitons. Pour être plus pragmatiques, il faut remonter aux origines de l'entreprise. Yann et moi, nous avons été les premiers produits de notre société. Nous avons travaillé en mission chez nos clients, à Niort ou Paris, alors que le siège social était à Nantes. Les personnes que nous avons recrutées devaient donc pouvoir travailler en autonomie, car nous n'étions pas présents sur place.

Je m'intéressais à l'auto-organisation, afin de travailler le moins possible en tant que dirigeant. Ensuite, nous avons découvert le Centre des jeunes dirigeants (CJD), la plus vieille association patronale de France fondée en 1938, dont la philosophie se résume ainsi: l'entreprise au service de l'homme. Nous estimons que notre responsabilité est d'abord sociétale, avant de nous intéresser à la rémunération de l'actionnaire.

Nous avons découvert le bien-être au CJD, dans une démarche issue de la performance globale. Cette notion revient à dire qu'une entreprise sert à autant de choses qu'elle rassemble de parties prenantes. Elle doit être performante pour ses clients, mais aussi pour ses collaborateurs, ses fournisseurs, pour la société civile, l'environnement... Une démarche montée au CJD porte sur six axes du bien-être. Le premier axe concernait les conditions matérielles. Au sein de SYD, tous les collaborateurs ont un bureau de 2 mètres de long sur 1 mètre de profon-

deur. Nos bureaux sont entièrement vitrés. Le seul lieu masqué est la salle de pause. Nous achetons des voitures plus spacieuses et plus luxueuses que le minimum. Nous avons un camion à disposition des collaborateurs, pour faire un déménagement par exemple.

La santé est un des piliers, mais surtout un sous-produit de la démarche de bien-être. Les conditions de santé sont très importantes. Nous avons formé l'ensemble des collaborateurs aux soins de premiers secours. On les invite à faire du sport. Nous avons installé des douches pour qu'ils soient libres de mener des activités sportives. Les locaux comprennent aussi une salle de repos.

Régis de CLOSETS

Derrière cette vitrine, je voudrais aussi que l'on s'intéresse au schéma d'organisation. Vous dites que vous avez voulu en finir avec le “taylorisme du management”. Dans votre entreprise, il n'y a pas de fiche de poste, mais seulement des fiches de mission. Il n'y a pas de chef.

David LE GLANAËR

Le bien-être est un étage de la fusée. Au-dessus, on trouve le concept de l'entreprise libérée. Nous nous inspirons notamment d'Isaac Getz. Aujourd'hui, mon associé et moi pensons que nous vivons économiquement sur deux mensonges : selon l'école de Chicago, le meilleur moyen d'organiser une entreprise serait de maximiser la rémunération de l'actionnaire ; l'organisation scientifique du travail est en réalité une organisation mécaniste du travail.

Nous préférons pratiquer une organisation biologique du travail. Pour être concrets, nous avons éradiqué méthodiquement tout ce qui pouvait ressembler à une fiche de poste. Nous n'avons pas besoin de recruter des opérateurs, mais des coéquipiers. Dans notre vidéo de présentation, nous disons aux gens : “Venez comme vous êtes”.

Les organisations sont encore souvent pyramidales. Un tel modèle fonctionne dans un environnement stable et simple, qui est exactement à l'opposé du nôtre. Pour que la pyramide fonctionne, il faut avoir divisé le travail et payer des salariés à assurer des tâches. Mais vous devez aussi payer quelqu'un qui les surveille, puis quelqu'un qui surveille celui qui surveille et ainsi de suite. L'encadrement à partir de fiches de poste conduit à dessiner des schémas qui ne sont pas du tout adaptés à l'humain en voulant faire rentrer des ronds dans des carrés.

La ressource dont nous avons besoin, c'est l'innovation. Ma société compte 120 collaborateurs. Je souhaite qu'ils soient tous responsables de l'innovation. Par conséquent, mon organisation doit être adaptée. Nous fonctionnons selon un modèle neuronal, qui doit permettre de développer le plus de connexions. Plus les salariés se connaissent, plus ils s'aident, plus ils se sentent uniques et irremplaçables, et plus vous générez de la valeur. Ceci explique que des clients préfèrent travailler avec nous. Certains nous disent ouvertement qu'ils nous choisissent non pas pour des questions de compétences, mais parce qu'ils espèrent que la manière dont nous travaillons va modifier leur fonctionnement. Dans l'entreprise libérée, chaque collaborateur se sent autorisé à parler, décider et agir au nom de l'entreprise. Le management participatif n'est qu'une première étape. Il faut passer au management délégué. Il ne s'agit pas de déléguer des tâches, mais bien le pouvoir. Nous avons beaucoup travaillé pour y parvenir.

Régis de CLOSETS

Vous venez de dire que vous créez de la valeur. Mais des clients trouvent-ils votre approche fantaisiste ? Pouvez-vous mesurer ce que votre organisation vous rapporte en termes de compétitivité ?

David LE GLANAËR

Nous ne perdons pas de clients. Nous restons des professionnels passionnés. Nos collaborateurs sont portés par cette logique. Après 17 ans de travail, j'ai fini par comprendre que la raison d'être de SYD était de libérer les potentiels de ses collaborateurs, de ses clients, mais surtout de libérer le potentiel des collaborateurs de ses clients. Une fois que vous comprenez que la mission pour laquelle vous êtes payés doit concourir à cet objectif, vous vous sentez bien plus libres pour innover.

Nous ne perdons pas de clients car nos collaborateurs sont très investis. Sur la partie conseil, on estime que la moitié de notre croissance sur ces trois dernières années n'est due qu'à notre spécificité. Les clients nous achètent de la culture. Il existe de nombreuses sociétés qui maîtrisent aussi bien que nous la partie technique. Les clients nous disent que le fait de travailler avec nous leur permet de se renouveler.

Régis de CLOSETS

Quel est votre lien avec les acteurs de la prévention et de la

gestion des risques tels que les préventeurs ou les médecins du travail? Accompagnent-ils votre démarche?

David LE GLANAËR

Nous avons travaillé avec des ergonomes, notamment de la CARSAT, pour réfléchir aux postes de travail. Aujourd'hui, l'aspect ergonomique est entré dans les mœurs. Les collaborateurs choisissent eux-mêmes leurs fauteuils et décident de la manière d'aménager leur poste de travail.

Dietmar ELSLER, de la salle

David, vous évoluez dans le secteur des services. Il serait peut-être plus facile de mesurer le succès de votre démarche dans l'industrie. Comment faites-vous pour évaluer les impacts? Comment savez-vous si le bien-être s'améliore? Comment reliez-vous ces aspects à vos objectifs commerciaux et financiers?

David LE GLANAËR

Nous n'avions jamais mesuré le bien-être chez SYD. Nous l'évaluions de manière totalement subjective en regardant la tête que faisaient nos collaborateurs en arrivant au travail le matin. D'un point de vue marketing, nous avons décidé de travailler avec Great Place To Work®. Nous avons lancé une étude très complète qui implique de répondre à de nombreux questionnaires. Ce travail a été très utile car nous nous sommes aperçus que la perception du bien-être était très différente selon les métiers et les équipes, pour des raisons que nous comprenons bien maintenant.

Il est très difficile de mesurer les apports concrets. Nous avons décidé d'avoir une approche d'expérience client. Au-delà de la qualité des services, nous nous sommes intéressés à l'histoire que les clients vivaient avec nous. Nous avons mesuré des éléments essentiellement qualitatifs, en nous intéressant par exemple à des comportements inattendus, allant au-delà des attentes ou des actions qui n'avaient pas été demandées mais dans le sens d'une solidarité avec les enjeux du client. Nos valeurs ont été définies par les collaborateurs: respect, intégrité et solidarité. Nous voyons qu'elles se manifestent dans la réalité du travail, mais nous ne pouvons pas objectivement les mesurer.

De la salle

Deux ouvrages sont intéressants au sujet des entreprises libérées. Celui de Jean-François Zobrist est consacré à une entreprise française qui, malgré les lourdes charges qui

pèsent sur elle, vend des robinets aux Chinois. Le second est celui d'une SSII indienne, dirigée par Vineet Nayar, qui a rattrapé les grands groupes mondiaux et triplé ses bénéficiaires en 4 ans et dont le slogan est “Les employés d'abord, les clients ensuite”, qui se démarque des doctrines du “client roi”.

David LE GLANAËR

La confiance est à la base de tous nos rapports. On entend souvent que la confiance n'exclut pas le contrôle. Chez SYD, nous considérons qu'elle exclut le contrôle. Vous mettez ainsi les collaborateurs réellement en responsabilité. Francis Mer, qui a préfacé le livre de Vineet Nayar que vous venez d'évoquer considère qu'à la base de la confiance se trouve la reconnaissance. C'est parce que je reconnais quelqu'un que je l'autorise à me faire confiance. Il faut donc faire en sorte que les personnes se sentent uniques et irremplaçables.

De la salle

J'ai été négociateur des accords interconfédéraux sur la qualité de vie au travail et sur le stress au travail. Je suis effaré que personne n'y fasse référence. Ces accords, signés par les représentants des employeurs et toutes les organisations syndicales, comportent une méthodologie tout à fait intéressante. Pourtant, ils ne sont pas appliqués. ●

4e table ronde

POINT DE VUE ET ORIENTATIONS DES PARTENAIRES SOCIAUX EUROPEENS

- Maria JEPSEN, Directrice du Département Recherche, Institut syndical européen (ETUI)
- Jean-Louis MARCHAND, Président, Fédération de l'industrie européenne de la construction (FIEC)
- Rebekah SMITH, Conseiller senior, Département des affaires sociales, BusinessEurope
- Ulrik SPANNOV, président du groupe de coordination santé-sécurité au travail, Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois (FETBB)

Régis de CLOSETS

Accueillons les représentants des partenaires sociaux pour voir comment se joue cette question du lien entre performance et santé au travail.

Je vais commencer avec vous Maria. La santé au travail et la performance ont longtemps été perçues comme des approches opposées dans le dialogue social. Avez-vous constaté une évolution sur le sujet ?

Maria JEPSEN

Cette évolution est différente dans les États membres de l'UE. Dans les pays nordiques, l'approche est probablement différente. Néanmoins, cette problématique n'est pas dénuée de tension. Tous les accords conclus sont des arbitrages entre le bien-être et la performance. Nous essayons de mettre ces éléments plus en évidence dans les études économiques, afin de quantifier cette tension.

Régis de CLOSETS

Depuis ce matin, nous voyons les différentes approches qui consistent à établir un lien entre santé au travail et performance autour d'outils de mesures, de la rentabilité des mesures de prévention. En tant que représentante de salariés et économiste, quel regard portez-vous sur ces outils et leur utilisation ?

Maria JEPSEN

Ces études ont une place spécifique et limitée. Elles ne sont pas utilisables pour mener des politiques globales. Ce matin, nous avons discuté de la performance au niveau de l'entreprise et du retour sur investissement. Cependant, de nombreux autres coûts et bénéfices sont à prendre en compte, comme les coûts qui sont assumés par la société. Par ailleurs, il existe aussi des bénéfices qui reviennent au travailleur. Il peut être très dangereux de se couper de

cette vision globale. Les mesures de santé et sécurité ne devraient pas être évaluées uniquement à l'échelle de l'entreprise.

Nous savons par ailleurs pertinemment que la quantification ou la capacité à établir un lien de causalité sont très difficiles. On essaie d'établir une représentation économique d'un phénomène sociétal très complexe. Mais il est impossible d'appréhender plus finement ces questions. Ces études ont leur place pour montrer que les contraintes peuvent se traduire par des bénéfices. Mais il ne faudrait pas s'en tenir à la preuve d'un retour sur investissement pour engager des actions. On ne peut mener des politiques en se basant sur une analyse coût/bénéfice. Le coût pour l'entreprise peut être minime alors qu'il peut être énorme pour l'individu. Il faut veiller à ne pas prendre ces éléments au premier degré ou à les utiliser comme une feuille de route pour mettre en place des mesures de santé et de sécurité.

Régis de CLOSETS

En poussant mon propos jusqu'à la caricature, le risque serait que le principe de rentabilité arbitre le choix des mesures. Il n'y aurait donc plus besoin de dialogue social, car ces mesures seraient justifiées par la dimension économique. Les représentants des salariés n'ont-ils pas intérêt à investir ces outils pour essayer de les remettre à leur place ou pour y intégrer des valorisations plus sociales, liées au bien-être ? Nous avons surtout entendu parler de retours sur investissement économique, par rapport à l'activité de l'entreprise. Ne pourrait-on pas faire évoluer ces outils pour qu'ils intègrent une dimension plus sociale ?

Maria JEPSEN

Des travaux ont déjà été engagés dans cette direction. Je fais par exemple référence à toutes les études sur le “Beyond GDP”. L'idée est de dire que l'on ne peut pas

juger la soutenabilité d'une économie uniquement sur la base du PIB. Il faut donc ajouter d'autres indicateurs. Or cette discussion est très difficile.

Nous essayons de démontrer dans ces travaux qu'au-delà de la rentabilité et du retour sur investissement, d'autres indicateurs sont valables. Nous avons réalisé de nombreuses études sur la qualité de l'emploi. Nous avons construit différents indicateurs. Nous avons démontré qu'il existait des liens entre taux d'emploi et qualité d'emploi. Il ne s'agit pas de rapport de causalité mais de corrélations. Nous avons aussi travaillé sur la participation des travailleurs dans les décisions des entreprises. Nous avons démontré qu'une telle participation n'avait pas un effet nuisible sur le fonctionnement et la rentabilité de l'entreprise. L'objectif est de contrecarrer le discours économique caricatural selon lequel la régulation serait systématiquement un frein à la performance.

Nous réalisons en ce moment une étude sur le coût du cancer au niveau sociétal. Nous avançons avec précaution car il est essentiel que ce type d'analyse reste à la place qu'elle doit occuper.

Régis de CLOSETS

Vous avez néanmoins la volonté d'être légitime à traiter de la performance dans une acceptation plus large. En matière de qualité d'emploi, par exemple, vous allez inciter l'entreprise à travailler son attractivité ou à anticiper le vieillissement des salariés en s'intéressant aux conditions de travail. Votre démarche peut aussi accompagner la performance de l'entreprise.

Maria JEPSEN

Notre approche a toujours consisté à dire: “Le social ne fait pas de mal”, y compris pour la performance. Nous avons cherché les moyens de mettre en place une logique de vieillissement actif. Il ne faut pas attendre que les salariés soient âgés pour s'y intéresser. L'entreprise peut ainsi garder ses employés plus longtemps. Les partenaires sociaux sont bien des partenaires. Certes, il existe des tensions, voire des conflits, mais les syndicats n'ont pas pour objectif de tuer toutes les entreprises. Il est possible de trouver des accords où l'on peut avancer main dans la main.

Régis de CLOSETS

Ulrik, dans votre domaine d'activité, quelle est la principale difficulté pour promouvoir la santé et comment s'assurer

que la santé fasse partie des priorités des employeurs?

Ulrik SPANNOW

Le secteur du bâtiment et du bois est un secteur à haut risque. Beaucoup d'entreprises sont très sérieuses, mais d'autres ne sont pas en conformité, pour diverses raisons. Aujourd'hui, les réglementations sont assez complètes, mais si elles ne sont pas appliquées, leurs effets sont limités. Il s'agit de l'une des difficultés de notre secteur. Certaines entreprises essaient d'être conformes aux réglementations mais elles se trouvent parfois en concurrence avec d'autres qui vivent dans une situation illégitime. L'inspection du travail a ici un rôle à jouer pour s'assurer que les normes sont respectées par tous.

Lorsque nous parlons avec nos adhérents, nous constatons sur le terrain que la SST est une préoccupation qui augmente. La sécurité et le bien-être sont importants. Vous pouvez passer une bonne journée si la sécurité au travail et la santé sont préservées. Il y a une prise de conscience importante de la part de nos adhérents. Néanmoins, nous avons encore beaucoup de travail. Nous essayons toujours de trouver des solutions pour améliorer la situation.

Régis de CLOSETS

Qu'en est-il de cette vision coûts/bénéfices, du retour sur investissement? Dans quelle mesure la santé et la sécurité au travail pourraient devenir une vraie préoccupation d'entreprise?

Ulrik SPANNOW

Cette question du retour sur investissement a ses limites. Néanmoins, je pense que c'est le bon chemin à prendre, car c'est un complément à d'autres moyens. Il ne s'agit pas de rejeter toutes les autres solutions. La réglementation est certainement un élément très important et il est essentiel de la respecter. Mais il faut aussi agir sur ce qui va stimuler les entreprises. Nous devons parler la même langue. Il faut s'engager dans cette question du retour sur investissement.

Régis de CLOSETS

Quels sont les limites et les risques au recours à cette notion?

Ulrik SPANNOW

Le risque principal serait d'ignorer la SST, comme on l'observe dans certaines PME et TPE qui ne s'intéressent qu'à

leur carnet de commandes et leur productivité. Le risque passe au second plan. L'idée du retour sur investissement pourrait certainement avoir l'effet d'un révélateur pour beaucoup de ces entreprises.

“Investir 1 € génère 2,50 €” est un bon message. Si l'outil nécessite d'impliquer différents services pour effectuer les évaluations et les calculs, il sera plus difficile pour les TPE et les PME de s'en servir. En revanche, les grandes entreprises n'auront pas de difficultés. Tous les outils peuvent être proposés. Connaître le coût de l'excellence est certainement très important.

Pour les maladies professionnelles, de tels outils sont intéressants au niveau des entreprises industrielles, mais aussi au niveau national et européen. Il faut faire passer ce message à ces différentes échelles. Si nous n'employons pas une langue adaptée aux interlocuteurs, nous ne parviendrons pas à nous faire comprendre.

Régis de CLOSETS

Quelles sont les difficultés pour valoriser l'investissement en SST dans les entreprises du secteur du bâtiment ?

Jean-Louis MARCHAND

Le secteur de la construction rassemble environ 3 millions d'entreprises et 15 millions de travailleurs en Europe. Il représente entre 8 et 10 % du PIB selon les pays. La construction est un secteur industriel très particulier. Il est courant qu'un salarié ne sache pas où il travaillera le lendemain car chaque jour, ils peuvent être amenés à changer de chantier qui dure une demi-journée, une semaine, trois mois... Par conséquent, ce secteur d'activité se caractérise par des conditions d'organisation de l'activité très particulières. Chaque ouvrage est une forme de prototype. Ce secteur n'est ni une industrie au sens de la production d'un produit ni un service, mais entre les deux. Il faut avoir cette dimension à l'esprit lorsque l'on essaie de traiter des problématiques de santé et de sécurité au travail.

Le cadre réglementaire est la clé. Il doit être adapté, amélioré, mais il ne faut surtout pas l'alourdir. Il doit se nourrir de tous les progrès de la science, de la connaissance, du croisement d'expériences. Comme il s'agit d'un outil de travail essentiel de l'entreprise, s'il est trop complexe, il devient inutilisable. Car un cadre réglementaire ne sert à rien s'il n'est pas appliqué. Il est donc essentiel que les organismes de contrôle disposent réellement des moyens nécessaires pour le vérifier.

Régis de CLOSETS

Le cadre réglementaire est un des grands champs d'action des partenaires sociaux. Mais je voudrais auparavant revenir sur la question de la mesure du lien entre santé et sécurité au travail et performance. Pour vous, s'agit-il d'un bon argumentaire ? Quelles en sont les limites ?

Jean-Louis MARCHAND

A titre personnel, j'ai vécu depuis 20 ans tous les progrès réalisés par la profession en matière de sécurité. Nous nous sommes considérablement améliorés, avec des indicateurs très simples. Au début, nous comptions les accidents mortels, puis les accidents avec arrêt, puis tous les accidents du travail. Dans de nombreuses entreprises, nous en sommes aujourd'hui à dénombrer les “presque accidents”. Avec un indicateur très simple, nous avons pu enregistrer des progrès colossaux. Nous avons donc besoin d'indicateurs. Doivent-ils être économiques ? Dans la construction, chaque chantier est un prototype. La difficulté tient au fait de pouvoir appliquer la même analyse d'un chantier à un autre. Il faut trouver ensemble les indicateurs qui nous permettent au niveau des entreprises d'engager des actions et de progresser.

Cependant, dès que l'on parle de santé et de sécurité, on parle de management. De plus en plus consciemment, les chefs d'entreprise comprennent que quand des salariés sont en bonne santé et qu'ils travaillent avec un certain plaisir, la performance s'améliorera. Ces éléments ne peuvent plus être négligés. L'environnement actuel favorise l'attention que les chefs d'entreprise portent à ces sujets et ils sont donc plus ouverts à des propositions d'indicateurs et d'outils.

Régis de CLOSETS

Ce dialogue est possible car les modèles existants arrivent à leurs limites. Les politiques de santé et sécurité qui s'en tiennent à une approche réglementaire montrent aussi des limites, tout comme les approches économiques et financières. Rebekah, avez-vous l'impression qu'il existe une volonté de repenser cette notion de performance et la manière d'intégrer les questions de santé et de sécurité au travail ?

Rebekah SMITH

Je travaille depuis 10 ans dans ce domaine. Il ne s'agit pas d'un problème nouveau. Depuis une décennie, nous

essayons de voir comment lier performance et santé et sécurité au travail. Ce lien est essentiel. Adressez-vous à n'importe quelle entreprise, si vous n'établissez pas le lien entre la SST et la performance générale de l'entreprise, vous n'irez pas loin.

Il faut revenir aux fondamentaux. Souvenons-nous que les entreprises ont une obligation légale de protéger leurs employés, ce qui représente un coût. Les aspects économiques intéressent les entreprises au premier chef. La réglementation peut être parfois difficile à mettre en œuvre. Cette dimension économique peut partiellement dicter ce que les entreprises vont mettre en œuvre au-delà de la réglementation. Il n'existe pas de solution qui sera adaptée à toutes les entreprises et à tous les secteurs. En ce qui concerne l'accidentologie, nous disposons de pléthore de statistiques sur le nombre d'accidents mortels et non mortels, lesquels ont fortement baissé au cours des 30 dernières années en Europe. Mais il existe encore d'importantes marges de progrès au niveau des maladies liées au travail et des maladies professionnelles. Il existe une importante réglementation à l'échelle européenne au sujet des accidents. Cependant, s'agissant des problèmes dits “émergents”, comme les TMS ou les RPS etc., le travail réalisé sur le terrain pour examiner les solutions de prévention est une manière d'avancer.

Beaucoup de ces problèmes sont intimement liés à la société. Dans certains cas, il est difficile de savoir si la cause profonde du stress ou des TMS est le travail. La frontière entre le travail et la vie personnelle est parfois très ténue. Ce sujet est très délicat. Il nous entraîne dans des débats importants avec les syndicats. Néanmoins, il faut en revenir au point de vue du travailleur, à la place du poste de travail et aux conséquences sur la performance de l'entreprise.

Régis de CLOSETS

Vous dites qu'il faut mettre en place des mesures incitatives pour aller au-delà de la réglementation. Mais il faut peut-être rendre la réglementation elle-même plus incitative. Il s'agit d'un objectif important pour vous. Le cadre stratégique européen vous semble-t-il aller dans ce sens ?

Rebekah SMITH

En dehors du cadre stratégique, l'Union européenne a mis en place une communication sur la SST. Selon nous, cette mesure va dans le bon sens. Il est beaucoup question de la mise en application de la législation, de sa simplification,

mais aussi d'une culture de la prévention et de la conformité. Or au-delà de la communication, il faudrait s'assurer que les changements interviennent sur le terrain. L'idée est de s'assurer que les employeurs respectent leurs obligations. Mais les employés ont aussi des obligations à respecter dans le cadre de la législation européenne. Il s'agit d'œuvrer à la mise en œuvre de solutions communes. Cette question reste toutefois délicate. Nous savons qu'une partie de la législation européenne comporte des éléments qui se chevauchent, voire des incohérences, comme dans le cas de la procédure d'évaluation des risques. Certains sont totalement obsolètes et dépassés. Il existe une réflexion politique derrière cela. Voulons-nous réellement aller plus loin et essayer d'améliorer cette législation ou démarrer de zéro ? Des débats politiques sont en cours pour savoir s'il est préférable de mettre en place des outils permettant de mieux appliquer la législation existante ou s'il faut la moderniser. On ne sait jamais où les débats des institutions européennes vont nous mener. Il faut rester très prudent en matière de législation. Comment maintenir le même niveau de protection des travailleurs sans avoir un système législatif trop complexe ? Alourdir la législation n'est pas nécessairement une bonne solution.

Jean-Louis MARCHAND

Il importe que la réglementation soit en adéquation avec les enjeux visés. Il faut un cadre réglementaire incitatif, qui reconnaisse et encourage les bonnes pratiques. Si des sanctions sont prévues, il faut s'assurer au préalable que des contrôles auront lieu pour les rendre effectives. Plus généralement, les actions de SST se mettent en place dans un environnement où les gens sont à l'écoute. Le secteur de la construction a perdu 2 millions d'emplois en deux ans. Les dirigeants appréhendent les problématiques de type SST en fonction des difficultés qu'ils vivent au quotidien. Malgré cette crise, depuis 2010, la SST est au cœur du dialogue social. Nous travaillons très activement avec les syndicats de travailleurs. Nous avons produit en 2012 un guide pour la mise en place d'un système de gestion de la santé et de la sécurité dans les entreprises qui a été traduit dans 12 langues européennes. Il vise à adapter les systèmes de management des entreprises aux problématiques de santé et de sécurité. Ensemble, nous assurons la promotion de ce guide.

Dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, nous ne connaissons pas de progrès si nous ne travaillons

pas étroitement avec les syndicats de salariés. En 2010, j'ai été amené à gérer en France le problème des fumées de bitume. Nous avons traité ce dossier en nous appuyant sur le travail mené en Allemagne depuis 25 ans par l'ensemble des organismes s'intéressant à cette problématique: syndicats d'entreprises et de salariés, caisses d'assurance maladie. Nous nous sommes aussi appuyés sur le travail mené aux États-Unis entre les syndicats d'employeurs et de salariés. En tenant compte de l'ensemble des informations, nous avons pu régler le problème en France. Au niveau européen, nous ne réussissons pas à progresser dans le secteur de la construction si nous ne parvenons pas à travailler avec les syndicats de salariés, car ils peuvent aussi nous transmettre des informations essentielles sur l'impact des mesures sur la vie des travailleurs.

Régis de CLOSETS

Maria, nous sommes aujourd'hui confrontés à des pathologies (TMS, RPS) pour lesquelles la réglementation ne semble pas suffisante. Orienter celle-ci dans une démarche plus incitative et moins coercitive vous paraît-il être une solution pour mieux gérer ces pathologies émergentes ?

Maria JEPSEN

En termes de réglementation européenne, j'entends qu'il existe une demande de la plupart des confédérations d'avoir une approche plus substantielle. Dans de nombreux États membres, peu d'actions sont mises en place. Les syndicats qui ne parviennent pas à faire évoluer ce sujet dans leur pays se tournent donc vers l'Europe.

Quel doit être le type de réglementation ? Pour moi, elle doit être coercitive et pourquoi pas aussi incitative. Ces deux dimensions doivent être complémentaires. Elle doit être valable pour tous. Nous avons obtenu des acquis communautaires car nous ne voulions pas que la santé et la sécurité des travailleurs soient un frein à la compétitivité. Aujourd'hui, nous pouvons prouver que la SST peut soutenir la compétitivité. Dans la construction comme dans toutes les industries, il existe des modèles d'entreprises très différents, entre les entreprises vertueuses en matière de SST et celles qui ne s'en préoccupent pas. L'idée est de définir un plancher de base tout en incitant à faire plus.

Régis de CLOSETS

Il s'agit aussi de partager des bonnes pratiques. L'EU-OSHA travaille sur le retour sur investissement et cherche à

valoriser les pratiques qui apportent satisfaction.

Maria JEPSEN

Le partage de bonnes pratiques et l'apprentissage mutuel ont été mis en place dans les autres politiques sociales au niveau européen. Les méthodes ouvertes de coordination sont importantes. Il s'agit d'une méthode de travail très bénéfique au niveau européen. Les bonnes pratiques font l'objet de revues par les pairs, ce qui permet de mieux comprendre comment on peut les mettre en place ailleurs. Un tel travail est toujours bénéfique. Cependant, il est impossible de s'en tenir qu'à ce type d'approche. Il faut aller plus loin.

Ulrik SPANNOV

La réglementation peut effectivement être plus incitative. Pour revenir à ce que mes collègues disaient, la discussion sur la nécessité de la réglementation est dépassée. Son existence est indiscutable. Nous avons besoin d'un système équitable pour tous. S'agissant des TMS et des RPS, en dépit de l'accord obtenu, l'Europe reste assez faible. Nous avons besoin de réglementations et de surveiller leur application. Il est possible d'y associer des "réglementations soft" qui mettent en avant les bonnes pratiques. Les incitations doivent-elles être définies au niveau européen ou au niveau des États ?

Ce qui est très incitatif pour les entreprises du bâtiment, c'est de pouvoir décrocher un contrat. Or, qui paie l'entreprise ? Il existe un très grand potentiel au niveau des clients. Il faudrait les inciter à être plus exigeants vis-à-vis des concepteurs. La construction est un secteur à risque. Beaucoup de potentiels n'ont pas encore été exploités. Les États membres peuvent prendre des initiatives dans ce domaine.

De la salle

Il est indispensable que la réglementation soit appliquée. Or, dans les entreprises, personne ne vient contrôler que c'est le cas. En tant que médecin du travail, je me pose toujours la question de savoir si la réglementation sur les cancérogènes est bien appliquée. Si personne ne vient inciter fermement les entreprises, elle ne le sera jamais. En France, on assiste à une explosion des TMS. Pour la première fois, la Sécurité sociale se comporte comme un assureur. En effet, face à un risque, l'assureur augmente la prime si les mesures prises pour l'éviter ne sont pas suffi-

santes. En termes de santé au travail, un tel principe n'a jamais été appliqué. Avec les TMS, l'assurance sociale impose à l'employeur de progresser, sous peine d'augmenter ses cotisations. On peut se développer en respectant la santé des salariés.

De la salle

Je voudrais connaître la position des intervenants sur la norme ISO 45001 qui concerne le management de la sécurité au travail et qui est largement rejetée par l'Europe.

Ulrik SPANNOV

Ma Fédération n'a pas encore d'opinion très arrêtée à ce sujet. Une réflexion est en cours. Nous estimons qu'il s'agit d'une amélioration. Elle met l'accent sur les sous-traitants. L'implication des employés semble plus importante, ce qui est crucial. La première possibilité d'améliorer la sécurité est la réglementation. La deuxième c'est l'implication des employés. Nous saluons donc cette évolution.

La normalisation est seulement une option pour les entreprises. Mais si elle encourage les entreprises à s'améliorer, nous nous en félicitons.

Jean-Louis MARCHAND

Le bon niveau de réglementation est l'Europe. On rencontre encore beaucoup de problèmes dans de nombreux pays, soit parce que les cadres réglementaires européens ne sont pas ou mal mis en œuvre, soit que l'on va trop loin. Dans d'autres pays, on va déployer des dispositifs qui ne sont pas prévus par les cadres européens, comme en matière de pénibilité.

Au niveau européen, des personnes suivent ces sujets. Elles sont prêtes à nous aider. Il n'est pas nécessaire de réinventer des dispositifs qui existent déjà. Nous n'avons pas à nous tendre des pièges dans lesquels d'autres sont déjà tombés. Le bon niveau de réglementation est européen. Si nous l'appliquons correctement, nous progresserons.

Dietmar ELSLER

Je voudrais ajouter un commentaire sur l'incitation et la réglementation. Il faut un cadre réglementaire commun afin d'offrir une bonne protection à tous. Au-dessus, on peut mettre en place des incitations. Nous avons publié une étude qui montre que lorsque le niveau d'incitation est attrayant pour les entreprises afin qu'elles investissent dans la sécurité, le système d'assurance peut en tenir compte. Il

est intéressant pour les assureurs de mener ce genre de politique incitative pour accompagner la baisse des incidents. Nous avons convaincu d'autres assureurs d'appliquer ce modèle. Nous avons joué un rôle de facilitateur pour échanger ces bonnes pratiques.

Rebekah SMITH

Je ne voudrais pas que l'on pense que nous ne voulons pas de réglementation. En tant qu'employeurs, nous sommes favorables à un minimum de réglementation au niveau européen qui garantisse la sécurité. J'insiste sur le terme "niveau minimum". La directive cadre 89/391 couvre tous les risques et tous les employés. L'un des problèmes tient au fait que cette législation a été le pendant social du grand marché unique. Or, les États membres peuvent toujours aller plus loin que la directive. Il est donc difficile d'avoir un même niveau partout, ce qui rend les situations d'autant plus compliquées pour les multinationales. À partir de la directive cadre, nous avons vu apparaître des formulations de textes de plus en plus détaillées qui traitent de risques très spécifiques. Au final, nous faisons face à un mille-feuilles de directives. Dès qu'une nouvelle législation est en train d'être élaborée, tout le monde se concentre dessus, sans regarder le panorama général réglementaire.

Nos fédérations nationales qui s'impliquent dans la normalisation nous disent que le plus gros problème avec les normes SST tient au fait qu'elles contredisent la législation européenne applicable. Nous devons donc mettre en place deux jeux de réglementation qui se contredisent. Quelle est la juridiction compétente? Quels sont les niveaux à respecter? ●

CONCLUSION

- **Marine JEANTET**, Directrice, Direction des risques professionnels, Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS)
- **Gregor DOEPKE**, Directeur de la communication corporate, DGUV (Assurance accident allemande)

Régis de CLOSETS

Ce matin, nous avons fait le constat de la limite des argumentaires classiques sur la sinistralité pour motiver les entreprises à agir et à investir. Ressentez-vous aussi cette limitation et le besoin de créer de nouveaux modèles incitatifs ?

Marine JEANTET

J'assume la direction des risques professionnels depuis deux ans. Je viens d'un univers santé, où le sujet médico-économique est posé depuis longtemps. Pourtant, cet univers n'est pas toujours ouvert à cette logique. En arrivant dans un monde d'entreprise, normalement plus acculturé à ces sujets, j'ai été surprise de constater qu'il n'y avait pas plus de regard sur l'impact des actions de prévention et leurs effets économiques au sens large, non pas limités à la seule question de la rentabilité, mais dans une dimension plus sociétale. Tout le monde s'accorde sur la réalité de cet impact, or personne n'est capable de le chiffrer. Cette journée a montré combien ce chiffrage pouvait représenter un enjeu, mais aussi qu'il est difficile de l'effectuer. J'ai rencontré beaucoup d'entreprises après ma prise de fonction et si l'argument de l'impact économique ne doit pas être le seul, celles-ci y sont très sensibles. Nous sommes donc très attendus sur ce sujet.

Gregor DOEPKE

Je partage totalement les propos de Marine et plutôt que de répéter ses propos, je voudrais poser une autre question. Il a été question d'investir dans la compétitivité pour la prévention dans les entreprises. Nous devons être autocritiques vis-à-vis de nous-mêmes. Investissons-nous vraiment suffisamment pour que les messages puissent réellement passer ? L'Allemagne compte 4 millions d'entreprises, dont au moins 3,5 millions sont des petites entreprises. Les atteignons-nous avec nos messages ? Nous discutons aujourd'hui à un niveau académique et nous devons approfondir les réflexions. Mais ce discours a du mal à atteindre

le terrain. Nous devons nous-mêmes sortir de notre zone de confort et communiquer vers l'extérieur.

Par ailleurs, nous devons réaliser un grand travail de prise de conscience qui doit toucher tous les éléments de la prévention. Si l'on se tourne vers les petites et moyennes entreprises, notre message sur les gains économiques de la prévention doit suivre la formule suivante : “Keep it short and simple”. Notre travail est celui d'un traducteur, nous devons transposer les messages d'une manière simple, courte et compréhensible.

Nous devons nous mettre en situation de dialoguer avec les entreprises, y compris en allant sur le terrain. Certes, nous ne pourrions pas nous rendre dans chacune d'entre elles. Il nous faut donc communiquer à travers les médias. Si nous sommes honnêtes avec nous-mêmes, nous ne sommes quasiment pas visibles, en dehors de certaines actions phares.

A la fin de l'année, nous allons lancer une grande campagne pour la culture de prévention qui va se dérouler sur 10 ans. Pour les 4 premières années, nous avons prévu un budget de 6,9 M€. Ce montant paraît important, mais en réalité il est très limité. Une campagne pour le lancement d'une nouvelle voiture coûte entre 50 et 70 M€. Pour être visible dans les médias, il faut engager des moyens importants. Chaque jour, nous voyons 10000 messages publicitaires. Nous devons travailler pour nous rendre visibles.

Régis de CLOSETS

Comment la CNAMTS peut-elle intégrer les études économiques dans les messages adressés aux entreprises et dans la démarche de prévention ?

Marine JEANTET

Avant de répercuter ces éléments, nous devons en tirer des enseignements. Pour communiquer, il faut avoir des choses à dire, le plus simplement possible, pour qu'elles soient percutantes et qu'elles s'adaptent au public. Les chefs d'entreprise qui luttent pour la survie de leur société,

surtout dans les TPE et les PME, n'ont pas le temps de s'intéresser à des analyses académiques. A ce stade, je n'ai pas encore entendu un message clair, même si les éléments s'affinent.

Avant même de parler de l'impact économique, il existe tout d'abord des difficultés à mesurer le bénéfice et l'impact réel de nos politiques de prévention. Nous avons lancé un grand programme d'évaluation de nos actions de prévention, ce qui n'avait pas été fait jusqu'à présent. Nous pourrions en tirer les premiers enseignements.

S'agissant des coûts, plusieurs approches sont possibles. J'ai été assez conquise par les études à l'échelle microéconomique. Elles sont parlantes pour l'entreprise, car elles reflètent leur quotidien. Au niveau d'une entreprise, on peut identifier des coûts qui sont gérés à des niveaux différents, ou dans des temporalités différentes. Ces études permettent de réunir des coûts qui sont habituellement éparpillés. Ces chiffres doivent contribuer à une prise de conscience. Nous avons un travail en cours avec l'INRS sur une typologie d'entreprises. Les effets sont probablement très différents selon les tailles des sociétés et les secteurs d'activité. Il n'est pas possible d'avoir un discours uniforme. Nous allons donc cibler et opérer des tests sur certains secteurs pour trouver des messages de communication qui soient parlants pour les employeurs. Il faudra transformer ces éléments en offre de services pour les entreprises, par des outils de sensibilisation mais aussi d'action et de gestion. Il faut trouver des outils qui s'intègrent dans leur fonctionnement et non plaquer des outils tout faits. Nous devons construire des outils d'aide à la décision pour éclairer leurs choix.

A une échelle plus macro, les études réalisées montrent qu'il existe une corrélation entre la productivité et la sinistralité. Comme cela a déjà été évoqué, les effets et les bénéfices ne doivent pas seulement être pris en compte à l'échelle des entreprises. Cette dimension macro intéresse directement les assureurs car ils se situent dans une perspective plus large et analysent les impacts sociaux à plus long terme. L'INRS va lancer une étude qui devrait être disponible d'ici à 2020. Ce sujet reste complexe. Nous n'allons pas résoudre les problèmes d'un coup. Mais il importe de commencer à avancer en parallèle sur ces deux niveaux d'étude.

Régis de CLOSETS

Au cours de cette journée, la nécessité des études et des

modélisations a été confirmée. Il faut aussi développer une acculturation. Par ailleurs, des solutions peuvent être trouvées sur le terrain, par des formes de collaborations nouvelles. Ne peut-on pas aussi se dire que les préventeurs doivent sortir de leur cadre habituel pour toucher les acteurs de la performance? Dans le même temps, les assureurs ne doivent-ils pas toucher de nouveaux acteurs au sein de l'entreprise?

Marine JEANTET

L'offre de services ne va pas se construire du jour au lendemain. Des initiatives existent en France et dans d'autres pays européens. Il conviendra ensuite de se nourrir en permanence de ces expertises et de ces innovations. L'intérêt de ces études médico-économiques réside dans le fait qu'elles obligent chacun à changer d'angle d'analyse et à prendre d'autres aspects en compte. Il faut toutefois se méfier des cadres trop conceptuels. Nous devons traduire les résultats de manière très opérationnelle afin d'aider réellement les entreprises au quotidien.

Régis de CLOSETS

Derrière les chiffres, il convient de regarder le monde de l'entreprise différemment. Nous nous sommes interrogés aujourd'hui sur la capacité à utiliser ces données. Il apparaît également nécessaire que les préventeurs développent une culture économique. Ressentez-vous cette exigence également?

Marine JEANTET

Nous allons commencer par nous-mêmes. J'ai entendu des réticences dans le public. Certains considèrent que l'économie ne doit pas primer sur la prévention. Je connais ces réticences que j'ai déjà rencontrées dans d'autres secteurs. Je sais bien qu'il s'agit d'une autre manière de penser qui ne correspond pas du tout à celle des préventeurs de notre réseau qui s'inscrivent dans une logique purement technique. Nous avons donc devant nous un énorme travail d'acculturation de nos équipes de terrain qui vont porter ces messages. Tant qu'ils ne seront pas convaincus, ils ne pourront pas les diffuser correctement.

Il est également essentiel que les messages soient clairs. Je connais toutes les limites méthodologiques de ces études. Nous devons les affiner, en commençant probablement par certains secteurs et des expérimentations sur des profils et des cibles prioritaires. Ensuite, nous devons mener un tra-

vail de diffusion et de déploiement. A mes yeux, il est indispensable que ce soit des préventeurs qui portent ces messages qui sont sensibles et délicats. Ils pourraient être très mal interprétés s'ils étaient portés par des “cost killers”. Il s'agit avant tout d'un message de prévention. La partie socio-économique n'est qu'un argument qui s'ajoute à une logique plus large.

Régis de CLOSETS

Gregor, il ne s'agit pas que d'un message, mais aussi d'une manière de comprendre et de s'adresser à des entreprises différentes.

Gregor DOEPKE

En allemand, un proverbe dit que ce que les enfants n'apprennent pas, les adultes ne l'apprendront pas non plus. Les messages préventifs adaptés doivent commencer dès l'école. Mais il faut aussi les adresser très haut, aux décideurs politiques. La législation européenne est en ordre. Mais si vous observez les grands décideurs, ils continuent de penser qu'un accident peut arriver, que c'est normal. Non, un accident ne doit pas arriver! Chaque accident a une cause qui est évitable.

A la conférence mondiale sur la SST de Francfort, j'ai présenté des exemples concrets. J'ai ensuite reçu des appels de ministères ou de directeurs généraux d'Inspection du travail de différents pays. Ils me demandaient qui m'avait autorisé à présenter ces exemples. Pourtant, il s'agissait d'exemples concrets rapportés dans la presse. Un premier ministre avait parlé de monstre concernant la législation européenne. Un autre responsable avait dit qu'un accident dans une mine faisant 300 morts était normal. Ce type de point de vue est complètement contradictoire avec ce que nous faisons. Si les décideurs qui forment l'opinion publique ne comprennent pas ces enjeux, nous parlerons dans le vide.

Le secteur de la réadaptation applique le principe du “pear to pear” : si une personne accidentée garde un handicap, des experts eux-mêmes porteurs d'un handicap se rendent chez elle pour la conseiller et elle se sent bien mieux comprise. Ainsi, cela peut être appliqué à notre domaine. Un message venant d'une autre entreprise sera mieux compris et plus crédible qu'un message émis par une institution. Enfin, il faut entrer en contact directement avec les entreprises. Nous avons l'habitude d'aller dans les grandes manifestations dédiées à la santé et à la sécurité, ce qui est

important pour l'échange d'informations. Mais il est aussi essentiel d'aller dans les salons dédiés aux secteurs d'activité des entreprises. Nous devons nous confronter au vrai monde du travail.

De la salle

Je vous remercie, Monsieur DOEPKE. La communication fait particulièrement défaut en France. Nos politiques ont amputé les budgets de communication des institutions de santé au travail, ce qui est la démonstration qu'ils n'ont rien compris. En limitant leurs moyens, nous n'allons pas améliorer la prévention. Au final, les dépenses seront encore plus élevées.

De la salle

Ce matin, j'ai soulevé la question de la relation entre grandes et petites entreprises. Serait-il possible de mener une étude pour savoir combien de TPE ont des relations commerciales avec les grandes entreprises? La responsabilité de ces dernières pourrait consister à porter le message de la prévention en même temps que de donner des contrats commerciaux aux petites entreprises. En France, le ministère des Finances a mis en place une clause dans les relations d'achats. Un tel fonctionnement pourrait donc être adopté. Les aides institutionnelles telles les aides financières simplifiées (AFS), les conventions nationales d'objectifs en France ne pourraient-elles pas intégrer cette clause?

Marine JEANTET

Je suis d'accord avec vous. Nous menons déjà une action dans cette logique sur la prévention des chutes de hauteur dans le bâtiment, dans le cadre de la convention d'objectifs et de gestion en cours. Cette action de sensibilisation des maîtres d'ouvrage et des donneurs d'ordre vise à ce qu'ils intègrent des exigences de santé et de sécurité dans leurs appels d'offres. Dans des périodes de crise, pour obtenir le meilleur prix, on a souvent tendance à rogner ses exigences dans ce domaine. Agir sur l'appel d'offres est un bon moyen pour tirer un secteur vers le haut. Nous pourrions étendre cette démarche à d'autres secteurs. Nous allons d'abord en faire l'évaluation et mesurer l'impact de cette action. On pourrait envisager de modifier le Code des marchés publics.

Je voudrais en profiter pour répondre à une remarque précédente. La personne a expliqué qu'en dehors du programme “TMS pro”, l'assureur public n'avait jamais imputé

aux entreprises les coûts pour les inciter à assurer la gestion du risque. En réalité, nous sommes la seule branche de la Sécurité sociale à avoir une vraie logique d'assureur. Notre tarification vise justement à imputer le coût des sinistres aux employeurs responsables. Entendre dire que l'on ne fait rien dans ce domaine n'est pas juste. Les taux de cotisation varient selon leur propre sinistralité pour les grandes entreprises et selon le secteur d'activité pour les petites. Par ailleurs, nous réalisons des actions de gestion du risque, de prévention des TMS, des chutes de hauteur ou des cancérogènes car, en tant qu'assureurs, nous sommes convaincus que le fait d'investir dans la prévention va nous éviter des dépenses à l'avenir. Depuis plus de 50 ans, les accidents du travail chutent en France. Nous sommes la seule branche de la Sécurité sociale en excédent cette année.

De la salle

Je vous remercie pour le message concernant la culture de prévention de l'enfant et de l'adulte. Cette notion est fondamentale. Si cette culture n'existe pas au départ, il sera difficile de l'acquérir par la suite, même si au niveau de la formation professionnelle, la branche essaie de développer la culture de prévention à différents niveaux. Il faut s'y intéresser avant même de travailler.

Le retour sur investissement est un outil, mais il ne doit pas être le seul. Il ne doit pas non plus constituer l'unique motivation. Dans certaines entreprises, cet argument ne fonctionnera pas. Une petite entreprise de ferronnerie qui se voit imposer un aspirateur de fumée ne verra pas de retour sur investissement direct. La protection va s'étaler sur 20 ou 30 ans. Peut-être que d'ici là, les salariés visés par cette protection seront partis. En revanche, le retour sur investissement sera pertinent dans d'autres cas. Il faut savoir moduler l'approche.

La réglementation est un autre outil. Nous avons précédemment évoqué une entreprise qui avait acheté massivement des masques de bonne qualité. Sans une réglementation qui obligeait à protéger les voies respira-

toires, aucun investissement n'aurait eu lieu et donc aucun retour sur investissement. Il s'agit bien d'une boucle. On ne peut pas prendre les éléments séparément.

Outre le retour sur investissement, d'autres éléments sont plus difficiles à mesurer. Dans une entreprise où on déploie une culture de prévention, on va développer une culture de qualité. Elle pourra constater des retours au niveau de la clientèle ou sur le produit.

Marine JEANTET

Le retour sur investissement n'est effectivement qu'un outil. Mais il s'agit d'un élément intéressant qui n'a pas été suffisamment investi jusqu'à présent. Cette brique manquait. Il faut intégrer les deux niveaux d'analyse micro et macro. Sur le panel des 50 entreprises qui vont être testées par les CARSAT et l'INRS, il est très probable que cet outil ne sera pas du tout pertinent pour certains secteurs ou pour certaines tailles de sociétés. Nous devons développer en parallèle des études macro. En effet, ce qui ne fonctionne pas à un niveau micro pourrait avoir des effets positifs à un niveau macro, car d'autres éléments seront impactés par ces actions de prévention au niveau de la société.

Gregor DOEPKE

Il a été question du secteur de la construction, qui enregistre toujours un taux élevé d'accidents. Un responsable dans ce secteur nous a un jour expliqué que tout avait été essayé en matière de prévention. Le seul moyen qui nous reste est de créer une vraie culture. Ceux qui fréquentent les chantiers savent comment parfois les salariés parlent entre eux. C'est compliqué et il y a beaucoup à faire. Nous vivons en Europe, un territoire caractérisé par des valeurs. La santé et la sécurité en font partie. Nous devons continuer à passer ce message. Les outils, la législation, les contrôles sont des engrenages. Mais nous devons continuer à inventer un monde où la culture de prévention prend toute sa place. Je suis convaincu que c'est le meilleur moyen de produire des effets à long terme. ●



Gregor Doepke, Assurance accident allemande (DGUV)

Depuis 2007, Gregor Doepke est directeur de la communication et responsable des relations presse de la DGUV (*Deutsche*

Gesetzliche Unfallversicherung). Celle-ci est née de la fusion de la Fédération des caisses allemandes d'assurance accident pour l'industrie et l'artisanat (HVBG) et de la Fédération des caisses d'assurance accident du secteur public. Gregor est entré au HVBG en 1994, où il a pris la direction de la communication institutionnelle en 1998. Il est également membre du Conseil d'administration de l'Association allemande pour la sécurité, la santé et l'environnement de travail depuis 2003 et siège au curatorium de la Fédération allemande du sport pour personnes handicapées. De 1991 à 1994, Gregor a occupé un poste de chef de projet à la Commission européenne au Luxembourg.



Roxane Duret, Groupe JCDecaux

Après un diplôme d'ingénieur en Bâtiment Travaux Publics (ESTP Paris) et un master recherche en management des risques (master SDMR, GRID, Arts et Métiers Paris

Tech), Roxane Duret entre en 2007 dans un grand groupe de l'industrie de la construction. Elle y occupera le poste d'ingénieur prévention, puis de responsable du service Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) d'une entité du groupe. Parallèlement, elle commence une thèse de doctorat en sciences de gestion à l'IAE (Paris 1 Sorbonne) en recherche-intervention. Roxane rejoint le groupe JCDecaux en 2015 au poste de directeur HSE France et soutient sa thèse en novembre 2016. Ses travaux de recherche portent sur l'étude de l'institutionnalisation des risques santé-sécurité par une organisation. Au travers de l'étude du cas de l'industrie de la construction, elle mobilise notamment la théorie des représentations sociales du risque pour proposer un modèle d'aide à la décision des stratégies de prévention.



Nicolas Echarti, Assurance accident allemande (DGUV)

Nicolas Echarti est associé de recherche en relations internationales à la DGUV (*Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung*). Il col-

labore actuellement avec l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) à une étude sur les avantages générés par le retour au travail (qui sera présentée lors des Débats d'EUROGIP) et à un projet de thèse sur les effets sur le marché du travail du retour au travail. Avant de rejoindre la DGUV, Nicolas a travaillé comme stagiaire à la Société allemande de coopération internationale (*Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ*). Nicolas est économiste ; il a un master en politique publique et développement humain avec une spécialisation dans la conception des politiques de protection sociale et le financement (développée par l'Organisation internationale du travail, OIT). Il a également une licence de sciences, en économie internationale et affaires économiques (Université de Maastricht). Nicolas est un adepte du basket et du "cabaret politique" !



Dietmar Elsler, EU-OSHA

Dietmar Elsler travaille depuis plus de 20 ans dans le domaine de la santé et de la sécurité. Il est actuellement chef de projet à l'Agence européenne pour la sécurité et

la santé au travail (EU-OSHA), qui se situe à Bilbao (Espagne). Il est chargé de projets sur les aspects économiques de la santé au travail, tels que le coût des accidents et des maladies pour la société, l'analyse coût-bénéfice des actions en matière de santé et de sécurité ou la création d'incitations économiques pour de meilleures conditions de travail. Dietmar coordonne en outre le programme d'échanges de bonnes pratiques pour les partenaires des campagnes de l'EU-OSHA pour des lieux de travail sains : entreprises internationales (Toyota, Siemens, Generali...), partenaires sociaux et organisations professionnelles. Il travaille dans le domaine de la santé et de la sécurité depuis 1996. Avant d'entrer à l'Agence européenne en 2006, il a été chef de projet à l'Institut fédéral allemand pour la sécurité et la santé au travail (BAuA), d'abord dans le service

des Affaires internationales à Dortmund, puis dans le service Stratégie à Berlin.



Christian Felten, Association internationale de la sécurité sociale (AISS)

Christian Felten est chef du service de Santé au travail et d'Hygiène industrielle au sein du département Prévention de la

Caisse d'assurance accident du Transport commercial, de la Logistique du service postal et des Télécommunications (BG Verkehr) en Allemagne. C'est un expert en matière de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Il anime le groupe de travail sur les lignes directrices de l'AISS relatives aux maladies professionnelles. En sa qualité de Secrétaire général de la Section internationale chargée de la prévention dans les transports au sein de l'AISS, il encourage et soutient l'échange d'expertise au niveau mondial sur les questions de santé et sécurité au travail dans les transports.



Juliet Hassard, Université de Nottingham Trent

Juliet Hassard est maîtresse de conférences en psychologie de la santé au travail à l'École de Psychologie de l'Université de

Nottingham Trent (Grande-Bretagne). Avant d'occuper ce poste, elle était directrice adjointe du Centre pour une vie professionnelle durable au Collège Birkbeck de l'Université de Londres. Juliet a obtenu son doctorat en psychologie appliquée à l'Université de Nottingham en 2013. Son domaine de recherche porte sur l'analyse de l'impact du travail et des facteurs organisationnels sur la santé des salariés et des organisations en s'attachant particulièrement à comprendre ces relations dans le contexte de la durabilité. Elle a mené des recherches pour l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) dont le rapport sur le coût du stress, la Commission européenne, le Bureau britannique pour la santé et la sécurité (HSE) et le Conseil britannique de la recherche économique et sociale. Juliet a de nombreuses publications à son actif dans le domaine de la psychologie de la santé au travail : articles évalués par des pairs (*Journal of Occupational Health Psychology, Health Promotion International, Occupational*

Medicine, OSHwiki.eu...), rapports de recherche, chapitres de livres et livres. Elle a présenté ses recherches lors de conférences parmi les plus prestigieuses, est intervenue dans de nombreux ateliers de formation professionnelle et conseille les entreprises sur les questions relatives au travail et au bien-être.



François Hutteau, Groupe Allergan

Luc Thomasset, Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT)

Rhône-Alpes

Pour prévenir notamment les risques psychosociaux et les troubles musculosquelettiques dans les entreprises, la CARSAT Rhône-Alpes s'investit depuis plus de dix ans avec ses partenaires en agissant sur les leviers organisationnels. Ce travail a conduit à développer une nouvelle approche conciliant santé et performance globale. Désormais, pour améliorer la santé au travail via la transformation des situations de travail, la CARSAT développe une stratégie de prévention qui se décline selon trois approches : “Risque”, “Organisation de la Prévention” et “Santé & Performance”. Cette dernière est l'objet du projet partenarial innovant ELENCE mené en Auvergne-Rhône-Alpes avec le soutien de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS). Ce projet est co-porté par Luc Thomasset, préventeur ergonomiste à la CARSAT Rhône-Alpes. Le projet a pour ambition de placer l'humain au cœur du développement et du fonctionnement des entreprises. Son déploiement passe par la mobilisation des partenaires institutionnels (État, Région, CARSAT, ARACT) et privés (Thesame, Ecam-Agera...), par l'engagement des filières et secteurs professionnels et enfin par la montée en compétences des réseaux ressources (Enseignement supérieur, Formation continue, Consultants). En parallèle, le site de Pringy du groupe pharmaceutique Allergan expérimente à sa façon ce concept en développant une démarche “lean” s'appuyant sur une synergie performance et bien-être au travail. François Hutteau est expert excellence opérationnelle chez Allergan.



Marine Jeantet, Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS)

Médecin spécialiste en santé publique,
Marine Jeantet démarre sa carrière en

2002 à l'Agence française des produits de santé (Afssaps) avant de rejoindre la Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole (CCMSA) comme référente pour le médicament et les dispositifs médicaux. En 2007, elle rejoint la direction de la Sécurité sociale (DSS) en tant qu'adjointe au sous-directeur du financement du système de soins, prenant notamment en charge la construction et le suivi de l'Objectif national des dépenses d'assurance maladie (Ondam), ainsi que la coordination de la partie maladie du Projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS). En 2010, elle devient conseillère médicale du directeur de la Sécurité sociale et œuvre sur des sujets tels que la modernisation de l'offre de soins et les expérimentations de nouveaux modes de rémunération des professionnels de santé dans les maisons, pôles et centres de santé. En 2011, elle intègre l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) et mène des missions variées, principalement dans le domaine de la santé et de la protection sociale. Début 2015, Marine rejoint la CNAMTS comme directrice des risques professionnels.



Maria Jepsen, Institut syndical européen (ETUI)

Maria Jepsen est titulaire d'un doctorat en économie de l'Université libre de Bruxelles (ULB). Elle est actuellement directrice du

département Recherche de l'ETUI, chargée de cours en économie du travail à l'ULB et elle enseigne à l'Université catholique de Louvain (UCL). Avant de rejoindre l'ETUI en qualité de chercheuse senior en 2001, elle a travaillé comme assistante et chargée de recherche à l'ULB de 1996 à 2001. Le principal domaine de recherche de Maria concerne les études sur le genre et les études comparées de l'impact des États providence sur l'offre de main-d'œuvre, les salaires et les conditions de travail. Au cours des dernières années elle s'est aussi intéressée à la construction et au développement de la politique sociale au plan européen et à la façon dont cela interagit avec les contextes nationaux en portant une attention particulière au système de gouvernance économique.

Maria Jepsen est membre de plusieurs commissions, conseils et comités consultatifs au niveau national et international sur l'emploi, les affaires sociales, le genre et la recherche entre autres.



Marc Lassagne, École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM)

Marc Lassagne est diplômé de Sciences Po Paris (section service public) et de l'Université Paris I-Panthéon Sorbonne (sciences

économiques). Il est ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan, lauréat de l'agrégation d'économie-gestion et docteur en sciences de gestion. À l'ENSAM, il assure des enseignements de management des risques, d'analyse de la décision, de management stratégique, de responsabilité sociale d'entreprise et d'épistémologie. Il dirige la spécialité de master recherche "Sciences de la décision et management des risques" et le master spécialisé "Management global des risques", classé depuis plusieurs années comme la meilleure formation française en gestion des risques par le cabinet indépendant SMBG. Marc est coresponsable de l'équipe de recherche "risques et organisations", qui associe l'ENSAM, l'École normale supérieure de Rennes et l'IAE de Paris au sein du Groupe de recherche en gestion et organisation (GREGOR) de l'IAE de Paris. Ses travaux portent sur le management des risques industriels, sur la santé et sécurité au travail et plus généralement sur l'intégration de l'incertitude dans les processus de management, domaine qui trouve des applications dans des champs divers, de la gestion des ressources humaines à la logistique. Marc a travaillé, en France et aux États-Unis, avec des entreprises telles que le Bureau Veritas, EDF, Bouygues, Liebherr, L'Air Liquide... Outre ses publications dans des revues académiques, il est notamment le co-auteur d'un ouvrage de référence sur le coût social du stress professionnel, paru en 2012.



David Le Glanaër, Syd Conseil

Co-fondée en 1999 par David Le Glanaër, Syd Conseil œuvre aujourd'hui dans le domaine de l'accélération de la transformation digitale des entreprises (ERP, CRM,

Conseil, Infrastructures, Externalisation). David est par ail-

leurs délégué national à la prospective au sein du Centre des jeunes dirigeants d'entreprises (CJD). Conférencier, prospectiviste, il est aussi initiateur du label Tomorrow Together. Pour que cette démarche prospective soit globale, il la partage avec clients, prospects, institutions et collectivités, afin de la transmettre, la valider et l'enrichir. Les thèmes des conférences organisées concernent les transformations sociétales, les mutations technologiques et leur impact sur les stratégies d'entreprise, l'évolution des organisations.



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

Jean-Louis Marchand est ingénieur diplômé de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications. Il commence sa carrière à la Direction Générale des Télécommunications (aujourd'hui Orange), puis rejoint Cochery-Bourdin-Chaussé, devenue Eurovia, filiale routière du groupe Vinci, où il exerce les fonctions de directeur général délégué et pilote notamment l'internationalisation de l'entreprise. Membre du Bureau de la Fédération nationale des travaux publics (FNTP), Jean-Louis Marchand est nommé à la Présidence de la FIEC en juin 2016, après en avoir été vice-président. La FIEC a été créée en 1905. Elle compte 29 membres provenant de 26 pays européens (dont la Turquie).



Christian Mostosi, Centre de services interentreprises (CESI)

Pendant ses années d'études de médecine, Christian Mostosi n'avait qu'une seule chose en tête : l'orthopédie. Toutefois, en dernière année, le cours de médecine du travail l'a convaincu que c'était la voie idéale pour lui. Médecin du travail depuis 2005, il est principalement intéressé par le monde industriel et la toxicologie. Christian a également suivi des formations dans divers domaines, notamment en tabacologie et en psychothérapie. Vers 2013, il reprend l'aéroport de Charleroi (BSCA) dans son portefeuille d'entreprises affiliées dont il a la charge au CESI. Le conseiller en prévention de BSCA, J.-F. Stéphane, avait commencé à s'intéresser à la manutention de charges et à l'ergonomie

en soute d'avion depuis quelques années. Tous deux ont donc démarré une étroite collaboration sur l'étude de ce lieu de travail peu connu pour tout mettre en œuvre afin d'améliorer la pénibilité des bagagistes malgré les contraintes importantes. Christian Mostosi est convaincu qu'il faut insister davantage sur l'information et la formation du travailleur, revoir et remettre en question les méthodes d'apprentissage actuelles.



Patrick Néron, EUROGIP

Membre du Conseil d'administration d'EUROGIP depuis plusieurs années, Patrick Néron en assure la présidence depuis septembre 2014. Il a également siégé à la Commission des accidents du travail et des maladies professionnelles au titre de la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens). Au sein de cette confédération, il est Conseiller national "santé au travail". Patrick est également membre de Comité technique national pour la prévention des risques professionnels et vice-président de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CAR-SAT) Midi-Pyrénées.



Joël Poix, Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTB)

La mission de l'OPPBTB est de conseiller, former et informer les entreprises du secteur de la construction à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles et à l'amélioration des conditions de travail. Grâce à son réseau de 340 collaborateurs répartis dans 18 agences en France, l'OPPBTB accompagne les entreprises dans l'analyse des risques, la réalisation du document unique, la mise en œuvre de leur plan de formation. Il propose ainsi des services et des formations personnalisés et met à disposition diverses publications, outils pratiques, fiches conseils pour aider celles-ci dans leur gestion de la prévention. Joël Poix est responsable de la mission Prévention et performance. Plutôt que d'établir un discours basé sur ses propres intuitions, l'OPPBTB s'est engagé dans un vaste travail de mesure et d'analyse du lien entre performance économique et prévention sur un panel représentatif d'entreprises du bâtiment et

des travaux publics. Plus de 210 cas, issus d'une centaine d'entreprises volontaires ont ainsi été soigneusement disséqués, analysés sur le terrain, au regard de différents critères. Et le résultat se confirme d'année en année: oui, la prévention ça rapporte! Concrètement, et en moyenne sur les cas analysés, pour 1€ investi dans une action de prévention, le gain économique est de 2,34€.



Marius Šereiva, Statga

Né en Lituanie, Marius Sereiva est diplômé en gestion des affaires et psychologie du travail (*Dublin Business School*, Irlande) avec un 3^e cycle en santé, sécurité et gestion des risques (Université Robert Gordon d'Aberdeen). Il travaille comme spécialiste de la santé et de la sécurité pour UAB Statga depuis près d'un an, avec la mission d'assurer un environnement de travail sûr et sain pour l'atout le plus précieux de l'entreprise: ses salariés.

En tant qu'organisation socialement responsable, UAB Statga est consciente de l'importance de la santé et de la sécurité au travail, un aspect fondamental de sa stratégie d'entreprise, et s'emploie à réaliser des évaluations des risques, respecter les exigences légales et les normes, dispenser de la formation et sensibiliser les salariés, fixer de nouveaux objectifs de gestion des risques et les atteindre. La direction a compris que des moyens efficaces devaient être développés pour traiter les problèmes de santé et de sécurité. Depuis 2011, UAB Statga a construit une nouvelle usine et embauché environ 300 salariés. Elle construit actuellement une deuxième usine qui devrait être totalement opérationnelle d'ici à septembre 2017.



Rebekah Smith, BusinessEurope

Rebekah Smith est conseillère principale dans le département des Affaires sociales de BusinessEurope où elle est responsable de la santé et de la sécurité, de la protection sociale et de l'inclusion et de la responsabilité sociale des entreprises. Elle travaille à BusinessEurope depuis neuf ans et au niveau de l'Union européenne depuis quinze ans. Elle coordonne les employeurs membres du Comité consultatif pour la santé et la sécurité au travail, du Comité consultatif pour la coordination des systèmes de sécurité

et du Conseil de direction de l'EU-OSHA à Bilbao. Rebekah est membre du Forum européen des pensions et du Comité de coordination du Forum plurilatéral sur la responsabilité sociale des entreprises et elle est chargée d'assurer la liaison entre BusinessEurope et le Comité "Protection sociale" de l'UE. Elle a été auparavant directrice des Politiques et de la Communication pour un cabinet conseil basé à Bruxelles aidant les représentants de PME britanniques à jouer un rôle actif en matière de politique communautaire. Elle a également travaillé pour le bureau de représentation d'une région du Royaume-Uni auprès de l'UE. Rebekah a obtenu un master en études européennes, elle a étudié à l'Université de Hull au Royaume-Uni et à l'Université d'Osnabrück en Allemagne.



Ulrik Spannow, Fédération européenne des travailleurs du bâtiment et du bois (EFBWW)

Ulrik est titulaire d'un master en planification socio-économique et d'un diplôme en leadership. Il travaille comme conseiller en politique de santé et de sécurité au travail (SST) depuis plus de 15 ans. Il préside aujourd'hui le groupe de coordination de la SST à la EFBWW. Cette fédération compte 72 syndicats de l'industrie de la construction, des matériaux de construction, du bois et de l'ameublement et la sylviculture affiliés dans 31 pays. Ulrik est par ailleurs responsable syndical de la Fédération danoise des travailleurs du bâtiment et du bois (BAT), laquelle regroupe sept syndicats de la construction au Danemark. Il est membre du Conseil danois de la SST, ainsi que d'autres comités et réseaux SST.



Jean-François Stéphenne, Aéroport de Bruxelles Sud Charleroi, Belgique

Jean-François Stéphenne est diplômé d'un master en sciences de la motricité, orientation ergonomie (diplôme de physiothérapeute) de la Faculté de Médecine (département des Sciences de la motricité) de l'Université Catholique de Louvain (Belgique), d'un certificat de médecine de catastrophe de l'Université Libre de Bruxelles et d'un diplôme universitaire de conseiller en prévention de niveau 1 (Hygiène & sécurité) de la Faculté polytechnique de Mons. Il a été offi-

cier pompier (volontaire) au service régional d'incendie de la ville de Thuin de 1999 à 2007, responsable logistique du plan catastrophe au département incendie de l'aéroport Bruxelles Sud Charleroi de 2000-2008. Jean-François est aujourd'hui responsable du département Hygiène, Sécurité et Environnement de cet aéroport. En matière d'encadrement et de recherche, Jean-François est depuis 2002 coordinateur manutention à l'Institut de Formation de la Province de Hainaut, département de formation pompiers & ambulanciers. Depuis 2004, il supervise les travaux de fin d'études scientifiques à orientation biomécanique/ergonomique à la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa, département Sciences de la motricité). De 2010 à 2013, il a réalisé une étude et recherche sur l'évaluation de l'activité électromyographique et cinématique du dos lors de la manutention manuelle de bagages en soute d'avion et, de 2012 à 2014, sur le thème: La taille influence-t-elle la stratégie de manutention en position agenouillée dans un espace restreint?

et retour sur investissement de la prévention). Christian participe aux travaux de l'équipe de recherche "risques et organisations", qui associe l'ENSAM, l'École normale supérieure de Rennes et l'IAE de Paris au sein du GREGOR (Groupe de recherche en gestion et organisation de l'IAE de Paris), notamment sur la question des incitations et l'utilisation des "nudges".



Luc Thomasset, Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) Rhône-Alpes
Cf. François Hutteau



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

Économiste, Christian Trontin est responsable du laboratoire "Gestion et organisation pour la santé et la sécurité au travail" à l'INRS. Ses travaux portent sur les aspects économiques de la prévention des risques professionnels. Il a plus particulièrement travaillé sur les mécanismes de l'assurance des risques professionnels et de ses incitations (la prévention au regard de la théorie des contrats), l'évaluation macroéconomique (il est notamment le coauteur d'un ouvrage sur le coût social du stress professionnel, paru en 2012) ainsi que microéconomique (évaluation du coût de l'accident du travail, analyse coût-bénéfice

EUROGIP est un groupement d'intérêt public (GIP) créé en 1991 au sein de l'Assurance maladie - risques professionnels française. Ses activités - enquêtes, projets, information, normalisation, coordination des organismes notifiés et relations publiques - ont pour dénominateur commun la prévention ou l'assurance des accidents du travail et des maladies professionnelles en Europe.

www.eurogip.fr

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle faite sans le consentement d'EUROGIP est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (art. L 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 euros (art. L 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle)



51, avenue des Gobelins - F-75013 Paris

Tél. +33 0 1 40 56 30 40

eurogip@eurogip.fr