

Grand témoin

Le plus récent de ces textes : la genèse de la démarche, l'état de l'observatoire en 2025, la transition managériale.

Ingénieur de formation, Victor Wagnine a occupé dans les années 1980 et jusqu'en 2003 plusieurs fonctions de direction générale, d'abord chez

France Télécom comme directeur des nouvelles technologies, puis chez Matra-Lagardère en direction recherche et technologie et comme directeur général d'activités (aérospatial, défense, télécoms, informatique).

En 2004, il crée le cabinet Mozart Consulting puis développe l'indice de bien-être au travail (IBET), un modèle permettant d'identifier et de mesurer économiquement les sources du désengagement socio-organisationnel afin de piloter la performance sociale des entreprises.

INGÉNIEUR, ANCIEN HAUT DIRIGEANT CHEZ FRANCE TÉLÉCOM ET MATRA-LAGARDÈRE,

CRÉATEUR DE L'INDICE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL (IBET) ET DU CABINET MOZART CONSULTING,

VICTOR WAGNINE ANALYSE LES ENJEUX POUR VALORISER LE CAPITAL HUMAIN EN

Quelles sont les grandes lignes de votre trajectoire professionnelle ?

Je suis né à Casablanca au Maroc en 1952.

Arrivé en France à l'âge de 15 ans, j'ai fait des études d'ingénieur télécoms et informatique. J'ai une longue expérience de direction générale chez France Télécom, en charge des nouvelles technologies, puis chez Matra-Lagardère en qualité notamment de directeur de la recherche et de la technologie (aérospatial, défense, télécoms...). J'ai eu la chance d'y travailler sous la responsabilité d'un dirigeant extraordinaire en la personne de Jean-Luc

Quelle est la genèse de la création du cabinet Mozart Consulting ?

Les notions d'engagement et de considération du capital humain ont toujours jalonné ma vision du monde professionnel. À 50 ans, je suis devenu « trop vieux et trop cher », j'ai alors lancé, en 2004, la structure Mozart Consulting qui, dans un premier temps, me permet de rester dans la haute technologie. Le tournant intervient en septembre 2008 quand j'entends à la télévision mon ancien

binôme Didier

Lombard, devenu PDG de France Télécom, expliquer en substance, au sujet des suicides dans l'entreprise, que ce sujet est l'affaire des RH et que lui est payé pour faire de la finance, de l'innovation et de la stratégie. Pour moi ce fut un choc : j'ai alors réorienté l'activité de Mozart Consulting pour intervenir auprès des entreprises en termes de stratégie, d'organisation et d'engagement du capital humain. Avec un principe clé novateur : celui d'introduire la notion d'engagement réciproque, et de son impact comptable via l'IBET, dans la comptabilité de l'entreprise. Sans cela, on ne vous écoute pas !

Depuis 2020, le cabinet Mozart Consulting est une filiale de Territoria Mutuelle, désormais intégrée au groupe de protection sociale Apicil qui fut notre partenaire majeur sur l'IBET dès 2011, l'autre actionnaire important étant Aésio Mutuelle.

J'anime une équipe dédiée à la performance sociale avec un réseau pluridisciplinaire de

30 partenaires prescripteurs et intégrateurs. Nos clients sont issus de l'industrie, des services (notamment les institutions financières et les entreprises informatiques), des organismes publics et des collectivités locales. Nous accompagnons les directions – dont certaines entreprises du

CAC40 – en stratégie, en organisation et management du capital humain pour leurs projets de transformation durable, en prévention Santé et QVCT, en conformités RSE,

CSRD et ESG, et en transition managériale.

Nos travaux, reconnus robustes, ont été labellisés en innovation sociale par le pôle de compétitivité mondial « Finance

Innovation », par le service de la médiation interentreprises de Bercy et par l'Institut du

Leadership de BPI Group. Depuis 2010, le déploiement de notre indice IBET dans le secteur de la protection sociale, des entreprises publiques, de la banque-assurance, des branches professionnelles et des organismes paritaires a permis de constituer un observatoire de 160 millions de données sociales (pour 8 millions de salariés) sur la qualité de l'organisation du travail et de son impact sur la performance.

Vos travaux en entreprise s'appuient donc en particulier sur cet indice IBET (« je parie sur l'humain » en anglais) de bien-être au travail que vous avez créé.

Interests and Taxes), l'IBET est un modèle d'analyse quantitative d'impact de la performance sociale qui mesure, à partir des données RH et du bilan social de l'entreprise, l'évolution du niveau d'engagement et de désengagement des collaborateurs et de l'employeur dans le temps, sur un

périmètre d'activités, de métiers ou social. Ce modèle est introduit dans la comptabilité :

il permet d'identifier et de mesurer économiquement les sources du désengagement socio-organisationnel, les coûts cachés et les fuites de productivité – liées au travail, non à l'emploi – afin de piloter une performance sociale durable et de restaurer la confiance dans l'entreprise.

Les éléments fondamentaux de la motivation, tels que l'utilité sociale, la compétence

« initier une transition managériale conciliant engagement réciproque et performance sociale durable »

« l'indice ibet permet d'identifier et de mesurer économiquement les sources du désengagement des salariés »

professionnelle et le sentiment d'appartenance, représentent des aspects essentiels de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Lorsqu'ils sont définis et quantifiés, ces éléments deviennent de puissants outils de pilotage et d'amélioration de la performance collective au sein de l'entreprise. L'indice IBET, échelonné sur cinq niveaux (de l'adhésion quand il est supérieur à 0,90 à l'épuisement quand il est inférieur à 0,75), offre la possibilité d'évaluer l'engagement réciproque des parties prenantes et de fournir des indicateurs de vigilance sociale préalables, essentiels pour mettre en place des actions correctives dédiées.

Sur la base de cet indice, quelle est la réalité du terrain ?

Consulting indiquait que le mal-être au travail (arrêts de travail et sorties indésirables) occasionnait, pour la collectivité, un coût de 14840 euros par an et par salarié.

Soit une perte de compétitivité, à l'échelle nationale, d'environ 300 milliards d'euros

(contre 230 milliards d'euros en 2016), soit

10,6 % du PIB. L'an dernier, l'IBET s'est établi à 0,72 soit un niveau d'impact qualifié d'« épuisement ». C'est une détérioration par rapport à 2023 qui enregistrait un taux à 0,75 soit un niveau d'impact qualifié de

« désengagement ». Cela constitue un coût qui menace la performance durable des entreprises et qui n'est pas, pour l'instant, compté par les commissaires aux comptes et les experts-comptables.

Si on analyse l'IBET par grands secteurs d'activité, on s'aperçoit depuis une dizaine d'années que la filière industrielle est, en moyenne, toujours dans le vert. Malgré le phénomène de désindustrialisation à l'œuvre en France, on peut y voir un sentiment d'utilité et de reconnaissance des métiers qui demeure élevé chez les salariés. À l'inverse, les filières des services et du BTP naviguent entre l'orange et le rouge.

En entreprise, comment se calcule précisément l'IBET ?

L'indice se construit à partir de données

RH et du bilan social dont le taux de nondisponibilité lié à l'arrêt de travail de santé/ sécurité, le taux de sorties forcées par l'entreprise envers les collaborateurs, et le taux de désengagement déclaré des collaborateurs envers l'entreprise. Il en résulte un taux global des gravités de maladie et employabilité au travail (TMET), qui sert de base de calcul de l'IBET. On mesure ainsi l'évolution du niveau d'engagement et de désengagement des collaborateurs et de l'employeur, au fil du temps. Si l'IBET d'une entreprise peut être comparé à celui de référence de son secteur, il est également capital de calculer, en son sein, celui des différentes activités, métiers et mailles socio-organisationnelles. Les faits qu'apporte l'IBET relèvent de la loi, conformément aux articles du Code du travail relatifs aux obligations de l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité, protéger la santé physique et mentale des travailleurs, et maintenir leur employabilité.

Quels leviers les directions doivent-elles activer pour valoriser le capital humain et favoriser l'engagement des salariés ?

Les organisations de travail font désormais face à deux risques sociaux fulgurants et cumulatifs : la volatilité et l'épuisement.

La conjoncture, marquée par des facteurs sanitaires, économiques, écologiques et sociaux, conjuguée à l'évolution technologique, a profondément et brutalement modifié la manière dont nous concevons la relation « travail/emploi » dans les entreprises. Tout comme elles s'orientent vers une transition écologique vertueuse, celles-ci doivent désormais entreprendre une transition managériale. Il est temps de repenser notre collaboration, en veillant à ne pas confondre emploi et travail, RH et management. La menace de l'isolement et de la robotisation plane. En mettant en avant l'impact social et économique du désengagement, l'IBET vise à sensibiliser les dirigeants et les managers soucieux de la productivité. Son objectif est de les inciter à réagir concrètement et à évaluer l'efficacité de leurs actions en faveur du bien-être au travail durable de leurs collaborateurs.

SNCF qui cherchait à comprendre ce que signifiait concrètement, au-delà de simples questionnaires et baromètres, la performance sociale sur la base d'éléments comptables tangibles. Dans la fonction publique territoriale, après l'attentat de

Nice en 2016, nous avons été sollicités par la municipalité pour éclairer la réalité de l'épuisement professionnel et les cas de

« en entreprise, il convient de passer d'une gouvernance d'investissement à une gouvernance d'exécution du travail »

Dans toutes vos interventions, vous en appelez à ne pas faire de confusion entre travail et emploi.

C'est fondamental car cette confusion est mortifère. On confond alors RH et management, comme l'a fait en son temps Didier

Lombard au sujet des suicides chez France

Télécom. Une gouvernance d'entreprise doit s'intéresser aussi à l'exécution du travail et au contrôle de cette exécution. J'ai coutume de dire qu'il convient de passer d'une gouvernance d'investissement à une gouvernance d'exécution du travail pour mesurer les impacts sur la performance.

En ce sens, j'invite les organisations syndicales et les représentants du personnel à travailler avec le top management, les

DRH et le management intermédiaire. Et à constituer des espaces de travail au service de la santé et de la qualité de vie et des conditions de travail avec un reporting, un suivi et un pilotage par la direction générale, comme à l'époque des anciens

Ordonnances Macron ont tué cette instance et la personne morale du CHSCT.

Beaucoup d'observateurs et d'acteurs alertent quant à la progression des risques psychosociaux en entreprise ces dernières années.

De nombreux travaux remarquables comme ceux de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) ont mis en valeur ce phénomène de la montée des

RPS. Les causes sont très bien analysées mais, encore une fois, il convient également d'en démontrer les impacts auprès des directions financières et des directions générales qui, faute d'impacts mesurés et vérifiables, auront toujours beau jeu de dire : « On ne peut pas en tenir compte, ça ne rentre pas dans la comptabilité annuelle de l'entreprise. »

Sur tous ces sujets en lien avec la QVCT, les managers sont en première ligne.

Comment mettre en œuvre la transition managériale que vous plébiscitez ?

Face aux défis du désengagement, les entreprises doivent initier une transition managériale où le bien-être au travail et la performance sociale durable vont de pair. Outre les mesures d'impact mises en lumière par l'indice IBET, nous préconisons auprès des entreprises la mise en place d'un référentiel de la vigilance managériale (RVM), en associant des managers, les RH et des représentants du personnel pour établir une charte. On en revient à ce que je disais sur la nécessaire gouvernance d'exécution du travail pour concilier lien de subordination et lien de considération. Par cette démarche, l'employeur établit les points de vigilance (les irritants et les motivants) qui font que l'entreprise, via son management, s'engage réciproquement à la hauteur de l'engagement qu'elle

demande à ses salariés. Dans la vie professionnelle, on ne peut s'engager qu'en fonction de l'engagement des autres parties prenantes. Pour un salarié, l'engagement va naître du sentiment d'utilité, du sentiment de compétence et du sentiment d'appartenance. C'est ce qu'on appelle la motivation intrinsèque, liée au travail, à distinguer de la motivation extrinsèque (rémunération, formations, etc.), liée à l'emploi.

Quelle place doivent tenir les organisations syndicales et les représentants du personnel dans ces transformations ?

Les syndicats et leurs militants ont un rôle prépondérant à jouer dans les branches professionnelles et dans les entreprises sur ces champs d'application que sont la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, l'engagement réciproque des parties prenantes et la prévention en matière de santé et de QVCT. Aussi bien dans le décryptage des facteurs d'engagement au travail que dans la coconstruction d'un plan d'action.

J'insiste sur ce point : les entreprises ne doivent pas simplement s'adapter, mais repenser fondamentalement la manière dont elles abordent le binôme travail-emploi. Il est impératif de distinguer l'innovation du progrès, l'emploi du travail, les ressources humaines du management, et de repenser complètement le sens de la collaboration vers davantage de considération.

(Inspection générale des affaires sociales) a souligné que le management à la française pouvait se révéler plus vertical, voire plus autoritaire par rapport à d'autres pays. Partagez-vous ce constat ?

Pour l'anecdote, à une époque, l'IGAS et le ministère des Affaires sociales et de la

Santé m'ont sollicité pour introduire l'indice

IBET dans les hôpitaux publics et aider à y mesurer l'engagement et les impacts de l'absentéisme. Nous l'avons fait dans plusieurs établissements du département de la Manche.

Pour en revenir au rapport que vous citez, je n'aime pas particulièrement cette formulation de « management à la française », comme si on parlait de fromages ou de vins. Ce qui me semble important, c'est de mesurer et de comprendre les impacts d'un management vertical, et d'en expliquer certaines causes.

Pour conclure, dans quelle mesure sommes-nous à un moment charnière ?

Les entreprises doivent faire face à des défis multiples avec un désengagement qui affecte non seulement l'efficacité et la productivité des collaborateurs, mais aussi leur bien-être au travail. Cette réalité, combinée aux défis croissants en matière de recrutement, d'intégration et de fidélisation des salariés, exige une réponse urgente de la part des dirigeants d'entreprises et des managers. La

situation exige une véritable transition managériale, à l'image de la transition écologique. Cela passe par une réflexion approfondie sur les relations au travail et l'engagement réciproque au sein des entreprises et des employeurs publics.

« mettre en place un référentiel de la vigilance managériale en associant les services rh, les managers et les représentants du personnel »

Texte de Victor Waknine, reproduit avec son accord sur brunobrochenin.com.