

DES COÛTS AUX RISQUES STRATEGIQUES : ESSAI D'APPROCHE ECONOMIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DES TROUBLES MUSCULO – SQUELETTIQUES

Philippe DOUILLET
chargé de mission, ANACT
4 quai des Etroits
69321 LYON CEDEX 05
04.72.56.13.94 ou 13.90
p.douillet@anact.fr

Dominique FAUCONNIER
consultant ITG

Michel PEPIN
consultant ESSOR, Consultant

Jean Michel SCHWEITZER
chargé de mission, ARACT Lorraine

Résumé :

Les Troubles Musculo Squelettiques (TMS) sont un problème majeur de santé au travail, voire de santé publique¹. Ils sont aussi un enjeu majeur d'ordre social et économique pour de nombreuses entreprises. Face à la montée de ces pathologies, la mobilisation des entreprises reste pourtant difficile. Il existe naturellement un engagement d'entreprises pour prévenir les TMS : il est lié à leurs obligations réglementaires à prévenir les risques et préserver la santé, et plus largement leur responsabilité sociale vis-à-vis des populations salariées. De plus, un des éléments favorables à cette mobilisation concerne l'évaluation du coût économique des TMS pour l'entreprise. À part les taux de cotisations AT/MP faiblement mobilisateurs, l'entreprise ne dispose généralement pas d'indicateurs pour approcher le coût réel des pathologies. Il s'agit alors, souvent pour le DRH, confronté aussi aux logiques industrielles et économiques, de montrer l'intérêt pour l'entreprise de s'engager dans l'action de prévention. Il mettra pour cela en valeur l'ampleur des perturbations économiques et sociales liées au développement des TMS, et fera apparaître la passivité comme un risque pour l'entreprise : l'approche plus fine des coûts des TMS peut être alors un atout dans cette démarche d'incitation et de mobilisation.

Ainsi, l'approche complète des coûts des TMS doit conduire à s'intéresser à l'ensemble des coûts, dont ceux liés aux perturbations de la production du fait des pathologies musculo-squelettiques. Au-delà de la valorisation économique des coûts directs et indirects, il apparaît des seuils critiques pour la production et le développement de l'entreprise. Le repérage de ces seuils peut être un élément favorable à la mobilisation des dirigeants comme à la construction d'argumentaires pour les partenaires sociaux en faveur de l'action. Mais cette approche comporte aussi un risque, celui qui consisterait à modéliser la santé des populations dans un rapport coût - bénéfice, en ignorant deux autres dimensions de motivation de la prévention : ses devoirs de prévention et de préservation de la santé décrits dans la réglementation, et sa responsabilité sociale qui fait débat dans et parfois hors de l'entreprise.

La communication proposée par le réseau de l'ANACT² rendra compte de travaux menés sous son égide par deux équipes de recherche et de consultants³ entre 2002 et 2004 sur le thème de l'approche des coûts des TMS à partir d'investigations dans cinq entreprises industrielles de secteurs variés. Elle discutera des difficultés méthodologiques d'une telle approche qui éclaire les limites des approches "coûts - bénéfices". Enfin, des travaux menés sur ce sujet ouvrent des perspectives plus larges pour la prise en compte du travail comme vecteur de performance de l'entreprise. Elle n'est pas exclusive, bien évidemment, de recherches à poursuivre sur les modèles d'organisation et de gestion qui, pour une grande part, sont à l'origine même du développement de ces pathologies.

Mots-clés : TMS, pathologies professionnelles, coûts, stratégie, prévention

¹ Cf. Plan Santé au Travail 2005-2009 Ministère de l'emploi, du travail et de la solidarité; www.travail.gouv.fr

² L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ainsi que l'ensemble des associations régionales regroupées dans son réseau.

³ travaux sous l'égide de l'ANACT avec ISEOR, ESSOR Consultants et ITG

Les Troubles Musculo Squelettiques (TMS) sont un problème majeur de santé au travail, voire de santé publique⁴. Outre les obligations réglementaires de prévention et de préservation de la santé, son écho dans la responsabilité sociale de l'entreprise, l'entreprise est aussi confrontée à un enjeu majeur d'ordre économique. Le réseau de l'ANACT⁵ a récemment soutenu deux initiatives de recherches sur la dimension des "coûts" de ces pathologies en précisant une approche par les dysfonctionnements économiques et sociaux associés à ces pathologies. Il convient de préciser que ces études ne visent, en aucune façon, à réduire les questions de santé à une question de rapport "coûts - bénéfices"⁶, mais, plutôt, à alimenter la réflexion sur un des aspects de la prévention, l'aspect économique et gestionnaire. Sa prise en compte, à sa juste valeur, devrait être, au contraire, un atout dans les actions de prévention. Elle n'est pas exclusive, bien évidemment, de recherches à poursuivre sur les modèles d'organisation et de gestion qui sont, pour une grande part, à l'origine même du développement de ces pathologies.

Il ne nous échappe pas que cette approche comporte aussi un risque. Cela a été débattu au fil de nos investigations, par exemple dans le cadre d'assemblées rassemblant les Pouvoirs Publics, des scientifiques, et des institutions de prévention. Un risque majeur consisterait à modéliser la santé des populations dans un rapport coût - bénéfice, en ignorant deux autres dimensions de motivation de la prévention : les devoirs de l'entreprise et du Chef d'Etablissement, décrits dans la réglementation, à prévenir sans condition les risques (dont les TMS) et, d'une manière générale, à préserver la santé des salariés. Un second levier évident de motivation à la prévention est constitué par sa responsabilité sociale, débattue parfois dans l'entreprise entre partenaires sociaux, et qui est maintenant disposée à faire écho hors de l'entreprise, dans un débat sociétal, dont l'impact pourrait être évalué en termes d'attractivité (pour les salariés et pour les produits et services fournis), mais aussi en termes de cotation.

Le contexte de développement des TMS

Alors que le nombre des accidents du travail stagne, les maladies professionnelles sont en augmentation constante et, en tout premier lieu, les Troubles Musculo-Squelettiques⁷ (TMS). Ces pathologies représentent plus des 2/3 des MP reconnues en France avec une progression de l'ordre de 20 % par an⁸. Dépassant 21 000 cas en 2002, leur nombre a été multiplié par 8 en 11 ans. Une telle progression ne peut être expliquée : ni par les seules modifications des tableaux des maladies professionnelles qui ont permis une meilleure reconnaissance des pathologies, ni seulement par une meilleure diffusion de l'information. En effet, la progression des pathologies a continué bien après la dernière modification des tableaux du régime général en 1991 et, par ailleurs, sous réserve des difficultés des comparaisons internationales, le même phénomène est constaté dans l'ensemble des pays européens industrialisés. Enfin, des

⁴ Cf. Plan Santé au Travail 2005-2009 Ministère de l'emploi, du travail et de la solidarité ; www.travail.gouv.fr

⁵ l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ainsi que l'ensemble des associations régionales regroupées dans son réseau

⁶ cf. les limites de cette approche : voir notamment revue de l'Agence européenne de Bilbao : magazine n°12 99 n°1 : « *Santé sécurité : une question de coûts et bénéfices ?* »

⁷ T.M.S. : pathologies qui touchent la périphérie des articulations liées à une hyper sollicitation des membres en milieu professionnel, reconnues comme maladies professionnelles ; cf. notamment tableau 57 régime général de Sécurité Sociale qui regroupe la plupart des pathologies et tableau 39 régime agricole

⁸ Chiffres CNAM-TS 2002

études épidémiologiques récentes confirment une forte sous estimation⁹ des pathologies : 13% de la population active est touchée par au moins un TMS. La progression concerne des secteurs d'activités de plus en plus variés. Si les secteurs de l'industrie agroalimentaire et automobile, ceux de la construction électrique et électronique, et ceux du BTP sont les plus fortement touchés, les pathologies se développent dans toutes les activités économiques dès lors que sont effectués des travaux répétitifs sous contrainte de temps : logistique, travaux de conditionnement, activités de services, bureautique, etc.

Les connaissances étiologiques montrent qu'il convient de relier l'évolution de ces pathologies aux évolutions des formes d'organisation du travail de type taylorienne, constatées dans de nombreux secteurs d'activité. D'une manière générale, c'est l'intensification des standards des systèmes industriels et de production (relation client et marché impliquant contrainte de temps, des espaces, perte de participation en conception, ...) qui limitent les marges de manœuvre des salariés et de leurs collectifs, et limite aussi les marges de manœuvre du management et des directions d'entreprise. Une enquête épidémiologique conduite sous l'égide de l'ANACT avec l'INSERM¹⁰ en 1996 mettait déjà en évidence le critère de "dépendance organisationnelle" comme un facteur d'aggravation du risque d'apparition des pathologies. Des enquêtes récentes de la Fondation de Dublin et de la DARES¹¹ ont aussi montré l'impact de l'évolution des contraintes de temps dans de nombreuses activités.

Les populations exposées de faible ancienneté sont beaucoup plus rapidement touchées, et le vieillissement de la population active concourt à une plus grande exposition des salariés au risque TMS. En lien avec l'âge et les itinéraires professionnels, ces pathologies sont un vrai enjeu de santé des entreprises. Par ailleurs, la réduction voire la suppression de postes dits "doux" rend plus complexe le reclassement des salariés atteints de TMS alors que les restrictions d'aptitude et l'absentéisme sont de plus en plus prégnants¹². La "question TMS" constitue donc une question majeure de santé au travail ; elle est pour l'entreprise un enjeu majeur pour son propre fonctionnement.

Les difficultés de l'action de prévention

Face à la montée de ces pathologies, la mobilisation des entreprises reste pourtant difficile. Une des explications tient sans doute à la difficulté d'aborder des pathologies d'origine plurifactorielle¹³ et, par conséquent, à bâtir une politique de prévention adaptée. L'approche des TMS est plus complexe que pour la plupart des autres risques professionnels : on parle de combinaison de facteurs pour des effets parfois différés. Faute de certitudes en termes de résultats probables, l'entreprise hésite souvent à prendre en compte un risque qui touche, non seulement l'aménagement matériel des postes de travail, mais aussi plus largement les situations de travail et l'organisation du travail. Il est pour cela nécessaire de prendre en compte des dimensions subjectives de l'activité des salariés¹⁴ et de mettre en analyse le

⁹ cf. étude épidémiologique INVS en Pays de la Loire 2002 : résultats enquête du réseau expérimental TMS en PDL : www.invs.sante.fr

¹⁰ Cf. enquête INSERM/ ANACT avec INS, DARES, CCMISA 1996 ; cf. DMT 65 TF 63 1er trimestre 1996

¹¹ cf. enquête "Dix ans de conditions de travail dans l'U.E.", 2000, Fondation de Dublin (www.eurofound.ie) ; enquêtes DARES "conditions de travail, bilan 1996" et résultats enquêtes 1998 et SUMER 2003

¹² cf. enquête CNAM TS octobre 2004 sur les arrêts maladies de 2 à 4 mois ; voir www.ameli.fr

¹³ cf. origine plurifactorielle : on reconnaît habituellement que les TMS sont liés à une combinaison de facteurs biomécaniques (posture, efforts, répétitivité..) et de facteurs psychosociaux en lien avec les situations d'organisation du travail pathogènes (faiblesse des marges de manœuvre...)

¹⁴ cf. importance des facteurs psychosociaux et liens établis avec le stress

fonctionnement de l'entreprise en lien avec les indicateurs de santé des populations. Plus que pour d'autres risques, l'action du Chef d'Entreprise n'est pas seulement liée à des compétences pour analyser ou prévenir, mais aussi à une conviction de devoir et pouvoir agir, une "disposition"¹⁵. D'autant que le processus engagé est forcément long et touche divers domaines de compétences et de transformation. L'évaluation des résultats, difficile, demande à ce que cet engagement soit d'autant plus solide .

La Direction des Ressources Humaines joue assez souvent, lorsque la prévention existe, un rôle pivot dans l'entreprise pour entraîner les diverses compétences nécessaires à l'action : le service médical, le management, la direction de production, les concepteurs, etc. Mais, pour implanter un projet de prévention efficace, elle devra emporter la conviction de sa propre direction générale, voire de ses actionnaires, et réaliser des démonstrations d'utilité dans le modèle de l'entreprise ou du groupe. L'approche des coûts des TMS que nous discutons ici a pour cela un intérêt tout particulier.

L'approche par les coûts : un des facteurs de mobilisation des entreprises ?

Un des éléments favorables à cette mobilisation concerne l'évaluation du coût économique des TMS pour l'entreprise. Outre les comptes liés aux cotisations AT/MP, faiblement mobilisateurs (cf. décalage dans les calculs, forte sous déclaration...), les directions ne disposent généralement pas d'indicateurs pour approcher le coût réel des pathologies. Il s'agit alors, pour la Direction en charge de ce projet, assez souvent la Direction des Ressources Humaines, de montrer l'intérêt pour d'engager l'action de prévention en identifiant l'ampleur des perturbations économiques et sociales liées au développement des TMS et de démontrer que la passivité est un risque majeur pour l'entreprise. L'approche par les coûts et les risques stratégiques des TMS est à ce moment du projet un atout favorable à la démonstration et à la mobilisation.

Peu de pratiques d'évaluation ... Des attentes des entreprises

Des pratiques de l'évaluation existent, mais bon nombre d'entreprises expriment aujourd'hui le souhait d'approcher plus précisément la réalité des coûts des pathologies de type TMS. Ce besoin s'exprime dans le contexte d'une culture industrielle, exigeante en matière de lisibilité des mécanismes de coûts et de bénéfices, exigeante aussi concernant les conditions des investissements et les décisions stratégiques.

C'est à partir des travaux avec quelques entreprises membres d'un "club TMS" animé par le réseau ANACT¹⁶ notamment, qu'il est apparu que les pratiques actuelles d'évaluation s'appuyaient sur des bases insuffisantes et qu'elles rencontraient deux difficultés.

1. L'approche par les coûts directs (en particulier les cotisations AT/MP, ...) permet une évaluation quantitative utile et constitue une base minimale incontournable.

¹⁵ cf. JP. BRUN et travaux au sein de la chaire de gestion de santé et sécurité au travail, université Laval, Québec ; voir www.cgsst.ulaval.ca ;

¹⁶ « club TMS Nord-Est » : réseau d'entreprises créé en 2000 et ayant engagé des actions significatives de prévention des TMS. Elles échangent régulièrement leurs expériences, sous l'égide de l'ARACT Lorraine et de l'ANACT. Sept autres clubs fonctionnent à ce jour sous l'égide du réseau ANACT (Centre, Bretagne, Normandie, Pays de la Loire, Poitou Charente, Franche Comté et Rhône Alpes).

Mais cette évaluation est insuffisante et il est nécessaire de s'intéresser aux coûts immédiatement induits par les perturbations organisationnelles liées à ces pathologies (absences, gestion du remplacement, traitement des plaintes, formation des remplaçants, gestion des inaptitudes, par exemple).

2. L'approche économique des questions de santé oblige à dépasser les coûts financiers directs et indirects des maladies et des accidents, et à travailler les atteintes à la performance des sites de production où se développent ces pathologies. En effet, nous faisons l'hypothèse que les perturbations organisationnelles liées à ces pathologies affectent gravement l'efficacité de la production, les délais, le climat social, le développement de projets avec l'implication des salariés, l'image de l'entreprise, etc. Ainsi, c'est la performance globale de l'entreprise et son attractivité qui sont interrogées par les impacts des pathologies sur les conditions de mobilisation de ses ressources humaines.

C'est sur la base de ces hypothèses que le réseau de l'ANACT s'est alors intéressé aux travaux existants, en cherchant à approcher tout d'abord le coût des Accidents du Travail et des Maladies Professionnelles, et à les poursuivre pour préciser d'autres formes de coûts liés à ces risques complexes que sont les TMS.

Les études de l'ANACT

Une première étude a été confiée à l'ISEOR¹⁷ en 2002 : elle a visé à investiguer trois entreprises¹⁸ sur la base du questionnaire précédent et à partir des modèles théoriques et des méthodologies proposées par ISEOR¹⁹. L'institut a procédé à une série d'entretiens semi-directifs de personnes ayant, pour partie, la charge d'actions de prévention des TMS et d'autres n'ayant pas de telle responsabilité (non-spécialiste TMS : directeur d'usine, responsable de production, chef d'équipe, opérateurs, ...). Ces entretiens croisés visaient à faire apparaître des dysfonctionnements existants sur des lignes de production où des TMS étaient apparus, en complément d'analyse documentaire (PV et bilan annuel CHSCT, bilan social, données médicales, ...). Le coût de ces dysfonctionnements a fait l'objet d'estimations financières par rapprochement avec les services de gestion et de comptabilité des entreprises. Enfin, des restitutions à tous les acteurs sollicités ont eu lieu dans chaque entreprise.

Les travaux de l'ISEOR sont guidés sur sa méthode d'évaluation des "coûts-performances cachés"²⁰. Cette démarche se distingue par le fait qu'elle ne sépare pas formellement les coûts directs et indirects, mais recourt à un concept général de « coûts-performances cachés ». La théorie socio-économique de l'entreprise sous-jacente à cette méthode postule que le système comptable de l'entreprise ne rend compte que d'une partie des effets des TMS, et qu'il convient donc d'identifier les processus de dysfonctionnements qui sont à l'origine des coûts, à travers les régulations opérées par les acteurs de l'entreprise, notamment au plus près des situations de travail.

¹⁷ ISEOR : Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, centre de recherche associé à l'université Lyon 2 et au groupe ESC de Lyon, ; voir www.iseor.com

¹⁸ 3 entreprises : 2 entreprises de sous-traitance automobile, 1 de construction d'appareillage électrique ; effectif de production allant de 445 à 1387 personnes ; effectif de production atteint de TMS (reconnus par SS) : entre 43 et 93 soit un taux de 6 à 20% ; par ailleurs, 3 à 11% des personnes bénéficient de restrictions d'aptitude

¹⁹ cf. publications H. Savall, V. Zardet sur "coûts et performances cachées"; voir site www.iseor.com

²⁰ « Étude « Prévention des troubles musculo-squelettiques », rapport à l'ANACT, H. SAVALL, V. ZARDET et M. BONNET (décembre 2002) ; voir "Identifier les dysfonctionnements", interview H.Savall, V. Zardet, Travail et Changement, mensuel ANCT, mai 2003

La démarche d'évaluation croise donc deux notions :

1. Les dysfonctionnements selon une typologie en 6 domaines, dont celui des conditions de travail.
2. Les effets en termes de coûts, selon une typologie en six modalités qui comprend à la fois des coûts financiers (sur-salaires, sur-consommations), des pertes de temps, des effets induits (non-production, non création de potentiel, risques pour la performance globale).

En ce qui concerne la technique d'évaluation des coûts, on note que l'ISEOR recourt, pour chiffrer les « sur-temps » et les « non-productions », au concept de « contribution horaire à la marge sur coût variable » plutôt qu'au coût salarial. Cet indicateur est défini par la formule suivante : $CH = (\text{chiffre d'affaires} - \text{coûts variables}) / (\text{volume annuel attendu d'heures de travail})$. Il s'agit donc une notion de contribution économique moyenne par salarié : le chiffrage des coûts représente donc une perte de valeur.

Cette étude a permis d'aboutir à une évaluation des coûts des dysfonctionnements liés aux TMS et des actions de prévention ; elles ont aussi mis en évidence les difficultés des entreprises à s'approcher d'une analyse complète des coûts et les enjeux posés par la question des TMS entre les différents acteurs au sein des entreprises. Selon ces calculs, on arrive à des coûts cachés de l'ordre de 10 à 30 fois les coûts directs (coût direct : refacturation AT/MP). Ainsi, dans les entreprises considérées, le coût total des pathologies et des dysfonctionnements était estimé entre 6800 à 11 200 € par personne atteinte de TMS et par année.

L'étude confiée à l'ISEOR a montré, dans les trois entreprises, des difficultés sur plusieurs plans qui freinent globalement une approche complète du coût des TMS. Ces difficultés proviennent essentiellement d'écarts de points de vue significatifs entre les divers acteurs au sein des entreprises sur :

- Les possibilités et la manière de prendre en compte les TMS : des écarts importants sur la définition même des TMS et sur le rattachement à cette catégorie de plaintes manifestées par des salariés. De même, des écarts importants se sont révélés sur le repérage de coûts spécifiques imputables aux TMS (ex. absentéisme). Il y a un manifestement des ambiguïtés et un manque de stabilité sur la définition des TMS au sein des entreprises selon les différents acteurs.
- La sous-estimation des TMS est flagrante car le personnel intérimaire n'est pas pris en compte, de même que le taux d'absentéisme lié aux douleurs en relation avec des TMS avérés ou probables est largement sous évalué. Il y a par ailleurs, globalement, un manque de remontée d'informations relatives aux plaintes et signaux d'alerte auprès des directions d'entreprise, soit du fait de difficultés à obtenir des informations des services médicaux, soit du fait des salariés eux-mêmes qui craignent des retombées négatives sur leur emploi.
- Dans les entreprises, cette approche des coûts des TMS montre qu'il s'agit d'un sujet très sensible, voire tabou, avec deux tendances contradictoires : les minimiser (risques de choix négatifs ex. délocalisation) ou les maximiser pour justifier les actions à prévoir et à financer.

L'ISEOR montre ainsi nettement les difficultés de l'approche de la réalité des TMS, et donc de leur coût, témoignant ainsi des enjeux et des tensions fortes qui existent sur ces pathologies, même dans des entreprises engagées clairement et depuis longtemps dans des actions de prévention. L'essoufflement des acteurs les plus engagés dans ces actions met en

évidence les limites des actions engagées qui, dans des entreprises, sous forte tension entre la logique économique et la logique sociale (cf. sous-traitance concurrentielle), ne semblent guère explorer des organisations du travail alternatives à des formes très spécialisées sur un modèle taylorien classique. Les principaux apports de l'étude de l'ISEOR concernent donc la mise en lumière de critères et de démarches possibles d'évaluation des coûts cachés des dysfonctionnements liés aux pathologies TMS avec l'apport spécifique de la notion de "contribution à la valeur ajoutée". Elle donne aussi des indications sur le rapport coût direct – coût indirect (10 à 30 fois) et elle montre surtout les difficultés méthodologiques d'approche d'un sujet sensible avec des enjeux économiques et sociaux forts.

Cette étude a été complétée par une seconde initiative, en 2004, confiée à ESSOR Consultants et ITG²¹. Elle a investigué deux nouvelles entreprises à partir des acquis de l'étude précédente, d'une part, et d'autre part de la confrontation avec d'autres modèles d'approches proposés. L'objectif était ici de tester sur des situations concrètes les éléments de méthode d'évaluation des coûts et, surtout, de dépasser l'approche des "coûts" pour aborder la question de l'intégration des TMS dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

Synthèse des travaux à disposition

Avant d'aborder notre point de vue synthétique à l'issue de cette 2^{ème} étude, nous pensons devoir évoquer quelques travaux présents dans la littérature et la communauté des préventeurs à ce jour²² sur les notions de "coûts" en matière d'AT/MP et de tenter d'en faire la synthèse.

L'Agence de Bilbao a publié en 2002 une étude sur les coûts socio-économiques des accidents du travail²³. Cette étude a une visée assez large, puisqu'elle s'intéresse à trois niveaux d'analyse : l'individu, l'entreprise et la société. Elle s'emploie à recenser et évaluer l'ensemble des coûts et bénéfices associés aux accidents du travail et aux actions de prévention. Elle propose une formalisation d'un processus d'évaluation des coûts en plusieurs étapes. Au niveau de l'entreprise, l'étude propose de distinguer trois catégories de coûts ou bénéfices :

- les coûts reliés aux accidents du travail,
- les coûts des actions de prévention,
- les bénéfices induits potentiels des actions de prévention.

Les travaux de l'INRS²⁴ concernent davantage le niveau de l'entreprise, avec un objectif de dégager une approche suffisamment simple pour pouvoir être mise en œuvre concrètement sur le terrain, et faciliter des comparaisons inter-entreprises ou des analyses de branche.

²¹ ESSOR Consultants, Lyon (B. Doerflinger) www.essorconsultants.fr et ITG consultants, Paris (D. Fauconnier)

²² le sujet avait déjà été travaillé à l'ANACT ; voir « *Le coût des conditions de travail* », *guide d'évaluation économique*, ANACT, coll. Outils et méthodes, 1979 ; d'autres études sont publiées actuellement sur le coût du stress principalement au niveau macro-économique, peu s'intéressent au niveau de l'entreprise ; d'autres travaux notables sur le sujet à par T.N.O. (Pays-Bas) : www.arbeid.tno.nl et PREVENT (Belgique) : www.prevent.be

²³ « *Inventory of socioeconomic costs of work accidents* », Jos MOSSINK (TNO) et Marc DE GREEF (PREVENT), 2002, téléchargeable sur le site www.agency.osha.eu.int

²⁴ INRS : voir notamment « *Evaluation du coût indirect des accidents du travail* », synthèse établie par D. PHAM à partir d'une étude du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Cahiers de notes documentaires n°130, 1^{er} trimestre 1988 ; « *Evaluation du coût global des accidents du travail au niveau d'une ou plusieurs branches d'activité. Perfectionnement de l'outil développé dans le cadre de l'étude A.1/1.006* », par C. TRONTIN (2000)

Les auteurs retiennent trois notions de coûts : les coûts directs, les coûts indirects et les coûts d'opportunité. Leur démarche vise cependant à analyser plus particulièrement les coûts indirects.

L'analyse des démarches d'approche des coûts fait apparaître quelques convergences significatives :

➤ Une différenciation entre coûts directs et autres coûts

Il est acquis dans tous les cas que l'évaluation économique ne saurait se limiter aux coûts directement imputables aux accidents du travail ou au phénomène TMS. Il convient d'intégrer les coûts, dénommés indirects ou « cachés », qui représentent les effets induits, à plus ou moins long terme, sur le fonctionnement et la performance globale de l'entreprise. Cet élargissement de l'approche est fondamental, et les évaluations chiffrées montrent la plupart du temps que les coûts indirects ou induits sont très importants, plus que les coûts directs.

➤ Un recours inévitable à des conventions de calcul

Le fait même d'élargir l'évaluation aux coûts indirects pose des questions difficiles quant à la possibilité de chiffrer les différentes sources de coûts listées, et à la fiabilité de ces chiffres.

Deux grandes raisons expliquent ce constat :

- la séparation des effets induits dus aux accidents du travail ou aux TMS, et des effets dus à d'autres causes ou à l'évolution générale de l'entreprise, est souvent difficile (par exemple en matière d'évolution de la productivité, ou de l'absentéisme) et repose sur une appréciation partiellement subjective de la part des différents acteurs,
- un certain nombre d'effets sont clairement d'ordre qualitatif (image de l'entreprise, climat social, ...) et ne pourraient être estimés le cas échéant qu'au prix d'hypothèses très incertaines sur leurs impacts économiques et financiers.

La contrepartie, et sans doute l'inconvénient, de cette approche élargie des coûts est donc de mettre formellement sur le même plan des indicateurs dont le chiffrage est assez incontestable, lorsqu'ils se manifestent par des flux financiers identifiables, et des indicateurs davantage sujets à convention de calcul, et parfois carrément non chiffrables de façon sérieuse.

➤ L'importance du contexte socio-organisationnel

Cette conscience du caractère intrinsèquement conventionnel d'une partie du chiffrage des coûts doit être complétée par la prise en compte du contexte socio-organisationnel propre à chaque entreprise. En effet, aussi bien les effets induits des accidents du travail ou des TMS, que les réponses apportées en termes de régulation de ces effets, sont très contingents à l'organisation du travail dans l'entreprise, au contexte social, aux formes de management, etc.

À titre d'exemple, l'absentéisme induit peut être géré en interne par des heures supplémentaires, la modulation du temps de travail, la polyvalence, ou l'intensité du travail ou bien par des moyens externes tels que l'intérim, les CDD, la sous-traitance. Les coûts associés pourront être parfois très différents, et les sources d'information ne sont pas les mêmes.

➤ Le rôle clef du processus d'identification et d'évaluation des coûts

Le processus de construction, puis d'utilisation, de l'évaluation économique est un enjeu en lui-même. La façon dont les acteurs sont impliqués dans la définition des indicateurs, la collecte des informations, leur mise en forme, puis dans les débats autour des décisions à prendre, et enfin dans le suivi des actions, est fondamental pour « donner sens » à cet exercice. Il est donc essentiel de ne pas considérer une méthode d'évaluation comme

indépendante de son contexte d'application, et de porter une attention particulière à son inscription dans le fonctionnement concret de l'entreprise et dans le management.

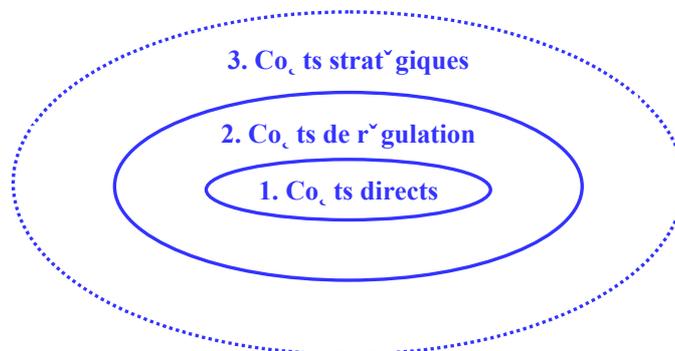
Ces considérations ont pour conséquence l'énoncé de deux précautions essentielles à garder à l'esprit lorsque l'on utilise ce type d'analyse :

- considérer les variations relatives plus que les valeurs absolues : compte tenu des conventions de calcul et des hypothèses nécessaires au chiffrage, un résultat pris dans l'absolu risque toujours d'être sujet à caution. Par contre, l'observation des variations relatives d'une année sur l'autre, ou entre des situations différentes (ateliers, catégorie professionnelle, tranches d'âge) est a priori beaucoup plus significative puisque les conventions sont identiques d'un cas à l'autre.
- assurer une pérennité du dispositif d'évaluation : une évaluation des coûts sera d'autant plus utile qu'elle permettra de suivre la situation au fil du temps. Ceci suppose de mettre en place un dispositif pérenne pour alimenter un tableau de bord périodique. Ceci permet de dépasser le seul effet de sensibilisation des acteurs qui peut découler de la production de chiffres ponctuels, pour aller vers un outillage opérationnel à plusieurs usages possibles.

Essai d'une nouvelle approche des coûts

À l'issue de l'étude de 2004, il nous semble que le schéma suivant peut être proposé pour l'analyse des coûts :

Ce schéma illustre la nécessité d'une approche qui élargit progressivement la prise en compte

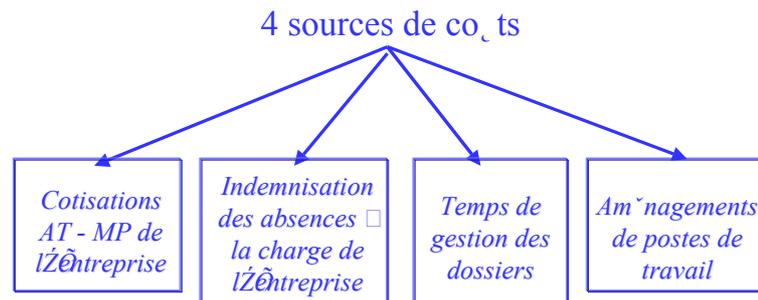


des effets des TMS pour l'entreprise. L'outil proposé permet de formaliser le recensement et l'évaluation des coûts sur les deux premiers niveaux. Notons toutefois dès maintenant que l'examen systématique de ces deux premiers niveaux est nécessaire avant d'élargir aux coûts et risques stratégiques, dans la mesure où ceci permet d'identifier les principaux dysfonctionnements et régulations à relier aux TMS, et que cela fournit donc une base indispensable à une réflexion plus stratégique. Par ailleurs, le chiffrage des deux premiers niveaux peut constituer une étape pédagogique très utile pour faire prendre conscience à la fois de l'ampleur des coûts en présence, et des limites inhérentes à ce chiffrage.

Les tableaux ci-après rendent compte de la distinction entre coûts directs et coûts de régulation, en s'inspirant largement de l'approche de l'ISEOR.

- Les coûts directs sont imputables à la gestion des TMS identifiés
- Les coûts de régulation sont liés aux dysfonctionnements induits par les TMS : 3 types ont été retenus : effets sur l'absentéisme, effets sur la productivité, et effets sur le niveau de performance atteint par la production.

Les coûts directs



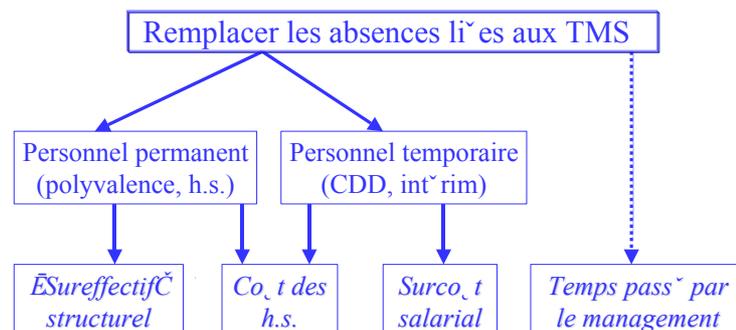
Les coûts de régulation

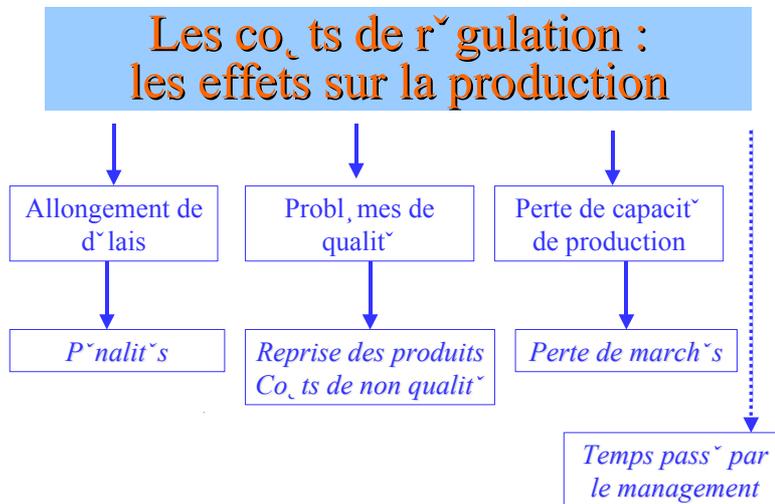
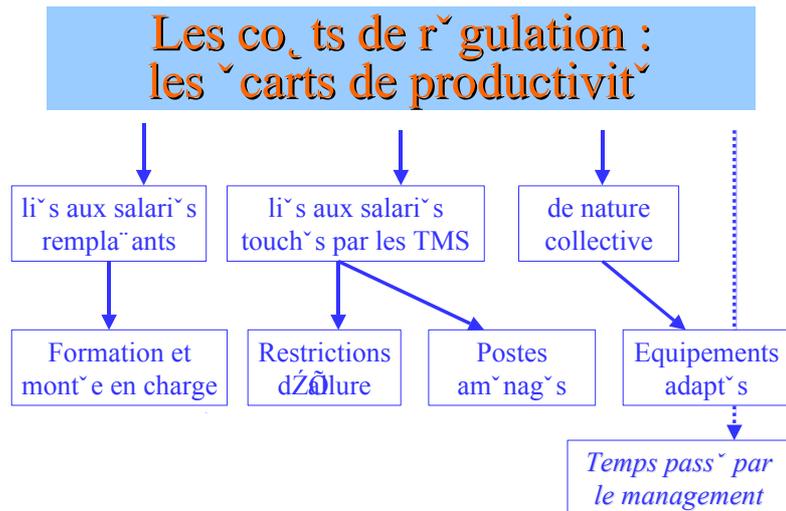
Préalable : identifier avec les acteurs opérationnels les dysfonctionnements ressentis et les régulations mises en œuvre

3 grandes catégories de dysfonctionnement



Les coûts de régulation : l'absentéisme





L'utilité de cet outil nous semble double :

- Il offre un cadre rigoureux de repérage des effets pertinents à prendre en compte dans le contexte de chaque entreprise (tous les paramètres ne sont pas systématiquement présents dans toutes les entreprises),
- Il permet de chiffrer assez rapidement les éléments les plus accessibles.

Mais cet outil vise à objectiver une approche économique d'une situation donnée (notamment en situation de diagnostic préalable d'une situation). Il n'est, par contre, pas totalement adapté à un contexte où il s'agirait d'évaluer les coûts et bénéfices d'un investissement de prévention ou d'un plan d'action (car il faudrait alors d'une part identifier les coûts spécifiques de ce plan d'action, et d'autre part des éléments de pronostic sur les effets induits des actions envisagées). Par ailleurs, la notion de productivité utilisée est prise ici sous l'angle économique global, en termes d'impact financier (pertes de production) et non sous l'angle plus « physique » de la productivité dans l'organisation du travail (rendement individuel, rythme de travail, ...). Il est clair que cette approche ne réduit pas l'utilité d'une analyse organisationnelle ou ergonomique de la productivité.

Vers l'analyse stratégique

L'analyse par les "coûts" des dysfonctionnements dans les deux entreprises investiguées par ESSOR/ITG, un abattoir de volailles et une usine de fabrication de mobilier de bureau²⁵ ont montré, outre les mêmes difficultés méthodologiques, les limites de cette approche et le fait que les décisions d'entreprise renvoient à des critères beaucoup plus larges que les seuls chiffrages de coûts. Il est intéressant en particulier de constater un mélange d'éléments relatifs à la stratégie de compétitivité de l'entreprise (en particulier la réactivité, la flexibilité, la qualité des produits et de service, ...), d'éléments relatifs à la stratégie de gestion des ressources humaines (attractivité de l'emploi, climat social, ...), et d'éléments d'ordre éthique (volonté d'équité, responsabilité sociale).

Ainsi, dans l'abattoir de volailles, on a constaté que l'effet dominant se situe au niveau du sureffectif structurel lié à l'absentéisme (l'entreprise ayant pour politique de faire appel à ses ressources internes et très peu à de l'emploi non-permanent). En conséquence, les coûts de régulation sont environ 4,4 fois plus élevés que les coûts directs. En rapportant au nombre de cas de TMS dans l'entreprise, on obtient un ratio de 38.219 euros par TMS reconnu, et 22.648 euros par TMS déclaré, et en rapportant au nombre total de salariés de production, on obtient 1.422 euros par personne, (soit 86 % du salaire mensuel moyen, charges sociales incluses, d'un salarié en début de carrière). On peut résumer ce dernier résultat par une « formule-choc » en disant que les TMS coûtent presque un treizième mois à chaque salarié.

Dans cette entreprise, ce type d'évaluation n'avait jamais été fait. On peut souligner que le premier intérêt suscité a été de l'ordre de la sensibilisation : le chiffre obtenu rapporté à l'emploi en production donne un ordre de grandeur de l'importance de l'enjeu. Pour autant,

la problématique des TMS en tant que facteur limitant pour le développement de l'entreprise apparaît aux acteurs comme une approche assez théorique. Il est apparu que deux risques stratégiques potentiels étaient finalement plus directement mobilisateurs pour l'entreprise.

➤ Le risque d'une dégradation de la compétitivité prix

Le poids de la main d'œuvre dans les coûts de production (environ 70 %), la forte concurrence sur les prix, et la faiblesse des marges, peuvent laisser penser que les coûts structurels des TMS (en particulier l'existence d'un « sur-effectif » destiné à pallier l'absentéisme) pourraient constituer un handicap pour la compétitivité de l'entreprise en matière de prix (un sureffectif de 5% sur les effectifs de production correspond environ à 3 % sur le coût de revient). Mais le sentiment est que, les TMS touchant de toute façon de manière analogue l'ensemble du secteur, le phénomène n'a pas d'impact très significatif sur la position concurrentielle relative de chaque entreprise. En outre, la réorientation stratégique sur la RHD est relativement récente et empêche de raisonner à structure d'activité comparable. L'enjeu de réorientation de l'activité sur de nouveaux marchés semble donc dominer le paysage pour cette entreprise.

➤ Le risque d'une dégradation de la cohésion sociale

C'est l'impact possible sur le climat social qui constitue le sujet de réflexion le plus présent. En effet, le constat est celui de difficultés croissantes à gérer les parcours des salariés touchés. Les postes les moins contraignants qui permettaient d'accueillir certaines personnes sont tous occupés, et il est de plus en plus difficile aux encadrants d'organiser la production tout en

²⁵ un abattoir de volailles de 450 personnes dont 400 en production (23 cas de TMS déclarés en 2003) ; une usine de fabrication de mobilier de bureau de 1000 personnes : investigation sur un site de production de 140 personnes dont 36 sont concernées par une restriction d'aptitude liée aux TMS.

préservant des possibilités d'intégration des salariés qui reprennent le travail après une période d'absence due aux TMS. L'une des conséquences est alors de reporter des contraintes du travail sur les salariés aptes, au risque, d'une part de créer un sentiment d'inéquité et des tensions entre salariés selon leur état de santé, et d'autre part d'augmenter les risques de développer des TMS pour ces salariés. Ce risque social est perçu par beaucoup d'acteurs, dans des fonctions différentes, qui ressentent des relations de travail plus difficiles depuis quelque temps. Un signal d'alerte a été observé en cours d'étude, lorsqu'un conflit social bref a eu lieu autour des questions de conditions de travail et de comportement de l'encadrement. Ce qui a notamment inquiété la direction est le fait que le conflit a été porté par une population de salariés plutôt anciens, qu'elle considérait a priori comme motivée et impliquée dans l'entreprise. Une interprétation possible est que ces salariés qui jusqu'à présent « absorbaient » la régulation des absences (par de la mobilité entre lignes de production, des changements d'horaires, des heures supplémentaires) commencent à juger insupportables les contraintes induites, et ressentent un sentiment de malaise croissant. Le conflit a été bref, mais ouvre à une réflexion sur le développement des inégalités internes face aux effets des TMS

Dans l'entreprise de fabrication de mobilier de bureau, les principaux postes de coûts identifiés sur les bases coûts/ bénéfiques classiques sont également très loin d'être négligeables, en particulier :

- les coûts de la contre-productivité : Les restrictions médicales et les TMS sont intégrés dans les calculs des temps gammes sous forme « d'aléas » supplémentaires (20% de temps en plus) pour 25% de la main d'œuvre d'atelier, soit l'équivalent d'un sureffectif structurel coûtant 5 points de la masse salariale (sur la main-d'œuvre directe).
- Les coûts de l'absentéisme : Pour les salariés touchés par des restrictions médicales : moyenne de 15% d'absentéisme et pics à 20% ; ce qui double l'absentéisme moyen du site (de 4 % pour les salariés sans TMS, il s'élève à 8%, avec les salariés touchés par les TMS). Ces deux postes de coûts, à eux seuls, représentent ainsi 7,4% de la masse salariale. On retrouve le même ordre de grandeur que dans l'abattoir de volailles, soit un « 13^{ème} mois ».

Pour autant, l'approche des coûts n'est pas, là non plus, pas le seul facteur mobilisateur de l'entreprise : ce sont bien d'autres considérations qui ont pesé, fin 2003, en faveur d'une politique d'investissement, impulsée par la Direction France, en matière de prévention des TMS. Plusieurs types de critères peuvent expliquer les choix d'investissement de l'entreprise dans cette politique active de prévention :

- des critères éthiques : limiter l'externalisation des contraintes de pénibilité du travail et de flexibilité, ne pas laisser davantage se développer en interne des organisations du travail à deux vitesses (équité), concilier au mieux performance et santé.
- Des considérations proprement stratégiques sur la « limite de capacité » atteinte par l'organisation. Il s'agit ici de prendre en compte le « mur » auquel elle se trouvait confrontée pour pouvoir progresser d'une quelconque manière dans les schémas actuels :
- usure des hommes les plus exposés à la « marée » des TMS, mais aussi d'autres salariés qui – dans des formes d'organisation officieuses « compensatrices » – palliaient les absences, les restrictions de polyvalence, les baisses d'efficacité engendrées par les TMS,
- tensions entre groupes sociaux internes et risques de décrochage de ceux qui « avaient toujours joué le jeu » jusque-là pour sortir les résultats,

- instauration de cercles vicieux à un stade où les moyens palliatifs « saturaient » sérieusement, tant du côté des salariés que du côté de l'organisation, et alors même que différents autres facteurs d'usure venaient se cumuler de façon inédite avec cette saturation des hommes et de l'organisation. Plan social, mise en place d'une nouvelle forme de production fondée sur une standardisation poussée, baisse drastique des prix du marché, RTT difficiles à prendre pour l'encadrement d'atelier, ...

Une organisation du travail qui repose ainsi – pour « sortir ses résultats » - sur des « compensations » récurrentes des faiblesses locales et des limites de nombre de ses salariés, ne tient pas dans le contexte d'une économie dont le côté « au plus juste » se renforce chaque jour. Autrement dit : les TMS transforment à terme une organisation du travail en organisations régulées par des « compensations » locales. Cette dérive use d'autant plus vite une telle organisation du travail que l'environnement renforce ses contraintes (prix, fluctuations-délais-réactivité, qualité, diversité).

Ainsi, au travers de ces deux exemples²⁶ et de la diversité des activités et des contextes, il nous semble possible de commencer à construire une grille d'analyse transversale en nous appuyant sur cette notion de risque stratégique. Dès lors que l'on accepte de considérer ce terme dans une acception assez large, portant à la fois sur les dimensions économique, organisationnelle et sociale, et mettant d'abord l'accent sur l'idée de « situation critique », comportant un risque de rupture par rapport à un état existant de régulation du phénomène TMS.

Précisons qu'il ne s'agit pas ici de substituer cette approche aux démarches d'évaluation des coûts, mais plutôt de les utiliser dans le cadre d'une approche plus ambitieuse. C'est cette approche que nous allons maintenant essayer de formaliser.

Ainsi, il nous semble possible de distinguer deux grandes formes de situations critiques.

- TMS : à l'origine de la perturbation d'un process clé :

Nous le définirons comme la perturbation d'un process clé (c'est-à-dire différenciant l'entreprise sur son marché), dont les TMS allongent directement le délai de réalisation ou perturbent directement la fiabilité, avec des effets perceptibles et très sensibles sur son marché. Dans cette situation, les TMS (ou tout autre problème récurrent et croissant de santé) induisent des pertes importantes d'efficacité sur l'un des process sensibles de l'organisation, à des moments et dans des situations limites de service, de production, ou de commercialisation. Les conséquences sont très préjudiciables pour la compétitivité ou le service rendu. Un investissement de prévention ciblé sur ce process pourrait a contrario améliorer très sensiblement la compétitivité du service ou de la production. Ce pourrait aussi devenir le cas des abattoirs, qui opèrent au sein d'un marché où la compétitivité se joue sur les prix de façon très serrée, et où la main d'œuvre constitue environ les trois quarts du prix de revient. On imagine sans mal que des écarts de compétitivité radicaux discriminent sur ce marché ceux qui sauraient aménager le process humain de transformation des volailles et réduire ce faisant leur surcoût de 5% lié aux TMS, de ceux qui le laisseraient dériver sans le maîtriser.

- TMS : un "plus" dans le cumul des perturbations :

Nous le définirons comme le cumul des TMS avec plusieurs facteurs clés de perturbation « crescendo » de l'organisation. Le renforcement mutuel de ces dysfonctionnements et les perturbations qui s'installent durablement aboutissent avec le temps à « saturer » radicalement à la fois l'organisation, les relations de travail, et les capacités de résistances humaines et

²⁶ et également un exemple issu d'une compagnie aérienne qui a fait l'objet d'une étude par TNO (Pays-Bas)

sociales internes, jusqu'à hypothéquer l'essentiel des facultés d'absorption des aléas et d'adaptation. Les TMS (ou tout autre problème récurrent et croissant de santé) n'ont pas d'impact économique perceptible pris isolément, mais ils se trouvent se cumuler progressivement avec d'autres perturbations ou turbulences majeures de l'environnement externe ou interne (du travail), qui en viennent à « saturer » globalement toutes les facultés d'adaptation de l'organisation. Celle-ci atteint alors des limites de capacité humaine ou sociale, comme un équipement atteint ses « limites de capacité » fonctionnelles (états limites de service, usuelles, ou ultimes). Des dysfonctionnements majeurs ne peuvent que s'en suivre, faute de politique active de prévention et de correction, impactant en particulier la « conflictualité », l'adaptation aux changements, la réactivité, l'innovation, voire la productivité et les coûts de main d'œuvre de l'ensemble des salariés en état de rejet radical d'un système dépassé dont ils n'attendent plus d'adaptation ni de progrès.

Toutes ces dimensions étaient perceptibles au moment du début de l'étude dans les sites du fabricant de mobilier de bureau, en particulier en ce qui concerne le management d'atelier, en état d'"hypersollicitation" et de saturation chronique.

Conclusion

Ainsi, ces deux initiatives de recherche se complètent ; elles ont permis d'élaborer les principaux descripteurs de la dimension économique des TMS. L'approche par les coûts est d'un apport intéressant et nécessaire pour l'entreprise, mais ses limites apparaissent rapidement. La notion de risque stratégique a enrichi l'approche économique. Selon les cas, les contextes, ces différentes approches pourront servir la mobilisation de l'entreprise, en particulier des acteurs confrontés à l'utilisation des modèles économiques et de mesure de la performance.

Ces approches incitent les Directions à travailler à mettre en place des tableaux de bord et des indicateurs prédictifs des situations de crise, et pour cela un pilotage stratégique. Ceux-ci devront être à la fois objectifs (comptabilisables) et subjectifs (appréciables en matière d'enjeux d'opportunités et de risques). Ils seront aussi récapitulatifs et prédictifs, techniques (spécifiques à telle et telle fonction spécialisée), et synthétiques (consolidés au global, via l'approche de « situations critiques » appréciées de plusieurs points de vue).

Pour cela, le système de pilotage doit être davantage construit à partir des activités, c'est-à-dire réunir des informations ciblées en vue d'une vision d'ensemble des situations et donc des acteurs de différents « points de vue ». Cette approche rejoint un certain nombre d'approches « critiques » des systèmes classiques de gestion. L'analyse à partir des TMS n'est pas spécifique de ce point de vue, mais confirme ce besoin d'évolution des logiques de construction des systèmes d'information.

Ces approches de la dimension économique des TMS sont parcellaires : elles invitent à travailler avec déontologie et méthode les limites économiques des modèles d'organisation de production et du travail et recherchent la construction de nouveaux modèles d'organisation et de gestion favorables à la valorisation du travail comme une ressource en combinant efficacité productive et bien-être au travail.

Dans tous les cas, préciser une approche économique de la prévention ne dédouane pas le Chef d'Entreprise de ses responsabilités en matière de prévention effective des risques et de préservation de la santé. Les partenaires sociaux de l'entreprise ont eux aussi un rôle à jouer dans l'utilisation et le contrôle de ce type de modélisation des coûts. Enfin, la responsabilité sociale de l'entreprise place ces deux acteurs dans un nécessaire contrôle de l'usage de l'outil,

car, de ce point de vue, ce n'est pas en termes de coûts qu'ils rendent compte de leurs engagements.