

# VISION ZERO

Comment instaurer un environnement  
de travail sain et promouvoir le bien-être  
au travail avec Vision Zero



## Avant-propos

L'esprit de la campagne Vision Zero vise à élever le niveau de prévention en instaurant une culture dédiée. Il repose sur l'hypothèse selon laquelle tous les accidents, préjudices et problèmes de santé professionnels peuvent être évités. Vision Zero a l'ambition de créer et de garantir des conditions de travail sûres et saines en prévenant tous les accidents, tous les préjudices et toutes les maladies professionnelles, mais aussi en promouvant en permanence l'excellence en matière de sécurité, de santé et de bien-être au travail, et s'investit en ce sens. Vision Zero est un projet humain tendant vers un idéal. Il s'agit également d'une vision fondée sur des valeurs selon laquelle le travail ne doit pas avoir des conséquences négatives sur la sécurité, la santé et le bien-être des personnes, qu'il doit aider à maintenir ou à améliorer, le cas échéant, tout en développant leur confiance en elles, leurs compétences et leur employabilité.

Il est important de comprendre qu'une vision s'accompagne d'une ambition sur le long terme. Cela ne signifie pas que son objectif est ou devrait être «zéro». Au contraire, cette ambition se fonde sur la compréhension que les accidents, les préjudices et les problèmes de santé professionnels peuvent être évités grâce à une conception, à une planification, à des procédures et à des pratiques appropriées et opportunes. Le concept Vision Zero de l'AISS est flexible et peut être adapté aux priorités spécifiques fixées sur les plans de la sécurité, de la santé et du bien-être, pour une prévention dans n'importe quel contexte.

Ce guide vise à aider les dirigeants et les responsables en leur fournissant de nombreuses informations de référence sur le bien-être au travail, y compris un modèle de maturité dans ce domaine. L'objectif de cet outil est d'aider les entreprises de toutes tailles et de tout secteur économique à situer leur niveau de prévention en matière de bien-être.

En 1948, l'Organisation mondiale de la santé décrivait dans sa constitution la santé comme «un état de complet bien-être physique, mental et social [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité». Par conséquent, le bien-être est un aspect important de la santé des travailleurs. Même s'il prend en compte le bien-être sur le plan social, ce guide se concentre principalement sur le cœur de la campagne Vision Zero, à savoir le lieu de travail. Il fournit des conseils sur la manière de réorienter les pratiques organisationnelles vers un niveau de bien-être proactif ou créatif dans une structure organisationnelle.

Ce guide est destiné à toutes les personnes qui souhaitent contribuer à l'instauration de lieux de travail où chacun réalise son plein potentiel, est en mesure de faire face aux sources de stress normales de la vie, peut travailler de manière productive et fructueuse, mais est aussi capable de contribuer à sa communauté. Il traite de la question du bien-être depuis différents points de vue (descendant, ascendant, individuel et collectif). Il fournit des informations utiles pour évaluer l'état actuel du bien-être au sein de votre entreprise. En outre, il vous invite à réfléchir en profondeur aux mesures que vous pouvez mettre en place dans l'éventail de vos activités afin d'améliorer le bien-être dans votre organisation.

D<sup>r</sup> Jens Jühling

Président 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

Bernd Treichel

Spécialiste technique principal en prévention, Association internationale de la sécurité sociale

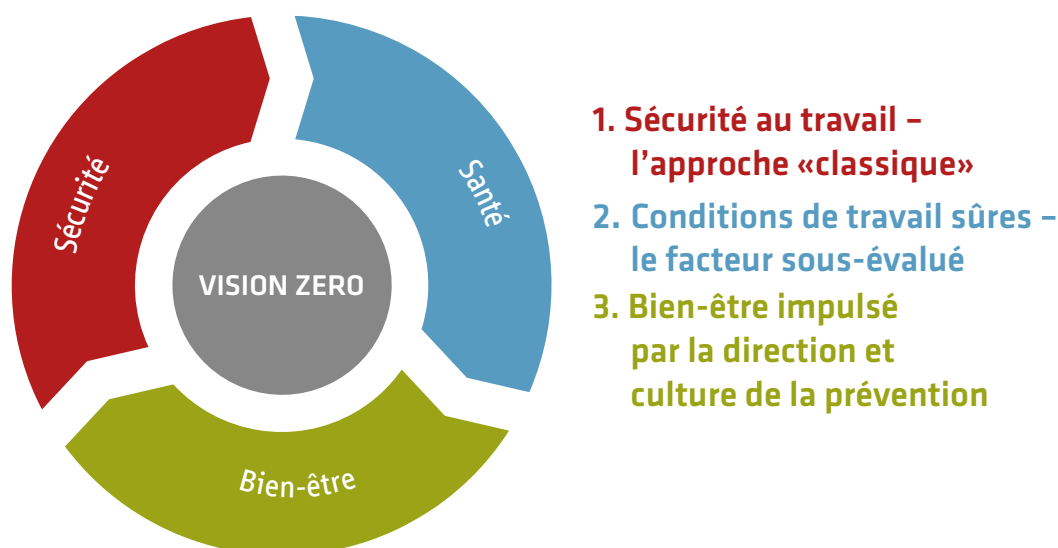
## Mode d'emploi de ce guide

Ce guide de l'AISS se fonde sur les 7 règles d'or de Vision Zero en matière de bien-être au travail. Il est conseillé de l'utiliser dans un premier temps afin d'identifier les domaines de votre entreprise où il est le plus pertinent et le plus important d'apporter des améliorations, mais aussi d'intégrer autant que possible les conseils spécifiques sur le bien-être dans les principales activités relatives à la sécurité, à la santé et au bien-être de votre organisation dans le cadre de ses processus de travail et de ses activités habituelles.

Ce guide s'inscrit dans la lignée des autres publications Vision Zero, incluant celles dédiées à l'environnement, à la chaîne d'approvisionnement, aux PME, les guides sectoriels sur la construction, l'exploitation minière, l'agriculture ou d'autres domaines, mais aussi le document sur les indicateurs proactifs de l'AISS, afin d'évaluer la sécurité, la santé et le bien-être au travail. Les autres conseils pertinents fournis proviennent des Lignes directrices de l'AISS en matière de promotion de la santé sur le lieu de travail, de la norme ISO 45003 Santé psychologique et sécurité au travail – Lignes directrices pour la gestion des risques psychosociaux, et des parties 1 à 3 de la norme ISO 10075 1-3 Principes ergonomiques concernant la charge de travail mentale.

Ce guide comprend un outil simple qui s'adapte aux entreprises de toutes tailles. Il indique le niveau de prévention auquel se trouve chaque organisation d'après le modèle de maturité des entreprises de Vision Zero. Ainsi, les entreprises peuvent évaluer et réorienter leurs pratiques afin d'atteindre des niveaux proactifs ou créatifs.

### Graphique 1. Les trois piliers de Vision Zero de l'AISS



Source: Adapté de l'AISS (2017).

Ce guide souligne l'importance de la promotion du bien-être au travail en développant une culture de la prévention et en appliquant un leadership par l'exemple. Bien que tous les piliers de bien-être, de santé et de sécurité soient importants (voir le graphique 1), la stratégie Vision Zero de l'AISS reconnaît que de nombreuses entreprises sont bien plus avancées dans leur gestion de la sécurité que dans celle des deux autres piliers. Par conséquent, il est logique de se concentrer sur les indicateurs de la santé et du bien-être, ceux de la sécurité étant déjà bien développés. Ensuite, il est utile de se reposer sur une bonne pratique (en matière de sécurité) déjà appliquée au sein de l'entreprise, ce qui évite de mettre en place des activités distinctes pour la santé et le bien-être. Il peut être préférable d'élargir la portée de mesures de sécurité ayant prouvé leur efficacité afin d'englober la santé et le bien-être, même si la nouvelle orientation peut nécessiter une communication spécifique au sein de l'entreprise.

El contexto en el que funciona la organización sugerirá qué indicadores se han de priorizar a corto, mediano y largo plazo. Además, en función de las actividades de la organización, tal vez resulte necesario adaptar los indicadores en consonancia con las prácticas de la organización. Esto sería sensato siempre que los objetivos de los indicadores no se vieran afectados en favor de respuestas más reactivas.

En outre, quand une entreprise est déjà à un niveau de prévention avancé en matière de bien-être au travail, il est recommandé que les indicateurs soient évalués d'un point de vue Vision Zero afin d'intégrer diverses activités et d'éviter de dupliquer les ressources. En revanche, les entreprises situées dans des pays où les connaissances/pratiques de Vision Zero sont émergentes peuvent utiliser l'outil compris dans ce guide afin d'identifier l'étape à laquelle se trouvent leurs pratiques en matière de bien-être au travail et la manière dont elles peuvent les améliorer de manière graduelle.

## Statut scientifique

Ce guide associe les connaissances d'instituts de recherches, d'organismes et de spécialistes de la santé et de la sécurité au travail. Il se fonde sur les publications précédentes dédiées à Vision Zero, notamment les suivantes:

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», dans *Safety Science*, vol. 130, octobre.

Jain, A.; Leka, S.; & Zwetsloot, G. 2018. *Managing health, safety and well-being: Ethics, responsibility and sustainability*. Dordrecht, Springer.

AISS. 2017. *7 règles d'or – pour un travail sain et sans accidents: Guide à l'intention des employeurs et des dirigeants*. Genève, Association internationale de la sécurité sociale.

AISS. 2020. *Les indicateurs proactifs: Guide de mesure et de gestion de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail*. Genève, Association internationale de la sécurité sociale.

Un rapport de synthèse, qui contient également une liste plus complète des références, est publié sur le site Web de Vision Zero sous la référence

Leka, S. 2022. *Vision Zero et le bien-être: rapport de synthèse*. Genève, Association internationale de la sécurité sociale.

## 1. Introduction au bien-être

- Votre personnel se plaint-il souvent d'être stressé?
- Avez-vous remarqué des problèmes de communication ou des conflits réguliers au sein de votre personnel?
- Les membres de votre personnel sont-ils souvent absents, à court ou long terme?
- Votre entreprise est-elle confrontée à des problèmes de productivité et à des erreurs?
- Votre personnel se plaint-il d'avoir du mal à répondre en même temps à des exigences professionnelles et à d'autres exigences de la vie?
- Pensez-vous que votre entreprise est attrayante pour votre personnel et de nouvelles recrues?
- Pensez-vous qu'en tant que cadre ou responsable vous devriez faire preuve de davantage d'engagement pour garantir le bien-être de votre personnel?

Les valeurs, les besoins et les approches du travail des personnes ont changé ces dernières années, notamment depuis la pandémie de COVID-19. Même si le contexte local exerce une influence fondamentale sur ces questions, il a été démontré que la culture organisationnelle, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et un bon environnement social jouent un rôle bien plus important dans la prise de décision des individus quant au choix d'un emploi et de son maintien. Ceci est particulièrement vrai pour les plus jeunes générations qui sont prêtes à changer d'emploi plus fréquemment pour trouver de meilleures conditions de travail. Par conséquent, les employeurs déploient davantage d'efforts pour attirer et recruter des talents, de même que pour développer un environnement de travail plus sain qui favorise la sécurité, la santé et le bien-être au travail. En outre, la montée de l'économie numérique et du travail en ligne a remis en question la définition traditionnelle du travail et de l'emploi: désormais, de nombreuses personnes travaillent dans l'économie des plateformes. Ce phénomène a également influé sur notre compréhension de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS, 1948) a établi un lien indissoluble entre le bien-être et la santé mentale. Cette dernière a été définie comme un état de bien-être qui permet à chaque individu de réaliser son propre potentiel, d'affronter les sources de stress normales de la vie, de fournir un travail productif et fructueux, et de contribuer à la vie de sa communauté. Par conséquent, le bien-être au travail touche plusieurs aspects de l'expérience d'un travailleur tels que sa capacité à être productif et créatif, à nouer et cultiver des relations positives fortes, à réaliser ses objectifs sociaux et personnels, à contribuer à sa communauté ou encore à assumer un sens du devoir.

Selon cette définition, les éléments des principaux domaines suivants influent sur le bien-être:

- la santé, physique et mentale, mais aussi l'implication dans des activités saines, le rétablissement et le soutien;
- la sécurité financière, psychologique et physique;
- l'environnement, en matière de conditions physiques, d'équipements et d'aspects culturels;
- les relations avec autrui, le soutien et la communication connexes;
- l'objectif en matière de croissance et de qualité de vie.

Les actions visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être peuvent être envisagées dans le contexte du travail comme dans tout autre contexte. Les mesures prises sur le lieu de travail constituent des interventions mises en place dans le milieu professionnel qui tiennent compte des caractéristiques propres aux environnements de travail et aux travailleurs.

L'orientation accrue sur le bien-être au travail est également liée à l'évolution de la nature du travail en lui-même et de ses conditions qui ont impliqué l'apparition de nouveaux risques pour la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs. Par exemple, le télétravail ou le travail hybride a engendré davantage de complexité tant pour les travailleurs que pour les employeurs et les responsables. La plus grande complexité du travail, l'accélération de sa cadence et un environnement en perpétuelle évolution sont seulement quelques-unes des conditions psychologiques et sociales du travail, également appelées facteurs psychosociaux, qui se sont imposées comme des priorités fondamentales dans l'environnement professionnel moderne.

Les facteurs psychosociaux désignent les aspects de la gestion, de la conception et de l'organisation du travail, comme la charge, l'autonomie, la culture d'entreprise et les relations interpersonnelles au travail. D'après les résultats obtenus, ils sont liés à plusieurs éléments au niveau individuel (comme la sécurité, la santé et le bien-être), organisationnel (notamment la productivité, la rotation du personnel et la réputation de la marque) et social (par exemple, le PIB, les demandes de prestations d'invalidité et l'innovation à l'échelle nationale).

Un environnement de travail psychosocial sain (soutien social approprié fourni par ses collègues de rang supérieur ou égal au sien, niveau d'autonomie adapté, possibilités d'apprentissage et de développement, etc.) peut avoir un impact positif sur la santé et le bien-être, de même que sur la sécurité. Il est important de rappeler que la santé physique comme la santé psychologique sont toutes deux influencées par des facteurs psychosociaux provenant de l'organisation du travail et des relations interpersonnelles au travail. En parallèle, l'environnement de travail physique peut aussi influencer directement sur la santé et le bien-être.

La santé psychologique et le bien-être au travail sont liés à la qualité de l'environnement de travail psychosocial et à ses interactions avec l'environnement de travail physique, mais aussi avec les compétences et les besoins du personnel. Par conséquent, ce guide se concentre sur le bien-être au travail et la manière dont un environnement de travail psychosocial sain peut être développé dans le cadre d'une stratégie de prévention Vision Zero. Cette orientation a été choisie conformément à la définition du bien-être par l'AISS afin de permettre aux dirigeants et aux responsables d'instaurer des environnements de travail sains en développant une culture de la prévention hiérarchisant et gérant ces facteurs professionnels qui influent le plus sur le bien-être. Aux fins du présent guide, la définition suivante du terme «bien-être au travail» sera utilisée:

*«Bien-être: La santé psychologique au travail est une démarche active qui consiste à promouvoir et maintenir/pérenniser des conditions de travail saines sur le plan psychosocial pour préserver la santé mentale de chacun, sa productivité et sa créativité au travail, 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.»*

SOURCE: Adapté de l'AISS (2020).

Il est important de définir d'emblée deux concepts essentiels qui se trouvent au cœur de cette notion, à savoir le stress lié au travail et le bien-être au travail. Le stress lié au travail peut être défini comme une réaction négative que des personnes peuvent présenter lorsque leurs capacités et aptitudes ne correspondent pas aux exigences de leur emploi et qu'elles ne reçoivent aucune aide (OMS, 2008). En revanche, le bien-être au travail consiste à prévenir les mauvaises conditions de travail sur le plan psychosocial et une mauvaise santé psychologique (par exemple, l'expérience du stress lié au travail), de même qu'à promouvoir et pérenniser une bonne santé mentale ainsi que l'épanouissement au travail. Le bien-être des travailleurs est un concept d'intégration qui caractérise la qualité de vie par rapport à la santé d'une personne, mais aussi aux facteurs psychosociaux, organisationnels et environnementaux liés au travail.

## 1.1. Principales considérations sur l'environnement de travail psychosocial

Il existe désormais de nombreux éléments prouvant que les exigences des postes (comme la charge de travail, le rythme ou le harcèlement), les ressources connexes (notamment le contrôle/l'autonomie, mais aussi l'aide des cadres et des collègues) et l'équilibre entre les efforts à déployer par rapport aux récompenses reçues sont liés à un éventail de facteurs individuels et organisationnels. Il s'agit notamment du stress lié au travail, des maladies cardiovasculaires, de la dépression, de l'anxiété et de la mortalité à l'échelle individuelle, mais aussi de l'absentéisme pour cause de maladie, du présentéisme (c'est-à-dire les personnes qui se rendent à leur travail, mais ne sont pas pleinement productives) et de la retraite anticipée pour cause d'incapacité. En contrepartie, à l'échelle organisationnelle, ils comprennent une baisse de la productivité, de la satisfaction au travail et de l'implication dans l'entreprise, un taux accru de rotation du personnel et un plus grand nombre d'erreurs professionnelles. Cependant, il a été constaté qu'un environnement de travail psychosocial sain est lié à des facteurs positifs, comme l'implication et les comportements novateurs au travail, mais aussi l'innovation des pays et un PIB plus élevé.

La confiance et l'équité organisationnelles sont des aspects importants d'un environnement de travail psychosocial sain, à l'instar d'un climat sain de sécurité psychosociale (c'est-à-dire un environnement organisationnel garantissant la sécurité, la santé et le bien-être psychologiques du personnel). Les politiques, les pratiques et les procédures de l'entreprise en définissent les principes pour protéger la santé et la sécurité psychologiques des travailleurs. En outre, elles reflètent l'implication de la direction, la priorité accordée à la sécurité, à la santé et au bien-être, la communication et la participation de l'entreprise quant à la prévention des problèmes de santé psychologique ainsi que la promotion du bien-être au travail. Il est important que les niveaux de confiance et d'équité organisationnelles soient élevés. Ainsi, le personnel se sent en sécurité sur le plan psychologique et est assuré que l'entreprise promeut sa sécurité, sa santé et son bien-être. La confiance est toujours mutuelle. Par ailleurs, il est tout aussi important que les responsables aient confiance dans le personnel qu'ils supervisent.

Lorsque les organisations développent des environnements de travail psychosociaux sains, elles en tirent des avantages considérables, générant de la valeur et obtenant des retours sur investissement. Par contre, lorsqu'elles échouent, elles doivent faire face à des difficultés significatives pouvant aller jusqu'à menacer leur pérennité. Par ailleurs, la capacité d'une organisation à gérer les risques associés aux divers aspects psychosociaux de l'environnement de travail est liée à ses résultats positifs ou négatifs.

La promotion du bien-être au travail en développant des conditions de travail psychosociales saines consiste à trouver un équilibre entre:

- les exigences et les ressources disponibles au travail;
- les efforts et les récompenses;
- les délais et la qualité;
- les activités épuisantes et stimulantes;
- les compétences et les défis;
- la vie professionnelle et la vie privée.

Les organisations doivent concevoir des façons de créer un équilibre entre les exigences du travail et les ressources, par exemple en ajustant la charge et le rythme de travail aux effectifs ; de définir clairement les rôles et responsabilités, d'établir des relations interpersonnelles de confiance, tout en évitant les conflits et le harcèlement ; de compenser les efforts fournis par les travailleurs en leur offrant différents types de récompenses et de reconnaissance ; de faire correspondre les tâches affectées aux travailleurs à leurs compétences, capacités et aptitudes ; et de promouvoir l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle grâce à des modalités de travail flexibles et adaptatives.

## **1.2. Œuvrer à un environnement de travail sain et à la promotion du bien-être au travail**

Dans de nombreux pays, une législation spécifique s'applique désormais à la sécurité, à la santé et au bien-être. En parallèle, dans ce secteur, une norme internationale a récemment vu le jour, à savoir ISO 45003: 2021 – Santé psychologique et sécurité au travail – Lignes directrices pour la gestion des risques psychosociaux.

La sécurité, la santé et le bien-être sur le lieu de travail sont également considérés de plus en plus comme des composantes essentielles d'une pratique responsable des affaires, reconnaissant ainsi que les organisations ne peuvent pas être responsables et vues de manière positive de l'extérieur si elles présentent de mauvais résultats sociaux en interne. Une main-d'œuvre active en bonne forme est un facteur clé de développement humain et économique durable, comme le reconnaissent explicitement les objectifs de développement durable des Nations Unies. Alors que les entreprises sont de plus en plus incitées à être davantage socialement responsables, les problèmes liés à la sécurité, à la santé et au bien-être au travail sont considérés de manière graduelle comme des droits humains fondamentaux et des éléments essentiels des pratiques commerciales responsables.



**Tableau 1. Dimensions psychosociales potentiellement saines ou malsaines de l'environnement de travail**

Dimensions	Mauvaises onditions de travail sur le plan psychosocial	Conditions de travail saines sur le plan psychosocial
<b>Fonction et culture organisationnelles</b>	Mauvais climat de sécurité psychosociale, mauvaise communication, faibles niveaux de soutien pour la résolution de problèmes et le développement personnel, manque de définition ou d'acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, injustice organisationnelle.	Bon climat de sécurité psychosociale, objectifs clairs de l'organisation, alignement des travailleurs et les valeurs de l'entreprise, soutien approprié à la résolution de problèmes et au développement personnel, communication efficace, niveau de confiance élevé dans l'entreprise.
<b>Contenu des tâches</b>	Manque de diversité ou cycles de travail courts, tâches fragmentées ou sans intérêt, sous-exploitation des compétences, incertitude élevée, exposition permanente au public à travers le travail.	Tâches qui ont du sens, exploitation appropriée des compétences, tâches suscitant l'intérêt et la participation active des employés, aide appropriée.
<b>Charge et rythme de travail</b>	Surcharge de travail ou désœuvrement, cadence des machines ou algorithmes, contraintes de temps élevées, contrainte permanente de délais	Charge de travail appropriée, rythme de travail approprié, cadence de travail contrôlé par l'être humain, délais raisonnables pouvant être tenus
<b>Temps de travail</b>	Travail en rotation (notamment irrégulier), travail de nuit, horaires de travail rigides, nombre d'heures imprévisible, temps de travail long ou sans contact social	Horaires et temps de travail raisonnables permettant l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, modalités de travail flexibles
<b>Contrôle</b>	Faible participation à la prise de décision, manque de contrôle sur la charge de travail, la cadence, le travail en rotation	Participation à la prise de décision, contrôle sur son travail
<b>Environnement et équipement</b>	Disponibilité, adéquation ou maintenance inadaptées des équipements; mauvaises conditions ambiantes (manque de place, mauvais éclairage, bruit excessif, etc.)	Bonnes conditions de travail physiques définies d'après les bonnes pratiques
<b>Relations interpersonnelles au travail</b>	Isolement social ou physique, mauvaises pratiques de leadership, mauvaises relations avec ses supérieurs, conflits interpersonnels, manque de soutien social, harcèlement, violence, discrimination	Soutien de l'encadrement, bonnes relations au travail, travail d'équipe, soutien social, politiques et procédures appropriées pour la résolution des conflits, respect de la diversité
<b>Rôle au sein de l'organisation</b>	Rôle ambigu, conflits entre les rôles, responsabilité vis-à-vis d'autrui	Définition claire des rôles et responsabilités, soutien approprié pour la réalisation des objectifs
<b>Développement professionnel</b>	Stagnation professionnelle et incertitude, promotion insuffisante ou excessive, salaire bas, insécurité de l'emploi, faible valeur sociale du travail	Perspectives et développement de carrière appropriés correspondant aux compétences et performances du travailleur, équilibre entre les efforts fournis et les récompenses obtenues, travail valorisant et qui a du sens, sécurité de l'emploi
<b>Interface travail-famille</b>	Conflits entre le travail et la famille, problèmes générés par le télétravail à domicile, faible soutien à domicile, problèmes liés à une double carrière	Équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, politiques et pratiques d'accompagnement au sein de l'organisation pour soutenir l'«équilibre de vie»

Source: Adapté de Leka, Jain et Lerouge (2018).

En 2022, le concept d'un environnement de travail sain et sécurisé a été ajouté aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Désormais, les États membres doivent respecter et promouvoir le droit fondamental d'un environnement de travail sain et sécurisé, qu'ils aient ratifié ou non les conventions concernées.

Cependant, le développement de conditions de travail saines et sécurisées ainsi que la promotion du bien-être au travail ne constituent pas uniquement une obligation légale et morale: ils portent leurs fruits sur le plan économique. La sécurité, la santé et le bien-être s'accompagnent d'avantages commerciaux stratégiques souvent intangibles. Au lieu de se concentrer sur les modèles commerciaux étroitement orientés vers les résultats économiques, il est important d'adopter une approche globale fondée sur les valeurs de développement d'un modèle commercial capable d'aider les entreprises à adhérer pleinement aux valeurs de la sécurité, de la santé et du bien-être, mais aussi de les intégrer à l'ensemble des stratégies, des systèmes et des comportements organisationnels. Un modèle commercial orienté vers les valeurs se fonde sur les motifs juridiques, financiers et moraux des mesures prises. Les investissements dans la sécurité, la santé et le bien-être évitent les souffrances, mais aussi protègent notre santé et notre intégrité physique et psychologique. En outre, ils influent de manière positive sur la motivation du personnel, sur la qualité du travail et des produits, sur la réputation de l'entreprise, sur les niveaux de satisfaction du personnel, des responsables et de la clientèle, mais aussi sur la réussite économique. Des conditions de travail saines contribuent à la bonne santé des entreprises. Par conséquent, le bien-être est désormais considéré comme une priorité stratégique par de nombreux pays et organisations.

Ce guide explique comment les employeurs peuvent développer un environnement de travail psychosocial sain et promouvoir le bien-être au travail dans le cadre d'une stratégie de prévention Vision Zero qui hiérarchise le rôle du leadership dans ce processus.



## 2. Le bien-être et Vision Zero

Vision Zero est un parcours et un projet tendant vers un idéal fondé sur des valeurs selon lesquelles le travail ne doit pas entraîner des conséquences négatives sur la sécurité, la santé et le bien-être des personnes, mais doit les aider à les maintenir ou à les améliorer tout en développant leur confiance en elles-mêmes, leurs compétences et leur employabilité. Les accidents, les préjudices et les problèmes de santé professionnels peuvent être évités grâce à une conception, à une planification, à des procédures et à des pratiques appropriées et opportunes.

Les risques provenant de mauvaises conditions de travail sur le plan psychosocial peuvent être gérés systématiquement comme n'importe quel autre type de risque. Un environnement de travail psychosocial sain (soutien social approprié fourni par ses collègues de rang supérieur ou égal au sien, niveau d'autonomie adapté, possibilités d'apprentissage et de développement, etc.) peut avoir un impact positif sur la santé et le bien-être, de même que sur la sécurité.

Dans de nombreuses organisations, le service des ressources humaines doit soutenir le développement du bien-être, tandis que les ingénieurs ou les professionnels de la sécurité et de la santé au travail doivent principalement fournir leur appui dans ces domaines. Même si les services des ressources humaines ont une grande expérience dans la gestion du personnel, ils sont, en règle générale, bien moins habitués à développer des pratiques de gestion des risques et de prévention systématiques. De même, les professionnels de la sécurité et de la santé au travail ont souvent moins d'expérience dans la gestion de l'organisation du travail. En parallèle, la mise en œuvre efficace d'une culture de la prévention et la gestion systématique des risques dépendront des décisions prises par les dirigeants et responsables. L'implication des dirigeants est d'une importance cruciale pour la réussite de la promotion de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail. Des possibilités d'amélioration des synergies et de l'efficacité des entreprises sont nécessaires pour franchir les divers obstacles créés par les cloisonnements organisationnels et pour créer une stratégie commune de sécurité, de santé et de bien-être.

### 2.1. Bien-être impulsé par les dirigeants

La visibilité et l'engagement des dirigeants envers la promotion du bien-être sont essentiels. Les responsables doivent montrer l'exemple en promouvant le bien-être au travail et en l'élevant au rang de priorité. En outre, la promotion d'un environnement de travail psychosocial sain passe par un bon leadership et une gestion efficace. Dans cette optique, les responsables doivent disposer des compétences adéquates en matière de bien-être, y compris la sensibilisation à ce sujet et à l'environnement de travail psychosocial, la compréhension de ces notions, de bonnes pratiques de création d'un environnement de travail sain sous-tendu par des valeurs, la confiance, les principes de prévention, mais aussi la méthode pour diffuser le bien-être dans les pratiques de l'entreprise (voir la section 3.2) afin de promouvoir un travail qui a du sens et une culture d'entreprise saine. Les organisations saines intègrent de manière intentionnelle le bien-être dans leurs objectifs commerciaux.

Les responsables doivent faire entendre l'importance du bien-être au travail. Ils doivent transmettre un message fort au personnel à propos du développement d'une culture du bien-être. Il est important de se rappeler qu'un changement culturel est un résultat des attentes et des messages provenant des dirigeants. La santé mentale doit être une priorité au même titre que la santé physique au sein de l'organisation.

Le discours et le message des responsables sur le bien-être doivent se fonder sur une compréhension cohérente mutuelle de cette notion et de celle de l'environnement de travail psychosocial sain. Les interventions en matière de bien-être gagnent en efficacité quand le message diffusé au sein de l'entreprise est clair. Ce dernier et la vision du bien-être ont besoin de canaux de communication ouverts, mais aussi que les dirigeants et les responsables restent en relation avec leur personnel. Des communications régulières, sécurisées et franches avec le personnel sont le meilleur moyen d'atteindre cet objectif. Elles peuvent avoir lieu de différentes manières selon la taille et les activités de l'entreprise.

## 2.2. Principes de prévention et de bien-être

Les objectifs en matière de bien-être s'appliquent à différents niveaux, y compris individuel et organisationnel. Il est important qu'ils soient complémentaires. Au niveau de l'organisation, il est important d'intégrer le bien-être aux objectifs et de veiller à partager la compréhension de ces objectifs et des responsabilités associées. Des aspects essentiels du bien-être au niveau de l'organisation incluent la confiance et un niveau élevé de sécurité psychologique qui permettent aux responsables comme au personnel de discuter ouvertement de leurs difficultés liées au bien-être et de mettre en avant des bonnes pratiques. Cela présuppose l'existence d'une culture de la collaboration, de la participation et de l'entraide fondée sur l'équité et la justice. Souvent, responsables et employés se sentent mal à l'aise de partager des problèmes liés à leur santé psychologique. Cela implique de se concentrer sur l'individu et non sur l'organisation, mais aussi de faibles niveaux de sécurité psychologique et de confiance dans l'entreprise. La mise en place de conditions de travail saines sur le plan psychosocial et de structures saines devrait être une priorité, comme expliqué à la section suivante.

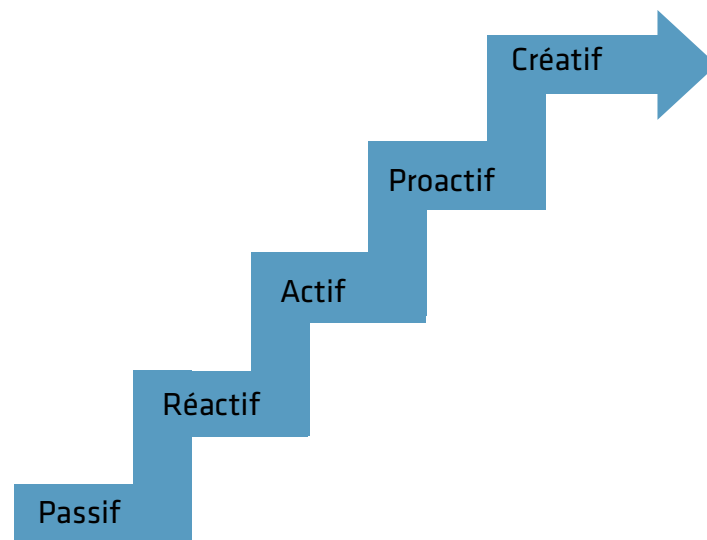
En parallèle, il est important de reconnaître que chaque employé a non seulement ses propres besoins, valeurs, compétences et aptitudes, mais aussi que la situation de travail de chacun peut différer en fonction de son expérience et de son poste. Par conséquent, lors de l'étude des différentes dimensions du bien-être à l'échelle du personnel, divers problèmes doivent être pris en compte, par exemple les exigences physiques, cognitives, émotionnelles et sociales, l'accès à l'information et la prévisibilité, l'aide fournie par les responsables et par les collègues, l'autonomie et l'influence sur sa propre vie professionnelle, la reconnaissance et le sens du devoir, mais aussi l'harmonisation des valeurs entre l'entreprise et ses employés. Ces aspects de l'environnement de travail psychosocial, entre autres, ne sont pas statiques et devraient être évalués systématiquement sur une période d'un à deux ans, reconnaissant notamment que le changement organisationnel est une caractéristique commune à la plupart des organisations.

Par ailleurs, pour parvenir au véritable bien-être, les employeurs doivent favoriser un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Il est bien connu que la sécurité, la santé et le bien-être sont impactés par divers déterminants sociaux, dont le travail fait partie. Les origines socio-économiques et culturelles, l'accès à des services d'aide en sont d'autres exemples. Bien que les employeurs aient la responsabilité de fournir des conditions de travail saines, il est important qu'ils aient conscience de l'environnement plus large dans lequel évoluent leurs employés et les défis qui y sont associés. Un grand nombre d'employeurs ont apporté de l'aide à leur personnel dans le cadre d'initiatives et de mesures de responsabilité sociale des entreprises qui englobent les communautés au sein desquelles les entreprises sont implantées. Ainsi, la pérennité des communautés est liée à celle des organisations.

## 2.3. Niveaux de prévention pour atteindre un bien-être optimal sur le lieu de travail

L'état d'esprit de la campagne Vision Zero vise à élever le niveau de prévention, mais aussi le bien-être. Les organisations peuvent se trouver à différentes étapes du chemin de la prévention menant au bien-être. Certaines se contentent d'être passives ou de réagir seulement en cas de problèmes, tandis que d'autres sont proactives et mettent en œuvre plusieurs actions visant à promouvoir le bien-être au travail. D'après le modèle de maturité des entreprises de Vision Zero présenté ci-dessous, peu d'organisations sont proactives ou créatives. Ces organisations donnent la priorité au bien-être de manière préventive. Le bien-être est intégré à la gestion de l'entreprise et compte parmi les préoccupations quotidiennes. L'organisation se concentre sur la mise en place d'un lieu de travail optimal pour attirer et fidéliser les employés et les cadres.

**Graphique 2. Niveaux de prévention au sein de l'organisation: modèle de maturité des entreprises de Vision Zero**



Source: Le modèle de maturité des entreprises s'inspire des travaux du professeur Patrick Hudson, qui a développé cette échelle autour des années 1999-2000. Ce modèle a ensuite été adapté et complété par divers chercheurs et professionnels de la sécurité et de la santé au travail, puis optimisé pour ce guide par Human House.

<b>Niveau créatif</b>	Le bien-être est intégré à la gestion de l'entreprise et compte parmi les préoccupations quotidiennes. L'organisation se concentre sur la mise en place d'un lieu de travail optimal pour attirer et fidéliser les employés et les responsables.
<b>Niveau proactif</b>	L'organisation donne la priorité au bien-être et vise à prévenir les maladies psychologiques avant qu'elles ne se manifestent.
<b>Niveau actif</b>	Le bien-être est énoncé comme une priorité, mais les actes de l'organisation ne sont pas toujours en phase avec son discours.
<b>Niveau réactif</b>	L'organisation se préoccupe du bien-être uniquement en cas de multiplication des conflits ou incidents dus au stress.
<b>Niveau passif</b>	Le bien-être n'est pas une priorité au sein de l'organisation.

### 3. Création d'un environnement de travail psychosocial sain et promotion du bien-être au travail

Atteindre les niveaux proactif et créatif du modèle Vision Zero de maturité des entreprises de demande aux organisations, aux responsables et aux équipes de mettre en place un environnement de travail psychosocial sain. Créer un lieu de travail sain donne un signal clair. Cela garantit que l'organisation place le bien-être dans ses priorités et l'inclut dans sa gestion d'entreprise quotidienne. Par conséquent, aborder le bien-être de façon proactive nécessite d'intégrer cette notion aux stratégies, activités et pratiques des organisations, c'est-à-dire dans leurs processus, leurs systèmes et leur culture d'entreprise, de même que dans la mentalité des responsables et travailleurs. Il s'agit là d'un point important pour la réussite des programmes, des politiques et de la gestion d'un lieu de travail sain, notamment dans la durée, qui nécessite l'implication active des principales parties prenantes.

Les définitions des lieux de travail sains ont évolué. À l'origine axées sur la santé physique et un environnement de travail physique (par exemple, gestion des dangers chimiques, physiques et biologiques), elles comprennent désormais la santé psychologique, le bien-être et l'environnement de travail psychosocial (notamment l'organisation du travail et la culture du lieu de travail), mais aussi les relations entre les lieux de travail et la communauté dans son ensemble. En outre, elles reconnaissent l'importance d'une approche globale pour promouvoir de manière efficace le bien-être au travail. Un lieu de travail sain met en place des pratiques et des actions visant à éviter les résultats négatifs, mais surtout s'efforce de promouvoir les résultats positifs en matière de santé et de bien-être.

D'après l'OMS (2010), un lieu de travail sain est un lieu dans lequel les travailleurs et les cadres collaborent pour appliquer un processus d'amélioration continue afin de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être pour tous les travailleurs, de même que la pérennité du lieu de travail en tenant compte des éléments suivants, selon les besoins identifiés:

- inquiétudes relatives à la santé et à la sécurité dans l'environnement de travail physique;
- inquiétudes relatives à la santé, à la sécurité et au bien-être dans l'environnement de travail psychosocial, y compris la culture du lieu de travail et l'organisation des tâches;
- ressources de santé personnelles sur le lieu de travail;
- moyens pour s'impliquer dans la communauté afin d'améliorer la santé des travailleurs, de leurs familles et d'autres membres de la communauté.

#### 3.1. Comment instaurer un environnement de travail psychosocial sain et promouvoir le bien-être au travail

Un lieu de travail sain n'est pas un état, mais un processus d'amélioration continue (suivi, évaluation, puis développement constants de mesures appliquées). La pierre angulaire de ce processus est la mise en œuvre de l'évaluation appropriée des besoins et des risques, mais aussi des processus de gestion, d'une manière collaborative et inclusive impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et sous-tendue par l'engagement de la direction, l'implication des travailleurs, l'éthique et des valeurs.

Pour créer un environnement de travail psychosocial sain et pour promouvoir le bien-être au travail, il faut évaluer en permanence les risques pour la sécurité, la santé et le bien-être,

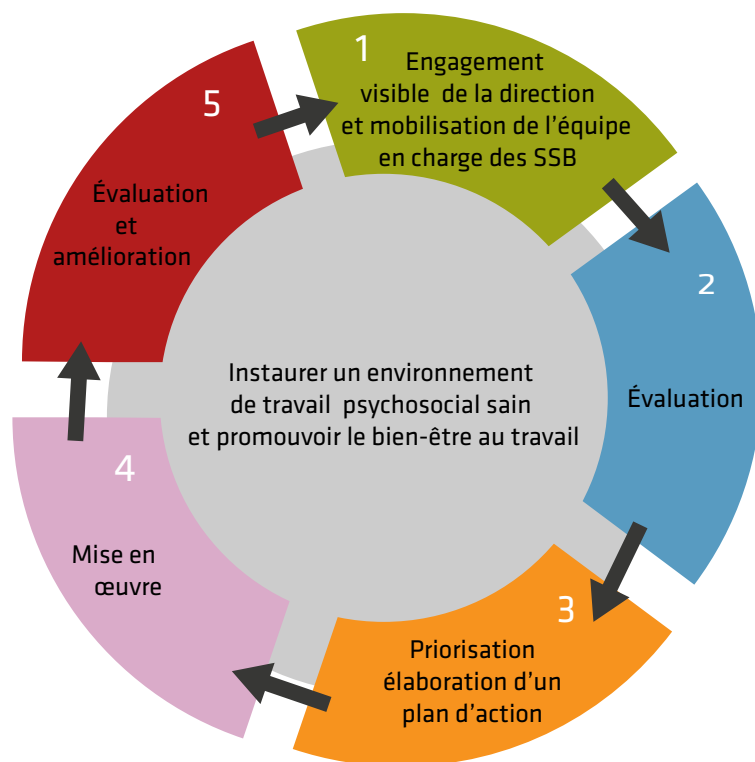
fournir les formations et les informations adéquates quant aux risques psychosociaux et à leurs conséquences, mais aussi mettre à la disposition des entreprises des structures et des pratiques qui les aident à promouvoir la santé. Dans l'ensemble, ce processus suit les étapes ci-dessous (voir le graphique 3).

1. Engagement visible des responsables et mobilisation de l'équipe chargée de la sécurité, de la santé et du bien-être. La première étape critique consiste à mobiliser les dirigeants et les parties prenantes clés dans l'organisation, et à garantir la visibilité de leur engagement. La direction et les parties prenantes doivent s'impliquer, apporter leur soutien et fournir des ressources afin d'aider l'équipe chargée de la sécurité, de la santé et du bien-être qui appliquera les changements dans l'environnement de travail. Cette équipe doit comprendre diverses personnes représentant un éventail de services et de niveaux de l'entreprise. L'équipe doit se composer au moins pour moitié d'employés sans fonction d'encadrement, et il convient de veiller à une représentation diversifiée de la main-d'œuvre (prise en compte du genre et d'autres caractéristiques). En outre, les représentants des travailleurs doivent être consultés et impliqués dans cette équipe.
2. 2. Évaluation. La deuxième étape consiste à évaluer la situation actuelle des employés et de l'organisation, ainsi que les résultats futurs escomptés. Il faut pour cela rassembler des données démographiques sur le personnel, l'invalidité, les maladies et blessures professionnelles, le bien-être, la participation active des employés, la productivité de l'organisation, le taux de rotation du personnel et les problèmes qui ressortent du processus d'évaluation des risques. La situation actuelle de la santé et du bien-être du personnel peut être définie à l'aide d'enquêtes confidentielles et d'évaluations des risques sanitaires. L'évaluation de la situation future souhaitée de l'entreprise et du personnel peut comprendre des exercices d'analyse comparative visant à identifier les résultats obtenus par d'autres entreprises similaires quant aux données précitées. Il est important de poser des questions aux membres du personnel à propos de leurs opinions et leurs idées sur l'amélioration de l'environnement de travail psychosocial, leur bien-être et la manière dont ils estiment que l'employeur peut les soutenir.
3. Établissement des priorités et développement d'un plan d'action. Après avoir rassemblé toutes les informations, la troisième étape consiste pour l'équipe à classer les problèmes identifiés par priorité et à les traiter dans cet ordre. Ce processus de prise de décision doit prendre en compte les opinions des dirigeants, des responsables et des employés ou de leurs représentants, de même que le risque pour les employés; l'existence d'une solution potentielle au problème et la facilité avec laquelle elle peut être mise en œuvre; le coût du problème si l'on continue de l'ignorer. Il faut ensuite élaborer un plan d'action suivant ces priorités afin d'exposer les grandes lignes des mesures à prendre à court, moyen et long terme. Ce plan doit décrire les activités et interventions privilégiées pour résoudre les problèmes, mais aussi le calendrier établi et les personnes qui en sont responsables. Il doit inclure les objectifs à long terme. Par conséquent, il est possible d'identifier les succès futurs, ainsi que le budget, les ressources et les infrastructures nécessaires. L'évaluation de chaque initiative doit également être planifiée.
4. 4. Mise en œuvre. La quatrième étape consiste à mettre en œuvre les plans d'action, les responsabilités ayant déjà été attribuées lors de l'étape précédente. À ce stade, l'implication des employés est à nouveau essentielle, de même que la manifestation du soutien et de l'engagement des responsables en faveur de politiques et programmes spécifiques. Lors de la mise en place d'un environnement de travail psychosocial sain, un éventail d'interventions principales, secondaires et tertiaires doit être utilisé. Les interventions principales sont les actions menées à l'échelle de l'entreprise qui ciblent les dimensions de l'environnement de travail psychosocial, afin d'éviter ou de diminuer les conséquences néfastes, mais aussi de promouvoir le bien-être au travail. Ces interventions doivent constituer une priorité, et leur objectif doit être la prévention. Lorsque les

interventions principales sont impossibles (par exemple, à cause de la nature des tâches en elles-mêmes), des interventions secondaires et tertiaires doivent être mises en place. Les interventions secondaires visent à augmenter les ressources à la disposition du personnel grâce à la sensibilisation et à la compréhension dans le cadre de formations efficaces et d'autres mesures appropriées (par exemple, des activités de promotion de la santé). Les interventions tertiaires s'efforcent quant à elles de diminuer les conséquences néfastes de l'exposition aux aspects négatifs de l'environnement de travail psychosocial en mettant en œuvre des programmes de rééducation, mais aussi en prenant d'autres mesures correctives et de soutien.

5. Évaluation et amélioration. La dernière étape consiste à évaluer, à déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et à s'efforcer d'identifier les facteurs clés de réussite. Le processus de mise en œuvre doit être évalué, au même titre que les résultats à court et long terme. Sur la base de l'évaluation, des changements doivent être apportés afin d'améliorer les programmes et les initiatives qui ont déjà été mis en œuvre. Il s'agit notamment de tirer des enseignements des incidents en matière de santé mentale comme pour ceux liés à la santé physique.

**Graphique 3. Étape de création d'un environnement de travail psychosocial sain et de promotion du bien-être au travail**





### **3.2. Comment développer et promouvoir un travail qui a du sens et une culture saine au sein de l'organisation**

Afin de connaître le succès et d'améliorer en continu la promotion de la sécurité, de la santé et du bien-être ainsi que le développement d'une culture saine au sein de l'organisation, il est important d'intégrer ces activités à la pratique organisationnelle. Les cadres comme les travailleurs doivent tous «s'approprier» le processus. Il convient d'identifier toutes les parties prenantes clés pouvant contribuer à un lieu de travail sain et l'influencer, puis de les mobiliser activement afin d'assurer la pérennité des activités, mais aussi d'aider à développer et promouvoir un travail qui a du sens. Il est important de reconnaître l'expertise des individus à leur poste et de tenir compte de la perception collective qu'ils ont de leur environnement de travail. Les travailleurs et leurs représentants ne doivent pas seulement être consultés ou informés, mais ils doivent être impliqués activement à chaque étape du processus, de la planification à l'évaluation, en tenant compte de leurs opinions et idées. Il est essentiel de doter les travailleurs de moyens d'expression collectifs. L'engagement et la participation active des membres de la direction sont importants pour intégrer les lieux de travail sains aux objectifs commerciaux de l'organisation ainsi que les valeurs et activités clés générales au cœur de métier de l'entreprise.

La généralisation implique l'incorporation et l'intégration de la sécurité, de la santé et du bien-être aux stratégies, aux activités et aux pratiques des organisations, c'est-à-dire à leurs processus, à leurs systèmes et à leur culture d'entreprise, de même qu'à la mentalité des responsables et des travailleurs. Il s'agit là d'un point important pour la réussite des programmes, des politiques et de la gestion d'un lieu de travail sain, notamment au fil du temps, et pour promouvoir le développement d'une culture saine dans l'organisation. La mission et la vision d'une entreprise doivent former les fondements de l'intégration stratégique des politiques organisationnelles visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être et à développer des lieux de travail sains. Chaque organisation, même une très petite entreprise, suit un certain type de cycle de planification et de contrôle. Il est possible d'intégrer une politique pour un lieu de travail sain à un cycle de planification et de contrôle standard, tout en la faisant reposer sur un plan spécifique qui sera développé avec les parties prenantes en interne. Il est important de définir un ensemble d'indicateurs de performance de la sécurité, de la santé et du bien-être permettant de suivre la progression du plan et de communiquer sur le sujet. Le tableau 2 récapitule les stratégies clés pouvant être mises en œuvre pour généraliser la sécurité, la santé et le bien-être dans les organisations.

## Tableau 2. Stratégies de généralisation de la sécurité, de la santé et du bien-être

### Développement d'approches intégrées de la sécurité, de la santé et du bien-être

Il convient de développer des systèmes de gestion de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail et de les intégrer aux systèmes de gestion existants (par exemple, de la qualité, de l'environnement ou autres) à partir des structures, procédures et façons de penser ou d'agir déjà acceptées dans l'organisation.

### Mise en œuvre et évaluation des interventions

Les politiques de sécurité, de santé et de bien-être ont besoin d'actions, d'interventions et de programmes concrets pour tendre vers une amélioration de la sécurité, de la santé et du bien-être. Ces programmes, interventions et actions doivent être mis en œuvre et évalués afin d'obtenir une meilleure compréhension de la généralisation de la sécurité, de la santé et du bien-être.

### Intégration de la sécurité, de la santé et du bien-être à la gestion stratégique

La mission et la vision d'une entreprise forment la base pour l'intégration stratégique des politiques organisationnelles visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être. La valeur ajoutée stratégique de la sécurité, de la santé et du bien-être dépend donc de la vision de l'entreprise concernant la manière dont l'organisation pourra s'épanouir durablement sur le long terme.

### Intégration de la sécurité, de la santé et du bien-être au cycle de planification et de contrôle, et à la mesure de la performance

La politique de sécurité, de santé et de bien-être doit être intégrée au cycle de planification et de contrôle standard, en définissant un ensemble d'indicateurs de performance de la sécurité, de la santé et du bien-être (indicateurs proactifs et réactifs) pouvant servir à suivre la progression des plans et à communiquer sur le sujet.

### Intégration de la sécurité, de la santé et du bien-être aux innovations sur le lieu de travail

L'innovation sur le lieu de travail vise à créer des synergies entre les intérêts parallèles de la sécurité, de la santé et du bien-être, d'une part, et des affaires florissantes avec une bonne productivité, d'autre part. Intégrer la sécurité, la santé et le bien-être aux innovations sur le lieu de travail implique de déployer de la main-d'œuvre afin d'améliorer les performances tout en créant une meilleure qualité de travail. Ceci est également lié au développement et à la mise en œuvre d'interventions dans les domaines de l'organisation du travail, de la structure de contrôle et de l'employabilité du personnel.

### Intégration de la sécurité, de la santé et du bien-être à la gestion des ressources humaines (y compris la formation initiale et continue)

Bien que les ingénieurs de sécurité forment la profession dominante habilitée à gérer les risques de sécurité et que les experts en santé au travail dominent en matière de santé et de bien-être au travail, le rôle des ressources humaines gagne en importance dans la gestion de la sécurité, de la santé et du bien-être. On admet aujourd'hui que la formation initiale et continue sur ces thèmes ne s'applique pas aux seuls ateliers de production, mais aussi au développement des compétences en matière de gestion de la sécurité, de la santé et du bien-être.

### Intégration de la sécurité, de la santé et du bien-être aux politiques de responsabilité des entreprises et de droits humains

La «santé» et la «sécurité» étant considérées de plus en plus souvent comme un droit humain fondamental, il est important d'intégrer les aspects de la sécurité, de la santé et du bien-être aux politiques des droits humains des organisations. Comme les politiques de sécurité, de santé et de bien-être, les politiques des droits humains requièrent des procédures formelles mixtes pour régler les problèmes, mais elles doivent également reposer sur des valeurs et principes partagés dans le cadre de la culture de l'organisation et assimilés dans la «mentalité» des responsables et des employés. Ces procédures nécessitent des valeurs et de «bonnes» mentalités pour s'y conformer, tandis que les valeurs et les mentalités ont besoin de procédures pour régler les problèmes dans des situations pratiques.

### **Création de processus fondamentaux sains et sûrs et d'un bon travail**

L'option la plus difficile pour généraliser la sécurité, la santé et le bien-être est de créer un «bon travail», c'est-à-dire créer un travail qui a un impact positif sur la sécurité, la santé et le bien-être, réduisant ainsi la nécessité de gérer les risques de la sécurité, de la santé et du bien-être dans un deuxième temps. Un bon travail exige de prêter attention aux facteurs prépondérants susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur la sécurité, la santé et le bien-être au travail, et ce dès la conception.

### **Intégration de la sécurité, de la santé et du bien-être aux valeurs, à la culture et au leadership au sein des organisations**

De plus en plus souvent, les organisations définissent des valeurs fondamentales pour donner du sens à leur existence et à leur contribution sociétale, de même que pour servir de ligne directrice à la prise de décisions stratégiques. La sécurité, la santé et le bien-être représentent des valeurs centrales. Les valeurs indiquent ce qui est bien et souhaitable, et ce qui ne l'est pas. Elles exercent une influence majeure sur le comportement des individus et des équipes et servent de lignes directrices générales applicables en toutes circonstances. Les valeurs sont également une composante importante de la culture de l'organisation et de la culture de la sécurité, de la santé et du bien-être. Par conséquent, l'harmonisation des valeurs entre les responsables et le personnel est importante pour garantir la réussite de l'intégration de la sécurité, de la santé et du bien-être au sein des entreprises.

Source: Adapté de Jain, Leka et Zwetsloot (2018).

## **3.3. Estimation des capacités, compétences et aptitudes en fonction des attentes de l'organisation**

Il est important pour une organisation de garantir la disponibilité des compétences et ressources nécessaires pour la mise en place et la pérennité d'un environnement de travail sain sur le plan psychosocial, mais aussi pour la promotion du bien-être au travail. Il est essentiel que les dirigeants, les responsables et les employés soient informés sur les causes et conséquences du harcèlement et du stress lié au travail (ce qui inclut de leur faire comprendre la manière dont les risques psychosociaux peuvent interagir entre eux et avec d'autres risques), ainsi que sur la nature et l'étendue de leurs répercussions éventuelles, et qu'ils en prennent conscience.

Par conséquent, il faut développer les connaissances et les compétences en matière de promotion continue du bien-être au travail à travers l'évaluation des besoins de formation (qui tient compte des besoins, de l'expérience, des compétences linguistiques, du degré d'alphabétisation et de la diversité de chaque travailleur), mais aussi fournir une formation adaptée aux responsables, aux cadres et aux travailleurs. Une telle formation doit également aider à développer les compétences utiles à la mise en œuvre des mesures et processus nécessaires à la prévention des risques psychosociaux et à la promotion du bien-être au travail. De plus, il faut instaurer des mécanismes de signalement ou d'alertes et des canaux de conseil externe lorsque de telles connaissances ne sont pas disponibles au sein de l'organisation.

Cette dernière doit informer les travailleurs des facteurs sur le lieu de travail susceptibles d'influer sur la sécurité, la santé et le bien-être au travail, en tenant particulièrement compte de ceux qui peuvent générer ou accentuer la stigmatisation ou la discrimination. En outre, les travailleurs doivent connaître les mesures prises pour promouvoir un environnement de travail psychosocial sain et le bien-être, ainsi que l'aide dont ils peuvent bénéficier dans cette optique. Parmi ces mesures, il convient d'encourager le signalement des dangers psychosociaux, l'atténuation de la peur de représailles liées à ce signalement, mais aussi la promotion de la confiance dans le cadre des processus d'entreprise et de la sécurité psychologique des travailleurs.

## 4. Les 7 règles d'or et les indicateurs proactifs

Afin d'instaurer un lieu de travail sain et d'atteindre un niveau de prévention élevé en matière de bien-être, les entreprises doivent développer et appliquer des indicateurs proactifs du bien-être reflétant les 7 règles d'or de VISION ZERO.



### 1. Faire preuve de leadership

Montrer l'engagement pour le bien-être des responsables comme des employés.

Exemples d'indicateurs proactifs:

- Évaluations des dirigeants et des responsables par les employés en tant que modèles en matière de bien-être.
- Fréquence à laquelle le bien-être est abordé lors de réunions de service ou d'entretiens individuels.



### 2. Identifier les dangers

Évaluer les risques liés au bien-être, par exemple lors de la planification de changements du travail ou de l'entreprise. Les risques psychosociaux peuvent être gérés systématiquement comme n'importe quel autre type de risque.

Exemples d'indicateurs proactifs:

- Nombre d'évaluations des risques des changements de l'entreprise (par exemple, façon dont une modification de la structure de l'organisation affectera la charge de travail des responsables et des employés touchés par la restructuration de l'organisation).

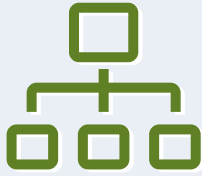


### 3. Définir les objectifs

Définir les objectifs de la promotion du bien-être en se fondant sur les indicateurs proactifs.

Exemples d'indicateurs proactifs:

- Évaluation des objectifs définis d'après des résultats sélectionnés de l'évaluation du lieu de travail.
- Fréquence à laquelle les instructions d'intégration d'une nouvelle recrue comprenant le bien-être sont rappelées, par exemple les principes de classement des tâches par ordre de priorité ou le code de conduite de l'entreprise.



#### 4. Garantir un système sûr et sain

Créer un cadre éthique relatif au bien-être.

Exemples d'indicateurs proactifs:

- Cartographie des situations dans lesquelles les responsables et les employés savent à qui s'adresser en cas de symptômes de stress, de harcèlement ou de conflits.
- Fréquence des réunions préparatoires incluant le bien-être à l'ordre du jour (par exemple, charge de travail et collaboration au sein du groupe).



#### 5. Assurer la sécurité et la santé sur les machines, les équipements et les lieux de travail

Appliquer la prévention dès la conception jusqu'à la prestation.

Exemples d'indicateurs proactifs:

- Fréquence à laquelle le bien-être est pris en compte lors de l'investissement dans de nouvelles solutions informatiques (par exemple, exigences dues à la complexité et à l'apprentissage de nouveaux processus, mais qui permettent aussi d'éviter les cycles de travail courts et répétitifs).
- Prise en compte du bien-être en lien avec l'environnement de travail physique (bruit, éclairage, isolement physique, etc.).



#### 6. Améliorer les qualifications

Développer les compétences des dirigeants, des responsables, des employés et du personnel d'assistance en lien avec le bien-être.

Exemples d'indicateurs proactifs:

- Nombre de programmes de formation qui incluent le bien-être (par exemple, prévention du stress, lignes directrices pour un comportement positif, politiques contre le harcèlement, sujets d'actualité tels que le bien-être dans le cadre d'une pandémie).
- Accès à des professionnels dûment qualifiés pour accompagner les questions du bien-être au travail.



#### 7. Investir dans la personne

Impliquer systématiquement et régulièrement les employés dans un dialogue autour du bien-être.

Exemples d'indicateurs proactifs:

- Nombre de connaissances partagées à propos d'initiatives positives et de bonnes pratiques liées au bien-être.
- Évaluation des systèmes permettant aux employés de transmettre leur ressenti concernant le bien-être au travail.
- Mise en place d'approches participatives afin d'identifier, de gérer et de résoudre collectivement les problèmes.

## 5. Modèle de maturité des entreprises en matière de bien-être






L'outil suivant<sup>1</sup> est simple et s'adapte aux entreprises de toutes tailles. Il vise à aider les entreprises à comprendre leur niveau de prévention en matière de bien-être au travail, en se fondant sur le modèle de maturité des entreprises de Vision Zero présenté précédemment. Ainsi, les entreprises peuvent réorienter leurs pratiques afin d'atteindre des niveaux proactifs ou créatifs.

Le modèle comporte dix questions. Pour chacune d'entre elles, six réponses sont proposées. La réponse 0 indique une absence de sensibilisation. La réponse 1 correspond au niveau «passif» de prévention. La réponse 2 correspond au niveau «réactif» de prévention. La réponse 3 correspond au niveau «actif» de prévention. La réponse 4 correspond au niveau «proactif» de prévention. La réponse 5 correspond au niveau «créatif» de prévention.
















Ces questions peuvent être ajoutées à une étude organisationnelle ou utilisées lors de discussions de groupe dans le cadre d'ateliers où les dirigeants, les responsables et les employés donnent leur réponse. Ensuite, la note est calculée à l'aide de la moyenne des résultats obtenus pour toutes les réponses données dans l'entreprise ou par service. Par exemple, si la note moyenne pour le niveau général de prévention dans l'environnement de travail psychosocial et de bien-être au travail s'élève à 3,5, cela signifie que l'entreprise se trouve entre les niveaux «actif» (étape 3) et «proactif» (étape 4) selon l'évaluation des responsables et du personnel.

Pour chacune des questions ci-dessous, veuillez sélectionner l'affirmation qui s'applique le mieux à votre lieu de travail.

### Quelle est la situation dans votre entreprise?

Priorité donnée à l'environnement de travail psychosocial et au bien-être au travail	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. L'environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail ne sont pas du tout des priorités sur notre lieu de travail.	
2. Nous nous concentrons sur l'environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail uniquement en cas d'accident grave ou de congés maladie élevés pour une cause professionnelle.	
3. L'environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail sont des priorités au quotidien, mais parfois plus dans les paroles que dans les faits.	
4. L'environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail sont des priorités au quotidien, dans les paroles et dans les faits. Sur mon lieu de travail, nous nous efforçons en permanence de prévenir les maladies psychologiques avant qu'elles ne se manifestent.	
5. L'environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail font partie de notre stratégie commerciale et de nos tâches quotidiennes. Ils sont tout autant prioritaires que nos objectifs commerciaux. Nous nous efforçons de créer le meilleur lieu de travail possible pour attirer et fidéliser les personnes les plus talentueuses.	

<sup>1</sup> Adapté de Human House : [www.humanhouse.com](http://www.humanhouse.com)

Objectifs opérationnels, environnement de travail psychosocial et bien-être au travail	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. La réalisation des objectifs opérationnels est <b>toujours</b> prioritaire par rapport à l'environnement de travail psychosocial et au bien-être au travail.	
2. La réalisation des objectifs opérationnels est <b>généralement</b> prioritaire par rapport à l'environnement de travail psychosocial et au bien-être au travail.	
3. La réalisation des objectifs opérationnels est <b>parfois</b> prioritaire par rapport à l'environnement de travail psychosocial et au bien-être au travail.	
4. La réalisation des objectifs opérationnels est <b>rarement</b> prioritaire par rapport à l'environnement de travail psychosocial et au bien-être au travail.	
5. La réalisation des objectifs opérationnels n'est <b>jamais</b> prioritaire par rapport à l'environnement de travail psychosocial et au bien-être au travail.	
Implication des dirigeants	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. Les dirigeants de mon entreprise ne se consacrent pas du tout à l'environnement de travail psychosocial ni au bien-être.	
2. Les dirigeants de mon entreprise sont souvent de mauvais modèles qui se conforment rarement aux principes des politiques sur le lieu de travail qui sont liés à l'environnement de travail psychosocial et au bien-être au travail.	
3. Les dirigeants de mon entreprise communiquent sur l'importance de l'environnement de travail psychosocial et du bien-être, mais leurs discours ne sont pas toujours cohérents avec leurs actions.	
4. Les dirigeants de mon entreprise s'efforcent de prévenir les maladies psychologiques au travail et de développer un environnement de travail psychosocial sain au lieu de simplement résoudre les problèmes identifiés.	
5. Les dirigeants de mon entreprise tiennent toujours compte de l'environnement de travail psychosocial et du bien-être au travail dans le cadre de leurs décisions opérationnelles. En outre, ils s'engagent à améliorer en permanence l'environnement de travail psychosocial.	
Implication des responsables	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. Mon supérieur hiérarchique direct ne se consacre pas du tout à l'environnement de travail psychosocial ni au bien-être.	
2. Mon supérieur hiérarchique direct est souvent un mauvais modèle qui se conforme rarement aux principes des politiques sur le lieu de travail qui sont liés à l'environnement de travail psychosocial et au bien-être au travail.	
3. Mon supérieur hiérarchique direct communique sur l'importance de l'environnement de travail psychosocial et le bien-être, mais son discours n'est pas toujours cohérent avec ses actions.	
4. Mon supérieur hiérarchique direct s'efforce de prévenir les maladies psychologiques au travail et de développer un environnement de travail psychosocial sain au lieu de simplement résoudre les problèmes identifiés.	
5. Mon supérieur hiérarchique direct tient toujours compte de l'environnement de travail psychosocial et du bien-être au travail dans le cadre de ses décisions opérationnelles. En outre, il s'engage à améliorer en permanence l'environnement de travail psychosocial.	

Gestion des risques psychosociaux	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. Nous ne disposons d'aucune vue d'ensemble sur les principaux risques psychosociaux dans le cadre de notre travail.	
2. Nous nous efforçons uniquement de prévenir les risques psychosociaux après un accident grave.	
3. Nous nous efforçons de tirer des enseignements des congés maladie et des accidents liés à des maladies psychologiques afin qu'ils ne se reproduisent pas.	
4. Nous évaluons actuellement les risques psychosociaux dans notre travail afin de pouvoir éviter les accidents et les congés maladie.	
5. Nous évaluons régulièrement les risques psychosociaux dans notre travail et déterminons l'efficacité de nos mesures préventives relatives à l'environnement de travail psychosocial.	

Stratégie et objectifs liés à l'environnement de travail psychosocial	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. Nous ne définissons pas d'objectifs pour notre environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail.	
2. Nous avons défini des objectifs pour notre environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail, mais uniquement pour les congés maladie.	
3. Nous avons défini des objectifs pour notre environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail, mais uniquement pour les congés maladie et les accidents graves.	
4. Nous avons des objectifs différents pour notre environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail, pour les congés maladie, les accidents graves et d'autres facteurs, comme la qualité du leadership, la collaboration, mais aussi l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.	
5. Nous avons défini plusieurs objectifs pour notre environnement de travail psychosocial et le bien-être au travail. À nos yeux, ils sont tout aussi importants que nos objectifs opérationnels.	

Systèmes de gestion de l'environnement de travail psychosocial	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. Sur mon lieu de travail, il n'existe aucune procédure ou politique relative à l'environnement de travail psychosocial.	
2. Je crois que, sur mon lieu de travail, il existe une procédure ou une politique relative à l'environnement de travail psychosocial, mais je n'en connais pas le contenu.	
3. Sur mon lieu de travail, il existe une procédure ou une politique relative à l'environnement de travail psychosocial, dont je connais le contenu.	
4. Sur mon lieu de travail, il existe une procédure ou une politique relative à l'environnement de travail psychosocial. J'ai suivi une formation et reçu des instructions quant à mon rôle et mes responsabilités.	
Sur mon lieu de travail, il existe une procédure ou une politique relative à l'environnement de travail psychosocial qui fait partie intégrante du plan global de mon entreprise dont elle partage l'orientation et la priorité.	



Planification des tâches et environnement de travail psychosocial	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. Avant de commencer une nouvelle tâche, nous ne pensons <b>jamais</b> aux risques psychosociaux éventuels qu'elle peut entraîner.	
2. Avant de commencer une nouvelle tâche, nous pensons <b>rarement</b> aux risques psychosociaux éventuels qu'elle peut entraîner.	
3. Avant de commencer une nouvelle tâche, nous pensons <b>parfois</b> aux risques psychosociaux éventuels qu'elle peut entraîner et essayons de les éviter.	
4. Avant de commencer une nouvelle tâche, nous pensons <b>souvent</b> aux risques psychosociaux éventuels qu'elle peut entraîner et les évitons.	
5. Avant de commencer une nouvelle tâche, nous pensons <b>toujours</b> aux risques psychosociaux éventuels qu'elle peut entraîner et les évitons.	

Compétences relatives à l'environnement de travail psychosocial	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. Dans le cadre de mon travail, je n'ai participé à aucune formation sur l'environnement de travail psychosocial.	
2. Dans le cadre de mon travail, j'ai participé à quelques formations sur l'environnement de travail psychosocial.	
3. Dans le cadre de mon travail, j'ai participé à beaucoup de formations sur l'environnement de travail psychosocial.	
4. Dans le cadre de mon travail, je participe régulièrement à des formations sur l'environnement de travail psychosocial.	
5. Dans le cadre de mon travail, je participe régulièrement à des formations sur l'environnement de travail psychosocial. En outre, nous évaluons régulièrement la qualité de ces formations.	

Implication du personnel	Note globale
0. Je ne sais pas.	
1. Je n'ai <b>aucune</b> influence sur l'amélioration de mon environnement de travail psychosocial.	
2. J'ai <b>rarement</b> une influence sur l'amélioration de mon environnement de travail psychosocial.	
3. J'ai <b>parfois</b> une influence sur l'amélioration de mon environnement de travail psychosocial.	
4. J'ai <b>souvent</b> de l'influence sur l'amélioration de mon environnement de travail psychosocial.	
5. J'ai <b>toujours</b> de l'influence sur l'amélioration de mon environnement de travail psychosocial.	

## L'équipe derrière le guide Vision Zero sur le bien-être

### **Leka, Stavroula** (auteure principale)

Professeure, Entreprises, travail et santé, Université de Lancaster  
Royaume-Uni

### **Alanko, Tommi**

Directeur, Sécurité au travail, Institut finlandais de la santé au travail  
Finlande

### **Bentley, Tim**

Directeur, Centre for Work + Wellbeing, ECU  
Professeur, School of Business and Law, Edith Cowan University  
Australie

### **Chosewood, Casey**

Directeur, Bureau chargé du programme Total Worker Health®  
National Institute for Occupational Safety and Health  
Centers for Disease Control and Prevention  
États-Unis

### **Ehnes, Helmut**

Président, Comité international de l'AISS pour la prévention dans les mines  
Secrétaire technique, Comité international de l'AISS pour la prévention dans le secteur du commerce, de la logistique des marchandises et de la manutention portuaire  
Président du comité directeur Vision Zero de la Commission spéciale de prévention de l'AISS  
Allemagne

### **Hameed, Titilola**

Professeure, Lagos Law School  
Nigeria

### **Hamilton, Jillian**

Directrice générale, Manage Damage  
Australie

### **Huber, Barbara**

Psychologue du travail, Austrian Workers' Compensation Board (AUVA)  
Autriche

### **Iden, Ehi**

Président-directeur général, Occupational Health and Safety Managers  
Nigeria

### **Kines, Pete**

Chercheur principal, Culture de la sécurité et accidents du travail  
National Research Centre for the Working Environment  
Danemark

### **Morales Freire, Alejandro**

Directeur médical principal, Pontificia Universidad Católica  
Chili

**Nold, Helmut**

Psychologue du travail, Social Accident Insurance Institution for the Raw Materials and Chemical Industry  
Allemagne

**Samra, Joti**

Présidente-directrice générale et fondatrice  
My Workplace Health  
Canada

**Schilling, Nadja**

Secrétaire générale, Comité international de l'AISS pour la prévention dans le secteur des transports  
Division chargée de la prévention, protection de la santé  
Assurance sociale allemande des accidents de travail et maladies professionnelles pour le secteur du transport commercial, de la logistique postale et des télécommunications  
Allemagne

**Stevens, Alan**

Responsable de l'implication stratégique  
Institute for Occupational Safety and Health  
Royaume-Uni

**Thau, Pernille**

Directrice de département  
Human House, Hôte du Danish Vision Zero Business Council  
Danemark

**Tornvig, Lars**

Directeur, région Est  
Human House, Hôte du Danish Vision Zero Business Council  
Danemark

**Treichel, Bernd**

Spécialiste principal en prévention, Association internationale de la sécurité sociale

**Wachnicka-Witzke, Magdalena**

Secrétaire générale, Comité international de l'AISS pour la prévention dans l'agriculture  
Directrice, Communications et coopération internationale, Caisse d'assurance sociale agricole  
Pologne

**Wiezer, Noortje**

Responsable, Vie en bonne santé, Travail, technologies de santé, TNO  
Pays-Bas

**Zwetsloot, Gerard**

Professeur, Research & Consultancy  
Chef de projet de l'AISS sur les indicateurs de Vision Zero  
Pays-Bas

Rejoignez la campagne Vision Zero!

[www.visionzero.global](http://www.visionzero.global)  
[#visionzeroglobal](https://twitter.com/visionzeroglobal)



Ce guide Vision Zero a été préparé par l'Association internationale de la sécurité sociale et sa Commission spéciale de prévention en concertation avec un des experts internationaux dans le domaine du bien-être, de la sécurité et de la santé au travail.

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 2023.

ISBN 978-92-843-1237-5

© Association internationale de la sécurité sociale, 2023

