

Étude sectorielle 2015

regards d'experts

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



Santé
Prévoyance
Épargne
Retraite



Comme vous !

Sommaire

Chapitre 1.

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

- 1. Les spécificités de l'IBET page 4
- 2. Les applications de l'IBET page 5
- 3. Le pilotage du bien-être au travail page 5

Chapitre 2.

Une priorité : préserver la qualité du travail

- 1. Un IBET contraint en 2013 page 6
- 2. Analyse sectorielle page 7

Chapitre 3.

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

- 1. La non disponibilité du collaborateur page 9
- 2. Les mouvements de personnel page 9
- 3. Impacts et bénéfices page 9

Chapitre 4.

Une norme commune à tous les acteurs de l'entreprise

- 1. Quel rôle pour le manager ? page 10
- 2. Pilotage et Management de la transformation socioéconomique page 10
- 3. Le pilotage augmenté de la performance managériale (PDCA) page 11

Chapitre 5.

La performance sociale vue par le Groupe APICIL

page 11

Édito

Conscient que la composante intrinsèque de la pérennité et de la compétitivité des entreprises est le bien-être des salariés, APICIL construit sa différence depuis plus de 75 ans, sur une vision innovante de la protection sociale. Le Groupe accompagne les collaborateurs de ses entreprises adhérentes au travers de programmes de prévention santé, de campagnes de dépistage ou de vaccination et de sensibilisation au juste coût des soins. Il contribue ainsi à la santé de ses assurés, déterminante pour la santé de l'entreprise qu'il propose d'accompagner dans la mise en place d'un Indice de Bien-Être au Travail : l'IBET®.

L'autonomie, l'utilité sociale, la reconnaissance, la qualité des relations... sont des déterminantes 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.

Une phase de mise en place d'indicateurs qui mesurent le bien-être au travail (engagement réciproque) est une étape fondamentale, préalable à la mise en place d'actions de diagnostic, de recommandations et d'accompagnement, car pour mener des actions il faut pouvoir les mesurer dans le passé, le présent et le futur.

Notre métier en tant que Groupe de Protection Sociale nous conduit à agir pour la bonne santé des salariés, car la performance sociale n'est pas seulement une charge mais peut être utilisée comme un levier pour améliorer la performance économique de l'entreprise. Des salariés qui vont bien, contribuent à ce que l'entreprise aille mieux. Pour accompagner ses clients dans la préservation du capital humain, le Groupe APICIL les invite à découvrir cette édition 2015 de l'IBET® (Indice de Bien-Être au Travail).

Dans quel cas mettre en place l'IBET ?

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 dans les catégories liées aux pratiques de travail, de sécurité, de risque opérationnel pour les normes de conformité financière de type Bâle II et Solvency.

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.

1 L'IBET, un outil de pilotage objectif de la performance par l'engagement

A la fois indice statistique et sectoriel, 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 éclaire 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.

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.

1. Les spécificités de l'IBET

- **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), comme 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.



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, des statistiques CNAMTS pour les journées non travaillées en AT/MP/Trajet et du référentiel socioéconomique de Mozart Consulting constitué de 3 300 000 données sociales.

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

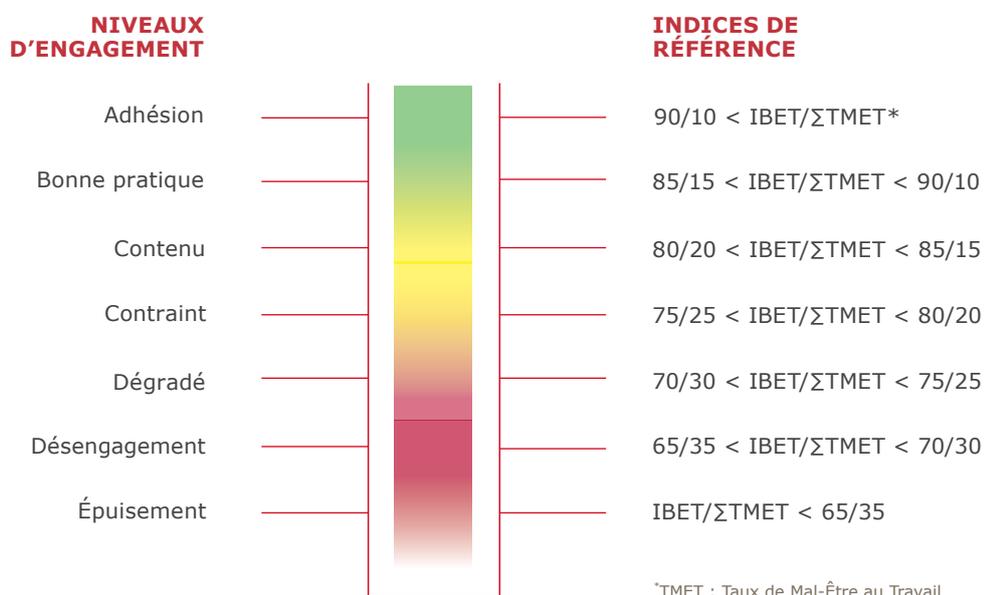
Référentiel interne organisationnel défini à partir des données de gestion sociale existantes dans l'entreprise, relatives aux mailles organisationnelles, métiers et démographiques choisies, appliquées aux indicateurs de non disponibilité et de désengagements réciproques.

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)...

2. Les applications de l'IBET

- 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 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, engagement, santé globale, mobilisation, responsabilité sociale et qualité de vie au travail, par une lecture intégrée de la performance.

3. Le pilotage du bien-être au travail



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

$$\text{Indice d'Engagement (IBET}^\circledast) + \Sigma\text{Taux de Désengagement} = 1$$

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.

2 Une priorité : préserver la qualité du travail, un impératif de performance

1. Un IBET contraint en 2013

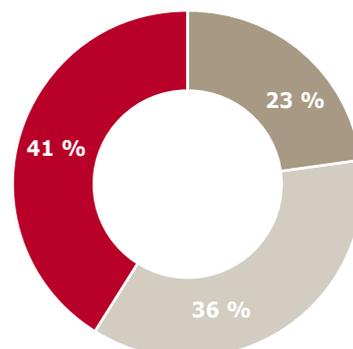
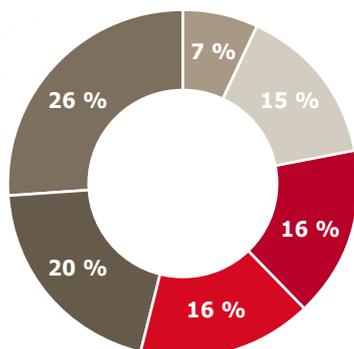
La première cause de la dégradation de la compétitivité des entreprises du secteur privé (18,3 millions de salariés) relève des non qualités de l'organisation du travail.

L'IBET basé sur les statistiques officielles 2013 s'élève à 0,78, soit un niveau « contraint » en progrès et légèrement supérieur à celui de 2012 (0,77 en données pro-forma). Cela traduit une dégradation de la valeur ajoutée (masse salariale) de 22 % en tenant compte à la fois des coûts directs et indirects.

Soit, selon Mozart Consulting, un handicap de 11 000 € par salarié et par an, dont 77 % dus aux désengagements réciproques entreprise/salariés et 23 % aux non disponibilités de santé/sécurité.

Ce qui représente une perte annuelle au niveau national de 200 milliards €. Or, 10 % d'amélioration de la qualité sociale sont plus faciles à obtenir que 1 % de performance économique (PIB).

Rétablir la confiance dans l'entreprise par un travail de qualité, devient donc une priorité pour renouer avec la performance socioéconomique.



■ Accidents Travail, MP, Trajet : 730 €

■ Sorties en période d'essai réciproques employeur/salarié : 1 630 €

■ Ruptures conventionnelles réciproques employeur/salarié : 1 750 €

■ Absentéisme pour maladie ordinaire (50 %) : 1 810 €

■ Licenciements non-économiques (faute, incapacité, invalidité, inaptitude) : 2 260 €

■ Démissions pour désengagement (50 %) : 2 820 €

■ Non disponibilité : 2 540 €

■ Sorties forcées employeurs : 3 950 €

■ Désengagement déclaré salarié : 4 510 €

À SAVOIR

L'étude 2015 révèle que la santé globale s'améliore par rapport à l'étude 2014 et compte pour 23 % du mal-être au travail. Les salariés s'absentent moins souvent et moins longtemps, tandis que le taux de sorties forcées par l'employeur se dégrade de 4 points. A contrario, le taux de désengagement déclaré des salariés se stabilise.

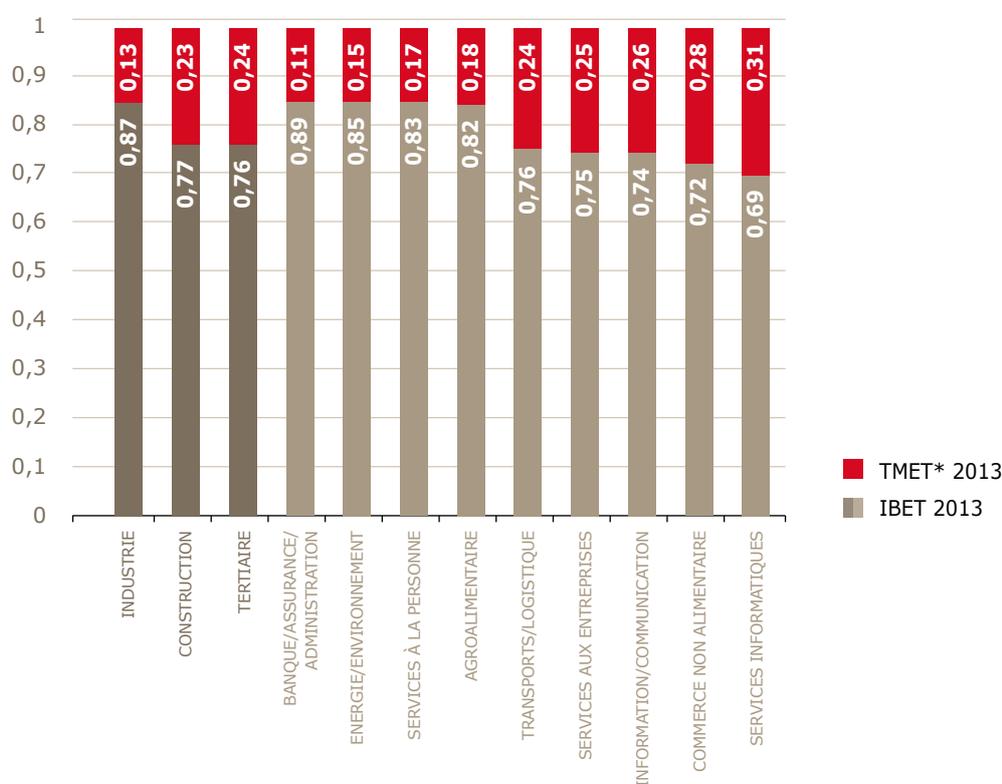
2. Analyse sectorielle

Le macro secteur tertiaire enregistre un IBET à 0,76, soit 11 % inférieur à celui de l'industrie (0,87). Cela interroge sur la congruence entre cultures, structures et organisation du travail dans ce secteur d'activités qui concentre 75% des emplois en France.

De fortes disparités sont observées à l'intérieur même du secteur des services.

Les secteurs banques/assurances/administration, énergie/environnement et services à la personne se distinguent par un bon niveau de performance sociale.

En revanche, les services informatiques et le commerce non-alimentaire sont, dans le domaine tertiaire, les secteurs dans lesquels les salariés expriment le plus leur mal-être au travail. Leur IBET atteint respectivement 0,69 et 0,72.



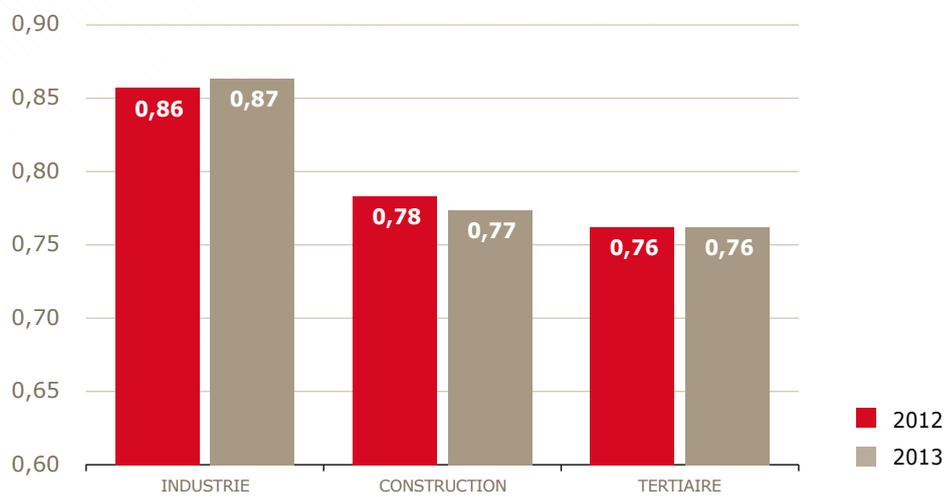
À SAVOIR

L'IBET s'améliore sur le macro-secteur industrie gagnant 1 point d'indice entre 2012 et 2013, il reste inchangé dans le macro secteur des services et se dégrade d'1 point d'indice dans le macro secteur construction. L'industrie conserve le meilleur IBET à 0,87, une constante depuis 5 ans qui s'explique par l'attachement lié au produit à fabriquer ainsi qu'à la durabilité des investissements industriels et les emplois de filière induits.

11 points d'indice séparent industrie et tertiaire, signe fort de régulation socio-professionnelle par l'activité industrielle.

*TMET : Taux de Mal-Être au Travail

COMPARAISON IBET 2012/2013



L'industrie progresse (+1 point d'indice), la construction quant à elle se dégrade (-1 point d'indice), l'IBET du tertiaire se stabilise.

3 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/Trajet 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 d'un 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 du 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 prévoyance primaire en santé/sécurité et une révision de la qualité de vie au travail à organiser entre les parties prenantes. Générer un survalueur 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.

À SAVOIR

1 point d'indice IBET gagné ou perdu, c'est 1 % de la masse salariale en coûts directs et indirects en non disponibilité, désengagements réciproques déclarés et non déclarés.

4 Une norme commune à tous les acteurs de l'entreprise

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 clé. 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 qualité du travail, la notion de travail réapparaît et redonne du sens. L'analyse ne se limite plus à l'économique, elle devient « socioéconomique »

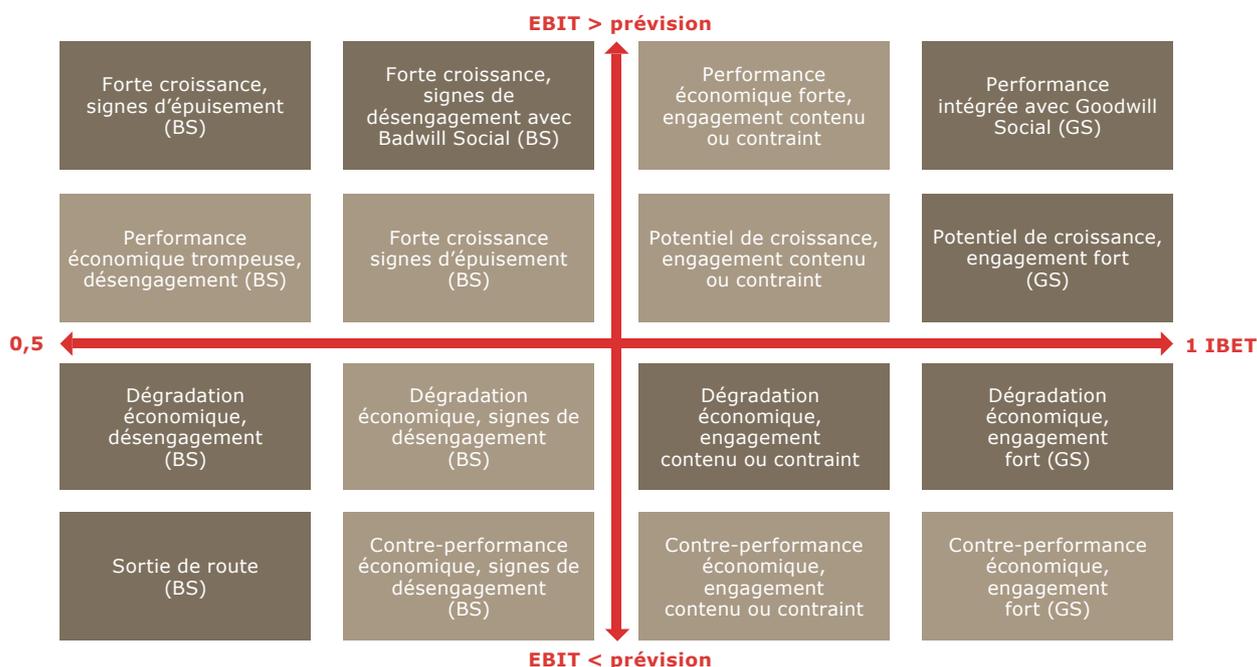
1. Quel rôle pour le manager ?

Dans l'élaboration de cet indice, le manager joue un rôle clé. Parce qu'il peut être le premier utilisateur de l'IBET, mais aussi son premier ambassadeur. Par exemple, un manager dirige un département de 400 salariés avec 12 agences. Il connaît très bien leurs performances économiques qu'elles lui communiquent. 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,...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

Lien entre performance sociale et performance économique

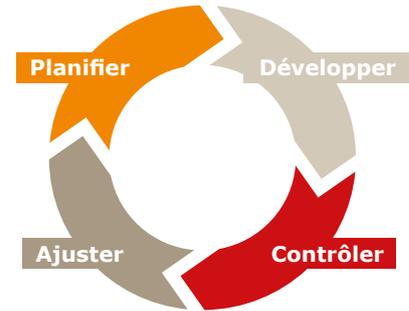


3. Le pilotage augmenté de la performance managériale (PDCA)

La première étape est d'aborder la qualité du travail (Mozart Consulting) 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.

Les trois collèges, 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.



5 La performance sociale vue par le Groupe APICIL

Partenaire de référence des entreprises pour améliorer leur performance sociale, le Groupe APICIL a choisi Mozart Consulting*, concepteur de l'IBET©, pour accompagner ses clients et leur proposer une méthodologie complète qui implique tous les acteurs de l'entreprise.

Quand hier, une simple mutuelle répondait aux besoins contractuels de santé des collaborateurs, aujourd'hui les entreprises sont amenées à faire évoluer leur périmètre pour que les enjeux professionnels respectent davantage le bien-être de chacun.

La mise en œuvre d'un plan santé en entreprise est un bon moyen de fédérer les équipes autour d'un projet commun, mais aussi d'attirer des nouveaux collaborateurs et de les fidéliser. L'enjeu étant crucial dans certains secteurs où la main d'œuvre est rare, ou bien dans ceux où il est important de soigner son image.

Conscient que la composante de la pérennité et de la compétitivité des entreprises passe par le bien-être des salariés, le Groupe APICIL propose à ses entreprises adhérentes des programmes de prévention santé, des campagnes de dépistage ou de vaccination.

Parce que le métier de la protection sociale ne se limite pas à un simple lien contractuel, le Groupe APICIL démonte sa place de partenaire référent au service de la performance sociale des entreprises.

*Mozart Consulting intervient auprès des Directions en Stratégie, Organisation et Accompagnement du capital humain pour leurs projets : Fusion / Acquisition, Innovation, Mutations et Changements, Réorganisations, Prévention Santé / Sécurité, Risk Management, Dialogue Social, Conformités RSE, Pilotage de la Performance, Politiques RH.

Victor Wagnine, Président-Fondateur du Cabinet, anime une équipe et un réseau pluridisciplinaires* d'intervenants de haut niveau. Il a une expérience de Direction Générale, d'accompagnement stratégique et opérationnel dans des contextes de transformation critiques.

Mozart Consulting est une entité de WillBe Group, cabinet de conseil en stratégie opérationnelle.

**Consultants en Stratégie / Organisation & Management / Communication interne / Accompagnement de Dirigeants / Sociologues des organisations / Psychologues du Travail / Médiateurs / Préventeurs.



Pour en savoir plus
www.apicil.com



APICIL GESTION,
association de moyens du Groupe APICIL régie par la loi du 1er juillet 1901 •
38, rue François Peissel 69300 Caluire et Cuire • Enregistrée sous le numéro SIREN 417 591 971

REF : 2655 C - LIVRET REGARDS D'EXPERTS INDICE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL - 04/2015
DOCUMENT NON CONTRACTUEL A VALEUR INFORMATIVE. CONCEPTION : EKNO - REALISATION : GERAUDBAUZA.COM



Relation Clients
Gestion Épargne Retraite
Santé et Prévoyance



Comme vous !