

## PREVENTION ET PERFORMANCE D'ENTREPRISE : PANORAMA DES APPROCHES ET DES POINTS DE VUE

Pierre CANETTO, INRS/DA ; bibliographie en collaboration avec Dagmar DOPPIA, INRS/EVAD

### Résumé :

La question de la contribution de la prévention à la performance des entreprises prend une place importante dans le débat public. Les discours qui en font l'objet reposent sur des démonstrations et des argumentaires très divers qui peuvent parfois prêter à confusion. Il s'agit ici de proposer un panorama des approches et des points de vue pour en éclaircir la portée. Ce panorama se base sur des références et témoignages de médias grand public (médias professionnels et de prévention) et des compilations d'études.

Afin de structurer le foisonnement d'éléments intervenant dans les discours, ce document propose une approche structurée selon une progression du point de vue. Après avoir établi le contexte du questionnement sur le lien entre prévention et performance d'entreprise, les différentes méthodologies d'approches économiques sont présentées, avec les hypothèses et logiques correspondantes. Un focus est fait sur la prise en compte de la productivité. L'intérêt de l'approche économique est présenté, ainsi que ses limites qui peuvent aboutir à une réception négative du discours. La notion de performance est alors élargie, en la confrontant aux composantes humaines et sociales de l'entreprise, amenant ainsi la notion de « performance durable ». Le « capital humain » est essentiel dans la nécessité d'une adaptation continue de la production et du service, et la viabilité de l'entreprise à long terme dépend de sa capacité à suivre les évolutions du monde qui l'entoure. Ce point de vue permet alors d'explicitier les leviers de la prévention dans la performance de l'entreprise, centrés sur la compétence et l'implication des salariés, et sur l'accompagnement de l'entreprise dans son intégration sociale.

## Contenu

<b>Introduction, parti pris .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Prévention et performance : questionnement ou conviction ? .....</b>	<b>6</b>
1.1. Une mise en regard questionnable mais inévitable.....	7
1.2. Une conviction diffuse mais réelle .....	8
<b>2. Les différents regards des approches économiques .....</b>	<b>10</b>
2.1. Une grande variété de méthodologies.....	11
2.2. La dimension temporelle .....	12
2.3. L'approche économique « entreprise ».....	12
2.3.1. Principe .....	12
2.3.2. Coûts directs.....	13
2.3.3. Coûts indirects .....	13
2.4. La prise en compte de la productivité .....	14
2.4.1. Un impact majeur « à double effet ».....	14
2.4.2. La disponibilité des salariés .....	14
2.4.3. L'amélioration de la productivité .....	15
2.5. Au-delà du « matériel » .....	16
2.6. L'impact économique de la prévention au niveau sociétal .....	16
2.7. Intérêt et limites d'une approche financière .....	17
2.7.1. Une approche nécessaire .....	17
2.7.2. Des limites inévitables .....	18
2.7.3. Une démarche à consolider.....	20
<b>3. Au-delà des chiffres, une vision humaine pour une performance pérenne .....</b>	<b>21</b>
3.1. L'humain, au cœur de la prévention et de la performance durable .....	22
3.2. Le salarié, élément clé de la performance de l'entreprise.....	22
3.2.1. Une vision à long terme.....	22
3.2.2. La compétence du salarié principal atout de l'entreprise .....	23
3.2.3. Le salarié acteur d'adaptation et d'innovation .....	26
3.2.4. Le salarié au cœur du service .....	27
3.2.5. Le rôle du collectif .....	28
3.3. Une vision intégrée : dimensions sociale et sociétale .....	30
3.3.1. Un environnement instable : un monde extérieur incontournable.....	30
3.3.2. Intégrer toutes les parties prenantes.....	31

3.3.3.	S'engager comme acteur social.....	32
3.3.4.	Le travail - valeur humaine et sociale.....	33
3.3.5.	Image et réputation.....	34
3.3.6.	Une partie prenante à dimensions multiples : le salarié.....	35
<b>4.</b>	<b>Les leviers de performance de la prévention .....</b>	<b>37</b>
4.1.	Prévention, salarié et société .....	38
4.2.	Participer à la compétence collective des salariés.....	38
4.2.1.	Améliorer la qualité et la sûreté .....	38
4.2.2.	Développer une approche du « travail réel » et impliquer les salariés ...	38
4.2.3.	Prendre en compte les évolutions techniques dès la conception .....	40
4.3.	Dynamiser l'implication des salariés .....	41
4.3.1.	Réduire les absences et attirer les salariés .....	41
4.3.2.	Motiver le salarié et dynamiser le collectif .....	42
4.4.	Contribuer à l'intégration sociale de l'entreprise.....	44
4.4.1.	Etre au cœur des préoccupations sociales .....	44
4.4.2.	Participer à l'engagement et à l'image de l'entreprise.....	45
4.4.3.	Gérer le risque et l'anticiper.....	46
	<b>Conclusion : la prévention, à la convergence de l'éthique et de la performance.....</b>	<b>48</b>
	<b>Références.....</b>	<b>49</b>
	Etudes et médias.....	49
	Témoignages .....	55

## Introduction, parti pris

La question de la contribution de la prévention des risques professionnels à la performance d'une entreprise fait son chemin. Depuis les cercles des spécialistes de la prévention, elle se propage vers le monde plus large des entreprises, et ses échos se répercutent jusque dans des médias grand public. Il s'agit, dans la plupart des cas, de pénétrer le champ économique ou sociétal pour porter des messages (si possible positifs) sur la mise en œuvre de politiques de prévention. Selon le profil des auteurs et des passeurs de ces messages les concepts portés par la réflexion peuvent prendre des acceptions différentes. Les points de vue portés peuvent être disparates.

L'objectif de ce document est de proposer un panorama de ces concepts et de ces points de vue. Il s'agit d'une tentative de clarification, de structuration du discours, et de présentation de la question dans une vision large. Un tel projet n'a pas, à notre connaissance, fait l'objet d'un document à ce jour.

L'adoption d'une vision large, autant que la cible privilégiée du discours (l'entreprise) ont déterminé la nature des données prises en compte dans notre travail : elles sont constituées en grande partie de sources médiatiques (articles, traces d'entretiens, sondages, etc.).

L'esprit de ce travail est de refléter une grande variété de points de vue, tout en restant autant que faire se peut neutre dans leur présentation. Son écriture suit ainsi deux partis pris : donner la parole aux différents acteurs par l'intégration de citations textuelles dans le déroulement du texte, et illustrer les arguments par des chiffres afin d'asseoir leur « objectivité ».

Ce choix amène des inconvénients : la lecture est moins fluide, et la fréquence de chiffres peut amener des questionnements critiques (fiabilité des sources, contradictions apparentes entre données, etc.). Pour améliorer la « fluidité », nous avons distingué dans les citations le cas des « témoignages », classés dans des encadrés à part. Les questionnements critiques pourront être traités dans un deuxième temps, en même temps que se construiront les échanges que nous espérons susciter autour du document.

Il est très difficile de présenter dans un ensemble structuré le fourmillement de concepts et d'approches de ce riche et large sujet. Nous avons tenté de répondre à cette gageure en faisant progresser la présentation selon quatre temps.

Le premier temps introduit le sujet et évoque les motivations qui peuvent susciter son émergence : quelle est la cible du discours ?, de quel message est-il porteur ?

Le deuxième temps propose un panorama succinct des approches du premier niveau d'acceptation de la performance, celles abordées sous l'angle économique. Il ne s'agit pas d'une analyse critique, scientifique ou technique d'études, mais d'un essai de clarification sur les différentes logiques, méthodes et hypothèses qui les sous-tendent.

Le troisième temps montre en quoi, pour nombre d'acteurs très divers et pour toutes les tailles d'entreprise, la notion de performance dépasse le seul point de vue économique. Sous cet angle également les arguments sont très divers. Pour en présenter une trame cohérente, nous les avons ramenés à un regard centré sur l'humain, selon deux dimensions : le salarié d'une part, choix évident dès lors que l'on traite de la prévention, et l'ensemble de la société, dont l'entreprise est un acteur de fait.

Ce « recentrage » humain facilite la structuration du quatrième temps, qui met en avant en quoi la prévention participe naturellement à la performance de l'entreprise. Un parallèle est fait entre les critères de performances évoqués dans les parties précédentes, et les pratiques et valeurs de la prévention qui contribuent à les dynamiser.

## 1. Prévention et performance : questionnement ou conviction ?

### 1.1. Une mise en regard questionnable mais inévitable

Confronter la prévention à une notion de performance n'apparaît pas a priori comme une démarche naturelle : la prévention des risques professionnels vise à « *préserver la santé et la sécurité des salariés, améliorer les conditions de travail et tendre au bien-être au travail* » [70]. Ces objectifs humanistes paraissent difficilement quantifiables et ne se prêtent pas naturellement à une approche productiviste. Différents éléments amènent cependant aujourd'hui à porter ce regard.

La question de performance est aujourd'hui un leitmotiv pour les entreprises dont la préoccupation première est bien souvent financière. Cette préoccupation devient plus aigüe dès lors que le contexte concurrentiel est âpre, que la « compétitivité » devient un maître-mot pour jauger de leur viabilité même.

Dans une vision réductrice, tout ce qui n'intervient pas de manière directement visible dans la rentabilité financière de l'entreprise est considéré en premier abord comme une charge. Les actions de prévention de l'entreprise sont considérées comme un « coût » auquel on cherche à faire correspondre des « bénéfices ». Une enquête menée par l'INRS en 2015 auprès de petites entreprises [48] montre que, les questions financières sont la préoccupation prioritaire des TPE/PE<sup>1</sup>, et « *la prévention est principalement perçue par les chefs d'entreprise comme une contrainte* ». Ainsi, « *depuis 2010, le niveau de préoccupation des chefs d'entreprise sur les questions de santé et sécurité est en net recul. Cette tendance, [se] traduit par une baisse de 25 à 16 % dans les TPE et de 18 à 14 % dans les PE,...* ».

A cette vision « en opposition » peut être opposée une approche globale, où la performance de l'entreprise s'étend à toutes ses composantes et intègre des axes jusqu'alors « préservés » : « *du côté des dirigeants, la prise en compte de la dimension collective et managériale des questions de santé au travail gagne du terrain. D'autant plus que, derrière, se profilent des problèmes de productivité, de fonctionnement, de qualité...qui coûtent très cher* » [115]<sup>2</sup>.

Le besoin d'évaluer les actions de prévention pour, en quelque sorte, les justifier ou les optimiser, se retrouve jusque dans les entreprises pourtant a priori acquises à une démarche socialement responsable. Une étude de 2016 sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale (RSE) réalisée par l'Orse [68] indique que « *Le manque de connaissances et de visibilité sur le ROI<sup>3</sup> de la prévention est un vrai frein [pour la mise en place d'une politique RSE santé, sécurité, qualité de vie au travail], notamment dans les PME* », du fait notamment de « *l'absence de mesure de l'efficacité des actions en faveur de la santé et de la sécurité chez 70 % des responsables RSE dans les entreprises de moins d'1 M€ de chiffre d'affaire* ».

L'approche de performance se développe par ailleurs au niveau sociétal. On observe un développement des politiques d'évaluation d'actions publiques comparant les objectifs d'une action à ses résultats. Cela vise à maîtriser chaque action en

---

<sup>1</sup> Très petites entreprises / petites entreprises

<sup>2</sup> On remarque ici que dans cette approche globale de performance, le lien entre santé au travail et productivité est opéré.

<sup>3</sup> Acronyme anglais pour « retour sur investissement »

dimensionnant les moyens par rapport à des objectifs clairement identifiés : il s'agit en quelque sorte d'évaluer la « performance » d'actions publiques.

Dans ce contexte, la question du lien entre prévention et performance paraît inévitable.

## 1.2. Une conviction diffuse mais réelle

Si l'entreprise a besoin de « quantifier » l'apport de la prévention à sa performance, elle en ressent confusément le lien positif. Dans une enquête européenne réalisée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail [27] « *Maintenir ou augmenter la productivité* » est une des raisons majeures de traiter les questions de santé et sécurité au travail pour 41,6 % des entreprises françaises – on note le décalage français, la moyenne sur 27 pays européens étant de 64 %.

Le « premier rang » de cette sensibilisation est la contraposée, en cela que les entreprises sont convaincues que de mauvaises conditions de travail ont un effet néfaste sur la production : « *Autant il est difficile de mesurer finement le bonheur au travail et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, faute d'outils adéquats, autant les effets délétères du mal-être sur la production ont été étudiés et mesurés* » [34].

L'impact positif sur la performance de l'entreprise se devine à l'intérieur de frontières plus ou moins étendues autour de la prévention (qualité de vie au travail, conditions de travail, bien-être au travail...), sur des notions aux acceptions qui seraient parfois à préciser [71]. Ainsi, « 35% des entreprises considèrent la qualité de vie au travail (QVT) comme un levier de compétitivité et seraient prêtes à agir significativement sur ce thème » [30]. Cette perception est partagée par les partenaires sociaux : la QVT est considérée dans l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la compétitivité et la sécurisation de l'emploi du 19 juin 2013 comme un « *levier de santé, de maintien en emploi des travailleurs et de performances économiques et sociales des entreprises* ». Elle fait son chemin dans la gestion des ressources humaines : « *La Qualité de Vie au Travail apparaît en 3e position dans le top 6 des missions du DRH (directeur des ressources humaines) de 2020* » [25]. Le lien entre « bien-être » / prévention des risques / conditions de travail et « performance » est par ailleurs fréquemment pressenti par les responsables d'entreprise (cf. encadré « témoignages » ci-dessous).

Ne s'appuyant pas sur des chiffres, le lien entre performance et santé au travail fait appel à un vocabulaire de conviction. On « *observe généralement une corrélation positive entre le niveau de qualité de l'emploi [dans lequel interviennent les conditions de travail] et les performances de l'entreprise* » [45]. « *On peut ainsi parfois montrer que dans certaines situations, les risques de SST ont vraiment une grande influence sur les indicateurs de performance de l'entreprise* » [43]. Enfin, « *pour 66 % des entreprises interrogées les dirigeants estiment que les actions en faveur de la santé et de la sécurité au travail améliorent les performances économiques de l'entreprise* » [68].

Il est intéressant de se demander sur quoi repose cette « envie de conviction ». Nous tâcherons d'aborder cette question.

En tout état de cause, cette conviction demande à s'appuyer sur un argumentaire concret. C'est ce manque qui appelle à développer des approches économiques,

l'économie permettant des approches chiffrées et s'appuyant sur des grilles d'analyse aujourd'hui dominantes dans de nombreux sujets de société.

#### *Témoignages 1 :*

- *« Nous sommes convaincus que la prévention a un impact positif sur le bien-être des salariés et que c'est également une source de rendement opérationnel pour l'entreprise ». E. Lemonnier, directeur prévention à Eiffage infrastructures [T15]*
- *«La performance d'une entreprise est liée au bien-être de ses salariés». Hugues Schellenberg, directeur général, Dollfus & Muller [T5]*
- *« Le groupe Roullier associe systématiquement la performance industrielle à une excellente gestion de sa prévention des risques » [T1]*
- *« Le programme [d'excellence opérationnelle SEB] OPS vise un objectif de performance globale, associant gain de productivité et amélioration des conditions de travail, avec la participation active des salariés » [T2]*
- *« C'est le bien-être au travail et la santé qui permettent de générer de la croissance (de mon entreprise) et non l'inverse. » David Le Glanaër, co-fondateur d'une société de conseil et de services en informatique [T17]*
- *« On sait aussi que plus le personnel sera bien, tant sur le plan physique que psychologique, plus l'entreprise sera également performante. » Marie-Claude Pelletier, présidente du groupe Levia [T32]*
- *« Souvent une amélioration des conditions de travail améliore la productivité et un investissement productif permet d'améliorer les conditions de travail si les critères de santé sont intégrés à la réflexion et aux spécifications. » xxx, dirigeant d'une entreprise agro-alimentaire (salaison) [T34, p 37]*
- *« Il ne faut surtout pas dissocier les circuits de traitement des problèmes de condition de travail, de qualité ou de flux ; ils concourent tous à la performance du site. », xxx, dirigeant d'une entreprise de connectique pour les télécommunications [T34, p 43]*

## 2. Les différents regards des approches économiques

## 2.1. Une grande variété de méthodologies

Des parties prenantes diverses, de pays différents, ont abordé la question de l'approche économique visant à évaluer la contribution de la prévention à la performance d'entreprise. Ces différentes approches reposent sur l'analyse d'objets difficilement quantifiables, tant en termes de dépenses que de gains. Ces éléments font qu'à ce jour les démarches sont encore disparates et qu'il ne semble pas qu'il en existe de « normalisée ». Il ne s'agit pas ici d'en faire une analyse de spécialiste, mais d'en explorer les différentes logiques, de dresser un panorama simplifié des paramètres qui peuvent être pris en compte, et de la manière de les évaluer.

Pour beaucoup d'études, lire le lien entre prévention et performance au travers de quantités monétaires a un objectif pédagogique. Il s'agit d'utiliser le résultat et la logique des différentes approches sous l'angle de la valorisation des actions de prévention [60]. On se réfère ainsi à des notions qui renvoient à une préoccupation essentielle de l'entreprise : « *la productivité est une donnée clé pour l'étude du retour économique de la prévention. [...] [elle] mesure un gain de performance direct pour l'entreprise* » [49].

Le principe général est de considérer le management de la santé et sécurité au travail comme un système, dont on évalue l'efficacité en comparant son entrée et sa sortie [54]. L'entrée est en général un coût (celui de la mise en œuvre des actions de prévention) et la sortie un gain ou un bénéfice qui en résulte. La quantification des coûts et gains est en général financière (mais pas toujours) : cela permet d'obtenir des « retours sur investissement » permettant d'évaluer simplement l'efficacité d'une action, mais aussi de comparer des actions entre elles.

La démarche peut se placer dans un cadre plus proche des politiques d'évaluation, en cherchant à évaluer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre un objectif donné. Il s'agit alors à comparer, ou optimiser les coûts pour atteindre cet objectif.

Le périmètre pris en compte dépend des parties prenantes considérées : le salarié, l'entreprise ou la société dans son ensemble (système de protection sociale, toutes dépenses à la charge de l'Etat, etc.), l'assureur des risques et autres. Une même partie prenante peut être considérée selon des points de vue plus ou moins larges : du salarié au citoyen (pour lequel on prend en compte la vie extraprofessionnelle), du responsable à l'actionnaire de l'entreprise (qui ont un regard différent sur la productivité et la performance financière).

La quantification financière des entrées-sorties est réalisée à partir de différentes données [57, 61,62]. Certains éléments sont chiffrables par des données « objectives » : prix du marché, devis, factures, taux horaires, coût moyen d'un accident passé, etc. D'autres se basent sur des estimations d'experts, telles que l'estimation du nombre d'accidents évités suite à la mise en œuvre d'une action de prévention.

Ce caractère subjectif prend plus d'importance dès lors que l'on cherche à estimer la valeur de données intangibles telles que la maladie, la bonne santé, la vie... Ces données peuvent être déclinées au niveau de la victime (souffrance physique,

souffrance psychique, changement de mode de vie), et au-delà : la famille, les collègues, l'entreprise, la société [57].

Les sources sur lesquelles se basent les démarches d'évaluation peuvent être des entretiens (avec des responsables d'entreprise, des préventeurs...) [11], des analyses de cas d'accidents éventuellement suivis d'actions de prévention [57, 59, 61, 62, 67], voire l'évaluation de l'effet d'actions « d'amélioration de l'environnement de travail » [117].

## **2.2. La dimension temporelle**

La performance financière des actions de prévention peut difficilement s'évaluer dans l'immédiat. Une des raisons principales en est le décalage temporel des effets des solutions mises en œuvre [57]. On peut également évoquer le temps au bout duquel tous les effets du sinistre ont été connus.

Cette dimension temporelle est prise en compte dans l'analyse de retour sur investissement. La question de la « rentabilité » se pose alors ainsi : en combien de temps est amorti un investissement financier de prévention pour atteindre un objectif donné ? Cet objectif peut être financier : c'est la durée d'atteinte d'un bénéfice nul [62]. Mais il peut aussi ne pas l'être [54] : on peut, par exemple, réaliser un calcul d'optimisation financière des moyens à mettre en œuvre pour réduire le niveau sonore d'un certain nombre de décibels.

## **2.3. L'approche économique « entreprise »**

### **2.3.1. Principe**

La cible principale de la recherche d'une validation économique de la prévention est l'entreprise : il s'agit de la convaincre que la pratique de la prévention des risques professionnels n'est pas une charge, mais un atout dans sa quête constante d'amélioration de performance.

C'est dès lors le périmètre limité à l'entreprise qui est pris en compte dans les études ; on parle d'approche « micro » [54].

L'objet de l'analyse est soit une action ou un événement, soit l'entreprise dans sa globalité, soit un groupe d'entreprises.

L'évaluation économique est réalisée en comparant les dépenses générées par la mise en œuvre d'une action de prévention aux bénéfices apportés. En première approche, ces bénéfices sont générés par l'évitement du sinistre. On compare alors coût de l'action / coût du sinistre.

Tous les coûts peuvent être pris en compte, qu'ils soient directement associés à la santé et sécurité au travail ou non [61].

Dans une entreprise, le coût d'une action de prévention paraît pouvoir être estimé de manière relativement aisée puisqu'il correspond à des dépenses en principe connues. L'identification des dépenses imputables à l'action relève cependant d'un choix qui

reste dans une certaine mesure subjectif, ou qui en tous cas ne relève pas d'une liste normalisée. Les études dressent la liste des éléments qu'elles prennent en compte. On relève ainsi que les dépenses peuvent concerner la mise en œuvre des équipements (achats, frais relatifs à leur approvisionnement, installation), leur utilisation (exploitation, maintenance), la formation du personnel liée à l'action (sensibilisation, utilisation de la solution), les coûts salariaux des personnels de prévention [59,62].

L'évaluation du coût d'un sinistre est encore plus complexe. Quels sont les éléments qui peuvent être imputés au sinistre ? Comment les chiffrer ? Afin de clarifier cette approche, on décompose le « coût total » d'un sinistre en deux parties, selon que les postes de dépense sont directement imputés au sinistre ou non. Cette distinction reste sujette à interprétation. Ces deux catégories se déclinent ainsi sous différentes appellations aux contenus variables : direct / indirect, direct / caché, assuré / non assuré, compressible / incompressible, etc.

Les paramètres pris en compte peuvent être différents selon les études. Nous en présentons ci-après des exemples en utilisant l'appellation « coûts directs et indirects ».

### **2.3.2. Coûts directs**

Les coûts directs peuvent être considérés en première approche comme ceux liés à l'indemnisation des victimes suite au sinistre et des soins qui leur sont apportés [29]. En France, ces coûts sont pris en charge par l'Assurance Maladie. Ils sont reportés sur les cotisations des entreprises selon des règles associant taille de l'entreprise et sa sinistralité : *« plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux est individualisé et repose sur les résultats de l'établissement en matière de sécurité »* [120].

L'entreprise est alors moins concernée financièrement (voire peu) puisque seul l'effet éventuel sur sa cotisation est affecté. Il reste que l'évaluation financière du sinistre traduit son effet dans des termes qui lui sont directement parlants dans le monde familier de l'économie.

Pour les petites entreprises peu atteintes individuellement par l'effet des coûts directs (leurs cotisations sont mutualisées), la sensibilisation est accrue dès lors que l'on élargit le message vers l'ensemble de son secteur d'activité. C'est le principe des « fiches TPE (très petites entreprises) » de l'INRS. Elles peuvent être alors orientées soit vers des coûts de sinistre [12] : *« En TPE / entretien réparation automobile : la durée d'arrêt suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle est d'environ 300 jours pour une pathologie de l'épaule, 100 jours pour une chute de hauteur et 80 jours pour une chute de plain-pied. Un licenciement pour inaptitude suite à ATMP<sup>4</sup> peut coûter jusqu'à 2 années de salaire brut »*, soit vers une vision globale du secteur d'activité [12bis] : *« En TPE / transport routier de marchandise : 70 journées par entreprise en par an à cause d'ATMP ; plus de 5 % de la masse salariale consacrée aux cotisations ATMP »*.

### **2.3.3. Coûts indirects**

---

<sup>4</sup> Accident du travail et maladie professionnelle

Les dépenses incombant au sinistre vont en réalité bien au-delà de ces coûts « directement visibles ». Dans sa « grille d'appréciation du coût non assuré d'un accident », la Carsat Alsace Moselle prend en compte le temps pour les secours, le temps perdu (par la victime et ses collègues), les coûts immédiats (sécurisation, nettoyage), le temps et les dépenses de gestion de l'événement (enquête, réunions), le temps et le coût de réparation des dommages (équipements...), de remplacement (organisation...), et de perte de production [58]. Ce panorama peut être élargi en comprenant par exemple l'étude de la solution, les approvisionnements, les investissements, la mise en place de produits de substitution, les systèmes de protection supplémentaires [61], les surcoûts de stockage nécessités pour pallier les effets néfastes potentiels des accidents [60]...

On voit ici que les charges liées aux mobilisations de personnel sont très importantes. Dans une étude menée par la Commission européenne en 2011 [57], elles sont évaluées en moyenne à 88 % du coût total (absence, heures supplémentaires, premiers secours...).

Selon [29], l'Organisation internationale du travail évalue les coûts indirects à 4 fois les coûts directs.

## **2.4. La prise en compte de la productivité**

### **2.4.1. Un impact majeur « à double effet »**

La notion de productivité est présente de manière implicite, et parfois discrète, dans de nombreuses analyses de performance. Elle reste cependant « *une donnée clé pour l'étude du retour économique de la prévention* » [49].

Cet impact peut être d'autant plus important que le lien entre action de prévention et productivité est à « double effet ». Un premier effet concerne l'influence positive de la prévention sur la disponibilité globale des salariés en tant que « force de production ». Un second angle élargit le point de vue : il montre que la mise en œuvre d'actions de prévention, en agissant sur le procédé de production, permet d'en augmenter la performance.

### **2.4.2. La disponibilité des salariés**

Le lien entre conditions de travail et disponibilité des salariés est fréquemment évoqué. La référence [49] indique par exemple que, en agissant sur l'amélioration des conditions de travail, la prévention peut avoir un effet financier positif en améliorant les problèmes liés à l'absentéisme, le turn-over et l'instabilité du personnel.

L'exemple de l'absentéisme est éclairant. Le lien avec la performance de l'entreprise est identifié : « *la baisse de l'absentéisme accroît la performance de l'entreprise en termes de productivité, efficacité, qualité et service* » [64]. L'absentéisme est significatif en terme quantitatif. Il représente 15 jours / an / salarié, et il est en hausse : en 2014 les salariés se sont absentés en moyenne 16,7 j contre 15,6 l'année précédente [23]. Or, selon cette étude effectuée auprès de DRH et de salariés, en dehors des raisons personnelles, « *une mauvaise organisation ou de mauvaises conditions de travail* » « est la

*première cause d'absentéisme* »<sup>5</sup>. Ce lien entre mauvaise condition de travail et désengagement du salarié est confirmé dans l'enquête Malakoff Mederic [46] qui révèle que « *les salariés sont de plus en plus nombreux (26 %) à avoir envie de prendre un arrêt maladie, même lorsqu'ils ne sont pas malades (+ 9 % 2009-2015)* ». L'impact de l'effet de mauvaises conditions de travail est probablement d'autant plus important que « *C'est essentiellement le micro-absentéisme [...] qui pose problème* » [55].

Le présentéisme, « *situation d'un salarié qui est présent sur son lieu de travail, alors que son état, physique ou psychique, ou sa motivation ne lui permettent pas d'être pleinement productif* » [53], est un signe précurseur de l'absentéisme. Ce phénomène n'est pas mineur, puisqu'on relève « *un « taux de présentéisme », variant selon les entreprises observées, de 1,4 à 2 fois le taux d'absentéisme* » [53]. Son impact financier est d'autant plus important pour l'entreprise qu'elle en supporte entièrement la charge : il représente en effet « *un coût de non-productivité assumé directement par l'employeur (alors que le coût de l'absentéisme est en partie couvert par l'Assurance-maladie)* » [52].

### **2.4.3. L'amélioration de la productivité**

En 2008, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail rappelait que de nombreuses études de cas dans les entreprises montraient que la santé et sécurité au travail pouvait « *stimuler la productivité* » des entreprises en « *améliorer[ant] des procédés* » et en « *garantissant des produits de meilleure qualité* » [116].

La recherche d'une solution de prévention passe par l'analyse d'une situation de travail et la réflexion sur son amélioration. Il s'agit donc d'une démarche de conception affectant le procédé de production de l'entreprise. « *L'intervention sur l'organisation ou l'aménagement* » est ainsi déclaré par les TPE/PE comme le 2e type d'action mis en œuvre pour supprimer les risques (après la protection individuelle) [48].

Les effets d'une action de prévention sur la productivité peuvent dès lors être évalués et inclus dans les gains apportés par l'action. La brochure Chantiers de construction de l'INRS [29] montre, par exemple, que la mise en place d'une organisation visant à limiter les manutentions manuelles amène un gain financier lié à la diminution du coût horaire de ces manutentions. Ce gain mis en regard des investissements amène un bénéfice qui s'avère majeur dans l'évaluation financière de l'action. L'impact financier global de l'action est alors significatif : sur un chantier de 60 logements collectifs, un gain de 3,4 % sur le coût total de l'ouvrage est possible si des solutions de prévention adaptées sont mises en œuvre [29].

La part prépondérante des gains de productivité dans les bénéfices des actions de prévention se retrouve dans la majorité des études de terrain. Ainsi, dans l'étude de l'OPPBTP analysant 101 cas réels d'entreprise du bâtiment, « *[la production] est le poste principal de gain, qui recueille la différence avant / après des temps passés en production* » [59].

---

<sup>5</sup> 9 %, devant un manque de reconnaissance (7 %), une forte charge de travail (6 %), une mauvaise ambiance (4 %), et un manque de soutien managérial (4 %)

## 2.5. Au-delà du « matériel »

On peut très bien imaginer comment chiffrer les effets des paramètres cités jusqu'ici, à partir d'éléments tels que des prix d'achat, des coûts horaires, etc. Certaines études ajoutent à l'analyse des paramètres « intangibles »<sup>6</sup>, dont la quantification ne peut pas se faire à partir de données concrètes et objectives. Cette approche est suivie notamment dans le domaine de la santé publique où l'évaluation d'actions prend en compte des critères tels que la souffrance, la maladie, voire la vie humaine. On parle alors de « valeur » d'un critère plutôt que de coût ; sa quantification peut être réalisée à partir de questionnaires ou d'avis d'experts, donc sur des bases subjectives.

Les critères intangibles pris en compte dans les études sont variables. Certains peuvent être liés à la « performance » des salariés (motivation, qualification...), ou globalement à la « qualité » de la production. D'autres concernent la capacité qu'a l'entreprise à s'adapter à son environnement (innovation) ou à s'y intégrer (image, réputation) [11, 60]. On trouve également la confiance du client [67], le climat social [57]...

Ces critères intangibles ne sont pas négligeables aux yeux des entreprises. Dans l'étude internationale réalisée pour l'AISS en 2011, « *l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés* » et « *l'amélioration de l'image de l'entreprise* » sont les deux premiers avantages *financiers* amenés par la santé et sécurité au travail cités par les entreprises [11]<sup>7</sup>.

La quantification financière de ces bénéfices immatériels, ajoutés à ceux cités plus haut (maladie, absentéisme, turnover, productivité...) permet de calculer des rendements de la prévention qui peuvent alors atteindre un ratio de 2,2 [11, 60].

## 2.6. L'impact économique de la prévention au niveau sociétal

La santé et la performance ne connaissent pas de frontières étanches entre l'entreprise et la société. Les effets de la santé influent naturellement sur la vie privée et la prise en compte des soins affecte l'assurance maladie dans son ensemble (comme en témoignent les règles de compensation dans le régime français). La performance de l'entreprise s'entend dans le « biotope » où elle est intégrée.

Certaines études dépassent le périmètre de l'entreprise et analysent l'impact global de questions de santé et sécurité au travail pour l'ensemble de la société, au niveau national ou international. Le cadre et la cible de cette approche « macro » sont alors plus « politiques ». Il s'agit de présenter aux « décideurs » une réalité économique des questions de santé et sécurité au travail qui dépasse leur seul périmètre. Ainsi, c'est en se référant à des études économiques que la Commission européenne affirme que la prévention des risques et maladies professionnelles ne bénéficie pas qu'aux seuls travailleurs mais contribue à la productivité et la compétitivité des Etats [78].

---

<sup>6</sup> Au sens premier : « que l'on ne peut pas toucher »

<sup>7</sup> 21% des avantages signalés pour ces deux points, suivis par « prévention des perturbations » (19 %), et « attention soutenue à la qualité, meilleure qualité des produits » (15 %).

A l'image de ce que l'on a vu précédemment pour les entreprises, les études ajoutent alors aux coûts des soins ceux des pertes de production. Ces coûts sont cependant évalués dans une approche globale de fonctionnement de la société. Les paramètres pris en compte dans les pertes de production sont ainsi l'absentéisme, auquel s'ajoutent le présentéisme, mais aussi la retraite anticipée et les décès précoces [54]. La vision sociale d'ensemble peut faire également ajouter le coût de réinsertion, la diminution de niveau de vie [57] et des coûts plus intangibles : diminution de qualité de vie [57, 75], souffrance, douleur [75]...

C'est ainsi qu'a été estimé le coût du stress professionnel en France en 2007 [63]. Les pathologies susceptibles d'être influencées par le stress sont identifiées, leur coût évalué par la somme du coût des soins et des pertes de production, et leur montant est pondéré par la détermination d'une « fraction attribuable » au stress.

C'est une démarche analogue qui est proposée par l'Institut syndical européen dans un appel d'offre visant à évaluer le coût des cancers professionnels dans l'Union européenne [75]. Le nombre de cancers en Europe est évalué, et on détermine la part que l'on estime liée à une exposition professionnelle. Les coûts sont alors évalués en sommant les coûts directs et indirects (dont les intangibles).

## **2.7. Intérêt et limites d'une approche financière**

### **2.7.1. Une approche nécessaire**

L'objectif sous-tendu par les approches financières est double.

L'intention qui est toujours exprimée dans les études présentées est d'accroître la sensibilisation des cibles (en général, les entreprises – sous-entendu, leurs responsables) à l'intérêt de la prévention. L'approche financière, exprimée en termes « monétaires » permet d'objectiver cet intérêt, afin d'asseoir la conviction de ceux qui « y croient » et de l'étendre à ceux qui sont plus sceptiques.

Placer la question de l'intérêt de la prévention dans un paradigme économique est aujourd'hui inévitable, lorsque, comme le dit un prix Nobel d'économie, « *l'économie est partout, on ne peut y échapper...* » [76]. Le discours évolue dans un monde qui est familier aux cibles (la vision de l'entreprise sous l'angle de la performance) et en utilisant des arguments simples (des chiffres). A l'argument de l'intérêt humain de la santé et sécurité au travail, reconnu mais mal cerné, s'ajoute une démonstration qui se veut concrète : « et en plus, c'est rentable ».

L'application d'outils financiers à l'analyse d'actions de prévention peut également s'intégrer dans la culture de l'évaluation. Si elle se diffuse largement « *aux différents niveaux de l'appareil administratif* » [77], elle paraît plus naturelle dans le monde de l'entreprise. Il s'agirait alors de maîtriser et suivre les actions de prévention, en déterminant leurs objectifs et en optimisant les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. « *L'évaluation a pour objectif, in fine, de se rendre utile à la décision* » [77] : quels moyens, pour quels objectifs, et quel résultat ? Muni de tels outils, le préventeur pourrait dimensionner ses actions et montrer dans son entreprise que « la prévention, ça marche ».

De manière plus générale, l'approche économique comporte un intérêt majeur : ce paradigme commun à toutes les activités sociales et industrielles permet d'envisager la question de la santé et sécurité dans un contexte global, qui met en évidence les liens « solidaires » entre santé et sécurité au travail, monde économique et organisation sociale. Elle place la prévention dans un discours familier, porté par un langage commun, place ses questions et ses pratiques dans une grille de lecture commune, qui les met en perspective au-delà de sa perception souvent limitée à des notions d'obligation réglementaire et de charge pour l'entreprise.

### **2.7.2. Des limites inévitables**

Il ne s'agit pas ici de procéder à une analyse critique des approches économiques, mais d'en mettre en avant des limites exposées dans les études mêmes, inévitables compte tenu de la complexité et de la (relative) jeunesse du sujet, afin d'introduire les besoins souvent exprimés par les auteurs eux-mêmes pour les faire progresser, ainsi que des évolutions possibles du discours accompagnant ces démarches.

Nous avons vu pour les plus petites entreprises que la prise en compte des coûts directs des sinistres est un argument qui porte peu dans le système de cotisations de l'Assurance Maladie. Les petites entreprises ont des cotisations mutualisées, et pour l'ensemble des entreprises, une assurance est toujours trop chère avant l'accident...

L'évaluation globale de la performance, prenant en compte les coûts indirects, amène des questions méthodologiques.

Dès 1998, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail attirait l'attention sur nombre de problèmes techniques : « *l'étendue des modèles économiques utilisés, la fiabilité, la validité et l'accessibilité des données existantes, les usages que l'on fait des conclusions, les difficultés que l'on a à définir et évaluer les profits de manière adéquate, les difficultés que l'on a à inclure une dimension temporelle dans l'évaluation des profits, et comment traiter les maladies non professionnelles* » [38].

C'est en particulier vrai pour les gains de production qui sont la part essentielle de la plus-value. Les estimations sont ainsi recalées au mieux, par la validation de l'entreprise elle-même ou par l'application de « *règles de prudence* » [59]. Les analyses font des projections sur un périmètre identique (la même production avec des organisations nouvelles) mais dans la réalité les gains sont souvent réaffectés (investissement, recrutement...) [59]. Par exemple, « *lorsque les temps de production sont réduits grâce à une meilleure organisation, quelle est la part du temps gagné qui se trouve en réduction des temps de chantier et en nombre de chantiers supplémentaires* » [59] ?

Il est également délicat de prendre en compte les bénéfices économiques liés à l'amélioration de la prévention (économie des coûts directs et indirects liés aux sinistres). Le lien entre l'action et la non survenue d'accidents n'est pas flagrant, d'une part par la difficulté de prouver la causalité, mais aussi pour une simple question temporelle : les accidents restent heureusement rares à l'échelle d'une entreprise (surtout petite) et sur le court terme: il est malaisé d'imputer la « non survenue » d'un accident à l'action menée [112]. « *Dans une TPE, on ne peut pas réellement savoir si une baisse d'accidents observée une année est liée aux efforts de*

*prévention engagés* » ; « *il en est de même pour le taux d'absentéisme, ou les indices de productivité* » [49].

La question de la « date d'effet » des coûts et des bénéfices est relativement simple à aborder pour des événements soudains tels que les accidents. Elle est beaucoup plus problématique dans le cas des maladies dont la survenue est décalée par rapport à ses causes et dont les effets sont à analyser sur le long terme.

Cette échéance du « retour sur investissement » est de plus à relativiser par rapport à la durée de vie des entreprises, évaluée à 3 ans pour les deux tiers d'entre elles [13].

Paradoxalement, l'amélioration de la SST suite à une action est également difficilement évaluable [60]. Un effet « santé et sécurité » se prête peu à la quantification. Ainsi, « *Dans la majorité des cas européens, les entreprises ont constaté des bénéfices liés à l'augmentation de leur productivité, sans que celle-ci ne résulte nécessairement de l'amélioration de la SST* » [49].

Les PME sont encore peu prises en compte dans les études [60] alors qu'elles regroupent le plus de sinistralité (82 % au niveau européen selon l'Agence européenne [61]). Elles le sont essentiellement dans des études de cas. Les plus petites entreprises sont, en France, peu touchées par les arguments de coût direct des sinistres qui sont fortement mutualisés. Il faut alors considérer l'impact sur le taux de cotisation [49] qui est comparativement bien plus faible.

De par ces incertitudes, l'utilisation de l'argument de la performance économique peut même devenir un frein dans les entreprises les plus disposées à intégrer la prévention dans leurs démarches de management « durable » : « *le principal obstacle [à l'intégration de la SST dans la politique de RSE] est d'évaluer précisément les gains d'une politique santé, sécurité et QVT* » [68].

Le but des approches financières est de proposer un argumentaire objectif sur l'intérêt de la prévention. Ceci étant, et de manière générale, « *l'appréciation de la performance dépend d'abord des valeurs, des intentions, des intérêts et objectifs de ceux qui portent un jugement à partir des éléments de mesure disponibles* » [112]. Par exemple, dans les études économiques, les gains sont en grande partie estimés par des *avis*, soit de manière globale dans le cas d'entretiens, soit de manière plus micro dans des études de cas (temps de production gagné, gain de qualité...). Les études comportent probablement un biais « positif » intrinsèque : d'une part, les entreprises qui participent sont favorables par rapport au sujet [57], d'autre part, elles sont souvent commanditées par des organismes souhaitant obtenir un résultat positif.

Les difficultés posées par les approches « économiques » amènent certaines publications à mettre en avant dans leurs études de cas les retours positifs d'action, financiers et au-delà, sans pour autant les chiffrer [65, 67]. Plus radicaux, certains auteurs mettent en cause la pertinence de l'évaluation chiffrée des effets d'accidents du travail et de maladies professionnelles et préconisent l'emploi d'indicateurs « prédictifs » ou « positifs » liés à l'évaluation de ce qui pourrait être considéré comme un management de la prévention [112,118].

### 2.7.3. Une démarche à consolider

Les compilations d'études mettent en évidence une disparité importante des approches méthodologiques. Il apparaît nécessaire d'harmoniser les méthodes pour rendre les résultats plus comparables [35] et de consolider leurs fondements économiques [60]. Ce besoin est confirmé par un projet de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail lancé en 2017 qui « vise à élaborer un modèle d'évaluation économique afin de réaliser des estimations fiables des coûts » [79].

Cette diversité, accompagnée de la complexité des démarches pour des non spécialistes, réduit la perception du message à des seuls chiffres globaux. Il est d'ailleurs remarquable que des études aux approches et aux périmètres différents aboutissent pour des paramètres économiques parfois non homogènes à des chiffres comparables (un « rendement » ramené à un ratio de l'ordre de 2,2). Cette réduction n'est probablement pas bénéfique à long terme dans la mesure où elle ne valorise pas l'argumentaire sous-tendu par la démarche et ouvre la porte à sa critique.

L'efficacité de l'argumentaire suppose par ailleurs que l'entreprise cible se retrouve dans le discours. Or, les études traitent souvent d'entreprises de natures très différentes et « même pour des entreprises de même taille et du même secteur d'activité, des différences entre les indemnités de maladie, taux de rémunération, ou investissements dans les équipements affectent les motivations qu'elles ont pour limiter leurs coûts<sup>8</sup> » [117].

Cette opacité (involontaire) du discours et les lacunes (inévitables) de la démarche peuvent amener à interpréter ou utiliser ses résultats dans un sens opposé à son objectif. Il s'agit d'éviter que "*les partenaires sociaux<sup>9</sup> tend[ent] à exploiter les lacunes méthodologiques et le manque de données fiables dans leur propre intérêt*" [38].

La perception du message peut même en devenir renversée : face à un discours simpliste, aux arguments décalés par rapport à son destinataire, le volontarisme de conviction peut être ressenti comme une manipulation et provoquer un rejet de l'ensemble du discours.

Il paraît donc très souhaitable d'accompagner les résultats par des messages clairs, en présentant les hypothèses utilisées de manière transparente. Cette orientation, souvent choisie dans les études de cas destinées aux entreprises, est à encourager.

Si, comme nous l'avons vu, l'approche économique présente un intérêt indéniable, elle peut paraître abstraite dès lors qu'on s'y penche. La prévention est intégrée dans un monde virtuel de chiffres et de liens complexes, qui fait écran avec une des valeurs essentielles de la prévention qu'est « la personne ». Or, les différents éléments de l'argumentaire de cette approche peuvent être ramenés vers le salarié.

---

<sup>8</sup> Traduit de l'anglais

<sup>9</sup> Ou quelque acteur que ce soit ! (note du rédacteur).

### 3. Au-delà des chiffres, une vision humaine pour une performance pérenne

### **3.1. L'humain, au cœur de la prévention et de la performance durable**

Les études économiques présentées plus haut mettent en évidence la nécessité d'une approche globale pour évaluer le lien entre prévention et performance d'entreprise. Il s'agit, en particulier, d'aborder le lien entre prévention et productivité, et d'élargir la notion de performance de l'entreprise à ses rapports à la société qui l'entoure.

Nous abordons ici ces deux questions. A cet effet, et pour structurer l'argumentaire, nous proposons de centrer le discours sur l'humain, valeur centrale de la prévention. Au sens de l'entreprise, l'humain est le salarié qui est au cœur du système productif. C'est également le corps social qui détermine les capacités d'intégration de l'entreprise. Nous développons ici les ressorts de ces deux aspects qui contribuent à la performance d'entreprise, pour montrer dans la partie suivante en quoi ils sont dynamisés par les pratiques de la prévention.

### **3.2. Le salarié, élément clé de la performance de l'entreprise**

#### **3.2.1. Une vision à long terme**

Selon l'étude de prospective « production 2040 » réalisée par l'INRS [82], deux logiques se confrontent dans la gouvernance des entreprises : « d'une part, *une logique financière à court terme, pour laquelle la rentabilité immédiate est le principal objectif, au détriment du facteur humain et de la durée de vie de l'entreprise, et, d'autre part, une stratégie à plus long terme dans laquelle la recherche de la compétitivité, indispensable à la survie de l'entreprise, s'accompagne d'innovation, de créativité, de méthodes de management qui prennent en compte la participation des acteurs de l'entreprise* ». L'inscription de la compétitivité de l'entreprise dans le long terme s'appuie sur des caractéristiques de performance où le facteur humain joue un rôle essentiel.

C'est ce même constat qui fait intégrer dans certaines approches économiques les actifs intangibles de l'entreprise que sont « *le capital humain, comprenant le savoir et les compétences des salariés, le capital structurel, incluant le collectif de travail et le procédé de production, et le capital relationnel, incluant la perception de l'entreprise par ses actionnaires, les perceptions des clients, fournisseurs et concurrents* » [54]<sup>10</sup>.

Cette vision est partagée par les entreprises elles-mêmes. Dans une enquête de l'Usine Nouvelle [51], pour les industriels, « *le facteur humain reste le principal levier d'amélioration de la compétitivité* » ; la motivation, l'implication et le bien être des salariés est le principal levier interne de compétitivité des industriels (56,4 %) <sup>11</sup>. Pour les responsables de ressources humaines, une gestion des ressources humaines « durable » accompagnant la performance d'une entreprise doit être « *centrée sur les relations humaines, la collaboration, puis sur la participation et l'engagement* » [32]. Dans cette vision qui s'affranchit d'une grille de lecture monétaire, cette gestion des ressources humaines doit « *rendre les collaborateurs pleinement parties prenantes internes, et non plus de simples ressources* » [32].

---

<sup>10</sup> Traduit de l'anglais

<sup>11</sup> Devant l'innovation technologique (47,9 %), l'innovation produit (46,6 %), la maîtrise des process (46 %) et la qualité et le talent des managers (44,2 %)

### Témoignages 2 :

- « Sur le long terme, la croissance et la performance durable de l'entreprise sont liées au développement, à la motivation et au bien-être des salariés » [T6]
- « Il y a les investisseurs en capital [les financiers] et les investisseurs en travail [les travailleurs] ». Denis Pennel, Directeur Général de la confédération mondiale des services privés pour l'emploi [T13]
- « Manager est une histoire d'hommes, pas de chiffres ». Jacques Delacour, manager de la société Optis [T21]
- « [Dans notre stratégie d'entreprise à 10 ans et plus], il faut comprendre ce qui nous anime, à savoir la passion pour l'innovation, la qualité et le développement personnel » Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin [T22]

### **3.2.2. La compétence du salarié principal atout de l'entreprise**

« L'appel aux compétences des salariés constitue une [...] évolution importante en matière de gestion des ressources humaines » [113]. En effet, « la complexité croissante des organisations comme des objectifs de performance à satisfaire » pose aux salariés des « prescriptions » multiples : « exigences combinées de productivité, de qualité et de respect des délais ; généralisation de la relation de service ; gestion des aléas devenue matière première de l'activité » [113].

La recherche continue de gains de productivité, les besoins d'adaptation au marché et aux demandes sociétales, demandent une évolution permanente des organisations de production des entreprises. Les circuits de réponse aux demandes de clients se raccourcissent, la variabilité des produits (au sens large) explose : « la différenciation des produits est d'une importance croissante en marketing. La compétition n'est plus seulement sur le prix, mais aussi sur la variété et la vitesse de mise sur le marché » [83]. Avec ces contraintes, la réactivité de l'entreprise s'appuie essentiellement sur l'adaptation du salarié. Pour suivre ces évolutions, « la demande en compétences du salarié va croissant ; il doit être rapide, flexible et disponible » [80]<sup>12</sup>.

La mise en place d'organisations de production « au plus juste » se développent. « Le lean<sup>13</sup>, après avoir percolé naturellement de l'industrie vers la construction [...] devient une méthode d'organisation dans tous les autres secteurs d'activité » [81]. Or « les opérateurs sont en effet placés au centre de la démarche lean : c'est principalement sur leur expérience et leurs compétences que repose l'amélioration des performances » ; les « standards de travail » décrivant les tâches à réaliser sont « élaborés sur le terrain avec la participation des opérateurs » [33].

<sup>12</sup> Traduit de l'anglais

<sup>13</sup> Le « lean manufacturing » ou « lean » a pour principe « éliminer les activités sans valeur ajoutée afin d'améliorer la performance de l'entreprise » [33]

Ces organisations impliquent un fonctionnement « en urgence » qui, associé au besoin permanent d'adaptation, demande aux salariés d'exercer des tâches multiples : associer aux tâches de production celles de réglage, maintenance, solution de pannes, nettoyage...(ou, en service, associer les tâches de prospection client, démarche commerciale, service après-vente). Les enquêtes de la Dares<sup>14</sup> montrent qu'en 2010, 56 % des salariés déclarent devoir fréquemment interrompre une tâche pour en effectuer une autre [5].

La qualité est un critère de production incontournable. Elle dépend de la bonne réalisation des tâches (de fabrication, de contrôle...), et s'appuie sur la compétence des salariés. Pour ces derniers, *« une erreur dans le travail peut entraîner des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service (67 %), des coûts financiers importants pour l'entreprise (56 %) »* [24].

L'automatisation accélère les cadences, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) multiplient les échanges. La part des tâches « simples » est de plus en plus prise en compte par des « robots », y compris dans les services. Il reste alors au salarié à assurer les tâches non automatisables : pilotage des chaînes de production, surveillance (bon fonctionnement, qualité...), maintenance [85]. D'une manière générale, c'est en grande partie au salarié qu'incombe la part de personnalisation des tâches [31]. *« L'enrichissement et la diversification des tâches, parallèlement à leur standardisation, ont imposé aux travailleurs de développer de nouvelles compétences »* [81]. Dans un environnement connecté et automatisé, *« les employés doivent être capables de dégager des priorités et porter une part de responsabilité importante »* ; ils doivent *« assimiler le fonctionnement de l'ensemble du système et de ses interactions »* [80]<sup>15</sup>.

Cette situation crée une difficulté aux entreprises dès l'embauche : dans certains secteurs, il est difficile d'attirer et de conserver les compétences. Selon une enquête de Pôle Emploi effectuée en 2013, parmi les établissements ayant trouvé un candidat, 64 % ont rencontré des difficultés de recrutement [17]. En Allemagne, la difficulté d'embauche de personnel qualifié amène les entreprises à prioriser la fidélisation de leur personnel [80].

*« L'appel de compétence »* se décline désormais jusqu'aux intérimaires : *« les industries réclament [aux intérimaires] des compétences techniques pointues ou des polycompétences »* [42].

Le salarié est au cœur de la compétence continuellement renouvelée de l'entreprise. Celle-ci est amenée à *« considérer le travail comme un ensemble apprenant et adaptable [au] futur complexe et incertain. Cet ensemble ne trouvera cette capacité d'adaptation et d'apprentissage que dans son capital humain »* [56]. Pour les PME françaises, *« Les compétences des collaborateurs sont considérées comme les principaux atouts (61 %) »* [94].

---

<sup>14</sup> La Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques dépend du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

<sup>15</sup> Traduit de l'anglais

### *Témoignages 3 :*

- *« C'est le regroupement de compétences diverses qui fait la richesse d'une entreprise ». Jacques Delacour, manager de la société Optis [T21]*
- *« Nous donnons aux équipes sur le terrain une autonomie totale pour atteindre un objectif donné, [...] aussi bien en production qu'en maintenance ou en formation ». Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin [T22]*
- *« Dans nos métiers, l'immense transformation, c'est la très forte diminution de l'emploi non qualifié ». Jean-Luc Petithuguenin, président de Paprec [T30]*
- *« Avec les bilans de chantiers, on améliore en permanence notre façon de faire ; les gens du bureau d'étude et de l'atelier tiennent compte de nos remarques. » xxx poseur dans une menuiserie d'aluminium-serrurerie [T34, p 33]*

### **3.2.3. Le salarié acteur d'adaptation et d'innovation**

Les organisations « au plus juste » évoquées plus haut sont plus fragiles à la survenue d'aléas : non-conformité de pièces, variations de cadences, pannes... C'est au salarié qu'incombe de réagir à ces événements inopinés : « *ne pas s'occuper [de l'être humain] c'est renoncer [...] à la capacité de faire face à l'imprévu* » [43]. En 2013, 50,8 % des salariés déclarent qu'ils règlent la plupart du temps les incidents eux-mêmes, 19,2 % (seulement) les règlent dans des cas prévus d'avance [1]. Cette réactivité s'accompagne nécessairement d'une initiative où le salarié doit lui-même construire son action. En 2013, 19,3 % des salariés déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques leur disent comment faire le travail, tandis que pour 80,7 % d'entre eux ils indiquent seulement l'objectif [1].

L'humain sait prendre en compte ce qui n'est pas prévu dans les procédures...

L'innovation devient un élément essentiel pour le développement – voire la survie – des entreprises : « *Les sociétés de 10 salariés ou plus qui innovent gagnent des parts de marché par rapport aux sociétés comparables qui n'innovent pas* » [98]. « *Sur le plan de la compétitivité internationale [l'innovation] permet de se différencier de la concurrence autrement que par les seuls facteurs de coût, sur la base desquels des pays à haut revenu ne peuvent durablement se contenter de rivaliser.* » [95]. L'innovation est loin de se limiter à la création de produits : 70 % des PME intègrent l'innovation comme stratégie-clé de leur développement, comprise au-delà des domaines technologiques et scientifiques en intégrant « *les process, le développement commercial, le marketing, le management...* » [9].

Il est probable que dans l'avenir, ce besoin d'innovation soit accéléré par une révolution des modes de conception / production, générée notamment par le besoin d'économie circulaire [31].

Cette vision globale de l'innovation place le salarié, acteur central de « l'imagination de l'entreprise », au cœur du processus d'innovation. Les témoignages ci-dessous en illustrent la réalité concrète. De fait, 90 % des inventions brevetées sont le fait d'inventeurs salariés [97].

#### Témoignages 4 :

- « Une journée, c'est une succession d'imprévus. Il faut s'adapter, être à l'écoute ». Catherine Zaire, aide-soignante en maison de retraite [T19]
- « [Pour gagner des paris dans l'innovation], mon rôle [est de] faire en sorte que les collaborateurs de l'entreprise puissent réagir avec le bon niveau d'agilité aux opportunités, sans avoir à passer par le corporate, ce qui serait trop lent ». Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric [T24]
- « J'ai 120 employés, c'est 120 responsables d'innovation ». David Le Glanaer, directeur associé Syd Conseil [T12]
- « Pour que le système fonctionne, nous devons être réactifs et apporter de vraies réponses à leurs problèmes », xxx, chef d'atelier dans une entreprise de connectique pour les télécommunications [T34, p 43]
- « L'humain et l'innovation sont les deux clés de la réussite d'une entreprise et la solution à tous les problèmes d'aujourd'hui ». Francis Mer, [T11]

#### 3.2.4. Le salarié au cœur du service

Les besoins de l'entreprise en termes de compétence, de réactivité et de créativité prennent une dimension nouvelle dans la disparition progressive des frontières en « production » et « service ». On constate une « *servicialisation* » de l'industrie qui ne vend plus seulement un produit, mais une prestation globale » [82]. Philips Lighting commence à vendre de la lumière et non des éclairages [37], Volkswagen devient « fournisseur de mobilité [87], Michelin vend du kilomètre ou de la tonne transportée [T38], Dassault développe les services accompagnant la vie de ses avions [86]...

Or, « dans la relation de service, la valeur résulte d'une coproduction, dans la situation réelle d'interaction, entre le professionnel et le bénéficiaire. Pensons au « prendre soin » du soignant, à l'enseignement de l'instituteur, aux pistes dégagées dans l'intervention de l'ergonome. [...] sa réalisation dépend directement de l'activité des personnes engagées » [119]. La réactivité « immédiate » nécessaire pour s'adapter aux aléas prend la dimension d'un engagement global : « aujourd'hui la tendance est à la fourniture d'une prestation globale et la réactivité est devenue un atout majeur » [31].

La production ne s'appuie plus sur des « exécutants » mais sur des « acteurs » qui doivent s'approprier l'usage futur du produit/service. Le collaborateur passe de « ressource » à « partie prenante » [32]. « Le modèle de bureaucratie hiérarchique [...] n'est [...] plus adapté, par sa rigidité, à l'environnement actuel, imprévisible et turbulent », et doit laisser la place à l'initiative du salarié [73]. Les « ressources immatérielles du système de production » évoquées dans l'approche économique doivent prendre en compte « l'engagement subjectif du travailleur dans l'activité » [119].

### Témoignages 5 :

- *Dans un chantier de rénovation d'une copropriété de 612 logements du groupe Logement français « Il a fallu être très réactifs et imaginatifs pour apporter des solutions immédiates, relate Alain Collot, le régisseur. « Tout a été fait pour accompagner au mieux les gens tout au long du projet », commente Christian Rauber chargé de mission à Coopération et famille. « Il a fallu rester à l'écoute en permanence » Mamadou Diawara, gardien [T42]*
- *« C'est la première fois que l'on a pu mesurer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel des personnes au poste de préaccueil, [...]. Chacun avait alors développé sa propre stratégie pour maintenir au minimum cette activité d'accueil spontané ». Myriam Manillier, responsable de la qualité de vie au travail à la Caisse de retraite de Bourgogne-Franche-Comté. [T16]*
- *« Avec une population au travail souvent très jeune, ou bien vieillissante, et dans un contexte de marché versatile, aux évolutions parfois très rapides, il fallait à la fois tenir compte des contraintes de délais, améliorer la qualité des services rendus... Et ce, tout en préservant la santé et la sécurité des opérateurs. Une équation complexe ». Estelle Borot, responsable des ressources humaines à Viapost, pour un de ses entrepôts logistiques [T4]*

### 3.2.5. Le rôle du collectif

Des « cercles de qualité » aux « chantiers Kaizen », les entreprises savent de longue date que la créativité et l'innovation sont stimulées par le partage de connaissances et d'analyse des salariés. Cette vision, parfois très centrée sur la seule réalisation de tâches identifiées, est fortement étendue aujourd'hui. *« Toutes les enquêtes sur les situations de travail réalisées au sein d'organisations [...] font apparaître que les résultats sont toujours le fruit de coopérations entre salariés, ou entre salariés et responsables hiérarchiques, ou encore entre salariés et bénéficiaires des services » [114].*

La collaboration participe à la projection de l'entreprise dans son environnement et vers son futur : *« dans un environnement complexe, chaotique et incertain, la connaissance et la capacité à prendre les bonnes décisions ne dépendent plus seulement de quelques personnes au sein de l'entreprise. La coopération devient une compétence nécessaire pour faire face à la complexité » [109].* Pour le Conseil économique, social et environnemental, *« les pratiques participatives sont particulièrement adaptées à la bataille de l'innovation que doivent mener les entreprises françaises dans un monde ouvert » [44].*

L'émergence d'outils de partage numériques permet de développer les dispositifs collaboratifs facilitant l'implication des salariés dans le processus d'innovation : *« à la fin de l'année 2008, environ 75 % des grandes entreprises en France avaient mis en place des dispositifs collaboratifs associant les salariés » [99].*

Malgré le développement d'organisation du travail « éclatées » (travail hors les murs, parcellisation des tâches...), l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permet de créer un « collectif de travail « nouvelle manière », « entité mouvante et inscrite dans un temps limité », dont la « force [est] accrue par le fait qu'il est bâti sur des affinités électives » [31].

Le rôle du salarié impliqué dans l'entreprise, partie prenante de sa performance, est au cœur de l'étude et l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation du travail émergentes (« holocratie, sociocratie, entreprise libérée, organisation Opale... ») ; leurs modèles reposent sur (notamment) une organisation en réseau, « l'autonomie associée à la responsabilité », et des collectifs de travail [84].

#### *Témoignages 6 :*

- *« Chez Toyota, à Valenciennes, des espaces de parole ont permis de mettre au point un système pour que la salariée qui posait des pommeaux sur des leviers de vitesse ait moins de risque de se tromper de modèle. La direction est satisfaite d'avoir moins d'erreurs et la salariée beaucoup moins stressée » Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT [T26]*
- *« Nous avons pris le virage du collaboratif il y a une dizaine d'années. Notre idée de base était de rassembler tout le monde derrière des valeurs communes. [...]Ce sont l'innovation, l'esprit d'entreprendre, la création de valeur, la collaboration, le respect et le plaisir » Antoine Raymond, président d'ARaymond [T29]*
- *« Je voulais un aménagement participatif, où chacun exprime ses souhaits via une enquête » Thierry Gaillard, PDG d'Orangina Schweppes [T8]*
- *« Ce qui est bien avec les groupes de travail, c'est que l'on n'est pas dans le discours, mais on travaille sur du concret » xxx, préparatrice dans une entreprise de logistique de produits frais [T34, p 39]*

### **3.3. Une vision intégrée : dimensions sociale et sociétale**

#### **3.3.1. Un environnement instable : un monde extérieur incontournable**

*« Tout le monde s'accorde pour affirmer que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, de plus en plus mouvant. [...] L'entreprise doit faire face à l'émergence des risques de plus en plus nombreux et diversifiés.[...]. [...] cet environnement de « moins en moins prévisible et de plus en plus agressif », [est] susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs des entreprises » [102].*

Les risques « mouvants et incertains » auxquels l'entreprise est soumise sont multiples. Les catastrophes environnementales ou industrielles de grande échelle atteignent les entreprises qui toutes ou presque jouent dans un espace mondialisé : catastrophe climatique, accidents nucléaires, épidémies, espionnage industriel, sécurité des personnes et des équipements... L'hyperconnexion des informations, la numérisation des processus de vente et de production, laissent apparaître des risques informatiques majeurs. L'instabilité financière (marchés, financement) est liée à des contextes politiques dont l'imprévisibilité atteint désormais les régions réputées jusqu'alors « sûres » : *« Election surprise de Donald Trump aux Etats-Unis, vote inattendu des Britanniques en faveur du Brexit, etc., l'émergence d'incertitudes sur des marchés reconnus pour leurs solides fondations démocratiques bousculent les certitudes des entreprises. Habitues à gérer le risque politique dans des pays réputés pour leur instabilité, elles font aujourd'hui face à une situation inédite » [101].* L'environnement réglementaire est estimé par les entreprises comme trop instable et l'Etat lui-même estime *« nécessaire de favoriser la stabilité des dispositifs fiscaux existants pour sécuriser les entrepreneurs et leur permettre de se projeter sur le long terme » [103].* *«L'univers des risques s'est considérablement étendu et diversifié. Et avec lui, le champ de responsabilité des entreprises » [74].*

La durée de vie des entreprises est soumise à ces aléas : selon l'INSEE, et en particulier sous l'impact de la crise financière de 2008, *« En 2006, 286 000 nouvelles entreprises ont vu le jour. Cinq ans après, une sur deux est encore en activité » [96].* En 2013, le taux de pérennité à trois ans des entreprises est de 66 % [13].

*« Les risques du monde globalisé se complexifient » ; dès lors, « il faut changer de paradigme [dans leur approche], « et passer d'une vision déterministe à une prévision dans les grandes masses dans tous les domaines [100].*

La capacité de l'entreprise à survivre, à se développer, doit nécessairement prendre en compte sa capacité à s'intégrer ou à maîtriser son environnement. Sa performance ne s'évalue plus ainsi à l'aune de seuls critères de rentabilité financière ou productive « hors sol ». Elle ne peut s'appréhender qu'à partir de sa capacité à s'intégrer dans son monde global.

### Témoignages 7 :

- *Pour [aborder les risques dans une vision globale], il convient de faire davantage confiance à l'humain, privilégier les interactions humaines et sociales, rassembler, être insatiable, imaginer l'inimaginable ». P. Le Poac , président de l'Institut pour la maîtrise des risques et E. Lardeux, président du comité de programme du congrès Lambda Mu de l'IMdR) [100]*
- *« Le monde est comme il est, volatil, complexe et incertain. On doit faire avec ». Thierry Le Hénaff, PDG d'Arkema [T25]*
- *« [L'entreprise est soumise] à des aléas climatiques et à des crises économiques, qui perturbent régulièrement nos marchés ». Christophe Bonduelle, PDG du groupe Bonduelle [T27]*
- *« Nous avons su nous adapter ces dernières décennies aux changements de direction des pouvoirs publics en matière de lutte contre les émissions ». Carlos Tavares, président du directoire du groupe PSA [T23]*

### **3.3.2. Intégrer toutes les parties prenantes**

La prise en compte du monde extérieur susceptible d'interagir avec l'entreprise peut être abordée par la notion de parties prenantes. « *L'entreprise agit en effet au sein d'un environnement qui se compose de nombreux acteurs, qualifiés de parties prenantes (stakeholders). La conception traditionnelle selon laquelle elle n'aurait de compte à rendre qu'à ses actionnaires semble aujourd'hui dépassée* » [44]. La vision classique de l'entreprise qui la réduit « *aux deux seuls acteurs que sont les actionnaires et les dirigeants* » [102] « *a montré ses limites au niveau de la performance des entreprises. Ainsi, tout le monde s'accorde aujourd'hui à privilégier l'approche partenariale de l'entreprise englobant toutes les parties prenantes.* » [102]. Cette vision « globale » introduit la notion de « *performance pérenne* » : « *le contexte actuel montre la faillite d'un modèle [de performance basée sur des objectifs économiques] trop axé sur le court terme* » qui doit céder le pas à un modèle « *durable* » intégrant les « *parties prenantes* » » [32].

Ces parties prenantes sont multiples : partenaires économiques, financiers et industriels ; acteurs sociaux internes ou externes ; institutions et organismes d'Etat ; associations... Leur positionnement est versatile et évolue avec le contexte. Le rôle ou la fonction d'une partie prenante peut ainsi prendre des visages différents selon la situation : actionnaires-responsables, salariés-citoyens, clients-consommateurs, fournisseurs-partenaires, Etat régulateur-dynamiseur...

C'est par rapport à sa capacité à répondre de manière adaptée aux attentes de ces parties prenantes que se mesure la performance de l'entreprise.

### Témoignages 8 :

- *« Une entreprise est avant tout un nœud de relations entre toutes les parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, mais aussi fournisseurs, territoires, société civile. Sa gouvernance devra veiller à servir l'ensemble de ses parties prenantes et ne pas privilégier l'une au détriment de l'autre ». Antoine Frérot, PDG de Veolia [T28]*
- *« Une entreprise respectueuse de ses salariés, de ses fournisseurs, de ses sites de production et de son environnement assure une meilleure gestion de ses risques et présente de meilleures performances économiques ». Régis Lemarchand, membre du comité exécutif de Generali France [T31]*
- *« Mais si l'on regarde ce qui tire la croissance en France, c'est presque toujours lié à une relation de confiance qui existe entre le consommateur et la marque ». Pierre-Alexandre Teulié, directeur général de la communication de Nestlé France [T44]*

### 3.3.3. S'engager comme acteur social

En se définissant comme un acteur social, l'entreprise aborde une approche « intégrée » de son fonctionnement qui prend en compte l'ensemble de ses parties prenantes. Cette vision est partagée au point qu'elle puisse être avancée par un ministre de l'économie : *« La performance d'une entreprise se mesure sur des critères économiques, sociaux et environnementaux reflétant les attentes des parties prenantes internes et externes »* [56].

Ce positionnement répond à une demande sociale en expansion. Elle est actée pour les grandes entreprises dans des textes règlementaires<sup>16</sup>. Au-delà de cette demande, les entreprises adhèrent de plus en plus à la nécessité d'un engagement sociétal, élément de bonne gouvernance et facteur de performance durable : *« Les entreprises et les organisations n'opèrent pas dans le vide. La manière dont elles s'inscrivent au cœur de la société et de leur environnement est un facteur décisif pour la poursuite de leurs activités. C'est du reste un paramètre toujours plus utilisé pour évaluer leur performance globale »* [104].

Les entreprises s'engagent dans une démarche de « responsabilité sociétale des entreprises (RSE) », de manière plus ou moins formalisée, selon des référentiels divers<sup>17</sup>. Dès 2012, une étude de l'INSEE montrait que *« en France, plus de la moitié des sociétés de 50 salariés ou plus déclarent s'impliquer dans la responsabilité sociétale des entreprises »* [97]. Le « baromètre des enjeux RSE 2016 » indique que *« 58 % des organisations réalisent un reporting RSE [...]. Cette pratique professionnelle est restée presque stable en 2016 comparée à 2015, année pour laquelle 58 % des entreprises s'y soumettaient déjà. »* [68]. Pour elles, *« l'enjeu de la RSE consiste à permettre une nouvelle*

<sup>16</sup> « le décret d'application de la loi « Grenelle 2 » promulgué le 26 avril 2012 a étendu l'obligation d'inclure des informations sociales, environnementales et sociétales dans le rapport annuel du conseil d'administration ou du directoire, à toutes les entreprises dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros et qui comptent plus de 500 salariés permanents employés en moyenne au cours de l'exercice ». [44]

<sup>17</sup> Dont l'ISO 26000:2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale

définition de la performance de l'entreprise, la performance globale, qui s'évalue sur des critères non exclusivement financiers. » [44].

Le lien entre RSE et performance d'entreprise est désormais intégré dans les analyses financières. En premier lieu, il est un gage de résistance face aux aléas : en 2001, « plus des deux tiers des investisseurs se déclarent prêts à vendre leurs actions si l'entreprise dans laquelle ils ont investi était à l'origine d'un événement grave, jugé socialement non responsable » (sondage Ipsos pour Novethic, cité dans [91]). C'est aujourd'hui un élément de jugement sur sa performance durable : « La performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) des entreprises est désormais scrutée à la loupe par les investisseurs avant qu'ils prennent leur décision ». « Selon une enquête de PwC, 40 % des sociétés de gestion de fonds d'investissement ont déjà refusé d'investir dans une société aux mauvaises performances ESG ou ont demandé une baisse du prix d'achat. Au contraire, 41 % des fonds se déclarent prêts à payer plus cher une entreprise performante » [88].

Si l'engagement des grandes entreprises sur le thème de la RSE est plus visible, il n'en est pas pour autant leur seul apanage. Une enquête réalisée par Opcalia/Lucie/TNS Sofres auprès de PME/TPE en 2015 [105] révèle que quel que soit leur niveau d'engagement dans une démarche RSE, celle-ci « est un sujet familier pour 74 % des PME » et que 67 % d'entre elles le considèrent comme « une opportunité ou des habitudes à prendre pour organiser ou réorganiser le travail et structurer l'organisation ». Il est notable que l'intérêt des TPE/PME pour cette question est plus particulièrement focalisé sur ses aspects sociaux : pour celles qui ont mis en place des mesures RSE, le principal bénéfice est « une meilleure implication des salariés » (70 %), loin devant « l'amélioration des performances économiques » (35 %). On voit ici qu'un même « levier » peut être perçu (ou présenté) différemment selon les publics.

#### Témoignages 9 :

- « Un de nos gros objectifs à l'occasion de cette construction [d'une nouvelle usine alimentaire] était d'avancer sur le développement durable. Nous avons donc accordé une grande importance au volet social, avec le soutien de la Carsat ». Emmanuelle Jungblut, cogérante de l'entreprise Biobleud [T18]
- « L'entreprise doit tisser du lien social ». Antoine Raymond, président d'ARaymond [T29]
- « Les entreprises et le travail sont autant traversés par les évolutions sociales qu'ils les conditionnent en retour ». Michel Yahiel, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines [T36]

### **3.3.4. Le travail - valeur humaine et sociale**

Si l'entreprise est souvent considérée comme élément régulateur de l'emploi, elle est en tout état de cause le lieu du travail. Le travail reste aujourd'hui un élément essentiel de construction de l'humain et de la société : « le travail est porteur d'une signification pour l'individu comme pour la société » [92]. L'entreprise se trouve ainsi assignée à un rôle social inévitable.

La perception du travail comme réalisation de soi et acte d'implication sociale est largement répandue : « 71 % de la population considèrent que travailler dans l'industrie donne le sentiment d'être utile à la société » [18], et en particulier en France : « selon des études internationales, la France est un des pays dans lesquels la valeur « travail » est une des plus fortement constitutives de la vie des individus » [82]. « 6 salariés sur 10 et 8 managers sur 10 perçoivent le travail d'abord comme une source d'épanouissement personnel avant d'être une source de contraintes » [20].

Le caractère central du travail dans l'affirmation sociale des individus se manifeste dans des questions de santé : « le sens du travail est globalement positif pour les trois-quarts des salariés de plus de 50 ans mais, lorsque ce sens diminue, le risque de problèmes de santé s'élève » [2].

#### Témoignage 10 :

➤ « ...aujourd'hui bien plus qu'avant, nous cherchons à nous réaliser au travail ». Laura Lange, philosophe consultante en entreprise [T20]

### 3.3.5. Image et réputation

L'image ou la réputation de l'entreprise est le garant a priori de confiance de ses différentes parties prenantes : « la performance globale est une démarche de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes et de progrès pour toute l'entreprise » [56].

Une mauvaise image est susceptible de l'affecter négativement (boycott de produits, actions judiciaires, contrôles réglementaires...) et une bonne image génère des avantages intangibles (valeur d'une marque, approche de partenaires, adhésion du public...). « La réputation est le résultat d'attentes liées à l'expérience qu'ont les parties prenantes de ce que leur propose l'entreprise » [107].

De par l'effet viral des moyens de communication électroniques, une bonne réputation se défait très rapidement. Les entreprises veillent à cette « e-réputation » et s'investissent dans ces médias : en 2014, 86 % des entreprises étaient présentes sur les réseaux sociaux (2 fois plus qu'en 2012) [15]. Le développement des NTIC le met dans une relation en quasi-temps réel avec l'entreprise. Il en devient la « vitrine » [31].

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la réputation est un facteur important en ce qu'elle influe sur son attractivité : « en entretien, les candidats n'hésitent plus à être exigeants sur l'intérêt du travail ou les engagements sociétaux de l'entreprise » [14]. La réputation facilite ou défavorise l'attrait et la fidélisation de salariés compétents ou motivés : la mauvaise image du métier ou du secteur d'activité est une importante source de difficultés de recrutement (27 % des procédures sous CDI et 18 % de celles sous CDD) [19]. Une entreprise sur cinq pense qu'un déficit d'image (de l'entreprise, du secteur, du métier proposé) peut la pénaliser dans le cadre d'une démarche de recrutement [26].

### *Témoignages 11 :*

- *« L'entreprise doit construire sa marque employeur en s'appuyant sur ses engagements sociétaux. L'image d'une entreprise est globale, la marque employeur ne peut plus être distinguée de la marque consommateur ». Martin Richer, consultant, dirigeant du cabinet Management et RSE, [T41]*
- *Benoît Balland, contrôleur de sécurité du service prévention de la Carsat Bourgogne-Franche-Comté, pour une action de prévention à la Caisse de retraite de Bourgogne-Franche-Comté, « Outre la satisfaction des conseillers, le résultat a contribué à donner une bonne "première image" aux usagers se présentant en caisse ». [T16]*

### **3.3.6. Une partie prenante à dimensions multiples : le salarié**

La place du salarié dans l'entreprise est centrale. Selon le contexte, il peut endosser le rôle de diverses parties prenantes.

La place du salarié comme élément clé de la production et de la compétence de l'entreprise a été explicitée plus haut (§ 3.1).

Il est aussi d'évidence un acteur social « interne » de l'entreprise. Un climat social apaisé est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de cette dernière. Cet impact, variable selon les contextes économiques et politiques, est loin d'être négligeable : près d'un quart des établissements de 11 salariés ou plus déclarent un conflit collectif entre 2008 et 2010 ; à partir de 50 salariés, 41 % des établissements déclarent au moins un conflit collectif et 28 % au moins un arrêt de travail [3]. En dehors de ces crises, les dirigeants d'entreprise passent plus de 20 % de leur temps à gérer des conflits en milieu de travail [10].

La frontière entre le rôle du salarié à l'intérieur de l'entreprise et son engagement à l'extérieur devient floue. Dès qu'il quitte son entreprise, il devient un client potentiel. Il est également un citoyen qui rend l'entreprise responsable des usages faits de ses produits. Cette perméabilité entre les différents « statuts » est illustrée par l'impact qu'ont les salariés dans la réussite des politiques RSE des entreprises. Des études montrent en effet que, dans une entreprise, la pratique de la RSE n'est pas (que) descendante ; elle fonctionne grâce à l'implication des salariés : *« l'observation montre en effet, que dans de nombreuses situations ce sont les acteurs de terrain – gestionnaires spécialisés, mais aussi cadres intermédiaires, employés – qui se mobilisent personnellement pour intégrer au fonctionnement de l'entreprise des pratiques socialement responsables »* [92].

De plus en plus de salariés sont également actionnaires : *« de 3 à 4 millions de salariés possèdent aujourd'hui [en 2013] une partie du capital de l'entreprise dans laquelle ils travaillent »* [44]. Même si leur participation est souvent minime en termes de parts, ils *« jouent un rôle de stabilisation du capital »* [93] ; *« l'actionnariat salarié est un outil de stabilité et de financement de long terme pour l'entreprise »* [44].

Quel que soit leur « statut » de partie prenante, le salarié présente une image « directe » de l'entreprise. Il dessine cette image selon ses ressentis. En tant que « vitrine », « représentant », il participe à la construction globale et à la diffusion de l'image de l'entreprise. Cette image peut, par le biais des médias électroniques, se propager rapidement : 58 % des salariés se connectent quotidiennement sur les réseaux sociaux [15]. Cette contribution à la construction de l'e-réputation peut être active : plus de 1 salarié sur 3 communique des informations de son entreprise sur les réseaux sociaux [15].

*Témoignages 12 :*

- *« Le niveau d'engagement est donc un levier direct d'efficacité d'entreprise, cela a été largement démontré ». [T6]*
- *Sylvain Breuzard, patron de Norsys (SSII), présente son projet comme celui d'une « performance globale : la recherche d'un équilibre économique, humain et sociétal ». [T35]*

#### 4. Les leviers de performance de la prévention

#### **4.1. Prévention, salarié et société**

En mettant le salarié au cœur de ses préoccupations, la prévention contribue à dynamiser la performance de l'entreprise :

- les pratiques du travail qu'elle promeut alimentent la compétence des salariés ;
- la prise en compte de la santé et de la sécurité du salarié l'intègre dans un cadre positif qui favorise son implication dans l'entreprise.

Par la convergence de ses préoccupations avec les préoccupations sociales et sociétales, la prévention accompagne l'intégration reconnue de l'entreprise dans son environnement.

#### **4.2. Participer à la compétence collective des salariés**

##### **4.2.1. Améliorer la qualité et la sûreté**

Les méthodes d'analyse de défaillances ou de lien entre causes et effet sont courantes en entreprise pour améliorer la sûreté de fonctionnement des installations, mais aussi pour améliorer la qualité de la production – deux éléments essentiels pour la performance d'entreprise. On peut citer l'Amdec (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité), le diagramme d'Ishikawa ou 5M...

Cette démarche est une pratique éprouvée de la prévention. Elle a été formalisée dès les années 1970 lorsque « *vient alors l'idée d'élaborer une démarche systématique d'identification [des facteurs et des modes d'intervention des accidents] et de saisie des structures qu'ils sont susceptibles de composer. Par la suite [...l'INRS...] les regroupera sous l'appellation Méthode de l'Arbre des causes avec laquelle cette démarche d'enquête se fera connaître* » [121]. L'« Arbre des causes » est aujourd'hui une référence. Son approche multi causale, collective et rigoureuse [122] amène à intégrer cet outil dans la « panoplie » industrielle où les pratiques de prévention et de production se rejoignent dans une culture commune.

##### **4.2.2. Développer une approche du « travail réel » et impliquer les salariés**

L'analyse ergonomique des situations de travail met en évidence le décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Ce décalage est probablement accentué dans l'accélération croissante de la virtualisation de l'acte même du travail : dans la course vers la maîtrise de la performance chiffrée, le travail est considéré sous le prisme d'indicateurs, qui souvent amènent un focus vers « l'entrée » et la « sortie » du processus de réalisation de la tâche en éludant sa propre mise en œuvre. La distance avec le travail réel affecte la pertinence des analyses de processus de production. « *Le travail prescrit ne correspond jamais entièrement au travail réel. Compte tenu des aléas et contextes spécifiques, il est nécessaire d'opérer sans cesse des arbitrages et des ajustements afin que le travail se réalise... Par conséquent, il y a un besoin manifeste de régulation entre les objectifs fixés et leur réalisation. C'est un gage d'efficacité organisationnelle* » [108].

L'analyse du travail réel est une pratique éprouvée de la prévention qui s'attache à analyser la pratique effective des individus et des organisations. Elle vise à imaginer des solutions innovantes et adaptées à la réalité de l'entreprise. Cette approche

augmente l'efficacité des actions : « *la qualité organisationnelle des postes de travail apparaît bel et bien meilleure quand le médecin indique l'existence de dispositifs formalisés de prévention : la probabilité d'un jugement favorable est accrue de 7 % quand il signale un document unique d'évaluation des risques, et de 28 % pour un plan de prévention* » [4].

Cette approche génère un cercle vertueux : l'implication des salariés dans l'analyse de leur travail est une condition de réussite dans l'analyse du travail réel. Elle assure en même temps une reconnaissance de leur compétence qui, de fait, va favoriser leur implication dans l'entreprise (point développé plus loin). Cette « valeur intangible » a même pu être évaluée financièrement : selon l'Usine Nouvelle, « *en 2015, une enquête chiffrait le coût du désengagement à 11 000 euros par an et par salarié* » [14].

Cette plus-value de l'approche « prévention » dans l'analyse du travail et l'implication des salariés est clairement illustrée dans les analyses économiques citées plus haut, où l'on constate que c'est sur l'aspect « productivité » que le gain de performance de la prévention est le plus important (§ 2.4).

Cette synergie positive est perçue par les entreprises à l'échelle élargie de l'exploitation : « *La moitié des entreprises estiment qu'une augmentation des investissements en matière de sécurité et de santé ferait diminuer les coûts d'exploitation sur le long terme* » [11].

### Témoignages 13 :

- (réaménagement d'un atelier) « Les postes de travail n'étaient pas aménagés de façon optimale. Nous en avons donc déplacé plusieurs, ce qui a permis d'améliorer les conditions de travail et ainsi la rentabilité globale de l'atelier. Il n'y a plus d'embouteillage dans l'atelier. Tout est plus fluide, donc moins dangereux et moins stressant ». Roger Robles, gérant d'une agence Renault [T33]
- « Au cours de l'audit de 2006 nous avons découvert que le personnel n'utilisait pas les pompes automatiques prévues ; elles ne fonctionnaient pas toujours très bien et avaient été abandonnées. Il faut donc régulièrement observer le travail réel et partager avec les personnes pour identifier les plans d'actions qui amélioreront vraiment la performance d'un secteur ». xxx, responsable assurance qualité dans un établissement de soins [T34, p 35]
- « Les équipements dont nous avons besoin existent rarement en standard, il faut donc s'appuyer sur l'observation du travail réel, sur l'écoute et l'échange avec les opérateurs pour imaginer et fabriquer les outils s'adaptant à notre environnement », xxx, dirigeant d'une entreprise agro-alimentaire (salaison) [T34, p 37]
- « Les groupes de travail sont chronophages sur le moment, mais c'est une garantie pour travailler sur les vrais problèmes, pour faire adhérer et pour gagner du temps sur la mise en œuvre ». xxx responsable méthodes dans une entreprise de logistique de produits frais [T34, p 39]
- « L'attachement aux détails est pourtant une reconnaissance primordiale du travail réel des opérateurs et ce sont ces détails qui sont le facteur clé de succès car ils permettent le focus précis sur les causes racines et donc un traitement efficace et pérenne », xxx responsable développement durable / EQS, entreprise de collecte, recyclage et valorisation des déchets [T34, p 41]
- « Avec le recul, ce qui me semble le plus important est de rendre visible les problèmes, des donner les moyens aux acteurs terrain de les résoudre ou de les remonter pour que les niveaux supérieurs de l'organisation engagent rapidement des actions efficaces », xxx, dirigeant d'une entreprise de connectique pour les télécommunications [T34, p 43]
- Lucien Alluy, PDG de la Tannerie d'Annonay, « nous avons interrogé les opérateurs sur leurs besoins et les réglages nécessaires. Ils ont eux-mêmes testé les pinces, si bien que le projet est devenu le leur. Qualitativement, le produit a également été amélioré » [T40]

#### **4.2.3. Prendre en compte les évolutions techniques dès la conception**

« Tenir compte de l'évolution de la technique » est un des neuf principes généraux de la prévention, qui sont la base réglementaire de sa mise en œuvre. Cette volonté « [d']adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles » [70] va de pair avec une confrontation des techniques et organisations de l'entreprises avec les « meilleures pratiques » du moment.

Lorsque l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail fait référence à de nombreuses études de cas dans les entreprises montrant la synergie entre prévention et productivité de l'entreprise, elle précise que la santé et sécurité au travail permet de « trouver des méthodes de travail plus productives en raison de la nécessité de mettre un terme à d'anciennes pratiques », et de « favoris[er] le remplacement des techniques et des équipements anciens et moins productifs » [116].

L'entreprise est placée dans un rôle de « meneuse » de connaissances. Ce positionnement volontariste est confirmé par l'appel de la prévention à anticiper son avenir, comme l'indique une de ses huit bonnes pratiques : « Intégrer la prévention dès

la conception des lieux, des équipements, des postes et des méthodes de travail » [70]. La prévention incite l'entreprise à une démarche de maîtrise et de progrès.

**Témoignage 14 :**

- [dans le cadre d'un contrat de prévention lié à un réaménagement de ses locaux], Franck Barale, responsable d'une menuiserie-ébénisterie : « En quatre ans j'ai investi entre 600 000 et 700 000 Euros. Mais je ne regrette rien car maintenant on travaille beaucoup plus vite et c'est beaucoup mieux fait. Travailler à l'ancienne, ce n'est pas rentable » [T37]
- [en concevant, avec la CRAM de Bretagne, un atelier répondant aux principes généraux de prévention des risques professionnels, Mixal [...] a fortement augmenté sa productivité] ; « cette organisation nous a permis de gagner 25 % de productivité », « nous avons gagné de la place et réduit la fatigue », François Lapèze, dirigeant de Mixal, entreprise de menuiseries extérieures [T38]

### **4.3. Dynamiser l'implication des salariés**

#### **4.3.1. Réduire les absences et attirer les salariés**

Le lien entre absentéisme et problèmes de santé au travail est bien documenté. Une étude de la Dares de 2013 montre que « l'absentéisme augmente fortement avec le niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales. En ce qui concerne l'exposition aux contraintes physiques, seuls 2,5 % des salariés non exposés à ces risques connaissent une absence totale ou partielle pour cause de maladie ou accidents, contre 5,5 % des salariés cumulant 3 contraintes physiques ou plus. La différence est encore plus marquée dans le cas de l'exposition aux contraintes psychosociales : seulement 2,5 % des salariés non exposés s'absentent pour des raisons de santé contre 7,5 % parmi les salariés exposés à trois contraintes psychosociales ou plus » [16]. L'Agence européenne [116] liste des études de cas qui chiffrent l'effet d'actions de prévention sur la diminution de l'absentéisme réalisées dans divers pays.

La prévention se révèle donc comme une action permettant d'associer amélioration de la santé du travailleur et diminution de l'absentéisme. Cette corrélation se confirme lorsque l'on compare les taux d'absentéisme entre les entreprises associant des actions de prévention dans leur démarche pour le diminuer et celles qui ne le font pas. Une enquête de l'association « Référentiel de l'absentéisme » révèle que parmi les entreprises qui prennent des mesures contre l'absentéisme, ce sont celles pour lesquelles les actions de prévention prennent une part importante dans la démarche qui ont vu leur absentéisme diminuer le plus<sup>18</sup> [55]. Dans le « 7<sup>ème</sup> baromètre de l'absentéisme », la première action efficiente qui apparaît communément aux salariés et aux DRH pour diminuer l'absentéisme est « l'amélioration des conditions de travail ».

<sup>18</sup> Le type de mesure concerné est l'entretien de pré-accueil, la formation du management, la prévention des RPS, et la prévention des TMS

A l'inverse, de bonnes conditions de travail font partie des éléments qui contribuent à la « bonne réputation » d'une entreprise. Elles participent à la fidélisation des salariés qui « s'y sentent bien », et à l'attrait des compétences extérieures.

*Témoignage 15 :*

- « L'ambiance du travail est bonne, et l'absentéisme est très faible », xxx, dirigeant d'une menuiserie [T34, p. 29].
- « Nous avons acquis la certitude qu'un métier ne reste attractif que s'il conserve des conditions de travail attractives » Yann Mauffret, gérant d'un chantier naval [T43]

#### **4.3.2. Motiver le salarié et dynamiser le collectif**

Si les périmètres et recouvrements de la prévention, des conditions de travail et de la qualité de vie au travail peuvent être sujets à interprétation, leurs valeurs et pratiques communes sont considérées comme des contributeurs essentiels à la motivation du salarié. Ainsi, l'amélioration de la motivation et de la satisfaction des employés est identifiée par les entreprises comme l'un des 2 avantages majeurs de la santé et sécurité au travail [11]. Des travaux réalisés pour la Commission européenne qui visent à définir une « qualité de l'emploi » intègrent comme un critère à prendre en compte (sur un ensemble de quatre) les conditions de travail [45] ; ce critère se base essentiellement sur des paramètres liés à la santé au travail.

La prévention favorise fortement les démarches collectives d'échanges, de détection de problèmes et de construction de solution. Ces actions collectives démultiplient considérablement la créativité, la prise en compte du travail réel ; elles favorisent des approches transverses et exhaustives. Alors que « *le caractère incertain de la production et l'écart entre le prescrit et le réel deviennent prédominants* », « *la qualité de la coopération entre les acteurs apparaît [...] comme une ressource décisive pour surmonter ces aléas et cet écart* » [114].

Les cas d'entreprise se référant à cette dynamique vertueuse sont multiples. A titre d'exemple, on peut citer le dossier sur la démarche « globale et participative » associant prévention et amélioration de production, dans Travail et sécurité [72] où l'analyse des postes de fabrication, impliquant les salariés, a conduit à une série de préconisations que l'entreprise a su s'approprier, et où « *combiner prévention et innovation* » [avec la participation active des salariés] « *a toujours caractérisé l'entreprise* » ; ou cette entreprise où la réflexion sur l'aménagement des conditions de travail induit « *à chaque situation de travail une réflexion collective, souvent informelle [...] pour simplifier l'organisation et faciliter les conditions de travail* » [T43].

On peut trouver d'autres exemples dans des médias qui ne sont pas dédiés à la prévention : l'Usine Nouvelle cite l'exemple d'une entreprise qui, avec « *60 % des employés [qui] ont participé à des projets d'amélioration* », a connu « *une augmentation de la*

*productivité et une amélioration des conditions de travail, traduite par une baisse des TMS » [111].*

La prévention est au carrefour des questions de production et d'organisation : « *la sécurité constitue un enjeu d'échanges et de négociation dans l'entreprise* » [66]. En favorisant le dialogue et la coopération, la prévention accentue l'agilité des organisations.

#### *Témoignages 16 :*

- *« Le bien être des personnes, au travers de leur envie et leur motivation contribue directement à la performance du site », xxx, responsable lean d'une entreprise de connectique pour les télécommunications [T34, p 43]*
- *« Maintenant on résout vraiment les problèmes (avant il y avait une fuite dans le toit, on mettait un seau ; maintenant, on répare la fuite », xxx, chef d'équipe dans une fonderie [T34, p31]*
- *« lorsqu'un nouveau projet arrive, nous essayons de faire partager les points de vue des gars d'atelier, des monteurs et du bureau d'étude pour renforcer l'intérêt de tous et arriver plus vite à de bonnes solutions », xxx, dirigeant d'une menuiserie d'aluminium et serrurerie [T34, p 33]*
- *« Améliore les conditions de travail, c'est donner de la considération aux personnes », xxx, dirigeant d'une menuiserie [65, p29]*
- *« Avec l'amélioration des conditions de travail on améliore petit à petit la qualité », xxx chef d'atelier serrurerie [T34, p33]*
- *« l'excès d'individualisation, qui est d'ailleurs allé de pair avec la financiarisation excessive de l'économie a [...] trouvé ses limites », Michel Yahiel, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines [T36]*
- *Jérôme Gourdin, responsable de production à Douce Hydro, fabricant de vérins hydrauliques, « Je suis convaincu qu'en offrant de meilleures conditions de travail, nous faisons également évoluer la qualité de nos produits » [T39]*

#### **4.4. Contribuer à l'intégration sociale de l'entreprise**

##### **4.4.1. Etre au cœur des préoccupations sociales**

La prévention est une approche centrée sur l'humain ; les différentes composantes de sa mise en œuvre l'amène ainsi à croiser une grande diversité de questions sociales.

En mettant le travail au centre de ses analyses, elle participe à lui associer sens et valeur. En pratiquant la consultation et l'implication des salariés, elle participe au dialogue social. En traitant les risques de toutes natures susceptibles d'être transférés hors de l'entreprise<sup>19</sup>, elle touche les questions environnementales. En associant au mieux le salarié à une bonne réalisation de son travail, elle apporte les attentes du consommateur sur le lieu de réalisation du produit. Familière d'une démarche réglementaire et normative structurée et construite dans le sens des intérêts de tous, elle participe à une interprétation sensible et à une mise en pratique adaptée de la réglementation.

Cette dynamique est mise en avant par le Conseil économique, social et environnemental (Cese) qui indique sur son site : « *Convaincu que le choix de développer en amont la prévention constitue une orientation porteuse de progrès social et de compétitivité, le Cese souhaite faire un bilan de l'investissement matériel et immatériel dans les conditions de travail* » [110].

Nombre d'exemples illustrent la place de la prévention dans les sujets de société.

Le risque chimique est une question posée au niveau européen dans laquelle la prévention est largement engagée (Reach, CLP<sup>20</sup>...). Les perturbateurs endocriniens, le risque routier, sont pris en compte dans les évaluations du risque.

Les questions émergentes de la société trouvent leur écho dans les actions de prévention : vieillissement au travail et allongement de la durée de vie, évaluation de la pénibilité du travail via les risques familiers de la prévention, travail connecté et droit à la déconnexion...

D'un autre point de vue, la prévention doit « prendre en charge » des questions sociétales en tant qu'elles sont susceptibles d'affecter le travail : addictions de toutes natures (alcool, drogues...), incivilités et violence, sources de risques psychosociaux...

Dans cette perspective, on observe aujourd'hui une tendance à l'effacement progressif des frontières entre santé au travail et santé publique. Les arguments principaux sont la difficulté de séparer les causes de maladie entre le travail et les modes de vie, et l'interpénétration croissante des sphères privée et professionnelle par l'évolution des modes de travail. L'argument de l'efficacité est également saisi :

---

<sup>19</sup> Ce transfert peut parfois présenter un conflit d'intérêt (« sortir » le risque de l'entreprise pour protéger les salariés) mais le principe de traitement du risque à la source reste la base de la prévention

<sup>20</sup> REACH est un règlement de l'Union européenne adopté pour mieux protéger la santé humaine et l'environnement contre les risques liés aux substances chimiques. Le règlement CLP a pour objet d'assurer que les dangers que présentent les substances chimiques soient clairement communiqués aux travailleurs et aux consommateurs de l'Union européenne grâce à la classification et à l'étiquetage des produits chimiques (source : European Chemical Agency)

une approche permanente de traitement du risque aurait des bénéfices partagés entre vie privée et performance professionnelle.

L'IFA<sup>21</sup> allemand propose ainsi dans ses perspectives à court terme la pratique d'une « culture générale de santé dans l'entreprise », et intègre dans ses actions de prévention au travail pour demain les questions d'exercice physique et de nutrition [80]. Le gouvernement du Québec lance, en 2016, une politique gouvernementale de prévention en santé, qui associe santé publique et santé au travail (et « productivité de l'économie ») [99].

Cette convergence d'intérêts est mise en évidence dans certaines études qui évaluent la performance économique de la prévention dans un schéma global de dépenses et retours financiers de l'ensemble de la société.

#### *Témoignages 18 :*

- *« Ce qui est certain, c'est que quand on regarde bien tous les projets de loi, les évolutions jurisprudentielles, l'émergence des notions de responsabilité sociétale des entreprises, de qualité de vie au travail...on se rend compte que la santé devient un sujet incontournable dans les préoccupations des entreprises », Sophie Fantoni-Quinton, professeur de médecine du travail et docteur en droit [T14]*

#### **4.4.2. Participer à l'engagement et à l'image de l'entreprise**

L'engagement sociétal des entreprises se concrétise dans la mise en œuvre d'une démarche de type RSE, qu'elle soit formalisée ou qu'elle ne le soit pas, comme dans beaucoup de PME (cf. § 3.3.3).

La part des questions de santé et sécurité au travail dans cette démarche est explicite : le chapitre 6.4 de la norme ISO 26000 traite des relations et conditions de travail, où est abordée la « *santé et sécurité au travail* » dans le domaine d'action No 4 [69]. Cette centralité du social et du travail dans les démarches RSE est justifiée par l'INSEE : « *Le social est le domaine qui concentre le plus les initiatives des entreprises en matière de RSE. Ce constat s'explique assez « naturellement », à la fois par l'antériorité, dans les entreprises, des problématiques sociales sur les questions sociétales ou environnementales, par l'existence de nombreux lieux et procédures de concertation sur ces thèmes (comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail...) et par l'incitation que suscitent certaines obligations légales ou réglementaires* » [97]. La plus-value de l'intégration de la prévention dans la démarche RSE est identifiée par nombre d'entreprises dans le « baromètre des enjeux RSE 2016 » : 44 % des personnes interrogées considèrent que lier la RSE à la santé au travail produit des améliorations sur la situation de l'entreprise [68].

---

<sup>21</sup> Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, Institut national de prévention des risques professionnels allemand

Que ce soit dans le cadre d'une démarche RSE ou non, la contribution d'une politique de santé et sécurité au travail à une bonne image de l'entreprise est largement actée : l'amélioration de leur image est identifiée par les entreprises comme l'un des 2 avantages majeurs de la santé et sécurité au travail [11]. 77 % des organisations/entreprises européennes considèrent « maintenir la réputation de l'organisation » comme une raison majeure pour traiter les questions de santé au travail (61 % France) [27].

#### *Témoignages 19 :*

- *[dans le cadre d'un projet d'extension d'un site industriel] Jérôme Gourdin, responsable de production à Douce Hydro, fabricant de vérins hydrauliques « Nous travaillons notamment avec l'Europe du nord et les Etats-Unis, des pays très sensibles à la prévention des risques professionnels. Bien souvent, la sécurité fait partie du cahier des charges ». Et : « l'image de la métallurgie est mauvaise. Aujourd'hui, il est important de montrer que les choses peuvent se faire autrement ». [T39]*
- *« [de bonnes conditions de travail] c'est aussi un argument pour rester crédibles auprès de nos clients, d'autant plus que l'on est plutôt tiré vers le haut par les donneurs d'ordres, dont les exigences augmentent aussi sur ces questions », Yann Mauffret, gérant d'un chantier naval [T43]*
- *« Nous les associons [les salariés] tout en leur offrant la possibilité d'être des ambassadeurs de Nestlé et de leur marque, et de relayer leur fierté d'appartenance au travers du hashtag et en diffusant leur photo », Pierre-Alexandre Teulié, directeur général de la communication de Nestlé France [T44]*

#### **4.4.3. Gérer le risque et l'anticiper**

L'intégration inévitable de l'entreprise dans un monde « turbulent » (§ 3.3.1) fait que « la sûreté d'entreprise [...] est de plus en plus une politique sui generis, actionnée par la nécessité du développement et de la performance » [96].

La veille, l'anticipation d'événements accidentels et la préparation de leur traitement sont l'essence même de la prévention. La prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, forte d'une expérience nationale de plus de 70 ans, met en œuvre des visions de moyen / long terme propices à consolider la robustesse de l'entreprise.

On constate qu'une diminution significative de sinistralité a accompagné ses efforts : [en 2008] alors que le nombre de salariés a plus que doublé depuis 1955 (+ 111 %), le nombre d'accidents du travail proprement dits (hors accidents de trajet, survenus entre le domicile et le lieu de travail, et hors maladies professionnelles) a quant à lui diminué de 31 % [22]. Cette expertise semble en tous cas reconnue : dans sa présentation de l'intérêt des politiques de gestion des risques, l'assureur Generali se

réfère à des études sur la santé au travail<sup>22</sup> pour argumenter sur l'intérêt d'une prévention des risques [74].

Une approche globale des risques interconnectés prend tout son sens : « *Les entreprises actuelles sont des systèmes sociotechniques complexes [...]. Leurs risques sont reliés les uns aux autres* » [43]. La prévention en santé et sécurité au travail a toute sa part dans « *une gestion intégrée de l'ensemble des risques [de l'entreprise] pour concilier les impératifs de SST et de performance* » [43].

*Témoignages 17 :*

- « *Nous constatons sur notre portefeuille que les entreprises qui ont une bonne maîtrise de leurs risques sur l'ensemble de leur activité ont une rentabilité plus forte que la moyenne de leur marché* », Régis Lemarchand, en charge de la clientèle professionnelle et des TPE, membre du Comité exécutif, chez Generali [74]

---

<sup>22</sup> Référence de ces études dans ce document : [11, 59]

## Conclusion : la prévention, à la convergence de l'éthique et de la performance

Aborder le lien entre prévention et performance sous l'angle économique permet d'utiliser un langage partagé par les entreprises et de considérer les apports de la prévention de manière intégrée et non séparée. Les démonstrations portées par cette approche présentent cependant des limites qui sont susceptibles d'être contreproductives et de susciter à terme un rejet du discours. Si l'on souhaite conserver l'intérêt du langage partagé basé sur la notion de performance, il paraît indispensable d'étendre celle-ci à une « performance durable » prenant en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les apports de la prévention deviennent alors plus riches, plus justifiés, et on met en évidence une convergence d'intérêts entre entreprise et prévention qui intègre la dimension humaine.

Les valeurs essentielles de la Prévention sont la personne, la transparence et le dialogue social. Elles sont le socle de pratiques éprouvées d'amélioration du travail, de développement de la créativité, de démarches de collaboration. Elles dynamisent ainsi les ressorts de performance durables de l'entreprise, basés sur une implication active et fructueuse de ses salariés, et une relation de confiance avec la société.

Pratiquer la Prévention, c'est assurer une approche globale permettant, en plaçant l'humain au cœur de l'entreprise, de la faire évoluer en permanence, pour assurer les différentes dimensions de sa performance et garantir sa pérennité.

Cette mise en avant de l'humain dans un discours de performance peut paraître ambigu : « *il peut être malsain d'instrumentaliser le bonheur à des fins économiques* » [32]... Il conviendrait sans doute de lever cette ambiguïté en rendant à cette dimension humaine sa part entière, humaniste, dans ce qui fait la valeur d'une entreprise. « *La supposition selon laquelle les décideurs des entreprises agissent toujours de manière économique et rationnelle est contestable* » [38]. C'est peut-être ce qui fait que, en réalité, tous ceux qui abordent le sujet du lien entre santé et sécurité au travail et performance veulent y croire a priori. Il est rassurant qu'éthique et réalisme puissent laisser entrevoir des perspectives communes.

## Références

### Etudes et médias

- [1] Autonomie dans le travail, Enquêtes Conditions de travail, DARES, Synthèse stat No16, octobre 2015
- [2] Synthèse de l'enquête SVP50 sur l'emploi des seniors, CISME, 2003 <http://www.cisme.org/article/232/SVP-50.aspx>
- [3] Les relations professionnelles au début des années 2010, Dares, Analyses n°26, avril 2013 (enquête Réponse 2011)
- [4] La prévention des risques professionnels vue par les médecins du travail, Dares, Analyses n° 55, septembre 2013 (enquête Sumer 2010)
- [5] L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010, Dares, Analyses n° 23, mars 2012 (enquête Sumer 2010)
- [6] Enquête Anvie 2013
- [7] Personnel n° 495, décembre 2008
- [8] = [23]
- [9] Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans, KPMG/CGPME, 2012
- [10] Préventique n° 141 p 52
- [11] Rendement de la prévention : calcul du ratio coût-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise ; D. Bräunig et T. Kohstall, rapport de recherche pour l'AISS, 2011
- [12] Garages automobiles et poids lourds, dépliant de sensibilisation ED 6198, INRS, 2015
- [12 bis] Transport routier de marchandises, dépliant de sensibilisation ED 6193, INRS, 2014
- [13] Trois ans après leur création : les facteurs de pérennité des jeunes entreprises ; APCE, février 2013 (enquêt Sine génération 2006)
- [14] Un job ? Oui, mais avec du plaisir et du sens, s'il vous plaît, Cécile Maillard, L'Usine nouvelle No 3498, 12 janvier 2017, pp 32-33
- [15] Usages et impact du digital et des réseaux sociaux dans l'entreprise, Baromètre Cegos 2014
- [16] Les absences au travail des salariés pour raisons de santé, Dares, Analyses n° 9, février 2013
- [17] Les offres d'emploi difficiles à satisfaire : des difficultés certaines, Mais des abandons de recrutement peu fréquents ; Pôle Emploi, Eclairages et synthèses n°06, septembre 2014
- [18] Regards sur l'industrie, l'énergie et les technologies en France ; Credoc, rapport n° 272, octobre 2010
- [19] Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement, Dares, premières synthèses informations, n° 48.2, novembre 2006
- [20] Baromètre Cegos « Climat social et qualité de vie au travail » 23/10/2015

- [21] Observations et statistiques, site du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
- [22] Baisse des accidents du travail sur le long terme : sinistralité et éléments explicatifs par secteur d'activité ; CNAM, Points de repère n° 32, décembre 2010
- [23] 7<sup>ème</sup> baromètre de l'absentéisme de l'institut Alma consulting group <http://www.ayming.fr/groupe/notre-groupe/actualites-groupe/actu-corporate/news/7eme-barometre-de-labsenteisme-alma-consulting-groupR-2015/> (citée dans TS n° 766 de 11/2015, p 5)
- [24] Des risques professionnels contrastés selon les métiers : Enquête Sumer 2010 ; Références en santé au travail n° 140, 12/2014
- [25] RH info <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/la-qualite-de-vie-au-travail-enjeu-2015>
- [26] Enquête « Besoins en main-d'œuvre » : croissance ralentie des projets de recrutement des employeurs pour 2013, Repères & Analyses, Statistiques, avril 2013, n° 53 cité par le site « alaingavand »
- [27] Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents « Esener 2 », Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2014 <https://osha.europa.eu/fr/surveys-and-statistics-osh/esener/2014>
- [28] OIT 2013, cf. [29]
- [29] Chantiers de construction : prévention des risques, logistique et avantage économique, INRS, ED 6186, 12/2014
- [30] Rapport la Fabrique de l'Industrie, « l'engagement des travailleurs, un levier prometteur - QVT et lean ; sondage IFOP pour Pysa et Malakoff 2008
- [31] Atelier prospectif « Tous entrepreneurs nomades ? » ; Synthèse des principaux éléments évoqués lors de la réunion du 8 décembre 2015, INRS
- [32] La GRH de demain se devra d'être « durable », C. Lo Giudice, HR.Square n° 8, janvier-février 2016
- [33] Lean manufacturing, Quelle place pour la santé et la sécurité au travail ? INRS, ED 6 144, 2013
- [34] Atelier prospectif « Travail ou emploi ? De quoi avons-nous besoin pour être heureux » ?  
Synthèse des principaux éléments évoqués lors de la réunion du 3 décembre 2015, INRS
- [35] Economic dimension of OSH, conférence E. Tompa 10<sup>ème</sup> anniversaire Perosh, 12 mai 2014, Paris
- [36] Enquête Eurofound - novembre 2015, c/o CRAC RPS 2015
- [37] Usine nouvelle, n° 3458, 3/03/2016, p 51
- [38] Les coûts et les avantages de la santé et de la sécurité au travail, J. Mossink, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Service des publications des Communautés européennes, 1998

- [39] Accord national interprofessionnel signé par les partenaires sociaux le 19 juin 2013 ; c/o HST n° 242, mars 2016, p 7
- [40] « l'abattage ne fera jamais l'unanimité », Usine nouvelle n° 3463, avril 2016, p 16
- [41] Causeur « Abattoirs: au terminus des bêtes » 01 avril 2016
- [42] Recherche flexibilité...et compétences ; L'Usine nouvelle n° 3465, avril 2016, p 50
- [43] La gestion intégrée des risques : pour concilier impératifs de SST et de performance, interview de Sylvie Nadeau, professeure titulaire au Département de génie mécanique de l'École de technologie supérieure, par C. Thivierge, Prévention au travail, printemps 2016, pp 44-45
- [44] Performance et gouvernance de l'entreprise, avis du conseil économique, social et environnemental, Amélie Rafael, mai 2013
- [45] La qualité de l'emploi est multidimensionnelle, grand entretien avec Christine Erhel, maître de conférences en économie à l'Université Paris 1, Travail et sécurité No 772, mai 2016
- [46] Santé et bien-être des salariés, performance des entreprises, chiffres clés des études 2015 ; synthèse, Malakoff Mederic
- [47] = [27]
- [48] enquête INRS / Vivavoix 2015 sur les petites entreprises, janvier 2015 ; commentaire sur <http://www.inrs.fr/header/presse/cp-enquete-tpe.html>
- [49] Le retour sur investissement de la prévention des risques professionnels, synthèse et analyse des études coûts-bénéfices pour les entreprises ; Eurogip ; ???
- [50] Le digital secoue le marketing automobile, l'Usine nouvelle n° 3482, 8 septembre 2016, p 13
- [51] L'industrie retrouve de la compétitivité, étude l'Usine nouvelle n° 3485, 29 septembre 2016, p 13
- [52] « Mise en bouteilles : la remise en question a été totale », Travail et sécurité n° 776, octobre 2016
- [53] Le présentéisme coûte plus cher que l'absentéisme, Le Monde économie Web, 08.01.2016 à 12h48 • Mis à jour le 11.01.2016 à 09h24, Roger Létienne, OptiSantis
- [54] The economic dimension of OSH management, Guy Ahonen, FIOSH, article OSHWiki, version 24/04/2013
- [55] En hausse constante, l'absentéisme répond présent, éléments de synthèse d'une enquête de l'association Référentiel de l'absentéisme, Travail et sécurité no 777, novembre 2016, p 5 ( ?)
- [56] Santé et performance, tous gagnants, Guide d'évaluation à l'usage des entreprises, DE005, Carsat Rhône Alpes, novembre 2014

- [57] Socio economic costs of accidents at work and work-related ill health, Commission Européenne, 2011
- [58] grille d'appréciation du coût non assuré d'un accident, Carsat Alsace Moselle
- [59] Une approche économique de la prévention d'après 101 cas étudiés en entreprise, réf. A0G0113, OPPBTP, mars 2013
- [60] Occupational safety and health and economic performance in small and medium-sized enterprises : a review ; European Agency for Safety and Health at Work, 2009
- [61] The business case for safety and health at work: cost-benefit analyses of interventions in small and medium-sized enterprises, European Agency for Safety and Health at Work, 2014
- [62] Analyse coût-bénéfice des actions de prevention: exemple du risqué de manutention pour le personnel soignant, C. Trontin et al., ND 2310, Hygiène et sécurité du travail, INRS, 2<sup>ème</sup> trimestre 2009
- [63] Le coût du stress professionnel en France en 2007, C. Trontin et al., résumé d'étude,
- [64] The impact of employee well-being policies and sickness absence on workplace performance, D. Marsden & S. Moriconi, USE 2015 conference, Groningen
- [65] 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME, Carsat Rhône Alpes, mai 2012
- [66] La mise en place des systèmes de management de la santé-sécurité : une question de gestion de projet, E. Drais., ND 2225, Hygiène et sécurité du travail, INRS, 1<sup>er</sup> trimestre 2005
- [67] Small and medium businesses case studies, HSE, <http://www.hse.gov.uk/business/sme-case-studies.htm>
- [68] Baromètre des enjeux RSE 2016 ; étude réalisée de janvier à mars 2016 par Malakoff Médéric et l'Orse (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises) auprès de 209 professionnels de la RSE en entreprise
- [69] ISO 26000:2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale
- [70] Site Web de l'INRS, onglet "démarches de prévention" <http://www.inrs.fr/demarche/principes-generaux/introduction.html>
- [71] Bien-être et qualité de vie au travail, risques psychosociaux : de quoi parle-t-on ? V. Grosjean, S. Guyot, DC 12, Hygiène et sécurité du travail No 233, INRS, 03/2016
- [72] Approche globale-histoire d'une croissance réussie, Travail et sécurité, INRS, juillet-août 2011
- [73] « la liberté comme principe de management », grand entretien avec Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, Travail et sécurité no 765, juillet-août 2015, pp 12-13

- [74] Gestion des risques : si on créait de la valeur ? Communication Generali Performance Globale <http://institutionnel.generalif.fr/gestion-risques-valeur-performance>
- [75] The costs of occupational cancers in the EU-28, call for tenders n° 08/2015, European Trade Union Institute, Brussels, 23/10/2015
- [76] Jean Tirole : « l'économie est partout, on ne peut y échapper... », article de Denis Cosnard, Le Monde.fr, 10.12.2014
- [77] Les démarches d'évaluation en question, Bref du Centre d'études et de recherches sur les qualifications N° 281, janvier 2011
- [78] Employment and social developments in Europe 2015, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, december 2015
- [79] Project 'Costs and benefits of occupational safety and health' 2017-2018, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, <https://osha.europa.eu/en/themes/good-osh-is-good-for-business>
- [80] It's all about people: priorities for tomorrow's occupational safety and health, DGUV Risk Observatory at IFA (Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung), october 2016
- [81] Les évolutions marquantes du monde du travail au cours des 25 dernières années - Veille et prospective ; Hygiène et sécurité du travail n° 243, INRS, 06/2016
- [82] Comment pourraient évoluer les activités productives en France d'ici 2040 ? - Veille et prospective; Hygiène et sécurité du travail n° 244, INRS, 09/2016
- [83] Conception et fabrication des familles de produits Etat de l'art ; Bruno Agard Journal Européen des Systèmes Automatisés. Volume 38 - n° 1-2/2004, pages 59 à 84
- [84] Les nouvelles formes d'organisation du travail : opportunités ou illusions ? V. Grosjean et al., Hygiène et sécurité du travail n° 245, INRS, décembre 2016, pp 6-7
- [85] Quels risques professionnels et quelle prévention en 2040 ? - Veille et prospective ; Hygiène et sécurité du travail n° 245, INRS, 12/2016
- [86] Dassault bichonne ses clients du Falcon, L'Usine nouvelle n° 3495, décembre 2016
- [87] A fond dans la mobilité, L'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, p 14
- [88] La responsabilité sociale pèse lourd, L'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, p 25
- [89] Le préjudice écologique passe devant les juges, L'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, p 91
- [90] Transformons le principe de précaution en principe d'action, F. Lureau et P.Deltombes, Société des ingénieurs et scientifiques de France, dans Les Echos/ Le cercle / point de vue, , 1<sup>er</sup> décembre 2016

- [91] Les entreprises actrices du développement durable ? H. Poinboeuf et S.Szymkowiak, Economie et humanisme n° 360, mars 2002
- [92] Les entreprises actrices du développement durable ? H.Poinboeuf et S.Szymkowiak, Economie et humanisme n° 360, mars 2002
- [93] Actionnaires et résultats de l'entreprise : une très forte diversité, X.Hollandts, Economie et humanisme n° 370, octobre 2004
- [94] Baromètre KPMG-PME IFOP – 30<sup>ème</sup> vague 18 octobre 2016  
<https://home.kpmg.com/fr/fr/home/media/press-releases/2016/10/barometre-financement-acces-credit-pme-30eme.html>
- [95] Quinze ans de politiques d'innovation en France, Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, France Stratégie, janvier 2016
- [96] Les entreprises créées en 2006 : une pérennité plus faible dans la construction, F. Barruel, O. Filatriau, Insee Première – n° 1441,12/04/2013
- [97] La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue, É. Ernst, Insee Première – n° 1421 - novembre 2012
- [98] Services et industrie : différents types d'innovations pour améliorer les performances, C. Cordelier, Insee Première – n° 1256 - septembre 2009
- [99] Santé, nouvelle politique de prévention au Québec, Marie-Claude Pelletier, présidente du groupe Levia, Préventique n° 150, janvier 2017, pp 68-69
- [100] Les risques du monde globalisé se complexifient : changeons d'approche ! P. Le Poac, E. Lardeux, Préventique n° 150, janvier 2017, p 32
- [101] Diriger, c'est prévoir... même l'improbable, V. Bouquet, V. Landrieu, Les Echos.fr, 21/11/2016
- [102] EBONDO WA MANDZILA Eustache, ZÉGHAL Daniel, « Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! », La Revue des Sciences de Gestion, 3/2009 (n° 237-238), p. 5-14
- [103] La simplification et la stabilisation de la réglementation et de la fiscalité pour les entreprises, Le portail de l'Économie et des Finances site economie.gouv.fr  
<http://www.economie.gouv.fr/ma-competitivite/simplification-et-stabilisation-reglementation-et-fiscalite-pour-entreprises>
- [104] Site ISO – ISO 26000-responsabilité sociétale  
<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>
- [105] Les TPE/PME à la conquête de la planète RSE – enquête Opcalia/Lucie/TNS Sofres, décembre 2015
- [106] Etude mondiale 2014 sur le risque de réputation, Deloitte, novembre 2014
- [107] Entreprises, votre réputation a un coût, Rodolphe Durand (HEC Paris) Les Echos business, 16/08/2016
- [108] 10 questions sur...Le management du travail ; Anact/Aract,
- [109] La coopération, une voie vers la qualité de vie au travail et la performance, Aravis, Anact/Aract, non daté

- [110] Site du conseil économique, social et environnemental (Cese), saisine « l'investissement dans les conditions de travail », <http://www.lecese.fr/travaux-du-cese/saisines/linvestissement-dans-les-conditions-de-travail>
- [111] SKF mobilise tout son personnel ; L'Usine nouvelle n° 3470, 26 mai 2016, p 46
- [112] Améliorer la performance en SST : les résultats vs les prédicteurs ; M. Roy et al., Pistes vol.7 n° 2, mai 2005
- [113] Quand la gestion s'éloigne du personnel, Marc Bartoli, Santé et travail n° 71, juillet 2010, pp 26-28
- [114] De l'évaluation individuelle à la souffrance, Christian Tertre, Santé et travail n° 71, juillet 2010, pp 31-32
- [115] Le management redécouvre le travail, enquête de I. Mahiou, Santé et travail n° 71, juillet 2010, pp 33-35
- [116] Economie nationale et sécurité et santé au travail, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Point de repère, Hygiène et sécurité du travail No 212, INRS, 3ème trimestre 2008
- [117] Arguing the business case for occupational health, Occupational Health Review, Royaume-Uni, n° 103, mai-juin 2003, pp. 31-35
- [118] Measuring performance in OHS : an investigation into the use of positive performance indicators; Costigan A. ; Gardner D., Journal of Occupational Health and Safety. Australia and New Zealand , Australie, vol. 16, n° 1, février 2000, pp. 55-64
- [119] Quand les ergonomes se mêlent de la performance, Sandro De Gasparo, Thierry Debuc, Marc Guyon, 51ème Congrès International Société d'Ergonomie de Langue Française, Marseille, septembre 2016
- [120] Site de l'Assurance maladie <http://www.ameli.fr/employeurs/>
- [121] Histoire des approches de la santé et de la sécurité au travail au 41, rue Gay-Lussac, Paris, Xavier Cuny et Annie Weill-Fassin, Pistes, 14/01/2012
- [122] La méthode de l'arbre des causes. L'analyse de l'accident du travail, INRS, ED 6163, 2013

### **Témoignages**

- [T1] Site Web entreprise Roullier
- [T2] Pont-Evêque, vitrine de SEB ; L'Usine nouvelle n° 3470, 26 mai 2016, p 39
- [T4] Estelle Borot, responsable des ressources humaines à Viapost, in « Casser durablement la dérive », Antoine Bondéelle, Travail et sécurité , n° 755 , INRS, novembre 2014
- [T5] Les maladies professionnelles mises au tapis, Travail & Sécurité n° 756 de décembre 2014

- [T6] "L'entreprise fait toujours partie des solutions", grand entretien, Travail et sécurité n° 742, septembre 2013 (DRH Danone)
- [T8] IW de Thierry Gaillard, Usine nouvelle, n° 3460, 317/03/2016, p 8 (Orangina)
- [T9] Comment évaluer l'apport collaboratif d'un salarié, l'Usine nouvelle n° 3482, 8 septembre 2016, p 53
- [T10] « La confiance en l'homme est une valeur importante dans l'entreprise », IW d'Olivier Colleau, DG France de Kiloutou, Prévention BTP n° 201, octobre 2016, p 42
- [T11] « Les miracles du capital humain », édito L'Usine nouvelle n° 3489, 27 octobre 2016, p 3
- [T12] Intervention orale de David Le Glanaer, directeur associé Syd Conseil, séminaire « Travailler en bonne santé en 2040 » à l'Assemblée nationale, INRS, 23 novembre 2016
- [T13] Intervention orale de Denis Pennel, Directeur Général de la confédération mondiale des services privés pour l'emploi (Ciett), séminaire « Travailler en bonne santé en 2040 » à l'Assemblée nationale, INRS, 23 novembre 2016
- [T14] La santé devient incontournable en entreprise, Grand entretien avec Sophie Fantoni-Quinton, professeur de médecine du travail et docteur en droit, Travail et sécurité n° 777, INRS, novembre 2016, pp 10-12
- [T15] Evoluer d'une exigence à une recherche de performances en matière de sécurité, entrevue avec E. Lemonnier, directeur prévention à Eiffage infrastructures, Prévention BTP No 204, 12/2016-01/2017
- [T16] in « La pluridisciplinarité, clé de la réussite », Céline Ravallec, Travail et sécurité, n° 767, INRS, décembre 2015
- [T17] Le bien-être au travail comme facteur de réussite », Grand entretien avec David Le Glanaer, co-fondateur d'une société de conseil et de services en informatique, Travail et sécurité n° 773, juin 2016, pp 10-12
- [T18] Emmanuelle Jungblut, cogérante de l'entreprise Biobleud, Allier production et conditions de travail, Travail et sécurité n° 779, janvier 2017, pp 40-41
- [T19] Catherine Zaire, aide-soignante en maison de retraite, Une succession d'imprévis et beaucoup de kilomètres, Travail et sécurité n° 779, janvier 2017, pp 26-27
- [T20] La philosophie comme un outil de discernement en entreprise, Grand entretien avec Laura Lange, philosophe consultante en entreprise, Travail et sécurité n° 779, janvier 2017, pp 10-11
- [T21] Jacques Delacour, manager de la société Optis, Le visionnaire, l'Usine nouvelle n° 3495, 8 décembre 2016, p 39
- [T22] « Etre durable dans tous les domaines », entrevue avec Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, l'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, p 32-33
- [T23] L'humanité veut un air propre, entrevue avec Carlos Tavares, président du directoire du groupe PSA, l'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, p 40-41

- [T24] Il n'y a pas de pari sûr dans l'innovation, propos de Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric, L'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, p 42
- [T25] Comment partager sa stratégie, propos de Thierry Le Hénaff, PDG d'Arkema, L'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, p 45
- [T26] Le compromis, ça marche, entretien avec Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT, L'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, pp 52-53
- [T27] Rien n'est fait pour nous aider, entretien avec Christophe Bonduelle, PDG du groupe Bonduelle, L'Usine nouvelle No 3496-3497, 15 décembre 2016, pp 62-63
- [T28] Faire la paix avec la nature, entretien avec Antoine Frérot, PDG de Veolia, L'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, p 64
- [T29] L'entreprise doit tisser du lien social, entretien avec Antoine Raymond, président d'ARaymond, L'Usine nouvelle n° 3496-3497, 15 décembre 2016, pp 68-69
- [T30] L'industrie européenne doit être vertueuse, entretien avec Jean-Luc Petithuguenin, président de Paprec, L'Usine nouvelle No 3496-3497, 15 décembre 2016, pp 76-77
- [T31] Intégrer RSE et prévention, une politique de différenciation, entrevue avec Régis Lemarchand, membre du comité exécutif de Generali France, Préventique n° 150, janvier 2017, p 49
- [T32] Santé, nouvelle politique de prévention au Québec, entrevue avec Marie-Claude Pelletier, présidente du groupe Levia, Préventique n° 150, janvier 2017, pp 68-69
- [T33] Le garage Roblès, un atelier réinventé, M. Aredial, citation de Roger Robles, gérant d'une agence Renault, Décision Atelier décembre 2016 / janvier 2017
- [T34] Investir en SST mais pas n'importe comment ! Pierre-Jean Olivier, cadre chez ETF, Protection individuelle et collective n°, 94, septembre-octobre 2015
- [T34] 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail en contribuant à la performance globale des PME, Carsat Rhône Alpes, mai 2012
- [T35] in Le management redécouvre le travail, Sylvain Breuzard, patron de Norsys (SSII), Santé et travail n° 71, juillet 2010, p 35
- [T36] in Remettre l'humain au centre des organisations, Michel Yahiel, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines, Santé et travail n° 71, juillet 2010, p 40
- [T37] Franck Barale, responsable d'une menuiserie-ébénisterie, in Entre savoir-faire artisanal et haute technologie, J. Lemarié, Travail et Sécurité n° 720, p 38, INRS, septembre 2011
- [T38] François Lapèze, dirigeant de Mixal, entreprise de menuiseries extérieures, in Conception : " Nous avons gagné de la place et réduit la fatigue ", Travail et Sécurité n° 678, p 46, INRS, novembre 2007
- [T39] Jérôme Gourdin, responsable de production à Douce Hydro, fabricant de vérins hydrauliques, in Peinture. Un agrandissement envisagé sous l'angle de la prévention, Travail et sécurité, n° 724, pp. 46-47, INRS, janvier 2012.
- [T40] Lucien Alluy, PDG de la Tannerie d'Annonay, in « Tanneries : tradition et modernité collent à la peau », G. Brasseur, Travail et sécurité, n° 683, pp. 2-10, INRS, avril 2008,
- [T41] Martin Richer, consultant, dirigeant du cabinet Management et RSE. In « Un job ? Oui, mais avec du plaisir et du sens, s'il vous plaît », Cécile Maillard, L'Usine nouvelle n° 3498, 12 janvier 2017, pp 32-33

- [T42] Le Logement français en actions, Céline Ravallec et Delphine Vaudoux, Travail et sécurité, n° 767, INRS, décembre 2015
- [T43] L'aspiration a le vent en poupe, Céline Ravallec, Travail et sécurité n°780, INRS, février 2017
- [T44] Nestlé s'initie à la transparence en ouvrant ses usines, Gaëlle Fleitour, L'usine nouvelle n° 3505, 12 mars 2017, pp 49-54