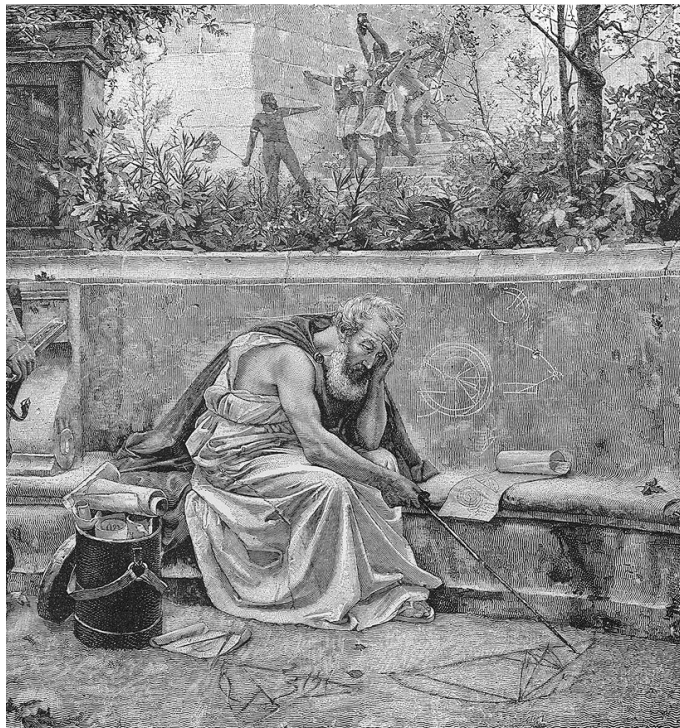


# **GUIDE PRATIQUE DES OUTILS DE MESURE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL**

*« Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition de développement du bien-être en entreprise. »*  
- Rapport « Bien-être et efficacité au travail » soumis au premier ministre, 2010

Mort d'Archimède, détail d'une gravure d'après une peinture de Gustave Courtois (1853-1923)



**Novembre 2013**

## REMERCIEMENTS

*La Fabrique Spinoza tient à remercier chaleureusement les organisations citées dans ce rapport qui ont accepté d'être interrogées sur leurs outils et ont ainsi permis ce rapport. Nous espérons que le présent rapport permettra aux entreprises et organisations de connaître leurs travaux, faire appel à elles, et ainsi favoriser la prise en compte du bien-être dans le monde du travail.*

*Nous souhaitons remercier tout particulièrement l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ([ORSE](#)) avec qui une réflexion croisée s'est faite. L'ORSE publiera au 1<sup>er</sup> semestre 2014 une étude intitulée « Guide sur les enquêtes d'opinion ».*



*Nous remercions particulièrement Matthieu Pessonnier et Maxime Pelletier pour leur travail sur ce rapport sans qui il n'aurait pu voir le jour.*

*La Fabrique Spinoza remercie enfin les citoyens ayant pris part à des réflexions sur le bien-être au travail dont le contenu a permis de mettre en perspective cette étude sur les baromètres.*

*Vous pouvez nous joindre à [contact@fabriquespinoza.fr](mailto:contact@fabriquespinoza.fr)*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>P.2</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>P.3</b>
<b>SYNTHESE DU RAPPORT</b>	<b>P.5</b>
<b>LA FABRIQUE SPINOZA ET ACTION SPINOZA</b>	<b>P.6</b>
<b>I. BIEN-ÊTRE, ETHIQUE, PERFORMANCE ET MESURE : LES ENJEUX</b>	<b>P.8</b>
Le bien-être au travail, un bien en soi, et un vecteur de performance	P. 8
Eclairer la lecture, le choix, ou l'élaboration des outils de mesure	P. 11
L'importance du choix ou de la construction de l'outil de mesure	P. 11
« Mesurer, c'est s'engager »	P. 12
3 choix possibles : valorisation externe, diagnostic externe, outil interne	P. 12
<b>II. PRÉSENTATION DES OUTILS EXAMINÉS</b>	<b>P.13</b>
Les 4 grands types d'outils	P. 13
Les outils inspirés de la santé au travail	P. 14
Les outils inspirés de l'audit social	P. 15
Les outils issus de la science du bien-être	P. 18
Les outils empiriques	P. 20
<b>III. CHOISIR PARI MI LES OUTILS DE MESURE DU BIEN-ÊTRE EXISTANTS</b>	<b>P.22</b>
L'indicateur au cœur d'une démarche globale	P. 22
Tableau synoptique des différents outils	P. 22
Choisir une vision de l'homme et une vision du bien-être au travail	P. 23
Les différentes analyses possibles	P. 25
Caractéristiques d'un bon outil de mesure du bien-être au travail	P. 26
<i>La prise en compte des domaines à fort enjeu ; L'adaptation à la taille de l'entreprise, et au secteur d'activité ; La mise sur mesure ; Une bonne crédibilité / légitimité ; La simplicité ; La complexité lisible ; La solidité statistique ; Le caractère synthétique de l'indicateur ; Une approche claire de la pondération ; La sensibilité de l'indicateur ; La communication autour de l'outil ; Un outil en développement et évolutif</i>	
Les bonnes pratiques autour des outils de mesure	P. 30
<i>Impliquer les représentants des salariés ; Atteindre un taux de réponse élevé ; Garantir l'anonymat des répondants ; Incorporer les obligations légales dans l'outil de mesure ; Accroître la légitimité du processus ; Partager les (bonnes) pratiques du bien-être au travail</i>	
La restitution : de l'analyse au dialogue	P. 32
Grille d'aide à la décision pour choisir le bon outil	P. 33

<b>IV. ELABORER UN OUTIL INTERNE : LES QUESTIONS-CLÉS</b>	<b>P.35</b>
L'élaboration d'un outil en interne est-elle pertinente ?	P. 35
L'outil est-il un outil s'appuyant sur les baromètres internes existants ou une construction ex-nihilo ?	P. 36
Quels grands objectifs vise-t-on ?	P. 37
Quel budget pour le projet ?	P. 37
Quels grands domaines explorer dans l'outil ?	P. 38
L'outil porte-t-il sur des mesures objectives et/ou subjectives ?	P. 38
L'analyse sera-t-elle quantitative et/ou qualitative ?	P. 39
Les mesures du bien-être sont-elles reproductibles ?	P. 40
Les mesures du bien-être sont-elles comparables ?	P. 40
Comment formuler les questions aux salariés ?	P. 41
Quelles pondérations aux questions du baromètre ?	P. 41
Quel découpage de l'organisation ?	P. 43
Quelle fréquence d'utilisation de l'indicateur ?	P. 43
<b>V. EN ROUTE VERS UN CADRE GLOBAL</b>	<b>P.44</b>
Un choix de trame de comparaison	P. 44
Comparaison thématique des différents outils	P. 46
La prise en compte du bien-être global	P. 46
La prise en compte du contexte	P. 47
Un ajout de critères objectifs	P. 47
Une structure globale possible	P. 48
<b>ANNEXES</b>	<b>P. 49</b>
Annexe 1 : <b>Pour aller plus loin / Autres outils</b>	P.50
Annexe 2 : <b>Glossaire</b>	P.51
Annexe 3 : <b>Questions méthodologiques</b>	P.52
Annexe 4 : <b>Tableau synoptique des outils examinés</b>	P.53
Annexe 5 : <b>Tableau comparatif des dimensions des outils examinés</b>	P.54
Annexe 6 : <b>Monographies des outils examinés</b>	P.55

## SYNTHÈSE DU RAPPORT

Favoriser le bien-être des collaborateurs dans une organisation est d'abord un impératif moral. Cela représente également un formidable levier de performance pour l'organisation, particulièrement lorsque les recettes classiques ont été épuisées.

De manière surprenante, le premier obstacle évoqué par les entreprises désireuses d'agir dans cette direction – par 66% d'entre elles (Malakoff-Médéric, 2008) – est l'absence d'outils de diagnostic. Ce frein se comprend lorsque l'on réalise la complexité du sujet, celui de la mesure de ce concept global et intangible qu'est le bien-être au travail.

Dès lors, on pourra être surpris en découvrant la diversité – et la richesse – des outils et baromètres disponibles sur le marché. Ce rapport ne vise pas l'exhaustivité – particulièrement alors que l'on observe un foisonnement grandissant de l'offre – et examine onze baromètres, de telle sorte à mettre en lumière différentes approches. Certains outils adoptent un prisme de santé au travail en se centrant sur la prévention des risques et sur la juste prise en compte de l'absentéisme ; d'autres sont de la famille de l'audit social et appréhendent le climat social ainsi que les facteurs de stress socio-organisationnels ; d'autres encore sont enfants de la psychologie positive et se focalisent sur le potentiel de bien-être, de bonheur, d'optimisme, d'engagement ou de performance du collaborateur ; enfin des outils sont le produit d'une analyse empirique de terrain et offrent des méthodes originales d'appréhension du bien-être au travail (via la confiance, la segmentation des leviers, etc.)

L'enjeu du choix parmi ces outils est clé car la décision est tout sauf technique : elle illustre l'attrait (ou non) pour une mise en valeur ou distinction via un trophée par exemple. La décision cache aussi une certaine vision du bien-être, du collaborateur (voire de l'homme), une réflexion sur la culture d'entreprise, une approche ciblée ou holiste, une préférence sur le mode de consultation et diffusion, un attrait pour l'objectif ou le subjectif. Plus que tout, le choix de l'outil conditionne les analyses qui pourront être conduites et les plans d'actions qui en résulteront. Le choix décidera de la focale et déterminera si s'en suit une série de formations, un dialogue social, une transformation organisationnelle, etc. La nature de l'accompagnement et du processus global résultera également du prestataire choisi.

Ce rapport identifie également de bonnes caractéristiques de l'outil et pratiques autour de celui-ci qui sont à rechercher : robustesse, simplicité, légitimité, qualité de la restitution, garantie de l'anonymat, etc.

En miroir d'un outil existant, un autre chemin est possible, celui de l'élaboration interne d'un baromètre, sujet à un budget, un engagement de l'organisation, une volonté de sur-mesure, etc. Un cheminement et des problématiques clés d'élaboration est possible : quels domaines explorés, quelles sources d'informations, quelle architecture d'outil, etc.

Enfin, inspiré par les outils examinés, un cadre global d'appréhension du bien-être au travail apparaît en filigrane, un cadre qui permette de bâtir son propre outil ou de choisir un outil existant. Ce cadre possible est une tentative de capturer de manière systémique à la fois le bien-être au travail global, mais aussi les déterminants spécifiques du bien-être et enfin le contexte organisationnel et individuel l'affectant.

*In fine*, la mesure du bien-être au travail nous apparaît comme une démarche d'une très grande richesse car, si elle permet un diagnostic social et donc de performance, si elle esquisse des plans d'action et de transformation, elle est également un socle fondamental pour un dialogue social rénové dans l'organisation. Ce faisant, elle pave le chemin à d'autres grandes transformations impératives de l'entreprise, notamment éthique, humaine, et stratégique.

## LA FABRIQUE SPINOZA ET ACTION SPINOZA

### La Fabrique Spinoza, think-tank du bonheur citoyen

« Le désir de vivre heureux ou de bien vivre, de bien agir est l'essence même de l'homme. »  
Baruch Spinoza

#### Notre raison d'être

La Fabrique Spinoza s'est créée sur le double constat d'une part que le bonheur est une aspiration fondamentale, et malgré tout un sujet fréquemment relégué au second rang comme enjeu explicite de notre société (politique, entreprise, médias, citoyens), et d'autre part, qu'une science du bonheur se développe et explore les mécanismes de l'épanouissement humain, individuel et collectif. Celle-ci met d'ores et déjà à disposition, sans dogmatisme, des données susceptibles d'avoir un impact sociétal positif.

La mission de la Fabrique Spinoza est de redonner au bonheur sa place au cœur de notre société, qu'il soit un objet central, un objet scientifique, philosophique, démocratique, traversant et à impact positif.

Le bonheur serait alors un objet :

- étudié, informé et approfondi : via la science du bonheur
- non dogmatique, débattu y compris de manière contradictoire : via une approche délibérative et philosophique
- traversant, démocratique et multi-acteurs : via la sensibilisation des citoyens, des corps intermédiaires, des entreprises et des politiques
- à impact positif : conduisant à un réenchantement des consciences, des politiques du bien-être, des organisations positives, et des actions citoyennes.

Notre objet est le bonheur, mais il ne nous met pas d'ocillères quant à la souffrance humaine. Nous ne souhaitons pas être un think-tank angélique, ignorant des exclusions et de la grande précarité. Nombre d'institutions existent et agissent dans ce champ et nous-mêmes consacrerons une partie de nos réflexions à des populations en grande difficulté. Inspirés par la psychologie positive, notre élan se trouve plutôt dans une approche d'identification des forces et de leur développement, que dans des approches curatives.

#### Notre vocation

Nous voyons le bonheur comme une aspiration et comme un catalyseur de changement. Nous pensons donc que le débat sur le bonheur est vertueux et vecteur de transformation positive. A lui seul, le débat est à même de lui redonner sa place et d'activer son potentiel positif auprès des différents acteurs.

Plus précisément, nous cherchons à activer le potentiel du bonheur en élaborant des réflexions sur l'épanouissement [produire], en faisant rayonner celles-ci [diffuser], en élargissant les horizons de conscience [sensibiliser], en formulant des propositions aux décideurs politiques et économiques [plaidoyer], en les outillant [accompagner], puis en mettant en œuvre des actions concrètes positives économiques ou sociétales [agir].

Nous considérons le bonheur de manière globale, allant du sujet jusqu'au collectif. Cela nous amène à utiliser à la fois des méthodes par enquête et délibératives, à prendre en compte les

enjeux de bonheur individuel et de bien commun et enfin, à conjuguer approches centrées sur l'individu et sociologiques (place de l'homme en société, réflexion sur les inégalités, etc.)

### Nos trois valeurs piliers

Trois valeurs fondent notre approche du bonheur : la liberté, l'altruisme, la citoyenneté. Elles en sont tout à la fois des piliers et des garde-fous contre l'ignorance, l'égoïsme et la passivité.

### La Fabrique Spinoza en quelques faits

- Association Loi de 1901 d'intérêt général
- Un des [12 principaux think-tank français](#), nommé par Acteurs Public
- Correspondant officiel en France d'un projet hébergé par [l'OCDE](#) sur la mesure du bien-être sociétal [Wikiprogress](#)
- Rédacteur-coordonateur de la [Commission de l'ONU](#) de mise en oeuvre de la résolution de l'Assemblée Générale du 19 juillet 2011, visant à faire du bien-être citoyen un objectif du développement
- Organisateur des [Ières Master Class à l'Ecole Centrale Paris sur l'Entreprise Positive](#) (une entreprise performante économiquement via le bien-être de ses collaborateurs), ainsi que sur [la Psychologie Positive](#)
- Membre de la [Commission Présidentielle](#) dite Attali II pour "l'Economie Positive"

Pour en savoir plus : <http://fabriquespinoza.fr/presentation/>

### Action Spinoza



« Action Spinoza » est la branche action de la Fabrique Spinoza. C'est une entreprise possédée à 100% par l'association Fabrique Spinoza. Son objet social est de mettre en œuvre et de rendre effectives les réflexions produites par le think-tank associatif Fabrique Spinoza, par des formations, prestations de conseil, conférences ou autres actions.

Parce que 100% des richesses produites par Action Spinoza sont propriétés de l'association, elle fournit à la Fabrique Spinoza son indépendance financière. Certaines entreprises créent des associations dont elles sont membres. Nous avons fait le contraire, l'association Fabrique Spinoza a créé une entreprise filiale qui est à son service. Ainsi, il n'y a pas d'enrichissement personnel mais uniquement des ressources générées pour accompagner le fonctionnement de l'association Fabrique Spinoza.

En savoir plus : <http://fabriquespinoza.fr/action-spinoza/> ou [action@fabriquespinoza.org](mailto:action@fabriquespinoza.org)

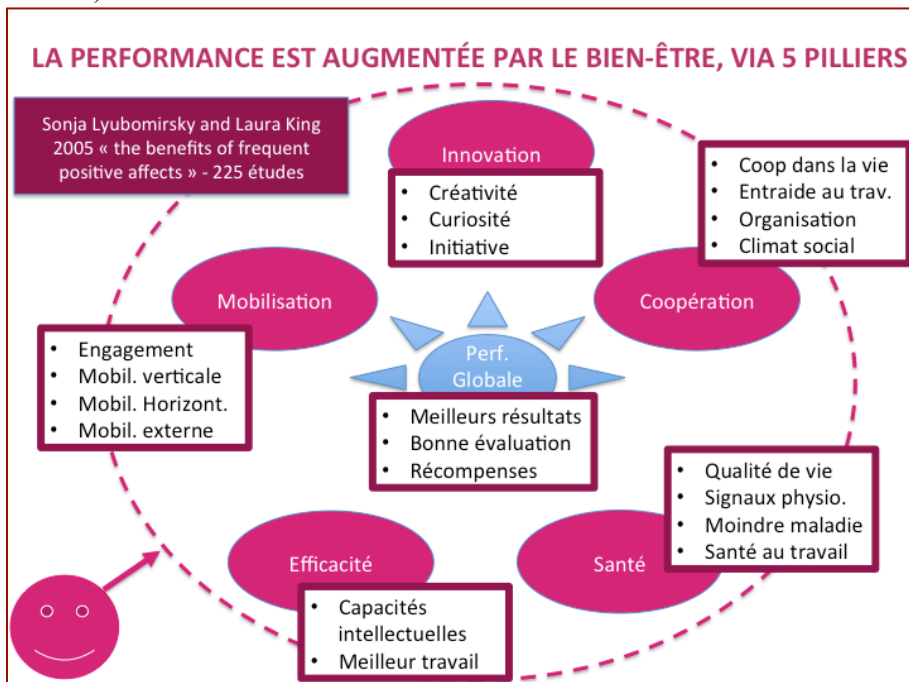
## I. BIEN-ÊTRE, ÉTHIQUE, PERFORMANCE ET MESURE : LES ENJEUX

### Le bien-être au travail, un bien en soi, et un vecteur de performance<sup>1</sup>

Si l'on ne peut parler de démonstration scientifique, on constate que la science a progressivement accumulé un faisceau d'indices suggérant un lien fort entre bien être et performance. Ces recherches vont puiser dans la psychologie positive, l'économie, les neurosciences, la sociologie des organisations, la psychologie sociale, etc. On trouve 3 types d'indices.

#### *Bien-être et performance au niveau de l'individu*

1. Le premier type d'indice est le lien entre bien-être et performance, pris au niveau de l'individu. A ce sujet, des méta-études – c'est à dire des travaux synthétisant plusieurs études, comme ceux de Lyubomirsky « *The Benefits of frequent positive affects* » en 2005, qui examinent 225 analyses – indiquent que la performance du collaborateur épanoui est augmentée grâce à une meilleure santé, un plus fort engagement, un comportement avéré de coopération, une faculté plus développée d'innovation mais aussi une plus grande efficacité. Ces facteurs combinés, on observe bien une meilleure performance globale de l'individu qui se sent bien (salaire plus élevé, responsabilités accrues, meilleures évaluations et récompenses ou promotions).

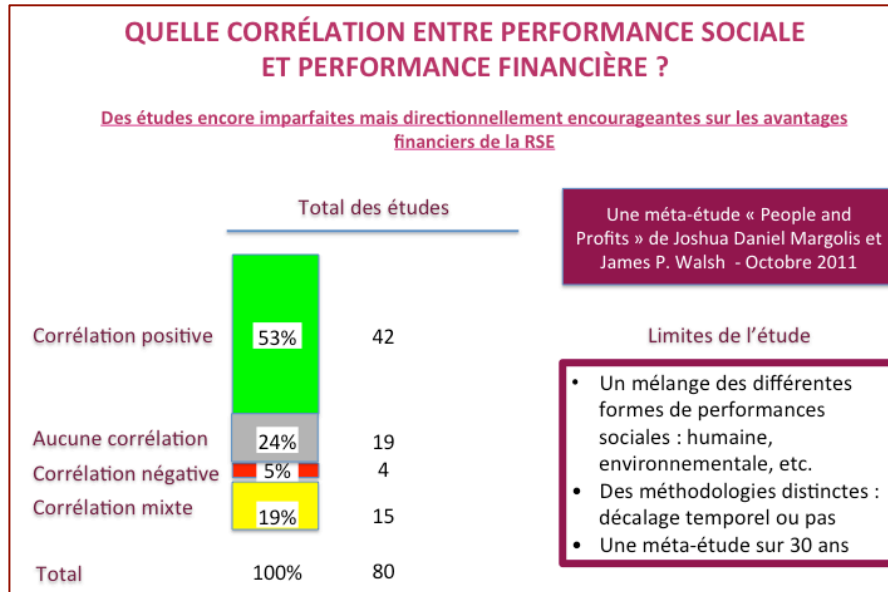


#### *Performance sociale et économique*

2. Le deuxième type d'indice est que les entreprises plus performantes socialement sont aussi plus performantes économiquement. Une méta-étude récapitulant 80 recherches de Margolis (2001) intitulée "*People and profits*" montre que seulement 5% des études établissent un lien négatif entre performance sociale et financière des organisations.

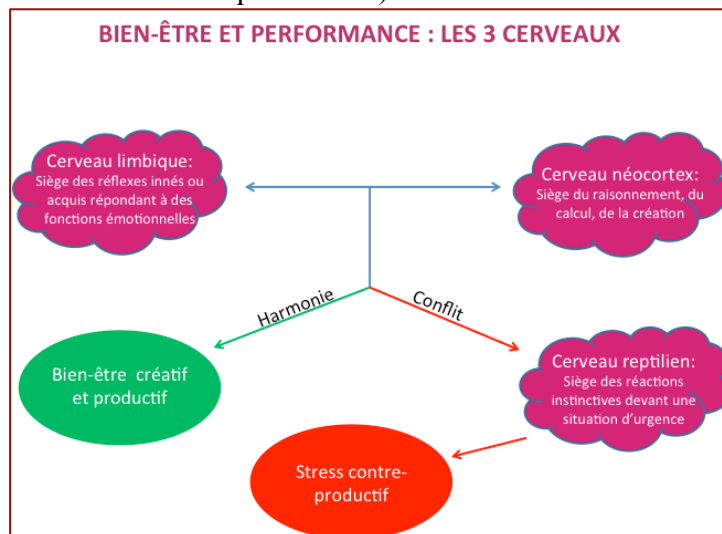
<sup>1</sup> Voir le rapport de la Fabrique Spinoza, « Le bien-être au travail, objectif et soi, et vecteur de performance socio-économique. » (<http://goo.gl/604Qfw>)





### Des théories explicatives de l'homme

3. Enfin, le troisième indice est que des "théories explicatives de l'homme" permettent d'appréhender ce lien. Ainsi, la neuroscience montre qu'un individu en état de mal-être voit diminuer ses capacités cognitives, notamment dû à un basculement dans un état d'urgence où ce sont principalement ses cerveaux inférieurs, c'est-à-dire reptilien et limbique, qui lui sont accessibles. (Voir les travaux de Jacques Fradin)



### Des mises en œuvre en entreprise

Comme autre famille de faits étayant l'intérêt de favoriser le bien être des collaborateurs, on trouve un nombre croissant de mises en œuvre concrètes en entreprise.

-Tout d'abord, des patrons ou chefs d'entreprise convaincu(e)s se font les porte-voix de ce chemin. A titre d'exemple, Henri Lachmann, le président du directoire de Schneider Electric, et rédacteur du rapport au gouvernement "Bien être et efficacité au travail" (2010), l'exprime ainsi : « la santé [entendue au sens large] des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail ».

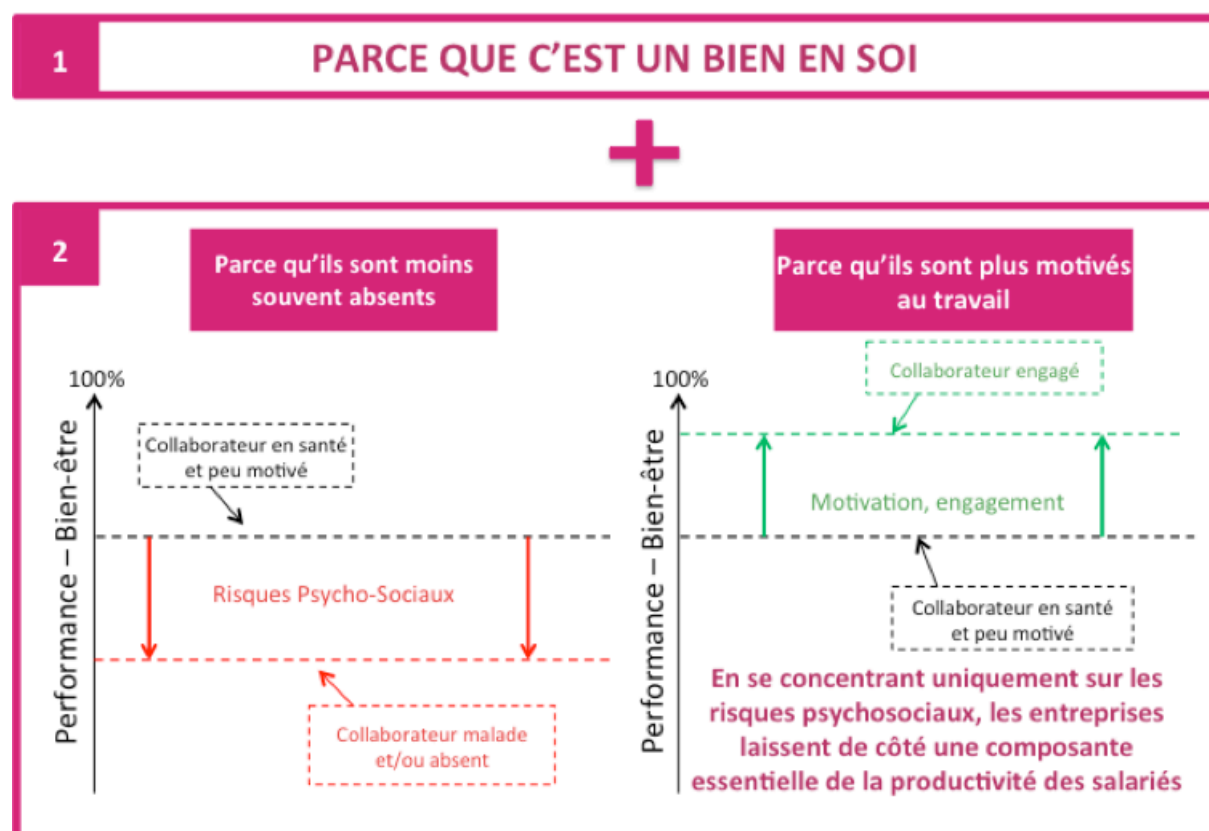
-Également, on observe des entreprises qui ont choisi cette voie, telles qu'ATOS, qui s'est ainsi doté en interne d'un « Conseil du bien être ».

-Pour finir, il commence à être possible de répertorier des pratiques mises en œuvre par des organisations pour améliorer le bien-être des collaborateurs (cf. WikiBET<sup>2</sup>) ...

*Une nouvelle voie possible pour les entreprises*

En résumé, tant par ses assises théoriques que par sa mise en œuvre, la culture du bien-être des collaborateurs gagne ses lettres de noblesse et continue à faire ses preuves. Nous pensons donc qu'une voie prometteuse s'ouvre pour les entreprises qui souhaitent s'engager sur le chemin du bien-être de leurs collaborateurs, améliorant par là-même leur performance économique. Ne se préoccuper que des risques psycho-sociaux dans une organisation revient à renoncer au potentiel économique significatif résultant du bien-être des collaborateurs.

**POURQUOI ŒUVRER AU BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS ?**



*Poser un diagnostic comme première étape*

Pour œuvrer dans cette direction, une première étape consiste à mesurer ce bien-être dans l'organisation. Des outils existent déjà et permettent de poser un premier diagnostic, pavant la voie à une transformation en profondeur de l'organisation. C'est l'objet de ce rapport que de les présenter et en faciliter la lecture.

<sup>2</sup> Voir WikiBET, le wiki du Bien-Être au Travail, un outil collaboratif de recueil de pratiques de bien-être au travail : <http://fabriquespinoza.fr/presentation/themes-travail/bien-etre-au-travail/> (inspiré de Wikipedia)

### *Eclairer la lecture, le choix, ou l'élaboration des outils de mesure du bien-être*

Parce que la mesure et le diagnostic sont la première étape d'une transformation, la Fabrique Spinoza a souhaité mettre à disposition des dirigeants d'entreprise, souhaitant dresser un bilan de qualité de vie ou de bien-être au sein de leur organisation, toute l'information nécessaire afin de choisir parmi les indicateurs disponibles le plus adapté à leurs besoins ou bien la possibilité de construire leurs propres indicateurs. Pour ce faire, nous avons rassemblé dans une publication une description d'outils clés de mesure du bien-être au travail et tenté d'apporter des informations utiles aux entreprises qui se lanceraient dans la construction de leurs propres outils.

L'objet de l'étude est de mettre en évidence les spécificités de chacun des indicateurs et les circonstances dans lesquelles ils sont les plus pertinents à employer, mais également de mettre en valeur la qualité de leurs travaux, dans ce champ positif du bien-être au travail.

### *L'importance du choix parmi l'existant ou de la construction de l'outil de mesure*

#### *Une vision de l'homme*

Choisir ou construire un indicateur n'est pas anodin. L'indicateur n'est pas une simple photo du présent de l'entreprise. A travers lui, c'est bien une vision de l'homme qui s'exprime, de sa psychologie et de ses motivations. Comment motiver un salarié en lui permettant de s'épanouir dans son travail ? A travers cette question s'expriment des conceptions différentes de la performance et de l'épanouissement de l'individu, qui se reflètent dans les indicateurs.

#### *Une vision du bien-être*

Choisir ou construire un indicateur demande un temps de réflexion pendant lequel les grands principes que l'on souhaite voir mis en place doivent être interrogés. Les grandes questions que l'on désire poser, l'exploitation des résultats que l'on veut faire ou bien la communication que l'on souhaite entamer doivent être ainsi pensés en amont car la sélection ou la fabrication d'un indicateur est fondamentalement structurante. Chaque indicateur exprime sa propre vision du bien-être qui se reflétera dans les résultats livrés à l'entreprise. Ce guide cherche ainsi à aider à penser la multitude pour permettre aux personnes susceptibles d'utiliser les indicateurs de faire un choix en adéquation avec leurs attentes.

#### *Des différences marquées entre les outils*

Non seulement les outils sont différents dans leur conception de l'homme et leur vision du bien-être mais ils se démarquent également dans les moyens qu'ils emploient et les réponses qu'ils apportent pour permettre de favoriser le bien-être au travail dans l'organisation. Chaque questionnaire ou analyse, par ses formulations et les dimensions distinctes qu'il prend en compte, implique des focus différents sur le bien-être au travail. Les indicateurs seront plus ou moins détaillés dans leurs analyses, permettant une isolation plus ou moins forte des facteurs de bien-être. Certains indicateurs livreront leurs analyses automatisées immédiatement alors que d'autres feront le choix de travailler sur plusieurs mois avec des consultants. Certains indicateurs ne travaillent que sur des données objectives alors que d'autres cherchent au contraire à mettre en avant la parole des salariés. L'utilisation d'un indicateur peut être gratuite (sous certaines conditions) ou de coup faible (500 € pour l'un des outils) comme coûter plusieurs centaines de milliers d'euros.

« Mesurer, c'est s'engager »

L'expérience des créateurs d'indicateurs nous apprend que le déclenchement d'une consultation des salariés sur le bien-être au travail envoie un signal fort à ceux-ci : si la direction décide de mesurer le bien-être au travail, c'est qu'elle a l'intention d'agir afin de l'améliorer. Mener une telle démarche sans y donner suite enverrait un signal négatif aux collaborateurs et se ferait probablement au détriment du lien de confiance entre la direction et les salariés.

Par conséquent, il est fort souhaitable que les managers aient déjà pris la décision d'améliorer le bien-être au travail avant de se lancer dans la construction d'un indicateur. L'indicateur devrait être vu comme un outil permettant d'identifier les pistes d'actions les plus prometteuses plutôt que comme une réponse à la question : devrait-on agir pour améliorer le bien-être ? En pratique, il y aura toujours place à l'amélioration.

3 grands choix possibles : valorisation externe, diagnostic externe, outil interne

Nous avons ici dessiné le premier niveau de décision à opérer par une organisation. Il s'agit de déterminer si l'objet visé est :

- Choix N°1 - une labellisation, une certification ou un prix : l'entreprise souhaite-t-elle tirer parti de la démarche de mesure du bien-être au travail pour obtenir une certification, un label, un prix ou un trophée qu'elle puisse mettre en avant en termes de communication, et ainsi en retirer un possible avantage concurrentiel ?  
Exemples : Great Place To Work décerne des trophées annuels à ses clients obtenant les meilleures notes, *European Social Label* accorde un label au delà d'une certaine note /20, Malakoff-Médéric décerne également un prix à ses clients les plus performants qui souhaitent concourir, et Gallup opère un classement des organisations ayant rempli l'enquête.
- Choix N° 2 – un diagnostic-transformation via un outil externe : l'entreprise souhaite-t-elle entreprendre une démarche de transformation positive en s'appuyant sur un outil externe de mesure du bien-être ? C'est à dire en utilisant un prestataire extérieur ayant conçu un outil et capable d'accompagner l'organisation dans l'administration du questionnaire ou la conduite de l'analyse et les étapes suivantes.
- Choix N°3 - une construction d'outil interne : l'organisation souhaite-t-elle se doter d'un outil qu'elle aura conçu ? C'est à dire d'un outil qui lui est parfaitement adapté, et prenant en compte ses spécificités ? (secteur, taille, enjeux particuliers, etc.)  
Remarque : une telle démarche nécessite un temps plus long, et des ressources plus importantes en interne.

Attention, on notera que ces 3 choix correspondant à 3 approches sont malgré tout poreux ; en effet, les outils se situent sur un spectre relativement continu :

- ainsi, nombre d'outils qui ne certifient pas permettent néanmoins une communication positive à l'extérieur. Ainsi, une organisation ayant obtenu une note satisfaisante via l'Indice

du Bien-Être au Travail (IBET) pourrait faire état de cette note en externe, d'autant plus que sa comparabilité est grande puisque les critères de notation sont disponibles au niveau sectoriel ou national.

- à l'inverse, une organisation ayant choisi de viser une labellisation par *European Social Label* s'appuierait sur la note obtenue et le diagnostic en résultant pour ouvrir un chemin de transformation vers un mieux-être et une plus grande performance.

## II. PRÉSENTATION DES OUTILS DE MESURE EXAMINÉS

### A/ Les 4 grands types d'outils

Les outils de mesure peuvent être classés en quatre grandes familles :

- les outils inspirés par la santé au travail (2 outils)

Ces outils optent pour une approche défensive du bien-être au travail, en examinant l'absentéisme, la maladie et la santé. La santé au travail est liée à la santé globale. Pour certains de ces outils, il faut donc examiner la santé et l'environnement personnel de l'individu pour mieux cerner son bien-être au travail.

- les outils inspirés par l'audit social (4 outils)

Ces outils sont inspirés de recherches conduites au sein de l'Institut de l'Audit Social. Le bien-être au travail passe par l'examen du climat social et la prise en compte de « stressseurs sociaux-organisationnels ». Ces derniers sont inspirés des 6 axes de prévention du mal-être au travail du Rapport Gollac<sup>3</sup>.

- les outils issus de la Science du bien-être (3 outils)

Ces outils s'inspirent de la psychologie positive ou de la sociologie du bien-être et posent que le bien-être au travail peut passer par le développement de forces, ou de dispositions chez la personne, et que celles-ci sont en partie liées à l'individu pris dans sa globalité. La porosité entre la vie professionnelle et la vie privée est grande et il faut examiner les deux pour appréhender le bien-être au travail.

- les outils empiriques (2 outils)

Ces outils ne s'appuient pas sur des conceptions a priori du bien-être au travail mais ont été construits sur la base d'enquêtes réalisées dans des organisations faisant apparaître des constantes dans les déterminants du bien-être au travail, ou bien via du qualitatif ou bien via des traitements statistiques.

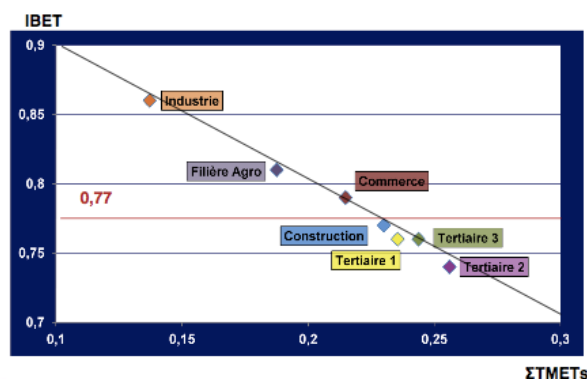
Les descriptions qui suivent sont des résumés. On trouvera des détails sur les différents baromètres dans les monographies disponibles en annexe.

---

<sup>3</sup> Gollac, M., et collège d'experts. (2010). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.

***B/ Les outils inspirés de la santé au travail***

**Indice du Bien-Être au Travail [IBET] (par Mozart Consulting)**



L'Indice de Bien-Être au Travail (IBET) est un outil conçu par le cabinet Mozart Consulting.

Son fondement idéologique est que l'enjeu crucial est d'appréhender la relation de confiance entre employeur et employé, afin de valoriser l'engagement du capital humain. Pour cela, l'indice calcule la sous-performance éventuelle de l'organisation à

travers le calcul des taux de mal être au travail de l'entreprise. Le bien-être au travail est donc évalué en creux :  $IBET = 1 - \text{Indices de Mal-Être au Travail (soit les IMET)}$ .

L'indice a la particularité d'être le seul indice à ne s'appuyer que sur des mesures objectives, issues des données sociales internes, principalement le bilan social. Via cette approche, il s'articule bien avec un certain nombre d'obligations légales du bilan social, du rapport RSE, du DUERP, etc.

Les IMETs capturent les éléments suivants : d'une part la disponibilité, via l'absentéisme pour maladie ordinaire, les arrêts de travail, et d'autre part l'engagement, via le taux de sorties forcées et le taux de désengagement (grèves, etc.) [voir détails en annexe]

Les constituants de l'indice ont été choisis pour leur comparabilité nationale avec d'autres organisations et autres secteurs.

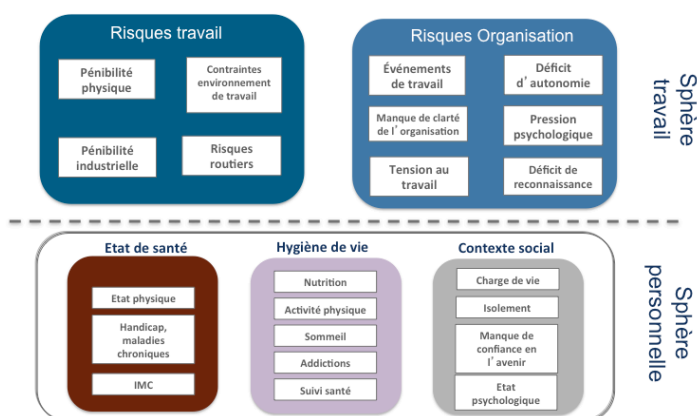
En revanche, l'indice standard peut être complété de critères supplémentaires spécifiques de l'entreprise, comme par exemple les coûts de santé (contentieux, etc.), ou la responsabilité sociale (taxes liées à la diversité, etc.). Un IBET spécifique est alors calculé.

Un outil complémentaire le MQVT (Management de la Qualité de Vie au Travail) peut compléter l'analyse. Il examine le contenu du travail, l'environnement physique de travail, l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel, la conciliation entre vie au travail et vie hors travail, les relations sociales et professionnelles.

**Mesure Management Santé [MMS] (par Malakoff-Médéric)**

L'outil Mesure Management Santé est un outil produit par l'entreprise Malakoff-Médéric et mis à disposition gratuite de ses clients à qui elle fournit des prestations de santé, prévoyance.

L'outil s'inscrit dans une démarche de prévention et de santé au travail, et cherche à appréhender les différents risques. Il résulte de la confrontation d'un comité d'experts de la santé au travail et d'un comité-client chargé de valider l'enquête. L'idéologie sous-



jacente est qu'une partie importante du bien-être au travail résulte d'éléments extérieurs à l'entreprise sur lesquels les organisations ont besoin de s'interroger.

Le questionnaire sur le bien-être comporte 64 questions synthétisées en 5 indicateurs. La sphère travail en comprend deux, avec les risques professionnels

(pénibilité physique, contraintes environnement de travail, pénibilité industrielle, risques routiers) et les risques liés à l'organisation du travail (événements de travail, manque de clarté dans l'organisation, tensions au travail, déficit d'autonomie, pression psychologique, déficit de reconnaissance). La sphère personnelle en comprend trois, avec l'état de santé (l'état physique, les handicaps et les maladies chroniques, l'indice de masse corporelle), l'hygiène de vie (la nutrition, l'activité physique, le sommeil, les addictions, le suivi santé) et le contexte social (la charge de vie, l'isolement, le manque de confiance en l'avenir, l'état psychologique). Ces 5 indicateurs sont donc décomposés en 22 sous-indicateurs.

Ces indicateurs de bien-être du collaborateurs se traduisent par des indicateurs de bénéfices pour l'entreprise, mesurés par 4 effets : la présence ou absence, l'engagement au travail, la perception de l'engagement santé-sécurité de l'entreprise, l'attractivité et le lien à l'entreprise.

Le déploiement de ce baromètre sur une partie des clients de Malakoff-Médéric donne un échantillon de comparaison pour les résultats.

### C/ Les outils inspirés de l'audit social

#### European Social Label [ESL] (par European Social Label Institute)

Famille de questions	N°Question	Oui	Non	Sans Opinion	Note moyenne
Cohésion corps social	1	60	75		8,9
	2	76	59		11,3
	3	73	62		10,8
	4	127	8		18,8
Encadrement de proximité	5	51	84		7,9
	6	100	35		14,8
	7	107	28		15,9
Méthodes de management	8	81	54		12,0
	9	85	50		12,6
	10	126	9		18,7
Perception de la Direction	11	43	92		6,4
	12	50	85		7,4
Relations collectives de travail	13	78	35	22	13,8
	14	62	39	34	12,3
Perception de l'Avenir	15	64	51		12,4
	16	117	18		17,3
	17	13	122		1,9
Conditions de travail	18	44	91		6,5
	19	20	115		3,0
	20	32	103		4,7

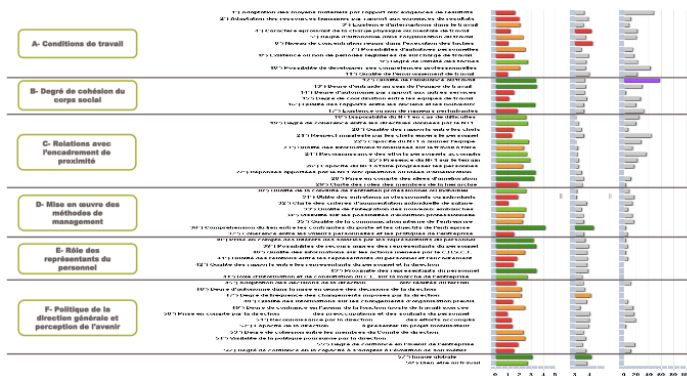
European Social Label Institute est une association à but non-lucratif qui décerne un label ou non selon le score obtenu en remplissant un questionnaire.

Il s'agit d'un questionnaire court, peu coûteux et donc accessible aux PME. Il est inspiré du modèle de l'audit social, commun aux outils Sociodiag et mars-lab.

Les 20 questions recouvrent 7 grands domaines : degré de cohésion du corps social, relations de travail avec l'encadrement de proximité, perception des méthodes de management, perception du comportement de la direction, perception des relations collectives de travail, perception de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise, conditions de travail.

La démarche complète de la 1<sup>ère</sup> prise de contact à la labellisation peut être réalisée en 15 jours. L'outil est simple et ne nécessite ni cadrage amont, ni processus aval (hors celui décidé par l'organisation elle-même).

### Sociodiag [SD] (par Synergie)



Sociodiag est un outil créé par Management et Conjoncture Sociale. Il est aujourd'hui la propriété de l'entreprise Synergie.

Il s'agit d'un outil d'analyse du climat social et des risques psychosociaux des entreprises. Il s'appuie sur les travaux sur les 40 irritants sociaux d'Hubert Landier et de

Daniel Labbé, rassemblés dans leur livre *Le management du risque social*. Le fondement idéologique de cet outil est qu'il existe des irritants au travail, aussi nommés stressseurs, qui sont le terrain d'émergence des risques psychosociaux.

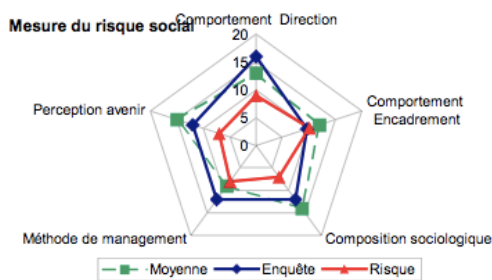
L'outil Sociodiag s'appuie selon le choix ou la problématique de l'entreprise sur :

- ou bien un référentiel sur le Climat social (40 items) : perception du degré de cohésion du corps social, des relations de travail avec l'encadrement de proximité, de la mise en œuvre des méthodes de management, du comportement de la direction, des relations collectives de travail et de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise.
- ou bien un référentiel sur les Facteurs socio-organisationnels de stress au travail (41 items dont la moitié issus du climat social) : perception de la qualité des conditions de travail, du degré de cohésion du corps social, des relations de travail avec l'encadrement de proximité, de la mise en œuvre des méthodes de management, du rôle des représentants du personnel et du rôle de la direction et de l'avenir.

Pour chaque critère, il existe 3 types de résultats : les valeurs des réponses (la note), leur homogénéité (la dispersion des réponses ou l'écart-type), et le degré d'importance des critères (la hiérarchisation ou priorisation du critère par le collaborateur).

L'outil peut être adapté en modifiant le questionnaire et en effectuant des zooms sur des thématiques spécifiques d'intérêt pour l'organisation.

### Baromètre du Climat Social [BCS] - et les 7 outils supplémentaires (par mars-lab)



L'entreprise mars-lab développe différentes approches de l'audit social en entreprise.

L'idéologie particulière de mars-lab est que les facteurs de risques étant de plusieurs ordres (psycho-socio, psycho-organisationnels, etc.), il faut une multiplicité d'outil pour dresser un bon diagnostic de la performance sociale de l'organisation.



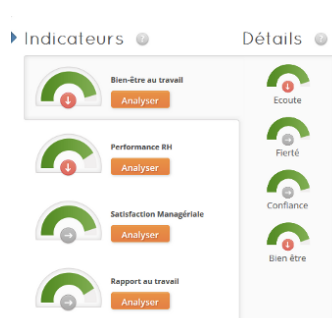
mars-lab pose également que la phase de cadrage avec l'organisation est fondamentale pour déterminer l'outil approprié.

Enfin, pour mars-lab, la pensée surdétermine le vécu. Il est donc important d'explorer les représentations des collaborateurs en amont de la mesure du climat, notamment via la Valeur Travail.

Pour établir la performance sociale d'une organisation, mars-lab propose 8 outils :

- l'outil principal est le Baromètre du Climat Social, avec la prise en compte de la perception de la direction, les relations de travail avec l'encadrement, la cohésion sociale et les relations collectives de travail, la perception des méthodes de management ainsi que celle de l'avenir et de l'environnement de l'organisation
- le 2<sup>e</sup> outil principal est le bilan des stresseurs organisationnels et sociaux. Ils sont inspirés du Rapport Gollac<sup>4</sup>, qui fait apparaître 6 grandes familles de facteurs (l'intensité du travail et le temps de travail, l'exigence émotionnelle, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs, l'insécurité de la situation de travail). mars-lab appréhende les 6 stresseurs suivants : l'incertitude et l'imprévisibilité au travail ; le manque de reconnaissance ; les relations interpersonnelles ; les problèmes de communication ; les changements et les valeurs ; le « job design ».
- le 3<sup>e</sup> outil fréquemment utilisé est un outil de diagnostic qualitatif de la « valeur travail », qui la représentation sociale du concept même de travail intériorisé collectivement par les collaborateurs, et qui détermine leur vécu professionnel (et donc leurs comportements et leur performance)
- Les 5 autres outils évaluent le sens du travail, la gouvernance sociale, la qualité managériale, le moral au travail, et enfin l'implication collective

### Baromètre Social *Opentojob* [OT] (par *Opentojob*)



L'outil *Opentojob* a été développé par le cabinet du même nom.

*Opentojob* développe et administre un baromètre de la performance sociale de l'entreprise, qui permet l'analyse et le pilotage de la performance des politiques managériales et ressources humaines de l'entreprise.

Le fondement idéologique d'*Opentojob* est que la qualité du diagnostic sera liée à la liberté du collaborateur, à sa pleine liberté d'expression. Le collaborateur répondant au baromètre est donc invité à s'exprimer au maximum, y compris sous la forme de verbatim qualitatifs pour enrichir l'analyse. L'enquête est donc aussi un moyen d'interagir entre les collaborateurs et la direction de l'entreprise et de libérer l'expression.

*Opentojob* établit un diagnostic sur le climat social au travail en examinant les 12 dimensions suivantes : le recrutement, l'ambiance de travail, la formation, les relations managériales, la carrière, la rémunération, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les relations humaines, les conditions de travail, le changement, l'innovation, la citoyenneté.

<sup>4</sup> Ibid

Une fois explorées via 98 questions, ces 12 dimensions sont ensuite résumées en 4 indicateurs de bien-être au travail, performance RH, satisfaction managériale, rapport au travail. Ces 4 indicateurs comportent chacun 4 sous-indicateurs qui permettent une analyse plus fine.

#### *D/ Les outils inspirés par la Science du bien-être*

#### **Le Baromètre du Bien-Être au Travail [BBET] (par Martin-Krumm & Nikolaidis Tsialdaridis)**

Le Baromètre du Bien-être au travail est un outil développé par Charles Martin-Krumm, le Président de l'Association Française et Francophone de Psychologie Positive et Nikolas Nikolaidis Tsialdaridis.

L'outil s'appuie sur la psychologie positive et notamment de la Théorie des forces selon laquelle il existe de vertus universelles communes à toutes les cultures favorisant le développement humain, inspirée par l'ancien président de l'Association Américaine de Psychologie, Martin Seligman, qui lance le mouvement de la psychologie positive en 1998. Ces 6 vertus se déclinent en 24 forces dont l'individu peut tirer parti pour augmenter sa performance et son bien-être.

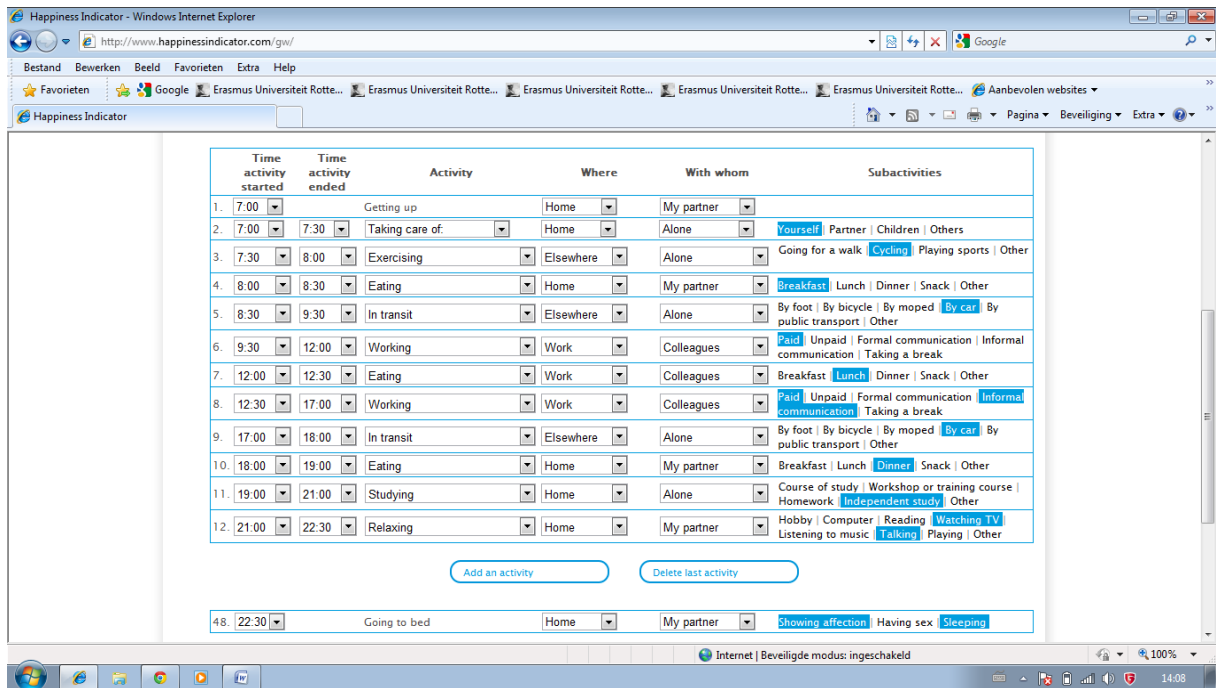
Un concept fondamental sous-jacent à l'outil est donc que la performance et le bien-être individuels sont en partie dus à des caractéristiques liées au profil de l'individu : son profil motivationnel, son aptitude au bonheur, sa vision du monde, etc. Le baromètre pave donc la voie à des actions en fonction des grands profils des individus ou groupes d'individus. Il s'agit de développer sa maîtrise individuelle en étant plus conscient de ses forces, de ses émotions positives, des racines de sa motivation et de son engagement, et de sa relation au bien-être au travail. Une fois identifiés, ces leviers positifs peuvent être utilisés pour soi ou pour ses équipes, dans le but de développer sens, bien-être et efficacité opérationnelle.

L'outil consiste en un questionnaire qui pose des diagnostics à travers cinq grands domaines ou indices : de satisfaction, de climat motivationnel, de santé organisationnelle, d'aptitude au bonheur, de perception de la réalité.

La confrontation des informations sur les individus permet d'appréhender les marges de progrès des individus, et de dessiner les formations destinées à faire fructifier le capital humain de l'entreprise.

#### ***The Happiness Indicator [THI] (par Erasmus Happiness Economics Research Center)***

*The Happiness Indicator* est le produit de l'*Erasmus Happiness Economics Research Center*, dirigé par Ruut Veenhoven.



L'outil est inspiré par la sociologie du bonheur, dont Ed Diener est le chef de file. Ruut Veenhoven, fondateur du *Journal of Happiness Studies* et de la *World Database of Happiness*, est un des continuateurs des travaux de Ed Diener. L'outil s'appuie sur les recherches autour de la mesure du bien-être subjectif.

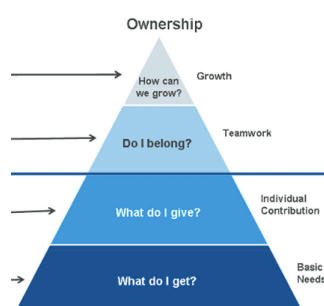
L'outil interroge l'individu sur son niveau de bien-être en différentes instances afin de dresser des comparaisons. L'analyse révèle alors par comparaison l'impact du travail sur le bien-être de l'individu.

Plus précisément, l'individu est interrogé via 2 modules :

- un premier lui demande comment il se sent aujourd'hui, puis la semaine dernière, le dernier mois et la dernière année
- un deuxième module l'interroge sur son niveau de bien-être lors des activités réalisées la veille, une par une.

La particularité de cet outil est donc de chercher à étalonner le bien-être de l'individu en général, afin de voir quel est le potentiel de bien-être au travail. Il permet également une comparaison des activités entre elles, ou des individus ou groupes d'individus réalisant les mêmes activités.

## Employee Engagement Survey [ES] & Well-Being Finder [WBF] (par Gallup)



Gallup a développé deux outils dont l'objet est d'appréhender de manière conjointe la performance en termes de motivation via le *Employee Engagement survey* et en termes de bien-être via le *Well-being finder*. Ces deux outils sont inspirés de la littérature sur la Psychologie Positive, notamment le prix Nobel d'économie Daniel Kahneman. Le fondement idéologique est donc que les individus peuvent s'appuyer sur des Forces pour se développer à la fois en termes de bien-être

et de performance, et qu'il est plus utile de travailler sur celles-ci que de chercher à combler ses lacunes.

La première enquête, celle sur la motivation s'appuie sur la pyramide des besoins de Maslow, adaptée au monde de l'entreprise et au champ de l'engagement. Le premier étage est celui des besoins essentiels résumés par « Qu'est-ce que je reçois ? », le deuxième celui de la contribution individuelle « qu'est-ce que je donne ? », puis celui du travail d'équipe « Est-ce que je fais partie de quelque chose ? », et enfin l'étage le plus haut, celui de la croissance « Comment peut-on se développer ? ». Ces 4 étages sont interrogés via 12 questions.

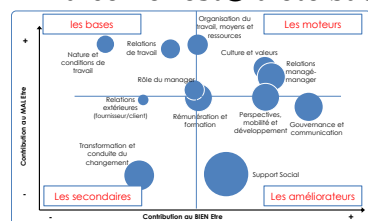
La deuxième enquête, le *Well-being Finder* peut-être administrée en complément et élargit au delà du monde du travail en interrogeant le bien-être global du collaborateur, y compris dans sa vie privée. Le bien-être général de l'individu est interrogé via 5 facettes : le bien-être de carrière, le bien-être social, le bien-être financier, le bien-être physique, le bien-être communautaire.

Les résultats sont présentés sous la forme de scores totaux entre 0 et 100 et permettent de suivre l'évolution des individus les plus épanouis et les plus en souffrance, ainsi que les champs de progression possibles.

### E/ Les outils construits de manière empirique

#### **Baromètre du Bien-Être et de la Qualité du Travail – [BEBEST] (par BeBetter&Co)**

L'Indice BeBest© a été bâti par l'entreprise de conseil BeBetter&Co.



BeBetter&Co. vise à mobiliser l'intelligence collective pour développer la performance sociale, économique et l'engagement. Trois objectifs sont poursuivis : l'évaluation de la capacité de mobilisation, l'identification de clés d'une stratégie sociale en phase avec la stratégie industrielle, l'accompagnement du changement.

Les fondements de l'outil sont empiriques et résultent d'une enquête réalisée en mai 2011, puis renouvelée en 2013, auprès de 2000 salariés environ représentatifs d'entreprises de plus de 5 salariés.

La démarche se décompose en 3 phase : le cadrage du projet, l'écoute (enquête quantitative, enquête qualitative, diagnostic/analyse, partage), puis la créativité pour concevoir le plan d'action.

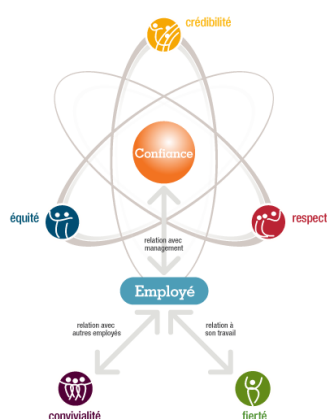
Le premier élément distinctif de l'outil est, à la différence d'autres acteurs, que certains déterminants du bien-être (et mal-être) au travail sont vus comme plus puissants que d'autres. Dans l'analyse, une attention particulière est portée aux collaborateurs en situation extrême sur les critères examinés. La comparaison entre ces extrêmes apporte des informations sur la nature et la force du lien de causalité. Les déterminants du bien-être au travail sont ensuite classés en 4 catégories : les moteurs (être mal noté sur ces

critères est rédhibitoire. Être bien noté a un fort impact sur l'enchantement), les bases (Être mal noté sur ces critères est rédhibitoire. Être bien noté a peu d'impact sur l'enchantement.), les améliorateurs (Être mal noté sur ces critères a peu d'impact sur le mécontentement. Être bien noté a un fort impact sur l'enchantement), et les secondaires (ceux qui semblent avoir peu d'impact sur le mécontentement ou l'enchantement en cas de sur ou sous-performance).

Une autre spécificité de l'outil BEBEST est de croire que le processus vertueux résulte du diagnostic et de l'écoute via le baromètre, qu'il permet de faire émerger de l'innovation en termes de performance sociale mais que celle-ci ne pourra se matérialiser que s'il y a intelligence collective autour des résultats de l'enquête. Pour cela, l'outil s'insère dans une démarche de dialogue social autour des scores afin de construire un plan d'action.

Les dimensions du bien-être au travail appréhendées par cet outil sont au nombre de 12 : la culture et les valeurs ; les relations managé - manager ; gouvernance et communication ; organisation, moyen-ressources ; perspectives et développement ; relations de travail et coopération ; rôle du manager ; rémunération et formation ; nature et conditions de travail ; relation avec l'extérieur ; support social ; transformation.

### Great Place To Work [GPTW] (par Great Place to Work Institute France)



L'outil Great Place To Work est un outil déployé en France par une entreprise, qui s'appelle Great Place to Work Institute® France.

Le fondement de l'outil est une recherche empirique, une enquête de terrain, de son fondateur journaliste en entreprise Robert Levering qui a interrogé des organisations et construit de manière progressive un questionnaire. Il en est ressorti une conviction que confiance, fierté et convivialité étaient 3 piliers fondamentaux du bien-être au travail.

L'enquête a la particularité de se décomposer en un volet subjectif et un volet objectif. Le volet subjectif consiste en un questionnaire qui se décompose donc en 3 grands domaines : Confiance (crédibilité, respect, équité), fierté, convivialité.

Le volet objectif consiste en un audit des processus de management. Il est réalisé via des questionnaires envoyés aux équipes, interrogeant sur les pratiques, avec preuves à l'appui ; puis complété par des entretiens des experts de GPTW afin de croiser avec la « voix des salariés ».

La note globale GPTW est obtenue à 2/3 par le subjectif, 1/3 l'objectif.

Selon sa note de performance sociale, l'organisation peut entrer dans le palmarès GPTW. Une analyse additionnelle peut être réalisée par les consultants. Une comparaison quantitative est opérée avec des benchmarks externes.

### III. CHOISIR PARMIS LES OUTILS DE MESURE DE BIEN-ÊTRE EXISTANTS

#### L'outil au cœur d'une démarche globale

Soulignons tout d'abord qu'un outil de mesure s'inscrit dans une démarche globale. Le cœur de celle-ci est généralement l'administration d'une enquête aux collaborateurs ou un audit mais cette étape centrale se situe au sein d'un processus plus vaste composé de nombreuses étapes. Le processus décrit ci-dessous est un processus très accompagnant. Le processus entourant l'outil peut être plus réduit que les étapes suivantes :

- Cadrage : le prestataire et le client définissent ensemble les grands axes du projet : thèmes explorés, calendrier, personnel interrogé, mise sur mesure de l'outil, budget
- Préparation enquête ou audit : les modalités précises de l'enquête sont définies, notamment les relais ou référents internes de celle-ci
- Administration : l'enquête est réalisée, ou l'audit
- Suivi de l'administration : les relances sont faites, une hotline est mise en place, un *trouble-shooting* (résolution des problèmes) accompagne la démarche, l'avancement est suivi
- Analyse : les résultats sont exploités par le prestataire
- Restitution : les résultats sont partagés pour la première fois avec le commanditaire interne, puis avec le reste des salariés (ou partagés en temps réel)
- Ebauche de plan d'action : de l'analyse et les premiers retours, un plan d'action est esquissé
- Dialogue : un dialogue est initié avec les collaborateurs autour des résultats, pistes
- Plan d'action retravaillé : le dialogue autour du plan d'action permet de l'affiner et de trouver de nouvelles pistes d'amélioration
- Mise en œuvre : les actions de la feuille de route sont déployées

On observera via les monographies des baromètres en annexe que les outils n'offrent pas tous le même accompagnement dans la démarche, cet accompagnement étant fortement corrélé au prix. La magnitude de l'accompagnement est également liée à la nature de l'organisation proposant l'outil selon qu'il s'agit d'une université (Erasmus Center), d'un (initialement) sondeur (Gallup) ou d'un cabinet de conseil (BeBetter&Co.).

Exemple 1 : l'outil Mesure Management Santé se focalise sur une courte phase de cadrage, jusqu'à une restitution unique (auprès du comité de pilotage paritaire – direction, CE, salariés), mais est gratuit (uniquement accessible aux clients ayant un contrat de complémentaire santé ou de prévoyance avec Malakoff-Médéric)

Exemple 2 : BeBetter&Co. propose un accompagnement du cadrage jusqu'au plan d'action retravaillé, pour un coût plus important.

#### Tableau synoptique des différents outils

Le tableau ci-dessous présente de manière synoptique les différents outils. Afin d'en augmenter la lisibilité, sont mis en avant pour chaque outil :

- Les grands principes qui président à son fonctionnement
- Les grands domaines pris en compte pour appréhender le bien-être des collaborateurs

- Les spécificités propres à chaque outil de mesure
- La démarche globale autour de l'outil

	Les outils inspirés de la Santé au travail		Les outils inspirés de la Science du bien-être			Les outils empiriques		Les outils inspirés de l'Audit social			
Organisme	Malakoff Médéric	Moart Consulting	Gallup	Martin-Krumm + Nikolaides Tsoliaridis	Erasmus Happiness Economics Resrch Ctr	Bebetter&Co	Great Place To Work Institute	European Social Label Institute	Opentjob	mars-lab	Synergie
Nom abrégé	MMS	IBET	Empl. Enggt Survey/WBF	BBET	THI	Bebest	GPTW	ESL	OTJ	BCS	Sociodag
Nom complet	Mesure Management Santé	Indice du Bien-Etre au Travail	Engagement survey + Well-being finder	Baromètre du Bien-Etre au Travail	The Happiness Indicator	Bien-Etre et Qualité au travail	Great Places to work	European Social Label	Opentjob	Baromètre du climat social	Sociodag
Certif / Label / Trophée	OUI		OUI					OUI			
Approche de l'individu	Prise en compte globale		Prise en compte globale	Prise en compte globale	Prise en compte globale						
Objectif / Subjectif	Subjectif	Objectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	2/3 subjectif + 1/3 objectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif	Subjectif
Domaines pris en compte	Risques prof (Risques au travail, Risques organisationnels) + Sphère individuelle (Etat de santé, Hygiène de vie, Contexte social) et résultantes (Absentéisme, Engagement, Lien à l'employeur)	Accidents, départs non volontaires, désengagement, turnover, départs volontaires, absentéisme, maladie (+ Complément RSE + Indice complémentaire MQVT, dimensions supplémentaires de la Qualité de Vie au Travail)	Employee Engagmt survey (Besoins essentiels au travail, contribution individuelle, équipe, développement) + Well-being finder (bien-être financier, social, communautaire et physique)	Identification du profil du collaborateur en bien-être, motivation, émotions, relation au monde... -> 5 indices : de satisfaction, de climat motivationnel, de santé organisationnelle, d'aptitude au bonheur, de perception de la réalité	Bien-être lors des différentes activités au travail et en dehors du travail, ainsi que bien-être global	Culture & valeurs, relations managé - mgr, gouvernance & com. orga. & moyen-ressources, perspectives et développement, relations travail & coopération, rôle manager, rémunération & formation, nature & conditions de travail, relation avec l'ext. support social, transformation.	Confiance (crédibilité, respect, équité) et processus de management	La cohésion sociale, les relations avec le manager de proximité, le management, le comportement de la direction, les relations de travail, la perception avenir, et les conditions de travail.	le recrutement, l'ambiance de travail, la formation, les relations managériales, la carrière, la rémunération, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les relations humaines, les conditions de travail, le changement, l'innovation, la citoyenneté.	Climat social + 7 autres outils ; les stresseurs organisationnels et sociaux de Gollac, sens du travail, gouvernance sociale, qualité managériale, moral au travail, implication collective, valeur travail	Climat social (cohésion sociale, relations avec encadrement, comportement direction, relations collectives de travail, avenir et environnement de l'organisation) + Stresseurs organisationnels de Gollac
Grand(s) principe(s)	L'environnement global de l'individu influe fortement sur sa santé au travail. Celle-ci est appréhendée via les risques qui pèsent sur elle.	Le potentiel économique dormant des entreprises peut être évalué à l'aide des statistiques objectives du capital humain (absentéisme, rotation, etc.)	Science du sondeur sur la formulation des questions pluridisciplinaires (psychologie, management, sociologie) dans conception, et analyse du questionnaire	Le bien-être au travail résulte en partie importante du profil de l'individu (motivationnel, personnalité, etc.), sur lequel une action est possible.	La mesure du bien-être au travail n'a de sens que si elle est comparée puis étalonnée au regard de son bien-être global ou dans d'autres activités. Seule l'interrogation en temps réel permet la mesure exacte du bien-être vécu.	Les facteurs peuvent être identifiés comme influant ou pas sur le bien-être et le mal-être selon leur niveau et ainsi répartis en 4 grandes catégories : moteurs, bases, améliorateurs, secondaires.	Le bien-être au travail peut être évalué via les pratiques de l'entreprise (démarche empirique) et leur perception par les employés. La notion de confiance réciproque employeur employé est centrale.	Les employés sont les seuls interlocuteurs crédibles pour juger du climat social, ce qui peut être réalisé via un nombre limité de questions (12) et donc rapidement.	La liberté du salarié est le pilier de la mesure du bien-être au travail; l'écoute du salarié est clé, doit se faire en temps réel, via une plateforme appropriée et inclure des contenus qualitatifs (verbatim) pour une vision complète	Climat social et stresseurs sont les clés du bien-être / mal-être au travail ; certains de ses déterminants sont puissants et structurels chez l'individu (comme la "valeur travail") ; les représentations surdétournent le vécu.	Un bon climat social et la prévention des "stresseurs" socio-organisationnels sont les principaux facteurs de bien-être au travail ; seuls les salariés sont crédibles pour les juger ; les questions résultent de grands entretiens avec des salariés
Spécificité	L'outil est mis à disposition gratuitement pour les clients "Prévoyance" de Malakoff ; le rapport est généré automatiquement par l'outil ; un prix peut être remis aux clients	Evaluation financière du manque à gagner ; pas de mesure subjective	La possibilité de conjuguer différents outils et la mise à profit de grands échantillons comparatifs internationaux, ainsi qu'une expérience de 30 ans sur ces outils	La psychologie positive comme fondement : le salarié doit prendre conscience de ses forces, de ses talents ; il faut identifier les facteurs de bien-être propres à chacun -> des formations sont ensuite possibles.	Le questionnaire est court mais rempli fréquemment, chaque jour ou chaque semaine.	Une hiérarchisation forte des leviers, et une focalisation forte dans l'analyse sur les extrêmes en termes de bien-être et de mal-être	Un classement des meilleures organisations est établi ; La note résulte pour 1/3 d'une évaluation des pratiques de management par les experts de GPTW	Simple, rapide et peu coûteux	Il faut repérer à travers une plateforme de communication web les zones où l'insatisfaction au travail est forte pour pouvoir y remédier. La satisfaction au travail se résout par un dialogue social direct et fréquent entre l'entreprise et le salarié	Un grand nombre d'outils possibles à disposition. Un des modules d'analyse sur la "valeur travail" est qualitatif et s'appuie uniquement sur des verbatims.	Commentaires libres des salariés à la fin de chaque question ; 3 types de résultats (valeurs, écarts-types, importance des critères) ; 2 enquêtes aménageables et fusionnables en fonction des besoins
Démarche globale	Enquête simple et rapport automatisé. Le baromètre s'inscrit dans une démarche plus globale de sensibilisation amont et de mise en œuvre de solutions en aval (collectif, individuel, social, conciliation vies)	Cadrage, audit, diagnostic, plan d'action, accompagnement. Utilisation d'outils complémentaires si besoin : MQVT, diagnostic RSE, diagnostic sécurité, etc.	Choix d'outil(s), enquête, analyse, feuille de route, amélioration de la feuille de route via des dialogues par équipe ; Enrichissement possible par le recours à l'outil Well-being finder	Post questionnaire, analyses statistiques des données en 5 modules croisés ensuite avec données objectives. Puis, formations sur mesure (ou conférence) pour développer le capital humain et donc bien-être et engagement.	Analyse croisée ou dans le temps des informations Comparaison inter-groupes ou entre activités pro et personnelles.	3 temps : Cadrer, Ecouter (audit), Créer. La dernière phase passe par des temps physiques en petits groupes et des temps online en co-déssiner le plan d'action. Le bien-être est le substrat du dialogue social.	Cadrage, enquête subjective, audit des processus, résultats de l'enquête, préconisations, note finale en fin d'année. Partage de bonnes pratiques sur le bien-être annuelles entre les clients.	L'outil est suffisamment simple pour être administré sans cadrage amont, et livre ses résultats sans accompagnement en aval	Soumission d'un questionnaire et verbatim des salariés qui donnent lieu à des baromètres. Plan d'actions pour améliorer les résultats à partir des 12 champs d'investigation.	3 étapes : cadrer (choisir le bon baromètre), mesurer, agir (définir un plan d'action) ; Le Baromètre de climat social est souvent complété de 2 autres outils : les stresseurs organisationnels et sociaux + l'implication collective au travail	3 temps : préparation de l'audit (cadrage, choix de l'outil, adaptation du référentiel et du questionnaire), dépouillement, analyse

Il ressort de cette analyse un message simple mais puissant : les outils sont extrêmement distincts les uns des autres. Cette distinction peut résulter aussi bien de la vision de l'homme sous-jacente, des disciplines sur lesquelles il s'appuie, du recours à des critères objectifs ou subjectifs, de la démarche globale dans laquelle s'insère l'outil, etc.

Un plus grand format de ce tableau est disponible en annexe.

### **Choisir une vision de l'homme et une vision du bien-être au travail**

Selon le fondement théorique ou empirique de l'outil, la vision de l'homme et donc celle du bien-être au travail peut différer fortement d'un outil à l'autre.

On peut classer les outils selon deux grands axes :

- d'une part, sur l'axe de la positivité - « défensivité » de la qualité de vie au travail
- d'autre part, sur l'axe de la globalité-spécificité

#### *Positivité – « défensivité » de la qualité de la vie au travail*

Certains outils appréhendent la qualité de vie au travail, principalement sous l'angle du mal-être au travail (IBET), de la prévention des risques (MMS), ou de la suppression d'irritants socio-organisationnels (famille de l'audit social). A l'opposé du spectre, des outils appréhendent la qualité de vie au travail via le bien-être (BBET, WBF) ou le

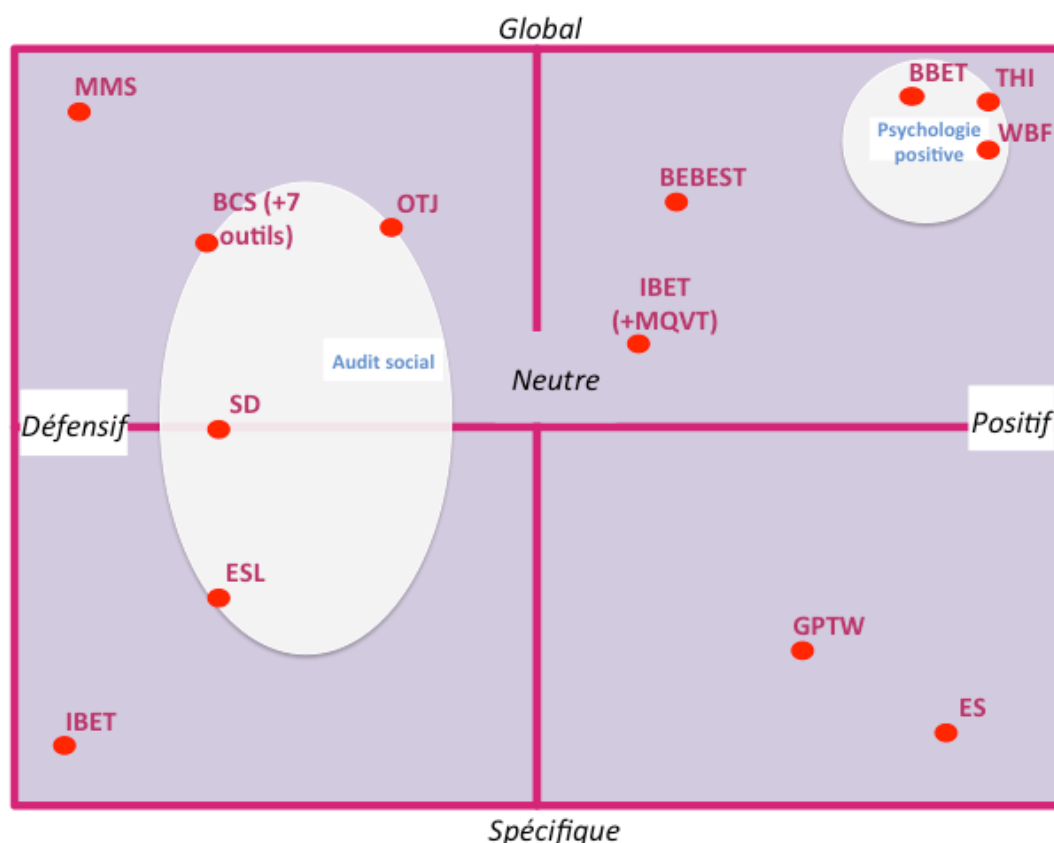
bonheur au travail (THI), les forces (ES), ou via une tonalité globalement positive (GPTW). Au milieu du gué se trouvent des outils à connotation plutôt neutre, appréhendant de manière équilibrée les enjeux de RPS et de bien-être (OTJ, BEBEST).

### *Globalité-spécificité de l'outil*

Certains outils appréhendent le bien-être au travail de manière spécifique, c'est à dire en se focalisant sur des éléments jugés plus importants que d'autres. Il s'agit de l'IBET qui se concentre sur l'absentéisme, les départs et les accidents, de l'ESL qui pose 12 questions, de l'ES qui se focalise sur l'engagement ou de GPTW, très centré sur les la confiance, les valeurs, la relation employeur-employé et le management. A l'opposé du spectre, des outils adoptent une vision large de l'homme donc du bien-être au travail, comme le MMS qui examine ses pratiques dans sa vie privée, du BBET qui examine le profil global de bonheur ou THI qui prend en compte la vie dans sa globalité. Entre ces deux extrêmes, on trouve un spectre étalé d'outils qui ont une vision plutôt large de l'individu comme le WBF, OTJ, BEBEST, ou les 8 outils de mars-lab.

Ces différents positionnements sont visibles dans le diagramme suivant.

## Positionnement des outils de mesure



Attention : ces enjeux qui peuvent d'abord sembler philosophiques sont essentiels dans le choix d'un outil. En effet, le choix d'une vision de l'homme ou de la positivité erroné pourrait être rejeté par les constituants de l'organisation car non conforme à sa culture. Ainsi, une organisation dans le champs sanitaire pourrait être réticente à utiliser un vocabulaire trop positif pour appréhender la qualité de vie au travail. Comme autre



exemple, une entreprise paternaliste pourrait être plus susceptible d'adopter une vision holiste des collaborateurs, s'autorisant alors à les interroger sur leur vie privée.

### Les différentes analyses possibles

L'outil tire sa valeur des analyses qu'il permet. En voici présentées ci-dessous quelques unes. On peut en distinguer deux grands types.

#### a) les analyses génériques

- Le niveau absolu : si les questions sont subjectives et quantifiées alors la note en elle-même – en statique – a du sens. Ainsi si la note moyenne de bien-être au travail d'une organisation est inférieure à 5 sur 10 alors un certain mal-être est manifeste.
- Les analyses comparatives dans le temps : une première utilisation des outils consiste à comparer l'évolution dans le temps du niveau de bien-être, et ainsi améliorer la qualité du pilotage socio-économique
- Les analyses comparatives internes : les niveaux de bien-être peuvent être comparés en internes entre différents groupes, par exemple les plus heureux et les moins heureux au travail, les régions entre elles, les différentes unités opérationnelles, et de manière générale selon les informations présentes dans la signalétique du personnel reprise dans les questionnaire (le sexe, l'âge, cadre/non cadre, l'ancienneté)
- Les analyses comparatives externes : une entreprise pourra se comparer avec d'autres entreprises, le secteur, la nation (si les données sont disponibles ; la comparabilité est donc un des attributs des outils)
- Les analyses d'impact : enfin, une comparaison peut être faite entre un avant et un après, qu'il s'agisse d'une réorganisation, de la mise en place d'une certaine politique de ressources humaines, ou la mise en œuvre de toutes mesures spécifiques.
- Identification des leviers de bien-être : en confrontant les différents leviers de bien-être dans l'entreprise et le niveau global de bien-être au travail, il est possible de mettre en évidence les leviers d'épanouissement au travail les plus effectifs
- Corrélation bien-être et performance : une entreprise peut choisir d'analyser les corrélations entre le bien-être et la performance, c'est à dire d'apprécier la force de cette corrélation, et quels sont les leviers de bien-être sont les plus effectifs en termes de performance économique (attention au danger éthique de cette approche)

#### b) les analyses spécifiques aux différents outils

Certains outils permettent des analyses spécifiques qui ne sont pas ou difficilement possibles pour d'autres. A titre d'illustration, certaines analyses favorisées par certains outils sont ici listées sans vœu d'exhaustivité :

- Baromètre du Bien-Être au Travail : analyse des personnalités, et profils motivationnels des personnes (ou groupements de personnes). Calcul du niveau de bien-être au travail ajusté de la propension au bonheur de la personne. Design de plan de formation pour faire fructifier le capital humain de l'entreprise
- *European Social Label* : comparaison avec les autres clients, via le questionnaire standardisé et la note synthétique globale

- *Great Place To Work* : analyse et comparaison des processus managériaux de l'organisation ; zoom sur les valeurs de l'organisation
- Indice du Bien-Être au Travail : comparaison nationale et sectorielle de l'organisation grâce à des critères nationaux communs. Calcul du potentiel financier lié à la suppression du mal-être dans l'organisation
- Baromètre du Bien-Être et de la Qualité du Travail : segmentation des leviers de bien-être selon leur seuil d'influence et la magnitude de leur impact
- Sociodiag : analyse focalisée sur le climat social de l'organisation. Analyse de dispersion par critère, afin d'examiner la forme de la distribution du bien-être au travail.
- Baromètre du Climat Social, et autres outils de mars-lab : focalisation sur les irritants sociaux (inspirés par le Rapport Gollac<sup>5</sup>). Examen qualitatif de la « Valeur Travail » pour les collaborateurs.
- *Opentojob* : analyse sur des critères peu pris en compte par d'autres outils (recrutement, changement, citoyenneté, carrière). Analyse du remplissage progressif de l'enquête (visible et calculé en ligne en temps réel). Analyse possible de commentaires libres des collaborateurs.
- *The Happiness Indicator* : analyse du bonheur global du collaborateur. Comparaison du bien-être des activités professionnelles et non professionnelles. Comparaison du niveau de bien-être d'une activité ou tâche particulière (ex : tâche de couture) entre l'organisation et d'autres organisations.
- Mesure Management Santé : focalisation sur les risques, avec une attention aux risques personnels (ou liés à l'individu). Comparaison large avec l'échantillon important de clients de Malakoff (300 entreprises ayant utilisé le baromètre).
- *Employee Engagement Survey* et *Well-being Finder* : analyse spécifique de la motivation. Analyse globale du bien-être de l'individu en examinant les facettes non professionnelles de son bien-être (physique, financier, social, communautaire).

### *Les caractéristiques d'un bon outil de mesure du bien-être au travail*

On peut dresser une liste de critères de qualité d'outils de mesure. La littérature est abondante sur les sujets et peut être transposée pour la mesure du bien-être au travail. En effet, un certain nombre de qualités est générique pour des indicateurs, quel que soit le champ d'application.

#### *La prise en compte des domaines à fort enjeu*

Un outil est pertinent s'il prend en compte les domaines d'intérêt propres à l'organisation. De surcroît, il est d'autant plus utile s'il permet d'identifier simplement des problèmes pour lesquels des actions de prévention ou de correction efficaces existent. Les indicateurs déployés doivent donc apporter des informations valides pour prendre des décisions ou agir.

Exemple : Mesure Management Santé de Malakoff-Médéric pourrait s'avérer particulièrement pertinent pour une organisation souhaitant appréhender la charge familiale comme facteur de bien-être et performance de l'individu puisque une section

---

<sup>5</sup> Ibid.

de l'enquête concerne l'environnement para-professionnel du collaborateur. Une organisation ayant beaucoup de départs parentaux pourrait être sensible à cette approche.

#### *L'adaptation à la taille de l'entreprise, et au secteur d'activité*

Les outils doivent être adaptés à la taille de l'entreprise à laquelle il s'adresse. Les outils ne peuvent être adaptés à toutes les tailles d'entreprises et à tous les secteurs d'activités. Il importe alors de faire des choix.

Exemple 1 : la méthodologie de mars-lab semble plus adaptée aux moyennes et grandes entreprises car vaste, globale, et proposant la mise en place d'un processus complet, ainsi que pour son coût.

Exemple 2 : l'Indice du Bien-Être au Travail, qui se focalise sur l'absentéisme, pourrait être moins adapté à une organisation ou un secteur où les emplois sont fragmentés et à fort turn-over (médico-social, intérim).

#### *La mise sur mesure de l'outil*

La possibilité de modifier l'outil pour rajouter des questions, des sections ou thèmes d'analyse est tout à la fois une perturbation de l'architecture de l'outil (et une perte de comparabilité avec d'autres organisations ayant utilisé l'outil standard) mais aussi une opportunité pour le client de pouvoir adapter l'outil à ses besoins.

Exemples : l'IBET, le Sociodiag, MMS, notamment, permettent l'ajout de questions ou d'analyses supplémentaires à l'outil standard.

#### *Une bonne crédibilité / légitimité*

Un outil de mesure du bien-être étant un outil stratégique et politique dans une organisation, il sera soumis à de nombreuses attaques et critiques, pouvant impliquer une variété de parties prenantes : direction, collaborateurs, management, représentants du personnel, médecine du travail, investisseurs, etc.

Il importe donc d'assurer la crédibilité de l'outil. Celle-ci peut résulter ou bien du prestige de l'institution conceptrice, ou bien des fondements scientifiques (théoriques ou empiriques), ou bien de la cohérence et pertinence de l'approche. Il peut aussi s'agir d'une bonne adéquation culturelle avec l'organisation. Une approche trop théorique pourrait par exemple se révéler incapable de convaincre dans certains secteurs d'activité.

Ce point fait partie des qualités fondamentales de l'indicateur car il détermine son opérationnalité ultérieure.

#### *La simplicité*

Un bon outil doit donner lieu à des indicateurs qui peuvent être compris de tous. Il convient donc de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une entreprise en termes de bien-être de ses salariés. Les objectifs de simplicité (et d'utilité) de la mesure doivent l'emporter sur le souci d'exhaustivité.

Exemple : le *European Social Label* est très lisible puisqu'il se synthétise via une note globale unique sur 20. Un score supérieur à un certain seuil /20 fait remporter la labellisation (voir conditions exactes dans la fiche détaillée en annexe).

#### *La complexité lisible*

Un bon outil est un outil qui permet d'avoir un aperçu rapide et facilement compréhensible d'une situation complexe tout en permettant à ceux qui en ont besoin d'avoir accès à des informations plus détaillées sur chacun des aspects qui la composent. La conciliation de ces deux exigences de lisibilité et de prise en compte de la complexité requiert une architecture adéquate de l'outil et des indicateurs le composant, potentiellement avec des sous-niveaux.

Exemple : le Baromètre du Bien-Être au Travail comporte de nombreuses questions (supérieur à 100) qui sont organisées en 5 domaines afin que la complexité soit réduite et que les résultats soient lisibles.

#### *La solidité statistique*

Comme toutes statistiques, les outils et indicateurs doivent reposer sur une méthode de collecte de données, d'analyse et d'assemblage fiables pour être crédibles.

Exemple 1 : le Sociodiag ne peut être administré à moins de 20 salariés car cela compromettrait la robustesse statistique (et l'anonymat des répondants)

Exemple 2 : émanant d'un institut de sondage, l'outil de Gallup bénéficie de l'expérience de sondeur de ses concepteurs.

#### *Le caractère synthétique de l'indicateur*

Un indicateur synthétique est un indicateur qui agrège les différentes dimensions du bien-être au travail en un chiffre unique, généralement en en faisant une moyenne.

Il existe un débat récurrent sur les avantages et inconvénients d'un indicateur synthétique. Il permet notamment de donner une vision agrégée de la situation résumée en 1 chiffre. En revanche, il résulte d'un processus de calcul qui est ainsi – au moins à première vue – caché. On reproche souvent à ce type d'indicateur la substituabilité : un mauvais score sur une dimension peut être compensée par un bon score sur une autre. Un chiffre global peut donc cacher des sous-performances majeures dans des domaines spécifiques du bien-être au travail. Certaines organisations préféreront donc présenter des outils de mesure sous forme de tableau de bord, sans aller jusqu'à leur synthèse en un chiffre agrégé unique.

#### *Une approche claire de la pondération*

Lors que le choix d'une mesure synthétique est fait, une vision claire du processus d'agrégation est nécessaire, c'est à dire du processus de moyennisation des différentes dimensions.

Exemple 1 : l'outil Sociodiag interroge les collaborateurs sur leur priorisation des différentes dimensions. Cette hiérarchisation peut ensuite être utilisée pour calculer des pondérations afin de faire la moyenne des différents scores sur chacune des dimensions.

Autres exemples : la plupart des outils examinés dans le présent rapport, lorsqu'ils sont synthétiques, utilisent une pondération uniforme.

Il importe donc que le choix des concepteurs de l'outil soit explicite et clair quant à la pondération. Voir plus avant dans le rapport pour une discussion sur la pondération.

#### *La sensibilité de l'indicateur*

Si le bien-être dans l'entreprise augmente ou diminue, l'outil doit refléter ces évolutions. Un indicateur doit être suffisamment sensible pour voir son score évoluer dans le temps si l'organisation change.

Exemple : certains outils sont administrés une fois, d'autres de manière récurrente, comme l'*Employee Engagement Survey* de Gallup qu'ils recommandent d'administrer 2 fois par an.

#### *La communication autour de l'outil*

Un bon indicateur est un outil qui est communiqué, et ce faisant apporte l'information aux endroits nécessaires. A titre d'illustration, un outil de mesure qui resterait sur le bureau du commanditaire chez le client n'aurait aucune vertu (et serait même non éthique). Il s'agit à la fois de communications interne et externe.

Exemple : Great Place To Work fournit un accompagnement à la communication autour des résultats de l'outil à la fois en interne au sein de l'organisation, mais aussi en externe en assurant une partie des relations avec les médias (un partenariat avec un grand quotidien notamment).

#### *Un outil en développement et évolutif*

Les outils peuvent être plus ou moins fréquemment mis à jour. Ces mises à jour résultent généralement ou bien de retours des clients ou bien de recherches complémentaires qui ont été conduites par le prestataire, afin d'affiner le produit. Elles permettent d'améliorer l'outil.

Exemple 1 : mars-lab complète fréquemment son outil en lui adjoignant de nouveaux modules, qui sont à disposition, pour améliorer le diagnostic, et peut donc aujourd'hui offrir 8 baromètres différents selon la problématique de l'organisation.

Exemple 2 : tirant parti de sa base de clients, Malakoff-Médéric affine son enquête en fonction de leurs retours.

### Les bonnes pratiques autour des outils de mesure

Un indicateur de qualité peut se révéler inopérant si les pratiques environnantes sont inadaptées. Nous avons ici listé des pratiques vertueuses pour permettre l'usage optimal d'outils de mesure du bien-être au travail.

#### *Impliquer les représentants des salariés*

Comme toutes statistiques, les indicateurs de bien-être au travail peuvent être manipulés afin de servir des intérêts partisans. Il serait par exemple imaginable qu'une organisation soit réticente à partager des informations résultant d'une enquête sur le bien-être, qui mettrait en avant des enjeux de rémunération. Pour cette raison, et pour favoriser le dialogue social et la transformation, et afin que la démarche soit bénéfique autant pour le management que pour les collaborateurs, il est donc vertueux que les représentants des salariés soient impliqués dans l'élaboration du baromètre et dans la collecte de données. Cette collaboration aiderait à prévenir la manipulation des données par l'une ou l'autre des parties et augmenterait la confiance des salariés envers le processus. Leur implication est également souhaitable dans les phases d'analyse des données, de partage des résultats et d'élaboration des plans d'action résultants.

Exemples : Malakoff Médéric, dans le cadre de son outil Mesure Management Santé, utilise un comité de pilotage paritaire (direction, Comité d'Entreprise, salariés) et restitue les résultats de l'étude auprès du comité de pilotage. BeBetter&Co. implique également les IRP dans le processus d'enquête.

#### *Atteindre un taux de réponse élevé*

La représentativité des répondants est un enjeu important. Si l'échantillon sollicité dans une analyse ou enquête est représentatif mais qu'une proportion modeste de l'échantillon répond alors, même avec des méthodes de redressement, le diagnostic est biaisé. Par ailleurs, des études (Flavin, 2010 dans *Life Satisfaction and Political Participation – evidence from the United States.*) montrent que les individus les plus heureux sont aussi les plus actifs dans les processus démocratiques, ce qui suggère, par analogie, que les collaborateurs en situation de mal-être pourraient être moins enclins à répondre. Il est donc d'autant plus fondamental d'assurer un taux de réponse élevé lors de l'administration du baromètre. Les taux de réponse des baromètres examinés peuvent être aussi bas que 30%. Les taux moyens des outils se situent aux alentours de 50 à 60%.

Exemple 1 : mars-lab obtient un taux de réponse entre 60 et 95%, se situant le plus souvent au dessus de 70%.

Exemple 2 : le Sociodiag de Synergence assure un suivi de l'administration de l'enquête en responsabilisant les chefs de pôle, et en s'assurant qu'ils relancent les collaborateurs en cas d'avancée insuffisante de l'enquête. Les codes d'accès peuvent par exemple être renvoyés s'ils ont été égarés.

#### *Garantir l'anonymat des répondants*

Pour des raisons évidentes, un salarié peut être réticent à avouer à son employeur qu'il trouve son travail peu stimulant ou, pire, qu'il a l'intention de le quitter bientôt. Ainsi, pour que les

résultats de la consultation reflètent la pensée des salariés, il est important de garantir aux répondants qu'il sera impossible pour la direction d'identifier quelles réponses proviennent de quels salariés.

Cela peut être fait en ayant recours à une plateforme Internet appartenant à une firme externe garante de l'éthique (empêchant l'accès à la base de donnée intégrale des réponses par l'employeur), ou encore en utilisant des formulaires sur papier qui déposés puis ramassés en fin de période de consultation (empêchant ainsi le pistage via l'adresse IP du poste ayant permis de remplir l'enquête).

Exemple : un même identifiant ainsi qu'un même mot de passe pour l'ensemble des collaborateurs, comme le fait Great Place to Work, permet d'assurer l'anonymat des répondants.

#### *Incorporer les obligations légales dans l'outil de mesure*

Confrontées à de nouvelles obligations légales en matière de bien-être au travail, les entreprises peuvent utiliser des indicateurs (ou les élaborer) qui seront des préalables à la mise en conformité pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la prévention des Risques Psycho-Sociaux (RPS). Ainsi, un outil qui, en plus des résultats attendus sur le bien-être au travail, fournirait un bilan social, ou un autre état des lieux imposé par la loi, générerait une économie de temps et de moyens.

Exemples : *Opentojob* permet à ses organisations clientes d'incorporer certaines obligations légales, comme le bulletin social, au sein de son outil. L'Indice du Bien-Être au Travail également.

#### *Accroître la légitimité du processus*

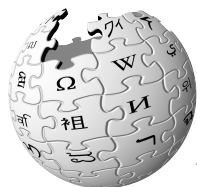
Un indicateur solide statistiquement mais utilisée de manière considérée comme illégitime par ses utilisateurs-collaborateurs sera mal reçu, donc récoltera des données insatisfaisantes, et donnera ensuite lieu à un diagnostic non partagé. La légitimité du processus peut avoir différentes sources.

- Elle peut résulter d'une consultation amont des salariés de l'entreprise, dans la phase d'adaptation de l'outil au cadre de l'organisation.
- Elle peut aussi être favorisée par un recueil de commentaires libres, indiquant une véritable volonté d'écoute, au delà des questions formatées d'une enquête
- Elle peut enfin être favorisée par un partage étendu des résultats avec les collaborateurs

Exemples :

- Sociodiag a été conçu en interrogeant via des entretiens 1200 salariés dans 50 organisations différentes, puis en élaborant les questions à partir de celles-ci, et enfin en vérifiant a posteriori que les éléments de réponse était à 85% couverts par les questions ainsi dessinées (validation scientifique réalisée à partir des verbatim)
- BeBetter&Co. fait suivre l'administration de son enquête d'une phase de partage des résultats pour co-construction du plan d'action, d'abord en groupes restreints (rencontres physiques) puis en groupes élargis (plateforme virtuelle). Ce faisant, le diagnostic final et le plan d'action est partagé par tous donc légitime.

- *Opentojob* autorise et encourage les commentaires libres en complément des questions à choix multiples dans son outil



### *Partager les (bonnes) pratiques du bien-être au travail*

La mise en place de baromètres du bien-être au travail conduit à un diagnostic, dialogue social puis plan d'action. Dans ce plan d'action on trouve des pratiques favorisant le bien-être au travail. Les prestataires de baromètres ont donc accès à des (bonnes) pratiques mises en œuvre chez leurs clients. Celles-ci peuvent être recueillies, puis partagées avec l'ensemble des clients, ou bien mises en open source. Il s'agit là d'informations et de sources d'inspiration précieuses.

Exemples 1 : GPTW met à disposition de ses clients, chaque année une base de données de centaines de pratiques favorisant le bien-être au travail

Exemple 2 : La Fabrique Spinoza a construit un Réservoir de pratiques, intitulé WikiBET, le wiki du Bien-Être au Travail. En *open source*, il est accessible à tous, peut être enrichi par tous, et liste plus d'une centaine de pratiques favorisant le bien-être au travail, certaines détaillées en fiches techniques.

(inspiré de Wikipedia, voir <http://fabriquespinoza.fr/presentation/themes-travail/bien-etre-au-travail/>)

### *La restitution : de l'analyse au dialogue*

La restitution est le passage de l'analyse au dialogue.

#### *Une restitution adaptée au public*

Les résultats de l'analyse de l'enquête doivent être restitués de façon claire et lisible. Le choix du mode de présentation doit donc être adapté à l'audience visée, tant dans l'information partagée que dans la forme choisie pour la présenter.

#### *Une restitution large*

L'utilisation d'un outil de mesure du bien-être consomme du temps pour les collaborateurs interrogés, et génère des attentes. L'utilisation de l'outil doit donc avoir des suites. La première d'entre elles est la restitution. On identifie 3 grandes bonnes pratiques :

- Être rapide dans la diffusion des résultats,
- les communiquer à l'ensemble de l'organisation,
- et les rendre faciles d'accès

Ce sont les préalables au lancement d'une dynamique vertueuse favorisant le bien-être au travail.

Sur la largeur de la diffusion, notons que l'entreprise qui crée son baromètre doit s'attendre à ce que ses salariés, s'ils sont consultés au cours du processus, demandent à voir les résultats. L'entreprise devrait donc s'engager, dès le départ, à rendre disponible à tous les collaborateurs les résultats de l'enquête, qu'ils s'avèrent positifs ou non. Ne



pas divulguer les résultats donnerait l'impression que le constat dressé par l'indicateur est inquiétant et que la direction tente de cacher celui-ci.

Exemple : mars-lab fait signer à ses clients une charte éthique contractualisant le caractère obligatoire de la restitution par les dirigeants à leurs salariés, à la suite de l'enquête.

### *Mesurer est la première pierre du dialogue social*

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), « le fait que les travailleurs puissent exprimer leurs préoccupations concernant toutes questions liées au travail et participer à la prise des décisions qui influent sur leurs conditions de travail est un aspect important du travail décent, qui peut se réaliser par le biais soit de représentants choisis collectivement soit d'une interaction directe entre travailleurs et employeurs. »<sup>6</sup>

Les indicateurs de bien-être au travail favorisent donc clairement le dialogue social et peuvent ainsi être considéré comme une première pierre de la construction plus large d'une cohésion au sein de l'entreprise.

### *Des processus variés de partage des résultats*

Les outils de mesure du bien-être varient fortement dans l'accompagnement qu'ils offrent (ou pas) dans la restitution et dans la forme que prend celle-ci.

Exemple 1 : la restitution du *European Social Label* est sommaire, car l'objet de l'outil est d'être simple, inscrit dans une démarche courte et à un prix accessible aux PME notamment.

Exemple 2 : BeBetter&Co. s'appuie sur 3 grands axes « Cadrer », « Ecouter », « Créer » (des actions et plans d'action). Le 2<sup>e</sup> axe s'appuie sur une méthode de restitution progressive.

- La diffusion se fait progressivement et de manière didactique pour favoriser l'appropriation des résultats.
- Dans la phase de créativité, le design de solutions se fait en intelligence collective d'abord physiquement puis via une plateforme et poursuit ainsi la phase d'appropriation jusque dans l'élaboration du plan d'action.

A l'issue de ce processus, le diagnostic et le plan d'action est partagé et la transformation est possible.

### ***Grille d'aide à la décision pour choisir le bon outil***

La grille ci-dessous a été conçue pour permettre à une organisation de se poser les bonnes questions dans le choix d'un outil parmi l'offre existante.

#### *Prérequis à l'outil*

- ❖ A qui l'outil est-il accessible / réservé ?
  - Quelle est la taille de mon organisation ?
  - Mon organisation est-elle du bon secteur ?

---

<sup>6</sup> Voir le [site](#) de l'Organisation Internationale du Travail

- Faut-il être déjà client de l'organisation pour bénéficier de son outil ?
- ❖ Quelles sont les contraintes de l'organisation?
  - De combien de temps dispose-t-on pour réaliser l'enquête ? pour avoir les résultats des analyses ? pour avoir une éventuelle valorisation liée à la démarche ?
  - Quel est mon budget ?

#### *La philosophie de l'outil*

- ❖ Y a-t-il une adhésion quant à la vision développée par l'outil ?
  - Y a-t-il adhésion à la vision du bien-être implicite dans l'outil ?
  - Y a-t-il adhésion à la vision de l'Homme implicite dans l'outil ?
  - Y a-t-il adhésion au fondement théorique, empirique ou expert de l'outil ?

#### *La démarche*

- ❖ Quelle est la globalité de l'outil ? Est-ce une vision spécifique ou englobante ? Interroge-t-il ... ?
  - Conditions de travail ?
  - Climat social dans son ensemble ?
  - Individu dans ses caractéristiques sociodémographiques ?
  - Individu dans ses pratiques privées ?
  - Individu dans son profil psychologique ?
- ❖ Quels sont les domaines ou les thèmes interrogés ?
- ❖ Dans quelle mesure l'outil permet-il le dialogue social ?
  - Tous les collaborateurs sont-ils interrogés ? ou un échantillon ?
  - Quelle forme prend la restitution ?
  - La restitution principale est-elle suivie de réunions de partage ?

#### *Garanties de l'outil*

- ❖ Quels sont les fondements de la démarche, et notamment de l'enquête ?
  - Science ? Théorie ? Empirique ? Quelle expertise ?
  - Y a-t-il une approche claire des enjeux techniques (pondération, objectivité/subjectivité, échantillonnage, caractère défensif ou positif) ?
- ❖ L'outil a-t-il été testé par un nombre important de clients ? Pour quels retours ?

#### *Notation*

- ❖ Le jugement porte-t-il sur ?
  - La perception des collaborateurs ?
  - Des critères objectifs ?
  - La décision du jury ou d'un groupement d'experts ?

#### *Image*

- ❖ Y a-t-il possibilité de tirer parti des résultats en termes d'image ?
  - Y a-t-il un prix / trophée / label qui est délivré ?
  - Ce prix / trophée / label est-il facile à obtenir ?
  - Ce prix / trophée / label est-il (re)connu ?
  - Y a-t-il un accompagnement de communication par le prestataire ?

#### *Accompagnement*

- ❖ Y a-t-il un accompagnement disponible dans la préparation du projet ?

- Accompagnement amont ? (co-définition du projet / cadrage)
- Accompagnement aval ? (analyse, feuille de route, concertation / dialogue, déploiement)
- Accompagnement pendant l'enquête ? (relance ? tableau de bord des réponses ? hotline ?)

#### *Flexibilité / Sur mesure*

- ❖ Le questionnaire peut-il être adapté à l'organisation ?
  - Des questions spécifiques peuvent-elles être rajoutées ?
  - Des domaines d'enquête peuvent-ils être rajoutés ?
- ❖ Y a-t-il un ou plusieurs outils à disposition ?

#### *Ethique*

- ❖ Quelle garantie déontologique apporte le prestataire ?
- ❖ Comment l'anonymat des salariés est-il assuré ?
- ❖ Quelles sont les pratiques de restitution ?

#### *Livrable*

- ❖ En quoi consiste le livrable ?
  - Résultats bruts ?
  - Verbatims ?
  - Analyse ? Lesquelles ? Correspondent-elles à mes besoins ? Opérationnelles ?
  - Plan d'action ? (est-il le résultat de l'enquête seulement ? ou de nouvelles interactions avec l'organisation sur la base des résultats partagés ?)
  - Recueil de bonnes pratiques
- ❖ La démarche permet-elle la comparaison ?
  - Dans le temps ?
  - Avec un benchmark extérieur ? (national ? sectoriel ? étranger ?)
  - Entre les différentes parties de l'organisation ? (cadre/non cadre, etc., sur mesure)

## **IV. ÉLABORER UN OUTIL INTERNE : LES QUESTIONS-CLÉS**

Comme indiqué plus haut dans ce rapport, plutôt que de recourir à un outil existant, l'organisation peut choisir d'élaborer son propre outil et la démarche l'entourant. Dans ce cas, un certain nombre de grands enjeux et problématiques se posent à l'organisation. Nous les avons listés ici. Bien qu'il s'agisse ici de la construction interne d'outil, nous avons abondamment utilisés comme exemple les outils externes existants afin d'illustrer certains enjeux qui se poseront dans l'élaboration.

### **L'élaboration d'un outil en interne est-elle pertinente ?**

La réalisation interne d'un indicateur nécessite une volonté affirmée d'agir. En interne, une implication transverse, et maintenue dans le temps, des agents ou des services, est nécessaire dans le cadre d'une transformation autour du bien-être au travail.

Quelques avantages d'une démarche d'élaboration en interne d'un outil nous paraissent importants d'être soulignés :

- Le pilotage du projet est dans ce cas souvent porté au plus haut niveau, alors qu'une démarche via un outil externe peut être moins engagée
- Elle crée des transversalités enrichissantes pour l'organisation, en faisant participer diverses fonctions à l'initiative (ressources humaines, communication, opérationnelles, développement durable, financière, etc.)
- Elle donne lieu à un niveau accru de dialogue social, avec une phase déterminante de cadrage du projet

Pour autant, une telle démarche interne nécessite une véritable implication de la part de l'entreprise qui doit être alors prête à y consacrer du temps. C'est en revanche un signal fort envoyé aux salariés : à la différence d'un indicateur comme le *European Social Label* qui demande 15 jours pour l'intégralité du processus, l'élaboration d'un indicateur interne est un investissement de plusieurs mois.

*L'outil est-il un outil s'appuyant sur les baromètres internes existants ou une construction ex-nihilo ?*

*Deux options*

Comme vu plus haut, deux sous-options sont possibles :

Option 1 - Une première option consiste à construire un nouvel indicateur ex-nihilo de telle sorte à avoir un baromètre du bien-être au travail qui ait été pensé dans cet objectif dès le premier instant de la conception.

Option 2 - Une deuxième option consiste à bâtir un nouvel indicateur à partir des baromètres déjà existants en interne, sur une méthodologie par brique. Dans ce cas, un assemblage de différentes sources d'information existantes peut reconstruire un baromètre du bien-être.

*Arbitrage*

Les avantages et inconvénients respectifs des deux options sont les suivants.

	Option 1	Option 2	
	Ex-nihilo	Par assemblage	
+	Un outil parfaitement adapté	Pas de surcharge d'enquête	
	Une plus grande robustesse technique	Historique disponible	
	Une cohérence interne de l'outil	Un point de départ concret	
	-	Une surcharge possible de questionnaires	Un manque de cohérence éditoriale
		Un processus potentiellement plus long	Des questions imparfaites
		Une résistance plus grande au nouvel outil	Une couverture inégale des sujets

### Démarche possible en cas d'option 2

#### i. Etat des lieux des enquêtes existantes

- Quelles sont les enquêtes existantes ?
- Quels est leur historique ? Sur combien d'années a-t-on des données ?
- Quels périmètres couvrent-elles ? Ces périmètres sont-ils comparables ?
- Quels critères du bien-être au travail couvrent-elles ?

#### ii. Sélection de critères supplémentaires de bien-être au travail

- Quels critères de bien-être au travail absents des enquêtes existantes veut-on capturer ?

#### iii. Rajout de questions sur ces critères absents dans les enquêtes

- Conception de questions pour mesurer ces critères absents de l'existant
- Insertion de ces questions dans les enquêtes existantes
- Possible suppression de questions dans les enquêtes existantes pour éviter la surcharge d'enquêtes

#### iv. Analyse de l'information recueillie

- Reconstruction d'un indice via les informations collectées en diverses enquêtes
- Evaluation de la qualité de l'indice ainsi constitué

### Quels grands objectifs vise-t-on ?

La finalité, ou l'intention, qui est à la base de la démarche doit être claire ; s'agit-il de :

- augmenter le bien-être des collaborateurs ?
- diminuer les risques psychosociaux ?
- améliorer la communication interne à l'organisation ?
- améliorer la performance financière ?
- élaborer un plan d'action pour diminuer l'absentéisme ?
- mettre en application les objectifs de bien-vivre en entreprise ?
- etc.

C'est ce but qui détermine la nature de l'indicateur à construire.

Exemples : une organisation qui souhaiterait se focaliser sur l'enjeu de l'absentéisme pourrait s'inspirer de l'Indice de Bien-Être au Travail (IBET) qui concentre ses questions sur ce sujet et effectue un calcul du manque à gagner résultant de celui-ci, ainsi qu'une valorisation potentielle de l'organisation une fois celui-ci amélioré. Gallup pourrait servir d'inspiration sur les questions d'engagement. Les outils inspirés de la Psychologie positive seraient adaptés pour guider une démarche centrée sur l'épanouissement et le développement des forces.

### Quel budget pour le projet ?

Le déroulement de l'ensemble des opérations dépend des ressources disponibles : temps, personnel, moyens logistiques et financiers. La durée totale de l'élaboration du

baromètre doit prendre en compte l'ensemble des opérations liées à la préparation, la collecte des informations, le traitement des données et l'analyse des résultats. Limité par nature, le budget est un facteur clé dans le mode l'élaboration de l'outil. Un bon rapport coût/efficacité, sur l'ensemble de l'opération est recherché.

Exemple : le coût des prestations des créateurs d'indicateurs que nous avons rencontrés est très variable, allant de 500 € à 400 000 €, et donne donc une idée également de la palette de coûts possibles en interne à l'élaboration de son propre outil.

Remarque : l'élaboration d'un outil interne est une tâche complexe qui peut nécessiter un accompagnement extérieur aux étapes clés du projet. Il s'agit donc bien de prendre en compte ces coûts cachés dans la définition de celui-ci.

Exemple : la volonté de prendre en compte le collaborateur dans sa globalité lors de l'évaluation de son bien-être au travail, augmente la probabilité de devoir recourir à un accompagnement extérieur. En effet, cette approche étant encore peu répandue, un soutien académique semblerait d'autant plus pertinent. Ainsi, les formulations utilisées par le Baromètre du Bien-Être au Travail, pour apprécier le caractère optimiste ou pessimiste du collaborateur résultent de recherches issues de la psychologie positive. Une organisation qui souhaiterait appréhender ces dimensions dans son outil à construire pourrait se tourner vers ce champ de connaissance universitaire afin de les intégrer de manière pertinente.

Les grands coûts afférents à un tel projet sont le coût horaire, le coût du prestataire méthodologique, le coût d'administration externe du questionnaire ou le coût de développement de la plateforme interne, le coût social (positif ou négatif), le coût de l'équipe projet, le coût médiatique (positif ou négatif), etc.

### *Quels grands domaines explorer dans l'outil ?*

Afin de maximiser l'utilité de l'outil élaboré, il est impératif d'identifier en amont de la consultation des hypothèses sur les causes potentielles de mal-être au travail et d'adapter l'enquête en conséquence, en couvrant les grands domaines correspondants.

Exemple 1 : une organisation ayant identifié la motivation comme enjeu principal devrait y consacrer une part importante de son enquête, sur le modèle de l'outil de Gallup qui comprend 12 questions sur le sujet.

Exemple 2 : à l'inverse, une organisation inquiète quand à l'épuisement professionnel pourrait incorporer des éléments périphériques à la vie professionnelle du collaborateur sur le modèle de MMS de Malakoff-Médéric (charge familiale, etc.) ou décider de suivre le bonheur global de l'individu, sur le modèle de THI, afin de détecter très en amont les signes de fatigue professionnelle naissante.

### *L'outil porte-t-il sur des mesures objectives et/ou subjectives ?*

Les différentes rencontres avec les créateurs d'outils nous ont montré que les analyses du bien-être diffèrent considérablement selon le type de données recueillies.

L'organisation peut choisir de s'appuyer ou bien uniquement sur des données objectives, produites par des statistiques internes (absence, arrêt maladie, etc.) ou bien seulement sur des données subjectives (questions posées sur le ressenti des personnes). Elle peut également concilier les deux types d'analyses, avec des proportions variables.

L'approche objective comporte des avantages :

- Les données objectives sont généralement plus faciles à compiler (notamment en termes de cout humain) puisqu'elles dépendent plus du système IT, ce qui permet à l'indicateur d'être administré plus fréquemment et à plus faible coût.
- Les données objectives présentent aussi moins de défis méthodologiques (pas de questions à choisir, pas de soucis avec le taux de réponses, etc.)

Le bien-être étant toutefois quelque chose d'intrinsèquement subjectif, n'utiliser que des données objectives pour le mesurer comporte des risques. Puisqu'une analyse purement objective peut se faire sans demander l'avis des salariés, choisir cette avenue peut présenter l'inconvénient de ne pas entamer un dialogue bénéfique avec l'ensemble des collaborateurs.

Les données subjectives, à l'inverse, permettent d'adresser les questions aux personnes directement concernées par le bien-être, les salariés eux-mêmes. Elles ont aussi une nature plus préventive que les données objectives: une statistique objective comme le nombre d'absences prolongées ne prend en compte que les salariés qui sont dans une situation de mal-être telle qu'ils doivent s'absenter, mais ne nous dit rien sur l'état des salariés présents. Les données subjectives sont toutefois plus difficiles à recueillir et à compiler et les résultats obtenus avec celles-ci sont plus sensibles aux choix méthodologiques que l'on fait.

A titre d'exemple, l'IBET de Mozart Consulting base son analyse sur des données objectives comme le turn-over, la maladie, les démissions, les licenciements non-économiques, les ruptures conventionnelles, etc, alors que le baromètre du bien-être au travail pose des questions aux salariés pour identifier les forces et les valeurs de chacun.

Comme exemple complémentaire, GPTW combine des données subjectives via une enquête pour 2/3 de la note, et des données objectives via un audit de processus pour 1/3 de la note.

### *L'analyse sera-t-elle quantitative et/ou qualitative ?*

Afin de mieux comprendre ce qui se passe en son sein et de mieux cerner les besoins et les attentes des salariés en matière de bien-être au travail, une entreprise doit également se demander quelle étude lui conviendrait le mieux : une étude purement quantitative, ou plutôt une intégrant des éléments qualitatifs ?

Une démarche purement quantitative peut être très informative, mais pour bien comprendre les mécanismes du bien-être au travail, elle n'est pas toujours suffisante. En permettant aux salariés de s'exprimer qualitativement, il est possible de raffiner les résultats chiffrés obtenus par une consultation. Si les collaborateurs sont consultés via une plateforme Internet, un aspect qualitatif peut être inséré simplement en permettant

à ces derniers d'écrire leurs commentaires dans une section prévue à cet effet. Des rencontres en personnes peuvent aussi être conduites: celles-ci procurent un plus grand éclairage sur le vécu des salariés, mais elles sont aussi plus coûteuses et augmentent la durée du processus.

Comme source d'inspiration, *Opentojob* combine des éléments quantitatifs en mettant une note au baromètre social de la société, et des éléments qualitatifs en laissant la possibilité aux salariés de laisser des commentaires libres additionnels.

Un autre exemple est à noter : l'outil du Baromètre du Climat Social de mars-lab est souvent complété d'une étude qualitative sur la « Valeur Travail » qui recueille des verbatim sur les représentations collectives du travail exprimées par le collaborateur.

### *Les mesures du bien-être sont-elles reproductibles ?*

L'outil doit permettre une mesure facile et reproductible. Il doit avoir la capacité de donner des résultats comparables aussi bien dans l'espace que dans le temps. Si le baromètre est utilisé périodiquement, par exemple chaque année, il est pertinent d'utiliser majoritairement des questions similaires afin de pouvoir observer les variations au cours de la période.

Exemple 1 : le Sociodiag a opéré le choix d'une enquête de satisfaction dont les questions ne varient pas, car s'appuyant sur des recherches ayant permis de les élaborer

Exemple 2 : à l'inverse, Great Place to Work introduit de nouvelles questions ou les affine périodiquement pour prendre en compte les retours des clients

Un outil élaboré en interne aurait donc à choisir entre évolutivité et comparabilité dans le temps de l'outil.

### *Les mesures du bien-être sont-elles comparables ?*

Une deuxième question liée à la comparabilité se pose : veut-on une mesure susceptible d'être comparée avec d'autres entreprises ou bien un indicateur qui s'intéresse plus spécifiquement aux particularités de l'entreprise et à ses évolutions propres ? Certaines qualités des indicateurs sont ainsi incompatibles : spécificité et comparabilité.

Exemple 1 : l'Indice du Bien-Être au Travail (IBET) propose à l'organisation de rajouter des critères d'évaluation de son choix de telle sorte à zoomer sur des enjeux spécifiques. Le socle de l'outil reste néanmoins comparable inter-organisations et au niveau national.

Exemple 2 : le *European Social Label* a un socle de 20 questions qui sont inamovibles. Ainsi la comparaison inter-organisations se fait sur l'échantillon complet des clients ayant utilisé l'outil.

Un outil construit pour soi-même pourrait donc opérer le choix de retenir des critères d'évaluation qui sont communs avec certains des outils existants pour faciliter la comparaison.



### Comment formuler les questions aux salariés ?

Au sein d'un questionnaire, le choix du type de questions aura une incidence sur les résultats de l'enquête. La question fermée à choix unique, la question fermée à choix multiple, la question ouverte et la question à échelles ont toutes des avantages et des inconvénients qu'il convient de prendre en compte avant la mise en place d'un indicateur.

On observe ainsi des différences en fonction des questionnaires administrés aux collaborateurs.

Exemple 1 : dans le Sociodiag, une des réponses possibles est « Ne se prononce pas ». Lorsque ce choix est coché, une sous-question apparaît pour préciser entre « Ne sais pas », « Non pertinent », « Cela dépend », etc. Ce faisant, les questions suivantes voient leur probabilité de recevoir une réponse « Ne se prononce pas » moindre. Le choix entre les autres alternatives est ainsi encouragé.

Exemple 2 : certains outils alternent ou combinent les formulations interro-positives et interro-négatives, afin d'écartier le biais d'incitation à répondre plutôt positivement ou plutôt négativement aux questions.

Exemple 3 : l'outil Great Place To Work mélange les questions des différents thèmes dans l'administration afin d'éviter des « ancrages » psychologiques sur certains thèmes et permettre des réponses spontanées qui ne soient pas conditionnées par les questions précédentes. Ainsi, une question sur la motivation suivra une question sur la convivialité pour revenir ultérieurement sur la motivation.

### Quelles pondérations aux questions du baromètre ?

#### *Les méthodes possibles pour déterminer des pondérations*

Dans l'éventualité où il est souhaité de choisir des pondérations différentes aux différents critères, plusieurs options sont possibles :

- Option 1 : définir des priorités, sur des critères politiques

Le comité de pilotage du projet arbitre sur la base des enjeux clés pour l'organisation, en fonction de sa politique RH, ou de sa stratégie de développement, etc.

- Option 2 : faire dialoguer

Un dialogue est organisé pour déterminer quelles sont les dimensions ou critères les plus importants.

- Option 3 : faire répondre dans l'enquête aux priorités

Pour chaque dimension ou sous-dimension ou critère, demander le degré d'importance au répondant (lors de l'administration du questionnaire)

- Option 4 : rechercher des corrélations

Mettre en lumière des corrélations entre bien-être global et les différentes briques pour définir les critères clés *ex-post* et leur accorder une pondération plus importante

- Option 4 : prioriser selon le lien avec la performance

Accorder des pondérations en fonction du lien entre le critère de bien-être et la performance de l'individu. Cette solution est discutable éthiquement. Elle doit faire l'objet d'un dialogue social.

- Option 5 : prioriser pour équilibrer note

Équilibrer le baromètre pour éviter angélisme (note excellente) et portrait noir (note décourageante). Cette option est également complexe d'un point de vue éthique. S'il est entendu qu'une très mauvaise note matérialise une triste situation et ce faisant la renforce, les arbitrages visant à éviter un score trop mauvais à la conception peuvent malgré tout être faits avec cynisme.

De toutes ces options, l'option impliquant un dialogue est la plus vertueuse. Elle peut être combinée avec la démarche scientifique de recherche de corrélation et ainsi alimenter le débat.

*Le choix de pondération uniforme*

A contrario des options précédentes, ma pondération uniforme reste un choix prudent aujourd'hui pour plusieurs raisons :

1/ Des solutions alternatives qui sont scientifiquement encore neuves

Les différentes disciplines participant à la compréhension du bien-être au travail (la science du bien-être, la médecine du travail, les sciences du management, etc.) ne sont pas encore capables d'identifier les forces respectives des différents critères d'épanouissement au travail. Certains outils comme BEBEST opèrent une hiérarchie entre différents critères mais ces outils sont rares.

2/ Une quasi-unanimité de pondérations uniformes

En se tournant vers les outils de mesure du bien-être au travail, de bien-être national ou de progrès social, on ne trouve quasiment aucun outil qui opère une pondération hétérogène. A titre d'illustration, des outils comme l'Indice du Développement Humain du Programme des Nations Unies pour le Développement comporte 3 grandes dimensions (richesse, santé, éducation) qui sont équipondérées, et dont les sous-dimensions sont également équipondérées. Parmi les outils examinés, on notera que l'IBET donne une pondération plus faible à l'un de ses 3 critères de mal-être au travail. Cela reste une exception.

3/ L'architecture plus importante que la pondération

L'importance de la pondération ne doit pas être exagérée. A contrario, la structure de l'indicateur est cruciale. A titre d'illustration, si 12 critères sont agglomérés de manière uniforme, ils auront tous le même poids dans l'indice. En revanche, si ces 12 critères sont répartis en 2 sous-dimensions l'une avec 3 critères et l'autre avec 9, alors ceux de la première sous-dimension pèseront 3 fois plus chacun que les autres dans l'autre sous-dimension. La manière d'organiser les critères et donc de bâtir l'architecture compte donc plus que la pondération elle-même.

4/ La normalisation compte plus que la pondération

La transformation d'un critère objectif en une note est plus impactante en termes de choix que la pondération accordée à tel ou tel critère. A titre d'exemple, un taux d'absentéisme que l'on voudrait transformer en une note sur 10 pourrait être encodé très différemment selon que le maximum (le 10 sur 10) est le plus bas taux d'absentéisme historique ou dans le secteur.

5/ Ne pas pondérer ne veut pas dire ne pas hiérarchiser

La pondération peut être uniforme dans l'outil, c'est à dire dans le calcul d'un chiffre synthétique unique mais certains éléments du baromètre peuvent mériter une attention plus

marquée dans l'analyse et dans le plan d'action. La pondération uniforme n'est donc évidemment pas synonyme d'attention uniforme.

### *Quel découpage de l'organisation ? (ou quelle signalétique des collaborateurs)*

Les analyses à conduire doivent être réfléchies en amont. Elles déterminent les informations à recueillir sur chaque répondant, afin de pouvoir exploiter ensuite les données recueillies.

Par exemple, si, en amont de la conception de l'outil, le management observe une hausse de l'absentéisme chez les employés, alors inclure une question sur l'ancienneté des salariés permettra d'analyser si un certain groupe de collaborateurs est particulièrement affecté.

Il est donc clé d'opérer un découpage amont de l'organisation par critères : sexe, âge, cadre (et ses déclinaisons), unité fonctionnelle, ancienneté, etc.

Il faut garder en tête toutefois que plus on demande de caractéristiques précises sur les salariés (âge, ancienneté au sein de l'entreprise, sexe, etc.), plus il devient difficile de garantir l'anonymat, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises.

C'est justement dans cette possibilité de définir spécifiquement les découpages des groupes de collaborateurs que réside l'intérêt d'élaborer son propre outil interne dans une organisation.

En conclusion, la signalétique adoptée dans la description des collaborateurs lors de l'enquête est aussi importante que les questions sur le bien-être elles-mêmes car elles déterminent (ou limitent) l'analyse qu'il sera possible de mener ensuite.

### *Quelle fréquence d'utilisation de l'indicateur ?*

#### *Fréquence ou exhaustivité*

Se poser la question de la fréquence, c'est choisir d'inscrire le choix de son indicateur dans un projet sur le plus ou moins long terme. En effet si l'enquête apporte des éclaircissements utiles et alimente les décisions, elle résulte d'abord d'une interaction avec les salariés, et à ce titre tout à la fois les fait dialoguer mais aussi consomme leur temps. Un arbitrage entre fréquence et exhaustivité est donc à conduire.

Exemple 1 : l'entreprise peut vouloir une analyse très fine de l'état du bien-être de ses salariés qui nécessitera une analyse plus longue, sur le modèle du Baromètre du Bien-Être au Travail qui comporte plus de 100 questions.

Exemple 2 : à l'inverse, l'organisation peut souhaiter construire un outil, peut-être moins élaboré mais plus rapide à remplir, administrer, analyser et donc moins coûteux, sur le modèle du *European Social Label*, qui comporte 20 questions.

Alternative 1 : à l'image de GPTW, au delà de 600 salariés, il est possible de ne solliciter qu'un échantillon représentatif de l'organisation, économisant ainsi le temps d'administration du questionnaire pour les collaborateurs non interrogés.

Alternative 2 : *The Happiness Indicator* est un outil – d’après les répondants eux-mêmes – ludique. Il n’y a donc pas d’épuisement ou de lassitude à le remplir de manière récurrente. Le caractère ludique est donc un moyen d’assurer une certaine fréquence d’administration sans découragement du personnel.

Alternative 3 : une approche par brique qui utiliserait des modules ou questions déjà administrées dans d’autres enquêtes internes, permettrait d’économiser le temps des collaborateurs.

## **V. EN ROUTE VERS UN CADRE GLOBAL**

L’examen des différents outils lance deux invitations fortes : la première à comparer les différents critères pris en compte par les baromètres, la deuxième à esquisser un cadre global possible pour appréhender le bien-être au travail.

### **Un choix de trame de comparaison**

Pour opérer une comparaison entre les différents critères ou thèmes pris en compte par les outils, il nous faut une grille d’analyse.

Nous proposons de choisir la grille du vivre mieux de l’Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE). Le 23 mai 2011, l’OCDE publiait son *Better Life Index* (ou Indice du vivre mieux). En effet, depuis 1961, elle vise à produire de « meilleures politiques pour de meilleures vies » et a développé une expertise dans la mesure du bien-être, depuis les années 90. Il s’agit d’un travail scientifique, qui appréhende le mieux-vivre via 11 dimensions, et cherche à le capturer de manière holiste ou globale.

Nous avons choisi ce cadre pour les 3 raisons suivantes :

- le travail est inclus dans la vie, et pas le contraire ; donc il s’agit d’un cadre large, qui est en conséquence (relativement) exhaustif
- il est (plutôt) neutre idéologiquement, car il ne défend pas une approche ou une discipline en particulier
- il est robuste et légitime car issu de recherches et porté par l’OCDE

Le cadre de l’OCDE demande donc dans un premier temps à être adapté pour passer des 11 dimensions du bien-être en général au bien-être au travail. Chaque dimension doit donc être transposée. Certaines à cette occasion seront divisées et d’autres fusionnées. Des ajouts et retraits peuvent également être opérés.

Les 11 dimensions de l’indice du vivre-mieux de départ sont la sécurité, l’environnement, le revenu, l’emploi, la communauté, l’instruction, l’engagement civique, la santé, la satisfaction de vie, la gouvernance, l’équilibre vie privée-vie perso.

Voici le travail de transposition qui a été effectué :

- « Sécurité » et « Environnement » ont été fusionnés et transposés en « Conditions de travail », c’est à dire l’environnement physique et immatériel.
- Le « Revenu » est naturellement devenu « Rémunérations et avantages »
- L’« Emploi » est devenu « Sécurité de l’emploi »
- La « Communauté » est devenue « Relations sociales »

- L' « Instruction », en tant qu'elle prépare à l'avenir, a été transposée en « Formation et perspectives »
- La « Satisfaction de vie » a été transposée en l'appréciation du travail lui-même, donc finalement en « Nature du travail »
- L' « Equilibre vie privée-vie professionnelle » a été transposé et élargi en « Relation à la vie privée »
- La « Gouvernance » a été subdivisée en 4 dimensions : « Gouvernance », « Management », « Organisation du travail » et « Ethique et valeurs ».
- L' « Engagement civique », peut se traduire par l' « Engagement » dans l'entreprise. Il est toutefois à noter que ce critère constitue plutôt une résultante du bien-être au travail, plutôt qu'une de ses composantes. Il ne fait donc pas partie des 12 dimensions transposées de l'OCDE
- De même et pour les mêmes raisons, la « Santé » qui reste la « Santé » est une résultante et pas une composante du bien-être au travail et ne fait donc elle non plus pas partie des 12 dimensions adaptées de l'OCDE
- En examinant des outils comme celui de mars-lab qui prennent en compte les stressseurs issus du Rapport Gollac<sup>7</sup> une dimension a été rajoutée : « Relation au temps ».

Ce faisant, on aboutit alors à une grille de 12 dimensions, sous-jacentes au bien-être au travail, comme indiqué dans le schéma ci-dessous : conditions de travail, gouvernance, éthique et valeurs, sécurité de l'emploi, rémunération et avantages, relations sociales, formations et perspectives, nature du travail, relation à la vie privée, management, organisation du travail, relation au temps.



On notera que lors de notre processus d'entretien pour élaborer le présent rapport, Hubert Landier et Bernard Merck nous ont présenté au printemps 2012 l'esquisse de leur outil de mesure du bien-être au travail qui était alors en construction et s'inspirait du *Better Life Index* de l'OCDE. L'approche présentée ci-dessus est différente de celle adoptée dans leur recherche. Nous invitons les lecteurs à examiner leurs travaux de qualité dans leur livre publié en aout 2013 « Travail et développement humain - les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise » aux éditions EMS.

<sup>7</sup> Ibid.

## Comparaison thématique des différents outils

Ainsi cette grille de 12 dimensions permet de comparer thématiquement les différents outils de mesure mentionnés dans ce rapport. Le schéma ci-dessous se trouve en plus grand format en annexe du présent Guide.

CARTOGRAPHIE DES DIFFÉRENTS BAROMÈTRES DE MESURE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL													
Dimensions OCDE (Better Life Index)	Adaptation Bien-Être au Travail	Les outils inspirés de la Santé au travail			Les outils inspirés de la Science du bien-être			Les outils empiriques		Les outils inspirés de l'Audit social			
		Malakoff-Médéric - MMS	Mozart Cdtg. - IBET (Hajouts spécifiques, comme le MQVTT*)	Gallup - Employee Engagment survey + Wellbeing Index	CMK & NNT: BBET	Erasmus Happiness Economics Research Center: TH	BeBeter&Co: BEBEST	Great Place To Work - GPTW*	European Social Label Institute - ESL	Opentools - OTI	Mars-lab - BCS, Incoherents, autres outils	Synergie - Sociodig	
Environnement	Conditions de travail	Pinibilité physique / industrielle, contraintes environnmt travail, risques routiers	Accidents (sécurité) ; (MQVT : environnement physique)		Prévention, conditions de travail		Conditions de travail		Conditions de travail		Conditions de travail	Job design	Conditions de travail
Revenu	Rémunération et avantages			Bien-être financier			Rémunération		Rémunération				
Emploi	Sécurité de l'emploi	Endement de travail, Manque de confiance en l'avenir	Départs non volontaires				Perspectives (?)		Perception de l'avenir		Perception de l'avenir ; incertitude et imprévisibilité		Avenir de l'entreprise
Communauté	Relations sociales	Tension au travail, isolement	(MQVT : relations sociales et professionnelles)	Ami au travail, bien-être communautaire			Relation de travail et coopération ; support social	Convivialité	Cohésion sociale, relations de travail	Recrutement, ambiance de travail, relations humaines	Cohésion sociale, relations collectives de travail ; relations interpersonnelles		Cohésion sociale, relations collectives de travail, rôle des représentants du personnel
Instruction	Formations et perspectives	Manque de confiance en l'avenir	(MQVT : développement pro)	Opportunités de développement, soutien à la progression			Formations ; Perspectives et développement		Perception de l'avenir	Formation, carrière	Perception de l'avenir ; imprévisibilité		Avenir
Engagement civique	Motivation et engagement - Santé	Engagement au travail	Désengagement, turnover, départs volontaires	Engagement des collaborateurs	Motivation, engagement	Biens de santé						Implication collective	
X (nouvelle dimension)	Relation au temps	Présence, absence	Absentéisme, maladie										
Satisfaction de vie	Appréciation / Nature du travail	Déficit d'autonomie, attractivité	(MQVT : contenu du travail)	Capacité individuelle, moyens pour réaliser son travail	Habilité, confiance en soi	Bien-être par activité	Nature du travail					Imprévisibilité travail ; job design	
Gouvernance	Modes d'organisation du travail	Manque de clarté de l'organisation	(MQVT : organisation du travail)	Ecoute, attentes claires			Organisation, moyens-ressources	Processus de management		Recrutement		Job design	
	Ethique et valeurs	Perception de l'engagement santé-sécurité de l'employeur	(RSE)	Mission de l'entreprise			Culture et valeurs ; relations avec l'extérieur	Crédibilité, respect, justice	Comportement de la direction	Recrutement, citoyenneté	Reconnaissance ; valeurs		Comportement de la direction
	Gouvernance	Déficit de reconnaissance, lien à l'entreprise	(RSE)	Communication de l'entreprise			Gouvernance & communication ; transformation	Confiance	Comportement de la direction	Changement	Perception direction ; reconnaissance ; communication ; changements ; gouvernance sociale		Rôle de la direction
Equilibre vie privée-pro	Relation à la vie privée	Charge de vie, hygiène de vie	(MQVT : consultation vie travail / hors travail)	Bien-être social	Soutien		Rôle du manager ; relations manager - manager	Processus de management	Relation au manager de proximité, méthodes de management	Recrutement, Relations managériales	Relation de travail avec l'encadrement, perception méthodes de management ; qualité managériale		Relation de travail avec l'encadrement de proximité, méthodes de management

\* une résultante de bien-être au travail, pas une composante \*\* MQVT (Mgmt Qualité Vie au Travail) est un outil complémentaire à l'IBET

VARIABLES NE RENTRANT PAS DANS LA GRILLE ADAPTÉE DE L'OCDE	Bien-être au travail Global	Pression psychologique	(santé globale : MQVT : réalisation)	Satisfaction de son travail ; bien-être de communauté	Epuisement professionnel, sens, plaisir	Niveau de bien-être global au travail	Fierté	Sens du travail, moral au travail	
	Informations sur l'individu	Etat physique, maladies chroniques, IMC, handicap, nutrition, activité physique, sommeil, addictions, suivi santé, charge de vie, isolement, manque de confiance en l'avenir, état psychologique		Bien-être social, bien-être financier, bien-être de communauté, bien-être physique	Satisfaction de vie, optimisme, confiance en soi	Niveau de bien-être global, Niveau de bien-être en activités hors travail		Valeur "Travail"	
	Informations sur l'organisation						Environnement de l'entreprise	Innovation	Environnement de l'organisation, composition sociologique, facteurs contextuels internes

Suite à la comparaison des différents outils à l'aune de la grille transposée de l'OCDE, on peut faire plusieurs constats :

- la grille permet d'appréhender la plus grande partie de la richesse des différents outils
- quelques éléments sont en dehors de la grille
- une prise en compte du bien-être global résultant de ces différents sous-jacents (ou briques) semble nécessaire
- le contexte (informations sur l'organisation et sur l'individu) ne peut être ignoré dans l'analyse

### La prise en compte du bien-être global

Les 12 dimensions listées ci-dessus apparaissent comme *les briques qui permettent de bâtir* le bien-être au travail. Toutefois, elles ne décrivent pas *les facettes* du bien-être résultant.

Il est ici utile de se référer à la Science du bien-être et sa manière de décrire l'épanouissement humain. Elle le décompose en 3 facettes qui peuvent être utilisées pour le bien-être au travail :

- le bien-être hédonique ou ressenti ou vécu : ce sont les émotions, il s'agit de la facette affective du bien-être au travail ; y a t il une prépondérance d'affects positifs (joie, plaisir, moral) en comparaison des affects négatifs (stress, colère, etc.) ?
- le bien-être évalué ou pensé : il s'agit d'une estimation cognitive de sa situation ; les attentes et les atteintes sont comparées. Y a-t-il satisfaction globale au travail ?

Recommanderait-on son travail à des amis ? Une introspection mentale donne le résultat.

- le bien-être eudémonique ou d'aspiration : c'est une dimension plus pleine du travail. Elle se situe dans le domaine aspirationnel voire spirituel. Le travail vaut-il le coup d'être réalisé ? Y trouve-t-on quelque chose de plus grand que soi ? Y est on acteur, engagé ? Y a-t-il du sens dans son travail et permet-il l'accomplissement ?

Ces recherches sur les différentes facettes (pas déterminants) du bien-être (au travail) sont décrites dans le guide de l'OCDE qui s'intitule « *Lignes directrices de l'OCDE pour mesurer le bien-être subjectif* »<sup>8</sup>.

### La prise en compte du contexte

La comparaison des différents outils fait apparaître que certaines informations ne rentrent pas dans la grille exhaustive déduite de l'OCDE car elles sont contextes plutôt que déterminants du bien-être au travail.

Il apparaît pertinent, pour éclairer le baromètre à construire de prendre en compte deux types de contexte différents :

- d'une part le contexte de l'individu : il s'agit de toutes les informations susceptibles d'éclairer le bien-être au travail de l'individu, mais qui ne se situent pas dans le champ professionnel. Il s'agit de la charge de vie (notion de Malakoff-Médéric), du style explicatif pessimiste ou optimiste (notion du Baromètre du Bien-Être au Travail), de la propension au bonheur (idem), du niveau de bonheur dans la vie en général (notion du *Happiness Indicator*), de la « Valeur Travail » (notion de mars-lab)
- d'autre part le contexte de l'organisation : il s'agit ici de toutes les informations structurelles sur l'organisation qui pourraient contextualiser le bien-être au travail, comme par exemple, l'existence de conflit sociaux historiques, ou d'autres traumatismes historiques de l'organisation (notions du Sociodiag), etc.

Par ce biais, il est possible de contextualiser et donc d'éclairer les résultats du bien-être au travail. A titre d'exemple, un département dans lequel les mots associés à la Valeur Travail sont extrêmement négatifs, partira avec un handicap important pour favoriser l'épanouissement des collaborateurs.

### La prise en compte de critères objectifs

La prise en compte d'éléments objectifs peut se faire de 3 grandes manières :

- ou bien de manière intégrée : pour chaque dimension du bien-être, au regard des indicateurs subjectifs, des éléments objectifs sont calculés. Sur le modèle du *Better Life Index* de l'OCDE, ces deux types de mesure peuvent être combinés, comme dans la dimension « Santé » où sont agrégés via une moyenne « l'espérance de vie » (objectif) et « la santé auto-déclarée » d'autre part (subjectif)

---

<sup>8</sup> OECD (2013). [OECD Guidelines on measuring Subjective Well-Being](#), OECD Publishing.

- ou bien en miroir : pour chaque dimension, des indicateurs subjectifs et objectifs co-existent mais ne sont pas agrégés ensemble. Une moyenne des uns peut être faite, une moyenne des autres également mais ils ne s'interpénètrent pas dans le calcul.
- ou bien de manière totalement séparée : sur le modèle de GPTW, des indicateurs objectifs sont calculés sur une certaine thématique (processus de management), et des indicateurs subjectifs sur d'autres (fierté, confiance, convivialité).

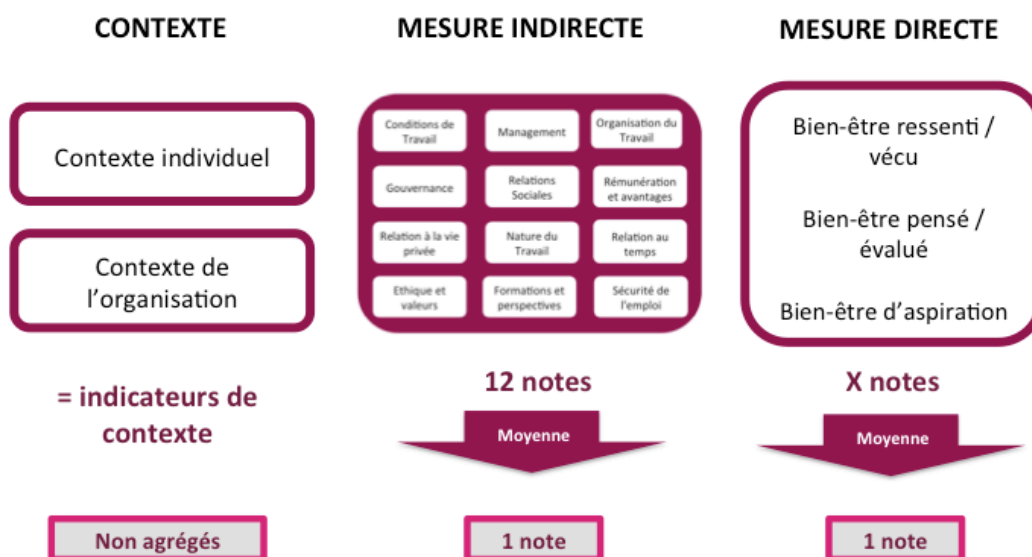
### Une structure globale possible

Il fine, il est donc possible de dessiner une structure globale qui agence les différents blocs esquissés dans les paragraphes qui précèdent

- Le bien-être au travail indirect, c'est à dire les 12 dimensions qui sous-tendent ou expliquent le bien-être au travail
- Le bien-être au travail direct ou global, c'est à dire les 3 facettes du bien-être au travail, soit les bien-être hédonique, évaluatif et aspirationnel
- Le contexte individuel
- Le contexte organisationnel

Ainsi structuré, il est possible d'appréhender le bien-être au travail dans sa globalité, via la *manifestation*, de creuser dans les différents *déterminants* pour chercher des pistes d'action, et de *contextualiser* l'information via des données (consolidées) personnelles et organisationnelles. Ce modèle peut se résumer par le schéma suivant.

## UN MODÈLE GLOBAL POSSIBLE





**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : <b>Pour aller plus loin / Autres outils</b> _____	P. 50
Annexe 2 : <b>Glossaire</b> _____	P. 51
Annexe 3 : <b>Questions méthodologiques</b> _____	P. 52
Annexe 4 : <b>Tableau synoptique des outils examinés</b> _____	P. 53
Annexe 5 : <b>Tableau comparatif des dimensions des outils examinés</b> ____	P. 54
Annexe 6 : <b>Monographies des outils examinés</b> _____	P. 55

## ANNEXE 1 : POUR ALLER PLUS LOIN - AUTRES OUTILS

Comme déjà évoqué, ce guide n'a pas pour vocation d'être exhaustif :

- particulièrement en période de foisonnement d'indicateurs nouveaux
- mais de présenter une diversité d'approches

On notera donc les initiatives et outils de mesure du bien-être suivant qui n'ont pu être répertoriés dans le présent guide :

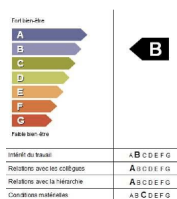


WellScan est un questionnaire en ligne qui mesure le stress et le bien-être individuel et collectif. Il est développé par le cabinet Wellness Management. Systémique et intégratif, il analyse 4 catégories de facteurs qui ont un impact sur le bien-être, l'engagement et la performance au travail : facteurs personnels, relationnels, managériaux et organisationnels.

Une de ses spécificités est d'identifier l'origine du stress mais également les ressources des personnes et des équipes pour y faire face. Cet outil fait l'objet d'un partenariat de validation et de recherche avec l'Institut de Psychologie de Paris-Descartes.



Les indices présentés par Bernard Merck et Hubert Landier dans leur livre « Travail et développement humain - Les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise » publié en aout 2013 aux éditions EMS.



Eudométrix, une mesure du bien-être au travail, par Occurrence. L'outil capture l'intérêt du travail, les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, les conditions matérielles.



Le baromètre sur la qualité de vie au travail dédié à l'Economie Sociale et Solidaire, par Chorum

## ANNEXE 2 : GLOSSAIRE

BEBEST – Baromètre du Bien-Être et de la Qualité du Travail : outil de mesure du bien-être au travail conçu par BeBetter&Co

BBET – Baromètre du Bien-Être au Travail : enquête sur le bien-être au travail conçue par Charles Martin-Krumm et Nikolas Nikolaidis Tsialdaridis.

BCS – Baromètre du Climat Social : enquête sur le climat social conçue par mars-lab

ES – *Employee Engagement Survey* : enquête d'engagement conçue par Gallup

ESL – *European Social Label* : questionnaire de mesure du climat social développé par le *European Social Label Institute*

GPTW – *Great Place To Work* : outil de mesure et d'audit du bien-être au travail conçu par *Great Place To Work Institute France*

IBET – Indice du Bien-Être au Travail : audit sur le mal-être au travail conçu par Mozart Consulting

MMS – Mesure Management Santé : enquête sur la santé au travail conçue par Malakoff-Médéric

MQVT – Management de la Qualité de Vie au Travail : outil adjoint à l'IBET pour appréhender la qualité de vie au travail

OTJ – *Opentojob* : baromètre social conçu par *Opentojob*

RPS : Risques Psycho-Sociaux

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SD – Sociodiag : outil d'audit social conçu par Management et Conjoncture Sociale, et propriété de Synergie aujourd'hui

THI – *The Happiness Indicator* : enquête sur le bonheur conçue par le *Erasmus Happiness Economics Research Center*

WBF – *Well-Being Finder* : enquête sur le bien-être global conçue par Gallup

### ANNEXE 3 : QUESTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ce guide a été construit dans le but de cartographier les indicateurs de bien-être au travail et d'en augmenter la lisibilité puis de faciliter les choix des organisations.

#### *Des entretiens auprès des créateurs d'outils*

Nous nous sommes attachés à déceler les spécificités de chaque indicateur et à comprendre leur fonctionnement exact. Nous avons donc eu besoin d'informations précises et concrètes, dans un cadre standardisé pour faciliter les comparaisons, que les plaquettes de communication des différents indicateurs ne pouvaient pas satisfaire. Nous sommes donc allés à la rencontre des inventeurs, des créateurs et promoteurs des indicateurs de bien-être au travail.

#### *Un spectre vaste mais non exhaustif*

Cette étude n'a pas pour but d'être exhaustive, mais de couvrir un panel varié d'outils disponibles de telle sorte à mettre en évidence les grands types et tendances des indicateurs accessibles aux entreprises.

Nous avons sélectionné les outils lorsqu'ils étaient jugés solides ou innovants et pertinents par la recherche scientifique, par les entreprises clientes ou par leurs pairs.

#### *Une standardisation des entretiens*

Après avoir défini nos objectifs, nous avons commencé par réaliser deux entretiens pilotes à partir d'un premier guide d'entretien. Après des modifications suite à ces deux premières rencontres, nous avons établi le guide d'entretien standard que nous avons ensuite utilisé lors des rencontres suivantes avec les différents acteurs proposant des outils de mesure du bien-être au travail. Ces entretiens ont permis de réaliser des monographies de chaque outil. Elles sont placées en annexe du présent guide.

La description des outils est donc standardisée et permet aux lecteurs d'apprécier les différences et spécificités entre les baromètres existants. Notre recherche s'est donc faite via des entrevues avec les créateurs de ces indicateurs, complétée de leur documentation de présentation de leurs outils.



## ANNEXE 5 : TABLEAU COMPARATIF DES DIMENSIONS DES OUTILS EXAMINÉS

CARTOGRAPHIE DES DIFFÉRENTS BAROMÈTRES DE MESURE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL																
Dimensions OCDE (Better Life Index)	Les outils inspirés de la santé au travail				Les outils inspirés de la science du bien-être				Les outils empiriques		Les outils inspirés de l'audit social					
	Makareff-Médéric - MMS	Mozart Collig - IIBET (trajets spécifiques, comme le MQVT*)	Gallup - Employee Engagement survey + Wellbeing Index	CMK & NNT - BBET	Erasmus Happiness Economics Research Center-THI	BeBeter&Co- BEBEST	Great Place To Work- GPTW®	European Social Label Institute - ESL	OpenJobs - OTJ	Mars-lab : FCS, autres outils	Synergence - Sociodag					
Adaptation Bien-être au Travail																
Sécurité	Pénibilité physique / industrielle, contraintes environnementales, risques routiers	Accidents (sécurité) ; (MQVT : environnement physique)		Prévention, conditions de travail		Conditions de travail		Conditions de travail	Conditions de travail	Job design	Conditions de travail					
Environnement																
Revenu																
Emploi	Événement de travail, manque de confiance en l'avenir	Départs non volontaires				Rémunération		Rémunération	Rémunération							
Communauté	Tension au travail, isolement	(MQVT : relations sociales et professionnelles)				Perspectives (?)										
Instruction	Manque de confiance en l'avenir	(MQVT : développement pro)				Relation de travail et coopération ; support social										
Engagement	Engagement au travail	Disengagement, turnover, Absentéisme, maladie				Formations ; Perspectives et développement										
Santé	Présence, absence															
Relation au temps																
Satisfaction de vie	Déficit d'autonomie, attractivité	(MQVT : contenu du travail)														
Gouvernance	Manque de clarté de l'organisation	(MQVT : organisation du travail)														
Equilibre vie privée-pro	Présence de reconnaissance, lien à l'entreprise	(RSE)														
Bien-être au travail Global	Pression psychologique chronique, IMC, handicap, nutrition, accès aux services, sommeil, déficit de confiance, charge de vie, isolement, manque de confiance en l'avenir, état psychologique	(MQVT : conciliation vie travail / hors travail)														
Informations sur l'organisation	État physique, maladies chroniques, IMC, handicap, nutrition, accès aux services, sommeil, déficit de confiance, charge de vie, isolement, manque de confiance en l'avenir, état psychologique	(MQVT : réalisation)														

## ANNEXE 6 : MONOGRAPHIES DES OUTILS EXAMINÉS

- Baromètre du Bien-Être au Travail \_\_\_\_\_ P. 56
- Baromètre du Bien-Être et de la Qualité du Travail \_\_\_\_\_ P. 61
- Baromètre du Climat Social \_\_\_\_\_ P. 68
- *Employee Engagement Survey (+ Well-Being Finder)* \_\_\_\_\_ P. 74
- *European Social Label* \_\_\_\_\_ P. 81
- *Great Place To Work* \_\_\_\_\_ P. 87
- Indice du Bien-Être au Travail \_\_\_\_\_ P. 92
- Mesure Management Santé \_\_\_\_\_ P. 100
- *Opentojob* \_\_\_\_\_ P. 106
- Sociodiag \_\_\_\_\_ P. 111
- *The Happiness Indicator* \_\_\_\_\_ P. 117

**LE BAROMÈTRE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (BBET)**  
Par Charles Martin-Krumm

Contact : Charles Martin-Krumm, [charles.martin-krumm@wanadoo.fr](mailto:charles.martin-krumm@wanadoo.fr)

## Activités de l'organisme

---

➤ **Activité.**

Le Baromètre du Bien-être au Travail est issu d'une collaboration privée entre Charles Martin-Krumm et Nikolas Nikolaidis Tsialdaridis. Comme d'autres outils de formation (application sur Android « Développez votre capital positif » et la plateforme de coaching en ligne), le Baromètre du Bien-être au Travail est l'un des outils principaux de l'Institut de formation « Développement Humain Optimal » dont l'ouverture est planifiée courant 2013-2014. Jusqu'à ouverture de cet établissement, l'activité est présentée par la société RDI (Retail Development et Innovation, cabinet de conseil et de formation spécialisé en développement organisationnel), et son président, Benoît Lucide qui est associé pour les tâches opérationnelles et promotionnelles.

➤ **Produits et services**

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs   | <input type="checkbox"/> Audit         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Activités de recherche   | <input type="checkbox"/> Formation     |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines, Organisation, Changement, Stratégie) | <input type="checkbox"/> Labellisation |
| <input type="checkbox"/> Certification   |  |

## Généralités sur l'indicateur : *Baromètre du bien-être*

---

➤ **Démarche globale**

Le Baromètre du Bien-Être au Travail (BBET) s'inscrit dans la lignée des recherches scientifiques de la Psychologie Positive. Ils s'inscrivent dans une démarche à 3 axes :

- Optimiser l'engagement dans un souci de sens, de bien-être et d'efficacité opérationnelle,
- Développer sa maîtrise personnelle en étant plus conscient de ses forces, de ses émotions positives, des racines de sa motivation et de son engagement, et de sa relation au bien-être au travail.
- Être capable d'utiliser ces leviers positifs pour aider ses équipes à dépasser leurs défis actuels.

➤ **Objectif et principes clés de l'indicateur**

L'indicateur cherche à améliorer la motivation et l'engagement du salarié en proposant d'analyser les différentes forces des collaborateurs à travers cinq indices issus de calculs



statistiques. Il consiste en un dispositif permettant de mesurer différentes variables psychologiques. Par les analyses statistiques des données recueillies qu'ils autorisent, les modules permettent ensuite de concevoir des formations destinées à faire fructifier le capital humain de l'entreprise.

#### ➤ **Fonctionnement de l'indicateur**

L'indicateur fonctionne à travers cinq séries de questions qui donnent lieu à 5 indices pour l'entreprise :

- *L'indice de satisfaction* : satisfaction de vie, optimisme, épuisement professionnel, etc.
- Ce premier indice mesure comment se sent le collaborateur dans son travail
- *L'indice de climat motivationnel* : soutien, habileté, motivation, confiance en soi, etc.
- Il s'agit de mesurer la motivation, tant intrinsèque (émanant de l'individu lui-même) que les conditions la favorisant au sein de l'organisation
- *L'indice de santé organisationnelle* : prévention, conditions de travail, bilans de santé, etc.
- Cet indice observe les conditions de santé au travail au sein de l'organisation
- *L'indice d'aptitude au bonheur* : niveau d'engagement, sens et plaisir, etc.
- L'indice mesure ici, en conformité avec les recherches de psychologie positive, l'implication de l'individu dans sa vie, son énergie, mais aussi son style explicatif (optimisme/pessimisme). On observe un lien fort avec la théorie PERMA<sup>9</sup> de Martin Seligman, fondateur de la Psychologie Positive.
- *L'indice de perception de la réalité* : communication de l'entreprise, etc.
- Cet indice examine la manière dont les individus perçoivent leur quotidien. L'indice relevé ici permet d'avoir un aperçu quant une vision optimiste ou pessimiste des individus permettant le calcul d'un score individuel et d'un score collectif. Une vision optimiste du monde prédit à la fois des niveaux de résilience supérieurs et des effets positifs sur divers types de variables.

#### ➤ **Fondement de l'indicateur**

L'indicateur s'appuie sur des travaux académiques en particulier celui du champ de la psychologie positive. Les salariés peuvent prendre conscience des cartes qu'ils ont à jouer, de leurs talents et identifier leurs forces principales pour favoriser leur épanouissement et améliorer la performance de l'entreprise.

#### ➤ **Spécificités de l'outil**

- L'outil est inspiré des travaux de la psychologie positive qui étudie les conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des personnes, des groupes, et des institutions.
- Une place centrale de l'analyse est mise dans l'étude de l'interaction des différents indices, notamment via des analyses de corrélation entre eux (ex. : quelle est la contribution de l'indice motivationnel sur l'indice de satisfaction ?)
- Le bien-être au travail résulte en partie importante du profil de l'individu (motivationnel, personnalité, style explicatif, etc.), qui n'est pas figé.

<sup>9</sup> PERMA = Positive affects, Engagement, Relationships, Meaning, Achievements.

- Le collaborateur doit être appréhendé de manière globale, la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle étant poreuse.

➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

Toutes les entreprises peuvent utiliser l'indicateur quelque soit leur taille et leur secteur d'activité.

- *Nombre d'entreprises ayant utilisé l'indicateur jusqu'à présent*

Travail en cours avec des entreprises pilotes.

➤ **Modalités financières**

- Rapport de groupe : 2000 euros pour 50 personnes et 3500 euros pour 100 personnes pour la production d'un rapport de groupe. Prix à déterminer pour un effectif plus important.

- Conférence : il s'agit de conférences préparatoire à la mesure du bien-être au travail : 1500 euros 30 personnes ; 3000 euros pour 50 personnes et 4500 euros pour 100 personnes

## **Méthodologie relative à l'indicateur « *Baromètre du Bien-Être au Travail* »**

---

➤ **Modalité**

- *Administration du questionnaire*

Les informations sont recueillies sous le mode d'un questionnaire sur internet.

- *Exemples de questions extraites de l'outil*

- « En général, pourquoi vous investissez-vous dans votre activité professionnelle ? »  
- « Est-ce que vous pensez que l'entreprise prend en compte la santé de ses salariés ? »

- *Collaborateurs interrogés*

L'outil s'adresse aussi bien à toute l'entreprise qu'à des catégories particulières de salariés.

- *Effectif minimal*

Il n'y a pas d'effectif minimal pour élaborer le baromètre.

- *Diffusion*

Le commanditaire décide de l'échelle de la diffusion.

C'est l'entreprise-cliente à qui appartient le choix de la diffusion.

- *Anonymat et taux de réponse*

L'anonymat des personnes est assuré.

➤ **Composition**

- *Division de l'analyse*

L'indicateur se divise entre 5 indices vus plus haut et on distingue dans l'analyse les variables d'état (situation dans l'entreprise) et les variables de personnalités (profil du collaborateur).

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

L'outil se focalise majoritairement sur le bien-être du collaborateur plutôt que sur sa souffrance. Il adopte une vision globale de l'individu, qui va jusqu'à examiner sa personnalité.

➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

Les résultats prennent la forme de 5 indices qui donnent lieu à un baromètre du bien-être.

- *Exemples d'analyses :*

- Assiste-on dans l'entreprise à un lien entre le plaisir et l'engagement du collaborateur et son absence d'épuisement ? (processus de prévention du burn-out)

- Quels sont les facteurs qui améliorent l'engagement au sein de l'entreprise ? La motivation, l'habileté, le soutien personnalisé ?

- Quelle contribution d'une plus ou moins grande communication quant aux actions menées par l'entreprise impacte-t-elle le bien-être des salariés ?

- *Comparaison avec un Benchmark*

Un benchmark est réalisé avec les entreprises qui ont déjà été étudiées.

- *Isolation des facteurs*

L'indicateur cherche à identifier le sens des causalités entre plusieurs variables en identifiant chacun des facteurs qui contribuent au bien-être, ainsi que les processus pouvant expliquer le turn over, la satisfaction ou la performance. Par exemple quel sens de causalité il y a-t-il entre le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise? Quels sont les leviers d'action sur le turnover de l'entreprise ?

- *Analyse / Suivi de l'évaluation*

Les informations recueillies sont croisées par la suite avec des informations objectives de l'organisation (comme par exemple le degré de turnover ou la performance financière de l'entreprise). Des plans d'actions peuvent par la suite être entrepris dans l'entreprise, pour permettre d'améliorer l'engagement des salariés.

L'outil permet de faire de l'accompagnement dans le cas de reconversion ou de changement dans le travail.

Il sert également aux collaborateurs souhaitant développer leur leadership positif.

Il évalue le degré de satisfaction des salariés en terme d'évolution par exemple ou encore analyse la distribution de l'épuisement professionnel.

- *Fréquence*

L'indicateur a vocation à être calculé régulièrement dans le temps pour établir et constater les changements dans l'organisation.

➤ **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

- *Création*

L'indicateur est en période de recherche et développement depuis 4 ans et il est aujourd'hui mis en place dans des entreprises pilotes depuis 1 an.

- *Futurs développements*

Les développements futurs envisagés sont de deux ordres :

- Incorporer au baromètre une partie des 240 questions issues des Value In Action [VIA, cf. Seligman] pour produire un diagnostic des 6 valeurs et 24 forces du salarié. Il s'agit ici de s'inspirer d'une classification produite par la Psychologie Positive des vertus et forces universelles des individus pour l'appliquer au collaborateurs et ainsi tirer dresser le portrait de leurs forces et talents.

- Modernisation continue des questions selon les avancées de la Recherche

## **Informations sur l'organisme**

---

➤ **Présentation et historique**

Le Baromètre est issu de la collaboration de personnes privées.

➤ **Implantation géographique**

Activités en France et à l'international.

➤ **Type de gouvernance**

Le BBET bénéficie d'une charte déontologique et est accompagné par un conseil scientifique.

➤ **Nombre de collaborateurs**

Le baromètre est issue de la collaboration entre :

- Florence Delaune, coach sophrologue, en cours de Master à l'Ecole du Positif de Rennes

- Nicolas Nikolaidis, titulaire d'un MBA Tourisme, spécialiste en Enquête Appréciative (Cooperrider) et chef de projet RH en entreprise ;

- Charles Martin-Krumm : Maître de Conférences en STAPS à l'IUFM de Bretagne, Agrégé d'Education Physique et Sportive, membre du comité directeur de l'ENPP (European Network of Positive Psychology), membre du conseil d'administration de l'IPPA (réseau mondial de psychologie positive – International Positive Psychology Association), et membre du groupe de travail du comité exécutif de l'IPPA. Président de l'Association Française et francophone de Psychologie Positive.

➤ **Réseaux significatifs et marques de reconnaissance**

Charles Martin-Krumm est Président de l'Association Française et Francophone de Psychologie, membre élu du comité directeur du Réseau européen de Psychologie Positive (ENPP), et membre élu du conseil d'administration du réseau mondial (IPPA), expert scientifique pour la revue internationale Journal of Positive Psychology.

**Statut juridique :** Entreprise BeBetter&Co, SARL

**Adresse :** 140, rue de la Croix-Nivert, 75015 Paris

**Téléphone :** 01 71 72 89 03

**Contact :** [bgratton@bebetterandco.com](mailto:bgratton@bebetterandco.com), [xfliol@bebetterandco.com](mailto:xfliol@bebetterandco.com),  
[obaudry@bebetterandco.com](mailto:obaudry@bebetterandco.com), [gfh@bebetterandco.com](mailto:gfh@bebetterandco.com),

**Site Internet :** [www.bebetterandco.com](http://www.bebetterandco.com)

## Activités de l'organisme

---

### ➤ **Activité**

BeBetter&Co est une entreprise de conseil et d'études en management proposant une ingénierie et des outils alternatifs pour réconcilier stratégie industrielle et stratégie sociale. La démarche d'accompagnement proposé vise à mobiliser les collectifs des organisations privées ou publiques pour les aider à se transformer. L'ambition est de prendre appui le plus largement possible sur l'intelligence collective pour évaluer la hauteur de la marche à franchir et co-construire le schéma cible et la trajectoire de transformation. A minima, les collectifs mobilisés recouvrent les parties prenantes internes de l'organisation (management, salariés, IRP) considérées comme le principal moteur de l'innovation et de la performance économique. En fonction de la nature du projet de transformation, le travail d'écoute et de créativité proposé peut également intégrer les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, organisations étatiques ou non gouvernementales).

### ➤ **Produits et services**

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs   | <input checked="" type="checkbox"/> Audit et diagnostic social |
| <input checked="" type="checkbox"/> Activités de recherche (Veille scientifique et concurrentiel)                  | <input checked="" type="checkbox"/> Formation                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines, Organisation, Changement, Stratégie, Management) | <input type="checkbox"/> Labellisation                         |
| <input type="checkbox"/> Certification   |  |

# Généralités sur l'indicateur « *Baromètre du bien-être et de la qualité du travail* » - BeBest©

---

## ➤ Démarche globale

Trois objectifs président à la démarche proposée par BeBetter&Co :

1. Evaluer la capacité d'une filière métier, d'une organisation ou d'un écosystème à se mobiliser ;
2. Fournir aux managers les clés pour élaborer une stratégie sociale en phase avec la stratégie industrielle ;
3. Accompagner et préparer le changement en permettant d'ajuster les moyens alloués sur les projets de transformation transverses en cours et à venir.

Cette démarche peut être décomposée en quatre grandes phases dont une transverse :

- Phase 1 de cadrage du projet et de sensibilisation de ses acteurs clés visant à stabiliser la démarche proposée sur un plan méthodologique et à sensibiliser les acteurs clé appelés à être mobilisés.
- Phase 2 d'écoute pouvant être décomposée en quatre temps :
  - Enquête quantitative : administration internet et/ou papier du questionnaire quantitatif BeBest© proposé à l'ensemble des salariés ou des parties prenantes considérées en fonction de la nature du projet de transformation.
  - Enquête qualitative : entretiens individuels et/ou collectifs avec un ensemble d'acteurs limités visant à qualifier les situations de travail et à donner de la chair aux résultats quantitatifs. L'ambition est tout autant de se focaliser sur les collectifs en dysfonctionnement que sur les collectifs en bon fonctionnement.
  - Elaboration du diagnostic à partir de la photo que constitue l'enquête qualitative et des éléments de récit apportés par l'enquête qualitative.
  - Partage des résultats et identification des thématiques de travail
- Phase 3 de créativité visant à co-construire des solutions et des plans d'actions dans le cadre d'ateliers de travail physiques - en groupes restreints - puis d'ateliers de travail dématérialisés - en groupes très larges, via une plateforme conversationnelle visant à mobiliser l'ensemble des parties prenantes concernées par les thématique de travail et pistes d'actions identifiées dans le cadre des ateliers physiques.
- Phase transverse dédiée à l'animation de la prestation intégrant le pilotage, le suivi et la communication considéré comme un facteur clé de la réussite de ce type de projet.

Afin de mesurer les progrès accomplis, cette démarche peut être reproduite à intervalle régulier (tous les ans ou tous les deux ans).

Remarque : les intervenants BeBetter&Co peuvent également intervenir en accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle des plans d'actions identifiés.

## ➤ Objectif et principes clés de l'indicateur

Le diagnostic proposé doit permettre de donner au management les clés de la compréhension du fonctionnement de son organisation : il consiste tout autant dans l'évaluation du niveau de

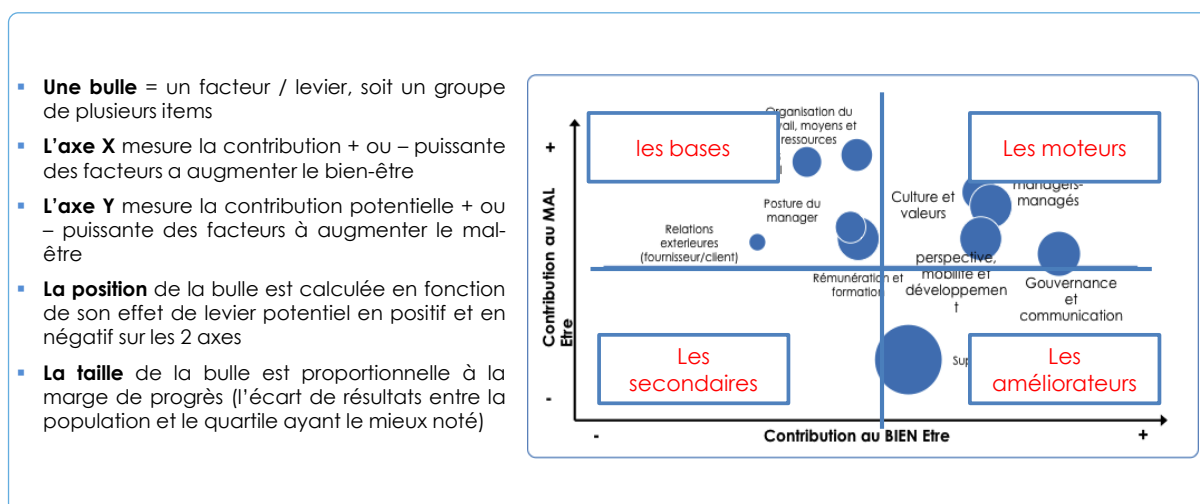
bien-être des collectifs de l'organisation que dans l'identification et l'analyse des composantes socio-organisationnelles à travailler pour inscrire l'ensemble du corps social dans une dynamique de transformation.

L'attention est plus largement portée sur la qualité du travail qui, outre la problématique de bien-être et de mal-être au travail, intègre également les enjeux d'évaluation du niveau de mobilisation, d'implication ou d'engagement du corps social ainsi que les enjeux de mesure et de prévention du stress au travail et des risques psychosociaux.

In fine, l'objectif du diagnostic proposé est d'identifier les leviers socio-organisationnels à activer pour rendre plus performante l'organisation sur le double plan de la cohérence des structures et de la cohésion des équipes.

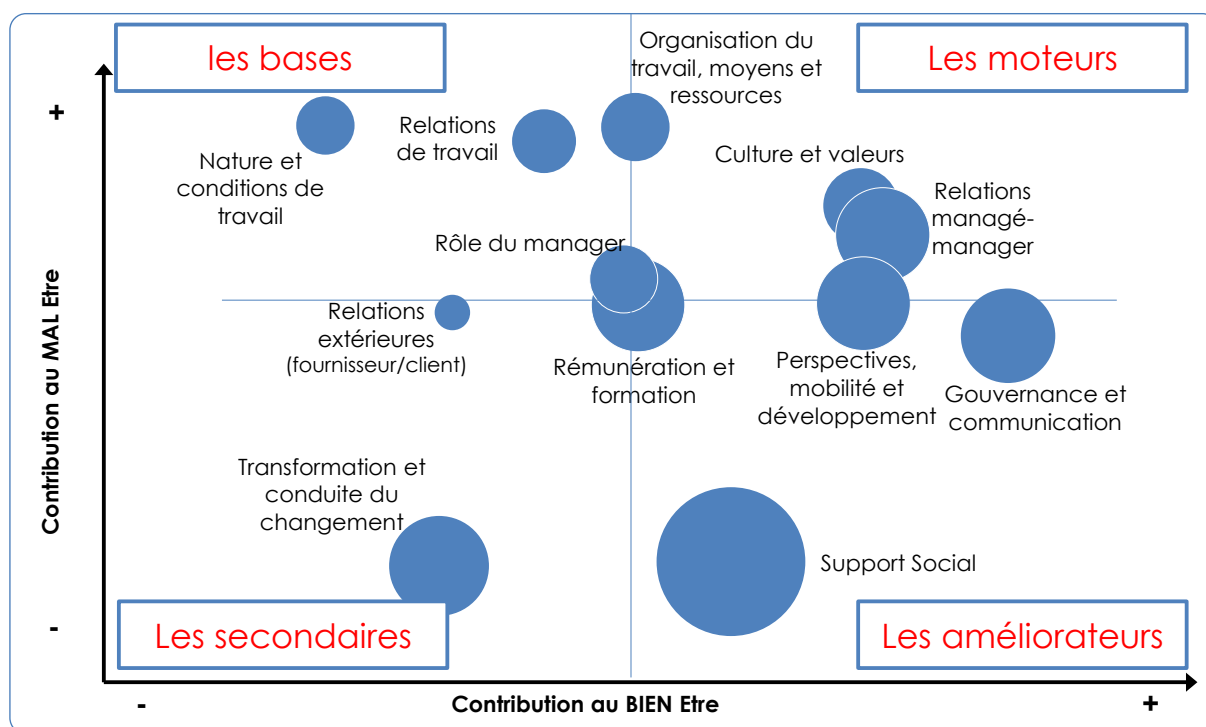
Les outils d'analyse proposés par BeBetter&Co permettent ainsi de prioriser les leviers socio-organisationnels à activer pour favoriser le bien-être et le fonctionnement des organisations.

Ces leviers sont classés en quatre catégories selon leur impact sur le bien-être/mal-être au travail ou sur le niveau de fonctionnement/dysfonctionnement au sein de l'organisation.



Remarque : le raisonnement retenu est le même que l'on considère en axe des abscisses et des ordonnées le couple bien-être/mal-être au travail ou contribution au bon fonctionnement/dysfonctionnement de l'organisation.

Les résultats de l'enquête BeBest© 2013 menée sur un échantillon représentatif de personnes au sein de « l'entreprise France » permettent ainsi de prioriser les leviers à activer pour améliorer le bien-être des français au travail.



A considérer les résultats de la matrice proposée, ci-dessus, les leviers à activer pour jouer sur le bien-être mal-être au travail au sein de l'entreprise France sont, par ordre de priorité :



La démarche proposée par BeBetter&Co vise dans un premier temps à adapter le questionnaire BeBest© en tenant compte de l'environnement et des spécificités des organisations auditées pour, dans un second temps, permettre d'identifier et de prioriser les leviers socio-organisationnels à activer pour favoriser le bien-être au travail et un meilleur fonctionnement.

Ces résultats sont également mis en regard des résultats des entretiens qualitatifs menés auprès des collectifs en extrême mal-être ou en extrême bien-être.

Les résultats du diagnostic sont partagés avec l'ensemble des parties prenantes afin d'établir le consensus autour des éléments de constat ainsi produits.



Dans un troisième et dernier temps, des ateliers de travail physiques et dématérialisés – via une plateforme web2.0 - sont organisés autour de ces éléments de constats afin d'élaborer des plans d'actions visant à traiter et résoudre les problèmes identifiés.

➤ **Fonctionnement de l'indicateur**

Un questionnaire au format internet et/ou papier est proposé à l'ensemble du personnel afin d'obtenir leur perceptions sur la qualité du travail au sein de leur organisation. BeBetter&Co. procède ensuite à l'analyse statistique permettant d'identifier les composantes ou leviers organisationnels qui contribuent le plus au bien-être et au mal-être des salariés, mettant ainsi en évidence les leviers d'amélioration les plus efficaces. L'analyse se concentre sur les collaborateurs aux extrêmes en termes de bien-être/ mal-être au travail.

➤ **Fondement de l'indicateur**

Le cadre d'analyse retenu est dérivé des travaux de Karl Weick sur la question du sens.

L'indicateur BeBest© a donné lieu à deux enquêtes nationales réalisées en 2011 puis en 2013, via internet, auprès d'un échantillon représentatif de l'entreprise France d'environ 2000 salariés appartenant à des entreprises de 5 personnes ou plus.

➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

Les clients de BeBetter&Co sont des organisations privées (Veolia, Société Générale, Essilor, Malakoff Médéric, vente.privée.com, IdTGV) et publiques (Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique, Ministère de l'Ecologie, Eau de Paris, Université Paris-Dauphine, Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise).

- *Nombre d'entreprises utilisatrices de l'outil*

A ce jour, le questionnaire BeBest© a été mobilisé par trois clients (vente.privée.com, Eau de Paris, CACP).

## **Méthodologie relative à l'indicateur**

---

➤ **Modalité**

- *Administration du questionnaire*

Le questionnaire est auto-administré via internet et, au besoin, peut être rempli sur papier.

- *Exemples de questions extraites de l'outil*

Voici quelques questions extraites du baromètre :

- La direction montre l'exemple
- Mon management est disponible pour moi
- Il existe une représentation du personnel qui correspond à mes besoins/mes attentes

- *Collaborateurs interrogés*

Tous les acteurs de l'organisation sont sollicités.

- *Effectif minimal*

Un minimum de cent salariés est nécessaire pour que l'indicateur soit pertinent.

- *Diffusion*

Pour favoriser la mobilisation, BeBetter&Co préconise le partage le plus large des résultats auprès des collaborateurs. La diffusion se fait de manière progressive et didactique afin de favoriser l'appropriation des résultats.

Les résultats n'ont pas vocation à être diffusés à l'extérieur de l'entreprise.

- *Anonymat et taux de réponse*

L'anonymat des réponses est assuré et le taux moyen de réponse obtenu est supérieur à 50%.

#### ➤ **Composition de l'indicateur**

- *Division de l'analyse*

L'analyse se focalise sur l'ensemble des dimensions susceptibles d'impacter le fonctionnement des organisations qu'elles relèvent de la stratégie, de la gouvernance, du management, de l'organisation et des conditions de travail, des relations de travail, ou encore des valeurs, de la culture et des pratiques professionnelles.

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

L'indicateur se concentre sur la qualité du travail qui intègre les thématiques de stress, de risques psychosociaux et de bien-être au travail. Il prend en compte l'individu au-delà de la simple sphère professionnelle.

#### ➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

Les résultats prennent la forme d'un rapport qualitatif et de tableaux permettant de visualiser les résultats du questionnaire. Voir en annexe un exemple détaillé de graphique-analyse.

- *Exemples d'analyses possibles*

Be Better & Co. peut par exemple préparer et accompagner une entreprise à travers un changement important comme son internalisation, l'implantation d'un nouveau système informatique, un déménagement ou encore une transformation industrielle.

- *Comparaison avec un benchmark*

Les résultats peuvent être comparés à un benchmark national réalisé auprès de 1975 personnes, et qui peut être personnalisé en fonction du secteur d'activités, de la géographie ou d'autres critères.

- *Suivi de l'évaluation*

La démarche proposée de BeBetter&Co permet d'identifier les leviers sociaux à activer et d'élaborer les plans d'actions à mettre en œuvre pour être plus performant socialement et économiquement.

➤ **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

- *Création*

L'indicateur est utilisé depuis 2010.

- *Mises à jour passées*

Une plateforme conversationnelle a été créée afin de permettre de discuter plus facilement avec les employés durant la phase de créativité.

- *Futurs développements*

Une nouvelle édition de l'enquête BeBest© est prévue en 2015.

## Informations sur l'organisme

---

➤ **Présentation et historique**

BeBetter&Co est une entreprise de conseil créée fin 2009 par trois associés: Olivier Baudry, Xavier Filiol de Raymond et Benjamin Gratton. Elle propose une approche interculturelle du management et se focalise sur l'humain et le sens individuel et collectif en entreprise.

➤ **Implantation géographique**

Le siège social est situé à Paris. L'essentiel de l'activité de BeBetter&Co est concentré en France.

➤ **Type de gouvernance**

La démarche proposée par BeBetter&Co respecte un ensemble de principes déontologiques tels que l'anonymat, la confidentialité ou le paritarisme.

➤ **Nombre de collaborateurs**

BeBetter&Co rassemble 6 collaborateurs dont quatre associés.

➤ **Autres partenariats**

Pour administrer ses questionnaires, BeBetter&Co s'appuie sur l'Institut d'études OpinionWay dont Benjamin Gratton est le cofondateur.

BeBetter&Co a noué des partenariats avec des cabinets de conseil spécialisés comme HR Valley ou AlterRHego intervenant sur des champs complémentaires (ressources humaines, accompagnement à la transformation des organisations ou RPS) et des cabinets de conseil généralistes (PWC, E&Y).

BeBetter&Co est également en contact avec le monde de la recherche et plus précisément avec l'Université Paris-Dauphine où Olivier Baudry est professeur associé en management.

**BAROMÈTRE DU CLIMAT SOCIAL (BCS) ET AUTRES OUTILS**  
Par mars-lab

**Statut juridique :** mars-lab, une marque de la SAS SRM Consulting

**Adresse :** mars-lab, 120, rue de Rennes, 75006 Paris

**Téléphone :** 01 45 49 95 31

**Contact :** [sutter@mars-lab.com](mailto:sutter@mars-lab.com)



## Activités de l'organisme

---

### ➤ Activité

mars-lab est une entreprise de recherche et de consulting dans le domaine de la performance sociale.

### ➤ Produits et services

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs   | <input checked="" type="checkbox"/> Audit et diagnostic social |
| <input checked="" type="checkbox"/> Activités de recherche (Veille scientifique et concurrentiel)                  | <input checked="" type="checkbox"/> Formation                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines, Organisation, Changement, Stratégie, Management) | <input type="checkbox"/> Labellisation                         |
|  | <input type="checkbox"/> Certification                         |

## Généralités sur l'indicateur « Le Baromètre du Climat Social » (BCS)

---

### ➤ Objectif et principes clés de l'indicateur

mars-lab accompagne les entreprises soucieuses de manager leur performance sociale via des diagnostics et des plans d'action *ad hoc*. Le BCS évalue la qualité de l'engagement organisationnel des salariés vis-à-vis de leur employeur ainsi que leurs relations de travail dans l'entreprise. Le but est d'identifier les *facteurs de risques* (« irritants sociaux © » qui menacent la performance sociale) et les *facteurs de protection* (qui favorisent celle-ci) dans l'entreprise afin de prévenir les conflits et le désengagement des salariés.

### ➤ Fonctionnement de l'indicateur

Le baromètre du climat social s'inscrit dans une démarche d'intervention en trois temps : cadrer, mesurer, agir.

**1<sup>o</sup> étape, cadrer.** D'abord, une phase de cadrage permet de poser les hypothèses de facteurs de risques au sein de l'entreprise puis d'identifier les populations les plus exposées à ses facteurs.

**2° étape, mesurer.** Dans la deuxième phase, celle de mesure, un questionnaire quantitatif est administré aux collaborateurs afin de vérifier ou d'infirmer ces hypothèses. Si nécessaire, des entretiens de vive voix peuvent être conduits afin de mieux comprendre les résultats obtenus avec le questionnaire quantitatif. Les questions posées varient d'une intervention à l'autre en fonction des hypothèses de risques identifiées à l'étape 1.

**3° étape, agir.** Finalement, à la lumière de ces résultats, mars-lab propose des mesures pour améliorer la performance sociale de l'entreprise. Ces mesures sont ventilées selon trois types d'actions correctives :

- *primaires* : suppression des causes organisationnelles génératrices de facteurs de risque,
- *secondaires* : atténuation de ces causes et des éventuelles conséquences sur les salariés,
- *tertiaires* : accompagnement des salariés supportant ces conséquences.

Le baromètre du climat social est souvent complété par d'autres outils qui mesurent notamment les facteurs de stress issus de l'environnement organisationnel, l'implication collective des salariés ou les non-sens du travail (cf. plus loin § « Composition de l'indicateur & baromètres connexes »).

#### ➤ **Fondements de l'indicateur**

Le baromètre du climat social s'inspire de recherches relatives au climat social en organisation<sup>10</sup>, ou certains travaux institutionnels comme ceux de l'ANACT ou de la commission Gollac<sup>11</sup>. Comme tous les baromètres de mars-lab, le BCS a été construit selon la méthodologie scientifique en vigueur (de la revue de littérature jusqu'à la publication d'un article scientifique, en passant par un pré-test in vivo en entreprise). Ses indicateurs sont révisés annuellement grâce aux enquêtes nationales de l'Observatoire de la vie au travail (cf. § « Comparaison avec un benchmark »).

#### ➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

La clientèle de mars-lab inclut des entreprises de toutes les tailles et de différents secteurs.

- *Nombre d'entreprises ayant utilisé l'outil jusqu'à présent*

À l'été 2013, une cinquantaine d'entreprises avaient retenu les services de mars-lab, notamment le groupe AFNOR, Disneyland Paris, Sanofi-Aventis ou Total.

#### ➤ **Modalités financières**

Le coût du service varie en fonction de la taille de l'entreprise et du nombre d'hypothèses de risques à vérifier. La fourchette de prix pour une intervention se situe entre 10 000 € (pour les

---

<sup>10</sup> Pour une bibliographie complète, voir le livre blanc sur la performance sociale, mars-lab, 2013 <http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.php>.

<sup>11</sup> Gollac, M., et collège d'experts. (2010). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.

PME) et 80 000 € (pour les grandes entreprises) avec une moyenne d'environ 30 à 40.000 € (pour les ETI).

## Méthodologie relative à l'indicateur

---

### ➤ Modalité

#### - Administration du questionnaire

Le questionnaire est administré à l'aide d'une plateforme web sécurisée, hébergée à l'extérieur des systèmes d'information de l'entreprise cliente et accessible en ligne par mot de passe crypté, afin de garantir la sécurité des données et l'anonymat des répondants. De plus, la randomisation aléatoire des items du questionnaire évite de nombreux biais psychosociologiques (désirabilité sociale, etc.) ou toutes tentatives d'influence sur les réponses des salariés (mots d'ordre implicites de réponse à certains items).

#### - Exemples de questions extraites de l'outil

Réponses sur une échelle de 1 à 6, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » :

- *Les objectifs de l'entreprise sont présentés sous une forme qui vous semble peu claire et peu compréhensible.*

- *Votre responsable hiérarchique s'abstient d'intervenir quand il y a un conflit entre des membres de votre équipe.*

- *Vous et votre équipe êtes consultés sur la façon d'améliorer les choses, et surtout, on tient compte de votre avis.*

Certaines questions sont posées de manière positive et négative pour éviter le biais d'acquiescement.

#### - Collaborateurs interrogés

Tous les salariés sont visés par l'interrogation.

#### - Effectif minimal

Il n'y a pas d'effectif minimal pour une intervention de mars-lab, toutefois le baromètre quantitatif commence à être pertinent à partir d'un effectif de 20 personnes.

#### - Diffusion

mars-lab fait signer à tous ses clients une charte dans laquelle ceux-ci s'engagent à respecter un ensemble de déterminants sociaux, techniques et éthiques comme par exemple laisser la possibilité d'accéder au questionnaire via internet ou diffuser la synthèse des résultats du baromètre sans altération à tous leurs salariés une fois l'enquête terminée.

#### - Anonymat et taux de réponse

mars-lab garantit l'anonymat des répondants et obtient des taux de réponses variant entre 60% et 95% et le plus souvent au-dessus des 70%.

### ➤ Composition de l'indicateur & baromètres connexes

Pour évaluer la performance sociale d'une organisation, mars-lab propose 8 baromètres :

- **le Baromètre du Climat Social (BCS)**, ici examiné, cerne le climat organisationnel des entreprises en 5 familles d'analyse : la perception de la direction, les relations de travail

avec l'encadrement, la cohésion sociale et les relations collectives de travail, la perception des méthodes de management ainsi que celle de l'avenir et de l'environnement de l'organisation.

- **le baromètre des stresseurs organisationnels et sociaux.** Il recouvre en partie les familles de causes organisationnelles de stress du Rapport Gollac. Il s'agit des stresseurs liés :
  - à l'incertitude et l'imprévisibilité au travail ;
  - au manque de reconnaissance,
  - aux relations interpersonnelles,
  - aux problèmes de communication,
  - au changement et aux valeurs,
  - au « job design » (i.e. le dimensionnement des postes : charge et pression du travail, pénibilité, prévisibilité...).
- le 3e baromètre est un outil de diagnostic qualitatif de la « **valeur travail** ». Cet outil cerne la représentation sociale du concept même de travail intériorisé collectivement par les collaborateurs et qui détermine leur vécu professionnel - et donc leurs comportements et leur performance.
- Les 5 autres baromètres évaluent le **sens du travail**, la **gouvernance sociale**, la **qualité managériale**, le **moral au travail**, et enfin l'**implication collective**.

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

L'analyse de la performance sociale des organisations dépasse le cadre des stricts risques psychosociaux, notamment grâce à son spectre large de baromètres, sans pour autant prendre en compte tous les aspects du bien-être au travail. L'approche sur la qualité de vie au travail reste plutôt défensive et collective (la démarche d'accompagnement de mars-lab se focalise en priorité sur la résolution des facteurs de risques sociaux), même si la démarche permet de contrebalancer l'action sur les facteurs de risque par l'identification des facteurs de protection professionnels (qui contribuent au capital bien-être des salariés).

### ➤ Livrable

- *Format du livrable*

Le livrable de la consultation incluent des résultats chiffrés de la consultation quantitative des salariés, une analyse des données psychosociologiques validant ou invalidant les hypothèses de facteurs de risque et de populations exposées à ces risque et des recommandations d'action pour améliorer les situations problématiques relevées. Voici trois exemples de résultats chiffrés.

Fig. 1 : Résultat du BCS de l'organisation évaluée comparé avec les autres

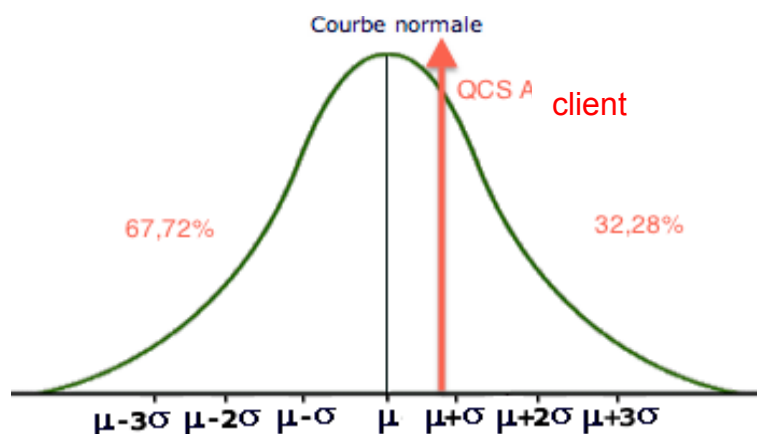


Fig. 2 : Résultats par famille de facteurs et seuils de risque

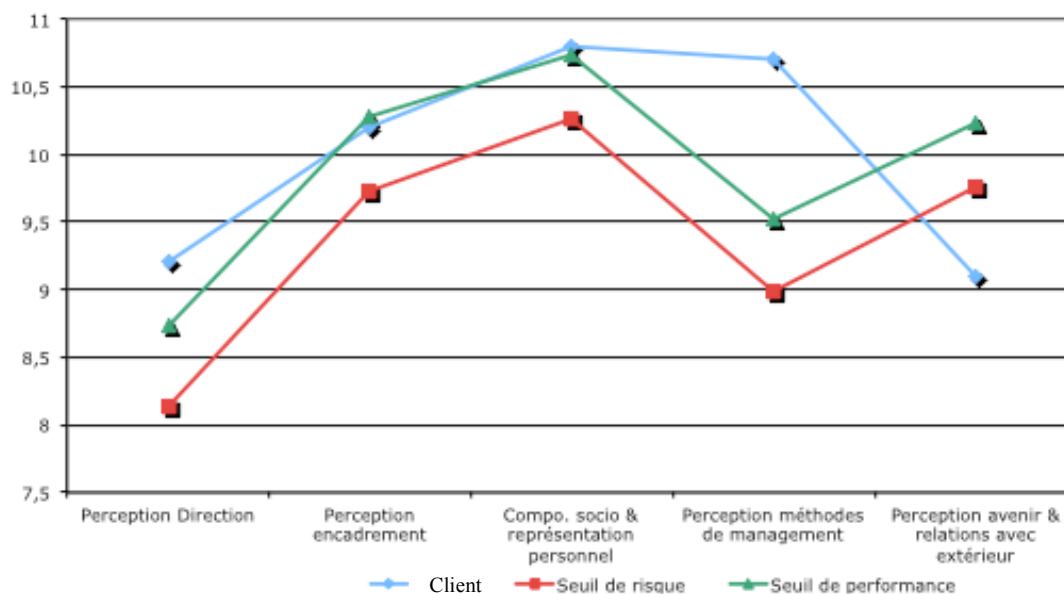
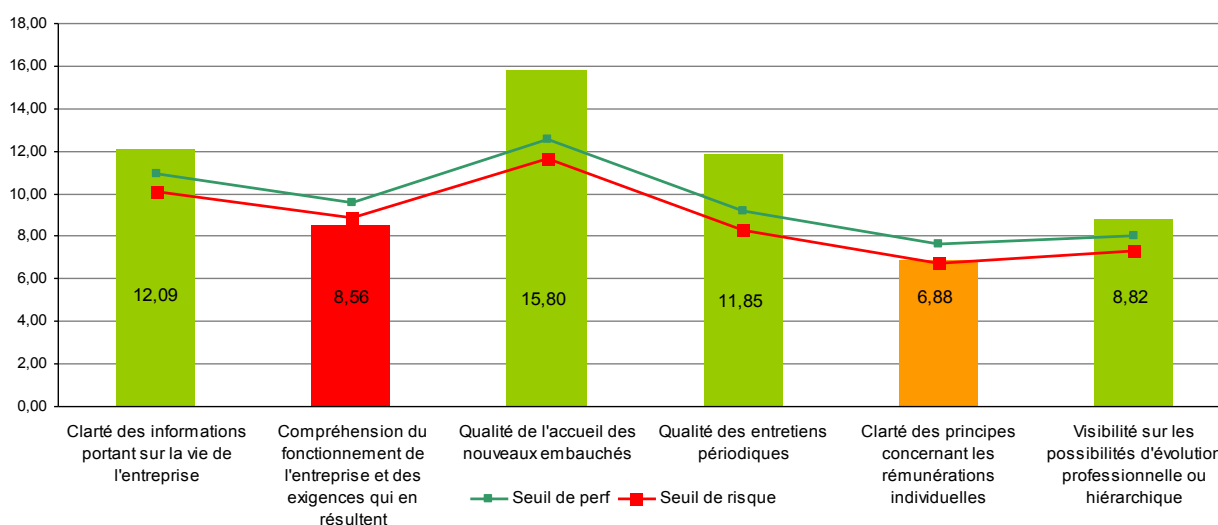


Fig. 3 : Résultats par facteur, seuil de risque et de performance : un exemple avec la famille « perception des méthodes de management »



- Exemples d'analyses spécifiques possibles

Investigation des causes organisationnelles d'un problème de performance sociale observé au sein de l'entreprise, comme par exemple un taux de rotation élevé chez les femmes travaillant dans tel atelier ou encore taux d'absentéisme important des techniciens de maintenance postés dans telle ligne de production.

L'analyse n'inclut pas par défaut la possibilité de raffiner les résultats en fonction de caractéristiques comme l'âge, le sexe ou l'ancienneté des employés. De telles variables ne



sont incluses et agrégées ensemble que si elles ressortent lors de la phase de cadrage comme étant des hypothèses à valider de populations exposées à des facteurs de risque.

- *Comparaison avec un benchmark*

mars-lab pilote chaque année un état des lieux du vécu au travail sous l'égide de l'Observatoire de la vie au travail (OVAT), qui recueille chaque année environ 5000 réponses de salariés volontaires. Cet échantillon permet de comparer les organisations en 4 grands secteurs d'activité (agriculture et agro-alimentaire ; industrie ; services ; commerce, hôtellerie & restauration). Néanmoins, il est insuffisant pour établir un benchmark détaillé en sous-secteur, mais il permet à mars-lab de comparer les résultats obtenus par ses entreprises clientes à une moyenne nationale construite selon une méthodologie scientifique.

- *Suivi de l'évaluation*

mars-lab accompagne le client à travers la phase de transformation qui suit le diagnostic.

- *Fréquence*

Le baromètre du climat social peut n'être utilisé qu'une seule fois, mais certaines entreprises choisissent de le répéter pour suivre l'évolution de leur climat social sur plusieurs années.

#### ➤ **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

- *Création*

L'indicateur est utilisé depuis 2007.

- *Futurs développements*

L'entreprise travaille présentement sur un nouvel observatoire (management), sur l'intégration d'indicateurs individuels de la qualité de vie au travail (bien-être) et sur la pénibilité.

## **Informations sur l'organisme**

---

#### ➤ **Présentation et historique**

mars-lab est créé en 2007 par Hubert Landier, Bernard Merck et Pierre-Eric Sutter, actuel Président, à partir du constat que la plupart des outils d'audit du climat social en entreprise manquent de rigueur méthodologique et/ou scientifique.

Les travaux de mars-lab sont fondés sur la conviction que la façon dont les travailleurs perçoivent et se représentent le travail est un facteur déterminant de leur vécu en réalité, et donc qu'il importe pour les managers de connaître ces perceptions et représentations pour mieux agir sur le réel, plutôt que de lutter contre.

#### ➤ **Implantation géographique**

Le siège social de mars-lab est situé à Paris et l'entreprise dispense ses services partout en France. Des recherches ont été menées en Espagne et Russie pour apprécier la différence méthodologique et la sensibilité des indicateurs liés à la différence culturelle.

#### ➤ **Nombre de collaborateurs**

mars-lab compte 5 collaborateurs, ainsi qu'une dizaine d'experts-consultants rattachés.

**EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY (Q12©) [EES]  
& WELL-BEING FINDER [WBF]  
par Gallup**

**Statut juridique :** The Gallup Organization, inc  
**Adresse :** 70 avenue Michel Ange, 1 000 Bruxelles, BE  
**Téléphone :** + 32 2 734 54 18  
**Fax :** + 32 2 734 54 19  
**Contact :** [contact@gallup-europe.be](mailto:contact@gallup-europe.be)  
**Site Internet :** <http://www.gallup.com/consulting/Gallup-Consulting.aspx>

**GALLUP**<sup>®</sup>

## Activités de l'organisme

---

➤ **Activité**

*The Gallup Organization* est une entreprise américaine qui offre un bouquet de services de recherche touchant à la gestion du management, la gestion des ressources humaines et les statistiques. Elle est surtout connue pour les différents études et enquêtes d'opinion qu'elle mène et dont les résultats sont publiés par différents médias ou institutions internationales mais elle mène parallèlement à cela des activités de consulting pour les entreprises.

➤ **Produits et services**

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs   | <input type="checkbox"/> Audit                |
| <input checked="" type="checkbox"/> Activités de recherche   | <input checked="" type="checkbox"/> Formation |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines, Organisation, Changement, Stratégie) | <input type="checkbox"/> Labellisation        |
| <input type="checkbox"/> Certification   |   |

## Démarche globale

---

Selon la nature du problème fonctionnel, de l'objectif visé ou de la demande explicite du client, différents outils peuvent être utilisés :

- L'Employee Engagement Survey Q12© (EES)
- Le StrengthFinder (celui-ci ne sera pas développé ici : il s'agit d'un outil d'appréciation des vertus et forces propres à chaque collaborateur, inspirés des travaux « Value In Action » dits VIA de la Psychologie Positive)
- Le Well-Being Finder (WBF)

Une démarche sur mesure peut également être conçue pour le client.

Une analyse des résultats est ensuite menée par une équipe pluridisciplinaire. Une feuille de route est ensuite dressée, telle que l'augmentation de la confiance dans les résultats financiers de l'entreprise par exemple. S'ensuit une communication institutionnelle en parallèle d'un dialogue social par équipe et avec le manager direct autour de la feuille de route envisagée. En découle un plan d'action détaillé, intégrant les conclusions des échanges précédemment conduits.

Enfin, une compétition est possible avec d'autres clients de Gallup, pour 5 types de trophées.

## **Généralités sur l'indicateur *Employee Engagement Survey* (EES)**

---

### ➤ **Objectif et principes clés de l'indicateur**

L'objectif de l'« *employee engagement survey* » est de mesurer l'engagement du salarié dans son entreprise et de repérer les domaines dans lequel celui-ci peut être amélioré. Cherchant à optimiser les talents en rapport avec les fonctions et tâches de chacun, Gallup cherche par ailleurs à augmenter la rentabilité de l'entreprise et la productivité du salarié tout en réduisant les dépenses liées par exemple à l'absentéisme, à la santé, ou aux problèmes de sécurité ou de vol pour l'entreprise en améliorant le bien-être salarial.

### ➤ **Fonctionnement de l'indicateur**

L'indicateur consiste en douze questions (ie : Q12©) développées à partir des activités de recherche de Gallup depuis des décennies. Le salarié répond sur une échelle de 1 à 5. Le questionnaire prend 10 à 15 mn pour être rempli et est administré à échéance régulières (tous les 6 mois ou tous les ans).

### ➤ **Fondement de l'indicateur**

S'appuyant sur l'économie comportementale et la psychologie positive, Gallup se fonde également sur l'expertise de psychologues, de sociologues, de médecins et de d'autres disciplines de la science du bien-être et du monde de l'entreprise.

### ➤ **Spécificités**

On distingue quelques points différenciant de Gallup :

- La possibilité d'utiliser conjointement plusieurs de ces outils ou de ces enquêtes
- La mise à profit de grands échantillons comparatifs internationaux et transectoriel
- Une expérience de 30 ans sur ces outils

### ➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

Tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprises peuvent utiliser l'indicateur.

- *Nombre d'entreprises ayant utilisé l'indicateur jusqu'à présent*

Plusieurs centaines d'entreprises ont utilisé l'indicateur et plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs ont été couverts par un indicateur qui existe depuis 20 ans.

➤ **Modalités financières**

Gallup traite avec des entreprises de budget très différent selon qu'il s'agit d'un accompagnement complet ou d'une version en ligne uniquement. Le budget varie alors de quelques milliers d'euros à des dizaines ou plus de milliers d'euros.

## Méthodologie relative à l'indicateur « Employee Engagement Survey » (EES)

---

➤ **Modalité**

- *Administration du questionnaire*

C'est par l'intermédiaire d'une plate-forme numérique que Gallup pose les questions et que les salariés répondent aux questions.

- *Exemples de questions extraites de l'outil*

Avez-vous le matériel nécessaire à votre accomplissement ?

Est-ce que vous avez l'impression que votre opinion compte ?

- *Collaborateurs interrogés*

C'est à l'entreprise de choisir les équipes interrogées, mais au sein de celles-ci, tous les collaborateurs doivent participer.

- *Effectif minimal*

L'effectif doit être supérieur à 3.

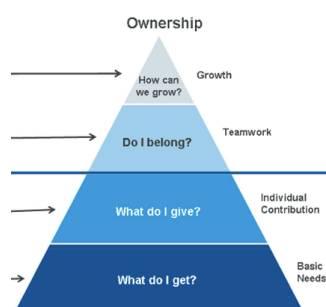
- *Diffusion*

La dissémination en interne des résultats est obligatoire, l'anonymat étant préservé. En revanche, en externe, l'entreprise décide de la diffusion ou non des résultats.

- *Anonymat et taux de réponse*

L'anonymat est assuré individuellement. Les résultats sont groupés par équipe pour être fournis à la direction des ressources humaines et aux managers directs.

➤ **Composition**



L'enquête s'appuie sur la pyramide des besoins de Maslow, adaptée au monde de l'entreprise et au champ de l'implication. Le premier étage est celui des besoins essentiels résumés par « Qu'est-ce que je reçois ? », le deuxième celui de la contribution individuelle « qu'est-ce que je donne ? », puis celui du travail d'équipe « Est-ce que je fais partie de quelque chose ? », et enfin l'étage le plus haut, celui de la croissance « Comment peut-on se développer ? ». Ces 4 étages sont interrogés via 12 questions.

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

D'inspiration de la Psychologie Positive, l'enquête ES se focalise plus sur le bien-être des collaborateurs que sur les risques psychosociaux.

➤ **Livable**

- *Forme du livrable*

Les résultats prennent la forme d'une analyse chiffrée lors d'une rencontre avec la direction de l'entreprise.

- *Comparaison avec benchmark*

Gallup utilise cet indicateur depuis 30 ans et dispose donc une solide base de données d'entreprises ayant utilisé l'indicateur, pour comparaison.

- *Mode de diffusion*

Gallup se réunit avec la direction et les cadres dirigeants de l'entreprise cliente pour partager les résultats et discuter des stratégies qui pourraient améliorer les résultats de l'entreprise. Les dirigeants ont accès à des résultats agrégés.

- *Suivi de l'évaluation*

Les salariés peuvent mesurer et gérer leur bien-être tout au long de l'année en ayant accès à l'évaluation, aux idées d'actions et aux outils aussi fréquemment qu'ils le désirent à travers une plate-forme internet.

- *Fréquence*

Gallup conseille d'utiliser l'indicateur deux fois par an.

➤ **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

L'indicateur est utilisé depuis 30 ans.

## **Généralités sur l'indicateur « Well-Being finder » (WBF)**

---

➤ **Objectif(s) et principe(s) clé(s) de l'indicateur**

Le « Well-Being Finder » cherche à dépasser le calcul de la satisfaction au travail pour mesurer, gérer et quantifier le bien-être du salarié (ou d'individus en général) de manière globale dans son existence.

➤ **Fonctionnement de l'indicateur**

Le bien-être est mesuré à l'aide d'une grille d'évaluation allant de 0 à 100. Le programme permet de suivre le bien-être des individus et de voir les domaines dans lesquels ils sont épanouis (un score de 70 et plus), en difficulté (un score de 40 à 69) ou en souffrance (un score de 39 ou moins).

Il existe un portail en ligne qui permet aux salariés de l'entreprise, entre autres, de comprendre, suivre et améliorer leur bien-être.

➤ **Fondement de l'indicateur**

Gallup exploite les données issues de ses activités de recherche existantes dans plus de 150 pays, en étudiant les éléments qui différencient le plus la vie des salariés « florissants » (*thriving* dans la version anglaise) par rapport à ceux qui sont en difficultés. L'indicateur se fonde en grande partie sur l'expertise de psychologues positivistes comme Daniel Kahneman, prix Nobel d'Economie, Ed. Diener, un des fondateurs de la sociologie du bien-être.

## **Méthodologie relative à l'indicateur « Well-Being Finder » (WBF)**

---

➤ **Modalité**

- *Diffusion*

Les résultats sont personnels sauf si une personne en fait expressément la demande. Pour être communiqué, les résultats doivent avoir fait l'objet d'un regroupement pour éviter la rupture d'anonymat des réponses.

➤ **Composition**

- *Division de l'analyse*

Il existe 5 domaines d'analyses :

- Le bien-être de carrière : le salarié occupe-t-il bien son temps et aime-t-il ce qu'il fait chaque jour dans son travail ?
- Le bien-être social : le salarié a-t-il des relations solides notamment sur le plan amoureux ?
- Le bien-être financier : le salarié gère-t-il efficacement sa vie économique (ce qui réduit son stress et accroît sa sécurité financière) ?
- Le bien-être physique : le salarié a-t-il une bonne santé et assez d'énergie pour faire avancer les choses chaque jour ?
- Le bien-être communautaire : le salarié est-il impliqué dans la vie de la cité ?

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

L'indicateur vise ici très clairement le bien-être (plutôt qu'une approche défensive de prévention du stress), et de manière globale.

➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

Les participants bénéficient d'un accès à un compte où leurs résultats détaillés sont partagés. Le site aide une personne à identifier les points forts - et des zones où il y a une possibilité de croissance. Il fournit également des outils et des ressources pour gérer et améliorer le bien-être au fil du temps.

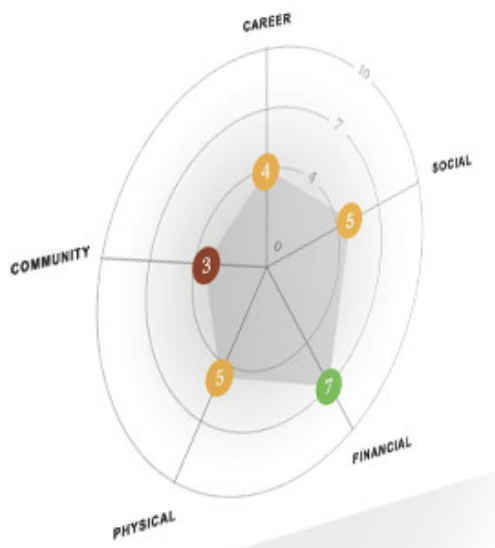
- Exemples d'analyses

Contexte : Dans une organisation avec six centres d'appel, 900 salariés à temps plein et à temps partiel.

Objectif : Améliorer le bien-être des intervieweurs sortants sur une période de 5 mois.

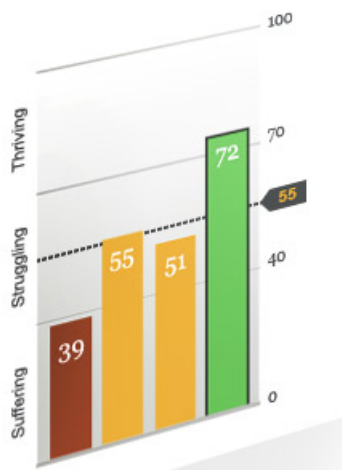
Méthode : Les managers ont tenu des ateliers sur le bien-être dans l'entreprise. La direction a élaboré un guide de bien-être pour les managers à utiliser avec les salariés et a encouragé les discussions entre eux autour du bien-être. Les centres d'appels ont inclus dans les objectifs individuels de chaque salarié, le progrès en termes de bien-être. Les centres d'appels ont par ailleurs développé plusieurs activités liées au bien-être telles que le mécénat de compétences.

Résultats : Dans les six centres d'appels, le pourcentage de gens "prospères" a été amélioré par un montant de 4 à 18 points sur 100. Il y a eu une augmentation de la productivité et une diminution des coûts de santé.



- Comparaison avec un Benchmark

Il est possible de comparer sa situation individuelle en tant que collaborateurs avec des moyennes ou des groupes de population (selon l'éducation, le revenu, le genre, l'âge).



- *Suivi de l'évaluation*

- Gallup apporte des solutions pour améliorer la responsabilisation individuelle des individus, la santé personnelle et le bien-être.
- Gallup aligne les efforts disparates de l'entreprise vers des buts et des objectifs communs en termes de bien-être.
- Gallup réalise un suivi continu tout au long de son intervention dans chaque dimension : carrière, social, financier, physique, et communauté au cours de son audit.
- Les interventions visent à aider les membres de l'équipe à améliorer le bien-être global.
- Gallup cherche à stimuler l'utilisation des services existants dans les entreprises, comme par exemple les programmes de santé.

- *Fréquence*

L'indicateur peut être calculé régulièrement dans le temps puisqu'il est individualisé.

## Informations sur l'organisme

---

➤ **Présentation et historique**

The Gallup Organization a été fondée en 1958 par George Gallup a regroupé toutes ses activités dans une seule société. En octobre 1988, quelques années après le décès de George Gallup, elle a été vendue à Selection Research, Incorporated (SRI), située à Lincoln au Nebraska en 1988 et fondée en 1969 par le psychologue Don Clifton.

➤ **Implantation géographique**

En 2008, la société opère plus de 40 bureaux dans 27 pays. Son siège se situe à Washington, D.C., alors que son centre de recherches se trouve à Omaha au Nebraska. Elle opère quatre divisions : Gallup Poll, Gallup Consulting, Gallup University et Gallup Press. Son PDG est Jim Clifton.

Gallup Europe fait partie du groupe *The Gallup Organization*. Établie en 2003 à Bruxelles, c'est une coentreprise de différents bureaux européens. Elle coordonne les activités de sondage en Europe et produit des études et des évaluations pour tous les décideurs sur tous les sujets politiques.

➤ **Type de gouvernance**

Gallup dispose de règles éthiques qui lui interdisent de travailler pour un parti politique, pour un groupe d'intérêt, ou pour certaines industries (comme celle du tabac).

➤ **Autres partenariats**

L'entreprise a noué des partenariats avec de nombreuses organisations européennes et internationales : la commission européenne, l'OCDE, le Bureau International du Travail, l'OMS, la Banque Mondiale et de nombreuses universités européennes et américaines.



**Statut juridique :** association loi 1901  
**Adresse :** 12, Boulevard Clémenceau, 21000 Dijon  
**Téléphone :** 01 53 46 00 00  
**Contact :** [yasni.meziane@teletech-int.com](mailto:yasni.meziane@teletech-int.com)  
**Site Internet :** <http://www.europeansociallabel.org/>



## Activités de l'organisme

---

### ➤ Activité

L'European Social Label Institute est une association à but non lucratif. Elle a pour finalité de valoriser le climat social au sein des entreprises et de promouvoir les plus vertueuses à travers le label indépendant qu'elle décerne.

### ➤ Produits et services

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs   | <input checked="" type="checkbox"/> Audit         |
| <input type="checkbox"/> Activités de recherche   | <input type="checkbox"/> Formation                |
| <input type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines, Organisation, Changement, Stratégie) | <input checked="" type="checkbox"/> Labellisation |
| <input type="checkbox"/> Certification  |   |

## Généralités sur l'outil « European Social Label » (ESL)

---

### ➤ Démarche globale



- Un vote est proposé à chaque structure candidate, sur un site indépendant et sécurisé en vue de constituer une mesure barométrique multi-critères.
- 20 critères ont été déterminés par un groupe d'experts de l'audit social, membres de l'Institut International de l'Audit Social.

- Chaque salarié répond à un questionnaire en ligne, de façon anonyme et confidentielle. À partir des données collectées, un algorithme de traitement établit un profil social et calcule une note moyenne.

- Le résultat permet à l'entreprise de visualiser ses points forts et ses points faibles et d'engager sur ces bases partagées, un dialogue social renoué et efficace.

-Selon la note moyenne obtenue, le label est ou non décerné à l'organisation, après validation par le Comité Scientifique et Déontologique. Seule la liste des structures labellisées apparaît sur le site.

➤ **Objectif(s) et principe(s) clé(s) de l'indicateur**

L'European Social Label mesure et valorise le climat social de l'entreprise en se basant sur l'opinion directe des salariés. Le label promeut les entreprises les plus vertueuses à travers le label indépendant qu'elle décerne, en fonction des résultats du baromètre issu d'un vote interne ouvert à tous les salariés de la structure, par internet exclusivement. Les collaborateurs peuvent voter soit depuis l'entreprise soit depuis n'importe quel lieu de leur choix.

➤ **Fonctionnement de l'indicateur**

Le label est décerné si :

- La note moyenne globale obtenue est égale ou supérieure à un seuil de réponses valorisant le climat social de la structure. Ce seuil est défini et jugé comme acceptable par le Comité Scientifique et Déontologique
- Un seuil minimum de la population concernée par le vote a participé (50% au minimum pour les grandes entreprises).
- La structure n'a aucune note inférieure ou égale à 2/20 de réponses positives sur l'ensemble des sept thématiques évaluées

Ce questionnaire est constitué de 20 items déterminants de la qualité du climat social, regroupés en 7 familles de questions évaluant le ressenti et l'opinion des salariés. Pour un souci d'intégrité, il n'existe pas de poids différenciés des questions.

➤ **Fondements de l'indicateur**

1. Le label est né de la conviction que la qualité du climat social est un déterminant structurant de la performance économique. Un établissement qui valorise le dialogue interne, le bien-être et la qualité de vie au travail, conserve et attire les meilleurs collaborateurs, renforce son image auprès de ses clients et assure sa pérennité, particulièrement pour les petites structures.
2. Dans la suite du point précédent, le baromètre et le label associé ont été créés dans l'optique que les outils existants étaient coûteux, longs à déployer, et adaptés aux grandes entreprises. L'ESL est donc un outil également accessible aux petites et moyennes structures.
3. Enfin, les fondements théoriques de l'ESL sont les travaux de l'Institut de l'Audit Social. Ils postulent que l'étude du climat social et des irritants socio-économiques sont la clé de l'audit social.

➤ **Spécificités de l'outil**

L'outil est simple d'utilisation, rapide dans sa production et peu coûteux grâce à son traitement par internet : 480€ pour les petites entreprises. Il est ainsi accessibles aux petites et moyennes structures.

➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

Le label est avant tout destiné aux petites et moyennes organisations, sans distinction de secteur.

- *Nombre d'entreprises ayant utilisé l'indicateur jusqu'à présent*

A l'été 2013, il y avait eu 22 sollicitations pour 3 labellisations. 1 était en cours de traitement, les autres en phase d'étude de dossiers.

D'après l'institut, les entreprises qui se tournent le label ont les caractéristiques suivantes :

- Les dirigeants ont déjà œuvré en direction du bien-être au travail et souhaitent mettre en avant leurs bons résultats.
- Les dirigeants ont une fibre sociale et veulent ainsi développer un projet social.
- De nouveaux dirigeants veulent faire un état des lieux à leur arrivée, pour voir où se trouve l'entreprise qu'ils prennent en main.
- Les dirigeants cherchent un levier rapide et peu coûteux pour installer un dialogue social avec les salariés.

➤ **Modalités financières**

Le tarif est de 500 à 1 000 € pour les petites entreprises. Le label est valable deux ans.

## **Méthodologie relative à l'indicateur :**

---

➤ **Modalité**

- *Administration du questionnaire*

Le questionnaire est disponible sur internet. Le vote du salarié est saisi en ligne, par internet, grâce à un code d'accès personnel et une connexion sécurisée. Une hot-line est disponible pour toute question. Le questionnaire peut être interrompu en étant sauvegardé. Les salariés doivent répondre par oui ou par non. Le vote blanc n'est pas possible. Il y a environ 15 jours de vote mais un recours de 15 jours peut être accordé.

- *Exemples de questions extraites de l'outil*

« Avez-vous le sentiment d'être associé aux décisions liées à la stratégie de l'entreprise ? »

- *Collaborateurs interrogés*

Tous les salariés qui sont depuis plus de trois mois dans l'entreprise sont interrogés, entité par entité ou globalement selon le choix de l'entreprise.

- *Effectif minimal*

Il n'y a pas d'effectif minimal pour pouvoir utiliser l'ESL.

- *Diffusion*

Les organisations qui souscrivent au label doivent signer une charte s'engageant à partager les résultats avec les salariés.

- *Anonymat et taux de réponse*

La démarche sécurisée est totalement confidentielle et anonyme. Pour que le label soit décerné, il faut qu'il y ait au minimum 50% de votants.

➤ **Composition**

- *Division de l'analyse*

Ce questionnaire est constitué de 20 items déterminants le climat social regroupés en 7 familles de questions : degré de cohésion du corps social, relations de travail avec l'encadrement de proximité, perception des méthodes de management, perception du comportement de la Direction, perception des relations collectives de travail, perception de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise, conditions de travail.

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

Etant de la famille des outils issus de l'audit social, l'approche adoptée est défensive, préventive, tournée vers les risques psycho-sociaux, plutôt que tournée vers le bien-être au travail.

➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

Le livrable est l'échantillon de note et le label décerné à l'entreprise, si elle l'obtient.

Famille de questions	N°Question	Oui	Non	Sans Opinion	Note moyenne
Cohésion corps social	1	60	75		8,9
	2	76	59		11,3
Encadrement de proximité	3	73	62		10,8
	4	127	8		18,8
	5	51	84		7,6
Méthodes de management	6	100	35		14,8
	7	107	28		15,9
	8	81	54		12,0
	9	85	50		12,6
Perception de la Direction	10	126	9		18,7
	11	43	92		6,4
	12	50	85		7,4
Relations collectives de travail	13	78	35	22	13,8
	14	62	39	34	12,3
Perception de l'Avenir	15	84	51		12,4
	16	117	18		17,3
Conditions de travail	17	13	122		1,9
	18	44	91		6,5
	19	20	115		3,0
	20	32	103		4,7

- *Comparaison avec un Benchmark*

Un benchmark sera réalisé lorsque l'association disposera de suffisamment de données.

- *Suivi de l'évaluation*

Il est possible d'analyser les données ensuite via des consultants rattachés à l'institut mais le processus est distinct de la labellisation.

- *Fréquence*

Le label est valable 2 ans.

#### ➤ **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

- *Création*

L'indicateur a été lancé en octobre 2011 en France et fait aujourd'hui l'objet de sollicitations en Italie.

- *Futurs développements*

Un des projets de développement est d'adapter les questionnaires en fonction des spécificités culturels des pays.

## **Informations sur l'organisme**

---

#### ➤ **Présentation et historique**

Le label est attribué par une association indépendante - European Social Label Institute - dont les fondateurs sont Emmanuel Mignot, Hubert Landier et Bernard Merck.

#### ➤ **Implantation géographique**

Le siège social se trouve à Dijon. Le label peut être décerné sur toute l'Europe.

#### ➤ **Type de gouvernance**

L'association est constituée d'un bureau et de deux organes consultatifs :

- Le Conseil d'Orientation : Ce conseil est constitué de représentants d'organisations professionnelles ou syndicales. Il est chargé d'orienter la mission de l'association et de promouvoir l'intérêt de la démarche de labellisation. Ce conseil se réunit au minimum une fois par an afin d'analyser et optimiser la démarche mise en œuvre.

- Le Comité Scientifique : Ce comité est constitué d'experts des questions sociales et de personnalités reconnues pour leurs compétences dans le domaine des relations au travail.

Il contribue aussi à l'amélioration de la méthodologie mise en œuvre et des règles déontologiques appliquées dans l'attribution du label. Il fixe les critères d'octroi du label, actualise le questionnaire, valide l'attribution du label en fonction des résultats de l'enquête qui lui sont communiqués et statue sur les dossiers difficiles.

#### ➤ **Effectif**

L'European Social Institute emploie 4 personnes et travaille par ailleurs avec 3 sociologues.

---

➤ **Réseaux significatifs et marques de reconnaissance**

L'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines) a une participation dans European Social Label.

➤ **Autres partenariats**

Afin de réaliser l'ensemble des prestations de labellisation, l'association fait appel à trois prestataires :

- Hubert Landier et Bernard Merck pour l'utilisation de leur méthodologie, la mise en œuvre de leurs capacités d'analyse des questionnaires et de leur charte déontologique.



- *Teletech international* pour l'hébergement du site Internet, son administration et sa relation client.



- *Election Europe* pour l'administration des questionnaires, selon les règles de sécurité nécessaires et adaptées aux obligations de fiabilité, de sécurité et de célérité.

**Activité :** Cabinet-conseil en gestion des ressources humaines

**Statut juridique :** SAS

**Adresse :** 1 bis Cité Paradis 75010 Paris

**Téléphone :** +33 (0) 1 44 83 87 10

**Fax :** +33 (0) 1 44 83 92 06

**Contact :** [info@greatplacetowork.fr](mailto:info@greatplacetowork.fr)

**Site Internet :** <http://www.greatplacetowork.fr>



## Activités de l'Institut

---

### ➤ Activité

Cabinet d'études et de conseil en ressources humaines, l'Institut mène des enquêtes de climat interne, réalise les analyses des résultats, accompagne les entreprises pour construire des environnements de travail performants. Il est également l'observatoire privilégié des bonnes pratiques en entreprise.

L'Institut Great Place to Work® ® publie le palmarès annuel des « entreprises où il fait bon travailler », en partenariat avec le Figaro.

### ➤ Produits et services

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs   | <input checked="" type="checkbox"/> Audit         |
| <input type="checkbox"/> Activités de recherche  | <input checked="" type="checkbox"/> Formation     |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines, Organisation, Changement, Stratégie) | <input checked="" type="checkbox"/> Labellisation |
| <input checked="" type="checkbox"/> Certification  |   |

## Généralités sur la démarche « Great Place to Work ® »

---

### ➤ Démarche globale

La démarche complète s'étale sur un an selon les étapes suivantes :

- 1) Rencontre physique avec l'entreprise pour identifier ses besoins.
- 2) Communication pré-enquête auprès des salariés.
- 3) « Culture audit » de l'entreprise (questionnaire objectif rempli par l'entreprise sur les processus de management).
- 4) Questionnaire administré auprès des salariés de l'entreprise sur leur vécu au travail.
- 5) Photo de la situation dans l'entreprise suite aux résultats de l'enquête.
- 6) Comparaison avec les entreprises lauréates et du même secteur d'activité (benchmark)
- 7) Synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise faite par les consultants de l'Institut.
- 8) Communication post-enquête auprès des collaborateurs de l'entreprise.

- 9) Accompagnement dans l'élaboration des plans d'action, formation des équipes managériales.
- 10) Suivi des plans d'action et mesure d'impact.

➤ **Objectif(s) et principe(s) clé(s) de la démarche**

A l'aide de 59 questions posées aux salariés par l'intermédiaire d'un questionnaire et d'une évaluation des pratiques managériales, l'Institut Great Place to Work® réalise des diagnostics permettant d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de plans d'actions.

Selon le modèle Great Place to Work®, une entreprise où il fait bon travailler est une entreprise où le salarié a confiance en son encadrement, est fier de son travail et travaille dans une atmosphère conviviale.

Sur la base de ces analyses, Great Place to Work® publie en collaboration avec le Figaro, le palmarès des Best Workplaces récompensant chaque année les « entreprises où il fait bon travailler » et un guide des bonnes pratiques à destination de ses entreprises clientes.

➤ **Etablissement du Palmarès**

Le Palmarès est établi à partir de deux enquêtes menées au sein de chaque entreprise. L'enquête principale est un questionnaire anonyme de 59 questions adressées à un échantillon représentatif ou à l'ensemble des salariés. Les résultats représentent 2/3 de la note finale de l'entreprise. Les salariés répondent sur une échelle de 1 à 5 mais peuvent également laisser des verbatim qui seront classés par dimensions et remis à l'entreprise. Le questionnaire prend 15 mn à être rempli.

La seconde enquête repose sur une évaluation qualitative de la culture de la société et de ses pratiques RH (le dernier tiers de la note finale). Les entreprises remplissent un dossier où chaque réponse doit être justifiée par des exemples précis susceptibles d'être vérifiés.

**Le palmarès des Best Workplaces France 2012**

ENTREPRISES DE PLUS DE 500 SALARIÉS		ENTREPRISES DE MOINS DE 500 SALARIÉS	
N°1	N°1	N°1	N°1
1 PepsiCo France	2 Netapp France	18 Ilios Group	
2 Microsoft France	3 Accuracy	19 Factset JCF	
3 Mars Petcare & Food France	4 W.L. Gore & Associés	20 Klee Group	
4 Davidson Consulting	5 Nexteer Automotive France	21 Kimberly-Clark	
5 Leroy Merlin France	6 National Instruments France	22 Edwards Lifesciences	
6 Procter & Gamble France SAS	7 SAS France	23 Square SAS	
7 EMC	8 Leboncoin.fr	24 Vermilion Rep SA	
8 Ferrero France	9 Webhelp SAS Siege	25 ADS Studley France	
9 McDonald's France	10 Bio3G	26 Médiaperformances	
10 Decathlon France	11 Hays	27 Lixir	
11 Valrhona	12 Ebuzzing SA	28 Dunhumbly France	
12 Colfidis	13 Financière de l'Échiquier	29 Orangina Schweppes France	
	14 Columbus Consulting	30 JTI France	
	15 Velux	31 Futur Telecom	
	16 Greenwich Consulting Group	32 Sarenza.com	
	17 Extia	33 General Mills France	
		34 OCE	

Le palmarès est établi à partir de deux enquêtes menées au sein de chaque entreprise postulante. Un questionnaire anonyme de 59 items adressé à un échantillon représentatif ou à l'ensemble des salariés. Les résultats représentent 2/3 de la note finale de l'entreprise. Une évaluation qualitative de la culture de la société et de ses pratiques RH (le dernier tiers de la note finale).  
Sources: Great Place to Work | Infographie LE FIGARO

➤ **Fondement de la démarche**

La méthode a été développée par Great Place to Work® Institute à San Francisco aux Etats-Unis à la suite des écrits et des recherches expérimentales de Robert Levering. Journaliste spécialiste sur le monde de l'entreprise, ayant conduit de nombreuses interviews de collaborateurs en entreprise, il s'est appuyé sur son expérience, de manière pragmatique, et compréhensible par tous, pour améliorer le « bon travailler » en entreprise.

➤ **Spécificités de la démarche**

L'approche est spécifique sur deux points :



- Un classement des meilleures organisations est établi
- La note résulte pour 1/3 d'une évaluation des pratiques de management réalisée par les experts de l'Institut

➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

Les entreprises clientes sont de toutes tailles et proviennent de secteurs d'activités différents. Le palmarès est divisé en 2 classements : un pour les entreprises de moins de 500 salariés et un pour les entreprises de plus de 500 salariés.

- *Nombre d'entreprises ayant postulé au Palmarès*

En 2013, 158 entreprises ont voulu entrer dans le Palmarès de Great Place to Work®.

➤ **Modalités financières**

Le tarif minimum est de 4 900 euros. Pour ce prix, l'entreprise peut interroger jusqu'à 500 salariés en ligne et disposer d'un rapport avec les résultats de l'ensemble du questionnaire.

## Méthodologie relative à la démarche

---

➤ **Modalité**

- *Administration du questionnaire*

Le questionnaire est en ligne mais des exemplaires papiers peuvent être distribués.

- *Exemples de questions extraites de l'outil*

Pour le questionnaire adressé au salarié (réponse sur une échelle de 1 à 5) :

- « L'entreprise m'offre des formations adaptées à mon épanouissement professionnel »
- « Je pense que l'encadrement ne licenciera un salarié qu'en dernier recours »
- « La direction gère l'entreprise de façon honnête et en respectant des règles éthiques »
- « Les nouveaux collaborateurs sont bien accueillis ».

Les questions relatives au même thème ne sont pas posées à la suite les unes des autres de telle sorte à éviter un « ancrage psychologique » du répondant lui faisant donner une réponse comparable pour toute une section du questionnaire relative à un thème.

Pour le Culture Audit© adressé à l'entreprise (pratiques managériales) :

- « Quelles sont les caractéristiques que vous recherchez chez vos candidats ? »
- « Comment accueillez-vous les nouveaux candidats ? »

Les réponses à ce Culture Audit© sont croisées de manière qualitative avec la « voix des salariés » pour vérifier la véracité des réponses.

- *Collaborateurs interrogés*

Tous les collaborateurs sont interrogés jusqu'à 600 salariés. A partir de 600 salariés, Great Place to Work® propose la constitution d'un échantillon représentatif.

- *Effectif minimal*

L'enquête est ouverte à toute organisation (entreprise, association, administration) employant au minimum 50 personnes.

- *Diffusion*

Great Place to Work® accompagne l'entreprise dans 2 phases de communication sur l'outil :

- Une communication pré-enquête où l'entreprise présentera la démarche aux salariés.
- Une communication post-enquête où Great Place to Work® aidera l'entreprise à présenter ses résultats.

- *Anonymat et taux de réponse*

Il existe un login unique pour tous les salariés. Par ailleurs, les réponses ne sont pas communiquées à l'entreprise si les répondants pour une population donnée sont moins de 5.

➤ **Composition**

Le modèle Great Place to Work® s'articule en 5 dimensions pour le questionnaire à destination du salarié :

- Crédibilité : communication, compétence, intégrité.
- Respect : soutien, collaboration, attention.
- Équité : droiture, impartialité, justice.
- Fierté : contribution personnelle, équipe, image d'entreprise.
- Convivialité : relations interpersonnelles, hospitalité, solidarité.

Pour l'évaluation des pratiques managériales, Great Place to Work® prend en compte 9 dimensions :

- Recruter et accueillir
- Inspirer
- Communiquer
- Ecouter
- Remercier
- Faire évoluer
- Porter attention
- Célébrer
- Partager

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

Great Place to Work® oriente son analyse vers le bien-être au travail, plutôt que vers les risques psycho-sociaux (RPS). Il s'agit d'une approche positive plutôt que défensive.

➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

Selon sa performance sociale, l'entreprise peut entrer dans le palmarès Great Place to Work®.

En complément, le livrable dépendra de la demande de l'entreprise. Il peut consister en :

- une photo de la situation de l'entreprise en matière de bien-être,
- une analyse optionnelle pouvant être faite ultérieurement par les consultants de Great Place to Work® pour présentation devant le comité de direction,
- une comparaison quantitative des résultats avec des benchmarks externes

- *Recueil des bonnes pratiques*

Great Place to Work® publie chaque année à destination des clients, un recueil de bonnes pratiques inspirées des meilleures pratiques managériales observées.

- *Accompagnement post-enquête*

Si elle le souhaite, l'entreprise peut être accompagnée par Great Place to Work® à différentes étapes du processus : analyse des résultats, communication interne, formation, groupes de travail...

- *Publication du Palmarès*

Le Palmarès « Great Place to Work® » est publié tous les ans en mars.

## Informations sur l'Institut

---

➤ **Présentation et historique**

L'Institut Great Place to Work® France a été créé en 2002, un an après la création du Great Place to Work® Institute Europe, qui s'était vu confier la mission d'établir le Palmarès des *100 Best Workplaces Europe* par la Commission européenne.

➤ **Implantation géographique (siège social et zones d'activité)**

Au cours d'une année normale, Great Place to Work® œuvre aux côtés de plus de 6 000 organisations, soit quelques 10 millions de salariés dans 49 pays. Le siège social est situé aux Etats-Unis.

➤ **Effectif**

L'Institut Great Place to Work® France dispose de 15 collaborateurs consultants.

**INDICE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (IBET)©**  
par Mozart Consulting SAS

**Activité :** cabinet d'audit et de conseil aux entreprises  
**Statut juridique :** entreprise Mozart Consulting, SAS  
**Adresse siège social :** 59, avenue Mozart, 75016 Paris  
**Téléphone :** +33 (0)1 42 88 05 18  
**Contact :** v.waknine@mozartconsulting.eu  
**Site Internet :** <http://www.mozartconsulting.eu>



## Activités de l'organisme

### ➤ Activité

**MOZART CONSULTING** intervient auprès des Directions en **STRATEGIE, ORGANISATION** et **MOBILISATION** du **CAPITAL HUMAIN**, pour leurs projets de transformations complexes : Fusion / Acquisition, Innovation, Mutations et Changements, Réorganisations, Prévention et Dialogue social, Conformité, Pilotage de la Performance, Politiques RH et RSE.

### ➤ Produits et services

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs   | <input checked="" type="checkbox"/> Audit         |
| <input checked="" type="checkbox"/> Activités de recherche   | <input checked="" type="checkbox"/> Formation     |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines, Organisation, Changement, Stratégie) | <input checked="" type="checkbox"/> Labellisation |
| <input type="checkbox"/> Certification   |   |

## Généralités sur l'indice « Indice de Bien-Être au Travail » (IBET) ©

### ➤ Démarche globale



La démarche globale est résumée dans le schéma ci-dessus.

➤ **Objectif(s) et principe(s) clé(s) de l'indice**

La construction de la relation de confiance entre employé et employeur implique de révéler la **valorisation et l'engagement** du capital humain, le facteur le plus puissant d'une organisation. Il s'agit ainsi de calculer la sous-performance de l'organisation à travers le calcul des taux de mal être au travail<sup>12</sup> de l'entreprise. L'indice a finalement pour objet de **concilier la performance socioéconomique et la qualité de vie au travail**. C'est au final une mesure du bien-être révélateur de l'engagement, donnant des outils pour un management de la qualité de vie au travail générant de la confiance entre les parties prenantes.

➤ **Fonctionnement de l'indice**

L'IBET© est un **marqueur socioéconomique de l'engagement**, défini à partir des données du bilan social, en coproduction par la direction, les IRP<sup>13</sup> et le management. Il permet d'objectiver et de quantifier la performance socioéconomique, de suivre l'évolution des risques psychosociaux ainsi que le climat socio-organisationnel et d'en faire une comparaison inter Unités Economiques et Sociales (UES)

En mesurant des **indicateurs objectifs/déclarés** de mal-être dans l'entreprise, l'IBET permet d'évaluer les pertes de productivité attribuables au mal-être (désengagement) des salariés.

➤ **Fondement de l'indice**

Alors que depuis les années 1990, la majorité des entreprises sont dans une démarche strictement économique, Mozart Consulting adopte une **vision socioéconomique**. A travers un diagnostic objectif prenant en compte des données fournies par l'entreprise telles que le turn over, les arrêts de travail - en comparaison avec des statistiques nationales - l'IBET entend montrer qu'un type de management négligeant l'aspect du Bien-être au travail est défavorable à la performance de l'entreprise. La compétitivité d'une entreprise ne se résume pas seulement au coût mais doit prendre en compte la **qualité de l'exécution opérationnelle**.

➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

Les entreprises ayant déjà bénéficié d'un diagnostic de l'IBET, proviennent de secteurs variables et sont de tailles différentes (> 50 personnes).

- *Nombre d'entreprises ayant utilisé l'indice jusqu'à présent*

Une vingtaine d'entreprises et organisations ont testé et déployé l'indice. Par ailleurs, Mozart Consulting intervient régulièrement à l'Université **Paris-Sorbonne** et à l'Université Technologique de **Troyes**.

---

<sup>12</sup> Notion détaillée dans la section composition de l'indicateur.

<sup>13</sup> Instances représentatives du personnel

➤ **Modalités financières**

Les prestations varient de **5 000 à 50 000 euros HT**, en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise et du nombre de mailles à analyser.

Le délai moyen de restitution d'un audit IBET© est de **5 semaines**.

## Méthodologie relative à l'indice « **Indice de Bien-Être au Travail** » (IBET)©

---

➤ **Modalités**

*L'IBET n'est pas un questionnaire déclaratif basé sur un échantillon.*

*L'IBET est un indice conventionnel de performance socioéconomique variant de 0 à 1 pour sa valeur maximale, par agrégation d'indicateurs de qualité et de transparence.*

L'IBET est construit selon des **données quantifiables**, à savoir les IMETs (Indicateurs de Mal-Etre au Travail) : les arrêts de travail, les maladies professionnelles, les sorties forcées (hors PSE) et le taux de démissions.

L'IBET se décline en trois versions: **sectoriel**, **organisationnel** et **spécifique** et prend en compte les **coûts directs et indirects**)

- L'IBET **sectoriel** est défini à partir des données de l'entreprise et comparé avec la référence statistique sectorielle. Les Taux sont issus des statistiques officielles de mouvement de main d'oeuvre pour les sorties forcées de personnel (DARES), des statistiques CNAMTS pour les journées non travaillées en AT/MP/Trajet et d'enquêtes annuelles sur l'Absentéisme.

- L'IBET **organisationnel** est défini par rapport aux données sociales des entreprises et organisations (le Bilan Social Annuel est pris en compte pour les entreprises de plus de 300 salariés) portant sur les IMETs. Parce qu'il ne comporte que des informations standard, il peut ensuite être comparé aux données sociales sectorielles de référence. La formule de calcul est  $IBET + \text{Somme des IMETs} = 1$ .

- L'IBET **spécifique**, quant à lui est défini à partir du niveau organisationnel et 2 autres indicateurs partagés avec les parties prenantes internes sur des mesures de soutien en **Santé/Sécurité** et de **Responsabilité Sociale**, suivant ses priorités de mobilisation : **RSE, QVT, SANTE globale, ...**

- *Exemples de questions extraites de l'outil*

L'IBET ne se calcule pas sur des questions posées aux collaborateurs mais sur des données objectives (bilan social et/ou bases de données économiques).

- *Collaborateurs interrogés*

Les collaborateurs ne sont pas interrogés directement. Le cabinet s'appuie sur les données par ailleurs collectées auprès de 20 millions de salariés du secteur privé (DARES & CNAMTS qui sont par la suite déclinées secteur par secteur, organisation par organisation, pour permettre la comparaison.

- *Effectif minimal*

L'IBET s'applique aux mailles (métier et organisation) supérieurs à 50 personnes et n'a pas de limite maximale d'effectif. Ce qui permet d'éclairer toutes les parties prenantes (Direction, Management, CE, CHSCT).

- *Diffusion*

Les résultats sont fournis à la direction pour validation, qui choisit l'usage, le mode de diffusion et des actions à poursuivre.

➤ **Composition**

- *Division de l'analyse*

Les facteurs pris en compte sont l'**absentéisme** pour maladies ordinaires, les **sorties forcées par l'employeur** (hors licenciement économique), les arrêts de travail pour **ATMPTR** et les **désengagements** déclarés des salariés.

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

La mesure des risques psychosociaux permet d'envisager les conséquences et le manque à gagner dû au mal-être au travail. L'approche de la qualité de vie au travail de l'IBET est donc : **statistique, sectorielle, agrégative, prédictive et préventive.**

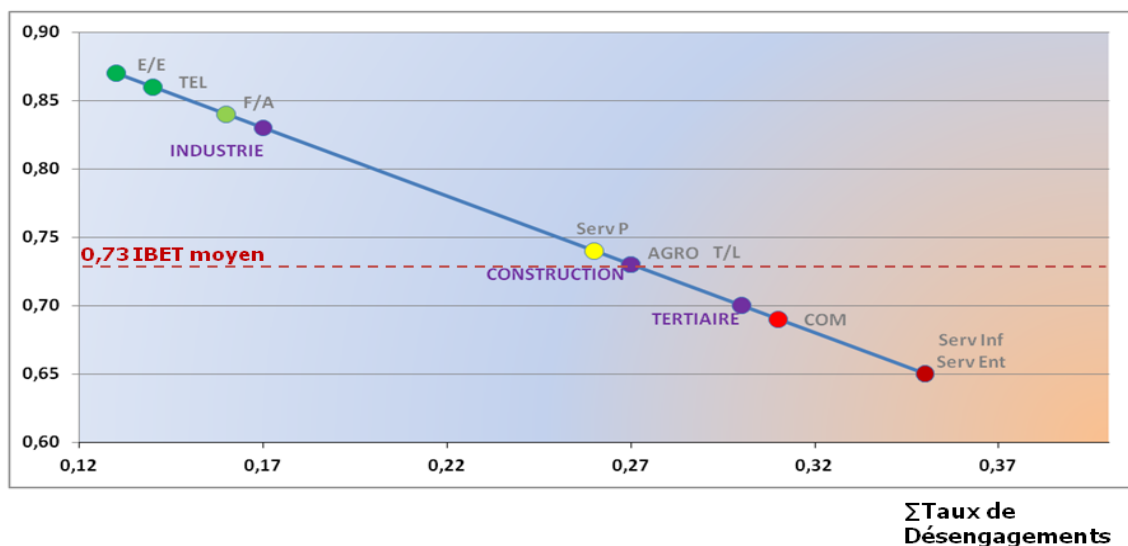
*La démarche de l'IBET s'inscrit dans la dimension organisationnelle primaire de la prévention globale en **Santé Sécurité au Travail (SST)**.*

➤ **Livrables : baromètre de référence, étude sectorielle annuelle et audit interne.**

**Baromètre de référence :**

	Niveaux d'engagement	Indices de référence
Goodwill social©	Adhésion	90% < IBET
	Bonne pratique	85% < IBET < 90%
	Contenu	80% < IBET < 85%
Badwill social©	Contraint	75% < IBET < 80%
	Dégradé	70% < IBET < 75%
	Désengagement	65% < IBET < 70%
	Epuisement	IBET < 65%

**IBET (Engagement)**

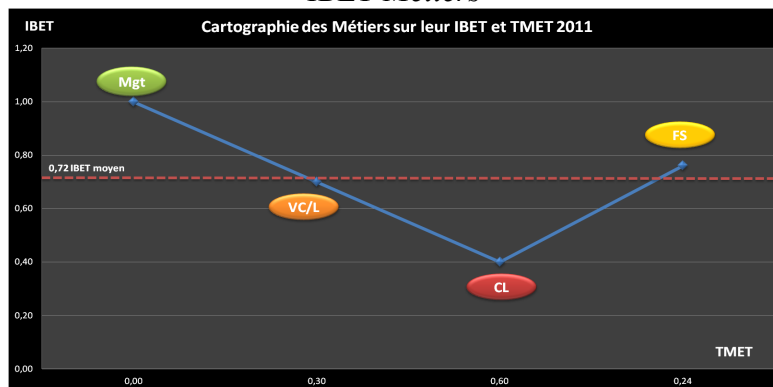


*Cartographie sectorielle issue de l'étude annuelle 2013 de l'IBET bénéficiant du soutien du groupe de prévoyance APICIL*

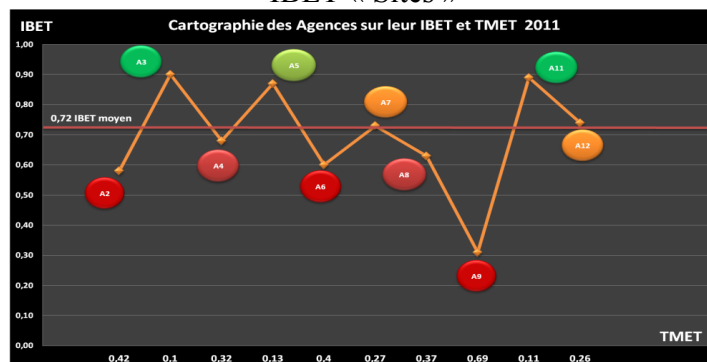
Les résultats complets comprennent la note des différents IBET et un positionnement comparé en interne, de l'organisation et des métiers. Aussi il est possible pour le client de se situer par rapport à la réalité de son secteur économique sur son effectif consolidé (IBET sectoriel).

**Exemple de restitution d'un audit socioéconomique IBET© par agences et par métiers dans une entreprise de distribution de 400p**

*IBET Métiers*

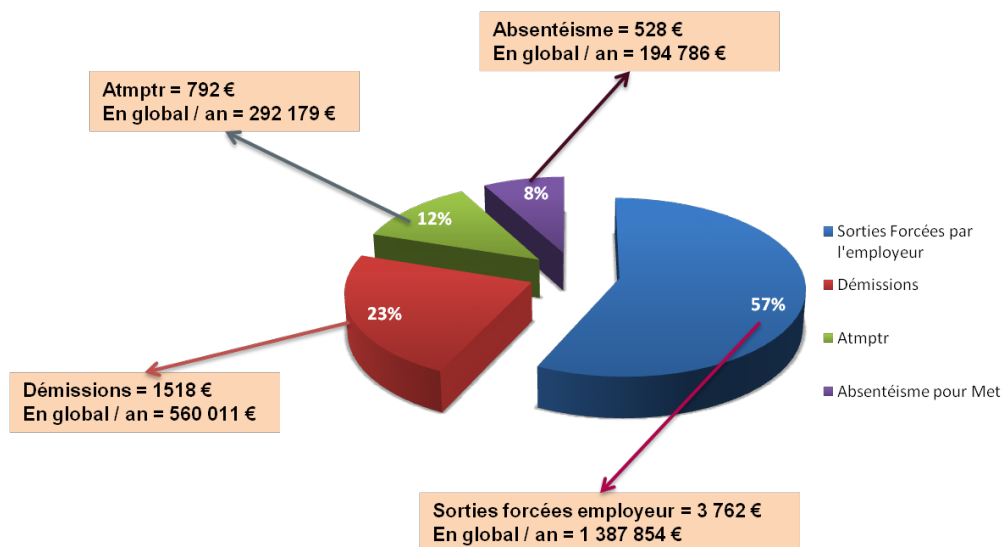


*IBET « Sites »*





Les **coûts du désengagement** sont aussi révélés (exemple d'une entreprise du secteur de la distribution de 450 p).



- Exemples d'analyses et d'applications possibles :

L'IBET peut servir dans les cadres suivants :

- Tableau de pilotage de la Performance socioéconomique et de l'**Engagement**
- Dispositif d'alerte, d'audit et d'évaluation pour la **prévention en santé globale**
- Révélateur de la performance du **Processus d'Embauche**
- Indicateur de performance sociale pour la **rémunération variable du management**
- Objectivation de Politiques de **RSE** et d'Investissement Socialement Responsable
- Audit de Performance Sociale pour les opérations de **fusion/acquisition**
- Un **label** Entreprise en Bien Etre au Travail pour les collectivités locales
- **Fonds d'indemnisation public/privé** dont l'assiette serait basée sur l'IBET

- Comparaison avec un Benchmark

Une comparaison interne et externe est disponible, pour les IBET sectoriel et organisationnel (voir plus haut).

- Suivi de l'évaluation

Mozart Consulting propose d'accompagner l'entreprise dans l'amélioration du climat de travail et dispose d'une aile de consulting visant à établir des **plans d'action de la QVT**. Mozart consulting identifie dans l'entreprise des lieux de sur ou sous-performances sociales (**Goodwill Social©** et **Badwill Social©**).

- **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

- Création

Mozart Consulting a été fondé en 2004 et l'IBET© annoncé en 2009.

- *Développements en cours*

Depuis la mise en application de l'IBET en 2009, de nombreuses mises à jour ont eu lieu. Le management par la qualité de vie est ainsi en développement et vise à appréhender la **Qualité du travail et la Qualité de Vie au Travail** via les dimensions suivantes : contenu du travail, environnement physique du travail, organisation du travail, réalisation et développement professionnel, conciliation entre vie au travail et vie hors travail, relations sociales et professionnelles.

## Informations sur l'organisme

---

➤ **Présentation et historique**

Le management s'occupe aujourd'hui exclusivement des aspects économiques de l'entreprise, mais un climat social dégradé contrevient toujours à une performance optimale recherchée. Mozart Consulting, entend remettre la performance sociale au centre du management afin de combler les manques à gagner dû aux désengagements du capital humain. A terme, le cabinet de conseil espère pérenniser des valeurs économiques, sociales et sociétales durables. Créé en 2004 par Victor Waknine, Mozart Consulting est un cabinet d'audit & conseil en stratégies de mobilisation du capital humain.

➤ **Implantation géographique**

Le siège social et les bureaux sont situés à Paris et l'entreprise livre son expertise sur toute la France, en Suisse et au Bénélux.

➤ **Type de gouvernance**

Le cabinet « Will Be Group » détient une participation de 20 % dans Mozart Consulting, suite à son entrée dans le capital en 2012, pour compléter avec le Capital Humain, sa palette d'expertises en conseil opérationnel.

➤ **Effectif**

Un réseau d'expert et des consultants de « Will Be Group » viennent régulièrement apporter leurs compétences auprès de Mozart Consulting.

➤ **Réseaux significatifs et marques de reconnaissance**

Mozart Consulting est habilitée IPRP<sup>14</sup> **Organisation** par la CRAM et l'ARACT d'Ile de France. La démarche du « travailler mieux pour vivre mieux »<sup>15</sup>, fondement du cabinet, aurait inspiré en 2008 le ministère du travail du gouvernement Fillon pour la création de son site [www.travailler-vmieux.gouv.fr](http://www.travailler-vmieux.gouv.fr).

Le cabinet est également :

- Cabinet conseil agréé de la **Médiation des Relations interentreprises** par le Ministère du Redressement productif
- Membre du comité consultatif de la **Direction Générale du Travail** sur les risques psychosociaux (2010-2012).

---

<sup>14</sup> Intervenant en prévention des risques professionnels

<sup>15</sup> <http://www.travaillermieux-vivremieux.com/>

- Associé au « **Pôle de compétitivité mondial Finance Innovation** » en tant que cabinet conseil en innovation socioéconomique pour les applications de gouvernance, pilotage de la performance et management des risques.
- WOCCQ, habilité par l'**Université de Liège**
- Certifié **CRAMIF** pour la prévention des **RPS**
- Organisme de formation n°11754358175

➤ **Autres partenariats**

Des entreprises telles que APICIL, REHALTO (SCOR), PLURIDIS (AXA), ACD (cabinet juridique en droit social), ... soutiennent la démarche de Mozart Consulting.

**BAROMETRE SANTE ET BIEN-ETRE DES SALARIES « MESURE  
MANAGEMENT SANTE » (MMS)  
par Malakoff Médéric**

**Statut juridique :** groupe paritaire mutualiste à but non  
lucratif Malakoff Médéric

**Adresse :** 21 Rue Laffitte Paris

**Téléphone :** 01 56 03 35 36

**Contact :** Anne-Sophie  
asgodon@malakoffmederic.com

**Godon,**

**Site Internet :** <http://www.malakoffmederic.com>



**malakoff médéric**

## **Activités de l'organisme**

---

### ➤ **Activité**

Malakoff Médéric est un groupe paritaire de protection sociale présent dans deux domaines d'activité principaux : la gestion de la retraite complémentaire et les assurances de personnes.

### ➤ **Produits et services**

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs                                   | <input type="checkbox"/> Audit                    |
| <input type="checkbox"/> Activités de recherche  | <input type="checkbox"/> Formation                |
| <input type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines,<br>Organisation, Changement, Stratégie) | <input checked="" type="checkbox"/> Labellisation |
| <input type="checkbox"/> Certification   |   |

En complément de l'ingénierie d'indicateurs, Malakoff-Médéric est également assureur et concepteur de solutions de préventions.

## **Généralités sur le baromètre « Mesure Management Santé »**

---

### ➤ **Démarche globale**

La démarche de l'enquête s'organise ainsi :

- une phase de pré-enquête : constitution d'un comité de pilotage, communication aux salariés, paramétrage de l'étude
- l'enquête elle-même : recueil des réponses auprès des salariés
- l'analyse des données : traitement automatisé des données recueillies
- la restitution : via un tableau de bord récapitulant les informations analysées
- la post-enquête : accompagnement et design de plan d'action

La démarche de l'enquête s'inscrit dans une démarche plus globale de Médéric Malakoff :

- Sensibilisation des clients, sur l'importance des enjeux de santé et bien-être au travail
  - o Site santé et bien-être, publications, conférences, ..
- Outils d'aide au diagnostic, c'est à dire la démarche d'enquête dessinée ci-dessus.
  - o Baromètre santé et bien-être des salariés
  - o Tableau de bord absentéisme
  - o Mise en conformité des obligations de santé
- Solutions post-diagnostic, soit un éventail de solutions disponibles auprès de Malakoff Médéric ou ses partenaires
  - o Solutions à caractère collectif en utilisant le réseau partenaire
  - o Solutions individuelles santé (préservation du capital santé, dépistage, coaching, ..)
  - o Solutions pour concilier la vie personnelle et la vie professionnelle (conciergerie)
  - o Solutions à caractère social

➤ **Objectif(s) et principe(s) clé(s)**

Mesure Management Santé est un outil d'analyse de l'ensemble des facteurs déterminants de la santé et du bien-être en entreprise. Le baromètre est réservé aux entreprises clientes de Malakoff Médéric pour qui la prestation est gratuite.

L'indicateur porte sur les comportements et les perceptions des salariés dans 5 sphères reconnues pour avoir un impact sur la santé et le bien-être : risques professionnels, risques liés à l'organisation du travail, contexte social, hygiène de vie, et état de santé.

Le baromètre s'intéresse donc au bien-être global puisqu'il prend en compte des critères de la sphère individuelle qui vont au delà du travail : hygiène de vie, état psychologique, charge familiale, etc.

➤ **Fonctionnement du baromètre**

Le baromètre s'appuie sur un questionnaire, anonyme et strictement confidentiel. Il est composé de 64 questions, regroupées en différentes catégories de sous-indicateurs.

10 questions et 2 axes d'analyse supplémentaires peuvent être ajoutés par le client. Les échelles de réponses varient en fonction des questions. Les questions sont fermées mais des commentaires libres restent possibles. Les salariés peuvent décider de ne pas répondre à une question.

➤ **Fondement du baromètre**

*L'outil a nécessité deux années de recherche et développement aux cours des quelles Sociovision, société d'études et de conseil, a réalisé une étude nationale sur les déterminants de la santé au travail. Parallèlement, l'Institut de Recherche bio-Médicale et d'Epidémiologie du Sport (IRMES), et l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) ont apporté leur contribution dans la définition de la qualité de vie au travail. L'outil a par la suite été testé avec un panel de clients.*

➤ **Spécificités de l'outil**

Il s'agit d'une enquête simple et d'un rapport automatisé. En complément, une analyse automatisée de l'absentéisme, et une évaluation de la situation de santé et de sécurité peuvent être réalisées. Des partenaires peuvent ensuite aider l'entreprise à mettre en œuvre des solutions ou actions.

➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

Malakoff Médéric est un groupe interprofessionnel mais n'intervient pas dans le BTP. Le groupe a 200 000 entreprises clientes dont 95% ont moins de 10 salariés.

- *Nombre d'entreprises utilisatrices*

En aout 2012, 300 entreprises avaient adhéré à l'outil et 150 études avaient déjà été restituées, dont des fédérations. Les entreprises qui ont utilisé l'outil sont de toutes tailles et de tous secteurs.

➤ **Modalités financières**

L'outil est proposé gratuitement à toutes les entreprises clientes en prévoyance et/ou santé de Malakoff Médéric, de plus de 80 salariés.

## **Méthodologie relative à l'indicateur « Mesure Management Santé » (MMS)**

---

➤ **Modalité**

- *Administration du questionnaire*

Le questionnaire s'administre à travers un site internet où le salarié reçoit un login collectif. L'administration papier est possible mais sera facturée à l'entreprise.

- *Exemples de questions extraites de l'outil*

On trouve par exemple ces questions au sein de l'indicateur de pression psychologique :

- Mon travail est nerveusement fatigant
- Mon travail nécessite de longues périodes de concentration
- Mon travail me demande de travailler très vite et très intensément.

Les questions inspirées de travaux de sociologues comme Karasek sont généralement interrogatives. Malakoff-Médéric les a reformulées pour plus de neutralité. Chacune des questions retenues est transformée en une note.

- *Collaborateurs interrogés*

Malakoff Médéric est une partie prenante positive de l'outil (cet outil est un levier pour peser sur la prévention des sinistres). De ce fait le groupe cherche à ce que l'entreprise agisse à partir de l'étude et que tous les salariés soient interrogés.

- *Effectif minimal*

Malakoff Médéric conseille cet outil à des organisations d'au moins 80 salariés.

Si moins de 20 salariés de l'entreprise ont répondu dans un service identifiable par l'employeur, les résultats ne pas affichés dans le rapport pour préserver l'anonymat des répondants.

- *Diffusion*

Concernant sa méthodologie d'implémentation, Malakoff Médéric est un assureur paritaire et son intérêt est donc de promouvoir la transparence. Le groupe utilise un comité de pilotage paritaire (direction, CE, salariés) et restitue les résultats de l'étude auprès du comité de pilotage.

Par ailleurs, il existe désormais une remise de prix après un appel à candidature auprès des clients. Ce prix est attribué à une organisation sur la qualité de sa communication, de ses actions et de ses réponses pour améliorer le bien-être de ses salariés.

- *Anonymat et taux de réponse*

Un login et un mot de passe collectif sont utilisés car les questions peuvent être personnelles (comme par exemple : « prenez-vous du cannabis ? »).

Le taux de réponse moyen se situe entre 50 et 60% mais peut aller jusqu'à 80% dans certains cas.

➤ **Composition**

Les indicateurs du baromètre se divisent en plusieurs types:

Les indicateurs de risque dans la sphère professionnelle

-L'indicateur « *risque travail* » : pénibilité physique, pénibilité industrielle, contraintes liées à l'environnement de travail, risque routier,...

-L'indicateur « *risque organisation* » : événements de travail, le déficit de gestion du temps, la tension au travail, le déficit d'autonomie, la pression psychologique, le déficit de reconnaissance.

Les indicateurs de risque liés à la sphère privée

-L'indicateur « *contexte social* » : l'état psychologique, l'isolement, le manque de confiance dans l'avenir, la charge de vie.

-L'indicateur « *hygiène de vie* » : le risque de nutrition, le manque d'activité physique, le manque de sommeil, la consommation de produits à risque, le déficit de prévention suivi de santé.

-L'indicateur « *Etat de santé* » : l'état physique, l'indice de masse corporelle, handicap maladie chronique

Les indicateurs de bénéfices pour l'entreprise

-L'indicateur « *engagement au travail* »

-L'indicateur « *présence* »

-L'indicateur « *perception de l'engagement santé, sécurité de l'entreprise* »

-L'indicateur « *attractivité et lien à l'entreprise* »

- Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global

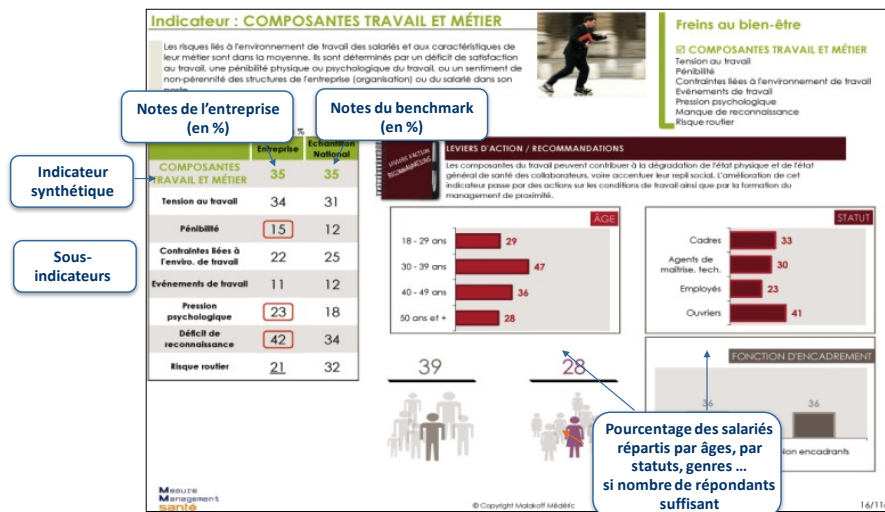
L'analyse est tournée vers la santé et le bien-être au travail des salariés et les enjeux de performance de l'entreprise qui y sont associés. Celle-ci est appréhendée via les différents risques qui pèsent sur elles.

➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

A la suite des questions, un rapport PDF de synthèse organisé autour des 8 indicateurs précédemment listés est généré automatiquement. Il illustre par des données et des graphiques, les résultats collectés. Un outil de pilotage des actions de prévention est par la suite donné à l'entreprise.

**Un rapport didactique**



NB : toutes les données sont présentées en % des salariés présentant un risque fort

- *Comparaison avec un Benchmark*

Il est possible d'établir des comparaisons risque par risque avec les résultats de l'étude Malakoff-Médéric « Bien-être et performance en entreprise » via des chiffres nationaux, régionaux ou sectoriels.

- *Suivi de l'évaluation*

Des experts conseil sont en capacité de proposer aux entreprises qui le souhaitent un accompagnement global : approfondissement des résultats aux différents diagnostics par une démarche qualitative ciblée, définition de la politique de prévention, déploiement de solution.

Attention à supprimer ce schéma qui n'est pas à jour

- *Fréquence*

L'analyse se déroule en général sur un cycle de 2 ans, même si des entreprises veulent parfois une étude tous les ans pour mesurer les changements.



➤ **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

- *Création : 2010*

En 31 décembre 2012, plus de 300 entreprises employant plus de 50 000 salariés ont utilisé le baromètre.

- *Futurs développements*

En 2013, la baromètre a été enrichi de questions sur les nouvelles technologies.

## **Informations sur l'organisme**

---

➤ **Présentation et historique**

Le groupe Malakoff Médéric est un groupe paritaire, mutualiste et à but non lucratif de protection sociale, né le 1er juillet 2008 de la fusion de deux acteurs historiques de ce secteur : le groupe Malakoff et le groupe Médéric.

➤ **Implantation géographique**

Le siège social se situe à Paris tandis que la zone d'activité du groupe se situe dans toute la France.

➤ **Type de gouvernance**

Malakoff Médéric dispose d'un comité médical et scientifique.

➤ **Effectif**

5 700 personnes.

➤ **Réseaux significatifs et marques de reconnaissance**

Malakoff Médéric a constitué des partenariats avec des organismes comme l'ANACT, l'OSI, ou encore Astrées

**BAROMETRE SOCIAL « OPENTOJOB » DES ENTREPRISES**  
par Opentojob - devient O2J à partir du 1<sup>er</sup> novembre 2013

**Statut juridique :** SARL Open To Job au capital de 64.233 €

**Adresse :** 43/3, rue Charlie Chaplin 59100 Roubaix

**Téléphone :** 03 20 27 26 11 / 06.15.70.08.03

**Contact :** Thomas Gadenne, [tgadenne@opentojob.com](mailto:tgadenne@opentojob.com)

**Site Internet :** <http://www.opentojob.com> (mise en ligne du nouveau site début novembre)



## Activités de l'organisme

---

### ➤ **Activité**

Opentojob est un cabinet spécialisé dans l'Audit et le monitoring du climat social. C'est son unique métier. O2J développe et administre pour le compte de ses clients des baromètres dédiés à la performance sociale de l'entreprise, en France comme à l'international. Ils permettent également l'analyse et le pilotage de la performance des politiques managériales et ressources humaines des organisations.

### ➤ **Produits et services**

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs   | <input checked="" type="checkbox"/> Audit |
| <input type="checkbox"/> Activités de recherche  | <input type="checkbox"/> Formation        |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil (Ressources Humaines, Organisation, Changement, Stratégie) | <input type="checkbox"/> Labellisation    |
| <input type="checkbox"/> Certification   |   |

## Généralités sur l'organisme O2J

---

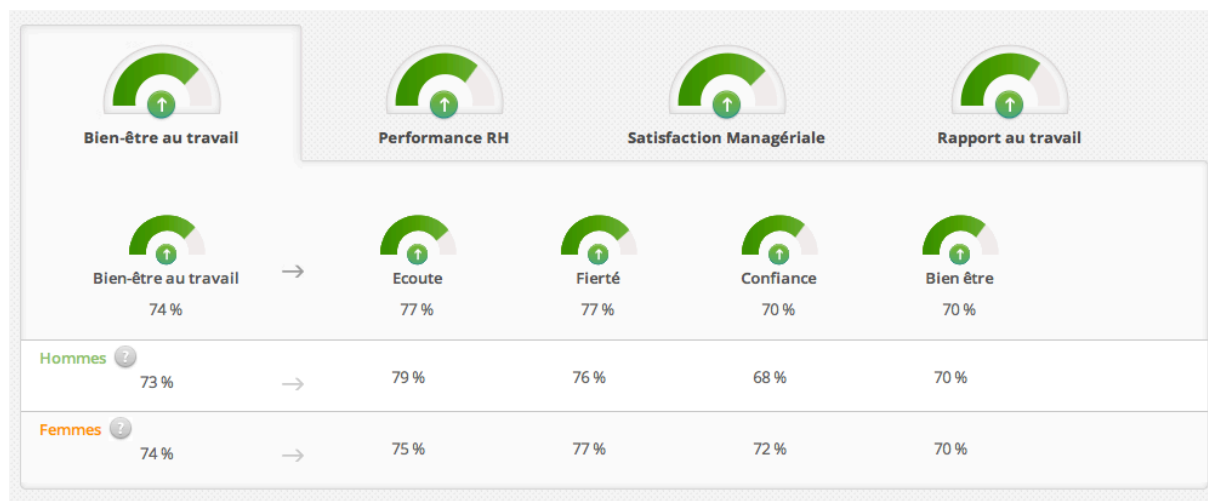
### ➤ **Démarche globale**

La démarche d'O2J s'organise selon les axes suivants :

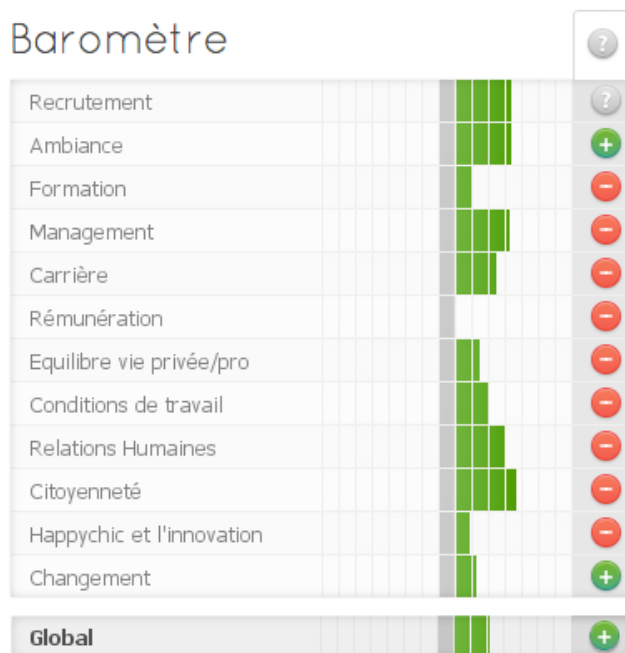
- Comprendre, analyser et personnaliser les audits sociaux
- Mesurer en temps réel la performance sociale
- Analyser le niveau d'engagement des collaborateurs, en interprétant les résultats de l'enquête
- Interagir avec l'ensemble des salariés d'une entreprise, via différentes fonctionnalités, notamment sur les résultats de l'enquête
- Adapter la communication et le management, à partir des conclusions résultant de la mesure
- Travailler la Marque Employeur

➤ **Fonctionnement des indicateurs et du baromètre**

O2J fonctionne à travers une plate-forme web conçue pour assurer de recueil de l'information et encourager la pleine expression de tous les collaborateurs. Elle permet ainsi une interaction entre le collaborateur et la direction de l'entreprise.



La plateforme établit la performance sociale de l'entreprise et mesure l'engagement des collaborateurs à travers de 20 indicateurs clefs et d'un baromètre établi en temps réel, comportant 12 champs d'analyse réalisés sur la base de 98 questions posées aux salariés de l'entreprise.



➤ **Fondement de l'indicateur**

La conception de cette plateforme et des indicateurs qui y sont rattachés se fonde sur l'expertise de professionnels des ressources humaines comme François Geuze (Master MRH de Lille) et Hubert Landier (Consultant spécialisé en relations sociales). Il s'appuie également sur l'analyse critique de personnalités du monde scientifique comme Cecile Van de Velde (Sociologue à l'EHESS) ou Serge Soudoplatoff (Chercheur, écrivain, enseignant,

entrepreneur) et d'un Conseil scientifique comprenant des représentants syndicaux, patronaux, académiques et de la société civile.

➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur d'activité des entreprises*

Toute entreprise française ou internationale

- *Nombre d'entreprises ayant utilisé l'indicateur jusqu'à présent*

PME et grands groupes sont clients de la société Opentojob.

Opentojob a déjà audité plus de 20.000 salariés, en France comme à l'international.

## Méthodologie

---

➤ **Modalité**

- *Administration du questionnaire*

Ce sont les salariés qui répondent sur internet (ou sur papier si besoin est) à un questionnaire (possibilité d'utiliser un questionnaire standardisée afin de bénéficier de benchmark par rapport à une base d'utilisateurs regroupés par secteur d'activité). Depuis juillet 2013, les salariés peuvent également répondre via smartphone ou tablettes. Un espace privatif permet également aux collaborateurs de s'exprimer anonymement, en toute confidentialité et de manière déconnectée du questionnaire.

Un avocat référent CNIL travaille également en étroite collaboration avec O2J afin de répondre aux éventuelles questions des salariés.

- *Collaborateurs interrogés*

L'entreprise est particulièrement attachée à ce que l'ensemble des collaborateurs soient sollicités, afin de s'appuyer sur les vertus de la libre expression pour tous.

- *Diffusion*

Suite à une forte demande, Opentojob accompagne désormais les entreprises dans l'analyse des résultats. Les résultats ne peuvent faire l'objet de retouches a posteriori. Les résultats sont diffusés via la plate-forme pour les seuls salariés de l'entreprise de manière instantanés. Les ressources humaines ont accès à des modules supplémentaires, permettant de regrouper des entités ou groupes de collaborateurs. Dans le cas de certains grands groupes, les résultats peuvent être publics. Une traduction dans d'autres langues peut être réalisée via la plate-forme.

- *Anonymat et taux de réponse*

L'anonymat des répondants est assuré. On obtient généralement plus de 40% de taux de réponse même si celui-ci est très variable selon l'entreprise.

➤ **Composition**

- *Division de l'analyse*

Il y a 20 indicateurs qui recourent 12 champs d'analyse : le recrutement, l'ambiance de travail, la formation, les relations managériales, la carrière, la rémunération, l'équilibre vie privée-vie professionnel, les relations humaines, les conditions de travail, le changement, les valeurs, la citoyenneté.

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

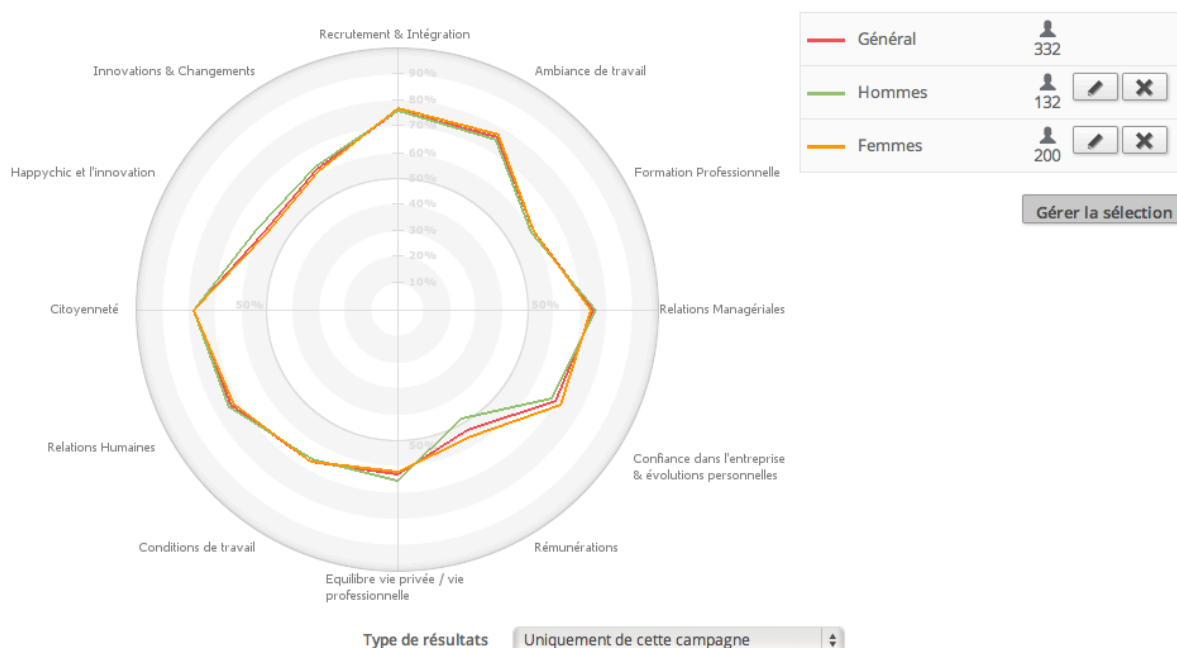
L'indicateur est issu de la tradition de l'audit social mais y ajoute des critères d'analyse. Sa coloration se situe donc à mi-chemin entre une approche défensive de type Risques Psycho-Sociaux et une approche positive sur le Bien-Être. L'outil est donc relativement neutre.

➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

Le livrable prend principalement la forme de la mise à disposition d'une plateforme d'analyse permettant à l'entreprise d'accéder à tout moment aux résultats des enquêtes qu'elle a réalisées.

Analyse du baromètre



Des rapports d'analyse des résultats sont remis au commanditaire. Ils peuvent être approfondis selon les désirs des commanditaires et sont toujours assortis d'un ensemble de propositions de plan d'action permettant des actions sur le court terme (ce qui est important en terme de visibilité de l'impact de la mesure pour les collaborateurs) et de moyen/long terme afin de dépasser la logique de traitement des symptômes des dysfonctionnements sociaux pour s'attaquer véritablement aux causes de ceux-ci.

- *Comparaison avec un benchmark*

Un benchmark est possible avec les entreprises ayant choisi l'utilisation de questions standard proposées par Opentojob.

- *Suivi de l'évaluation*

Thomas DEBOURSE, François GEUZE, Bernard MERCK et Hubert LANDIER apportent leurs analyses complémentaires en fonction de leurs expertises respectives sur 3 ou 4 indicateurs clefs pour lesquels l'entreprise doit agir. En cela, nos experts fournissent des outils pour agir sur la politique sociale et la marque employeur de l'entreprise.

O2J propose par ailleurs un ensemble d'indicateurs simples pour suivre en temps réel l'évolution du climat social et de la performance perçue des grands process RH et managériaux.

- *Fréquence*

Dans le meilleur des scenario, l'indicateur est calculé régulièrement (tous les 3 mois). Les modalités dépendent de la volonté de l'entreprise.

➤ **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

- *Création*

L'indicateur est utilisé depuis 2011. Il a nécessité 3 ans de recherche & développement.

- *Futurs développements*

Une plus grande collaboration des salariés est envisagée par la suite pour se conformer plus avant à leurs attentes. Par ailleurs, des éléments plus conventionnels tels que l'absentéisme, le turn-over et d'autres indicateurs quantitatifs seront ajoutés.

## Informations sur l'organisme

---

➤ **Présentation et historique**

Thomas Gadenne est le fondateur de la société Opentojob (2008).

➤ **Implantation géographique**

Le siège social se situe à Roubaix. L'entreprise délivre son analyse sur toute la France et à l'étranger.

➤ **Type de gouvernance**

- Il existe une charte déontologique interne
- O2J adhère à 4 chartes éthiques internationales pour l'ensemble des salariés
- Il existe un Conseil scientifique comprenant des représentants syndicaux, patronaux, académiques et « divers »

➤ **Nombre de collaborateurs : O2J compte 8 collaborateurs.**

➤ **Réseaux significatifs et marques de reconnaissance**

O2J fait partie de l'Institut de l'Audit Social, Croissance Plus, ETHIC, Réseau Entreprendre Nord et Lille Métropole Initiative.

➤ **Autres partenariats**

O2J a noué des partenariats avec le Master MRH de Lille, la Chambre de commerce et d'industrie de Lille et avec des experts nationaux en RH (Hubert Landier, Bernard Merk, etc.) et des psychiatres/médecins du travail spécialisés dans les risques psychosociaux.

**Statut juridique :** SYNERGENCE, SAS  
**Adresses :** 71 rue du Faubourg St. Antoine - 75011 Paris  
16 rue des Cortots - 21121 Fontaine-les-Dijon  
**Téléphones :** 01 55 78 06 31 / 03 80 78 51 51  
**Contact :** [ludivine.francot@synergence.com](mailto:ludivine.francot@synergence.com)  
**Site Internet :** <http://www.synergence.com>

**SYNERGENCE®**  
ingénierie & communication  
du développement durable

## Activités de l'organisme

---

### ➤ Activités

Agence conseil en stratégie et ingénierie du développement durable, bureau d'études et agence de communication, SYNERGENCE accompagne les entreprises et les organisations dans la mise en œuvre de leur politique de développement durable.

### ➤ Produits et services

- |   |   |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ingénierie d'indicateurs  | <input checked="" type="checkbox"/> Audit                         |
| <input type="checkbox"/> Activités de recherche   | <input type="checkbox"/> Formation                                |
| <input checked="" type="checkbox"/> Conseil (Accompagnement du changement, Gouvernance, Environnement, Stratégie RSE) | <input type="checkbox"/> Labellisation                            |
| <input type="checkbox"/> Certification  | <input checked="" type="checkbox"/> Mise en œuvre de concertation |

## Généralités sur l'indicateur : Sociodiag

---

### ➤ Démarche globale

La première étape est une préparation de l'audit.

- Cadrage général de la mission avec la D.R.H.
- Choix de l'outil : selon les besoins de l'organisation, il est possible d'utiliser un des deux référentiels disponibles au choix (ou bien « climat social » ou « risques psychosociaux ») ou de faire un assemblage des deux.
- Adaptation du référentiel et du questionnaire. Il est ainsi possible de :
  - o Supprimer une famille de question
  - o Modifier les termes des questions (un « salarié » peut devenir un « agent »)
  - o Ajouter des questions dans les familles et en retirer
  - o Adapter à des contextes étrangers (Russie par exemple)
- Organisation logistique avec l'entreprise
- Information du personnel interviewé
- Désignation et formation des responsables de pôle (ou service)
- Mise au point technique

En général, la préparation de l'audit prend 2 semaines, l'enquête se fait en 2-3 semaines, le dépouillement nécessite 1 semaine puis l'enquête exige entre 2 et 3 semaines d'analyse.

➤ **Objectif(s) et principe(s) clé(s) de l'indicateur**

Le Sociodiag est un outil d'analyse du climat social et des risques psychosociaux des entreprises créé par Management et Conjoncture Sociale sur la base des 40 irritants sociaux identifiés par Hubert Landier et Daniel Labbé. Ces travaux recourent les irritants sociaux présentés dans le Rapport Gollac<sup>16</sup>.

Il permet d'établir plusieurs types de diagnostics :

- des résultats globaux,
- des résultats par pôle,
- des résultats par critère statistique,
- des commentaires laissés à la suite de chacune des questions et en fin de questionnaire.

Il permet par ailleurs de recueillir la perception des salariés sur chacun des items du référentiel choisi par l'organisation.

➤ **Fonctionnement de l'indicateur**

Il faut environ 30 mn pour répondre au questionnaire. Le temps de réponse peut aller jusqu'à 45 mn si le salarié met beaucoup de commentaires. L'outil permet par ailleurs de répondre « autre » à une question. L'indicateur utilise alors une sous-question pour comprendre les raisons du non-choix du répondant (je ne suis pas concerné(e), je n'ai pas d'avis, etc.). Ce faisant, les chances de non-réponses sont réduites.

L'outil est déclinable sur plusieurs thématiques grâce à un référentiel dédié en fonction du choix de l'entreprise :

- Climat social (40 items) : perception du degré de cohésion du corps social, des relations de travail avec l'encadrement de proximité, de la mise en œuvre des méthodes de management, du comportement de la direction, des relations collectives de travail et de l'avenir et de l'environnement de l'entreprise.
- Facteurs socio-organisationnels de stress au travail (41 items dont la moitié du climat social) : perception de la qualité des conditions de travail, du degré de cohésion du corps social, des relations de travail avec l'encadrement de proximité, de la mise en œuvre des méthodes de management, du rôle des représentants du personnel et du rôle de la direction et de l'avenir.

L'outil est déclinable en plusieurs langues et il est possible d'arrêter l'enquête en cours de questionnaire et de reprendre à l'endroit où l'on s'est arrêté.

---

<sup>16</sup> Gollac, M., et collège d'experts. (2010). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.



➤ **Fondement de l'indicateur**

L'indicateur trouve sa base scientifique dans un livre, *le management du risque social* de Daniel Labbé et d'Hubert Landier dans lequel environ 1200 salariés ont été interrogés dans le but de comprendre les raisons de la détérioration du climat social. Ces entretiens ont été réalisés dans 50 entreprises de différents secteurs d'activité. Un test réalisé scientifiquement à partir de verbatim recueillis à l'occasion de ces entretiens permet d'affirmer que le référentiel d'origine rassemble environ 85% des facteurs de tension ou de désengagement dans les entreprises implantées en France. Comme vu ci-dessus, on trouve des similitudes avec les travaux de recherche du Rapport Gollac.

➤ **Spécificité(s) de l'outil**

- L'outil permet des commentaires libres des salariés à la fin de chaque question et à la fin du questionnaire global.
- Il existe 3 types de résultats : les valeurs (sur une échelle) des réponses, leur homogénéité (mesure de l'écart-type), et le degré d'importance des critères.
- L'outil est déclinable sur plusieurs thématiques en construisant un référentiel dédié.

➤ **Clientèle**

- *Taille et secteur des entreprises*

Leur secteur et leur taille varie. Il faut néanmoins que l'entreprise/organisation ait 20 collaborateurs au minimum pour préserver l'anonymat.

- *Nombre d'entreprises utilisatrices*

A l'été 2012, 8 entreprises/organisations ont mis en œuvre la démarche Sociodiag.

➤ **Modalités financières**

Le tarif évolue selon le nombre de salariés et l'évaluation en amont et en aval du temps de conseil. Par exemple, une organisation-cliente peut demander en complément un kit de communication.

Les prix peuvent ainsi varier de 20 000 euros à 120 000 euros.

## **Méthodologie relative à l'indicateur**

---

➤ **Modalité**

- *Administration du questionnaire*

L'administration du questionnaire se fait sur internet, sur papier, au travail ou chez soi. Les salariés doivent répondre sur une échelle (tout à fait d'accord, d'accord, assez d'accord, assez peu d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord, autre).

Pour répondre au questionnaire, l'outil nécessite un ordinateur, une connexion internet, une adresse de connexion, un lecteur flash et un code d'accès fournis.

- *Exemples de questions extraites de l'outil*

Je dispose de tous les moyens nécessaires pour faire mon travail correctement.

Mon travail est important pour la réussite de l'entreprise.

Je peux m'organiser comme je veux dans mon travail.

- *Collaborateurs interrogés*

C'est à l'organisation cliente de décider quels sont les collaborateurs interrogés lors de l'enquête.

- *Effectif minimal*

La taille minimal est de 20 personnes car sinon, un problème d'anonymat se pose et les résultats ne sont pas pertinents statistiquement.

- *Diffusion des résultats*

La restitution se fait a minima auprès des personnes interviewées.

- *Anonymat et taux de réponse*

L'anonymat est garanti par la charte éthique contractuelle et le code d'accès, qui est généré par le logiciel. Les taux de participation varient en moyenne de 30 à 75%.

➤ **Composition**

- *Division de l'analyse*

Il existe au début du questionnaire une signalétique qui interroge sur des critères statistiques, comme le type de contrat de travail, la tranche d'âge du répondant ou sa localisation géographique. L'analyse peut donc se conduire sur tout ou une partie de l'entreprise (par pôle par exemple). Le découpage de l'entreprise se fait en amont avec l'organisation pour déterminer les analyses à conduire.

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être au travail global*

Inspiré de l'audit social, des risques psychosociaux, et des irritants psychosociaux, l'approche adoptée par l'outil est de nature défensive, plutôt que focalisée sur le bien-être au travail. Les questions posées sont à spectre plutôt large. Elles n'interrogent en revanche pas le collaborateur en tant qu'individu privé.

➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

Le rapport d'audit comprend :

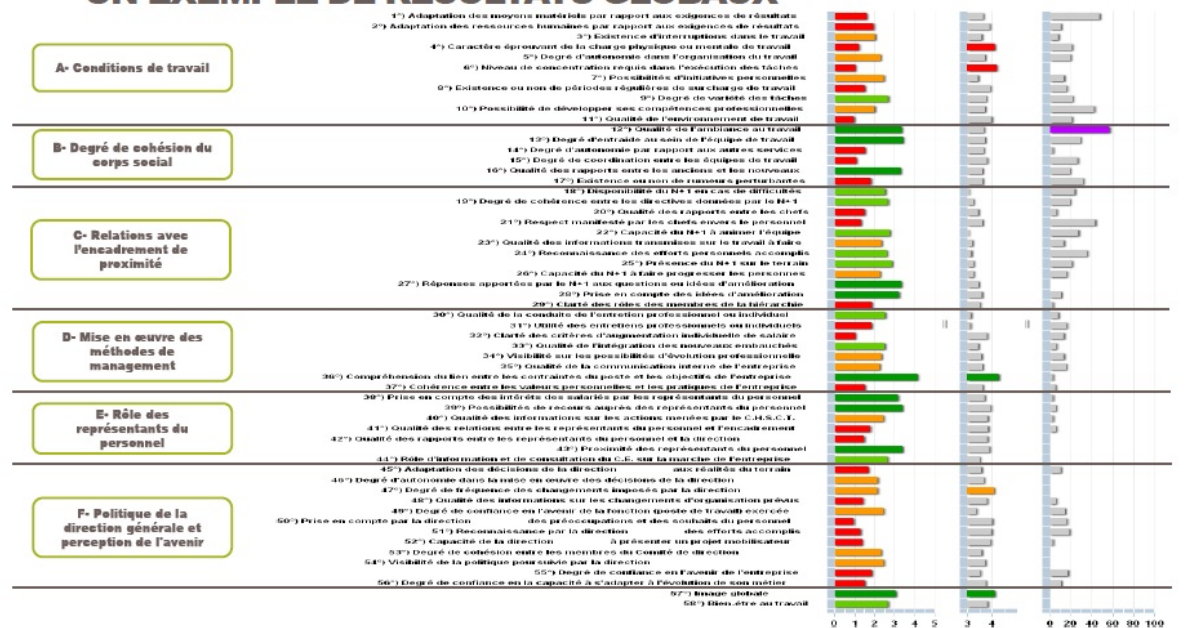
- une présentation et une analyse des résultats quantitatifs,

- une présentation et une analyse des verbatim,

- des préconisations d'actions.

Les plans d'actions sont sur mesure. Les consultants accompagnent le changement en travaillant par exemple sur la communication interne, les relations sociales ou en réalisant des concertations sur un ou des thèmes clés.

## UN EXEMPLE DE RÉSULTATS GLOBAUX



### - Exemples d'analyses

Il est possible de réaliser des comparaisons par statut (ouvrier, ETAM, Cadre), par pôle (unités de management), par tranche d'âge, par équipe, par contrat de travail, par équipe de jour/nuit, par magasin...

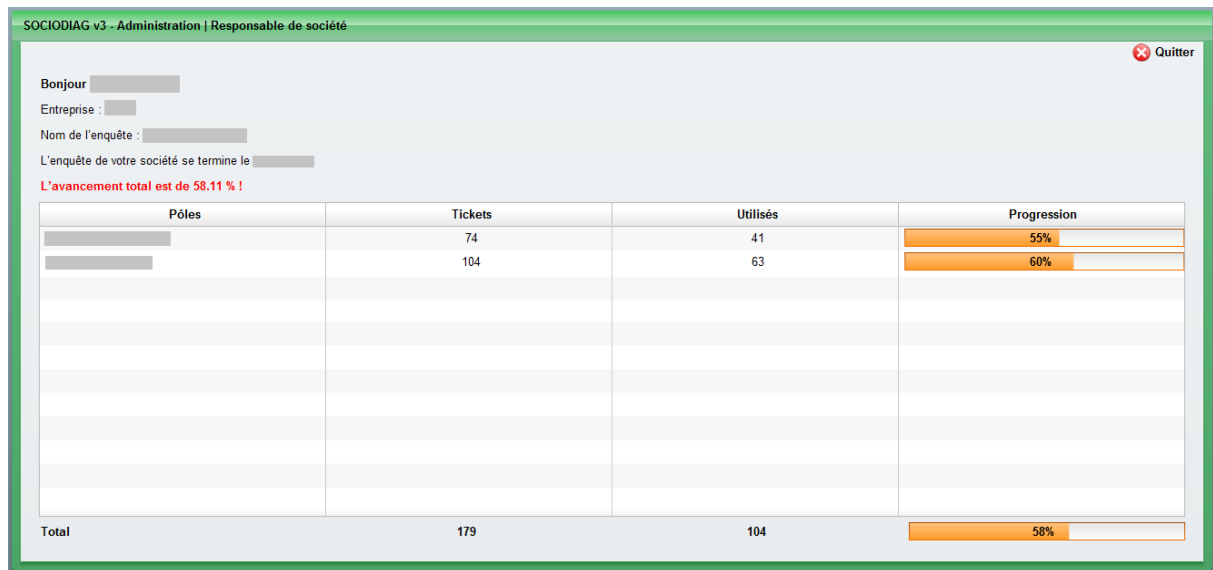
### - Comparaison avec un Benchmark

Le benchmark est possible sur la base de l'expérience des consultants. Il n'est pas pour autant possible d'en réaliser un de manière statistique car il n'existe pas suffisamment de résultats aujourd'hui.

### - Suivi de l'évaluation

Les responsables de pôle et de société disposent de logins spéciaux :

Les responsables de pôle disposent d'un tableau de bord actualisé en direct qui leur permet de voir le nombre de répondants, le taux de participation, le nombre de tickets papiers/classiques utilisés dans leur pôle. Les responsables de société quant à eux ont les résultats d'avancement global et par pôle.



## Informations sur l'organisme

### ➤ Présentation et historique

SYNERGENCE a été créé en 1981 par Didier Livio, actuellement président. Ce dernier a été en tant que président du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) l'un des initiateurs du concept d'entreprise citoyenne.

### ➤ Implantation géographique

Siège social à Paris.

### ➤ Type de gouvernance

SYNERGENCE s'engage à respecter les principes inscrits sur sa charte éthique contractuelle, en particulier :

- A chacune des personnes ayant participé à une enquête la confidentialité de ses réponses, ainsi que l'anonymat sur ses commentaires ;
- De donner collectivement un retour sur les résultats globaux de l'enquête, à charge pour l'entreprise cliente d'organiser cette restitution selon ses pratiques habituelles, dans un esprit d'ouverture et de dialogue. Cette exigence de transparence, dans certaines organisations, peut donner lieu à des présentations auprès du CE et de l'encadrement.

### ➤ Effectif

L'équipe est composée d'une quarantaine de personnes.

**THE HAPPINESS INDICATOR (THI)**  
**par Erasmus Happiness Economics Research Center**  
(à date de l'été 2012 – l'outil peut avoir évolué depuis)

**Activité :** Centre de recherche

**Statut juridique :** Statut légal néerlandais

**Adresse :** Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA Kralingen - Crooswijk, Pays-Bas

**Téléphone :** +31 10 40 81297

**Fax :** +31 10 4089157

**Contact :** J.W.M. Vermeul

**Adresse email :** [vermeul@ese.eur.nl](mailto:vermeul@ese.eur.nl)

**Site Internet :** [www.thehappinessindicator.com](http://www.thehappinessindicator.com)

## Activités de l'organisme

---

➤ **Activité**

L'*Erasmus Happiness Economics Research Organisation* (EHERO) est un centre de recherche multidisciplinaire et un centre d'expertise sur l'économie du bonheur.

➤ **Produits et services**

Ingénierie d'indicateurs

Activités de recherche

Conseil (Ressources Humaines,  
Organisation, Changement, Stratégie,  
Management)

Certification

Audit et diagnostic social

Formation

Labellisation

## Généralités sur l'indicateur « The Happiness Indicator » (THI)

---

➤ **Objectifs et principes clés de l'indicateur**

L'objectif du THI est d'évaluer l'évolution du bien-être subjectif des répondants dans le cadre d'une étude longitudinale (dans le temps). L'HI permet donc d'évaluer l'impact de changements majeurs dans l'environnement d'un travailleur sur sa qualité de vie. De plus, le THI permet de comparer le bien-être des salariés à leur travail avec leur bien-être à l'extérieur de celui-ci.

En plus de fournir une information utile aux répondants et aux entreprises participantes, THI permet de constituer une importante base de données servant à la recherche sur le bonheur et pouvant servir de comparatifs pour les résultats individuels.

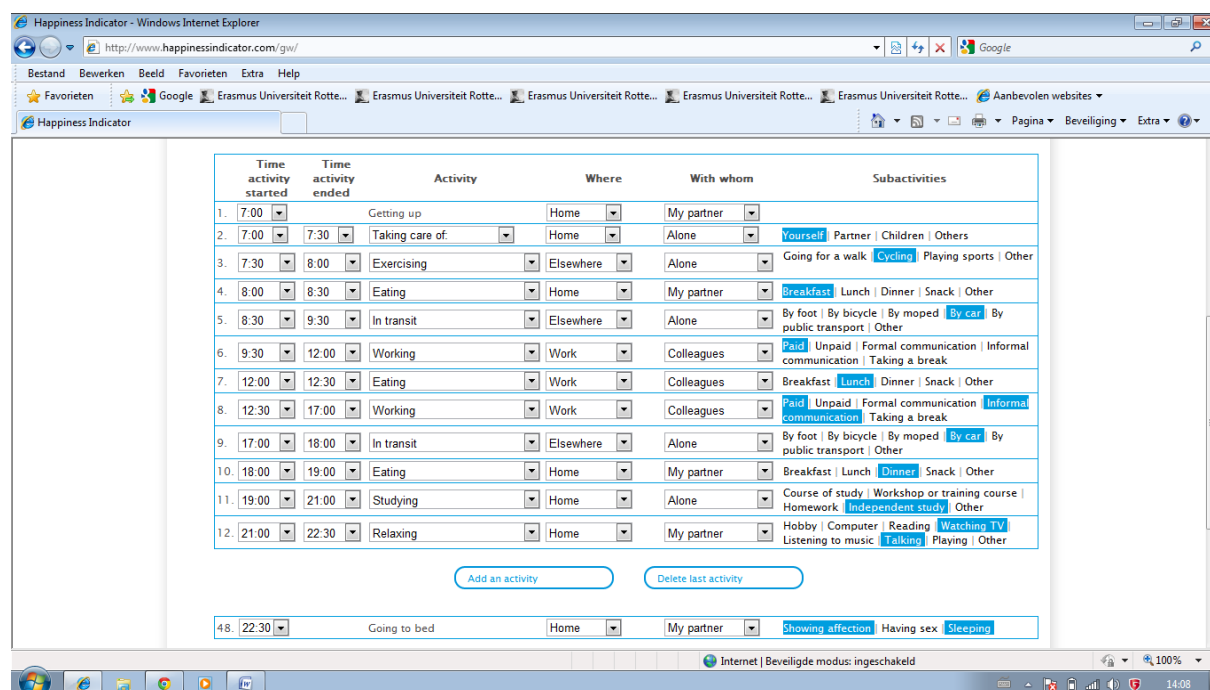
## ➤ Fonctionnement de l'indicateur

Le THI est divisé en différents modules. Le module de base est composé de deux questions simples posées aux répondants :

- Comment vous sentez-vous aujourd'hui ?
- Comment vous êtes-vous sentis dans la dernière semaine/le dernier mois/la dernière année ?

Ces questions permettent de tracer l'évolution du bien-être de l'individu sur une longue période.

Le deuxième module, le module de reconstruction d'une journée, demande aux salariés de dresser la liste des activités qu'ils ont faites la veille et d'évaluer leur bien-être au moment de les accomplir. L'intérêt pour l'entreprise est de pouvoir comparer le bien-être d'un employé au travail avec son bien-être à l'extérieur des heures de travail afin d'en tirer des conclusions sur les perspectives d'amélioration.



The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.happinessindicator.com/gw/>. The page displays a table for reconstructing a day's activities. The table has columns for 'Time activity started', 'Time activity ended', 'Activity', 'Where', 'With whom', and 'Subactivities'. There are 12 rows of activities listed, such as 'Getting up', 'Taking care of', 'Exercising', 'Eating', 'In transit', 'Working', and 'Relaxing'. Each row includes dropdown menus for time, location, and company, and a list of subactivities. At the bottom, there are buttons for 'Add an activity' and 'Delete last activity', and a partially visible row for 'Going to bed'.

	Time activity started	Time activity ended	Activity	Where	With whom	Subactivities
1.	7:00		Getting up	Home	My partner	
2.	7:00	7:30	Taking care of	Home	Alone	Yourself   Partner   Children   Others
3.	7:30	8:00	Exercising	Elsewhere	Alone	Going for a walk   Cycling   Playing sports   Other
4.	8:00	8:30	Eating	Home	My partner	Breakfast   Lunch   Dinner   Snack   Other
5.	8:30	9:30	In transit	Elsewhere	Alone	By foot   By bicycle   By moped   By car   By public transport   Other
6.	9:30	12:00	Working	Work	Colleagues	Paid   Unpaid   Formal communication   Informal communication   Taking a break
7.	12:00	12:30	Eating	Work	Colleagues	Breakfast   Lunch   Dinner   Snack   Other
8.	12:30	17:00	Working	Work	Colleagues	Paid   Unpaid   Formal communication   Informal communication   Taking a break
9.	17:00	18:00	In transit	Elsewhere	Alone	By foot   By bicycle   By moped   By car   By public transport   Other
10.	18:00	19:00	Eating	Home	My partner	Breakfast   Lunch   Dinner   Snack   Other
11.	19:00	21:00	Studying	Home	Alone	Course of study   Workshop or training course   Homework   Independent study   Other
12.	21:00	22:30	Relaxing	Home	My partner	Hobby   Computer   Reading   Watching TV   Listening to music   Talking   Playing   Other
48.	22:30		Going to bed	Home	My partner	Showing affection   Having sex   Sleeping

Le site du THI contient aussi des questionnaires ponctuels servant à évaluer la propension au *burnout* (épuisement professionnel), à la dépression et au stakhanovisme (travail excessif) des répondants.

Les modules peuvent être utilisés indépendamment et à différentes fréquences (par exemple, on peut répondre aux questions sur le bien-être hebdomadairement et faire l'exercice de reconstruction d'une journée mensuellement).

THI a d'abord été conçu pour les individus, mais ses créateurs l'ont adapté pour les besoins des entreprises en raison de son utilité pour celles-ci.

➤ **Fondement de l'indicateur**

THI s'inspire de la science de l'économie du bonheur, du bien-être subjectif et des méthodes d'études longitudinales (au cours du temps). Ruut Veenhoven le concepteur de l'outil est l'un des pionniers de la Science du Bonheur. Il est le fondateur du *Journal of Happiness Studies*, celui de la *World Database of Happiness*. Il est enfin le directeur du département de sociologie du bien-être à la Faculté de Sciences Sociale de l'Université Erasmus de Rotterdam.

➤ **Spécificités de l'outil**

On peut lister 3 particularités du THI :

- Le THI est le seul outil à proposer une segmentation de l'évaluation du bien-être par activité.
- Egalement, c'est le seul test qui soit répété aussi fréquemment.
- Enfin, en interrogeant le bien-être hors du travail, il permet d'étalonner le niveau de bien-être au travail par comparaison.

➤ **Clientèle**

*-Taille et secteur des entreprises*

Les entreprises de tous les secteurs peuvent y avoir accès, mais jusqu'à présent, ce sont surtout les entreprises dans le secteur des services qui l'ont utilisé car la plateforme leur permettait de vérifier à la fois le bien-être de leurs salariés et celui des clients du service, par exemple les patients d'un hôpital.

*- Nombres d'entreprises ayant utilisé l'outil jusqu'à présent*

Peu d'entreprises ont jusqu'à présent utilisé un projet satellite, mais plus de 60 000 individus (pas collaborateurs) ont répondu aux questions sur la plateforme Internet de leur propre initiative dont la moitié plus d'une fois.

➤ **Modalités financières**

Les frais varient en fonction du nombre d'employés et des options choisies. Le service de base pour la première année s'élève à 20 000 €.

## **Méthodologie relative à l'indicateur « The Happiness Indicator » (THI)**

---

➤ **Modalité**

*- Administration du questionnaire*

Les participants reçoivent, à la fréquence voulue, un email leur demandant de répondre aux modules du THI sur le site de l'indicateur.

- *Exemples de questions extraites de l'outil*
- Comment vous sentez-vous aujourd'hui ?
- Comment vous êtes-vous sentis dans la dernière semaine/le dernier mois/la dernière année ?

- *Collaborateurs interrogés*

De préférence, tous les salariés d'une entreprise sont questionnés, mais il est aussi possible de procéder par échantillonnage.

- *Effectif minimal*

Une centaine de répondants sont nécessaires pour utiliser l'indicateur.

- o *Diffusion des résultats*

Les résultats pour l'entreprise sont donnés à ses dirigeants, qui décident ensuite de les partager ou non avec le groupe. Chaque répondant obtient toutefois un graphique présentant ses propres résultats, qu'il peut comparer à la moyenne des gens ayant des caractéristiques similaires à lui dans la banque de données (y compris à l'extérieur de son organisation)

- *Anonymat*

Afin de garantir l'anonymat des employés, les données brutes ne sont jamais remises à l'employeur.

➤ **Composition**

- *Risques psychosociaux et/ou bien-être global au travail*

THI s'intéresse davantage plus au bien-être global qu'il ne se focalise sur les risques ou les enjeux de prévention. Pour autant, les questionnaires ponctuels donnent des indications sur les risques psychosociaux des répondants.

➤ **Livrable**

- *Format du livrable*

Le bien-être subjectif est évalué sur une échelle de 0 à 10. Puisque les données brutes ne sont pas remises à l'employeur, ce sont les chercheurs de l'EHERO qui en font l'analyse en fonction des demandes des entreprises.

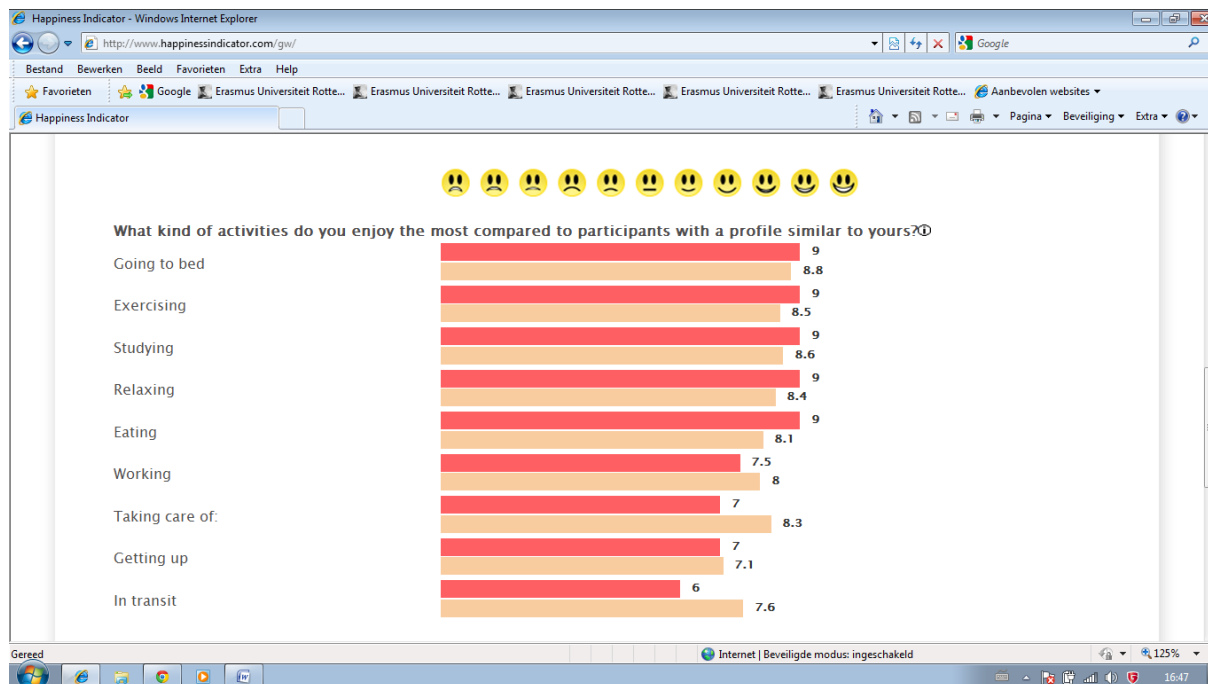
- *Exemples d'analyses possibles*

THI permet plusieurs types d'analyse, notamment une comparaison entre différentes catégories d'employés ou encore une comparaison du bien-être avant et après un changement majeur dans l'entreprise (déménagement, restructuration, etc.) Cette analyse permet d'apprécier l'impact sur le bien-être au travail mais aussi le bien-être dans la globalité.

- *Comparaison avec un benchmark*

Les résultats peuvent être comparés à ceux obtenus dans des entreprises du même secteur d'activité, bien que pour le moment, les données utilisées pour composer les benchmarks proviennent principalement des Pays-Bas.





- *Suivi de l'évaluation*

L'EHERO ne fournit pas de services ou d'accompagnement de conseil une fois son analyse rendue.

- *Fréquence*

Les répondants peuvent choisir à quelle fréquence répondre aux questions. L'analyse complète des données est faite à un intervalle décidé par l'entreprise (une analyse plus fréquente sera plus coûteuse qu'une analyse annuelle).

➤ **Retour et perspective : évolution de l'indicateur**

- *Création*

L'indicateur est utilisé depuis 2010 aux Pays-Bas.

- *Futurs développements*

Avec le temps, l'élargissement de la banque de données avec de nouveaux répondants permettra d'opérer de meilleures comparaisons.

## Informations sur l'organisme

➤ **Présentation et historique**

L'Erasmus Happiness Economics Research Organisation (EHERO) est un centre de recherche multidisciplinaire et un centre d'expertise affilié à l'Université Erasmus de Rotterdam, aux Pays-Bas. Créé en 2012, il a comme mission de recueillir et d'enrichir les connaissances sur la science du bonheur et de la partager autant avec les pouvoirs publics qu'avec le secteur privé afin de favoriser une prise de décision éclairée.

➤ **Implantation géographique**

Le siège social est situé à Rotterdam, aux Pays-Bas, mais l'indicateur peut être adapté et traduit sur demande.

➤ **Type de gouvernance** (CA, déontologie etc.)

Le projet est mené par trois professeurs de l'université de Rotterdam: Arnold Bakker, Wido Oerlemans and Ruut Veenhoven.

➤ **Effectif**

Environ 25 personnes travaillent à temps partiel sur le projet au sein de l'Université, en plus de quelques autres à l'externe.

➤ **Réseaux significatifs**

Les chercheurs de l'EHERO sont membres, à titre personnel, de différentes organisations telles que l'*International society for Quality of Life Studies* et l'*International Society of Positive Psychology*.