



**issa**

ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE | AISS



FORUM MONDIAL DE  
LA SÉCURITÉ SOCIALE

MARRAKECH 2022

# Forum mondial de la sécurité sociale

34<sup>e</sup> Assemblée générale de l'AISS

Marrakech, Maroc, 24-28 octobre 2022

---

## **Vision Zero et le bien-être**

### Rapport de synthèse

**Stavroula Leka**  
École de commerce de l'Université de Cork  
et Université de Nottingham

**Commission spéciale de prévention**  
Association internationale de la sécurité sociale  
Genève

---

L'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) est la principale organisation internationale à l'intention des institutions, ministères et agences publiques en charge de la sécurité sociale. L'AISS promeut l'excellence dans l'administration de la sécurité sociale à travers des lignes directrices professionnelles, des connaissances spécialisées, ainsi que la fourniture de services et de soutien afin de permettre à ses membres de développer des systèmes et politiques de sécurité sociale dynamique à travers le monde.

Les commissions techniques de l'AISS ont un rôle central au sein de l'Association. Elles constituent le pilier du développement des connaissances et du travail technique. Organisées en 13 groupes thématiques, elles permettent aux membres de l'AISS de centrer leurs efforts sur leur domaine d'intérêt spécifique.

Les opinions et les points de vue exprimés ne reflètent pas nécessairement ceux de l'AISS ou de ses membres. Pour connaître les termes et conditions, veuillez consulter le site Web de l'AISS à l'adresse [www.issa.int/site-policy](http://www.issa.int/site-policy).

# Vision Zero et le bien-être

## Rapport de synthèse

Stavroula Leka

École de commerce de l'Université de Cork et Université de Nottingham

Commission spéciale de prévention

Association internationale de la sécurité sociale

Genève

### *Résumé*

*L'état d'esprit de la campagne Vision Zero vise à élever le niveau de prévention. Il repose sur l'hypothèse selon laquelle tous les accidents, préjudices et problèmes de santé professionnels peuvent être évités. Le concept de Vision Zero mis au point par l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) est flexible et peut être adapté aux priorités de prévention spécifiques fixées en termes de sécurité, de santé ou de bien-être, quel que soit le contexte. Le bien-être au travail se caractérise, d'une part, par la promotion active et le maintien ou la pérennité de conditions de travail saines sur le plan psychosocial afin de conserver la bonne santé mentale de chacun ainsi que sa capacité à être productif et créatif au travail, et, d'autre part, par la prévention active des problèmes de santé et des mauvaises conditions de travail psychosociales.*

*La mise en place de conditions de travail saines sur le plan psychosocial et de structures saines devrait être une priorité pour n'importe quelle organisation qui aspire à l'excellence en vue de créer le meilleur lieu de travail possible ainsi que d'attirer et de fidéliser ses cadres comme ses employés. Il convient de s'attaquer aux aspects environnementaux susceptibles de générer une ambiance de travail malsaine sur le plan psychosocial, par exemple en envisageant des moyens de créer un équilibre entre les exigences professionnelles et les ressources, en étudiant comment faire correspondre les tâches professionnelles aux compétences, capacités et aptitudes des employés ou en tentant de promouvoir l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle grâce à des modalités de travail flexibles et adaptables.*

*Il est important de reconnaître que chaque employé a ses propres besoins, valeurs, compétences et capacités, mais aussi que la situation de travail de chacun peut varier en fonction de son expérience et de son poste. Il faut donc tenir compte des aspects physiques, cognitifs, émotionnels et sociaux pour créer un environnement de travail sain sur le plan psychosocial. Le présent rapport de synthèse se conclut par une présentation des sept règles d'or pour le bien-être que les organisations peuvent appliquer si elles souhaitent parvenir à créer un environnement de travail sain et productif fiable.*

## 1. Introduction

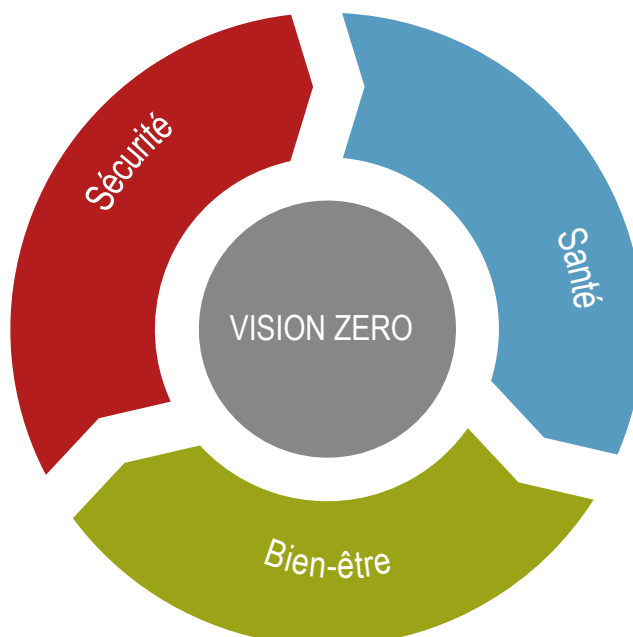
Suite au lancement de la stratégie Vision Zero par l'AISS en 2017, la Commission spéciale de prévention de l'AISS a développé toute une série de guides sur la santé et la sécurité au travail confortant l'idée que tous les accidents et toutes les maladies professionnels peuvent être évités. D'après les sept règles d'or (AISS, 2017), ces guides traitent principalement les risques sectoriels sans s'attacher au bien-être des employés. Les *Lignes directrices de l'AISS en matière de promotion de la santé sur le lieu de travail* (AISS, 2019) fournissent une base solide pour la promotion de la santé du personnel en tant qu'organisation de sécurité sociale. Pourtant, les valeurs des personnes, leurs besoins et leurs approches du travail ont changé ces dernières années, notamment depuis la pandémie de COVID-19.

## 2. Vision Zero et les sept règles d'or

Les accidents du travail et les maladies professionnelles ne sont pas une fatalité, ni inéluctables: ils ont toujours une cause. En mettant sur pied une culture de prévention solide, ces causes peuvent être éliminées, et les accidents du travail, maladies professionnelles et autres préjudices évités. «Vision Zero» est une approche transformationnelle de la prévention qui intègre les trois dimensions que sont la sécurité, la santé et le bien-être à tous les niveaux de travail (graphique 1). Le concept Vision Zero de l'AISS est flexible et peut être adapté aux priorités spécifiques fixées en termes de sécurité, de santé ou de bien-être, pour une prévention dans n'importe quel contexte. Grâce à cette flexibilité, Vision Zero est mis à profit quel que soit le lieu de travail, l'entreprise ou le secteur, et ce, dans toutes les régions du monde.

Les sept règles d'or fournissent le cadre d'un environnement de travail sain et sûr. Elles s'appliquent également aux aspects de bien-être sur le lieu de travail.

**Graphique 1.** Les trois dimensions de Vision Zero



## Les 7 règles d'or de Vision Zero

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

### 3. Introduction au bien-être

Il est important de distinguer le stress lié au travail du 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. 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.

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a décelé un lien inextricable entre le bien-être et la santé mentale. Cette dernière a été définie comme un état 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 (OMS, 1948). 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. Les actions visant à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être (SSB) peuvent être envisagées dans le contexte du travail comme dans tout autre contexte. Les mesures prises sur le lieu de travail constituent des interventions sur le lieu de travail qui sont mises en place dans le milieu professionnel et qui tiennent compte des caractéristiques propres aux environnements de travail et aux travailleurs.

Un environnement de travail sain sur le plan psychosocial comprend une aide sociale appropriée fournie par ses collègues de rang supérieur ou égal au sien, un degré d'autonomie adapté, ainsi que des opportunités d'apprentissage et de développement. Il 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 affectées 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 la santé et le bien-être.

«Bien-être – La santé psychologique au travail est une démarche active qui consiste à promouvoir et maintenir ou 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: Adaptation de l'AISS (2020).

## 4. Éléments clés de l'environnement de travail psychosocial

Il a été démontré que la culture institutionnelle, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et un bon environnement social jouent un rôle majeur 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 des conditions de travail mieux adaptées (OCDE, 2018). Par conséquent, les employeurs déploient davantage d'efforts pour le recrutement et l'attrait de talents, de même que pour le développement d'environnements de travail sains qui favorisent la SSB au travail.

Lorsque les organisations développent des environnements de travail sains sur le plan psychosocial, 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. La capacité d'une organisation à gérer les risques associés aux divers aspects psychosociaux de l'environnement de travail est liée à son résultat positif ou négatif (tableau 1).

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

<b>Dimensions</b>	<b>Conditions de travail malsaines sur le plan psychosocial</b>	<b>Conditions de travail saines sur le plan psychosocial</b>
<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 objectifs de l'organisation	Bon climat de sécurité psychosociale, objectifs clairs de l'organisation, soutien approprié à la résolution de problèmes et au développement personnel, communication efficace
<b>Contenu des tâches</b>	Manque de diversité ou cycles de travail courts, tâches fragmentées ou insignifiantes, 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

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

<b>Dimensions</b>	<b>Conditions de travail malsaines sur le plan psychosocial</b>	<b>Conditions de travail saines sur le plan psychosocial</b>
<b>Temps de travail</b>	Travail posté (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 posté	Participation à la prise de décision, contrôle sur son travail
<b>Environnement et équipement</b>	Disponibilité, adéquation ou maintenance inadéquates des équipements; mauvaises conditions ambiantes (manque de place, mauvais éclairage, bruit excessif, etc.)	Bonnes conditions de travail physiques orientées d'après les bonnes pratiques
<b>Relations interpersonnelles au travail</b>	Isolement social ou physique, mauvaises relations avec ses supérieurs, conflits interpersonnels, manque de soutien social, harcèlement, violence	Bonnes relations au travail, travail d'équipe, soutien social, politiques et procédures appropriées pour la résolution des conflits
<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: Adaptation de Jain, Leka et Zwetsloot (2018).

#### 4.1. Le bien-être du point de vue de l'organisation

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 au personnel; des façons de définir clairement les rôles et responsabilités, d'établir des relations interpersonnelles de confiance, tout en évitant les conflits et le harcèlement; des façons de compenser les efforts fournis par les travailleurs en leur offrant différents types de récompenses et de reconnaissance; une manière de faire correspondre les tâches affectées aux travailleurs à leurs compétences, capacités et aptitudes; et des possibilités de promouvoir l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle grâce à des modalités de travail flexibles et adaptatives.

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 afférentes. Des aspects essentiels du bien-être au niveau de l'organisation incluent la confiance et un niveau élevé de sécurité psychologique qui permettent aux cadres comme au personnel de discuter ouvertement de leurs difficultés liées au bien-être et de mettre en avant de bonnes pratiques. Cela présuppose l'existence d'une culture de la collaboration et de l'entraide, fondée sur l'équité et la justice. Souvent, cadres et employés se sentent mal à l'aise de partager des problèmes liés à leur santé psychologique. Cela implique que l'on se concentre sur l'individu et non sur l'organisation.

**Graphique 2.** Dimensions du bien-être au niveau de l'organisation

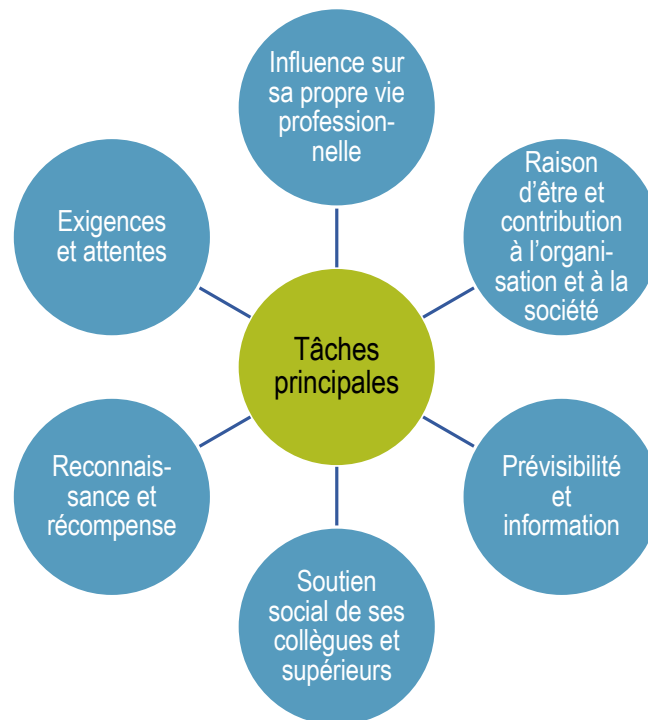


Source: Human House (2022).

## 4.2. Le bien-être du point de vue des employés

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. 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 collaborateurs de rang supérieur ou égal, l'autonomie et l'influence sur sa propre vie professionnelle, la reconnaissance et le sens du devoir. 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.



**Graphique 3.** Dimensions du bien-être au niveau des employés

Source: Human House (2022).

7

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 SSB est impactée par divers déterminants sociaux, dont fait partie le travail. Les origines socioéconomiques 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.

#### 4.3. Le bien-être du point de vue international

Pour relever les défis posés par les risques psychosociaux, plusieurs réponses politiques ont été mises en place au niveau régional, national ou international (OIT, 2016). De nombreux pays sont aujourd'hui dotés d'une législation relative à la SSB. La norme internationale ISO 45003:2021 a même été introduite récemment pour traiter le sujet (ISO, 2021).

Le bien-être, la sécurité et la santé 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 bonnes vis-à-vis de l'extérieur si elles présentent de mauvais résultats sociaux en interne (Jain, Leka et Zwetsloot, 2018). Une main-d'œuvre active en bonne forme est considérée comme un facteur clé du développement humain et économique durable, comme le reconnaissent explicitement les objectifs de développement durable des Nations unies (ONU, 2015).

## 5. Niveaux de prévention permettant d'atteindre le bien-être optimal sur le lieu de travail grâce à Vision Zero

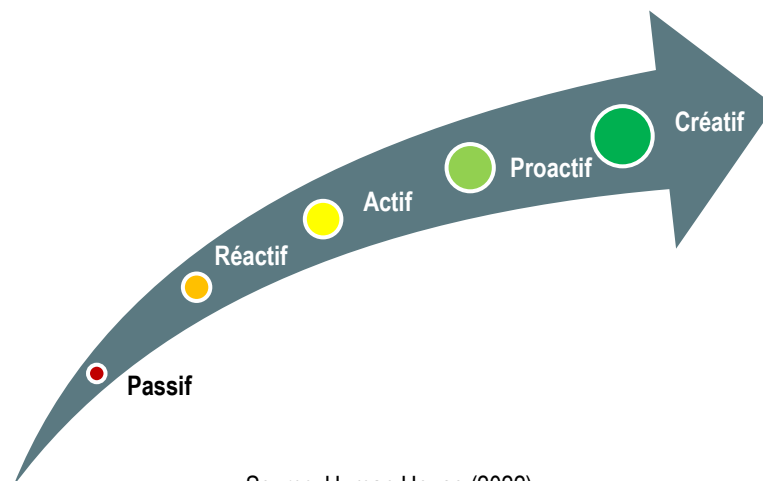
L'état d'esprit de la campagne Vision Zero vise à élever le niveau de prévention. Il repose sur l'hypothèse selon laquelle tous les accidents, préjudices et problèmes de santé professionnels peuvent être évités. Vision Zero a donc l'ambition de créer et de garantir des conditions de travail sûres et saines en prévenant tous les accidents, tous les préjudices et toutes les maladies professionnelles grâce à ses sept règles d'or et à la promotion perpétuelle de l'excellence en matière de sécurité et de santé au travail, et s'investit en ce sens. C'est également le cas pour le bien-être au travail.

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

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 (graphique 4), peu d'organisations sont proactives ou créatives. Ces organisations donnent la priorité au bien-être de manière préventive. Elles se concentrent sur la mise en place d'un lieu de travail optimal pour attirer et fidéliser les employés et les cadres.

- **Niveau passif:** le bien-être n'est pas une priorité au sein de l'organisation.
- **Niveau réactif:** l'organisation se préoccupe du bien-être uniquement en cas de multiplication des conflits ou incidents dus au stress.
- **Niveau actif:** le bien-être est énoncé comme une priorité, mais les actes de l'organisation ne sont pas toujours en phase avec ses paroles.

**Graphique 4.** Niveaux de prévention au sein de l'organisation: modèle de maturité des entreprises de Vision Zero



- **Niveau proactif:** l'organisation donne la priorité au bien-être et vise à prévenir les maladies psychologiques avant qu'elles ne se manifestent.
- **Niveau créatif:** 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.

## 6. Mise en place d'un environnement de travail sain sur le plan psychosocial et promotion du bien-être au travail dans la stratégie de prévention Vision Zero

Atteindre les niveaux proactif et créatif du modèle de maturité des entreprises de Vision Zero demande aux organisations de mettre en place un environnement de travail sain sur le plan psychosocial. Créer un lieu de travail sain donne un signal clair. Cela garantit que l'organisation place le bien-être parmi ses priorités et l'intègre à sa gestion d'entreprise quotidienne. D'après l'OMS, 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 (OMS, 2010).

### 6.1. Comment créer un environnement de travail sain sur le plan psychosocial

9

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 cadres et travailleurs, et dans les processus des ressources humaines. Un lieu de travail sain n'est pas un état stable et doit faire l'objet d'un processus d'amélioration continue, ce qui implique d'évaluer en permanence les risques pour la sécurité, la santé et le bien-être. Dans l'ensemble, ce processus suit les étapes ci-dessous:

1. **Constitution d'une équipe.** La première étape critique consiste à mobiliser les dirigeants ainsi que les parties prenantes clés dans l'organisation, et à gagner leur engagement. 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 sexe et d'autres caractéristiques).
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, les incapacités, les maladies et blessures professionnelles, le bien-être, la participation active des employés, la productivité de l'organisation, le taux de renouvellement du personnel et les problèmes qui ressortent du processus d'évaluation des risques.
3. **Détermination des priorités et développement d'un plan d'action.** Après avoir rassemblé toutes les informations, l'équipe de promotion d'un lieu de travail sain doit classer les problèmes identifiés par priorité et les traiter dans cet ordre. Ce processus de prise de décision doit prendre en compte les préférences et opinions des cadres comme 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.

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 essentielle, de même que la manifestation du soutien et de l'engagement des cadres en faveur de politiques et programmes spécifiques.
5. **Évaluation et amélioration.** La dernière étape consiste à déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et à 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.

## 6.2. 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 SSB et 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 d'évaluation et de gestion des risques, 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. Enfin, 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'entreprise 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 cadres et des travailleurs (Jain, Leka et Zwetsloot, 2018). 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'incorporation stratégique des politiques organisationnelles visant à améliorer la SSB 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 SSB 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 SSB dans les organisations.

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

<p><b>Approches intégrées pour la gestion de la SSB</b></p> <p>Développer des systèmes de gestion de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail et les intégrer aux systèmes de gestion de la qualité et de l'environnement à partir des structures, procédures et façons de penser ou d'agir déjà acceptées dans l'organisation.</p>
<p><b>Mise en œuvre et évaluation des interventions</b></p> <p>Les politiques de SSB ont besoin de programmes, d'interventions et d'actions concrets pour tendre vers une amélioration de la SSB. Ces programmes, interventions et actions doivent être mis en œuvre et évalués afin d'obtenir une meilleure compréhension de la généralisation de la SSB.</p>
<p><b>Incorporation de la SSB à la gestion stratégique</b></p> <p>La mission et la vision d'une entreprise forment la base pour l'incorporation stratégique des politiques organisationnelles visant à améliorer la SSB. La valeur ajoutée stratégique de la SSB dépend donc de la vision de l'entreprise concernant la manière dont l'organisation pourra s'épanouir durablement sur le long terme.</p>
<p><b>Intégration de la SSB au cycle de planification et de contrôle, de même qu'à la mesure de la performance</b></p> <p>La politique SSB doit être intégrée au cycle de planification et de contrôle standard, en définissant un ensemble d'indicateurs de performance de la SSB (indicateurs proactifs et réactifs) pouvant servir à suivre la progression des plans et à communiquer sur le sujet.</p>
<p><b>Intégration de la SSB aux innovations sur le lieu de travail</b></p> <p>L'innovation sur le lieu de travail vise à créer des synergies entre les intérêts parallèles de la SSB, d'une part, et des affaires florissantes avec une bonne productivité, d'autre part. Intégrer la SSB 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 commandement et de l'employabilité du personnel.</p>
<p><b>Intégration de la SSB à la gestion des ressources humaines (y compris la formation initiale et le recyclage)</b></p> <p>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 de la gestion des ressources humaines gagne en importance dans la gestion de la SSB. On admet aujourd'hui que la formation initiale et le recyclage sur le thème de la SSB ne s'appliquent plus aux seuls ateliers, mais aussi au développement des compétences en matière de gestion de la SSB.</p>
<p><b>Intégration de la SSB aux politiques de responsabilité des entreprises et de droits humains</b></p> <p>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 SSB aux politiques des droits humains des organisations. Comme les politiques de SSB, 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 cadres et des employés. Ces procédures nécessitent des valeurs et de «bonnes» mentalités pour se conformer à elles. À l'inverse, les valeurs et les mentalités ont besoin des procédures pour régler les problèmes dans des situations pratiques.</p>
<p><b>Création de procédés centraux sains et sûrs et d'un bon travail</b></p> <p>L'option la plus difficile pour généraliser la SSB, en particulier pour les professionnels de la SSB, est de créer un «bon travail», c'est-à-dire créer un travail qui a un impact positif sur la SSB, réduisant ainsi la nécessité de gérer les risques de la SSB dans un deuxième temps. Un bon travail exige de prêter attention aux facteurs prépondérants susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur la SSB au travail, et ce dès la conception.</p>

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

---

**Intégration de la SSB 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 au travail 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 SSB.

---

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

### 6.3. 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. Il est essentiel que les cadres et les employés soient informés sur les causes et conséquences 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, les compétences et les aptitudes en matière de prévention et de gestion continues des risques psychosociaux sur le lieu de 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), et fournir une formation adaptée aux cadres comme 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.

## 7. Les sept règles d'or du bien-être

Pour parvenir à créer un lieu de travail sain et atteindre un plus haut niveau de prévention en matière de bien-être, les organisations peuvent suivre les sept règles d'or et indicateurs proactifs du bien-être suivants:

**1. Faire preuve de leadership** – montrer l'engagement pour le bien-être des cadres comme des employés

*Exemples:*

- Évaluations des cadres par les employés en tant que modèles en matière de bien-être (enquêtes).
- 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 provenant de dangers psychosociaux peuvent être gérés systématiquement comme n'importe quel autre type de risque.

*Exemples:*

- 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 cadres et des employés touchés par la restructuration de l'organisation).
- Fréquence à laquelle les membres de l'encadrement suivent les rapports d'incidents liés au bien-être (analyse, enseignement, amélioration, retour aux personnes impliquées), par exemple dans des équipes connaissant de nombreux conflits ou subissant constamment une forte charge de travail.

- 3. Définir les objectifs** – élaborer des indicateurs proactifs pour le bien-être

*Exemples:*

- Évaluation des objectifs définis d'après des résultats sélectionnés de l'évaluation du lieu de travail (enquêtes).
- Fréquence à laquelle les instructions d'intégration dans l'emploi 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. Assurer un système sûr et sain** – créer un cadre éthique relatif au bien-être

*Exemples:*

- Les cadres et les employés savent vers qui se tourner en cas de survenue de symptômes de stress, de harcèlement ou de conflits.
- Fréquence des réunions préparatoires affichant 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** – prévention dès la conception

*Exemples:*

- 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).
- 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 cadres, des employés et du personnel d'assistance en lien avec le bien-être

*Exemples:*

- 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 et la COVID-19).
- Accès à des professionnels des questions du bien-être au travail convenablement qualifiés.

**7. Investir dans la personne** – impliquer systématiquement et régulièrement les employés dans un dialogue autour du bien-être

*Exemples:*

- Nombre de connaissances partagées à propos d’initiatives positives et de bonnes pratiques liées au bien-être.
- Évaluation des systèmes de retour aux employés concernant le bien-être au travail.

## 8. Lectures complémentaires

Ce rapport de synthèse repose sur les conclusions d’une étude sur le bien-être. Il est rédigé par le même auteur et soutenu par le groupe de travail sur le bien-être de la Commission spéciale de prévention de l’AISS. Outre le résumé présenté ici, il comprend également un modèle de maturité du bien-être qui peut servir d’outil aidant les organisations de toute taille à comprendre leur niveau de prévention associé au bien-être. Il les aidera également à réorienter leurs pratiques vers les niveaux de bien-être proactif ou créatif dans leurs structures organisationnelles.

## 9. Références

14

**AISS.** 2017. *Vision Zero – 7 règles d’or pour un travail sain et sans accidents: guide à l’intention des employeurs et des dirigeants*. Genève, Association international de la sécurité sociale.

**AISS.** 2019. *Lignes directrices de l’AISS en matière de promotion de la santé sur le lieu de travail*. Genève, Association international de la sécurité sociale.

**AISS.** 2020. *Vision Zero – Les indicateurs proactifs: guide de mesure et de gestion de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail*. Genève, Association international de la sécurité sociale.

**Human House.** 2022. *Vision Zero: Well-being*. Copenhague.

**ISO.** 2021. *ISO 45003:2021: Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work: Guidelines for managing psychosocial risks*. Genève, Organisation internationale de normalization.

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

**OCDE.** 2018. *Des emplois de qualité pour tous dans un monde du travail en mutation: la stratégie de l’OCDE pour l’emploi*. Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.

**OIT.** 2016. *Stress au travail: un défi collectif*. Genève, Bureau international du Travail.

**OMS.** 1948. *Preamble to the constitution of the World Health Organization*. Genève, Organisation mondiale de la santé.

**OMS.** 2010. *Healthy workplaces: A model for action – For employers, workers, policymakers and practitioners*. Genève, Organisation mondiale de la santé.

**ONU.** 2015. *Objectifs de développement durable*. New York, NY, Organisation des Nations Unies.