

Approche économique de la problématique des troubles musculo-squelettiques. Des coûts aux risques stratégiques.

*Dominique Fauconnier, ITG Consultants et Michel Pépin, ESSOR Consultants
en collaboration avec Philippe Douillet, Chargé de mission Santé-travail à l'ANACT*

Les TMS sont devenus un problème de santé au travail, voire de santé publique, ils sont aussi un enjeu majeur pour de nombreuses entreprises. L'ANACT a récemment poursuivi ses recherches sur la dimension économique de ces pathologies pour les entreprises. Le volet de la recherche qui nous a été confiée ne vise en aucun cas à réduire les questions de santé à une question de rapport "coûts - bénéfices", mais à alimenter la réflexion sur un aspect utile à la prévention, l'aspect économique, sa prise en compte à sa juste valeur, atout pour la prévention dans/ par l'entreprise.

Difficultés de motiver la prévention : l'approche économique, un facteur de mobilisation des entreprises ?

Face à la montée des TMS, la mobilisation des entreprises reste difficile, en particulier du fait de la difficulté d'aborder des pathologies d'origine plurifactorielle et donc de bâtir une politique de prévention complexe. La DRH joue souvent un rôle pivot pour entraîner les diverses compétences nécessaires à l'action, à condition de pouvoir convaincre les directions de la nécessité de cette action et de l'anticipation des situations pathogènes.

L'évaluation du coût économique des TMS pour l'entreprise est un élément favorable à cette mobilisation. À part les taux de cotisation AT/MP l'entreprise ne dispose en général pas d'indicateurs pour approcher le coût des TMS. Il s'agit dès lors pour le DRH (souvent) de montrer l'intérêt pour l'entreprise au prise à des logiques financières, de s'engager dans l'action en mettant en valeur l'ampleur des perturbations économiques et sociales liées au développement des TMS et de faire apparaître l'inaction comme un risque pour l'entreprise : une approche plus fine des « coûts » des TMS peut être alors un atout dans cette démarche de mobilisation.

Peu de pratiques d'évaluation économique malgré l'attente des entreprises.

Des pratiques de l'évaluation existent, mais nombre d'entreprises expriment aujourd'hui le souhait

d'approcher plus précisément la réalité de l'ensemble des conséquences des TMS.

Le club (d'entreprises) TMS / Nord-Est animé par le réseau ANACT, a creusé les limites des pratiques actuelles d'évaluation, fondées sur des bases limitatives :

- l'approche par les coûts directs constitue une base incontournable mais largement insuffisante, car il est nécessaire de s'intéresser aux coûts immédiatement induits par les perturbations organisationnelles liées à ces pathologies (absences, gestion du remplacement, des plaintes, des inaptitudes...).
- l'approche économique des questions de santé oblige à dépasser les coûts directs et indirects des maladies et à travailler les atteintes à la performance des sites où les TMS se développent. En effet, les perturbations organisationnelles liées à ces pathologies affectent gravement la qualité, la possibilité de produire dans les délais, l'état du climat social, le développement de projets, l'image de l'entreprise, etc.... C'est ainsi la performance globale de l'entreprise et son attractivité elle-même qui sont interrogées par les impacts des TMS sur les conditions de la performance par les ressources humaines.

C'est sur la base de ces hypothèses que l'ANACT a repris des travaux existants, cherchant à en préciser certains aspects et à les poursuivre.

Synthèse de travaux préalables, européens et français.

En abordant notre étude, l'ANACT nous a demandé de synthétiser des travaux disponibles :

- l'Agence de Bilbao a publié en 2002 une étude sur les coûts socio-économiques des accidents du travail,
- des travaux de l'INRS concernent davantage le niveau de l'entreprise (approche visant une simplicité suffisante pour faciliter des comparaisons inter-entreprises, ou des analyses de branche. Les auteurs retiennent trois notions

de coûts : directs, indirects, coûts d'opportunité, analysant plus particulièrement les coûts indirects.

- Une étude a été confiée par l'ANACT à l'ISEOR en 2002 : ces travaux sont fondés sur la méthode d'évaluation des "coûts et performances cachés". 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 ». Sa théorie postule que le système comptable ne rend compte que d'une partie des effets des TMS. Il convient donc d'identifier avec les acteurs les dysfonctionnements à l'origine des coûts, au plus près des situations de travail. En ce qui concerne la technique d'évaluation, l'ISEOR recourt, pour chiffrer les surcoûts au concept de « contribution horaire à la marge sur coût variable » plutôt qu'au coût salarial. Il s'agit donc d'évaluer la perte de contribution économique moyenne par salarié (bien supérieure au surcoût salarial).

L'analyse de ces approches des coûts fait apparaître des convergences :

- La différenciation entre coûts directs et autres coûts

Dans tous les cas les évaluations économiques ne se limitent pas aux coûts directs des TMS. Il convient d'intégrer les coûts indirects ou « cachés », (effets induits immédiats ou à terme). Cet élargissement fondamental révèle que ces coûts induits sont la plupart du temps très supérieurs aux coûts directs.

- Un recours inévitable à des conventions de calcul

Le fait d'élargir l'évaluation aux coûts indirects pose des difficultés de chiffrage, et interroge la fiabilité des chiffres (part de subjectivité). Deux grandes raisons expliquent ce constat :

- la part des impacts strictement dus aux TMS et celle due à d'autres causes concomitantes liées à l'évolution générale de l'entreprise, est souvent difficile à faire,
- un certain nombre d'effets sont clairement d'ordre qualitatif (image, climat social, ...).

Il convient donc de ne pas mettre formellement sur le même plan des indicateurs dont le chiffrage est peu contestable et d'autres, soit sujets à conventions de calcul, soit non traductibles au plan comptable.

- L'importance du contexte de l'entreprise

Le caractère conventionnel d'une partie du chiffrage des coûts doit être contextualisé selon chaque entreprise. À titre d'exemple, l'absentéisme TMS peut être géré en interne (heures supplémentaires, modulation, polyvalence, intensité du travail) ou via

des flexibilités externes (intérim, CDD, sous-traitance). Les coûts induits pourront être bien différents.

- L'impact du processus d'identification et d'évaluation des coûts sur la suite

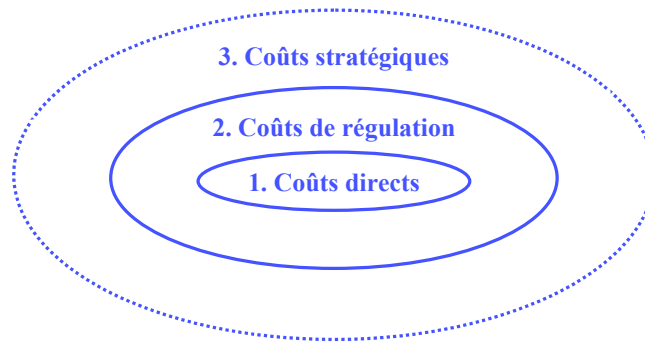
Le processus de construction puis d'utilisation de ces évaluations économiques n'est jamais neutre dans l'entreprise. La façon dont les acteurs sont impliqués dans la définition des indicateurs, la collecte d'information et sa mise en forme, puis dans le débat autour de décisions à prendre et leur suivi, est fondamental pour « donner sens » à cet exercice.

En conséquence, deux précautions essentielles sont à prendre pour utiliser ce type d'analyse :

- considérer des variations relatives plus que des valeurs absolues. Un résultat pris dans l'absolu risque d'être sujet à caution. Par contre, les variations relatives d'une année sur l'autre ou entre populations (ateliers, catégories professionnelles, âges) sont plus significatives, les conventions étant identiques.
- 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, dépasser le seul effet de sensibilisation et aller vers un outil de pilotage.

Essai de nouvelle approche des coûts. Principaux résultats de nos travaux.

À l'issue de notre étude (2004), le schéma suivant peut être proposé pour l'analyse des coûts :

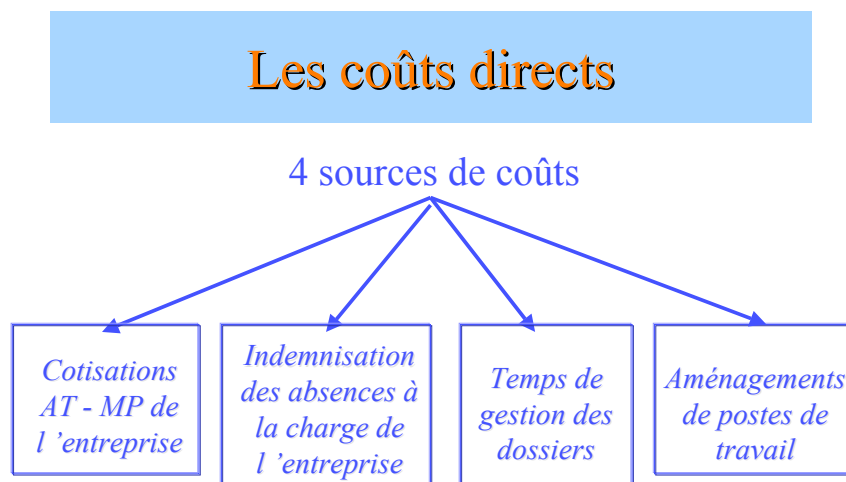


Ce schéma illustre l'intérêt d'une approche économique progressivement élargie à la prise en compte des coûts globaux des TMS pour l'entreprise. L'outil qui suit permet de formaliser le recensement et l'évaluation des coûts sur les deux premiers niveaux. L'examen systématique de ces premiers niveaux est nécessaire avant d'élargir aux coûts et aux risques « stratégiques ». Cela permet d'identifier les principaux dysfonctionnements et régulations induits par les TMS, ce qui fournit une base indispensable à une réflexion plus stratégique. Par ailleurs, le chiffrage des deux premiers niveaux constitue une étape pédagogique utile pour faire prendre conscience de l'ampleur des coûts, et des limites inhérentes à ces chiffrages.

Les deux premiers schémas qui suivent précisent les coûts directs et les coûts de régulation.

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

Les trois schémas qui les suivent précisent et déclinent les coûts de régulation.



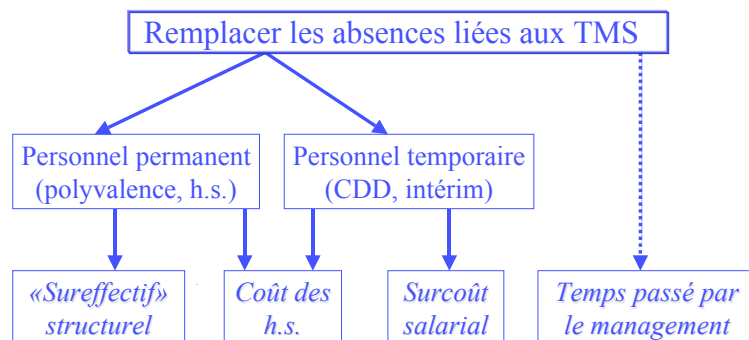
Les coûts de régulation

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

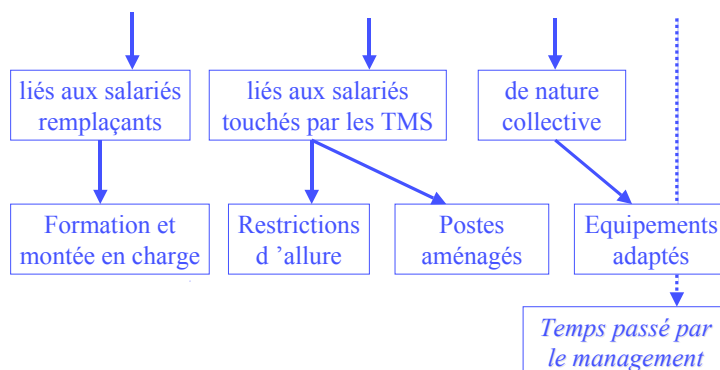
3 grandes catégories de dysfonctionnement

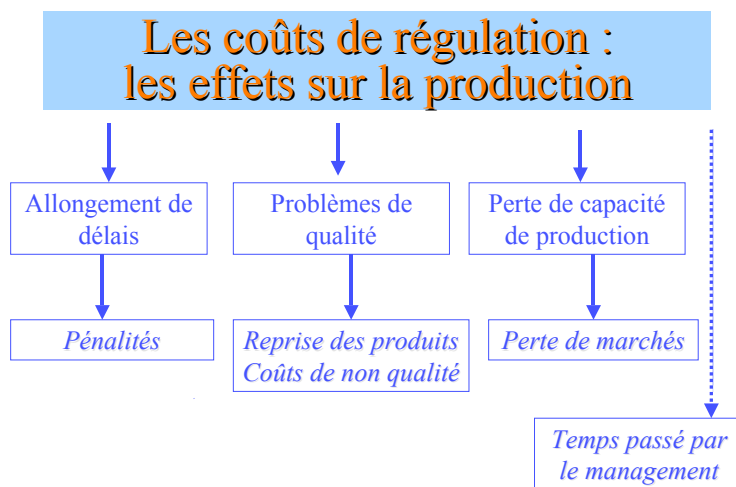


Les coûts de régulation : l'absentéisme



Les coûts de régulation : les écarts de productivité





Cet outil vise à objectiver un diagnostic économique. Il n'est en revanche pas suffisant pour évaluer le retour sur investissement d'un investissement de prévention (il faudrait alors d'une part identifier le coût complet de l'investissement, et d'autre part les éléments de pronostic sur ses effets).

Par ailleurs, la notion de « productivité » est prise ici sous l'angle du rendement financier, et non sous l'angle « physique » de la productivité dans l'organisation du travail (rendement individuel, rythme de travail, ...). Cette approche ne réduit donc nullement l'utilité d'analyses organisationnelle ou ergonomique.

Vers l'analyse stratégique

L'analyse économique par les surcoûts (liés aux dysfonctionnements) a montré ses limites du fait que les décisions renvoient souvent à des critères de décision beaucoup plus larges, fondés sur les conditions de compétitivité de l'entreprise : critères corrélés à la stratégie industrielle ou commerciale (réactivité, flexibilité, qualité des produits et services, ...), à l'attention portée au « capital humain » (attractivité de l'emploi, climat social, ...), éléments éthiques (équité interne, responsabilité sociale).

Dans une entreprise on a constaté que l'impact économique n°1 des TMS concernait la gestion de son sureffectif structurel palliant l'absentéisme lié aux TMS (cette entreprise a pour politique de le compenser par des ressources internes). Ses coûts de régulation sont environ 4,4 fois plus élevés que les coûts directs. Ainsi, en le rapportant au nombre de cas de TMS dans l'entreprise, on obtient les ratios de 38.219 euros par TMS reconnu, 22.648 euros par TMS déclaré, et 1.422 euros par salarié de production. On résume ce résultat par une formule-choc : les TMS coûtent presque un 13e mois à chaque salarié.

Pour autant, la problématique stratégique du « handicap » TMS (facteur limitant le développement de cette entreprise ?) apparaît aux décideurs comme encore assez lointaine. Deux risques seraient cependant alertants à terme et mobiliseraient l'entreprise :

- Un risque (potentiel) de dégradation de la compétitivité par les 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 surcoûts structurels des TMS pourraient constituer un jour un handicap-prix pour la compétitivité de l'entreprise (un sureffectif de 5% en production correspond à un surcoût du prix de revient de 3%).

- Le risque d'une dégradation de la cohésion sociale

C'est l'impact qui constitue le sujet de réflexion le plus sensible. En effet, l'entreprise constate des difficultés croissantes à gérer les parcours des salariés touchés : les postes les moins contraignants sont occupés, il est difficile d'organiser la production en intégrant des salariés reprenant le travail après une absence due aux TMS. Reporter les contraintes sur les salariés aptes crée un sentiment d'inéquité, des tensions, et cela augmente le risque de développer des TMS pour les salariés non touchés. Ce risque social est perçu par beaucoup d'acteurs de différentes fonctions qui ressentent des relations de travail difficiles depuis quelque temps. Un signal d'alerte a été donné par un récent conflit sur les conditions de travail et le comportement de l'encadrement. Ce qui a notamment inquiété la direction est le fait que ce conflit a été porté par des anciens qu'elle considérait comme motivés.

Dans telle autre entreprise, les coûts identifiés sur des bases coûts/ bénéfices classiques étaient également très loin d'être négligeables. En particulier :

- les restrictions médicales et les TMS sont intégrés dans les temps gammes sous forme « d'aléas » (20% en plus) pour 25% de la main d'œuvre d'atelier, l'équivalent de 5 points de masse salariale de la main-d'œuvre directe,
- un doublement de l'absentéisme du site est dû aux TMS (4 % pour les seuls salariés sans TMS, contre 8% au global).

Ces deux postes représentent à eux seuls 7,4% de la masse salariale.

Pour autant, ce sont bien d'autres considérations qui ont pesé dans cette entreprise, fin 2003, en faveur d'une politique de prévention, impulsée par la Direction. Plusieurs critères ont justifié pour elle l'investissement dans cette politique de prévention :

- des critères éthiques : limiter l'externalisation des contraintes de pénibilité et de flexibilité, ne pas laisser davantage se développer en interne des organisations du travail à deux vitesses, concilier au mieux performance et santé pour tous.
- des considérations proprement stratégiques sur la « limite de capacité » atteinte par l'organisation. Il s'agit ici de prendre en compte le « mur » auquel un site se trouvait confronté pour pouvoir progresser et intégrer toute nouvelle évolution (usure des hommes les plus exposés à la « marée » des TMS mais aussi d'autres salariés qui – dans des formes d'organisation compensatrices – palliaient les absences, les restrictions de polyvalence, les baisses d'efficacité engendrées par les TMS, tensions entre groupes, risques de décrochage

de ceux qui « avaient toujours joué le jeu » jusque-là pour sortir les résultats, RTT très difficiles à prendre pour l'encadrement d'atelier, instauration de cercles vicieux. Tous les moyens palliatifs réunis « saturaient » sérieusement, alors même que de nouveaux chocs venaient défer plus avant encore l'organisation (baisse drastique des prix du marché, plan social, mise en place d'une nouvelle production fondée sur une standardisation poussée, ...)

Une telle organisation du travail qui en vient à reposer – pour pouvoir « sortir ses résultats » – sur des compensations récurrentes ne tient pas dans le contexte d'une économie dont le côté « au plus juste » se renforce chaque jour. Cette dérive use d'autant plus vite que l'environnement renforce ses contraintes et ses défis (prix, fluctuations, délais-réactivité, qualité, diversité, innovation, nouveaux projets, ...).

Au travers de tels exemples comportant une diversité d'activités et de contextes, il nous semble possible de commencer à construire une grille d'analyse en nous appuyant sur la notion de risque stratégique, mettant d'abord l'accent sur l'idée de « situation critique », comportant un risque de rupture, de décrochage (dérégulation structurelle induite par les TMS).

Il ne s'agit pas de substituer cette approche aux démarches d'évaluation des coûts, mais plutôt de les utiliser dans le cadre d'une approche complémentaire et plus ambitieuse.

Nous avons pu distinguer deux grandes formes de « situations critiques » :

- les TMS sont à l'origine de la perturbation d'un processus clé de l'entreprise :

Les TMS allongent directement le délai de réalisation d'un processus clé (différenciant l'entreprise), ou perturbent directement sa fiabilité avec des effets très sensibles sur son marché. Les TMS (ou tout autre problème récurrent de santé) induisent des pertes de d'efficacité importantes à des moments et dans des situations limites de service, de production, ou de commercialisation. Les conséquences en sont très préjudiciables pour la compétitivité. Un investissement de prévention ciblé sur ce processus pourrait à contrario améliorer très sensiblement les conditions de compétitivité.

- les TMS enclenchent un « trop » insupportable (dans le contexte d'un cumul de perturbations récurrentes) :

Dans ce cas, le cumul des TMS avec plusieurs autres facteurs de perturbations récurrentes de l'organisation, aboutissent avec le temps à « saturer » radicalement à la fois l'organisation, les relations de travail, et les capacités de résistances humaines et sociales internes,

jusqu'à hypothéquer l'essentiel des facultés d'adaptation et d'absorption des aléas. Les TMS n'ont pas d'impact rédhibitoire pris isolément, mais ils se cumulent avec d'autres turbulences majeures et répétitives de l'environnement (du travail) qui en viennent à « saturer » globalement tout dynamisme 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, (« conflictualité », inadaptation aux changements, non réactivité, intolérance à l'innovation, productivité atone et surcoûts de main d'œuvre de salariés en état de rejet radical d'un système dépassé dont ils n'attendent plus de progrès.

Toutes ces dimensions étaient perceptibles au moment du début de l'étude dans certains sites.

Conclusion

Les diverses approches se complètent et permettent d'élargir l'évaluation économique des impacts des TMS. L'approche par les coûts est utile, même si ses limites apparaissent rapidement. La notion de risque stratégique (appliquée à des situations limites et seuils critiques) élargit la perspective. Selon les contextes, ces différentes approches pourront favoriser une mobilisation croissante de l'entreprise pour la prévention.

Elles incitent aussi à travailler pour mettre en place des tableaux de bord et des indicateurs de veille. Ceux-ci devront être objectifs (comptabilisables) et subjectifs (appréciables en matière d'enjeux, d'opportunités, de risques), récapitulatifs et prédictifs (anticipation de situations limites), techniques (fonctions spécialisées) et synthétiques (consolidés via l'approche de « situations critiques » appréciées de plusieurs points de vue).

Pour cela, le système de pilotage gagne à être construit à partir d'une vision d'ensemble, et donc avec des acteurs différents. L'analyse économique focalisée sur les TMS n'est pas spécifique à cet égard ; elle confirme un besoin d'évolution des logiques de construction des systèmes d'évaluation (360°).

Enfin, au-delà de l'évaluation des handicaps économiques des organisations générant et multipliant des contextes de travail pathogènes, ces approches invitent à chercher de nouveaux modes d'organisation et de gestion qui valorisent le travail comme une ressource combinant au mieux efficacité et bien-être dans l'entreprise.