



Étude sectorielle 2017

regards d'experts

Indice de Bien-Être au Travail[®] (IBET)



Santé
Prévoyance
Épargne
Retraite



Comme vous !

Sommaire

- 1. L'IBET, un outil objectif de pilotage de la performance** page 6
 1. Qu'est-ce que l'IBET ?
 2. Ses spécificités
 3. Dans quel cas utiliser l'IBET ?
 4. La méthodologie

- 2. Un indice de référence pour piloter le bien-être au travail** page 10
 1. Quel rôle pour le manager ?
 2. Pilotage et management de la transformation socioéconomique
 3. Le pilotage augmenté de la performance managériale (PDCA)

- 3. La performance sociale, un enjeu pour rétablir la confiance dans l'entreprise** page 12
 1. Un IBET stable en 2017
 2. Répartition de l'impact économique et des coûts compressibles
 3. Analyse macrosectorielle et par secteur d'activité
 4. Analyse par taille d'entreprise
 5. Analyse de la sinistralité régionale par secteur d'activité
 6. Analyse des mouvements des collaborateurs
 - A. Non-disponibilité
 - B. Sorties forcées employeur
 - C. Désengagements déclarés salarié
 - D. Désengagements réciproques

- 4. L'organisation du travail, un facteur de compétitivité des entreprises** page 18
 1. La non disponibilité du collaborateur
 2. Les mouvements de personnel
 3. Impacts et bénéfices



« L'autonomie, l'utilité sociale, la reconnaissance, la qualité des relations... sont des dimensions essentielles du bien-être des salariés. »



Convaincu que son rôle ne se limite pas à la simple délivrance de prestations de santé/prévoyance et considérant que la performance d'une entreprise est étroitement liée au bien-être de ses salariés, le Groupe APICIL œuvre à promouvoir, depuis plusieurs années déjà, la démarche de performance sociale. Catherine d'Aléo, Directrice du Développement de la performance sociale du groupe, explique : « On pourrait dire que la performance sociale se matérialise par l'engagement des salariés dès lors que l'entreprise investit en matière de santé et de bien-être au travail. Un salarié peut être très compétent, cependant, s'il n'est pas en bonne santé ou s'il n'est pas satisfait de ses conditions de travail, il ne se mobilisera pas dans le projet de l'entreprise. »

L'autonomie, l'utilité sociale, la reconnaissance, la qualité des relations... sont des dimensions essentielles du bien-être des salariés. Sans ces fondamentaux, parfois difficiles à réunir, le mal-être en entreprise (désengagement socio-organisationnel) se développe avec des répercussions évidentes sur la productivité : absentéisme, présentéisme, retard, turn-over... il doit donc être quantifié et devenir un véritable outil de pilotage objectif de la performance. Ainsi, pour accompagner ses clients et leur proposer une méthodologie complète impliquant tous les acteurs de l'entreprise, le Groupe APICIL s'est associé à Mozart Consulting*, pour créer un Indice de Bien-Être au Travail, l'IBET®. Il a pour vocation d'être un système de mesure, permettant d'évaluer l'engagement réciproque des parties prenantes et de dresser des indicateurs préalables à la mise en place d'actions de diagnostic, de recommandations et d'accompagnement au sein de l'entreprise.

Nous vous invitons à découvrir l'édition 2017, basée sur les statistiques officielles 2015.

Mozart Consulting* est un cabinet dédié à la valorisation du capital humain dont l'objectif est de concilier performance socioéconomique et Qualité de Vie au Travail (QVT). Mozart Consulting apporte une expertise innovante sur les stratégies d'engagement des parties prenantes sur des thématiques variées : Performance et Transformation, Responsabilité Sociale des Entreprises, Qualité de Vie au Travail, Santé au Travail... Victor Wagnine, Président-Fondateur est ingénieur de formation avec plus de 25 ans de direction d'entreprise à son actif, il anime une équipe et un réseau pluridisciplinaire d'expertise.

Introduction

*Mozart Consulting est une entité de WillBe Group, cabinet de conseil en stratégie et management, composé de 50 consultants et ayant réalisé un chiffre d'affaires de 10,5M€ en 2016

1. L'IBET, un outil objectif de pilotage de la performance

1. Qu'est-ce que l'IBET ?

L'IBET est le premier système de mesure du bien-être au travail. Outil de reporting social, il permet d'évaluer le risque socio-organisationnel au sein de l'entreprise ou son potentiel de survaleur sociale. L'IBET distingue les plans d'actions d'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle. Ainsi, l'IBET peut être considéré comme un indicateur puissant de dialogue social et de communication. Il permet aux parties prenantes des organisations du travail (direction, management, élus) de définir ce qui est constatable, mesurable, et d'établir une cartographie statistique et sectorielle de l'engagement, révélateur de performance sociale.

2. Ses spécificités

- **Il est statistique**, car basé sur des indicateurs dont la valeur prédictive sur la marge est démontrée (ex. : l'absentéisme et les sorties forcées).
- **Il est agrégatif** car la mesure débute à la maille de l'unité de travail et se termine au niveau sectoriel, ce qui permet le benchmark interne (entre unités de travail) et externe (avec les acteurs concurrents du secteur).
- **Il est prédictif, préventif et offensif** car il permet de piloter le désengagement, le risque psychosocial et l'organisation du travail, en les reliant directement à la rentabilité de l'entreprise.

À SAVOIR

L'IBET mesure la performance sociale de l'entreprise, au même titre que l'EBIT* mesure la performance économique. En combinant ces deux indices, les parties prenantes disposent d'une image fidèle et réciproque de la performance socioéconomique de l'entreprise

* EBIT : «Earnings Before Interests and Taxes» qui est l'équivalent du résultat d'exploitation dans les normes comptables françaises

3. Les avantages de l'IBET

- ➔ Une mesure effective et prédictive de la performance socio-organisationnelle.
- ➔ Un outil de pilotage objectif, réalisé à partir de données chiffrées de l'entreprise et de son secteur.
- ➔ Un engagement dans une démarche éthique, en lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise et la prévention primaire des risques psychosociaux.
- ➔ Un projet transversal et fédérateur, qui permet de casser les fonctionnements en silos.
- ➔ Des indicateurs personnalisés en fonction de la spécificité de chaque entreprise, de leurs objectifs et leurs attentes, co-construits avec les parties prenantes, favorisant ainsi la réalité du dialogue social.

L'IBET apporte un éclairage décisionnel, basé sur l'engagement réciproque des parties prenantes, afin de mieux accompagner le changement par la ligne managériale. Il peut être intégré aux normes financières et extra-financières. Il s'inscrit dans la catégorie des « risques opérationnels » pour les normes comptables et assurantielles. Il objective également les transactions de « fusions/acquisitions ». Le ratio élargit les phases d'audit au risque social opérationnel (badwill social®) lié au capital humain, ou à l'opportunité de révéler un Goodwill Social®, données clés pour un investisseur.

SECTORIEL ET SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE

ORGANISATIONNEL

SPÉCIFIQUE

Benchmark sectoriel & socio-démographique*

défini à partir des données de l'entreprise et comparé avec les statistiques sectorielles et sociodémographiques. Les taux sont issus des statistiques officielles de mouvement de main d'œuvre pour les sorties forcées de personnel DARES (Direction de l'Animation de Recherches des Études et des Statistiques), des statistiques CNAMTS (Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés) pour les journées non travaillées en AT/MP/TR (Accidents du Travail, Maladies Professionnelles, Accidents dus aux TRajets) et du référentiel socioéconomique de Mozart Consulting constitué de 6 000 000 de données sociales.

*Faisant l'objet d'une étude annuelle réalisée par Mozart Consulting avec le soutien du Groupe APICIL.

Référentiel interne organisationnel défini à partir des données de gestion sociale existantes dans l'entreprise, relatives aux mailles organisationnelles, métiers et démographiques choisies, appliquées aux indicateurs de non disponibilité et de désengagements réciproques.

Modèle spécifique défini à partir du niveau organisationnel et d'autres indicateurs partagés avec les parties prenantes internes : santé/sécurité au travail, dialogue social, transformation, risk management, innovation, RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), qualité de vie au travail, performance RH, achats responsables, HQSE (Hygiène Qualité Sécurité et Environnement)...

Ses applications :

- Donner aux parties prenantes un référentiel de la qualité sociale du travail, source de santé économique collective et individuelle.
- Aborder la performance sociale par une mobilisation de prévention primordiale sur l'engagement réciproque et la disponibilité des acteurs.
- Permettre aux parties prenantes de partager une « Big Data » de signaux faibles de qualité et de transparence, éclairant l'émergence d'une surveillance sociale de performance, basée sur la confiance réciproque.
- Eclairer les nouvelles demandes d'actions de progrès : compétitivité sociale, engagement, santé globale, mobilisation, responsabilité sociale et qualité de vie au travail, par une lecture intégrée de la performance.

4.

La Méthodologie

INDICES DE RÉFÉRENCES	NIVEAUX D'ENGAGEMENT
IBET > 0,95	Sur-engagement
0,90 < IBET < 0,95	Adhésion
0,85 < IBET < 0,90	Bonne pratique
0,80 < IBET < 0,85	Contenu
0,75 < IBET < 0,80	Contraint
0,70 < IBET < 0,75	Dégradé
0,65 < IBET < 0,70	Désengagement
0,60 < IBET < 0,65	Épuisement
0,55 < IBET < 0,60	Renoncement
IBET < 0,55	Chaos

L'ÉQUATION SYSTÉMIQUE ENTRE L'ORDRE ET LE DÉSORDRE SOCIO-ORGANISATIONNEL S'ÉTABLIT PAR :

→ **Indice d'Engagement (IBET®) + ΣTaux de Désengagement = 1**

L'IBET est un indice socioéconomique allant de 0 à 1 pour sa valeur maximum, traduisant la meilleure performance de l'engagement socio-organisationnel. Par convention de qualité, le bien-être au travail révélateur de l'engagement, se situe dans une zone de bonnes pratiques ayant un IBET > 0,85.

« L'IBET n'est ni une méthode particulière, ni un gadget managérial. C'est un outil décisionnel, basé sur la confiance et la coopération des acteurs clés. »

2. Un indice de référence pour piloter le bien-être au travail

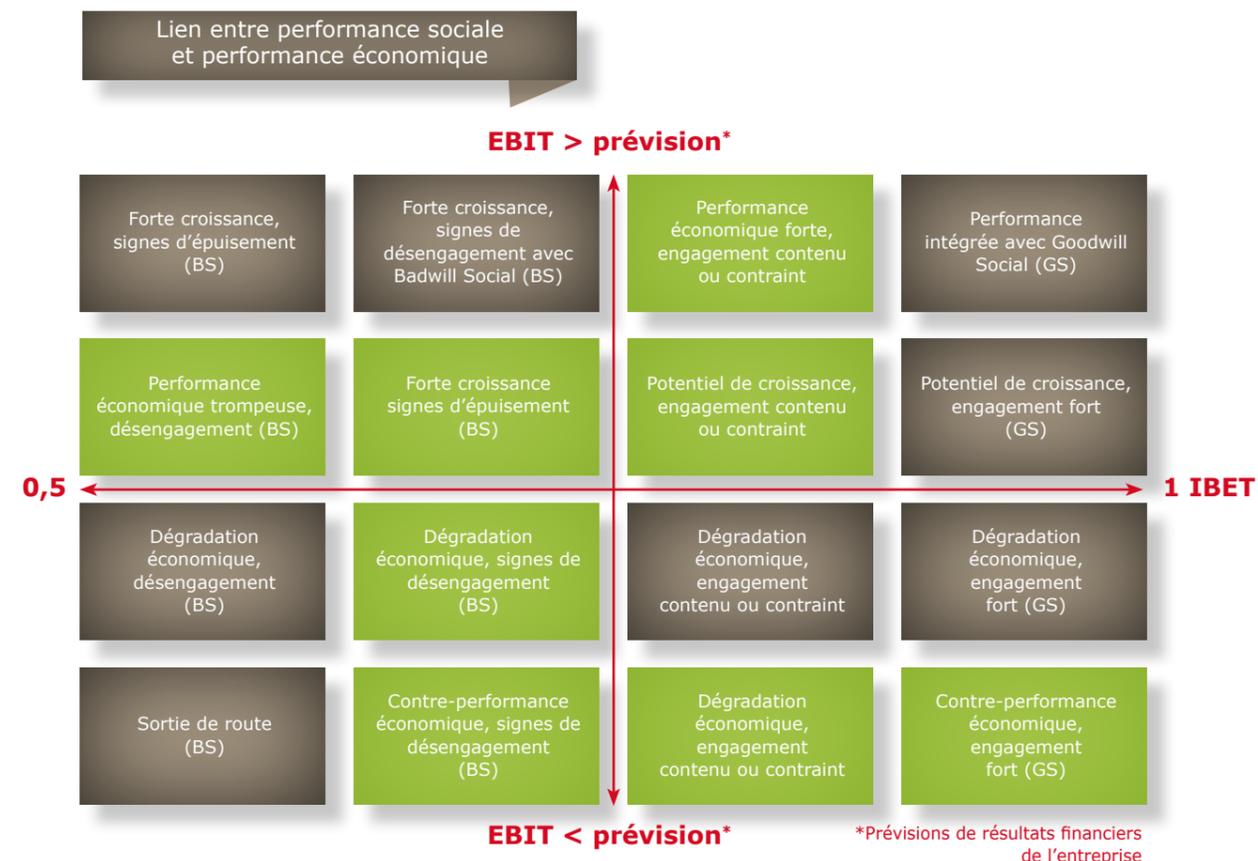
L'IBET n'est ni une méthode particulière, ni un gadget managérial. C'est un outil décisionnel, basé sur la confiance et la coopération des acteurs clés. Ainsi, la construction des indicateurs constitutifs de l'IBET est collaborative. Elle se fait entre les parties prenantes : la direction, le management et les élus. En définissant conjointement les indicateurs de la QVT (Qualité de Vie au Travail), la notion de travail réapparaît et redonne du sens. L'analyse ne se limite plus à l'économique, elle devient « socioéconomique ».

1. Quel rôle pour le manager dans l'élaboration de cet indice ?

Parce qu'il peut être le premier utilisateur de l'IBET mais aussi son ambassadeur, le manager joue un rôle clé dans l'élaboration de cet indice. Un manager qui dirige un département de 400 salariés répartis dans 12 agences connaît très bien les performances économiques de celles-ci. Avec l'IBET, il sait également comment ces agences sont managées, si le personnel est bien intégré et engagé. Quand il calcule l'IBET des fonctions commerciales, des fonctions supports, etc. il relie le social et l'économique en évitant la subjectivité. Avec l'IBET, le manager a enfin une norme intégrée, qui est une aide précieuse pour mieux encadrer, soutenir, expliquer, orienter, évaluer... Cette méthode lui donne des ratios, des chiffres, qui peuvent être discutés avec les parties prenantes. Elle offre une vision de la réalité socioéconomique de l'entreprise, et en montre les coûts et les gains si on l'améliore. Avec le déploiement de l'IBET, la direction envoie un signal de transparence sur la dimension sociale de la performance.



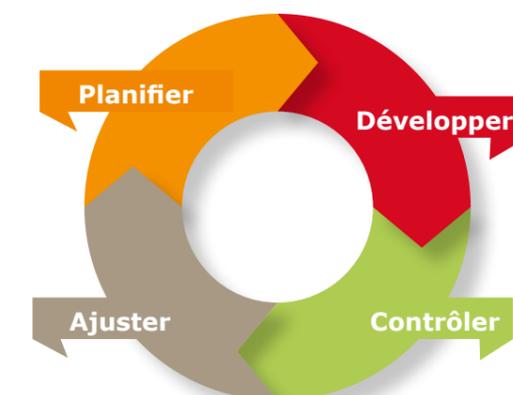
2. Pilotage et management de la transformation socioéconomique



3. Le pilotage augmenté de la performance managériale (PDCA)

La première étape est d'aborder la qualité du travail principalement objectivée par l'IBET, puis la Qualité de Vie au Travail. Selon l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), on dénombre six dimensions à la Qualité de Vie au Travail : l'égalité des chances, les relations de travail/le climat social, la santé au travail, le contenu du travail, l'employabilité/le développement professionnel et le partage/création de valeur. Les trois collègues, direction, managers, élus, travaillent ensemble sur chaque processus d'après leur ressenti, dans chaque dimension et le plus objectivement possible. La définition du bien-être au travail est toute simple et sert de guide normatif : c'est pouvoir bien faire son travail, être au travail et générer du sens.

- P** L'IBET va mesurer les interactions entre ces six dimensions (Piloter-Planifier).
- D** La conduite collaborative du projet va permettre de définir les plans d'actions (Développer-Déployer).
- C** La ligne managériale va contrôler et évaluer l'efficacité du plan d'actions et son impact sur la mesure de l'IBET.
- A** La ligne managériale en collaboratif va ajuster-adapter le plan d'actions avec ses objectifs, ses résultats et ses moyens.



3. La performance sociale, un enjeu pour rétablir la confiance dans l'entreprise

1. Un IBET stable et « contraint » en 2017

L'édition 2017 de l'étude sectorielle de l'IBET, basée sur les statistiques officielles 2015, fait apparaître un IBET stable par rapport à 2014 : il s'établit à 0,75 soit un niveau d'engagement qualifié de « contraint » révélateur d'une dégradation de valeur ajoutée de 25 %.

Ayant pour source le secteur privé et ses 18,3 millions de salariés, l'IBET 2015 révèle un coût du désengagement réciproque et de non-disponibilité de l'ordre de 12 600 € par an et par salarié. Sur ces 12 600 €, 20 % sont des coûts incompressibles du désengagement, les 80 % restants (soit 10 080 €) sont des coûts compressibles et donc récupérables pour les entreprises qui décident d'agir sur la QVT.

Les coûts compressibles de non-disponibilité liés aux arrêts de travail s'élèvent à 2 300 € tandis que ceux liés aux désengagements réciproques employeur/salarié s'élèvent à 7 780 €. De plus sur ces 10 080 € de coûts compressibles, 2 520 € sont considérés comme une provision pour risque de présentisme de santé et/ou de désengagement.

La santé/sécurité représente un enjeu de 5,75 % de la masse salariale, soit 2,6 % du PIB national.

L'IBET 2015 révèle ainsi un gisement de compétitivité sociale de l'ordre de 11,5 % du PIB au niveau national, soit 230 milliards d'euros.

La loi Rebsamen de 2015 qui fait de la QVT, pour les entreprises de plus de 50 salariés, un enjeu global de dialogue social, peut et doit permettre d'agir pour une santé globale et une performance sociale en devenir. Un gain de 10% sur la QVT offre un avantage comparable à une augmentation de 1 % de performance, liée à l'activité économique.

Cette stabilité s'analyse d'une part, par une augmentation des arrêts de travail de santé (+1 %) et d'une augmentation du désengagement employeur (+3,7 %) et d'autre part, d'une légère réduction des désengagements salariés (-1 %).

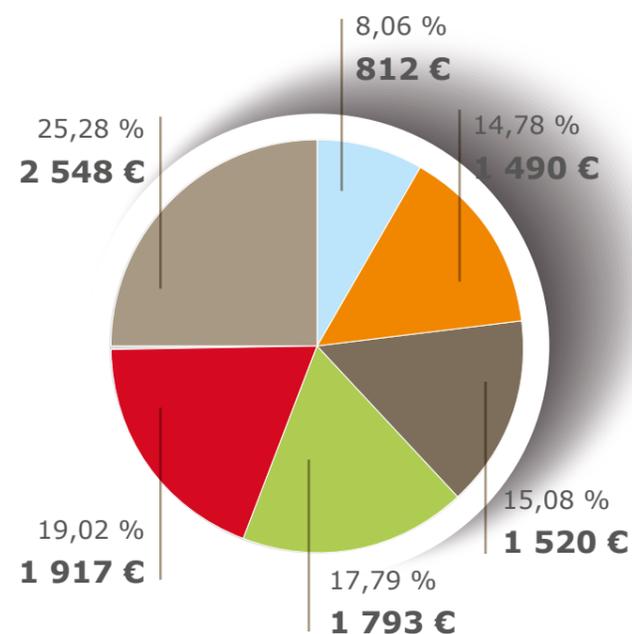
La performance sociale s'impose ainsi comme un objectif légitime pour rétablir la confiance dans l'entreprise.

2. Répartition de l'impact économique et des coûts compressibles

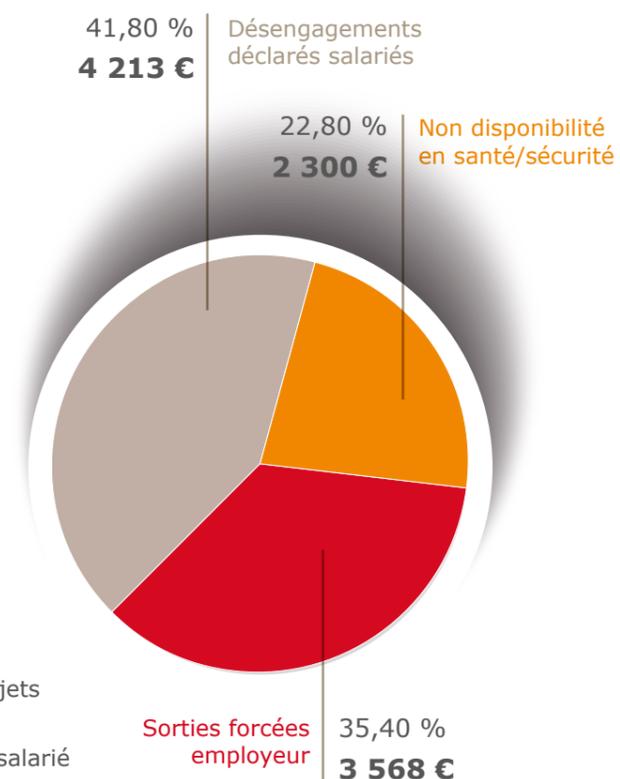
Le coût global du mal-être au travail est de 12 600 € par an et par salarié, 20 % de cette somme est considérée incompressible, mais les entreprises peuvent agir sur la qualité de vie au travail pour améliorer leur performance sociale, qui représente un gisement de compétitivité de 80 % de l'impact global.



Répartition des coûts compressibles sur les taux intermédiaires de l'IBET



Répartition des coûts compressibles sur les taux principaux de l'IBET



- Accidents du Travail, Maladies Professionnelles, Trajets
- Absentéisme pour maladie ordinaire (50 %)
- Ruptures conventionnelles réciproques employeur/salarié
- Sorties en période d'essai réciproques employeur/salarié
- Licenciements non-économique (faute, incapacité, invalidité, inaptitude non liés aux AT/MP/TR (Accidents du Travail, Maladies Professionnelles, Accidents dus aux TRajets))
- Démissions pour désengagements

3.

Analyse macrosectorielle et par secteur d'activité

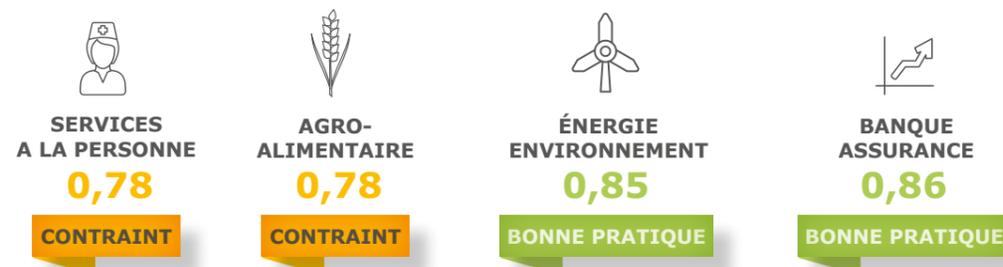
L'IBET global 2017 ressort au même niveau que celui de 2016 à 0,75 correspondant à un niveau « contraint ». Au niveau macrosectoriel, 14 points d'indice IBET séparent le secteur industrie du tertiaire.



- L'IBET du macrosecteur tertiaire perd 1 point par rapport à l'édition précédente, ce macrosecteur est le plus touché par le désengagement socio-organisationnel.
- La construction perd 3 points d'IBET entre 2016 et 2017 passant d'un niveau « contraint » à un niveau « dégradé » avec pour cause principale une augmentation de 28 % des taux de sorties forcées employeur.
- L'industrie conserve son niveau de 2016 en « bonne pratique » et sur performe les autres macrosecteurs.



- Les ESN (Entreprises du Secteur Numérique) doivent davantage concilier engagement et transformation digitale.
- Les secteurs commerce non-alimentaire, services aux entreprises et transport logistique restent à un niveau « dégradé ».
- Bien qu'ayant perdu un point d'indice entre 2016 et 2017, le secteur de l'information /communication reste à un niveau « contraint ».



- Les secteurs services à la personne et agroalimentaire perdent tout deux un point d'indice mais restent à un niveau « contraint ».
- Le classement est toujours dominé par le secteur banque/assurance suivi de près par l'énergie/environnement

4.

Analyse par taille d'entreprise

	 TERTIAIRE	 CONSTRUCTION	 INDUSTRIE
De 1 à 9 salariés	En ↘ de 1 point par rapport à 2016 0,70 DÉGRADÉ	En ↘ de 7 points par rapport à 2016 0,65 DÉSENGAGEMENT	En ↗ de 4 points par rapport à 2016 0,79 CONTRAIT
De 10 à 49 salariés	Stable par rapport à 2016 0,69 DÉSENGAGEMENT	Stable par rapport à 2016 0,77 CONTRAIT	En ↗ de 4 points par rapport à 2016 0,81 CONTENU
+ de 50 salariés	En ↗ de 3 points par rapport à 2016 0,77 CONTRAIT	Stable par rapport à 2016 0,79 CONTRAIT	En ↗ de 4 points par rapport à 2016 0,89 BONNE PRATIQUE

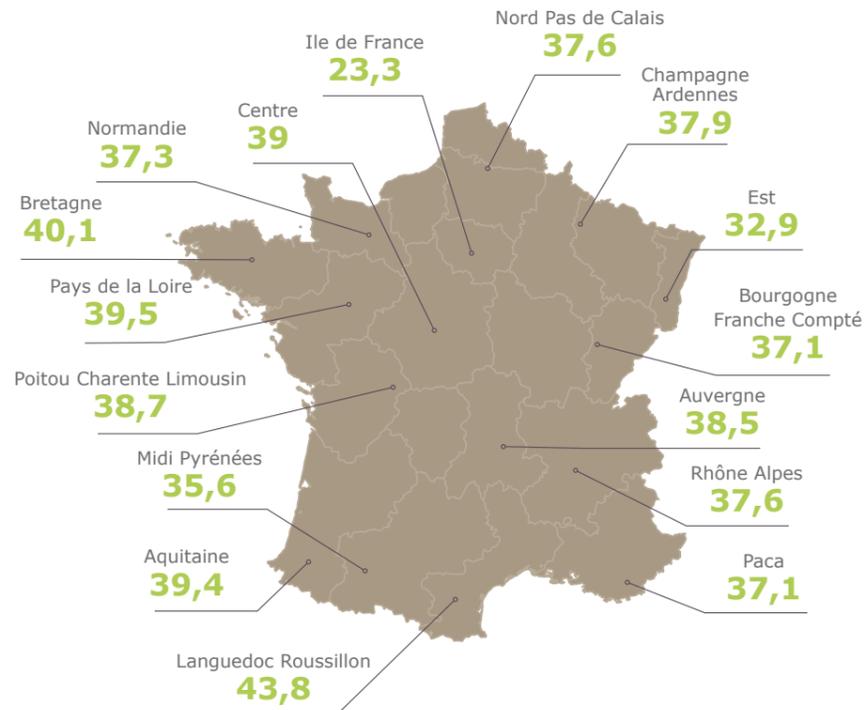
- L'IBET du macrosecteur Industrie surpasse toujours celui des macrosecteurs construction et tertiaire. Par ailleurs, plus la taille d'entreprise augmente, plus le fossé se creuse entre les macrosecteurs.
- Pour les entreprises de 1 à 9 salariés, l'écart entre l'IBET industrie et l'IBET Tertiaire est de 9 points.
- Pour les entreprises de 10 à 49 salariés, ce même écart est de 12 points.
- Pour les entreprises de plus de 50 salariés, ce même écart est de 12 points.

5.

Analyse de la sinistralité régionale par secteur d'activité

Nombre d'accidents du travail pour 1 000 salariés en 2015

Source : Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés
NB : nouveau découpage des régions non pris en compte car données 2015



Sinistralité sectorielle en 2015

Source : - Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs salariés pour les journées perdues
- Mozart Consulting pour le calcul des taux et l'intégration des coefficients de coûts cachés

Secteur	Taux d'accidents du travail	Taux de maladies professionnelles	Taux d'accidents de trajet
Métallurgie	1,15 %	0,52 %	0,18 %
Construction	2,93 %	0,72 %	0,18 %
Transports	2,04 %	0,23 %	0,20 %
Alimentation	1,88 %	0,70 %	0,32 %
Chimie, caoutchouc	1,03 %	0,62 %	0,15 %
Bois, ameublement	1,79 %	1,02 %	0,17 %
Commerce non alimentaire	0,99 %	0,17 %	0,19 %
Services aux entreprises	0,38 %	0,06 %	0,13 %
Services à la personne	2,12 %	0,35 %	0,35 %

6.

Analyse des mouvements des collaborateurs

A. Non-disponibilité

- L'absentéisme pour maladie ordinaire se dégrade dans l'ensemble des macrosecteurs.
- L'absentéisme pour cause AT/MP/TR progresse dans l'ensemble des secteurs
- Les secteurs banque et services aux entreprises maîtrisent leurs arrêts de travail, contrairement au secteur construction.

B. Sorties forcées employeur

- Progression générale des taux de sorties forcées pour l'ensemble des macrosecteurs, surtout dans le secteur de la construction où le TSF (Taux de Sorties Forcées par l'employeur) a progressé de près de 28 %.
- Le taux de ruptures conventionnelles à l'initiative employeur est également en progression sur l'ensemble des macrosecteurs.
- Les sorties forcées sont les plus fortes dans le secteur des services aux entreprises. À l'inverse elles sont les plus faibles dans le secteur de l'énergie/environnement.

C. Désengagements déclarés salariés

- Baisse générale des démissions dans le macrosecteur industrie (-17 % en moyenne).
- Les ruptures conventionnelles à l'initiative des salariés progressent sur l'ensemble des macrosecteurs.
- Les sorties en période d'essai à l'initiative du salarié restent stables dans l'ensemble des secteurs sauf dans la construction où elles explosent (+42%)
- Les désengagements déclarés sont les plus faibles dans le secteur de l'énergie/environnement. En revanche, la situation est préoccupante dans les secteurs des services (information/communication, Entreprises du secteur numérique, services aux entreprises et commerce non-alimentaire).

D. Désengagements réciproques

- Le désengagement salarié est très fort dans les secteurs des services.
- À l'inverse, le désengagement employeur est plus fort dans le macrosecteur construction
- Les secteurs dans lesquels le désengagement employeur est le plus fort sont les entreprises du secteur numériques (64 %), l'information/communication (62 %) et le commerce non-alimentaire (59 %).



4. L'organisation du travail, un facteur de compétitivité des entreprises

Pour le pilotage de la performance des différentes mailles socio-organisationnelles, les directions et les managers utilisent des indicateurs de tableaux de bord de gestion RH (GRH), construits uniquement sur les coûts directs. Mais les interactions des processus opérationnels sont générateurs de coûts cachés socioéconomiques indirects, impactant fortement la performance. L'absentéisme, les journées non travaillées pour AT/MP/TR et la rotation du personnel entraînent des pertes très significatives de valeur ajoutée.

Les mauvaises organisations du travail sont ainsi la première cause de dégradation de la compétitivité des entreprises du secteur privé (18,3 millions de salariés), bien avant les coûts salariaux et charges sociales.

1. La non disponibilité du collaborateur

La non disponibilité du collaborateur peut se traduire par :

- des sursalaires : salaire payé à la personne absente par l'entreprise avant la prise en charge par une mutuelle,
- des surtemps : temps supplémentaire passé par le remplaçant pour prendre en charge le travail de la personne absente,
- des surconsommations : recours à des intérimaires,
- des non productions : le travail est laissé en suspens dans l'attente du retour de la personne absente.

2. Les mouvements de personnel*

Les mouvements de personnel peuvent se traduire par :

- des sursalaires : un nouvel embauché fait des travaux d'un niveau inférieur à son niveau de qualification,
- des surconsommations : les recrutements manquent d'efficacité et les recours aux missions de recrutement externe sont nombreux (CDD, intérimaires),
- des surtemps : temps passé à former les nouveaux embauchés,
- des non productions : temps improductif lié à l'effet d'apprentissage.

* Source ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations) de l'Université Jean Moulin, Lyon

3. Impacts et bénéfices

Dans ces conditions, la performance socio-organisationnelle devient un objectif légitime pour rétablir la confiance dans l'entreprise, car elle engage le niveau de santé globale et par la même, la construction d'un collectif de performance pour l'organisation.

Cette stratégie de développement social passe par une politique de prévention primaire en santé/sécurité et une révision de la QVT à organiser entre les parties prenantes. Générer une survaleur sociale de performance de tous les « inter-acteurs » nécessite en effet une conduite collaborative du changement.

Attirer, intégrer et fidéliser les talents par une image de performance économique, éthique et sociale, contribue à améliorer le climat social. Dans le même temps, cela conduit à réduire les coûts cachés du désordre socio-organisationnel et à libérer la confiance.

A SAVOIR

- 1 point d'indice IBET gagné ou perdu, c'est 1 % de la masse salariale en coûts directs et indirects.



Groupe APICIL
38, rue François Peissel
69300 Caluire et Cuire
www.apicil.com

