VISION ZERO

Les indicateurs proactifs

Guide de mesure et de gestion de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail

VISION ZERO
Safety.Health.Wellbeing.

developed by issa

Sommaire

Avant-propos 4

Contexte 5

VISION ZERO 7

Sécurité, santé et bien-être 8

Du concept de «sécurité» à celui de «sécurité, santé et bien-être» 9

Le bien-être 10

Les 7 règles d'or de VISION ZERO 11

Qu'entend-on par indicateurs proactifs et indicateurs réactifs? 12

Pourquoi définir des indicateurs proactifs pour VISION ZERO? 13

Critères retenus pour la sélection des indicateurs proactifs pour VISION ZERO 14

À qui les indicateurs proactifs s'adressent-ils? 15

Les 14 indicateurs proactifs 16

Les trois options d'utilisation des indicateurs proactifs VISION ZERO 18

Évaluation comparative 24

Recommandations générales – les bonnes pratiques 25

Sélectionner des indicateurs adaptés 42

Exemples d'adaptation de l'utilisation des indicateurs 43

Présentation des résultats 45

Avant-propos

Ce guide publié par l'AISS complète celui sur VISION ZERO et ses sept règles d'or. Les indicateurs proactifs présentés ici doivent être appréhendés, non pas comme des normes, mais comme un outil supplémentaire que propose l'AISS et que toute entreprise ou organisation adhérant à VISION ZERO est libre d'utiliser, qu'elle soit expérimentée ou débutante, grande ou petite, locale ou internationale.

Le lancement de ce projet et la publication des résultats s'inscrivent dans le prolongement de l'énorme succès de la stratégie de prévention VISION ZERO et de ses sept règles d'or, dont le coup d'envoi a été donné en 2017 à l'occasion du XXIe Congrès mondial sur la sécurité et la santé, organisé à Singapour. Nous sommes fiers de pouvoir annoncer que la communauté mondiale VISION ZERO, qui a connu une croissance constante ces trois dernières années, rassemble désormais plus de 11 000 entreprises, formateurs et partenaires issus du monde entier et représentant tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprise.

Jusqu'à présent, les performances qualitatives et la réussite des organisations en matière de sécurité et de santé étaient mesurées et évaluées à partir d'indicateurs réactifs, à savoir les statistiques des accidents du travail des maladies professionnelles. Or, beaucoup d'organisations jugent cette méthode insuffisante. Elles recherchent des indicateurs qui leur apportent un éclairage non seulement sur les événements passés mais, en outre, sur la situation présente voire sur les mesures à envisager. C'est ainsi qu'est né le projet VISION ZERO intitulé «Les indicateurs proactifs», qui consiste à définir des indicateurs proactifs sur la base des sept règles d'or désormais bien acceptées de VISION ZERO.

Ce projet est le fruit d'une coopération entre sept comités internationaux de la Commission spéciale de prévention de l'AISS. Il bénéficie en outre du soutien des 14 comités internationaux, car à l'instar des sept règles d'or, les indicateurs proposés sont applicables à tous les secteurs d'activité.

Les indicateurs proactifs peuvent être utilisés à de multiples fins : en interne, pour améliorer la sécurité, la santé et le bien-être, dans le cadre des relations entre les entreprises et leurs partenaires (chaînes d'approvisionnement, par exemple) ou encore à des fins d'évaluation comparative.

Nous sommes particulièrement reconnaissants envers les comités internationaux qui participent au projet pour leur soutien et leur contribution, au groupe de quatre chercheurs pour l'excellent travail qu'il a accompli et aux entreprises, organisations et experts qui nous ont fait parvenir des commentaires tout au long du projet.

Le présent guide et ses 14 indicateurs proactifs ne constituent qu'un point de départ; en effet, ce guide est destiné à évoluer dans le temps. Nous vous invitons donc à continuer de communiquer avec nous pour nous faire part de vos idées et des conclusions que vous tirez de l'utilisation des indicateurs et nous permettre ainsi d'établir un processus d'amélioration continue.

Martina Hesse-Spötter
Présidente de la Commission spéciale de prévention de l'AISS

Helmut Ehnes
Président du comité directeur VISION ZERO de la Commission spéciale de prévention de l'AISS

Contexte

Pourquoi ces indicateurs ont-ils été mis au point?

Les indicateurs proactifs ont été mis au point en réponse à des demandes d'entreprises et d'organisations qui se sont associées à la stratégie VISION ZERO de l'AISS. Le guide VISION ZERO publié par l'AISS intitulé *7 règles d'or pour travail sain et sans accidents* a ensuite été choisi comme cadre de base, deux indicateurs ayant été élaborés pour chaque règle d'or.

Comment ces indicateurs ont-ils été mis au point?

La mise au point des de ces indicateurs a nécessité de recueillir des le recueil d'informations et des données auprès d'organisations de premier plan membres de VISION ZERO, dans la littérature scientifique ou dans des publications provenant d'autres sources fiables (organismes nationaux, organisations représentatives des entreprises) et de mobiliser la mobilisation de l'expertise et de l'expérience existant au sein de l'équipe chargée du projet et du comité directeur. À cela se sont ajoutées des présentations communications et la participation à des discussions lors de conférences telles que: W*orking on Safety (*Autriche, septembre 2019), *Work, Stress and Health* organisée par l'American Psychological Association (APA) et le National Institute for Occupational Safety and Health, (NIOSH) (États-Unis, novembre 2019), le sommet VISION ZERO (Finlande, novembre 2019), ainsi qu'à l'occasion de diverses réunions du réseau de l'AISS et du comité directeur. Des fiches signalétiques ont été rédigées pour sept indicateurs proactifs et ont été largement diffusées. Un questionnaire en ligne, auquel ont répondu des entreprises et organisations de plus de 20 pays et 20 secteurs d'activité, a permis de recueillir des commentaires sur cette première version. Les fiches et les indicateurs ont été adaptés et révisés en conséquence, et une deuxième édition a été élaborée pour 14 indicateurs et examinée avec le comité directeur. Ce guide et les 14 fiches signalétiques qu'il contient sont l'aboutissement de ce travail.

Concepteurs

Les fiches signalétiques et le guide sont le fruit du travail accompli en 2019 et 2020 pour l'AISS par le Professeur Gerard Zwetsloot (Pays-Bas), par Pete Kines, chercheur principal (Danemark), et par la Professeure Stavroula Leka (Irlande), en coopération avec le Professeur associé Aditya Jain (Royaume-Uni). Cette équipe alliait donc expérience pratique et expérience académique dans le domaine de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail.

Valeur scientifique

La mise au point des indicateurs proactifs est décrite de manière plus détaillée dans une publication scientifique parue dans la revue *Safety Science* sous la référence suivante: Zwetsloot G.I.J.M., Leka S., Kines P., Jain A., (2020). «Vision zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work», *Safety Science*, vol. 130, octobre, n° 104890.

Cette publication peut être téléchargée ou consultée gratuitement en cliquant sur le lien suivant: https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104890.

Financement et comité directeur

Sept comités internationaux de l'AISS pour la prévention ont soutenu et financé le projet:

- Comité international pour la prévention dans la construction
- Comité international pour l'éducation et la formation à la prévention
- Comité international de prévention sur l'électricité, le gaz et l'eau
- Comité international pour l'information sur la prévention
- Comité international pour la prévention dans les mines
- Comité international pour la prévention dans le secteur du commerce, de la logistique des marchandises et de la manutention portuaire
- Comité international pour la prévention dans le secteur des transports

Tout au long des travaux, le comité directeur du projet a fait des suggestions à l'équipe chargée du projet et lui a fait part de ses réactions. Il l'a également aidée à obtenir des contributions d'entreprises et d'organisations. Il était composé de représentants des comités internationaux de l'AISS qui ont participé au financement et du Secrétariat général de l'AISS, à savoir: Helmut Ehnes (Président), Gisela Derrick, Christian Felten, Martina Hesse-Spötter, Petra Jackisch, Jens Jühling, Karl-Heinz Noetel, Sigrid Roth, Udo Schöpf, Alan Stevens, Sven Timm et Bernd Treichel (Secrétariat général de l'AISS).

VISION ZERO

La stratégie VISION ZERO repose sur l'idée que tous les accidents, préjudices et problèmes de santé liés au travail sont évitables. Elle traduit donc l'ambition et la volonté de garantir la sécurité et la santé au travail en empêchant tous les accidents, préjudices et maladies liées au travail et en favorisant en permanence l'excellence en matière de sécurité, de santé et de bien-être (SSB). VISION ZERO doit être appréhendée comme un parcours, un processus qui permet d'arriver à une situation idéale. Par ailleurs, sa philosophie repose sur des valeurs, en ce sens qu'elle sous-entend que le travail ne doit pas avoir d'effet négatif sur la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs, et doit dans l'idéal les aider à préserver ou améliorer ces aspects, à avoir davantage confiance en eux et à renforcer leurs compétences et leur employabilité.

Les organisations peuvent adhérer à VISION ZERO quelles que soient leurs performances en matière de SSB. Un engagement réel à l'égard de VISION ZERO peut amorcer et inscrire dans la durée le processus nécessaire au parcours VISION ZERO, ainsi que susciter le soutien social durable également indispensable. VISION ZERO, ce n'est pas avoir ou atteindre: c'est agir. VISION ZERO n'est pas réservée aux organisations les plus performantes ou les plus grandes disposant de leurs propres experts SSB. Elle s'adresse aussi aux petites organisations qui n'ont jusqu'à présent que peu pris en compte la SSB dans leur stratégie.

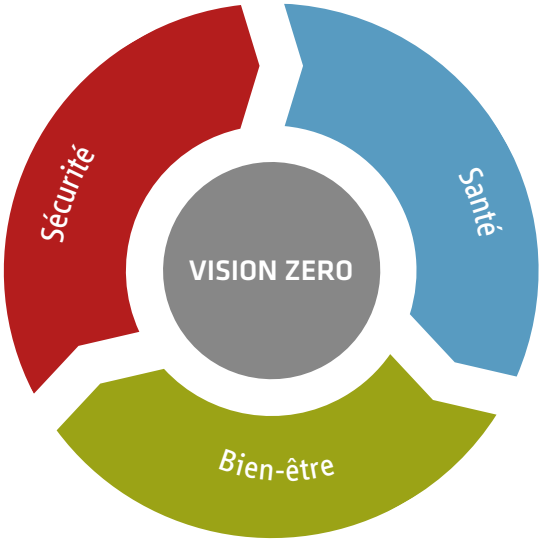
Il est important de bien comprendre qu'une vision (au sens d'un état d'esprit, d'une image vivante de ce que sera ou pourrait être l'avenir) est une ambition à long terme. Dès lors, le «zéro» de VISION ZERO doit être interprété, non pas comme un but, mais comme une ambition fondée sur la conviction que les accidents, les préjudices et les problèmes de santé liés au travail peuvent être évités pour peu que la conception, la planification, les procédures et les pratiques soient adaptées et opportunes.

Sécurité, santé et bien-être

Aux fins d'élaboration des indicateurs proactifs présentés dans ce guide, les concepts de sécurité, de santé et de bien-être sont définis comme suit:

- Sécurité – La sécurité au travail est une démarche active qui consiste à promouvoir et pérenniser des conditions et des comportements sans risque dans le cadre professionnel pour éliminer les accidents du travail, ainsi qu'à mener des actions de prévention pour éviter les événements néfastes et inattendus tels que les accidents et incidents réels ou les presqu'accidents, et pour empêcher l'instauration de conditions de travail malsaines.
- Santé – La santé physique au travail est une démarche active qui consiste à promouvoir et pérenniser des conditions et des comportements sains au travail, susceptibles de garantir la bonne santé physique et de préserver la capacité de travail des travailleurs, ainsi qu'à mener des actions de prévention pour empêcher la survenue de problèmes de santé et l'instauration de conditions de travail comportant des risques psychosociaux.
- Bien-être – La santé psychosociale au travail est une démarche active qui consiste à promouvoir et pérenniser des conditions de travail saines sur le plan psychosocial pour préserver la santé mentale des travailleurs, leur productivité et leur créativité, ainsi qu'à mener des actions de prévention pour empêcher la survenue de problèmes de santé et l'instauration de conditions de travail comportant des risques psychosociaux.

Ces trois dimensions – sécurité, santé et bien-être – sont étroitement liées et interagissent les unes avec les autres. Il est donc possible de créer des synergies, raison pour laquelle tous les indicateurs proactifs sont pertinents pour les trois dimensions. Il est souhaitable d'aborder ces trois dimensions comme formant un tout et, dans la mesure du possible, de les prendre en compte ensemble dans les processus opérationnels. Toutefois, pour que l'importance nécessaire soit accordée à chacune d'elles, les indicateurs proactifs présentés dans ce guide permettent d'évaluer chaque dimension isolément. Actuellement, bon nombre d'organisations sont dotées de politiques et de dispositifs plus avancés en matière de sécurité qu'en matière de santé et de bien-être. Étant donné les interactions qui existent entre les trois dimensions, même une organisation qui s'engage en faveur de l'objectif à long terme qu'est la promotion de la sécurité doit aussi prendre des mesures adéquates pour promouvoir la santé et le bien-être.



Du concept de «sécurité» à celui de «sécurité, santé et bien-être»

Lorsqu'une organisation affirme «veiller à la santé et à la sécurité», il faut souvent en déduire qu'elle prend des mesures pour garantir la sécurité en tenant compte de certains des aspects les plus tangibles de la santé. Beaucoup d'organisations ont pris conscience de l'importance grandissante du bien-être de leur personnel, mais elles n'ont pas encore adopté de démarche systématique et proactive pour le favoriser.

Faut-il aborder la santé et le bien-être ensemble ou séparément?

Chacun des indicateurs proactifs est pertinent pour les trois dimensions (sécurité, santé et bien-être), raison pour laquelle l'abréviation SSB est utilisée dans le guide et dans les 14 fiches signalétiques. Il est conseillé, non seulement d'aborder les trois dimensions comme un tout, mais aussi de veiller à ce qu'elles fassent partie intégrante des processus opérationnels de l'organisation. Cependant, pour éviter qu'une démarche de SSB ne porte *in fine* que sur la sécurité – et très peu sur la santé et le bien-être –, il est conseillé d'utiliser les trois indicateurs individuellement pour chacune des trois dimensions. Les organisations percevront ainsi plus clairement dans quelle mesure la sécurité, mais aussi la santé et le bien-être sont gérés de manière systématique et proactive; peut-être seront-elles également encouragées à utiliser des stratégies qui ont fait leurs preuves en matière de sécurité pour améliorer la santé et le bien-être. Lorsque la gestion de la santé et du bien-être est autant développée que la gestion de la sécurité dans une organisation, il faut en profiter pour intégrer davantage encore ces trois dimensions dans les processus opérationnels.

Les possibilités de synergies

Il existe d'importantes possibilités et sources potentielles de synergie entre les trois dimensions SSB. Chacune de ces dimensions représente des valeurs humaines et sociales similaires et repose sur la valorisation de l'humain. Toutes trois s'appuient en outre sur d'autres «valeurs communes – à titre d'exemple, la confiance est importante pour le bien-être et pour que s'instaure une culture où les personnes sont disposées à signaler les incidents et les presqu'accidents ou à rechercher des solutions aux problèmes de santé. «L'aptitude au travail» physique et mentale est importante pour la gestion de la sécurité. La gestion de la sécurité et celle du bien-être impliquent l'une comme l'autre d'éviter et d'éliminer toute «anomalie» dans les processus de travail et d'accroître la fiabilité du travail. Une bonne santé mentale permet d'éviter plus facilement les erreurs humaines (inutiles), ce qui importe également pour la prévention des incidents. Il existe aussi des liens de complémentarité entre la sécurité et le bien-être : pour promouvoir la sécurité, on cherche de plus en plus à favoriser l'instauration d'une culture de la sécurité et l'adoption de bons comportements, deux objectifs où l'aspect psychosocial joue un rôle important. Les études sur le bien-être accordent beaucoup d'importance à l'organisation du travail, qui influe aussi sur la sécurité. S'agissant du comportement, l'accent est souvent mis sur la personne, alors que pour le bien-être, des phénomènes sociaux comme le soutien social, la bonne qualité de la communication et de la coopération et un certain degré d'autonomie sont fondamentaux. Il y a donc de bonnes raisons d'affirmer que même lorsqu'elles ne se concentrent que sur la sécurité et sur un objectif «zéro accident», les organisations ont besoin de bien gérer le bien-être pour exploiter les synergies qui viennent d'être décrites.

Le bien-être

La santé et le bien-être physiques et psychiques au travail dépendent notamment des risques psychosociaux inhérents à l'organisation du travail (contenu de l'emploi, charge de travail lourde et cadence de travail élevée, surcharge de travail fréquente, manque d'autonomie, ambiguïté et conflits de rôle, rigidité des horaires de travail, par exemple) et aux relations interpersonnelles au travail ([peur des] conflits, harcèlement, intimidation). L'environnement physique de travail peut aussi avoir une incidence directe sur la santé et le bien-être: personne n'aime travailler dans un environnement bruyant ou sale ou encore avec du mauvais matériel. Comme tout autre risque, les risques psychosociaux peuvent être gérés de façon systématique. Un environnement de travail sain sur le plan psychosocial, par exemple un environnement offrant suffisamment de soutien social de la part de la hiérarchie et des collègues, ainsi qu'un degré d'autonomie approprié et des possibilités de formation et de développement, peut être favorable à la santé et au bien-être, de même qu'à la sécurité.

Dans beaucoup d'organisations, le bien-être relève de la compétence du service des ressources humaines (RH), tandis que la santé et la sécurité sont essentiellement du ressort des ingénieurs ou des préventeurs. Les services RH sont en effet dotés d'une solide expérience des relations humaines, mais connaissent en général moins la gestion systématique de la SST; de même, les préventeurs sont en principe moins familiarisés avec les questions d'organisation du travail. Faire tomber les diverses cloisons qui engendrent des silos organisationnels et créer une stratégie SSB commune ouvre des perspectives de gains d'efficacité et de création de synergies.

Les 7 règles d'or de VISION ZERO

La stratégie VISION ZERO de l'AISS repose sur sept règles d'or:

1. Faire preuve de leadership – montrer son engagement
2. Identifier les dangers – évaluer les risques
3. Définir les objectifs – élaborer des programmes
4. Garantir un système sûr et sain – être organisé
5. Assurer la sécurité et la santé sur les machines, les équipements et les lieux de travail
6. Améliorer les qualifications – développer les compétences
7. Investir dans la personne – motiver par la participation

Publié dans de nombreuses langues, le guide de l'AISS sur les 7 règles d'or, qui s'adresse aux employeurs et aux dirigeants, peut être téléchargé sur le site Internet VISION ZERO de l'AISS (visionzero.global). Il est également possible de télécharger l'application mobile «Seven Golden Rules ISSA» ou de la trouver sur Internet (sevengoldenrules.com).

Les indicateurs proactifs – une déclinaison des 7 règles d'or

Le guide sur les 7 règles d'or publié par l'AISS constitue la base sur laquelle s'appuyer pour déployer VISION ZERO à l'échelle d'une organisation. Le guide sur les indicateurs proactifs est complémentaire et repose sur les 7 règles d'or, qu'il décrit de manière plus détaillée. Il est donc conseillé de commencer par utiliser le guide sur les 7 règles d'or pour circonscrire les principaux domaines où des améliorations sont nécessaires dans l'organisation. Les indicateurs proactifs présentés ici peuvent ensuite permettre de se concentrer sur les principales activités liées aux règles d'or.

Tous les indicateurs présentés dans le guide portent sur la sécurité, la santé et le bien-être, mais l'idéal est que ces trois dimensions fassent partie intégrante des processus opérationnels et professionnels ordinaires. Pour atteindre cet objectif idéal, il faut aborder la sécurité, la santé et le bien-être, non pas comme des dimensions distinctes les unes des autres, mais comme des dimensions interdépendantes importantes pour les travailleurs. Une coopération efficace et un apprentissage mutuel entre le personnel chargé des questions de SSB et les autres acteurs, qu'il s'agisse du personnel d'autres services, des prestataires extérieurs ou d'organisations partenaires, par exemple, peuvent pour cela être nécessaires.

Qu’entend-on par indicateurs proactifs et indicateurs réactifs?

En matière de SSB, il est possible d’utiliser les indicateurs réactifs et proactifs de manière complémentaire – au lieu d’employer soit les uns soit les autres. À titre de comparaison, le conducteur d’une voiture voit les indicateurs proactifs lorsqu’il regarde à travers le pare-brise, dans la direction vers laquelle il se dirige, et les indicateurs réactifs lorsqu’il regarde dans ses rétroviseurs latéraux et intérieur.

Les indicateurs réactifs sont souvent axés sur les résultats et nécessitent de recueillir des données historiques sur une longue période. Les déclarations d’accidents ou de blessures et les arrêts de travail (pour maladie ou problèmes de santé physique ou mentale) ; les demandes d’indemnisation, les incidents ou presqu’accidents (notamment ceux pouvant entraîner des blessures, des problèmes de santé ou des pertes), les départs en retraite anticipée et les jours de production perdus en raison des arrêts de travail de courte ou de longue durée en sont des exemples. Ces indicateurs peuvent être utilisés pour définir les objectifs d’amélioration (:réduire le nombre d’incidents ou d’arrêts de travail, par exemple), mais ils n’apportent pas d’éclairage sur les moyens d’atteindre ces objectifs.

En général, les indicateurs proactifs portent plutôt sur les processus et renseignent indirectement sur les actions censées améliorer la sécurité, la santé et le bien-être au travail. Bon nombre d’entre eux portent sur des initiatives généralement considérées comme de bonnes pratiques – par exemple la prise en compte des questions de SSB dans les fonctions et attributions de l’encadrement, le recrutement et la formation, les réunions et les achats. Ils permettent d’identifier les évolutions des forces et faiblesses des processus SSB auxquelles il faut s’intéresser et peuvent servir de base pour prendre des décisions en vue d’améliorer certains processus.

Ils renseignent sur les processus, actions et réalisations envisageables, actuels ou permanents dont l’objectif est, non pas de lutter contre les risques existants et de préserver la situation existante, mais de repérer, créer, exploiter et évaluer les possibilités d’amélioration continue. Ils ont ainsi plus de chances d’avoir un impact. Les indicateurs proactifs portent par exemple sur les aspects suivants: utilisation de l’innovation et du changement pour améliorer la sécurité, la santé et le bien-être; détection précoce des risques en matière de SSB (aux stades de la conception et des achats par exemple); mise au point de modèles économiques favorables aux travailleurs; utilisation d’indicateurs à un niveau plus élevé de la hiérarchie des mesures de maîtrise des risques; ou encore promotion de l’instauration d’une culture de prévention fondée sur l’apprentissage, où le soutien social, la justice, la confiance et la transparence jouent un rôle central.

Pourquoi définir des indicateurs proactifs pour VISION ZERO?

Les petites organisations peuvent utiliser les indicateurs proactifs pour mettre en lumière des actions positives pour la SSB (et les bonnes pratiques correspondantes). Les organisations de taille moyenne et les grandes organisations peuvent aussi les utiliser pour mesurer (quantifier) leurs performances concernant les principaux éléments associés aux sept règles d'or. Elles peuvent également les employer à des fins d'évaluation comparative, au sein même de l'organisation (pour comparer des sites ou des services), au sein d'un secteur (pour se comparer à des concurrents du même secteur) ou au niveau intersectoriel (pour se comparer à des organisations à la pointe d'autres secteurs).

On dit que «ce qui est mesurable est faisable». Même si VISION ZERO est un parcours qui n'est jamais totalement «fait», les indicateurs peuvent certainement aider les organisations à garantir que les principales actions destinées à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être soient «faites» et soient viables. Ainsi, calculer le nombre mensuel de situations où chacune de ces trois dimensions a fait partie intégrante d'un processus, par exemple, l'intégration dans l'organisation, la formation, les achats, les réunions préparatoires, la planification et l'organisation du travail, etc. – est un moyen de favoriser l'amélioration continue de la sécurité, de la santé et du bien-être. Ces indicateurs peuvent être utiles aux « grandes décisions » en fournissant des orientations pour l'année ou les années à venir, ou pour concevoir, évaluer et modifier les actions des derniers mois et fixer des orientations pour les mois suivants. L'utilité des indicateurs proactifs tient notamment au fait qu'ils contribuent à:

- privilégier les actions positives pour la sécurité, la santé et le bien-être;
- prévoir les futures performances en matière de SSB;
- identifier les forces et les faiblesses – au niveau des principaux éléments et processus conditionnant les performances en matière de SSB (à savoir la promotion de la sécurité, de la santé et du bien-être et la réduction des risques en la matière);
- fournir à l'encadrement et aux employés des mécanismes pertinents, proactifs et mobilisables au bon moment pour analyser des situations passées et proposer des solutions pour l'avenir;
- permettre une évaluation comparative intraorganisationnelle, interorganisationnelle ou interstectorielle, à l'échelle nationale et internationale;
- faire découvrir les bonnes pratiques et une véritable culture de prévention aux parties prenantes externes comme les clients, les partenaires commerciaux, les investisseurs, les assureurs et les autorités et montrer les bonnes performances en SSB aux parties prenantes comme les banques, les assureurs, les partenaires contractuels voire les clients et la société en général;
- exiger des prestataires extérieurs et fournisseurs des bonnes pratiques et une véritable culture de prévention;
- favoriser le rapprochement entre les objectifs de développement durable des Nations Unies, la responsabilité sociale des entreprises et les trois dimensions – sécurité, santé, bien-être.

Il n'existe pour l'heure pas d'analyses coût-bénéfice de l'utilisation des indicateurs proactifs. Toutefois, la documentation de l'AISS sur VISION ZERO et de nombreuses études récentes montrent que le retour sur investissement des actions en faveur de la SST s'établit en général à 2,2 par unité monétaire investie (pour un dollar, un euro, un peso, par exemple).

Critères retenus pour la sélection des indicateurs proactifs pour VISION ZERO

Les critères ci-après ont été retenus pour la sélection et la définition des indicateurs proactifs:

- Proactivité
- Utilité pour permettre à l'organisation de se conformer aux règles et d'aller au-delà
- Pertinence pour chacune des trois dimensions – sécurité, santé, bien-être
- Potentiel de création de synergies entre les sept règles d'or de VISION ZERO définies par l'AISS et les trois dimensions – sécurité, santé, bien-être
- Efficacité démontrée par la pratique dans le secteur d'activité/l'organisation
- Efficacité démontrée par des données scientifiques[1]
- Adaptation à une utilisation qualitative par des organisations de petite taille
- Mesure quantitative relativement facile (aucun autre outil n'est nécessaire)
- Possibilité de quantifier les performances en matière de SSB (dans les organisations de grande taille et de taille moyenne)
- Capacité à offrir un «pouvoir communicationnel» suffisant
- Complémentarité et bon équilibre avec les indicateurs réactifs
- Utilité pour revoir la politique de SSB et pour la prise de décisions régulières (mensuelles par exemple) concernant la planification et les méthodes de travail
- Mélange d'indicateurs traditionnels et plus innovants
- Capacité à améliorer l'efficacité des systèmes de gestion existants et à favoriser l'instauration d'une culture de la prévention

1. L'efficacité démontrée par des données scientifiques et l'efficacité démontrée par la pratique concernent principalement les indicateurs de sécurité, car la recherche et les données scientifiques sur les indicateurs de santé et de bien-être sont limitées.

À qui les indicateurs proactifs s'adressent-ils?

Les indicateurs proactifs s'adressent aux organisations qui ont adopté VISION ZERO ou envisagent de le faire. Ils sont utiles dans le secteur secondaire comme dans le secteur tertiaire, aux organisations à but lucratif et sans but lucratif, toutes tailles confondues. VISION ZERO est un engagement, et l'engagement peut constituer le point de départ de la stratégie de SSB même lorsque l'organisation est débutante en la matière. Les organisations les plus performantes ne sont pas les seules concernées. En outre, dans bon nombre d'organisations qui ont adopté VISION ZERO, les processus sont beaucoup plus développés dans le domaine de la sécurité que dans ceux de la santé et du bien-être. Les indicateurs proactifs peuvent être utiles dans tous ces contextes.

Le premier groupe d'utilisateurs visé est composé des employeurs, dirigeants et cadres moyens et supérieurs. VISION ZERO exige en effet un engagement des dirigeants et des chefs de service qui sont les principaux responsables des questions de SSB au sein de leur organisation. Le deuxième groupe d'utilisateurs est composé des représentants du personnel, qui jouent un rôle capital parce qu'ils veillent à la prise en compte de l'avis des travailleurs, réfléchissent à l'utilisation des indicateurs dans la pratique et facilitent l'adoption de bonnes pratiques dans l'organisation en fonction des indicateurs.

Dans les grandes organisations et les organisations de taille moyenne souhaitant faire une utilisation quantitative des indicateurs (à des fins d'évaluation comparative, par exemple), les spécialistes/professionnels des questions de SSB (internes à l'organisation) peuvent également faire partie du deuxième groupe d'utilisateurs. Ils jouent en effet un rôle décisif parce qu'ils font prendre conscience aux dirigeants de l'organisation de l'importance des indicateurs. Ils remplissent également une autre fonction importante, à savoir qu'ils collectent les données nécessaires au calcul des indicateurs et aident à présenter les indicateurs et à les faire connaître dans l'organisation.

Le troisième groupe d'utilisateurs est composé des décideurs et autorités compétents en matière de SSB, des organismes de sécurité sociale, de même que des organisations sectorielles et des organismes financeurs et organismes d'assurance partenaires. Ces organisations peuvent utiliser les indicateurs pour promouvoir VISION ZERO dans les organisations du secteur secondaire et tertiaire auxquelles elles s'adressent, pour mesurer les performances en matière de SSB et pour aider ces organisations à réaliser des évaluations comparatives.

Enfin, certaines organisations peuvent préférer intégrer les indicateurs à un ensemble plus vaste d'indicateurs de performance clés (KPI) tels que les tableaux de bord, ou à des exercices d'évaluation comparative plus larges.

Les 14 indicateurs proactifs

La série d'indicateurs proactifs mise au point pour VISION ZERO est composée de 14 indicateurs, soit deux pour chacune des sept règles d'or de VISION ZERO. Il arrive cependant que certains indicateurs d'une règle fassent doublon avec un ou plusieurs des six autres règles. Les 14 fiches signalétiques (pp. 26 à 41) décrivent, pour chaque indicateur, les objectifs, concepts clés, bonnes pratiques, limites et options de mesure.

N°	INDICATEUR PROACTIF	OBJECTIF (description rapide; pour une description complète, voir la partie Fiches signalétiques)
1.1	Engagement visible de l'encadrement	Par leur engagement visible, les dirigeants montrent leur attachement à la sécurité, la santé et le bien-être et qu'ils se mobilisent activement pour améliorer ces trois dimensions.
1.2	Compétence de l'encadrement	L'engagement et la motivation intrinsèque des responsables des questions de SSB sont essentiels aux processus de développement de VISION ZERO.
2.1	Évaluation de la gestion des risques	L'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques en matière de SSB témoigne de la détermination des dirigeants à améliorer ces trois dimensions et favorise l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue.
2.2	Capacité à tirer des leçons des événements imprévus	Tirer des leçons des événements imprévus (incidents, événements, situations) est un moyen d'éviter que des événements négatifs similaires ne se (re)produisent.
3.1	Intégration dans le lieu de travail et dans l'emploi	La prise en compte de la SSB dans les processus d'intégration démontre que la SSB fait partie de chaque emploi et de chaque processus opérationnel.
3.2	Évaluation des programmes ciblés	L'évaluation des programmes ciblés menés en matière de SSB (campagnes temporaires, par exemple) aide à s'assurer que leur mise en œuvre s'effectue comme prévu et que les objectifs d'amélioration sont atteints.
4.1	Réunions préparatoires	Aborder les questions de SSB durant les réunions préparatoires permet de repérer avant de commencer un travail les dangers et risques propres au contexte ainsi que les mesures de prévention à prendre.
4.2	Planification et organisation du travail	La planification et l'organisation du travail sont essentielles à la bonne marche de toute organisation et à la sécurité, la santé et le bien-être.
5.1	Innovation et changement	Dans les organisations, les changements technologiques, organisationnels et humains sont fréquents. Il convient de les anticiper pour améliorer la sécurité, la santé et le bien-être dès la phase de conception.
5.2	Achats	La fonction achats peut exercer une influence durable sur les risques en matière de SSB. Cet indicateur a pour but d'inciter les organisations à faire une utilisation systématique de la fonction achats pour améliorer la la sécurité, la santé et le bien-être.
6.1	Formation initiale	La formation initiale est déterminante pour la sécurité, la santé et le bien-être et pour que le personnel d'encadrement et les employés soient dotés des qualifications nécessaires avant de prendre leurs fonctions.
6.2	Recyclage	Le recyclage garantit l'actualisation des connaissances et compétences de l'encadrement et des employés en matière de SSB.
7.1	Suggestions d'amélioration	Le fait d'encourager la formulation de suggestions d'amélioration et de prendre ces suggestions au sérieux stimule l'implication et contribue à l'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être.
7.2	Reconnaissance et récompense	La reconnaissance et la récompense consistent à montrer que l'adoption des comportements souhaités en matière de SSB est valorisée.

Les trois options d'utilisation des indicateurs proactifs VISION ZERO

Il existe trois options d'utilisation des indicateurs proactifs, qui peuvent être considérées comme trois étapes de précision et de complexité croissantes.

Les organisations de très petite taille souhaiteront peut-être n'utiliser que la première option. La deuxième option peut être utile à la plupart des organisations, et les organisations de petite taille la privilégieront peut-être pour quelques indicateurs. La troisième option permet une évaluation comparative avec d'autres organisations du même secteur ou d'autres secteurs, et peut être utilisée par des organisations VISION ZERO de plus grande taille.

Option 1: La liste de contrôle OUI/NON

L'option 1 consiste tout simplement à cocher «oui» ou «non» sur une liste énumérant les actions indispensables à la qualité des processus de SSB. L'organisation sait ainsi clairement si ces actions sont ou non mises en œuvre. L'outil distingue les trois dimensions – sécurité, santé et bien-être. Il est aussi utile pour les organisations qui ne disposent pas de leurs propres spécialistes ou professionnels de la SSB que pour celles qui sont déjà avancées sur le plan de la sécurité, mais sont plus en retard dans les domaines de la santé et du bien-être.

Option 2: L'estimation reposant sur la fréquence

L'option 1 consiste tout simplement à cocher «oui» ou «non» sur une liste énumérant les actions indispensables à la qualité des processus de SSB. L'organisation sait ainsi clairement si ces actions sont mises en œuvre ou non. L'outil distingue les trois dimensions – sécurité, santé et bien-être. Il est aussi utile aux organisations qui ne disposent pas de leurs propres spécialistes ou professionnels des questions de SSB, de même qu'à celles qui sont déjà avancées sur le plan de la sécurité, mais sont plus en retard dans les domaines de la santé et du bien-être.

Option 3: La mesure quantitative

L'option 3 repose sur des mesures quantitatives. Il s'agit d'une démarche plus sophistiquée, qui consiste à effectuer une mesure quantitative des actions essentielles sur la base de la fréquence ou de pourcentages. Ses résultats peuvent également être utilisés à des fins d'évaluation comparative interne ou externe, à l'échelle nationale ou internationale. Elle est plus exigeante au niveau du recueil et de l'enregistrement de données forunies par les indicateurs. C'est pourquoi certaines organisations souhaiteront peut-être ne pas choisir l'option 3 pour tous les indicateurs mais réserver son utilisation à une sélection d'indicateurs (voir les suggestions ci-après).

Ces trois options peuvent être considérées comme formant une démarche par paliers, l'organisation utilisant d'abord l'option 1, puis les options 2 et 3. Il est toutefois aussi possible d'utiliser directement l'option 2 ou 3. Chacune de ces options est présentée de manière plus précise dans les pages qui suivent.

Option 1: La liste de contrôle OUI/NON

Chaque indicateur proactif porte sur une action destinée à favoriser la sécurité, la santé et le bien-être – ces trois dimensions font partie intégrante des sujets traités lors des réunions préparatoires ou dans le cadre du recyclage, par exemple. Il s'agit en réalité de répondre à la question suivante «Dans notre organisation, mettons-nous en œuvre cette action pour garantir la sécurité? la santé? le bien-être?» Pour chaque dimension, l'organisation répond par «oui» ou par «non».

Il est souhaitable d'impliquer différents acteurs (personnel d'encadrement, employés, spécialistes des questions de SSB) dans l'utilisation de la liste et d'examiner les divergences de manière constructive et formatrice. Lorsque la réponse est «non», il faut s'attacher à introduire l'action correspondante en tenant compte des bonnes pratiques décrites dans la fiche signalétique de l'indicateur concerné. Quand la réponse est «oui», il faut examiner s'il serait possible de faire encore mieux en s'inspirant des bonnes pratiques décrites dans les fiches signalétiques. Un exemple illustrant l'option 1 est présenté à la page suivante.

Option 1: Mesurer les indicateurs proactifsen répondant aux questions par «oui» ou «non»

Option 1. Liste des indicateurs proactifs/actions essentielles	Sécurité		Santé		Bien-être		Total
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI
1.1 Le personnel d'encadrement affiche-t-il sa volonté d'intégrer les questions de SSB dans ses méthodes de travail et son comportement?	√			√		√	1
1.2 Les nouveaux membres du personnel d'encadrement sont-ils recrutés en raison de leur motivation intrinsèque vis-à-vis des questions de SSB ou des bons résultats à leur actif dans ce domaine?	√		√			√	2
2.1 Les initiatives destinées à réduire les risques en matière de SSB sont-elles évaluées?	√			√		√	1
2.2 Les événements imprévus déclarés en matière de sécurité, de santé et de bien-être sont-ils suivis par l'encadrement sous la forme d'une enquête, d'une utilisation de l'événement comme opportunité d'apprentissage/d'amélioration de ces trois dimensions et d'un retour d'informations à l'intention des personnes directement impliquées?	√		√			√	2
3.1 Les questions de SSB font-elles partie intégrante des processus d'intégration dans l'emploi?	√		√		√		3
3.2 Les programmes ciblés et leurs objectifs d'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être sont-ils évalués?	√			√	√		2
4.1 La SSB fait-elle partie intégrante des sujets abordés durant les séances d'information préalables à un travail?		√		√		√	0
4.2 L'organisation tient-elle compte systématiquement des questions de lorsqu'elle planifie et organise le travail?	√			√		√	1
5.1 Les innovations technologiques ou organisationnelles sont-elles utilisées pour réduire les dangers et les risques en matière de SSB dès le stade de la conception?		√		√	√		1
5.2 La promotion des questions de SSB fait-elle partie intégrante des procédures d'achat?	√		√			√	2
6.1 Les questions de SSB font-elles partie des sujets traités dans le cadre de la formation initiale?	√		√		√		3
6.2 Les questions de SSB font elles partie des sujets traités dans le cadre du recyclage?	√			√		√	1
7.1 Les suggestions des employés visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être sont-elles été suivies d'effets?	√		√			√	2
7.2 Les employés dont les performances en matière de SSB sont excellentes sont-ils reconnus?	√			√		√	1
Nombre total de «oui»	12/14 (86%)		6/14 (43%)		4/14 (29%)		22/42 (52%)

Performante	**81-100%**
Avancée	**61-80%**
En progrès	**41-60%**
En phase d'apprentissage	**21-40%**
Débutante	**0-20%**

S'il ressort de l'évaluation réalisée selon l'option 1 que la totalité des actions essentielles sont en vigueur dans l'organisation et que la quasi-totalité des bonnes pratiques sont d'ores et déjà prises en compte, il est temps de passer à l'option 2.

Option 2: L'estimation reposant sur la fréquence

Selon cette option, l'évaluation consiste à déterminer si les actions essentielles sont mises en œuvre de façon suffisamment fréquente et cohérente selon une échelle à cinq niveaux, de «toujours» à «jamais».

Répondez aux questions en utilisant les appréciations suivantes: toujours ou presque toujours = 4; souvent = 3; occasionnellement = 2; rarement = 1; très rarement ou jamais = 0	Sécurité	Santé	Bien-être	Total
1.1 Dans quelle mesure le personnel d'encadrement affiche-t-il sa volonté d'intégrer les questions de SSB dans ses méthodes de travail et son comportement?	2	3	1	6
1.2 Dans quelle mesure les nouveaux membres du personnel d'encadrement sont-ils recrutés en raison de leur motivation intrinsèque vis-à-vis des questions de SSB ou des bons résultats à leur actif dans ce domaine?	3	2	2	7
2.1 Dans quelle mesure les initiatives destinées à réduire les risques en matière de SSB sont-elles évaluées?	4	2	3	9
2.2 Dans quelle mesure les événements imprévus déclarés en matière de sécurité, de santé et de bien-être sont-ils suivis par l'encadrement sous la forme d'une enquête, d'une utilisation de l'événement comme opportunité d'apprentissage/d'amélioration de ces trois dimensions et d'une remontée de l'information à l'intention des personnes directement impliquées?	3	1	2	6
3.1 Dans quelle mesure les programmes ciblés et leurs objectifs d'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être sont-ils évalués?	4	4	3	11
3.2 Dans quelle mesure les questions de SSB font-elles partie intégrante des sujets traités lors des réunions préparatoires?	2	2	2	6
4.1 La SSB fait-elle partie intégrante des sujets abordés durant les séances d'information préalables à un travail?	4	2	0	6
4.2 Dans quelle mesure l'organisation tient-elle compte systématiquement des questions de SSB lorsqu'elle planifie et organise le travail?	3	3	4	10
5.1 Dans quelle mesure les innovations technologiques ou organisationnelles sont-elles utilisées pour réduire les dangers et les risques en matière de SSB dès le stade de la conception?	3	2	3	8
5.2 Dans quelle mesure la promotion de questions de SSB fait-elle partie intégrante des procédures d'achat?	4	2	0	6
6.1 Dans quelle mesure les questions de SSB font-elles partie des sujets traités dans le cadre de la formation initiale?	4	3	3	10
6.2 Dans quelle mesure les questions de SSB font-elles partie des sujets traités dans le cadre du recyclage?	3	3	4	10
7.1 Dans quelle mesure les suggestions des employés visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être sont-elles été suivies d'effets?	4	1	3	8
7.2 Dans quelle mesure les employés dont les performances en matière de SSB sont excellentes sont-ils reconnus?	3	2	4	9
Total	46/56 (82%)	32/56 (57%)	34/56 (61%)	112/168 (67%)

Performante	**81-100%**
Avancée	**61-80%**
En progrès	**41-60%**
En phase d'apprentissage	**21-40%**
Débutante	**0-20%**

Les résultats peuvent être évalués à l'aide du barème ci-dessus en tenant compte des bonnes pratiques applicables. Lorsque le résultat est «souvent» ou «toujours ou presque toujours», il peut être envisagé de passer à l'étape suivante et d'utiliser l'option 3. Il est également possible de procéder ainsi pour les quelques indicateurs les plus pertinents.

Option 3: Les mesures quantitatives

L'option 3 repose sur une mesure quantitative et objective des actions essentielles. Cette option exige certaines activités d'appui (collecte et enregistrement de données), lesquelles peuvent être menées par le personnel d'encadrement ou par les professionnels remplissants des fonctions SSB administratives.

Elle repose sur l'évaluation de pourcentages ou de fréquences – le pourcentage des procédures d'achat tenant compte des questions de SSB ou la fréquence à laquelle les questions de SSB font partie des sujets traités lors des réunions préparatoires, par exemple.

Exemple d'évaluation reposant sur des pourcentages (indicateur 6.1): au cours des 12 derniers mois, 10 membres de l'encadrement et 40 employés ont pris de nouvelles fonctions. La formation initiale couvrait la sécurité pour les 10 membres de l'encadrement (100%), la santé pour 8 (80%) et le bien-être pour 9 (90%). Elle couvrait la sécurité pour 38 des nouveaux employés (95%), la santé pour 36 (90%) et le bien-être pour 32 (80%).

Nous recommandons aux organisations de faire appel à l'encadrement, aux employés (ou à leurs représentants) et aux professionnels des questions de SSB pour recueillir les données. Nous leur recommandons aussi d'utiliser les «scores» obtenus pour la série d'indicateurs afin d'être davantage proactives en matière de SSB et de contribuer à l'amélioration de la culture de prévention.

Les organisations peuvent utiliser les cinq niveaux de performance (ci-après) pour décrire leurs performances et déterminer s'il est important qu'elles se mobilisent pour atteindre le niveau suivant. Elles ont aussi la possibilité de définir leurs propres appréciations et leur propre échelle de pourcentages.

Les cinq niveaux de performance en matière d'utilisation des indicateurs proactifs

Fréquences ou pourcentages mesurés (la fréquence idéale/standard peut varier en fonction du secteur d'activité et du risque).	**Appréciation**
81-100%	**Performante**
61-80%	**Avancée**
41-60%	**En progrès**
21-40%	**En phase d'apprentissage**
0-20%	**Débutante**

Évaluation comparative

Les indicateurs proactifs peuvent aider à prendre des décisions déterminantes pour les performances en matière de SSB. Ils peuvent aussi être utilisés à des fins d'évaluation comparative (interne et externe).

L'option 1 renseigne l'organisation sur les actions proactives qu'elle met en œuvre. Elle ne permet en principe des comparaisons qu'entre les différents services ou unités d'une même organisation. Elle est aussi utile aux organisations de taille moyenne ou aux réseaux regroupant des organisations de petite taille qui coopèrent entre elles.

L'option 2 permet à l'organisation de savoir si les actions proactives sont mises en œuvre de manière fréquente et systématique. Comme l'option 1, elle peut être utilisée à des fins d'évaluation comparative interne. Elle peut cependant aussi être utile aux organisations qui souhaitent comparer leurs performances à celles d'organisations similaires. La mesure reposant sur l'estimation de fréquences ou sur de pourcentages, il est conseillé d'utiliser l'échelle à cinq niveaux (performante – avancée – en progrès – en phase d'apprentissage – débutante) pour réaliser des évaluations comparatives. Cette démarche peut être effectuée indicateur par indicateur ou pour la totalité des indicateurs (ou pour une série d'indicateurs).

L'option 3 repose sur des données quantitatives, si bien que beaucoup des pourcentages obtenus pour les différents indicateurs peuvent être utilisés à des fins d'évaluation comparative. Elle se prête également à l'utilisation de l'échelle à cinq niveaux. Il est possible d'utiliser l'échelle pour chaque indicateur pris individuellement. L'option 3 s'adresse plus particulièrement aux organisations relativement avancées qui veulent comparer leurs performances à celles d'autres organisations de pointe, ainsi qu'à l'international.

Recommandations générales – les bonnes pratiques

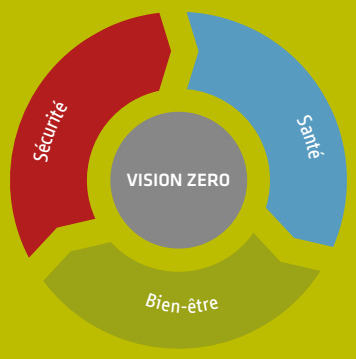
- Il est possible de confier à un membre de l'organisation (ou à un spécialiste externe) la responsabilité de la gestion des indicateurs – le recueil des données est nécessaire pour l'option 3, pour l'organisation du processus d'évaluation/de mesure et pour la diffusion des résultats aux membres de l'encadrement/services compétents et aux employés concernés.

- Il faut confier aux membres du personnel compétents la responsabilité des actions essentielles sur lesquelles porte l'indicateur si ce n'est déjà fait. Tous les cadres moyens et chefs d'équipe peuvent être chargés, par exemple, d'organiser et d'animer les réunions préparatoires (indicateur 4.1).

- Il faut insister sur le fait que même si elles ne sont pas expressément mentionnées dans les évaluations, les bonnes pratiques citées dans les fiches signalétiques sont très importantes pour que l'indicateur ait du sens.

- Pour la plupart des indicateurs, une mesure mensuelle est utile. Cette périodicité permet de repérer plus facilement les tendances et évolutions dans le temps. Elle permet aussi d'adapter en temps utile les processus de planification et de mise en œuvre.

- Même si les spécialistes employés par l'organisation peuvent jouer un rôle très important en prenant l'initiative d'instaurer les indicateurs, en facilitant le processus d'évaluation et en diffusant les résultats, il est aussi primordial que chaque indicateur fasse partie intégrante des activités de l'organisation et que les membres de la direction se l'approprient.



VISION ZERO

14 indicateurs proactifs pour la sécurité, la santé et le bien-être au travail

Fiches signalétiques

Règle n° 1	Faire preuve de leadership – montrer son engagement
Indicateur n° 1.1	Engagement visible de l'encadrement
Indicateur n° 1.2	Compétence de l'encadrement

Règle n° 2	Identifier les dangers – évaluer les risques
Indicateur n° 2.1	Évaluation de la gestion des risques
Indicateur n° 2.2	Capacité à tirer des leçons des événements imprévus

Règle n° 3	Définir les objectifs – élaborer des programmes
Indicateur n° 3.1	Intégration sur le lieu de travail et dans l'emploi
Indicateur n° 3.2	Évaluation des programmes ciblés

Règle n° 4	Garantir un système sûr et sain – être organisé
Indicateur n° 4.1	Réunions préparatoires
Indicateur n° 4.2	Planification et organisation du travail

Règle n° 5	Assurer la sécurité et la santé sur les machines, les équipements et les lieux de travail
Indicateur n° 5.1	Innovation et changement
Indicateur n° 5.2	Achats

Règle n° 6	Améliorer les qualifications – développer les compétences
Indicateur n° 6.1	Formation initiale
Indicateur n° 6.2	Recyclage

Règle n° 7	Investir dans la personne – motiver par la participation
Indicateur n° 7.1	Suggestions d'amélioration
Indicateur n° 7.2	Reconnaissance et récompense

Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 1.1	**Engagement visible de l'encadrement**
Règle nº 1	Faire preuve de leadership – montrer son engagement

Objectifs

En faisant preuve d'un engagement visible et d'exemplarité, les membres de l'encadrement montrent qu'ils sont attachés aux questions de SSB et se mobilisent pour soutenir les processus d'amélioration en la matière et pour instaurer une culture de prévention.

Concepts clés

Un engagement visible consiste pour l'encadrement à démontrer activement et avec constance que la sécurité, la santé et le bien-être sont des valeurs fondamentales de l'organisation qui ne doivent en aucun cas être remises en cause. Ces trois dimensions sont considérées comme une composante essentielle de la bonne marche des affaires. En montrant l'exemple, les membres de l'encadrement encouragent les employés à contribuer en permanence à l'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être, tant par leurs actes que par leur comportement. Une équipe d'encadrement engagée continue de garantir un niveau élevé de SSB, même lorsque la pression augmente au niveau du travail ou de la production. Une équipe d'encadrement engagée est consciente que les ressources humaines sont l'actif le plus précieux de l'organisation. Elle établit une relation de confiance et un climat de dialogue avec les employés à travers une communication transparente pour qu'ils signalent les risques et pour que l'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être devienne une partie intégrante de leur métier et des activités de l'organisation.

Bonne pratique

1. En montrant l'exemple, l'encadrement fixe la norme de ce que doivent être la sécurité, la santé et le bien-être et les promeut à travers son comportement, ainsi qu'à travers la communication verbale et non verbale.
2. Effectuer régulièrement des «visites» sur le lieu de travail et établir un dialogue avec les employés pour appréhender les risques existant au niveau opérationnel en matière de SSB et encourager un comportement favorable à ces trois dimensions.
3. Garantir que la sécurité, la santé et le bien-être font partie intégrante des réunions formelles et informelles et chercher à identifier les possibilités d'amélioration.
4. Garantir que la sécurité, la santé et le bien-être font fait partie intégrante de toutes les activités de l'entreprise – achats, planification, gestion des ressources humaines, évaluation des performances, enquêtes sur les accidents, adoption de mesures correctives, suivi et apprentissage.
5. Faire savoir aux partenaires commerciaux que la santé, la sécurité et le bien-être sont des valeurs fondamentales et faire en sorte que les prestataires extérieurs et les fournisseurs souscrivent eux aussi aux engagements pris par l'organisation en matière de SSB.

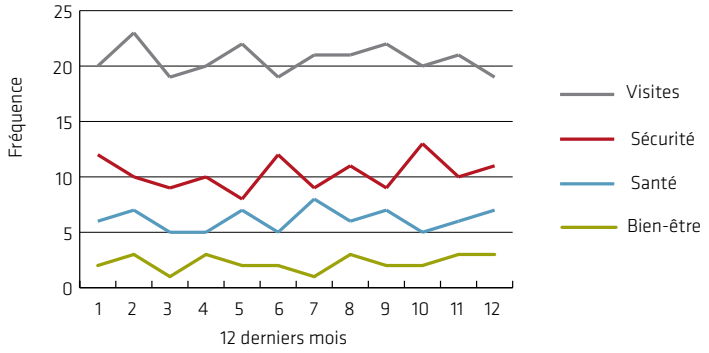
Limites

Les membres de l'encadrement ne peuvent pas toujours être «visibles physiquement» sur tous les lieux de travail et pour tous les employés (pour ceux qui ont un travail solitaire, comme les chauffeurs routiers); dans ce cas, ils doivent veiller à ce que chacun soit conscient de leur attachement aux questions de SSB.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Le personnel d'encadrement affiche-t-il sa volonté d'intégrer les questions de SSB dans ses méthodes de travail et son comportement? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure le personnel d'encadrement affiche-t-il sa volonté d'intégrer les questions de SSB dans ses méthodes de travail et son comportement? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Évaluer la fréquence (quotidienne, hebdomadaire) à laquelle les membres de l'encadrement affichent leur volonté d'intégrer les questions de SSB dans leurs méthodes de travail et leur comportement.

Exemple pour l'option 3: Un membre de l'encadrement effectue chaque jour des visites dans un service pendant les heures de travail. Il en a effectué 20 durant le premier mois et a abordé la sécurité à l'occasion de 12 d'entre elles, la santé dans 6 et le bien-être à l'occasion de 2.



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 1.2	**Compétence de l'encadrement**
Règle nº 1	Faire preuve de leadership – montrer son engagement

Objectifs

L'engagement et la motivation intrinsèque des responsables des questions de SSB sont essentiels aux processus de développement de VISION ZERO. Ces responsables sont intrinsèquement motivés à améliorer la santé, la sécurité et le bien-être et à les promouvoir en tant que valeurs fondamentales à la fois personnelles et organisationnelles. Ils considèrent alors ces trois dimensions comme faisant partie intégrante des processus opérationnels. Ils facilitent la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue de la santé, de la sécurité et du bien-être et instaurent une culture de prévention.

Concepts clés

La motivation intrinsèque est une motivation interne, qui ne dépend pas de récompenses externes. Elle est durable, s'auto-entretient et repose sur la satisfaction, et elle stimule l'apprentissage et le renforcement des compétences. La compétence des responsables des questions de SSB englobe des attitudes, des compétences et des connaissances – dont la connaissance de la stratégie VISION ZERO –, une capacité de leadership et une bonne expérience de la prévention des dangers et des risques en matière de SSB.

Bonne pratique

1. Recruter les (nouveaux) membres de l'encadrement en exigeant qu'ils aient déjà fait la preuve de leur capacité à promouvoir activement et efficacement les questions de SSB et qu'ils aient une bonne intelligence émotionnelle.
2. Souvent, les bons responsables des questions de SSB ont déjà eu personnellement l'occasion de contribuer à prévenir des accidents (graves) ou des problèmes de santé liés au travail; ils réfléchissent à la sécurité, à la santé et au bien-être et en font des valeurs personnelles fondamentales.
3. Les valeurs étant plus difficiles à faire évoluer que les compétences et les connaissances, elles constituent le critère le plus important à prendre en compte pour recruter le personnel d'encadrement.
4. Veiller à ce que le leadership en matière de SSB occupe une place importante dans tout programme de développement ou de formation du personnel d'encadrement.
5. Un personnel d'encadrement engagé et compétent est conscient que l'information sur les processus critiques et les événements indésirables est indispensable à la progression de ses compétences et performances en matière de SSB.

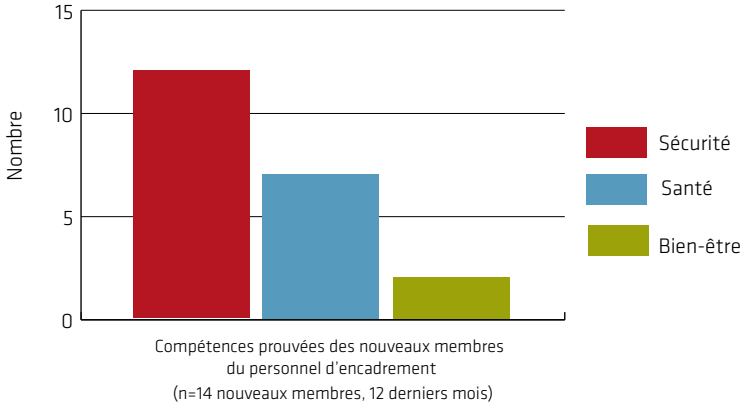
Limites

Même lorsqu'ils sont compétents, les responsables des questions de SSB peuvent être confrontés à des dilemmes éthiques et pratiques, de même qu'aux conséquences inattendues et non souhaitées d'actes initialement bien intentionnés. Ces situations doivent être considérées comme des opportunités d'apprentissage et de développement continu.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les nouveaux membres du personnel d'encadrement sont-ils recrutés en raison de leur motivation intrinsèque vis-à-vis de la santé, de la sécurité et du bien-être ou des bons résultats qu'ils ont à leur actif dans ces domaines? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les nouveaux membres du personnel d'encadrement sont-ils recrutés en raison de leur motivation intrinsèque vis-à-vis de la santé, de la sécurité et du bien-être ou des bons résultats qu'ils ont à leur actif dans ces domaines? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le nombre de nouveaux membres du personnel d'encadrement qui ont pris leurs fonctions au cours des 12 derniers mois. Lors des évaluations réalisées à l'occasion du processus de sélection, quel pourcentage avait à son actif des actions de promotion des questions de SSB?

Exemple pour l'option 3: 14 membres du personnel d'encadrement ont pris leurs fonctions au cours des 12 derniers mois. D'après les évaluations réalisées pendant la sélection, 12 d'entre eux (86%) avaient déjà mené des actions de promotion de la sécurité, 7 (50%) des actions de promotion de la santé et 2 (14%) des actions de promotion du bien-être.



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur n° 2.1	**Évaluation de la gestion des risques**
Règle n° 2	Identifier les dangers – évaluer les risques

Objectifs

L'évaluation de l'efficacité de la gestion des risques en matière de SSB témoigne de la détermination de l'encadrement à améliorer ces questions et encourage les employés à jouer un rôle et à s'impliquer activement. Elle permet à l'encadrement et aux employés d'améliorer l'efficacité et la viabilité des actions de promotion de la santé, la sécurité et le bien-être, qui sont considérées comme faisant partie intégrante des activités de l'organisation. Elle permet en outre l'apprentissage et le développement continu de l'organisation.

Concepts clés

La gestion des risques en matière de SSB suppose une identification immédiate et systématique des dangers et des risques, la mise au point de plans d'action et le déploiement de mesures adaptées pour favoriser la santé, la sécurité et le bien-être, ainsi que l'évaluation de ces mesures.

Bonne pratique

1. Veiller à ce que l'évaluation des risques en matière de SSB et l'analyse de l'efficacité de cette évaluation figurent dans la fiche de poste des membres de l'encadrement, lesquels doivent en être responsables.
2. Impliquer l'encadrement, les professionnels chargés des questions de SSB et les employés dans les processus d'évaluation de la gestion des risques.
3. Dans le cadre de l'évaluation, appliquer les principes de la hiérarchie de la maîtrise des risques (ordre de priorité: élimination, substitution, isolement, contrôles techniques, contrôles administratifs, équipements de protection individuelle, instructions).
4. Utiliser les évaluations pour renforcer, adapter ou modifier les mesures prises afin d'en améliorer encore l'efficacité.
5. Analyser l'évaluation des risques et les plans d'action concernant les prestataires extérieurs.

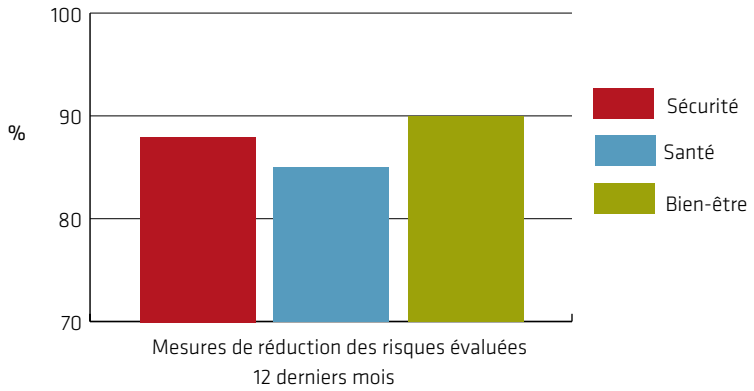
Limites

Les évaluations formelles de la gestion des risques en matière de SSB ne doivent pas remplacer les vérifications informelles quotidiennes des mesures de maîtrise des risques effectuées à travers des discussions entre encadrement et employés au sujet du travail en cours.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les initiatives destinées à réduire les risques en matière de SSB sont-elles évaluées? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les initiatives destinées à réduire les risques en matière de SSB sont-elles évaluées? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le nombre de mesures de réduction des risques en matière de SSB planifiées au cours des 12 mois écoulés à la suite de la gestion des risques en matière de SSB. Calculer le pourcentage de mesures dont l'efficacité et la pertinence ont été évaluées pour chacune des trois dimensions. Par exemple, évaluer une situation où des mesures de réduction du bruit (destinées à améliorer la santé et le bien-être) ont été mises en œuvre au moyen d'innovations technologiques ou d'actions organisationnelles ou comportementales.

Exemple pour l'option 3: Au cours des 12 derniers mois, la mise en oeuvre de 55 mesures de réduction des risques a été planifiée. Une évaluation a été effectuée pour 22 (88%) des 25 mesures destinées à améliorer la sécurité, 17 (85%) des 20 mesures destinées à améliorer la santé et 9 (90%) des 10 mesures destinées à améliorer le bien-être.



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 2.2	**Capacité à tirer des leçons des événements imprévus**
Règle nº 2	Identifier les dangers – évaluer les risques

Objectifs

Tirer des leçons des événements imprévus (incidents, événements, situations) est un moyen d'éviter que des événements négatifs similaires ne se (re)produisent et de créer une culture de prévention et d'apprentissage en matière de SSB. Donner une suite adaptée à ce type d'événements encourage la déclaration des incidents et favorise l'apprentissage.

Concepts clés

Ces événements imprévus peuvent être des incidents, des accidents, des blessures, des presqu'accidents, des problèmes de santé liés au travail, des conflits sur le lieu de travail, des erreurs humaines, des effets secondaires indésirables, etc. Toute déclaration d'événements imprévus doit être suivie d'une enquête, de la description des leçons tirées de l'événement et de l'exploitation de ces leçons pour éviter que l'événement ne se reproduise.

Bonne pratique

1. Encourager la déclaration d'événements imprévus par un retour d'informations constructif à destination de l'auteur de la déclaration, même lorsque celle-ci a été formulée sous la forme d'une réclamation.
2. Considérer que les événements imprévus sont, non pas un échec, mais une occasion d'apprentissage et d'amélioration et offrent également l'opportunité d'exprimer l'attachement de l'organisation aux questions de SSB.
3. Dans le cas où des événements similaires ont déjà été analysés par le passé, se concentrer sur les causes qui ont contribué à ce qu'ils se reproduisent.
4. Beaucoup d'organisations reconnaissent que tirer des leçons des incidents et presqu'accidents est une bonne pratique qui permet d'améliorer la sécurité. Cependant, il faut aussi que ces leçons permettent d'améliorer la santé et le bien-être.
5. Associer le personnel d'encadrement et les employés aux enquêtes et à l'examen des leçons tirées.

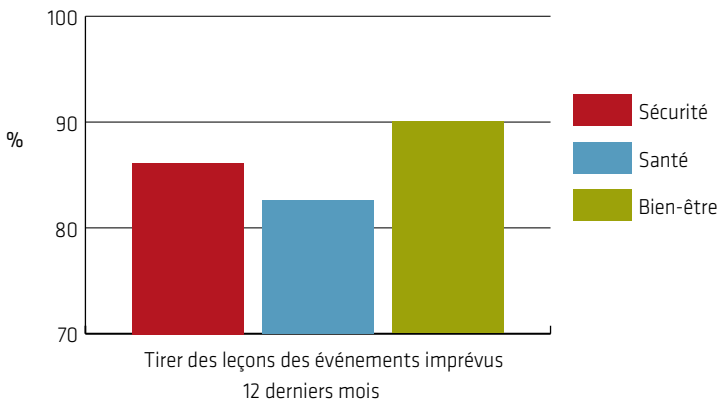
Limites

Tirer des leçons des événements imprévus est une démarche complémentaire du processus d'évaluation des risques, mais ne saurait le remplacer (pas plus que cette démarche ne remplace la mise en œuvre de mesures préventives et leur évaluation). La possibilité de tirer des leçons des événements imprévus dépend pour beaucoup des processus sociaux et de la confiance.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les événements imprévus déclarés en matière de sécurité, de santé et de bien-être sont-ils suivis par l'encadrement sous la forme d'une enquête, d'une utilisation de l'événement comme opportunité d'apprentissage/d'amélioration de ces trois dimensions et d'un retour d'informations à l'intention des personnes directement impliquées? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les événements imprévus déclarés en matière de sécurité, de santé et de bien-être sont-ils suivis par l'encadrement sous la forme d'une enquête, d'une utilisation de l'événement comme opportunité d'apprentissage/d'amélioration de ces trois dimensions et d'une remontée de l'information à l'intention des personnes directement impliquées? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le nombre d'accidents imprévus déclarés au cours de l'avant-dernier mois écoulé. Calculer le pourcentage d'entre eux qui, au cours du mois suivant, ont fait l'objet d'une enquête, d'une analyse des leçons à tirer (le cas échéant) et d'une remontée de l'information à destination de l'auteur de la déclaration de l'événement.

Exemple pour l'option 3: Au cours des 12 derniers mois, 55 événements imprévus ont été déclarés, dont sept avaient un impact sur plus d'une dimension de la SSB. 25 (86%) des 29 événements liés à la sécurité, 19 (83%) des 23 événements liés à la santé et 9 (90%) des 10 événements liés au bien-être ont donné lieu à une enquête, ont été l'occasion de tirer des leçons ou ont reçu une suite quelconque.



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 3.1	**Intégration sur le lieu de travail et dans l'emploi**
Règle nº 3	Définir les objectifs – élaborer des programmes

Objectifs

La prise en compte des questions de SSB dans les processus d'intégration démontre que ces questions font partie intégrante de chaque emploi et de chaque processus opérationnel. La sécurité, la santé et le bien-être occupent une place importante dans l'emploi auquel accèdent les membres de l'encadrement et les employés nouvellement recrutés. Les personnes qui arrivent dans une organisation ou une équipe et/ou accèdent à un nouveau poste doivent être sensibilisées de manière formelle ou informelle à la finalité, aux valeurs et aux objectifs en matière de SSB.

Concepts clés

Prendre en considération la sécurité, la santé et le bien-être dans les processus d'intégration implique d'en tenir compte dans la présentation du lieu de travail, dans les instructions concernant le poste et dans les actions de suivi (pour la formation, voir les fiches signalétiques 6.1 et 6.2). Le processus d'intégration a une certaine durée, par exemple trois mois, et doit permettre aux membres de l'encadrement et aux employés de s'acclimater à un nouvel emploi.

Bonne pratique

1. Mettre en place un programme d'intégration pertinent, adapté et structuré, et ne pas se contenter d'un système de parrainage.
2. Faire en sorte que le programme d'intégration montre qu'une forte implication vis-à-vis des questions de SSB est la norme pour quiconque travaille dans l'organisation.
3. Évoquer les aspects du travail qui ont un lien avec les questions de SSB et présenter les dimensions pratiques des questions de SSB pour que les employés puissent en faire une composante à part entière de leur travail.
4. Veiller à ce que chaque employé bénéficiant du programme d'intégration se voie attribuer un tuteur ou un mentor en matière de SSB.
5. Veiller à ce que toute nouvelle recrue bénéficiant du programme d'intégration ait conscience qu'elle ne doit pas systématiquement adopter les habitudes ancrées de longue date dans l'organisation. Veiller à ce que toute nouvelle recrue bénéficiant du programme sache comment prendre des initiatives pour contribuer à l'instauration d'une culture de prévention.

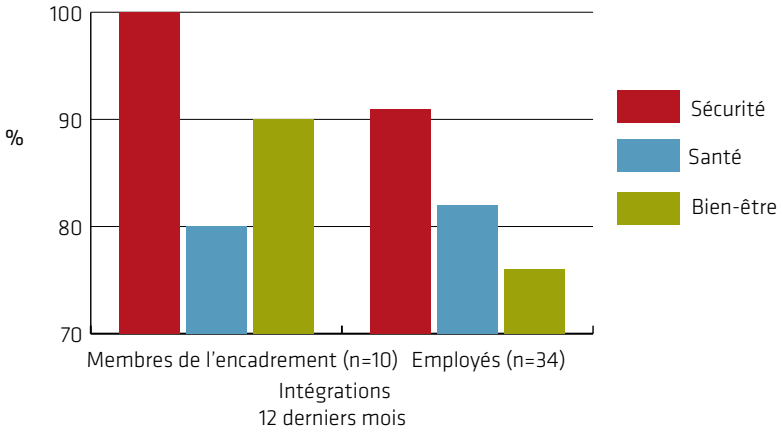
Limites

La prise en compte des questions de SSB dans les programmes d'intégration ne peut avoir un effet positif que si la culture d'entreprise de l'organisation est imprégnée de l'idée que chacun doit faire des questions de SSB une dimension de son métier.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les questions de SSB font-elles partie intégrante des processus d'intégration dans l'emploi? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les questions de SSB font-elles partie intégrante des processus d'intégration dans l'emploi? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le pourcentage de membres de l'encadrement et d'employés nouvellement recrutés qui ont suivi un programme d'intégration couvrant chacune des dimensions SSB (au cours des 12 derniers mois).

Exemple pour l'option 3: La sécurité était un élément du programme d'intégration pour l'ensemble (100%) des 10 membres de l'encadrement nouvellement recrutés au cours des 12 derniers mois, la santé pour 8 d'entre eux (8%) et le bien-être pour 9 d'entre eux (90%).
La sécurité était un élément du programme d'intégration pour 31 (91%) des 34 employés nouvellement recrutés, la santé pour 28 d'entre eux (82%) et le bien-être pour 26 d'entre eux (76%).



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 3.2	**Évaluation de programmes ciblés**
Règle nº 3	Définir les objectifs – élaborer des programmes

Objectifs

L'évaluation des programmes ciblés (campagnes temporaires, par exemple) qui intègrent les questions de SSB aux processus de travail aide à s'assurer qu'ils sont mis en œuvre comme prévu et que les objectifs d'amélioration de ces trois dimensions sont atteints.

Concepts clés

Ces programmes ciblés peuvent revêtir la forme de campagnes, d'audits, de processus de travail, de machines, d'outils et de comportements. Ils peuvent porter sur des thèmes spécifiques en lien avec le lieu de travail et les processus de travail – utilisation des machines et outils respectueuse de la sécurité et de la santé, utilisation d'équipements de protection individuelle et d'aides techniques, réduction de l'exposition à des substances chimiques ou au bruit, prévention de la violence, du harcèlement et des actes d'intimidation. Les objectifs d'amélioration doivent être concrets, mesurables et assortis de délais. Évaluer les effets des programmes ciblés suppose d'effectuer un contrôle périodique (mensuel ou annuel) pour s'assurer que ces programmes sont toujours mis en œuvre et respectés, déterminer s'ils produisent les effets souhaités et s'ils demeurent pertinents et viables. Ce contrôle peut être fait au moyen de méthodes formelles ou informelles, par exemple d'échanges avec les membres de l'encadrement et les employés concernés, d'audits, d'évaluations et d'enquêtes.

Bonne pratique

1. Veiller à ce que tous les membres de l'encadrement et les employés concernés au sein de l'organisation respectent les programmes ciblés et associer les prestataires extérieurs, les organisations partenaires et autres parties prenantes.
2. Définir des objectifs d'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être spécifiques pour les membres de l'encadrement et pour les employés à la suite d'une consultation reposant sur les objectifs stratégiques, les données concrètes et les obligations légales, et définir qui est responsable de la réalisation des objectifs.
3. Veiller à ce que les programmes ciblés fassent appel à des méthodes diversifiées, soient adaptés aux différents niveaux de l'organisation et ciblés en fonction de ces niveaux, et à ce que le personnel d'encadrement, les employés et les professionnels des questions de SSB soient associés à l'évaluation.
4. Mettre en évidence l'intérêt des programmes ciblés pour l'activité et l'éthique de l'organisation.
5. Faciliter les synergies entre les programmes ciblés et d'autres programmes de l'organisation, par exemple ceux visant à réduire les anomalies et les erreurs, les pertes de production, les arrêts de production ou à faire de l'organisation un employeur de choix.

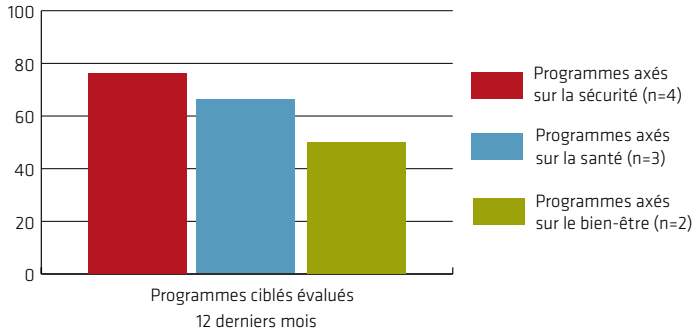
Limites

Les conditions qui permettent la mise en œuvre de programmes ciblés peuvent aussi conduire à un désintérêt pour d'autres modalités de promotion des questions de SSB. Il faut revoir et faire évoluer régulièrement les programmes pour garantir leur pertinence, par exemple pour tenir compte de changements saisonniers ou d'évolutions de la production.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les programmes ciblés et leurs objectifs d'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être sont-ils évalués? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les programmes ciblés et leurs objectifs d'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être sont-ils évalués? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le pourcentage de programmes ciblés et d'objectifs d'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être contenus dans ces programmes qui ont fait l'objet d'une évaluation au cours des 12 derniers mois.

Exemple pour l'option 3: Une organisation avait neuf programmes ciblés en place au cours des 12 derniers mois. Une évaluation a été réalisée pour trois (75%) des quatre programmes axés sur la sécurité, pour deux (66%) des trois programmes axés sur la santé et pour un des deux programmes axés sur le bien-être.



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 4.1	**Réunions préparatoires**
Règle nº 4	Garantir un système sûr et sain – être organisé

Objectifs

Aborder les questions de SSB lors des réunions préparatoires permet aux membres de l'encadrement et aux employés de repérer les dangers et risques propres au contexte concerné et de connaître les mesures de prévention à prendre. C'est un moyen de démontrer l'attachement de l'encadrement aux questions de SSB et sa volonté d'inciter les employés à jouer un rôle et à s'impliquer activement.

Concepts clés

Les réunions préparatoires sont des réunions de courte durée qui ont lieu régulièrement entre l'encadrement et les employés juste avant le démarrage d'un travail. Elles peuvent être planifiées à l'avance ou avoir lieu spontanément/en fonction des besoins. Les échanges portent sur le travail déjà fait, en cours et à venir, notamment sur la manière de garantir la sécurité, la santé et le bien-être. L'accent est mis sur l'identification et la maîtrise mutuelles des dangers et des risques et sur d'autres points de vigilance qui doivent faire partie intégrante du travail et de l'activité.

Bonne pratique

1. Veiller à ce que les réunions préparatoires soient prévues dans la fiche de poste des membres de l'encadrement et à ce que les membres de l'encadrement en soient comptables.
2. Instaurer un climat d'ouverture, dans lequel le dialogue joue un rôle central. Poser des questions pour amener les travailleurs à penser par eux-mêmes et mobiliser la capacité d'écoute active. Avoir conscience du langage corporel positif et négatif et des dimensions culturelle et linguistique.
3. Utiliser les réunions préparatoires pour confirmer ou actualiser l'analyse des risques SSB spécifiques à un poste.
4. Mettre l'accent sur les enjeux de sécurité, de santé (exposition au bruit ou à des substances chimiques, levage de charges lourdes) et de bien-être (soutien mutuel et travail d'équipe, pression des délais et charge de travail, p. ex.).
5. Porter une attention particulière aux difficultés qui peuvent survenir pendant le travail et à celles qui sont connues d'expérience : écarts inattendus par rapport à la norme, situations dangereuses, presqu'accidents, exposition à des produits chimiques ou à des facteurs physiques ou biologiques dangereux, discrimination ou harcèlement.

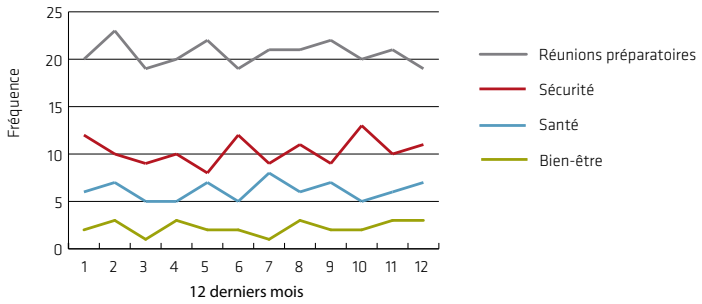
Limites

Les réunions préparatoires ne doivent pas remplacer la formation régulière aux questions de SSB.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les questions de SSB font-elles partie intégrante des sujets traités lors des réunions préparatoires? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les questions de SSB font-elles partie intégrante des sujets traités lors des réunions préparatoires ? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer, pour les 12 derniers mois, le nombre de réunions préparatoires mensuelles (par groupe/membre de l'encadrement) au cours desquelles chacune des dimensions SSB a été abordée. Certaines séances ont pu permettre d'aborder les trois dimensions, quand d'autres ont pu ne porter que sur une ou deux d'entre elles. La fréquence des réunions préparatoires dépend des dangers, des tâches et lieux de travail.

Exemple pour l'option 3: On suppose que les questions de SSB devraient être abordées en réunion préparatoire tous les jours et que 20 réunions ont eu lieu le premier mois. La sécurité a été abordée dans 12 réunions, la santé dans 6 et le bien-être dans 2.



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur n° 4.2	Planification et organisation du travail
Règle n° 4	Garantir un système sûr et sain – être organisé

Objectifs

La planification et l'organisation du travail sont essentielles à la bonne marche de toute organisation et pour garantir la sécurité, la santé et le bien-être. La planification peut en effet être synonyme de compétitivité et d'efficience. Pour que la planification et l'organisation du travail favorisent ces trois dimensions, plusieurs éléments doivent être pris en compte. Une bonne planification et une bonne organisation du travail renforcent la motivation et favorisent l'instauration d'une culture saine dans l'organisation.

Concepts clés

La planification et l'organisation du travail renvoient à la division des tâches, à la coopération et à la communication, aux horaires de travail et aux délais, et à l'autonomie dont disposent les travailleurs pour accomplir leur travail. Les tâches susceptibles de poser des problèmes du point de vue de la sécurité, la santé et le bien-être doivent être repérées dès la phase de planification. Tous ces aspects sont indispensables à l'instauration d'un système sûr et sain favorable à la sécurité, la santé et le bien-être. Ils doivent être pris en compte au stade de la conception et au quotidien.

Bonne pratique

1. La planification et l'organisation du travail créent des profils de poste clairs et des attentes en phase avec les objectifs globaux de l'organisation.
2. Utiliser la planification et l'organisation du travail pour envisager les effets potentiels du travail sur la sécurité, la santé et le bien-être. Utiliser l'analyse des postes pour repérer les tâches qui peuvent poser des problèmes en matière de SSB.
3. Une bonne planification et une bonne organisation du travail doivent, non seulement atténuer les effets négatifs du travail, mais aussi créer des conditions de travail favorables à la sécurité, la santé et le bien-être.
4. Quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, les salariés doivent connaître la vision de l'entreprise et savoir en quoi leur travail contribue à la réalisation de ses objectifs à court et long terme.
5. Il faut consulter les employés et les associer à la planification et à l'organisation de leur travail, dont ils sont des experts.

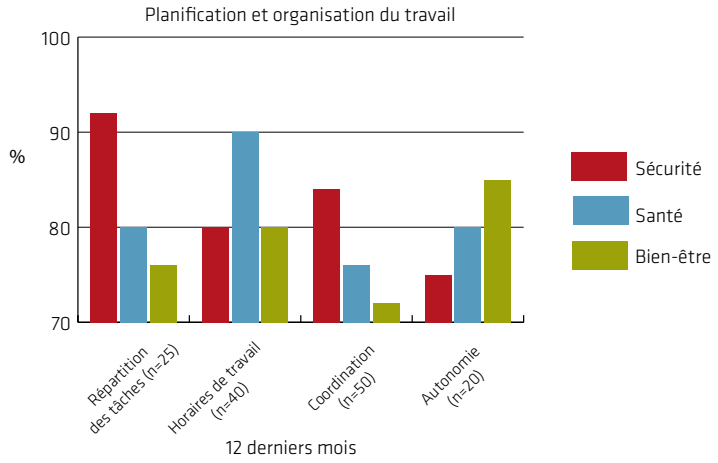
Limites

Certaines organisations n'accordent pas assez d'importance à la planification et à l'organisation du travail lorsqu'elles opèrent dans des conditions difficiles (contraintes financières, délais serrés, par exemple). Or, une bonne planification et une bonne organisation du travail sont d'autant plus nécessaires que les conditions sont difficiles.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: L'organisation tient-elle compte systématiquement des questions de SSB lorsqu'elle planifie et organise le travail? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure l'organisation tient-elle compte systématiquent des questions de SSB lorsqu'elle planifie et organise le travail? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le pourcentage de fois où les questions de SSB ont été prises en compte systématiquent au moment de la planification et de l'organisation du travail.

Exemple pour l'option 3: Prise en compte systématique des questions de SSB lors de la planification et l'organisation du travail au cours des 12 derniers mois: le bien-être a été pris en compte 19 fois (76%) sur 25 dans les décisions portant sur la répartition des tâches, 32 fois (80%) sur 40 dans les décisions portant sur les horaires de travail, 36 fois (72%) sur 50 dans les décisions relatives à la coordination/collaboration et 17 fois (85%) sur 20 dans les décisions sur l'autonomie.



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 5.1	**Innovation et changement**
Règle nº 5	Assurer la sécurité et la santé sur les machines, les équipements et les lieux de travail

Objectifs

Dans les organisations, les changements technologiques, organisationnels et humains sont fréquents. Au lieu d'attendre que ces changements se soient produits pour évaluer les risques qui en découlent en matière de SSB, il faut les prendre en compte en amont et utiliser les innovations pour améliorer la sécurité, la santé et le bien-être dès le stade de la conception.

Concepts clés

L'innovation et le changement renvoient aux changements technologiques et organisationnels – nouveaux logiciels et matériels informatiques, évolutions techniques touchant les processus de production et les lieux de travail, modifications de l'organisation du travail et changements au niveau du personnel doté d'un savoir et d'une expérience essentiels. Le stade de la conception englobe les processus qui aboutissent à la mise au point d'un projet ou d'une spécification concernant un objet, système ou procédé, et doivent permettre de créer des produits et processus fonctionnels avant qu'ils ne soient utilisés. Les utilisateurs sont associés à l'examen de la conception, qui doit tenir compte des exigences en matière de SSB pendant le cycle de vie de l'innovation.

Bonne pratique

1. La direction de l'organisation doit s'engager par écrit à exploiter l'innovation technologique et organisationnelle et le changement pour améliorer en amont la sécurité, la santé et le bien-être.
2. Recenser d'autres solutions technologiques et organisationnelles, évaluer les risques associés en matière de SSB et distinguer les solutions à privilégier parce qu'elles réduisent au minimum les dangers et les risques en matière de SSB.
3. Intégrer les questions de SSB dès les premiers stades de l'innovation et du changement permet de réaliser à moindre coût des progrès en la matière.
4. Associer les professionnels des questions de SSB, les employés ou les utilisateurs finaux.
5. Garder à l'esprit que c'est la technologie qui est au service de l'humain et non l'inverse.

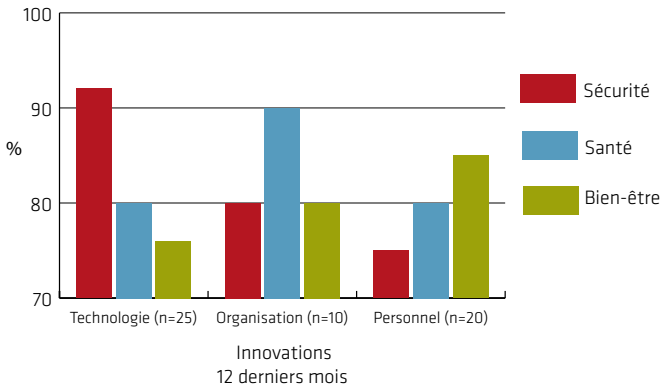
Limites

Utiliser les innovations et changements pour réduire les dangers et les risques en matière de SSB au stade de la conception ne signifie pas qu'aucun problème de SSB ne peut se poser à un stade ultérieur (au stade de la planification, de la production ou de la maintenance, par exemple).

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les innovations technologiques ou organisationnelles sont-elles utilisées pour réduire les dangers et les risques en matière de SSB dès le stade de la conception? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les innovations technologiques ou organisationnelles sont-elles utilisées pour réduire les dangers et les risques en matière de SSB dès le stade de la conception? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le nombre d'innovations technologiques ou organisationnelles mises en œuvre au cours des 12 derniers mois. Pour chaque innovation, évaluer si les questions de SSB ont été systématiquement prises en compte dès le départ (très en amont) lorsque d'autres solutions pouvaient encore être envisagées. Calculer le pourcentage d'innovations ou changements utilisés pour réduire les dangers et les risques en matière de SSB au cours des 12 derniers mois.

Exemple pour l'option 3: Au total, 55 innovations technologiques et organisationnelles ont été mises en œuvre au cours des 12 derniers mois, dont 25 innovations technologiques, 10 innovations organisationnelles et 20 concernant le personnel essentiel. S'agissant des innovations technologiques, durant l'examen de la conception, les questions de sécurité ont occupé plus de place (23 innovations sur 25, soit 92%) que les questions de santé (20 sur 25, soit 82%) et de bien-être (19 sur 25, soit 76%), alors que pour les innovations organisationnelles, ce sont les questions de santé qui ont occupé plus de place (9 sur 10, soit 90%) que les questions de sécurité ou de bien-être (8 sur 10, soit 80%).



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 5.2	**Achats**
Règle nº 5	Assurer la sécurité et la santé sur les machines, les équipements et les lieux de travail

Objectifs

Cet indicateur a pour but d'inciter les organisations à faire une utilisation systématique de la fonction achats pour améliorer la sécurité, la santé et le bien-être. Les achats, en particulier de matériel informatique, peuvent exercer une influence durable sur les risques en matière de SSB. Les achats de services, par exemple de services de maintenance, sont souvent associés à une hausse des risques en matière de SSB.

Concepts clés

La fonction achats définit des exigences (par exemple en matière de SSB) pour l'achat de biens et services, la sélection de fournisseurs, le recours à des prestataires extérieurs et le contrôle de la livraison, de l'installation et de la maintenance.

Bonne pratique

1. Veiller à ce que les responsables de la fonction achats aient à rendre compte de l'utilisation systématique de la fonction achats pour améliorer la sécurité, la santé et le bien-être.
2. Veiller à ce que les améliorations en matière de SSB soient considérées comme un investissement et non comme un coût.
3. Associer les employés et les spécialistes de la sécurité, la santé et le bien-être pour définir les besoins en matière de SSB dès le début du processus d'achat (il s'agit d'utiliser leur expérience et leurs connaissances spécialisées).
4. Se concentrer sur la recherche de solutions pour éliminer ou remplacer les produits et services qui représentent un risque en matière de SSB (les substances cancérigènes, le levage de charges lourdes, le bruit, par exemple) lors de la définition des besoins et de la sélection des fournisseurs.
5. Sélectionner des fournisseurs ou prestataires extérieurs qui attachent de l'importance à la sécurité, la santé et le bien-être de leur personnel et du personnel des entreprises situées plus en aval de la chaîne d'approvisionnement (par exemple en évaluant les indicateurs de SSB qu'ils utilisent).

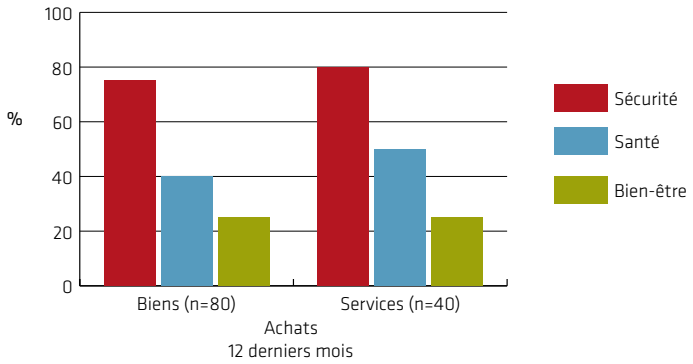
Limites

Le respect des questions de SSB au moment de l'achat ne garantit pas l'absence de problèmes de SSB au cours du cycle de vie des produits ou services. Il peut être difficile pour les fournisseurs (réguliers) de se conformer aux exigences de pratiques innovantes en matière de SSB. Il faut avoir conscience que les procédures de gestion du changement sont plus souvent axées sur l'utilisation des achats pour préserver la sécurité, la santé et le bien-être que sur l'utilisation des achats pour les améliorer.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: La promotion des questions de SSB fait-elle partie intégrante des procédures d'achat? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure la promotion des questions de SSB fait-elle partie intégrante des procédures d'achat? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le nombre de procédures d'achat lancées au cours des 12 derniers mois, puis calculer le pourcentage de procédures ayant tenu compte de la sécurité, la santé et le bien-être.

Exemple pour l'option 3: Au cours des 12 derniers mois, 120 procédures d'achat ont été gérées, dont 80 pour l'achat de biens et 40 pour l'achat de services.
Biens: 60 procédures (75%) contenaient des exigences liées à la sécurité, 32 (40%) des exigences liées à la santé et 20 (25%) des exigences liées au bien-être.
Services: 32 procédures (80%) contenaient des exigences liées à la sécurité, 20 (50%) des exigences liées à la santé et 10 (25%) des exigences liées au bien-être.



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 6.1	**Formation initiale**
Règle nº 6	Améliorer les qualifications – développer les compétences

Objectifs

Les compétences sont déterminantes pour garantir la sécurité, la santé et le bien-être. Pour être proactifs, le personnel d'encadrement et les employés doivent être formés ou qualifiés en la matière avant de prendre leurs fonctions. Cela montre qu'il ne devrait pas être possible d'occuper un emploi ou d'exercer une fonction sans les compétences nécessaires en SSB, et que la sécurité, la santé et le bien-être font partie intégrante de tout emploi ou toute profession.

Concepts clés

La formation initiale en SSB poursuit un objectif de sensibilisation et d'acquisition de compétences en matière de SSB. L'objectif peut être de permettre de mieux appréhender les risques SSB liés au travail, les principes de la maîtrise des risques (ordre de priorité : élimination, substitution, isolement, contrôles techniques, contrôles administratifs, équipements de protection individuelle, instructions), les moyens à mettre en œuvre pour favoriser l'instauration d'une culture de prévention reposant sur les valeurs SSB et pour aider l'organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé en matière de SSB.

Bonne pratique

1. Veiller à ce que la formation initiale repose sur les valeurs SSB, les bonnes pratiques, les principes de ma^trise des risques et les exigences légales.
2. La formation initiale doit démontrer qu'une mobilisation active en faveur de la SSB doit être la norme pour tous.
3. La formation initiale proposée au personnel d'encadrement et aux employés doit faire partie intégrante de leur développement professionnel; elle doit être conçue sur mesure et être adaptée à leur poste de travail.
4. La formation initiale consiste notamment en un renforcement des compétences pratiques adapté au poste du personnel d'encadrement et des employés. Ces compétences peuvent aussi être des compétences sociales.
5. La formation initiale doit faire l'objet d'une évaluation et d'une mise à jour chaque année.

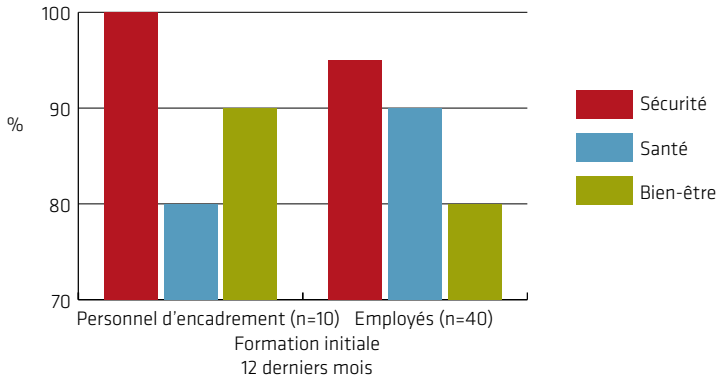
Limites

L'existence d'une formation initiale ne dispense pas d'organiser des cours de recyclage. En effet, les aspects pratiques de la prévention et de la promotion de la sécurité, de la santé et du bien-être n'apparaissent qu'après la prise de fonctions.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les questions de SSB font-elles partie des sujets traités dans le cadre de la formation initiale? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les questions de SSB font-elles partie des sujets traités dans le cadre de la formation initiale? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le nombre de nouveaux membres du personnel d'encadrement et de nouveaux employés (y compris ceux qui ont fait une mobilité interne et le personnel temporaire) qui ont pris de nouvelles fonctions au cours des 12 derniers mois. Déterminer quel pourcentage d'entre eux ont bénéficié d'une formation SSB dans le cadre de leur formation initiale.

Exemple pour l'option 3: Au cours des 12 derniers mois, 10 membres du personnel d'encadrement et 40 employés ont pris de nouvelles fonctions dans une organisation.
La formation initiale couvrait la sécurité pour les 10 nouveauc membres du personnel d'encadrement (100%), la santé pour 8 (80%) et le bien-être pour 9 (90%).
La formation initiale couvrait la sécurité pour 38 des nouveaux employés (95%), la santé pour 36 (90%) et le bien-être pour 32 (80%).



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 6.2	**Recyclage**
Règle nº 6	Améliorer les qualifications – développer les compétences

Objectifs

L'acquisition de compétences en matière de SSB doit être un aspect du développement professionnel continu. Le recyclage permet au personnel d'encadrement et aux employés de mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences et de les enrichir des connaissances nouvellement acquises dans le domaine de la SSB.

Concepts clés

Tous les membres du personnel d'encadrement et tous les employés doivent pouvoir bénéficier périodiquement d'un recyclage. La fréquence à laquelle ce recyclage doit se faire dépend de la nature de leur travail et des risques et besoins émergents. Il est toutefois recommandé de proposer un recyclage au moins tous les deux ans pour maintenir à jour les connaissances et les compétences de l'encadrement et des employés.

Bonne pratique

1. Veiller à ce que le recyclage ayant trait aux trois dimensions de la SSB soit régulièrement actualisé et soit accessible à tous les membres de l'organisation (encadrement et employés).
2. Veiller à ce que le recyclage comprenne des cas pratiques et fournisse des solutions faciles à appliquer sur le terrain.
3. Veiller à ce que recyclage favorise l'apprentissage par la pratique en matière de SSB.
4. Veiller à ce que recyclage soit interactif et favorise la réflexion et le dialogue sur des sujets en lien avec la sécurité et la santé au travail.
5. Veiller à ce que le recyclage permette le renforcement des compétences pratiques et l'appropriation des valeurs SSB et à ce qu'il soit adapté à l'emploi occupé par les stagiaires.

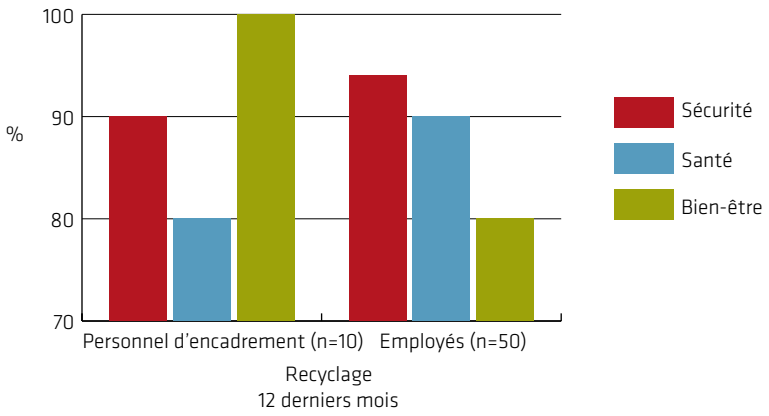
Limites

Le recyclage ne suffit pas à garantir que les bonnes pratiques en matière de SSB se concrétiseront dans le travail quotidien.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: La SSB fait-elle partie des sujets traités dans le cadre du recyclage? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure la SSB fait-elle partie des sujets traités dans le cadre du recyclage? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le pourcentage de membres du personnel d'encadrement et d'employés qui ont bénéficié d'un recyclage abordant la sécurité, la santé et le bien-être au cours des 12 derniers mois.

Exemple pour l'option 3: Une organisation compte 20 membres du personnel d'encadrement et 100 employés. Au cours des 12 derniers mois:
10 des membres de l'encadrement ont bénéficié d'un recyclage. La sécurité a été abordée dans 9 cas (90%), la santé dans 8 cas (80%) et le bien-être dans 10 cas (100%).
50 employés ont bénéficié d'un recyclage. La sécurité a été abordée dans 47 cas (94%), la santé dans 45 cas (90%) et le bien-être dans 40 cas (80%).



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur n° 7.1	Suggestions d'amélioration
Règle n° 7	Investir dans la personne – motiver par la participation

Objectifs

Pour favoriser l'émergence d'une culture de prévention et l'implication active des travailleurs, il est important d'encourager la formulation de suggestions d'amélioration et de les considérer avec sérieux. C'est un moyen d'inciter les employés à se mobiliser en faveur de la SSB et de montrer la volonté de l'encadrement d'améliorer la santé, la sécurité et le bien-être.

Concepts clés

Ces suggestions sont des propositions d'amélioration en matière de SSB soumises par les employés par écrit ou oralement, par exemple lors de réunions de travail. La déclaration de situations qui pourraient être améliorées (par exemple de presqu'accidents ou de défaillances dans l'organisation du travail) est également considéré comme une suggestion d'amélioration.
Les suites données aux suggestions d'amélioration doivent: (1) impliquer le membre de l'encadrement compétent, (2) comporter une évaluation de la suggestion – ce qui peut impliquer une enquête, (3) permettre à l'auteur de la suggestion d'avoir un retour rapide sur sa suggestion,et (4) si nécessaire se traduire par l'adoption de mesures en matière de SSB, par leur évaluation et leur diffusion dans l'organisation.

Bonne pratique

1. Toute suggestion d'amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être doit être considérée comme une opportunité d'apprentissage et d'amélioration (et non comme «un problème de plus à résoudre»).
2. Même une suggestion qui – après évaluation – ne se révèle pas utile doit être reconnue et donner lieu à un retour constructif.
3. Si la mise en œuvre d'une amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être exige beaucoup de temps, tenir son ou ses auteurs informés de l'avancement de cette mise en œuvre.
4. Communiquer largement au sein de l'organisation au sujet des suggestions retenues, des mesures déployées pour les concrétiser et de leurs effets positifs sur la sécurité, de la santé et du bien-être.
5. Examiner si les suggestions sont aussi utiles à d'autres services ou unités de l'organisation.

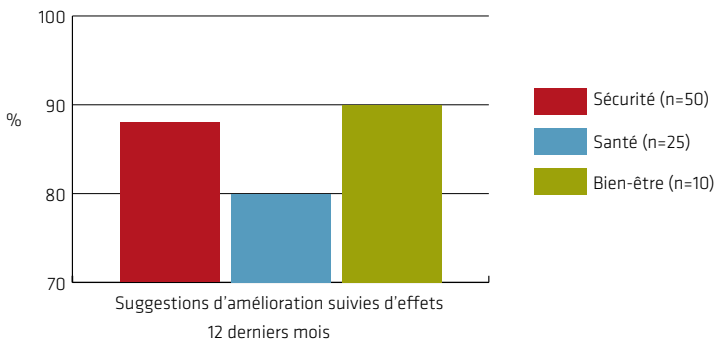
Limites

Les suggestions formulées par les employés pour améliorer la sécurité, de la santé et du bien-être et les suites qui leur sont données ne peuvent pas remplacer la réalisation d'évaluations systématiques des risques en matière de SSB et la mise en œuvre de mesures à la suite de ces évaluations.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les suggestions des employés visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être sont-elles suivies d'effets? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les suggestions des employés visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être sont-elles suivies d'effets? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le nombre de suggestions d'amélioration reçues et évaluer si elles ont été suivies d'effets. Le résultat à prendre en compte est à la fois le nombre de suggestions reçues et le pourcentage de celles suivies d'effets au cours des 12 derniers mois.

Exemple pour l'option 3: L'organisation a reçu 50 suggestions pour améliorer la sécurité et a donné suite à 44 d'entre elles (88%); elle en a reçu 25 pour améliorer la santé et a donné une suite à 20 d'entre elles (80%); elle en a reçu 10 pour améliorer le bien-être et a donné suite à 9 d'entre elles (90%).



Fiche signalétique des indicateurs proactifs

Indicateur nº 7.2	**Reconnaissance et récompense**
Règle nº 7	Investir dans la personne – motiver par la participation

Objectifs

Reconnaître et récompenser sans délai, de manière proactive et adaptée, les membres de l'encadrement et les employés qui affichent d'excellentes performances en matière de SSB est indispensable pour favoriser l'émergence d'une culture de la sécurité, de la santé et du bien-être fondée sur la confiance, le respect, la participation et la coopération.

Concepts clés

Le système de reconnaissance et de récompense consiste à manifester que l'adoption par l'encadrement et les employés des comportements souhaités du point de vue de la sécurité, de la santé et du bien-être est appréciée. Cette reconnaissance peut passer par l'offre de possibilités de développement personnel ou d'évolution de carrière et par l'association systématique des employés à la prise de décisions en matière de SSB. Un retour d'informations constructif et immédiat à l'encadrement et aux employés est également une forme de reconnaissance.

Bonne pratique

1. Les organisations montrent à leurs employés qu'elles les apprécient en les associant à la prise de décisions relatives à la sécurité, à la santé et au bien-être dans l'entreprise et en leur donnant une certaine autonomie.
2. La participation à la prise de décisions est un facteur de motivation et favorise l'adoption de comportements positifs pour la sécurité, à la santé et au bien-être ; elle a en outre un bon retour sur investissement.
3. Il faut encourager le personnel à tirer des leçons des erreurs. Il faut aussi valoriser les personnes qui contribuent à diffuser les leçons tirées des erreurs, incidents et problèmes (au lieu de les critiquer pour ces erreurs; les erreurs humaines ne peuvent en effet pas être totalement éliminées).
4. S'exprimer dans des situations non souhaitées ou inattendues exige du courage de la part des travailleurs et mérite la reconnaissance des membres de l'encadrement et des collègues.
5. Fournir un retour d'informations correctif aux personnes qui ont un comportement non souhaité en matière de SSB (gestes risqués par exemple) et ne les sanctionner que si elles ont sciemment enfreint les règles et si elles avaient les moyens d'adopter un autre comportement (par exemple si des outils fiables et des équipements de protection individuelle efficaces étaient à leur disposition).

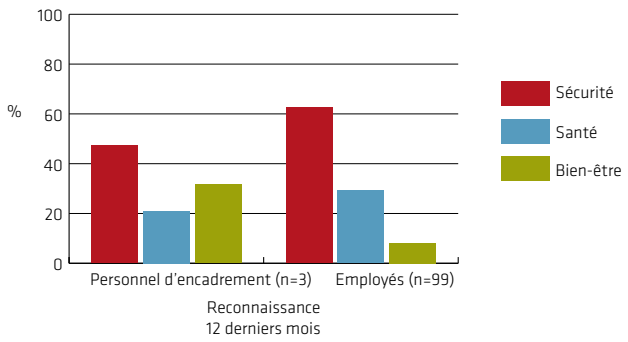
Limites

Les systèmes de reconnaissance et de récompense reposant sur des indicateurs du comportement en matière de SSB définis au sens strict deviennent parfois un objectif en eux-mêmes et peuvent avoir des effets indésirables – défaut de déclaration d'événements imprévus par exemple.

Méthode de mesure (pour plus d'informations, se reporter au guide de l'AISS sur les indicateurs proactifs)

Option 1: Les employés dont les performances en matière de SSB sont excellentes sont-ils reconnus ? (oui/non)
Option 2: Dans quelle mesure les employés dont les performances en matière de SSB sont excellentes sont-ils reconnus? (toujours ou presque toujours, souvent, occasionnellement, rarement, très rarement ou jamais)
Option 3: Déterminer le nombre de situations où les performances en matière de SSB ont été excellentes au cours des 12 derniers mois et calculer quel pourcentage a donné lieu à une reconnaissance.

Exemple pour l'option 3: Au cours des 12 derniers mois, des performances «excellentes» en matière de SSB ont été observées dans 38 situations pour l'encadrement et 99 situations pour les employés.
Les membres de l'encadrement ont bénéficié d'une reconnaissance 18 fois (47%) pour leurs performances en sécurité, 8 fois (21%) pour leurs performances en santé et 12 fois (32%) pour leurs performances en matière de bien-être.
Les employés ont bénéficié d'une reconnaissance 62 fois (63%) pour leurs performances en sécurité, 29 fois (29%) pour leurs performances en santé et 8 fois (8%) pour leurs performances en matière de bien-être.



Sélectionner des indicateurs adaptés

Dans un premier temps, si l'utilisation de la batterie complète d'indicateurs est trop lourde, en particulier pour les options 2 et 3, il faut sélectionner les indicateurs les plus à même de permettre une amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être. Il peut être judicieux de commencer par utiliser le guide de l'AISS sur les sept règles d'or pour évaluer la situation de l'organisation, puis de s'appuyer sur les résultats obtenus pour déterminer quelles règles d'or pourraient permettre d'importantes améliorations. En supposant par exemple que ce soit les règles 1 et 5, il faudrait en déduire que les indicateurs les plus pertinents sont sans doute ceux associés à ces règles. Il peut ensuite être intéressant de chercher à déterminer si les difficultés en lien avec le leadership en matière de SSB se posent davantage au niveau de l'encadrement intermédiaire (indicateur 4.1 : réunions préparatoires) ou de l'encadrement supérieur (indicateur 1.1 : engagement visible de l'encadrement). De même, il faut se demander si davantage de difficultés se posent au niveau des innovations technologiques (indicateur 5.1) ou de la fonction achats (indicateur 5.2).

Les différences de stade d'avancement entre les trois dimensions que sont la sécurité, la santé et le bien-être peuvent également constituer un facteur à prendre en compte. Beaucoup d'organisations sont plus avancées en ce qui concerne la gestion de la «sécurité» qu'en ce qui concerne la gestion de la «santé» et du «bien-être». Dans un tel scénario, les indicateurs relatifs à la sécurité étant déjà bien développés, il est judicieux de se concentrer sur ceux relatifs à la santé et au bien-être. Il faut alors s'interroger sur ce qui constitue déjà une bonne pratique (en matière de sécurité) dans l'organisation afin d'éviter de mettre en place des actions de promotion de la santé et du bien-être distinctes de celles destinées à promouvoir la sécurité. Il peut en effet être préférable d'étendre les actions menées en matière de sécurité à la santé et au bien-être, quitte à ce qu'il soit nécessaire de prévoir des actions de communication spécifiques pour faire connaître ces nouveaux objectifs au sein de l'organisation. Il peut par exemple être intéressant de sélectionner l'indicateur 4.1 (Réunions préparatoires), ces réunions étant souvent utilisées pour aborder la sécurité, pour apprécier dans quelle mesure ces réunions sont utilisées pour attirer l'attention des travailleurs sur la santé et/ou le bien-être.

À noter que l'idéal serait d'utiliser tous les indicateurs. Ce serait en effet un moyen d'aborder les questions de SSB de manière globale et intégrée et de les appréhender comme une composante des processus opérationnels de l'organisation. Toutefois, le contexte dans lequel l'organisation mène ses activités dicte le choix des indicateurs à privilégier à court, moyen et long terme. De surcroît, selon les activités de l'organisation, il peut être nécessaire d'adapter les indicateurs pour qu'ils soient compatibles avec ses pratiques. Cette adaptation est une bonne chose tant que les objectifs de l'indicateur n'évoluent pas vers une orientation plus réactive que proactive.

Exemples d'adaptation de l'utilisation des indicateurs

Pour les options 2 et 3, il peut être préférable de commencer par utiliser quelques indicateurs (quatre par exemple). Le personnel de l'organisation va en effet devoir se familiariser avec les indicateurs et reconnaître leur intérêt. Une fois ces premiers indicateurs ancrés dans la pratique, d'autres peuvent être introduits et élargis pour englober les trois dimensions de SSB.

Voici quelques exemples de cette démarche.

Petite entreprise

Situation	Recommandation générale	Indicateurs recommandés pour l'option 2
Nous sommes une petite entreprise. Les statistiques ne sont pas un bon outil dans notre cas.	Utiliser tous les indicateurs pour l'option 1 (liste de contrôle – méthode qualitative) et sélectionner quelques indicateurs pour l'option 2. Les règles d'or les plus importantes sont celles sur le leadership (1) et l'investissement dans la personne et la participation (7).	1.1 Engagement visible de l'encadrement 1.2 Compétence de l'encadrement 2.2 Capacité à tirer des leçons des événements imprévus 4.1 Réunions préparatoires 5.2 Achats 6.1 Formation initiale 7.1 Suggestions d'amélioration 7.2 Reconnaissance et récompense

Entreprise de taille moyenne ayant un fonctionnement plus systématique

Situation	Recommandation générale	Indicateurs recommandés pour les options 2 et 3
Nous sommes satisfaits de notre culture de prévention, mais nous voulons que nos méthodes de travail deviennent plus systématiques.	Les règles d'or les plus importantes sont celles sur l'identification des dangers et l'évaluation des risques (2), la définition des objectifs et l'élaboration de programmes (3), la nécessité de garantir un système sûr et sain (4), et la sécurité et la santé sur les machines, les équipements et les lieux de travail (5).	1.1 Engagement visible de l'encadrement 1.2 Compétence de l'encadrement 2.1 Évaluation de la gestion des risques 2.2 Capacité à tirer des leçons des événements imprévus 3.1 Intégration sur le lieu de travail et dans l'emploi 3.2 Évaluation des programmes ciblés 4.2 Planification et organisation du travail 5.1 Innovation et changement 5.2 Achats

Grande entreprise se dotant d'une culture de prévention

Situation	Recommandation générale	Indicateurs recommandés pour les options 2 et 3
Nous sommes dotés de systèmes performants en matière de SSB, mais nous voulons instaurer une culture de prévention plus proactive.	Les règles d'or les plus utiles pour instaurer une culture de prévention forte sont celles sur le leadership et l'engagement (1), l'amélioration des qualifications et le développement des compétences (6), et l'investissement dans la personne et la motivation par la participation (7).	1.1 Engagement visible de l'encadrement 1.2 Compétence de l'encadrement 2.2 Capacité à tirer des leçons des événements imprévus 4.1 Réunions préparatoires 4.2 Planification et organisation du travail 5.2 Achats 6.1 Formation initiale 6.2 Recyclage 7.1 Suggestions d'amélioration 7.2 Reconnaissance et récompense

La gestion des risques psychosociaux

Situation	Recommandation générale	Indicateurs recommandés pour les options 2 et 3
Pour gérer les risques il faut d'abord les évaluer. Toutefois, les risques psychosociaux ne sont pas faciles à évaluer.	Les règles d'or les plus pertinentes pour recenser les risques psychosociaux et y remédier sont l'identification des dangers et l'évaluation des risques (2), et l'investissement dans la personne et la motivation par la participation (7).	1.1 Engagement visible de l'encadrement 1.2 Compétence de l'encadrement 2.2 Capacité à tirer des leçons des événements imprévus 4.2 Planification et organisation du travail 6.1 Formation initiale 7.1 Suggestions d'amélioration 7.2 Reconnaissance et récompense

Lorsque l'on étend les actions menées en matière de sécurité à la santé et au bien-être, il faut veiller à ne pas favoriser l'apparition de cloisonnements organisationnels – par exemple entre le service des ressources humaines et celui chargé de la sécurité et de la santé au travail – et essayer autant que possible d'intégrer la sécurité, la santé et la bien-être aux processus opérationnels.

Travailler avec des prestataires extérieurs

Situation	Recommandation générale	Indicateurs recommandés pour les options 2 et 3
Nous sommes une entreprise du bâtiment de taille moyenne. Nous faisons appel à des prestataires extérieurs (des sous-traitants) pour la plupart des tâches opérationnelles.	La règle d'or la plus pertinente pour garantir la sécurité, la santé et le bien-être du personnel de ces prestataires est celle sur l'identification des dangers et l'évaluation des risques (2), et l'indicateur 5.2 (achats) est également pertinent.	Pour l'organisation: 5.2 Achats Pour l'organisation et les prestataires externes: 1.1 Engagement visible de l'encadrement 1.2 Compétence de l'encadrement 2.1 Évaluation de la gestion des risques 2.2 Capacité à tirer des leçons des événements imprévus 4.2 Planification et organisation du travail 6.2 Recyclage 7.2 Reconnaissance et récompense

Utilisation des indicateurs par l'inspection du travail ou par un organisme de sécurité sociale

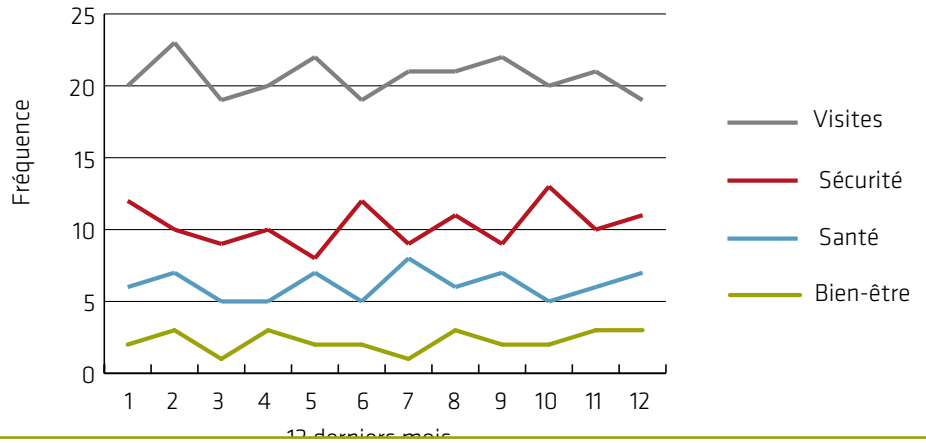
Les indicateurs peuvent également être utilisés par des organisations intermédiaires, par exemple une direction de l'inspection du travail ou un organisme de sécurité sociale. Ces organisations peuvent s'en servir pour impulser une approche plus proactive des questions de SSB de la part des publics qu'elles visent ou de leurs organisations membres.

Situation	Recommandation générale	Méthode de travail recommandée
Nous sommes une direction de l'inspection du travail et nous voulons inciter les organisations auxquelles nous nous adressons à adopter VISION ZERO et à instaurer une culture de prévention.	En principe, les sept règles d'or sont toutes pertinentes.	Utiliser l'option 1 pour évaluer la situation de l'entreprise. Lorsque les conclusions de l'évaluation sont positives, continuer en utilisant l'option 2. Selon les risques en matière de SSB, le stade de développement de la gestion des questions de SSB et le niveau de culture organisationnelle, il peut être utile d'encourager l'utilisation de quelques indicateurs. Voir les cinq exemples ci-dessus.

Présentation des résultats

Des exemples de présentation possible des résultats obtenus pour chacun des indicateurs sont fournis dans le guide pour les options 1 et 2, et dans chacune des 14 fiches signalétiques pour l'option 3. La présentation des résultats et de leur évolution dans le temps (par exemple, présentation de l'évolution sur 12 mois des résultats mensuels) est peut-être aussi importante que la mesure elle-même : elle permet d'apprécier si l'organisation a atteint ou non ses objectifs d'amélioration de la prévention et s'il existe une marge de progression. Ces informations sont précieuses et peuvent contribuer à améliorer l'efficacité des actions menées dans le domaine de la sécurité, de la santé et du bien-être.

Par exemple, le graphique de la fiche signalétique 4.1 (réunions préparatoires) illustre l'évolution des résultats mensuels sur 12 mois. Il en ressort que sur les 20 réunions organisées le premier mois, 12 ont abordé la sécurité, 6 la santé et 2 le bien-être.



La fiche signalétique 6.2 («recyclage») offre un autre exemple de présentation graphique. Une organisation emploie 20 membres de l'encadrement et 100 employés. Au cours des 12 derniers mois, 10 des membres de l'encadrement ont bénéficié d'un recyclage. La sécurité a été abordée dans 9 cas (90%), la santé dans 8 cas (80%) et le bien-être dans 10 cas (100%). Cinquante employés ont bénéficié d'un recyclage. La sécurité a été abordée dans 47 cas (94%), la santé dans 45 (90%) et le bien-être dans 40 (80%).

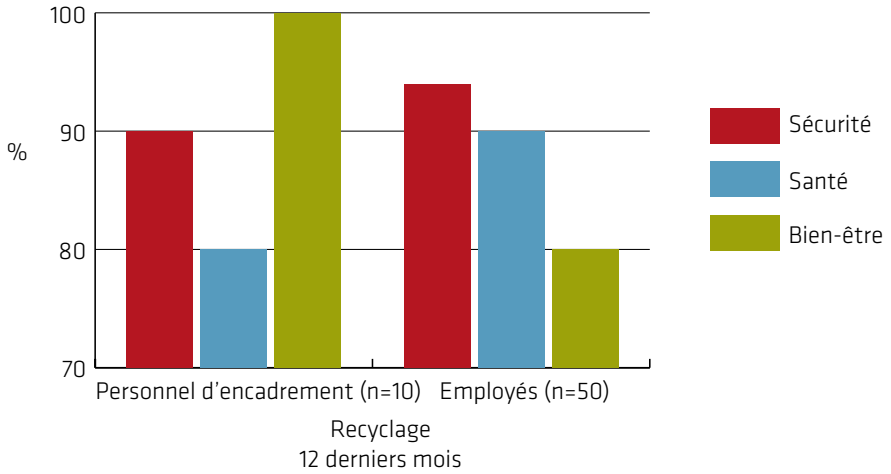
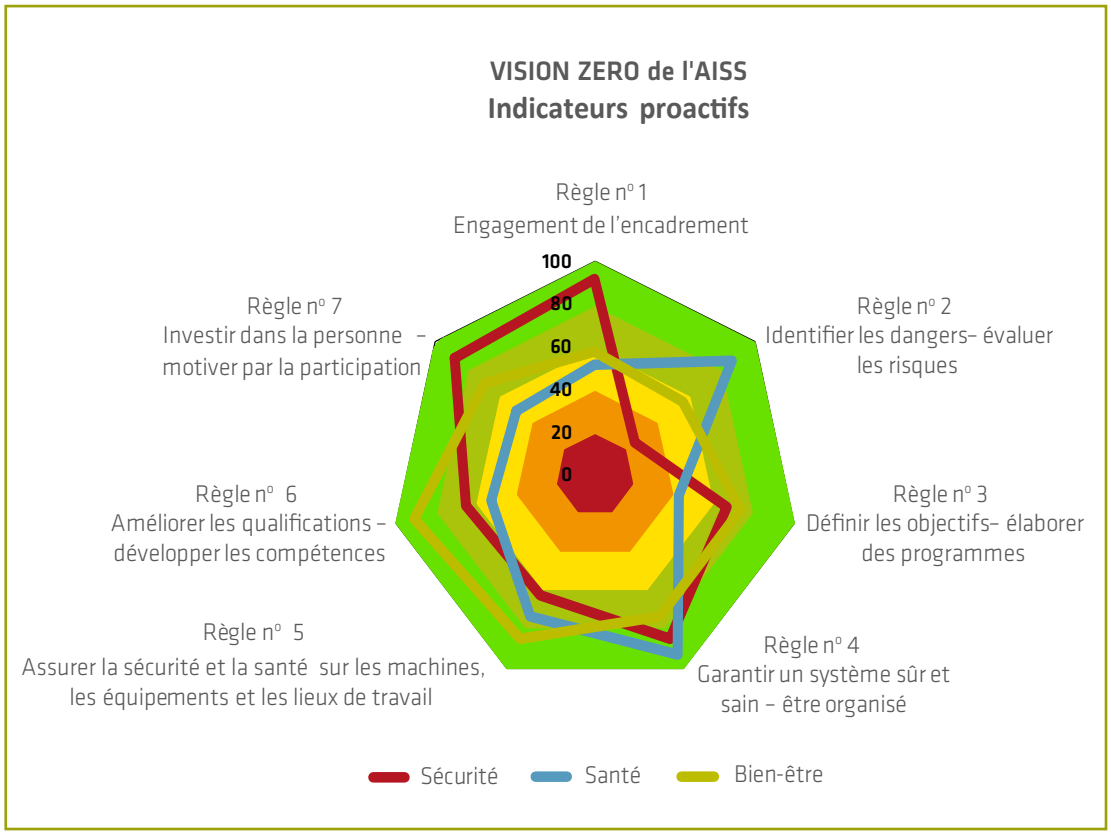


Diagramme en radar ou en toile d'araignée

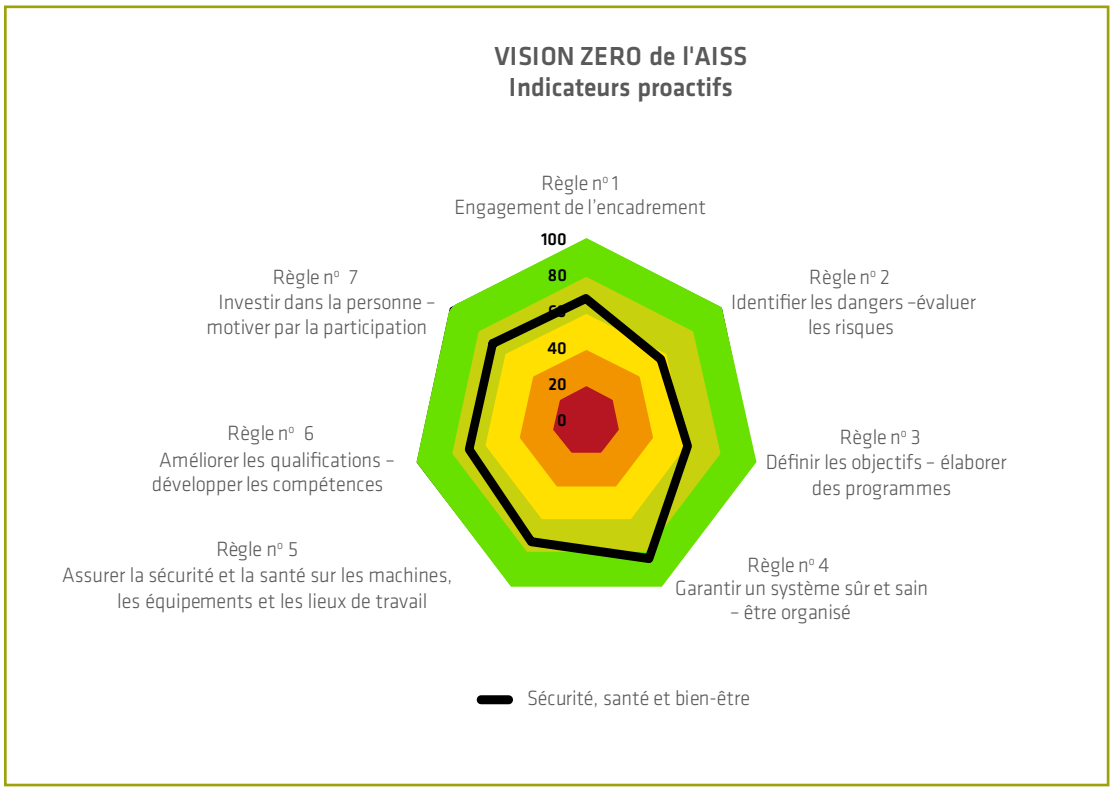
Comme illustré ci-dessus et dans les fiches signalétiques, il est possible de présenter les résultats obtenus indicateur par indicateur et en faisant ressortir chacune des trois dimensions (sécurité, santé et bien-être). Les dirigeants d'entreprise doivent toutefois pouvoir disposer d'une vue d'ensemble. Le diagramme en radar ou en toile d'araignée est l'une des solutions permettant d'obtenir un aperçu général de l'ensemble des indicateurs. Les pourcentages obtenus peuvent être transformés en un diagramme de ce type à partir de la moyenne obtenue pour un ou plusieurs indicateurs proactifs pour chacune des trois dimensions SSB et pour chaque règle d'or (voir le diagramme ci-après). Cette présentation peut être particulièrement adaptée lorsque tous les indicateurs ou presque sont utilisés et calculés au moyen de l'option 2 ou de l'option 3. Il est également possible de compléter le diagramme par les cinq niveaux de l'échelle d'évaluation (performante – avancée – en progrès – en phase d'apprentissage – débutante) pour bien mettre en évidence les indicateurs traduisant des faiblesses de l'organisation et ceux correspondant à des points forts. Un exemple est fourni ci-après.



Performante	**81-100%**
Avancée	**61-80%**
En progrès	**41-60%**
En phase d'apprentissage	**21-40%**
Débutante	**0-20%**

Il faut garder à l'esprit que VISION ZERO cible à la fois la sécurité, la santé et le bien-être. Un bon score en matière de sécurité n'est donc pas synonyme de bon score VISION ZERO, parce qu'il ne représente qu'un tiers du score global VISION ZERO. C'est pourquoi il peut être judicieux de présenter les résultats en distinguant chacune des trois dimensions, comme en page 46.

Si la mise en œuvre de VISION ZERO permet réellement d'intégrer les trois dimensions, il est possible de calculer pour chaque indicateur une moyenne des résultats obtenus pour chaque dimension. Là aussi, on peut présenter les résultats pour chaque règle d'or sous la forme d'un diagramme, comme illustré ci-dessous.



Performante	**81-100%**
Avancée	**61-80%**
En progrès	**41-60%**
En phase d'apprentissage	**21-40%**
Débutante	**0-20%**

Rejoignez dès aujourd'hui la campagne Vision Zero!

www.visionzero.global
#visionzeroglobal

Le guide VISION ZERO de l'AISS sur les indicateurs proactifs a été conçu par un groupe de travail en concertation avec un large éventail d'entreprises et d'experts à travers le monde, les membres du comité directeur de l'AISS et la Commission spéciale de prévention de l'AISS.

Bien que beaucoup de soin ait été apporté à la préparation et à la reproduction des présentes données/informations, l'AISS décline toute responsabilité pour les éventuelles inexactitudes, omissions ou autres erreurs dans ces informations et, d'une manière plus générale, pour tout préjudice financier ou autre pouvant résulter de l'utilisation de cette information.

La présente publication est mise à disposition dans le cadre d'une licence Creative Commons Attribution-Pas d'utilisation commerciale-Pas de modification 4.0 transposé (CC BY-NC-ND 4.0).

Version 1.0 publiée en 2020.

ISBN 978-92-843-1212-2

© Association internationale de la sécurité sociale, 2020