



## **Bien-être et développement durable : deux notions à rapprocher dans l'évaluation et dans l'action**



**Rédactrice en chef**

Catherine Decaux, Directrice générale du Comité 21

**Auteurs de la note**

Laurie Ayouaz, Responsable Territoires durables

Elise Gaultier, Responsable Prospective et développement

**Contributeurs**

Yann Bage, Stagiaire Territoires durables

Fanny Brandeau, Stagiaire Communication

Christine Delhaye, Responsable Communication

*Merci à la MNT pour son soutien à cette publication.*



# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
Tableau synthétique des définitions du bien-être .....	5
<b>1. De l'échelle globale à l'échelle locale, le bien-être comme boussole d'évaluation des politiques publiques .....</b>	<b>6</b>
1.1. Sur le plan international : la recherche d'une autre base de mesure de la performance économique dès les Trente Glorieuses.....	7
1.2. Au niveau national, de nouveaux indicateurs de richesse et de développement durable se précisent.....	12
1.3. A l'échelle locale, la déclinaison participative de ces nouveaux indicateurs de richesse .....	
<b>2. Le bien-être, pierre angulaire de la responsabilité sociétale des organisations .....</b>	<b>20</b>
2.1. De la santé – sécurité à la qualité de vie : l'élargissement récent du corpus réglementaire .....	20
2.2. La qualité de vie au travail, pilier de la responsabilité sociétale et de la performance globale d'une organisation.....	26
2.3. Gouvernance et outils autour du bien-être global des salariés et des agents .....	28
<b>3. Le bien-être, finalité des politiques publiques pour la mise en œuvre du développement durable .....</b>	<b>32</b>
3.1. Accompagner la mise en œuvre de la dimension territoriale du bien-être dans les organisations.....	32
3.2. L'apparition du bien-être dans les Agenda 21 locaux.....	35
3.3. La participation active et la coresponsabilité des destinataires, deux conditions indispensables au bien-être individuel et collectif .....	37
<b>Conclusion .....</b>	<b>41</b>

## Introduction

**Le bien-être est partout !** On le retrouve à toutes les échelles et dans toutes les organisations, sous plusieurs vocables. Il est de plus en plus présent dans les démarches et les discours liés au développement durable.

Il est apparu d'abord dans les réflexions des économistes (notamment des Prix Nobel) depuis les années 1970 pour rechercher des indicateurs alternatifs au PIB afin de mesurer autrement les richesses. L'ONU l'a déclaré finalité des politiques publiques, appuyant ainsi la vision proposée par le Royaume du Bhoutan dès les années 1970. On le retrouve dans notre corpus réglementaire français à travers l'Accord national sur la Qualité de vie au travail dans les organisations, ou la loi de 2015 sur les nouveaux indicateurs de richesse. Il constitue l'un des axes stratégiques des Agenda 21 élaborés après le Grenelle de l'environnement, pour en renforcer le volet social et participatif. Depuis peu, il est longuement évoqué dans les rapports annuels de responsabilité sociétale des entreprises dont il illustre les performances sociales. Enfin, le bien-être au travail, dans ses aspects de santé mais aussi d'épanouissement au travail, est un sujet phare de chaires de recherche et d'enseignement ou de nouvelles formations.

La participation est également un point méthodologique commun au bien-être et au développement durable. L'un comme l'autre ne propose pas de définition ni de plan d'actions définis a priori par une tête pensante unique. Au contraire, bien-être et développement durable sont protéiformes selon les organisations ou les territoires qui s'en emparent, et ils sont tous deux l'objet d'un dialogue intense avec les parties prenantes pour comprendre les facteurs de bien ou de mal-être et de durabilité ou non soutenabilité, puis d'une co-construction pour définir un plan d'actions adapté. Pour le développement durable, nous disposons certes d'une définition internationale commune depuis le rapport Brundtland, d'un portrait-robot autour des trois piliers et de grands référentiels d'évaluation communs (GRI, Global Compact ou encore ISO26000 pour les organisations). Mais la définition de son programme d'actions et de la stratégie de déploiement dépend des réflexions collectives avec les parties prenantes et des caractéristiques propres à l'organisation (secteur d'activité, territoires d'intervention, finalité économique...).

Le bien-être s'est avéré mobilisateur et a stimulé la participation dans plusieurs démarches Agenda 21 ou de RSE. D'autant que certaines conditions du bien-être individuel et collectif révélées à travers les démarches participatives sont communes aux préoccupations prises en charge par le développement durable. Le bien-être devient une finalité de plus en plus marquée dans certains Agenda 21 locaux.

**Face à ce constat, le Comité 21 a souhaité faire un état des lieux des réflexions et des pratiques sur le bien-être et valoriser dans cette note des pratiques intégratrices entre bien-être, développement durable et performance des politiques publiques et des organisations.** L'amélioration du bien-être des individus est en effet une preuve forte de la valeur ajoutée des démarches de développement durable, que le Comité 21 tente d'évaluer dans le cadre de ses travaux de prospective.

## Tableau synthétique des définitions du bien-être

ORGANISATION	DEFINITION
<p><b>Organisation mondiale de la santé (1946)</b> <i>Santé</i></p>	<p>La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé (1946)</p>
<p><b>Bhoutan (1974)</b> <i>Bonheur</i></p>	<p>Le bonheur national brut est composé de quatre piliers : le développement socio-économique éthique et durable, la préservation et la promotion de la culture, la conservation de l'environnement et la bonne gouvernance.</p>
<p><b>CREDOC (1978)</b> <i>Conditions de vie et aspirations des Français</i></p>	<p>Le bien-être est défini à partir de soixante indicateurs rassemblés en onze grandes dimensions de la vie : situation financière ressentie, patrimoine détenu, équipement du foyer, logement, emploi, loisirs et temps libre, vie citoyenne, état de santé ressenti, liens et rapports sociaux, sentiment de sécurité, niveau d'éducation. (Voir résultat plus loin)</p>
<p><b>Conseil de l'Europe (2000)</b> <i>Cohésion sociale</i></p>	<p>En 2000, dans sa stratégie dédiée, le Conseil de l'Europe a défini la cohésion sociale comme « <i>la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres – en réduisant les disparités et en évitant la marginalisation –, à gérer les différences et les divisions, et à se donner les moyens d'assurer la protection sociale de l'ensemble de ses membres</i> ». (...) <i>Dans une société cohésive, le bien-être de tous est un but commun, dont une des finalités est d'assurer que des ressources suffisantes soient rendues disponibles afin de combattre les inégalités et l'exclusion.</i> »</p>
<p><b>OCDE (2007)</b> <i>Progrès des sociétés</i></p>	<p>Le progrès des sociétés correspond à l'amélioration du bien-être des personnes et des ménages. Il s'évalue non seulement au travers du fonctionnement du système économique mais aussi des diverses expériences et conditions de vie des individus. (...) Ce cadre se divise en trois domaines distincts : les conditions matérielles, la qualité de vie et la durabilité, qui comportent chacun des dimensions propres."</p>
<p><b>Commission Stiglitz (2009)</b> <i>Qualité de vie</i></p>	<p><i>La qualité de la vie dépend des conditions objectives dans lesquelles se trouvent les personnes et de leur "capabilité" (capacités dynamiques). Il conviendrait d'améliorer les mesures chiffrées de la santé, de l'éducation, des activités personnelles et des conditions environnementales. En outre, un effort particulier devra porter sur la conception et l'application d'outils solides et fiables de mesure des relations sociales, de la participation à la vie politique et de l'insécurité, ensemble d'éléments dont on peut montrer qu'il constitue un bon prédicateur de la satisfaction que les gens tirent de leur vie.</i></p>
<p><b>ONU (2011)</b> <i>Bonheur</i></p>	<p>La mesure du bonheur comme indicateur de développement établit également un classement des pays du monde sur la base de ces nouvelles dimensions. « <i>Quatre étapes pour améliorer l'élaboration de politiques publiques sont la mesure du bonheur, l'explication du bonheur, la mise du bonheur au centre de l'analyse, et la traduction de la recherche du bien-être dans l'élaboration et la fourniture du service.</i> »</p>
<p><b>Accord national interprofessionnel (2013)</b> <i>Qualité de vie au travail</i></p>	<p>Le bien-être au travail, c'est un sentiment perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le degré d'autonomie et de responsabilisation, la confiance, l'équité, l'encouragement à la prise d'initiative et le droit à l'erreur qui lui est associé ainsi qu'une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.</p>

# 1. De l'échelle globale à l'échelle locale, le bien-être comme boussole d'évaluation des politiques publiques

Née dans les années 1970, l'évaluation à l'aune du bien-être des sociétés et des individus a d'abord porté sur les politiques économiques des organisations internationales et des Etats, et visé la recherche d'indicateurs alternatifs de richesse en vue de proposer une vision différente et critique de ces politiques.

La réflexion autour de la mesure du bien-être est née d'une remise en cause du PIB comme signe tangible unique du développement d'un pays, au moment où les critiques sur le caractère non soutenable de la croissance des Trente Glorieuses ont vu le jour (Club de Rome, 1972). L'OCDE a alors proposé de coupler la mesure du développement économique à la mesure du développement humain et du « progrès social ». La combinaison entre développement économique et développement social s'est enrichie avec les observations de la New Economic Foundation qui ajoute l'empreinte écologique des modes de vie et de croissance à l'évaluation de la qualité du développement. C'est ainsi que, petit à petit, la mesure du bien-être a recouvert les trois piliers du développement durable.

Ce nouveau type d'évaluation s'est progressivement nationalisé, puis territorialisé, pour devenir aussi une boussole d'évaluation non seulement des politiques économiques, mais aussi des politiques sociales et environnementales conduites au niveau local.

La méthode de construction des indicateurs de bien-être s'est enrichie progressivement, selon les acteurs qui s'en sont saisis : économistes, organisations internationales, élus, et selon l'utilisation qui devait en être faite : classements, définition ou évaluation des politiques publiques. Les méthodes employées pour mesurer le bien-être croisent une double matière objective et subjective :

- Les indicateurs objectifs ont émergé les premiers, réfléchis par les scientifiques de la nouvelle économie du bien-être pour bâtir des indicateurs alternatifs de richesse, puis repris par les Nations-Unies et les gouvernements nationaux, et assez récemment par les collectivités régionales et locales. Ces nouveaux indicateurs agrègent ou croisent des données statistiques existantes.
- En complément ou à la place des chiffres, cette réflexion anthropo-centrée appelle des éléments de mesure plus qualitatifs collectés en interrogeant directement les sujets de la mesure, c'est-à-dire les individus, quels que soient leur âge, leur situation géographique ou socio-économique. Subjectif, le bien-être dépend ainsi des représentations culturelles et sociales et du niveau de développement des pays. Son mode de mesure nécessite donc d'être défini et amélioré directement avec les individus, là où ils se trouvent. Dans cette perspective, la prise en main du sujet du bien-être par les collectivités locales et les organisations facilite le dialogue direct avec les individus et l'action au plus près d'eux.

Une tendance récente, venue à la fois de l'Europe (avec la démarche SPIRAL) et des territoires (notamment en Région Pays de la Loire), met directement les individus en situation de définir les indicateurs qui mesurent « ce qui compte pour eux », ce qui fait leur bien-être. Les individus s'approprient ainsi les outils qui permettent de juger de leur situation. Ce progrès démocratique rejoint la démarche de développement durable, qui ne se conçoit pas sans réflexion et action partagées entre institutions et individus.

*Notre première partie retrace cet enrichissement progressif des méthodes et des dimensions de mesure de bien-être durant leur cheminement de l'échelle internationale à l'échelle locale. Chaque changement d'échelle a été marqué par l'élargissement des dimensions prises en compte jusqu'à atteindre toutes les dimensions du développement durable : économique, social, environnement et gouvernance.*

## 1.1. Sur le plan international : la recherche d'une autre base de mesure de la performance économique dès les Trente Glorieuses

### Des prémisses politiques : le bonheur plutôt que la richesse pour mesurer la prospérité

Dans les années 1970, un petit royaume asiatique, le Bhoutan, a mis au point un nouvel indice de mesure de la prospérité nationale : **le Bonheur national brut**. Centré sur le bien-être de la population et non sur la productivité économique, le Bonheur national brut est composé de quatre piliers : le développement socio-économique éthique et durable, la préservation et la promotion de la culture, la conservation de l'environnement et la bonne gouvernance.

En 2012, le Bhoutan a été à l'origine d'une Conférence des Nations-Unies sur « Le bonheur et le bien-être : la définition d'un nouveau paradigme économique ». Celle-ci a rassemblé 700 responsables politiques et gouvernementaux, érudits, économistes, philosophes, scientifiques, représentants des médias et de la société civile, officiels de l'ONU, entrepreneurs et leaders des principales spiritualités mondiales. Dans le cadre de cette conférence a été présenté le rapport sur le bonheur mondial par l'Earth Institute. Le rapport présente des outils méthodologiques, des procédures d'évaluation et un support scientifique pour la mesure du bonheur comme indicateur de développement et établit également un classement des pays du monde sur la base de ces nouvelles dimensions. « *Quatre étapes pour améliorer l'élaboration de politiques publiques sont la mesure du bonheur, l'explication du bonheur, la mise du bonheur au centre de l'analyse, et la traduction de la recherche du bien-être dans l'élaboration et la fourniture du service,* » dit Jeffrey Sachs, directeur de l'Earth Institute.

Ces travaux faisaient l'unanimité puisqu'en 2011, la Résolution des Nations Unies invitant les pays membres « à poursuivre l'élaboration de mesures complémentaires qui prennent mieux en compte l'importance de la poursuite du bonheur et du bien-être dans le développement afin de guider leurs politiques publiques » a été retenue par la totalité des pays membres de l'ONU. L'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé le 20 mars Journée internationale du bonheur dans sa résolution 66/281 du 12 juillet 2012.

### La contestation du monopole du PIB pour évaluer la performance économique et les politiques publiques

Dès 1974, l'économiste du bien-être Easterlin mettait en évidence ce paradoxe : " *le revenu réel (c'est-à-dire corrigé de l'inflation) par habitant avait progressé aux Etats-Unis de plus de 60 % entre 1946 et 1970 sans que la part des Américains s'estimant "très heureux" augmente dans la même proportion au cours de cette période.*"<sup>1</sup>

En 2006, l'OCDE a dédié l'un de ses Cahiers statistiques aux *indicateurs alternatifs du bien-être*,<sup>2</sup> examinant les résultats de ses pays membres selon des indicateurs monétaires (PIB, revenu national net par habitant, loisirs, taille des ménages, distribution des revenus), et d'autres indicateurs de bien-être non monétaires (indicateurs sociaux, indicateurs d'état de l'environnement), enquêtes subjectives sur le bonheur des gens. Ce travail a mis en évidence que **la qualité de bien-être est corrélée aux indicateurs monétaires, mais qu'elle n'augmente pas dans la même proportion.**

Ces constats ont ouvert la voie à la contestation de la place du PIB comme seul indice de bonne santé de l'économie d'un pays.

La réalité économique et sociale de ce début de millénaire confirme le besoin de penser le développement et la richesse d'un pays sous des angles différents et complémentaires au PIB.

La crise économique a placé dans le rouge tous les indicateurs traditionnels de performance économique : la croissance ne redécoule pas, la courbe du chômage tarde à s'inverser. D'autres indicateurs méritent d'être valorisés, notamment les dépenses publiques et le patrimoine naturel, pour mesurer la véritable richesse des nations. Le 27 octobre 2015, le gouvernement français a ainsi présenté un état des lieux de la France au regard de neuf indicateurs, suivis dans le temps et mis en regard d'autres pays européens.

<sup>1</sup> Jézabel Couppey-Soubeyran, *Le paradoxe d'Easterlin* ; in *Alternatives Economiques* n° 321 - février 2013 [http://www.alternatives-economiques.fr/le-paradoxe-d-easterlin\\_fr\\_art\\_1190\\_62550.html](http://www.alternatives-economiques.fr/le-paradoxe-d-easterlin_fr_art_1190_62550.html)

<sup>2</sup> Cette même année, l'OCDE avait publié un autre Cahier statistique dédié à Mesurer le développement durable.

En 2015, la tendance émergente du reporting intégré a mis à jour l'évolution dans la manière de l'entreprise de mesurer sa performance globale et sa valeur ajoutée, y compris dans leur dimension immatérielle, et d'en rendre compte à l'ensemble de ses parties prenantes (stakeholders) au-delà des actionnaires (shareholders).

### Développement humain, progrès social : d'autres mots pour qualifier la croissance

En 1990, les économistes Amartya Kumar Sen et Mahbub Ul Haq ont élaboré l'indice du développement humain (IDH). L'IDH prend en compte l'espérance de vie à la naissance, le niveau d'éducation et le niveau de vie. Depuis 2010, l'IDH ajusté aux inégalités, l'Index d'inégalités de genre et l'Indice de pauvreté multidimensionnelle évaluent des aspects critiques du développement humain.

En 2007, dans la Déclaration d'Istanbul, les représentants de la Commission européenne, de l'OCDE, de l'Organisation de la Conférence islamique, des Nations Unies, et de la Banque mondiale se sont engagés à « *mettre au point de nouvelles méthodes de mesure du progrès des sociétés au moyen de l'intégration, dans les indicateurs économiques classiques, de mesures sociales et environnementales (...)* ».

Pour l'OCDE, "*Le progrès des sociétés correspond à l'amélioration du bien-être des personnes et des ménages. Il s'évalue non seulement au travers du fonctionnement du système économique mais aussi des diverses expériences et conditions de vie des individus. (...) Ce cadre se divise en trois domaines distincts : les conditions matérielles, la qualité de vie et la durabilité, qui comportent chacun des dimensions propres.*"

En 2011, l'OCDE a lancé l'initiative OCDE Better Life Index. Cette initiative se décline autour de trois outils :

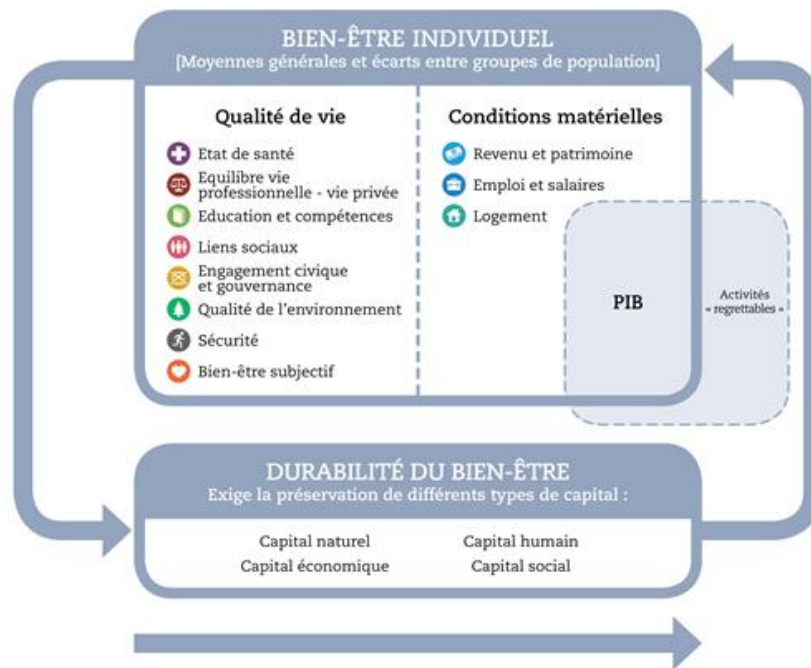
1. Un rapport publié tous les deux ans intitulé "How's life ? »<sup>3</sup>. La dernière version, de 2013 montrait que "*depuis 2007, la crise a eu de profondes répercussions sur le bien-être économique des ménages et sur le ressenti des individus en matière de bien-être, dans plusieurs pays de l'OCDE. Le revenu et le patrimoine, l'emploi et les salaires, le bien-être subjectif et l'engagement civique sont les aspects de la vie qui ont été les plus touchés par la crise.*" (extrait de la note synthétique)
2. Un site statistique participatif en ligne permettant à chacun de personnaliser son propre indicateur du mieux-vivre. Les données récoltées sont ensuite compilées pour dresser un portrait de chaque pays. La personnalisation des indicateurs permet de comparer la représentation de chaque thématique du bien-être dans les pays membres de l'OCDE. L'interactivité du site [www.oecdbetterlifeindex.org](http://www.oecdbetterlifeindex.org) permet d'associer les citoyens dans le débat sur le progrès des sociétés, conformément aux objectifs de la Déclaration d'Istanbul. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/fr/#/33355545554>
3. Le même site internet participatif a été mis en place autour du bien-être régional : il compare ainsi les 362 régions des Etats membres de l'OCDE sur neuf thèmes : revenus, emplois, santé, accès aux services, environnement, éducation, sécurité, engagement civique et logement. <http://www.oecdregionalwellbeing.org/region.html#FR10>

---

<sup>3</sup> OCDE ; « Comment va la vie ? » ; Résumé en français en ligne : [http://www.oecdbetterlifeindex.org/media/bli/documents/how\\_life-2015-sum-fr.pdf](http://www.oecdbetterlifeindex.org/media/bli/documents/how_life-2015-sum-fr.pdf): 2015



Concrètement, le Better Life Index, indice du mieux-vivre, se fonde sur onze dimensions de la vie :

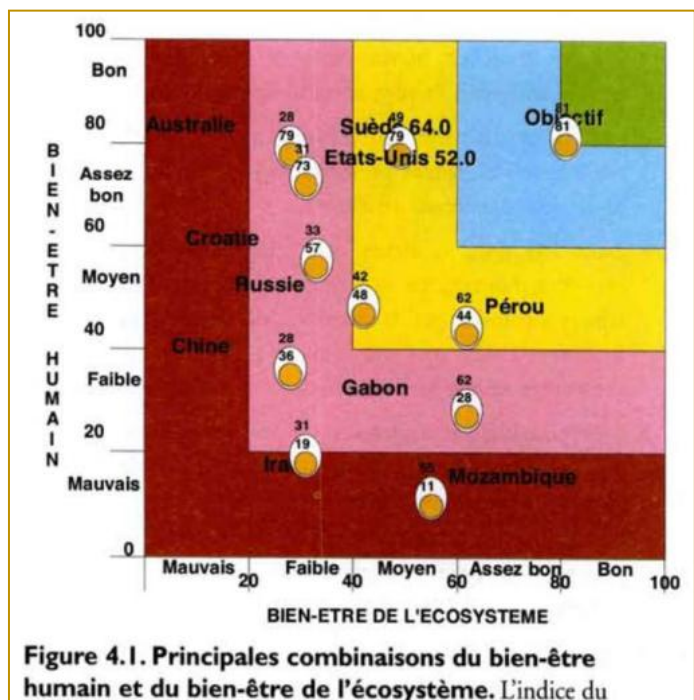


Source : OCDE, 2013

### Vers un indicateur combinant progrès économique, progrès social et protection de l'environnement

Les méthodes d'évaluation du bien-être se sont structurées et complétées grâce aux travaux successifs de chercheurs du monde entier, avec notamment le concours du Centre de recherches pour le développement international et l'UICN. Selon ces chercheurs, le bien-être repose à la fois sur la qualité de vie et sur celle de l'environnement.

En collaboration avec le Centre de recherche pour le développement international (CRDI) et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), Robert Prescott-Allen<sup>4</sup> a élaboré une **méthode d'évaluation du bien-être** basée sur un indice du bien-être humain et un indice du bien-être de l'écosystème. Ceux-ci sont ensuite agrégés en un seul indicateur, **l'indice du bien-être/stress** qui montre combien de bien-être humain une société peut obtenir au regard du stress qu'elle impose à l'environnement.



<sup>4</sup> Robert Prescott-Allen. *Le bien-être des Nations*. 2001

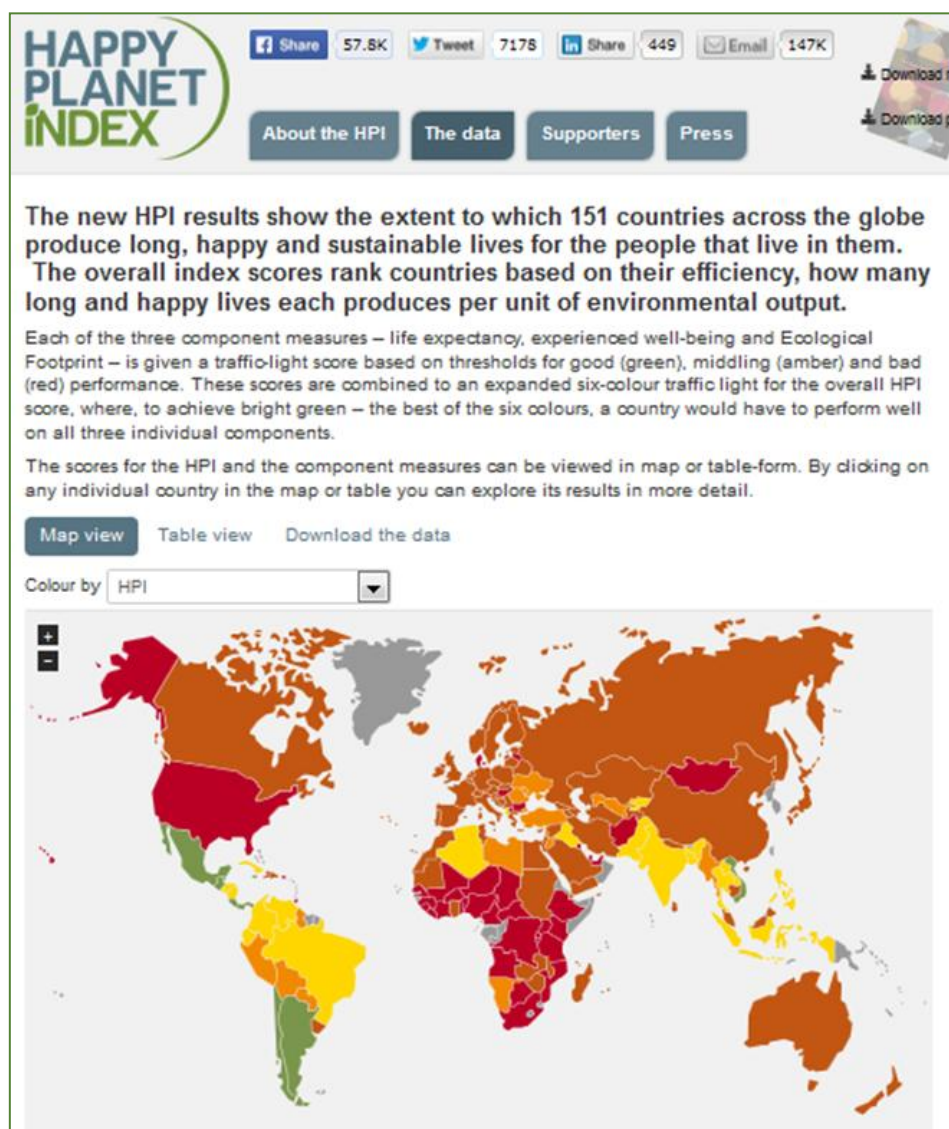
Selon Robert Prescott-Allen, "une société est dans un état de bien-être humain quand tous ses membres sont capables de déterminer et de satisfaire leurs besoins et ont à leur disposition un vaste choix pour réaliser tout leur potentiel. Un écosystème est dans un état de bien-être quand il est capable de garder sa diversité et sa qualité — et, par conséquent, sa capacité de subvenir aux besoins de la population et de tout ce qui vit —, de s'adapter au changement et d'offrir une vaste gamme de choix et de possibilités pour l'avenir."

Cet indice a permis de situer les pays sur ces deux dimensions. Les trois pays scandinaves arrivaient en tête de ce classement.

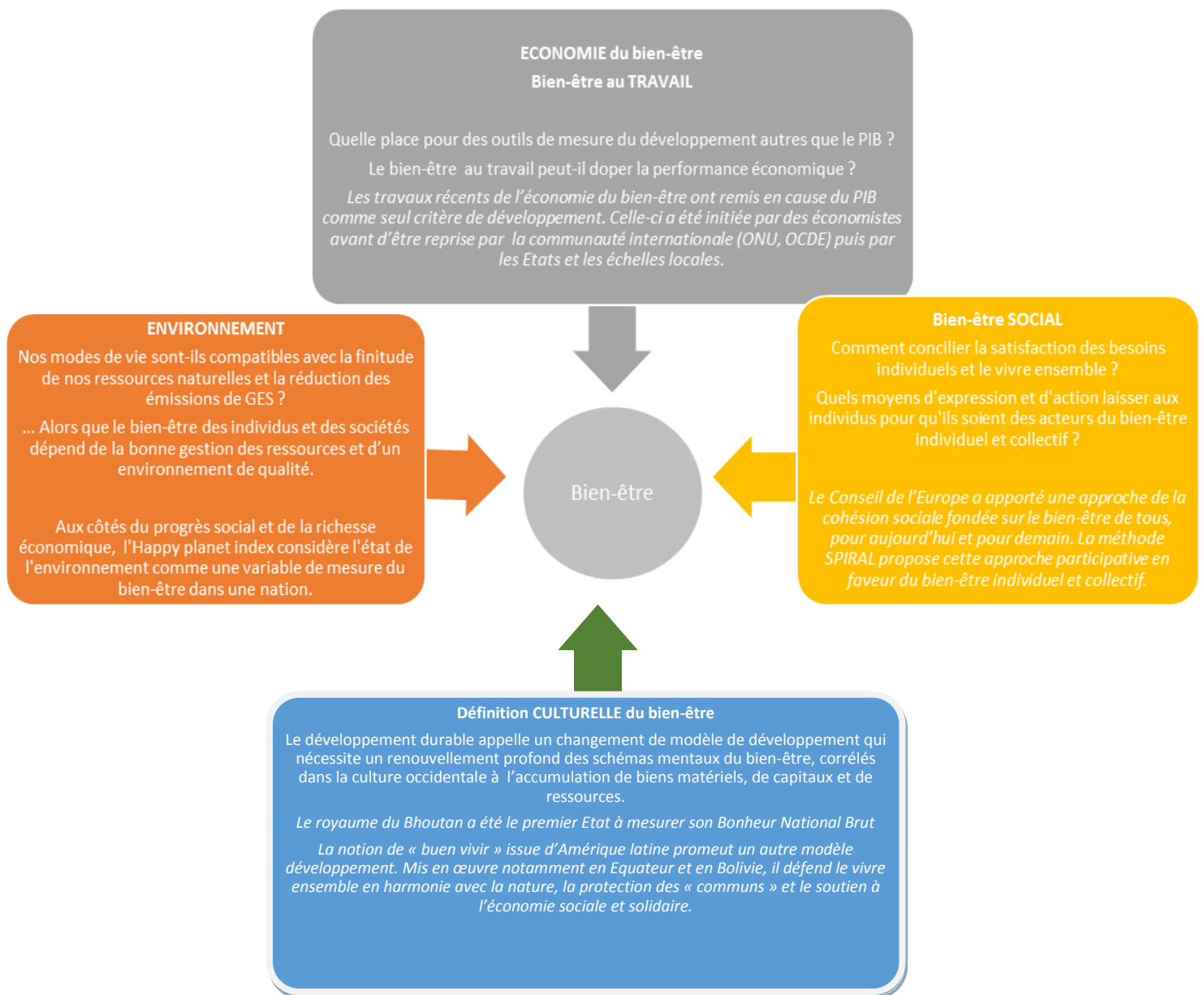
En se basant sur l'empreinte écologique, la New Economics Foundation a quant à elle conçu l'**indicateur de bien-être durable** : Happy Planet Index (HPI).

Cet indicateur prend en compte le degré de satisfaction de la vie (basé sur un sondage), l'espérance de vie (sur la base des travaux du PNUD) et l'empreinte écologique par habitant (indice développé par le WWF), et classe les pays selon leur niveau d'équilibre entre ces trois dimensions. La troisième édition de cet index mondial a été publiée en 2012 et classait 151 pays.

[Le site internet](#) propose aux individus de calculer leur propre score sur le Happy Planet Index et de comparer leurs résultats par rapport à la moyenne du Royaume-Uni.



**En synthèse : Questionner le bien-être selon les quatre piliers du développement durable :  
L'apport des économistes, des institutions internationales et européennes, de l'Amérique andine  
et du Bhoutan**



## 1.2. Au niveau national, de nouveaux indicateurs de richesse et de développement durable se précisent

Dès 2007, la Déclaration d'Istanbul revendiquait une finalité démocratique à cette mesure du progrès social : *"encourager les communautés à réfléchir sur le sens du mot « progrès » au XXI<sup>e</sup> siècle (...), stimuler le débat international en se basant sur des statistiques et des indicateurs, à la fois sur les questions mondiales du progrès des sociétés et les comparaisons de ces progrès ; élargir et développer la compréhension générale du public quant aux évolutions en cours, tout en mettant l'accent sur certains domaines où le changement est significatif ou les connaissances inadéquates"*.

Plusieurs économistes français ont porté la contestation du PIB comme seul indicateur de la richesse nationale : Patrick Viveret, Jean Gadrey, Dominique Meda et Florence Jany-Catrice. En 2002, le Secrétaire d'Etat à l'économie solidaire Guy Hascoët avait chargé Patrick Viveret d'une mission sur les nouveaux facteurs de richesse<sup>5</sup>.

En 2008, la Commission sur la mesure de la performance économique et du progrès social - dite Commission Stiglitz – a été mise en place à l'initiative du Président de la République française, rassemblant des économistes du monde entier, dont cinq Prix Nobel d'économie (notamment Amartya Sen, qui avait participé à l'élaboration de l'IDH en 1990 et fondateur de l'approche par les *capabilités*). Ceux-ci ont travaillé en trois groupes : « Questions classiques de mesure du PIB », « Environnement et développement durable » et « Qualité de la vie ». Deux recommandations du rapport final portent sur la qualité de vie et le bien-être :

- *« Recommandation 6 : La qualité de la vie dépend des conditions objectives dans lesquelles se trouvent les personnes et de leur "capabilités" (capacités dynamiques). Il conviendrait d'améliorer les mesures chiffrées de la santé, de l'éducation, des activités personnelles et des conditions environnementales. En outre, un effort particulier devra porter sur la conception et l'application d'outils solides et fiables de mesure des relations sociales, de la participation à la vie politique et de l'insécurité, ensemble d'éléments dont on peut montrer qu'il constitue un bon prédicateur de la satisfaction que les gens tirent de leur vie. »*
- *« Recommandation 10 : Les mesures du bien-être, tant objectif que subjectif, fournissent des informations essentielles sur la qualité de vie. Les instituts de statistiques devraient intégrer à leurs enquêtes des questions visant à connaître l'évaluation que chacun fait de sa vie, de ses expériences et priorités. »*

**Le rapport final** de la Commission Stiglitz encourageait également l'Etat à engager un débat national citoyen sur le choix des indicateurs de richesse, car ce choix reflète les valeurs et les priorités collectives. *"La Commission estime qu'un débat de fond sur les questions soulevées par son rapport et sur ses recommandations offrira une occasion importante d'aborder les valeurs sociétales auxquelles nous attachons du prix et de déterminer dans quelle mesure nous agissons réellement en faveur de ce qui importe. Au niveau national, il conviendra de mettre en place des tables rondes qui associeront différentes parties prenantes afin de définir quels sont les indicateurs qui permettent à tous d'avoir une même vision des modalités du progrès social et de sa soutenabilité dans le temps, ainsi que d'établir leur ordre d'importance."*

Au printemps 2015, sur proposition de la députée (EELV) Eva Sas, le Parlement a adopté une loi pour *« la prise en compte de nouveaux indicateurs de richesse dans l'évaluation et la définition des politiques publiques »*<sup>6</sup>. Elle vise à mettre au même niveau de visibilité que le PIB un petit nombre d'indicateurs à l'aune desquels sera évaluée la réussite des politiques publiques. Le texte prévoit que le gouvernement remette, chaque année, au Parlement, un rapport présentant l'évolution sur les années passées de nouveaux indicateurs de richesse. Les principales réformes passées, en cours et à venir, seraient aussi examinées au regard de ces critères. La date est fixée au premier mardi d'octobre afin de coïncider avec le début de la discussion budgétaire.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Entretien de Patrick Viveret avec Bettina Laville « Enjeu politique et sociétal du « bien vivre » dans la Revue Vraiment durable n°4 « Quelles valeurs pour le développement durable ? »

<sup>6</sup> Voir le [rapport fait sur la proposition de loi visant à la prise en compte des nouveaux indicateurs de richesse dans la définition des politiques publiques \(n° 2285\) par Eva SAS](#)

<sup>7</sup> Dans la même logique que la discussion du rapport annuel de développement durable dans les collectivités au moment du débat d'orientation budgétaire, selon l'article 255 de la loi Grenelle 2 un objectif bien loin d'être atteint.

Ces indicateurs ont fait l'objet d'une définition collective et participative, pilotée par France Stratégie et le Conseil économique, social et environnemental, et mobilisant les citoyens par une enquête en ligne. En associant les citoyens directement à la définition de ces indicateurs, cette méthode entend éviter une critique adressée à la méthode "en chambre" et entre experts, de la Commission Stiglitz - critique notamment adressée par le collectif FAIR (Forum pour d'autres indicateurs de richesse)<sup>8</sup>. Dix indicateurs alternatifs de richesse ont été proposés par France Stratégie et le CESE au gouvernement. Celui-ci en a finalement retenu neuf, présentés au Parlement le 27 octobre 2015.

**Tableau récapitulatif des thèmes et des indicateurs retenus**

	Thèmes	Indicateurs
<b>Économique</b>	Travail	Taux d'emploi
	Investissement <sup>a</sup>	Patrimoine productif
	Stabilité financière	Dettes publique et privée
<b>Social</b>	Santé	Espérance de vie en bonne santé
	Qualité de vie	Satisfaction à l'égard de la vie
	Inégalités <sup>a</sup>	Écarts de revenus
	Éducation <sup>a</sup>	Part des diplômés
<b>Environnemental</b>	Climat	Consommation carbone
	Biodiversité	Abondance des oiseaux
	Ressources naturelles	Recyclage des déchets

<sup>a</sup> Pour trois thèmes, les analyses ne permettent pas de trancher entre plusieurs indicateurs et les avis demeurent partagés.

Source : France Stratégie

*Pour en savoir plus : [Les nouveaux indicateurs de richesse \(rapport du Gouvernement\)](#)*

<sup>8</sup> Le collectif FAIR (Forum pour d'autres indicateurs de richesse) s'est constitué au lendemain de la mise en place de cette Commission pour s'assurer que les travaux existants sur ces questions seraient bien pris en compte, et que la société civile serait largement associée aux réflexions. Il propose ici ses réactions sur ce rapport provisoire. Source : <http://www.idies.org/index.php?post/Le-rapport-Stiglitz-%3A-un-diagnostic-lucide-une-methode-discutable-et-des-propositions-qui-ne-sont-pas-a-la-hauteur-des-enjeux2>

### 1.3 A l'échelle locale, la déclinaison participative de ces nouveaux indicateurs de richesse

Si l'échelle nationale a très vite pointé l'exigence que les indicateurs de richesse doivent être définis avec, voire par les destinataires des politiques publiques, c'est au niveau régional que des démarches de construction d'indicateurs sont les plus participatives et que les premières expérimentations ont eu lieu dans le cadre de recherches-actions. L'échelle régionale est d'autant plus pertinente dans le récent contexte de réforme territoriale, car les grandes régions doivent désormais construire leur nouvelle identité, et celle-ci devra sans aucun doute prendre en compte les attentes des acteurs et de la population.

#### De premières batteries d'indicateurs de développement durable définies entre experts du fait régional

Dans les années 2000, dans le sillage des travaux des économistes et institutions internationales et avant que le Parlement et le gouvernement ne se saisissent de cette problématique, quelques régions françaises avaient entrepris la définition d'indicateurs régionaux alternatifs au PIB.

#### Initiatives

#### Le programme « Indicateurs 21 » de la région Nord-Pas de Calais

La région Nord-Pas de Calais avait mis en place dès 2002 le programme « Indicateurs 21 » pour se doter de nouveaux indicateurs de développement durable. Ce travail a abouti à la mise en place d'un indicateur de santé sociale (ISS), qui décline localement les indicateurs de développement humain. Cet indicateur synthétisait huit dimensions : éducation, justice, logement, santé, revenus, travail & emploi, lien social et lien inter-individuel. Son élaboration s'inscrivait par ailleurs dans deux grandes priorités régionales, celles de l'Agenda 21 et la priorité 4.3 du SRADDT défini en 2006 : « Poursuivre les efforts en matière de santé et améliorer le bien-être pour réduire l'impact des inégalités sociales et territoriales ». Ces indicateurs sont utilisés pour le pilotage, le suivi et l'évaluation des stratégies publiques de développement : Agenda 21 régional et SRADDT, SCOT, attribution d'aides régionales, évaluation des Contrats de Projets Etat - Région et des programmes opérationnels de l'UE. La Région reconnaissait toutefois que « *La question de la légitimité des nouveaux indicateurs de développement exige que les citoyens soient associés directement au projet de construction des indicateurs, au processus chemin faisant de réinterrogation et d'amélioration de ces indicateurs et à l'interprétation des résultats (exemple : Le forum hybride permanent lancé par la Région Nord-Pas de Calais)* »<sup>9</sup>. Ce « forum hybride » portant sur les indicateurs de développement et de résilience rassemblant élus, experts, administrations, territoires, associations, et citoyens confère le statut de pionnier à la Région sur le thème de la résilience territoriale. L'actualisation du SRADDT<sup>10</sup> en 2013 a en effet permis de faire émerger la résilience comme un enjeu transversal : « Vers un territoire du Nord-Pas de Calais résilient ». Les déclinaisons opérationnelles et infrarégionales peuvent être un complément à l'IDH-4 pour servir de systèmes d'allocations différenciés d'aides régionales ou territoriales (péréquation), où les enjeux de bien-être et de développement (territorial) durable se croisent de façon tangible.



RÉGION  
NORD-PAS DE CALAIS

<sup>9</sup> Retrouvez la présentation descriptive et autocritique de l'Indice de santé sociale du Nord-Pas de Calais, par Grégory MARLIER, Chargé de mission Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Evaluation du Conseil régional Nord Pas de Calais, lors du Rendez-vous Agenda 21 et risques sociaux le 01/03/2012 – disponible sous l'espace adhérents de <http://www.comite21.org/docs/territoires-durables/risques-sociaux/presentation-nordpasdecalais.pdf>

<sup>10</sup> [http://www.nordpasdecalais.fr/upload/docs/application/pdf/2014-09/sraddt\\_complet\\_pour\\_web\\_2014-09-22\\_15-52-42\\_300.pdf](http://www.nordpasdecalais.fr/upload/docs/application/pdf/2014-09/sraddt_complet_pour_web_2014-09-22_15-52-42_300.pdf)



## Initiatives

### L'IAU instaure un indice global de qualité de vie et du bien être

L'Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile-de-France (IAU) a décliné la méthode de Robert Prescott-Allen\* à l'échelle du territoire francilien en un indice global de qualité de vie et du bien-être. Cet indice est en pratique l'agrégation de l'indice de qualité environnementale et de qualité socio-économique, la collectivité francilienne souhaitant avoir un outil d'analyse de l'écosystème régional. Pour donner une traduction concrète et territoriale des travaux de la Commission Stiglitz, l'Assemblée des régions de



INSTITUT  
D'AMÉNAGEMENT  
ET D'URBANISME



France (ARF) a lancé en 2011 la construction de nouveaux indicateurs de richesse alternatifs au PIB, utiles à : « se doter de nouveaux repères, de nouvelles boussoles, destinés à éclairer les politiques publiques régionales et à mieux connaître l'environnement dans lequel ces politiques sont menées ; porter un autre regard sur les richesses et de définir une vision partagée du développement durable des territoires ; remplacer le PIB dans ses usages visant à répartir les Fonds Européens destinés à la cohésion sociale et territoriale après 2013. » La région Nord-Pas-de-Calais, pionnière dans le domaine, a pris la présidence des travaux. Des chercheurs ont été associés : Jean Gadrey et Florence Jany-Catrice. 25 indicateurs de contexte de développement durable ont été présentés en janvier 2012 : trois déclinaisons régionales de grands indicateurs internationaux jusqu'alors réservés aux Etats : l'indice de développement humain (IDH), l'indicateur de santé sociale (ISS) et l'Empreinte écologique, plus 22 indicateurs « de contexte » et 3 indicateurs représentant certaines formes de « spécificités régionales ».



## Initiatives

### La région Auvergne promeut la qualité de vie comme facteur d'attractivité

Après avoir été révélée par les nouveaux indicateurs de richesse régionaux, la qualité de vie est devenue facteur d'attractivité territoriale promu par la Région Auvergne. En 2004, les nouveaux élus régionaux constatent que l'Auvergne est un territoire vieillissant et qu'il lui faut devenir attractive. Elle décide donc de mesurer et prouver par des indicateurs factuels qu'elle l'est. La Région a repris



les indicateurs de développement durable de l'ARF pour développer son propre indicateur de qualité de vie d'une part, et pour se donner un jeu d'indicateurs comme base de son rapport annuel de développement humain et durable. L'Auvergne apparaît deuxième au classement Qualité de vie des régions françaises ! Les élus ont ensuite souhaité diffuser ce capital confiance retrouvé auprès de la population auvergnate, et promouvoir sa qualité de vie. Ainsi sont nés la marque auvergnate « Nouveau Monde » à laquelle adhèrent environ 300 personnes physiques et morales, un site internet <http://www.auvergne-nouveau-monde.fr/>, une campagne de communication et l'Agence « Auvergne Nouveau Monde ». Celle-ci accompagne des porteurs de projets extérieurs via une aide à l'installation et du financement de projet. 1500 personnes se sont installées et 7 à 8000 emplois ont été créés.

## Recherche et participation locales pour la définition des indicateurs de bien-être

C'est certainement dans les territoires que la mesure conjointe du développement durable et du bien-être se cristallise et prend un nouveau tournant démocratique. Comme souligné dans le rapport de développement durable 2014 de la Nièvre<sup>11</sup>, « L'usage de tels indicateurs permet des comparaisons entre territoires. Cependant, lorsque l'on veut définir sur un territoire « ce qui compte vraiment », les travaux actuels de la recherche appliquée préfèrent une construction collective, dans une démarche participative et obtenir des données dites « chaudes » tenant compte du vécu des gens ».

<sup>11</sup> Conseil général de la Nièvre ; Rapport annuel de développement durable ; 2014. Disponible en ligne : [http://www.cg58.fr/IMG/pdf/Rapport\\_DD\\_dob2014-VDM.pdf](http://www.cg58.fr/IMG/pdf/Rapport_DD_dob2014-VDM.pdf)

## La région Bretagne entreprend deux démarches successives de définition d'indicateurs alternatifs de richesse.

Dès 2007, la Région a financé le programme de recherche de l'ONG PEKEA sur les Indicateurs Sociétaux de Bien-être territorialisés (ISBET). La deuxième étape du projet de recherche a porté sur l'élaboration participative d'indicateurs locaux de bien-être, avec des citoyens, des collectivités et des chercheurs sur deux communautés de communes bretonnes. ([En savoir plus](#)). Adopté fin 2012, l'Agenda 21 de la Région Bretagne s'est opérationnalisé dans deux batteries d'indicateurs : une grille d'analyse interne des politiques régionales (PADUS), et un Index du développement durable, défini avec les acteurs bretons et reprenant des indicateurs synthétiques tels que l'Indice de développement humain territorialisé (l'IDH-B). Celui-ci devait permettre à la région « de partager avec nos partenaires, l'observation et l'analyse du développement durable du territoire breton ». La Région a donc conventionné avec l'INSEE et les départements bretons pour bâtir cet outil qui se voulait « outil de connaissance partagée des grands enjeux communs entre les acteurs du territoire, outil d'ingénierie mutualisé et base de données mobilisable ». Organisé autour de quatre grandes thématiques (économie, société, territoire et environnement), cet Index décline plusieurs indicateurs visant à rendre compte de la qualité de vie du point de vue du Développement Durable aux échelons régional, départemental, des Pays et des EPCI. L'Index de développement durable a ainsi été conçu pour être un outil d'analyse du territoire au regard du développement durable commun à toutes les collectivités bretonnes.



### **Pour en savoir plus**

- *Une nouvelle lecture des territoires du grand ouest au travers d'indicateurs de qualité de vie* - Auteur : Jean-François Hervé (Insee) disponible sur [www.insee.fr/](http://www.insee.fr/)
- *Bien Vivre Ensemble sur les Territoires - Eléments d'un diagnostic partagé* [http://www.pekea-fr.org/doc/isbet\\_vivre.pdf](http://www.pekea-fr.org/doc/isbet_vivre.pdf)
- Lire l'article « *Les indicateurs territorialisés du développement durable* » de l'Encyclopédie du développement durable publié par 4D, au moment de groupe de travail de l'Assemblée des CESER (Conseil économique social et environnemental régional), présidé par Alain Even président du CESER de France et du CESER de Bretagne : [encyclopedie-dd.org/](http://encyclopedie-dd.org/)

## La région Pays de la Loire s'engage dans une démarche « recherche-action pilote »

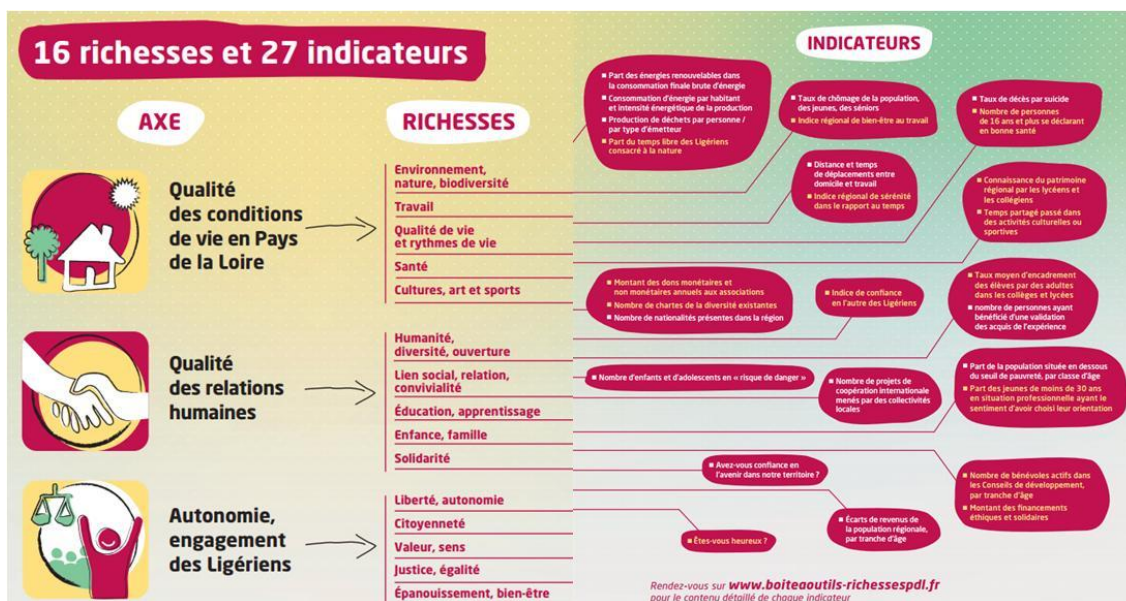
Après l'initiative participative et de recherche de la Bretagne en 2007, la région Pays de la Loire a pris un virage méthodologique en 2009 en travaillant avec l'Observatoire de la décision publique pour animer un grand débat citoyen régional en vue de définir collectivement ce qui fait la richesse régionale, et comment la mesurer. « Engager la Région des Pays de la Loire dans une démarche de « recherche-action pilote » pour la définition d'indicateurs globaux et alternatifs, qu'ils soient environnementaux, sociaux ou économiques », constituait l'une des actions du premier Agenda 21 régional. Lors de la conférence inaugurale en 2010, Jean Fabre, consultant international, ancien directeur adjoint du Programme des Nations Unies pour le Développement, a introduit le débat sur les nouveaux indicateurs de richesse en posant sept questions aux personnes présentes dans la salle.

- ✓ *Pour vous, qu'est-ce qu'une vie réussie ?*
- ✓ *Quelles sont les valeurs que vous aimeriez transmettre à vos enfants, si vous en avez, à vos proches ?*
- ✓ *Qu'est-ce qui vous manque le plus ?*
- ✓ *Qu'est-ce qui vous rend heureux ?*
- ✓ *Qu'est-ce qui vous inquiète le plus, pour vous, pour vos proches ?*
- ✓ *Si vous pouviez faire trois vœux ?*
- ✓ *Qu'est que vous aimeriez que l'on retienne de vous quand vous aurez disparu ?*

Plus de 160 débats organisés sur les territoires entre octobre 2010 et juin 2011 ont réuni près de 2000 participants. 7000 contributions et quelques 1500 mots-clés recueillis ont permis de qualifier « les richesses en Pays de la Loire ».



La définition retenue est ainsi schématisée :



À la suite de ce travail de définition, les citoyens étaient invités à faire remonter les données et les informations sur le site internet dédié (<http://www.boiteaoutils-richessespd.fr>) afin de renseigner les 27 indicateurs puis d'en assurer collectivement le suivi dans le temps. La Région voulait utiliser ces indicateurs de richesses comme instruments de mesure de ses propres politiques et dispositifs, comme outils d'aide à la décision et comme base pour alimenter le rapport annuel de développement durable. Des journées annuelles d'échanges sont organisées pour suivre le remplissage des indicateurs et assurer collectivement leur lecture critique. Une recherche-action sur les indicateurs de richesses est conduite par la Chaire partenariale « Développement Humain Durable et Territoires » de l'École des Mines, qui a notamment conduit un recensement des initiatives dans le Grand Ouest et conduit des auditions auprès d'autres territoires. Quelques initiatives de mesure du bien-être subjectif réclamant la participation citoyenne ont émergé à des échelles de territoire plus fines, soit en déclinant les démarches impulsées au niveau régional (l'indice de développement humain du Nord-Pas de Calais a été affiné à l'échelle de chaque commune présente sur le territoire de la Communauté urbaine de Dunkerque, qui en a placé les résultats dans son rapport de développement durable)<sup>12</sup>, soit en proposant des indicateurs originaux dans le cadre de projets de recherche-actions européens ou universitaires, incluant notamment des démarches participatives.

<sup>12</sup> Communauté urbaine de Dunkerque ; Rapport annuel développement durable ; 2015. [Disponible en ligne](#)



## Initiatives

### Grenoble, pionnière dans la recherche-action sur les indicateurs de richesse

Pour territorialiser les travaux de Patrick Viveret en 2001 « Reconsidérer la richesse »<sup>13</sup>, un groupe de travail s'est constitué dès 2002 à Grenoble avec le Conseil Général de l'Isère, l'Agence Urbanisme de la Région de Grenoble, l'Université Pierre Mendès-France, la ville de Grenoble et de la Communauté d'agglomération Grenoble-Alpes-Métropole dans le cadre d'une recherche-action territorialisée. Le projet a d'abord visé à constituer de nouvelles bases de données sociales locales en utilisant des informations non habituelles, afin d'analyser l'état des quartiers populaires de l'agglomération grenobloise. Celui-ci a été suivi d'un questionnaire administré sur les liens sociaux et l'engagement dans la cité, considérés par le travail de recherche comme éléments essentiels de la qualité de vie du quotidien. Le projet ISBET s'est poursuivi par des entretiens qualitatifs, l'expérimentation de la méthode de concertation SPIRAL (en 2014 et 2015), et devra s'achever sur l'organisation d'ateliers et de forums collectifs. « *A terme cette expérimentation menée au niveau de l'agglomération grenobloise, le "produit" de l'étude pourrait être une série d'indicateurs territorialisés et reproductibles dans le temps et dans l'espace (...). Il s'agit de bâtir des indicateurs traduisant le bien-être social, la qualité de la vie ou une nouvelle façon de considérer les richesses territoriales, afin que ces éléments soient pris en compte pour fixer des objectifs de politique publique. Dans ce cadre il est nécessaire pour les indicateurs produits d'acquiescer une certaine légitimité sociale. D'où l'importance des étapes de mise en débat dans le cadre des comités de pilotage et/ou comités techniques, mais aussi de la démarche participative, et de la durée du programme.* »<sup>14</sup>



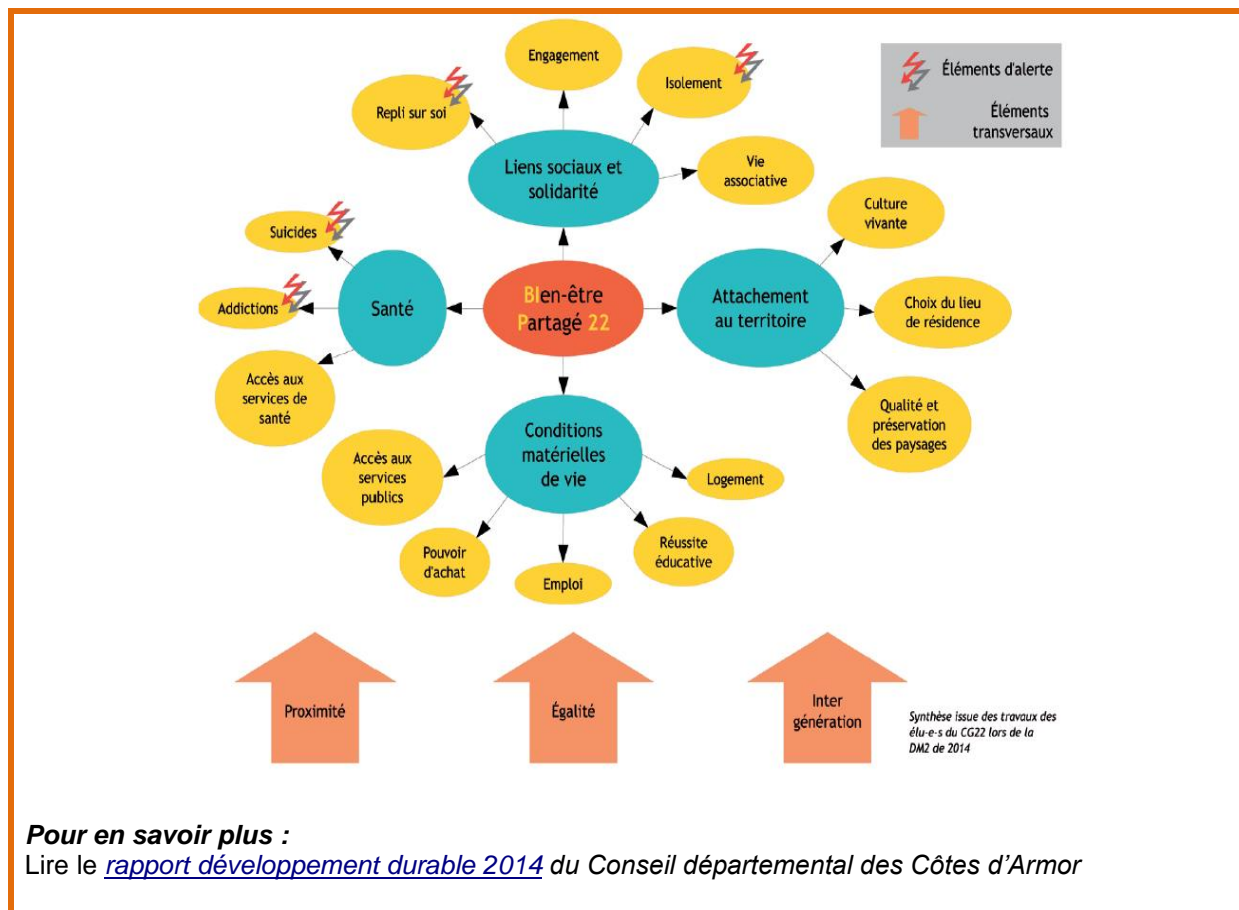
## Initiatives

### Les élus des Côtes d'Armor listent les ingrédients de la qualité de vie dans leur département

Le département des Côtes d'Armor a fait réfléchir chacune de ses commissions d'élus sur leur définition des richesses du territoire et des éléments constituant le bien-être dans les Côtes d'Armor. Quatre dimensions se sont dégagées : des liens sociaux et de la solidarité, soutenus par une vie associative dynamique ; l'attachement au territoire au travers du cadre de vie et d'une culture vivante et foisonnante ; la santé et les conditions de vie matérielles des costarmoricain-e-s : réussite scolaire, accès à un emploi de qualité, revenus et conditions de logement. Cette première définition des élus a été enrichie par une concertation des associations locales.

<sup>13</sup> Patrick Viveret ; *Reconsidérer la richesse* ; Editions de l'Aube, 2004.

<sup>14</sup> Présentation du projet de recherche action du CREG *Développer de nouveaux indicateurs de richesse afin de repenser l'attractivité* <http://creg.upmf-grenoble.fr/operations-de-recherche/projet-ibest-174980.htm> [Retour d'expérience](#) du processus SPIRAL



Notre première partie a retracé la consécration progressive du bien-être comme élément de mesure de performance des sociétés et des économies. Mais le bien-être n'est plus seulement une boussole macro-économique. A l'échelle des organisations, la dernière décennie a vu l'émergence de nombreux outils de mesure, et surtout d'action, en faveur du bien-être des membres de l'organisation.

## 2. Le bien-être, pierre angulaire de la responsabilité sociétale des organisations

Si ce sujet peut émerger dans les organisations par la contrainte de la loi ou en réaction à des événements tragiques, il est aussi considéré pour sa contribution à la performance globale de l'entreprise d'une part, et pour crédibiliser et faciliter la mobilisation des collaborateurs autour du développement durable d'autre part (*partie 1*). Les diverses dimensions du bien-être au travail (sécurité, santé, prévention, télétravail...) ont ainsi fait une entrée remarquable dans les derniers rapports annuels de RSE ou de développement durable, toute organisation confondue (*partie 2*).

### 2.1. De la santé – sécurité à la qualité de vie : l'élargissement récent du corpus réglementaire

#### L'application par les grands groupes d'un corpus réglementaire en matière de santé et sécurité

Afin de réduire la fréquence et la gravité des accidents du travail, la réglementation oblige les entreprises à élaborer des plans de prévention de risques psychosociaux professionnels et à mettre en place une gouvernance interne (Commissions de dirigeants, référents dans les services).

Certaines entreprises affichent des objectifs ambitieux de « zéro accident, zéro impact », ou formalisent des contrats d'objectif annuel autour d'engagements chiffrés de réduction des accidents du travail.

Les organisations présentent en premier lieu **des actions de prévention des risques pesant sur la santé et la sécurité des collaborateurs : prévention des risques psycho-sociaux (RPS), expositions aux produits nocifs pour la santé et au bruit, troubles musculo-squelettiques, pénibilité au travail, stress au travail**. Elles reprennent les cadres de référence sur la prévention des risques professionnels : le plan santé au travail 2010-2014 du Ministère du Travail, les dispositions réglementaires concernant la pénibilité au travail ou encore les grilles de certification (OHSAS 18001 sur le système de management de la santé et de la sécurité), ISO 9001, ILO OSH 2001, ISO 14001, MASE<sup>15</sup> pour structurer, évaluer et placer leurs dispositifs de management des risques et de prévention dans une logique d'amélioration continue.

Au-delà de la pénibilité physique des métiers manuels, les entreprises de services traitent de la pénibilité relationnelle de certains métiers, en particulier ceux de la relation client (commercial, prospection, après-vente par exemple). Les actions managériales peuvent aussi toucher l'amélioration des relations de travail.

Les actions consistent en mesure des risques (par des mesures, des audits, et des diagnostics de poste), sensibilisation et formation des managers et des collaborateurs, ou encore ergonomie des outils de travail et des modes projets pour « l'adaptation du travail à l'homme<sup>16</sup> ».

<sup>15</sup> Voir notamment le rapport annuel de GSF

<sup>16</sup> Selon l'expression d'Aéroports de Paris dans le rapport annuel 2015



### Le bien-être des agents de la fonction publique territoriale

#### Sous le regard de la Mutuelle nationale territoriale :

La MNT<sup>17</sup> a créé l'**Observatoire social territorial** pour connaître et faire connaître l'environnement social des agents territoriaux au sens large, valoriser leur épanouissement dans leur milieu professionnel et proposer des pistes d'actions aux décideurs. Elle a déjà publié 14 cahiers autour de trois collections : Perspectives territoriales – La santé des territoriaux au travail – Guide managérial. Il a abordé les thèmes suivants : lutte contre les précarités, gestion des fins de carrière, métiers pénibles, motivation des agents, bien-être et modes de communication...

#### ➤ **Retrouver toutes les publications de l'OST en ligne**

Les travaux de l'Observatoire social territorial ont justement fait remarquer que l'intégration des préoccupations de développement durable a impacté les métiers des agents territoriaux, bouleversé les équilibres professionnels et fragilisé le bien-être au travail, dans les métiers de l'environnement en particulier. Une des premières études de l'OST a attiré l'attention sur les jardiniers. Déjà exposés aux troubles musculo-squelettiques liés à la dimension physique de travail en plein air, ceux-ci ont dû prendre en charge de nouvelles missions face à l'évolution de leur métier. En lien avec la mise en œuvre de politiques de développement durable de leur collectivité, les jardiniers ont vu leur fonction évoluer de l'embellissement du cadre de vie vers la gestion de la nature en ville et à la préservation de la biodiversité. Par ailleurs, les jardiniers restent exposés à des risques sanitaires assez importants avec un risque élevé d'accidentologie et des risques à effet différés : bruits, produits chimiques et les troubles musculo-squelettiques. Publiée en 2012, l'étude "**Jardiniers, un métier en mutation. Mieux vivre au travail, mieux vivre la ville**" propose un diagnostic de la réalité professionnelle des jardiniers territoriaux et vise à dégager des axes de progrès en matière de santé et de bien-être au travail. [Lire l'étude](#)

En mars 2014, l'étude « **la reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial** » constatait que les agents de la fonction publique sont attachés à leur mission de service public et de travail pour l'intérêt général, tout autant – voire davantage – qu'à la reconnaissance monétaire. L'étude a proposé des pistes pour proposer un « milieu reconnaissant » pour l'agent. La construction de ce milieu reconnaissant passe par « une valse à trois temps » qui va au-delà du classique « bonjour, merci, au revoir » :

- ✓ Créditer a priori de la valeur en manifestant de l'intérêt et en faisant confiance
- ✓ Créer les conditions opérationnelles de cette valeur en favorisant la réactivité du système et les échanges coopératifs réguliers
- ✓ Acter la valeur de l'agent en le mettant en avant, en lui confiant de nouvelles missions

En 2011, la MNT a créé le **Prix santé au travail** qui récompense chaque année des collectivités territoriales qui contribuent à promouvoir des programmes de santé au travail auprès de leurs agents. Ce Prix a distingué le SIVOM Saint-Gaudens qui a travaillé à prévenir les troubles musculo-squelettiques des agents de tri. Ce cas illustre le fait que les métiers de l'environnement sont des métiers pénibles et que s'engager en matière de développement durable implique aussi de s'intéresser aux conditions de travail des professionnels de l'environnement !

#### ➤ **Présentation des actions des collectivités lauréates en vidéo, sur [le site de la MNT](#)**

<sup>17</sup> Présidée par Alain Gianazza et dirigée par Jérôme Saddier, la MNT est, avec 1,1 million de personnes protégées, la première mutuelle de la fonction publique territoriale en santé comme en prévoyance.



## A savoir

### L'enquête annuelle de la Gazette des Communes consacrée au bien-être des agents territoriaux

Depuis quatre ans, la Gazette interroge annuellement les agents des collectivités territoriales afin de sonder leur quotidien professionnel. Près de 5 000 agents ont répondu au questionnaire en ligne en 2015, tous statuts, secteurs et collectivités confondus. Parmi eux, 35.86% estiment que la qualité de vie au travail doit constituer la principale priorité que la collectivité doit veiller à mettre en œuvre. Si la majorité des sondés est satisfaite de sa place au sein de la fonction publique territoriale, ce sont surtout les relations avec les collègues et les élus qui cristallisent un certain mal-être. Plus d'un agent sur deux considère ne pas s'épanouir professionnellement dans l'accomplissement d'une mission pourtant de service public. [Pour consulter les résultats de l'enquête, et aller plus loin.](#)



## Initiatives

### Aéroports de Paris : une politique qui s'enrichit avec les avancées réglementaires

Animé par un Pôle dédié, le plan annuel de prévention des risques professionnels d'Aéroports de Paris suit le plan santé au travail 2010-2014 du Ministère du Travail et les dispositions réglementaires concernant la pénibilité au travail. Il couvre les risques routiers et de circulation piétonne – qui représentent près de 50 % des accidents du travail dans l'entreprise ; risques liés à l'amiante, aux bruits, aux rayonnements ionisants, aux vibrations, et enfin risques cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques (CMR) depuis 2013. Le programme comprend un outil de gestion informatique des fiches de sécurité et des campagnes de mesure périodiques. Depuis la parution des décrets d'application de la loi sur les retraites, qui instaure les comptes personnels de prévention de la pénibilité, l'entreprise a déployé des outils automatisés de suivi systématique des facteurs de pénibilité réglementaires : le travail en horaires de nuit et en équipes successives alternantes. Enfin, « en 2014, nous avons déployé les premières actions d'application de l'accord « Bien vivre au travail » 2013-2016, relatif aux risques psychosociaux et à la qualité de vie. Il s'appuie sur un dispositif d'écoute constitué par notre réseau d'alerte interdisciplinaire, un groupe de coordination et d'appui et une commission mixte d'experts. Un référent « prévention des risques psychosociaux et des réorganisations » pilote les actions de communication et de sensibilisation. »



[Lire le rapport de développement durable d'Aéroports de Paris](#)



## Initiatives

### L'entreprise de nettoyage GSF et le dispositif de prévention « OUF ! »

GSF est une entreprise de 31 000 collaborateurs spécialisée dans les domaines de l'Hygiène, de la Propreté et des Services associés. Ce secteur a connu une augmentation récente de 31 % des troubles musculo-squelettiques entre 2008 et 2012 (source FEP). La santé et la sécurité des collaborateurs sont donc le premier engagement RSE de GSF. Celui-ci se structure de manière opérationnelle et organisée par la certification des établissements du Groupe : « La triple certification QSE (qualité sécurité environnement) sur les référentiels ISO 9001, ILO OSH 2001, OHSAS 18001 et ISO14001 obtenue de manière pionnière par le Groupe GSF en 2013 a poursuivi son extension de couverture au sein du Groupe pour atteindre en 2014, 20 % des établissements. Les efforts engagés par les équipes et encouragés par les résultats des premiers certifiés visent à doubler le nombre d'établissements certifiés en 2015. » indique le rapport d'activité et d'engagement 2014 du Groupe. En 2014, GSF a déployé une campagne de prévention au titre original : « OUF ! » ainsi décrite : « Dès qu'une situation à risque se présente, les chefs d'équipe ou inspecteurs remplissent une fiche « OUF », pour tracer cette situation, remonter l'information et trouver des solutions. En 2014, plus de 100 fiches « OUF » ont été ainsi complétées et entrées dans la base de données d'accidentologie Acciline. (...) Depuis plusieurs années, des « points sécurité » ou « causeries » sont animés grâce à des outils pratiques pour traiter rapidement en équipe, d'un sujet relatif à la sécurité. Des supports ont été conçus pour illustrer les situations, les éléments d'amélioration à remonter et le plan d'actions à initier éventuellement. Plus d'une douzaine de fiches « Points Sécurité Causerie » existent déjà. »

## La « qualité de vie au travail » désormais au cœur des stratégies RH des organisations

Le corpus réglementaire en matière de ressources humaines est déjà important, et pose d'emblée de nombreux défis aux organisations employeurs pour sa mise en œuvre, d'autant que les sujets sont nombreux : formation professionnelle, temps de travail, travail dominical, égalité hommes-femmes, retraite, pénibilité du travail, recours aux stages et aux contrats de travail précaires... La notion englobante de qualité de vie au travail a fait son entrée dans ce corpus à travers l'Accord national inter-professionnel du 19 juin 2013<sup>18</sup>.

La qualité de vie au travail y est officiellement définie comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée.* »



### A savoir

Cet accord de 2013 ouvrait la possibilité aux branches professionnelles ou aux entreprises de passer directement un accord de trois ans avec leurs partenaires sociaux et structurer une stratégie autour de :

- ✓ un diagnostic de la situation
- ✓ la mobilisation de plusieurs parties prenantes : équipes de direction, syndicats, institutions représentatives du personnel, branches professionnelles, et acteurs locaux
- ✓ la définition, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions collectives et individuelles
- ✓ des modalités d'expression directe des salariés sur leur travail, l'amélioration des processus de leur travail, les marges d'autonomie dont ils pourraient disposer
- ✓ des indicateurs de suivi (qui peuvent alimenter le reporting annuel sur la RSE)

## Que certaines organisations élargissent à la qualité de vie hors travail

Certaines organisations ont élargi leur champ d'action vers la qualité de vie au-delà du bureau au travers de plusieurs domaines :

- La gestion de difficultés de vie par les dispositifs d'écoute (dans des dispositifs permanents chez les grandes entreprises, et renforcés si besoin, comme au lendemain des attentats de Paris de novembre 2015),
- La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle : les rapports RSE 2014 marquent notamment l'essor du télétravail ou du travail « bi-localisé » dans les entreprises, comme la SNCF. Si le travail à distance est arrivé par le biais des Plans de déplacements des entreprises et des administrations, ses bénéficiaires servent autant le bien-être salarié que le bilan carbone des déplacements de collaborateurs.
- La promotion de modes de vie sains (promotion du sport ou prévention aux addictions).

<sup>18</sup> [http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc\\_20130041\\_0000\\_0011.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf)

En outre, les organisations englobent dans ces démarches de qualité de vie d'autres obligations réglementaires en matière de ressources humaines, en particulier la lutte contre les discriminations<sup>19</sup> et la promotion de l'égalité hommes-femmes. En défendant le vivre ensemble et l'égalité de traitement, ils participent d'un environnement propice au bien-être et à la motivation des salariés.

Les organisations peuvent investir une dimension plus psychologique du bien-être de leurs salariés en travaillant sur la reconnaissance qui leur est portée, la valorisation de leurs talents, leur fierté d'appartenance, leur engagement bénévole (ponctuel comme lors des Citizen Days, ou à plus long terme via du bénévolat de compétences).

La méthode d'élaboration et de suivi des plans d'actions sur le bien-être au travail est également de plus en plus participative, les organisations recourant à des concertations préalables longues (12 à 15 mois) et des enquêtes annuelles. Les salariés sont appelés à être force de proposition et acteurs de leur bien-être professionnel, notamment en répondant à des appels à initiative.

### Initiatives

#### Air France KLM promeut les modes de vie sains de ses salariés

Désireux de combiner respect des droits fondamentaux de l'Homme et qualité des opérations, Air France KLM agit « pour permettre aux salariés de concilier vie professionnelle et vie



*personnelle, tout en contribuant à gagner en performance* ». Depuis 2013, un plan triennal et un plan d'actions annuel détaillé pour « favoriser la prévention, améliorer les conditions de travail et promouvoir des modes de vie plus sains auprès de ses salariés. ». Des accords par métier viennent compléter de manière globale et cohérente ce plan. « En 2014, à Air France, l'accord Personnel Sol d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité a été signé. (...) de nouvelles mesures (...) incluent : le soutien aux personnels confrontés à des difficultés personnelles, le déploiement d'actions managériales en faveur de la qualité des relations de travail, le développement d'approches ergonomiques pour la conduite de projet, et la poursuite de nouvelles méthodes de travail comme le télétravail. À ce jour, plus de 18 000 salariés ont répondu à un questionnaire d'évaluation du stress professionnel. Ce document est devenu un outil majeur de gestion et de prévention des risques psychosociaux dans l'entreprise. » Outre son action en faveur de la qualité de vie au travail, Air France promeut les modes de vie sains en proposant informations et activités à ses salariés. Par exemple, le programme « FeelFit » lancé en 2014 « propose (...) des contrôles de santé, des formations santé individuelles ou en groupe, par exemple pour arrêter de fumer. Par ailleurs, une opération pilote « HelloFysio » a été lancée auprès des personnels navigants qui peuvent consulter en ligne des traitements physio-thérapeutiques dispensés par des professionnels. KLM a aussi commencé à organiser des événements sur le thème de la santé. En 2014, deux conférences ont abordé l'auto-management et la promotion de modes de vie sains. Ouvertes aux professionnels externes à la compagnie, elles ont permis un échange de connaissances et de bonnes pratiques. »

Source : rapport RSE 2014

<sup>19</sup> A titre d'exemple, KLM s'engage à respecter les orientations sexuelles et à éviter toute discrimination. Le réseau social LGBT « Over the rainbow », qui regroupe des salariés homosexuels, bisexuels et transsexuels, s'assure qu'ils sont traités de façon équitable quelle que soit leur orientation sexuelle. Le réseau compte plus de 350 membres. Lors du « Coming out Day » en octobre 2014, un déjeuner a été consacré aux thèmes de l'égalité hommes-femmes et de la diversité. (extrait du rapport développement durable d'Air France 2014)



## Pour la Région Rhône-Alpes, la responsabilité commence par la prévention du bien-être des agents

Le rapport développement durable 2014 de la Région Rhône-Alpes consacrait la totalité de la partie « Une organisation interne responsable » à sa politique d'amélioration de la qualité de vie au

**Rhône-Alpes** Région

travail, assurée par son service Santé prévention médiation. La Région agit sur trois domaines : Tout d'abord sur la prévention des conduites addictives : un groupe de travail amorcé en 2010 a défini le règlement intérieur et publié un guide de prévention et de gestion des conduites addictives. Ensuite, la région agit sur la qualité de vie au travail : afin de concilier performance et bien-être au travail, la Région Rhône-Alpes a engagé en 2012, une démarche de prévention des risques psychosociaux (stress, épuisement professionnel, difficultés relationnelles, souffrance morale allant jusqu'au harcèlement) au bénéfice de ses agents au siège et dans les établissements scolaires. Un groupe projet pluridisciplinaire (directeurs ou chefs de service du siège, proviseurs et gestionnaires des lycées, CHSCT, délégués du personnel, préventeurs, médecins de prévention, assistantes sociales, DRH, d'Inspecteurs Santé Sécurité), a élaboré en 2012 le dispositif « Espere » autour de trois processus : alerte, résolution et prévention. Des outils concrets sont déployés : cellules d'écoute, plateforme d'indicateurs, campagnes de sensibilisation, formations. Enfin, la région agit sur la prévention des TMS, qui représentent 38% des accidents du travail et constituent la première cause des maladies professionnelles à la Région. Le projet PRAMPAMAL (PRévention des Accidents et Maladies Professionnelles liés Aux MAnutentions dans les Lycées et les directions) dote la Région de processus, d'outils et de compétences pour mettre en place des démarches locales et pérennes de maîtrise du risque TMS en se fondant sur la méthodologie de prévention suivante : « repérer, comprendre, agir ». Il est né à l'initiative d'un Groupe de travail sur l'absentéisme.

## 2.2. La qualité de vie au travail, pilier de la responsabilité sociétale et de la performance globale d'une organisation

La Responsabilité sociétale insiste sur le bien-être au travail, pour que l'organisation réponde aux attentes de l'une de ses parties prenantes vitales : les collaborateurs. La sixième question centrale de la norme ISO 26000 est ainsi dédiée aux Relations et conditions de travail. Son article 6.4.6 précise que « *le domaine de la santé et la sécurité au travail concerne la promotion et le maintien du degré le plus élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail* ».

### Un volet essentiel de la RSE pour répondre aux attentes d'une partie prenante centrale : les collaborateurs

Evoluant dans un environnement complexe, les collaborateurs doivent aujourd'hui relever des défis nombreux : faire face à l'inflation réglementaire (notamment en matière sociale et environnementale), prendre en compte des enjeux plus nombreux qu'avant, écouter et prendre en compte les demandes des parties prenantes internes et externes, rendre compte dans des outils de reporting lourds ou nouveaux... **Agir sur le bien-être des salariés – c'est-à-dire des parties prenantes internes de l'organisation – revient à assumer sa propre part de responsabilité dans les changements qui pèsent sur les métiers et le bien-être des collaborateurs**, et à accompagner ces changements.

### Favoriser la soutenabilité et la crédibilité d'une démarche RSE

La lourdeur du quotidien est un argument souvent avancé par les managers pour ne pas engager leurs équipes (surtout les équipes restreintes des PME) dans des démarches de développement durable et de responsabilité sociétale. Les prétextes avancés concernent la charge de travail déjà importante, et l'urgence de remplir et honorer le carnet de commande pour renflouer la trésorerie et assurer la paie des collaborateurs à la fin du mois. **Le bien-être de ceux-ci est donc un préalable indispensable à la mobilisation des équipes autour du développement durable.**

Enfin, les métiers de l'environnement sont bien souvent des métiers pénibles, à faibles qualifications, reconnaissance et rémunération. **Les organisations et les collectivités agissant pour l'environnement ont une obligation d'exemplarité sur les sujets du bien-être au travail.**

### Un élément indispensable de la performance globale de toute organisation

Outre la conformité réglementaire, les organisations investissent ce sujet pour diverses raisons : pour réagir à une crise sociale majeure (décès d'un salarié dans le pire des cas), pour aider les collaborateurs à affronter des réorganisations internes des services et des procédures liées à la modernisation de leurs services ou à un contexte financier difficile, ou pour favoriser leur performance globale, notamment pour les promoteurs de « l'entreprise libérée ».

En effet, donner un sens collectif à l'action de chacun (valeurs, stratégie d'entreprise), organiser une équipe de personnes autonomes autour d'un dirigeant disponible, et le concilier avec bien-être et liberté individuelle (travailler à distance, de chez soi...) est la clé pour la performance sociale, qui se traduit sur la performance économique. **Amélioration de l'ambiance et de l'organisation, montée en compétences, renforcement du collectif et de la fierté d'appartenance permettent de concevoir de nouveaux projets, bénéfiques à l'activité de l'entreprise : un cercle vertueux peut se mettre en place autour du bien-être.**

## Initiatives

### Lutter contre l'absentéisme : une priorité opérationnelle de Transdev

Transdev, opérateur de transports collectifs urbains (filiale de la Caisse des Dépôts et Veolia Environnement) fait de la lutte contre l'absentéisme « une de ses priorités opérationnelles ». En effet, « Chez Transdev, le coût de l'absentéisme s'élève à quelque 50 millions d'euros par an. « Ce qui représente 250 bus à l'arrêt. C'est donc un véritable enjeu de performance opérationnelle », explique Véronique Subileau, la DRH au magazine Liaisons sociales.



Sur deux réseaux d'exploitation français, des démarches participatives ont été pensées et mises en place avec les salariés pour améliorer la qualité de vie au travail et « renforcer l'envie de venir travailler » : Le réseau d'exploitation Citéa à Valence a lancé une démarche autour de la qualité de vie au travail autour de quatre axes : le management de proximité, la qualité de vie au travail, la sécurité et les conditions de travail. Parmi les actions mises en place, la présence d'un dirigeant pendant toute la durée d'exploitation quotidienne pour soutenir les agents et prévenir les conflits, et l'instauration d'un « vendredi pas comme les autres » qui vise, une fois par mois, à proposer des activités insolites : des séances de massage, la venue d'un photographe professionnel, une opération avec Les Restos du cœur. Le rapport RSE 2014 indique que ce réseau a pu réduire de près de 4 points son taux d'absentéisme en 3 ans. Un accord d'intéressement liant le montant de la prime à la baisse de l'absentéisme (150 euros) a baissé le taux d'absentéisme de quatre points entre 2012 et 2014. « Transdev à Villepinte a lancé une démarche, à partir de la plateforme collaborative interne du groupe « Innov'box », en demandant à ses collaborateurs leurs idées pour renforcer leur envie de venir travailler. 140 idées ont été proposées pour un réseau de près de 600 collaborateurs. » A l'échelle de l'entreprise, une « matrice absentéisme » a été élaborée et diffusée à tous les responsables de réseau de Transdev. Elle met à leur disposition 40 actions pragmatiques permettant d'agir sur les principaux leviers de l'absentéisme : la culture managériale, le poste de travail, l'organisation du travail et l'environnement socio-économique des collaborateurs. Les responsables disposent d'un mois pour évaluer leurs pratiques et proposer un plan d'actions adapté.

Sources : rapport RSE 2014 et article de Liaisons sociales Comment Transdev s'attaque à l'absentéisme par Anne-Cécile Geoffroy 08/04/2015 Liaisons Sociales Magazine

## Initiatives

### Le Conseil départemental de la Nièvre expérimente le télétravail

Acté dans la partie relative à l'exemplarité de son Agenda 21, le Conseil départemental de la Nièvre a mis en place une expérimentation de télétravail dans ses services en 2014-2015. Piloté par la DRH, un groupe de travail transversal, associant également les syndicats, a planché sur le dispositif : les critères d'éligibilité, la détermination des emplois exclus du dispositif, les modalités, une charte et des protocoles individuels de télétravail, des critères d'évaluation... Deux séquences d'évaluation ont été conduites pendant la période d'expérimentation. 21 agents de toutes les catégories, de plusieurs filières et métiers, ont contribué à ce projet en télétravaillant à domicile, sur des sites du conseil départemental ou en télécentres. Les télétravailleurs sont majoritairement des femmes entre 40 et 54 ans, provenant de 4 pôles sur les 5 constitutifs de l'organigramme des services de la collectivité, répartis sur 3 filières (administrative, technique et médico-sociale). Ils utilisent à 90 % un véhicule motorisé pour aller travailler et parcourent en moyenne 75 km/j soit 1 h 15 de trajet. Les économies financières pour l'agent et le gain de temps de déplacement sont au rendez-vous. Une plus grande autonomie, une meilleure efficacité, de la sérénité, moins de fatigue sont constatées, ce qui constitue une bonne surprise. Le passage au télétravail n'impacte pas les dépenses de la collectivité, les supérieurs hiérarchiques des agents télétravailleurs n'ont pas jugé nécessaire de faire évoluer l'organisation de leur service et sont tous favorables à la pérennisation du dispositif. A l'issue de cette expérimentation, le Département a décidé en 2016 de pérenniser cette forme d'organisation du travail et de l'ouvrir à d'autres candidats.



Sources : Agenda 21 du Conseil départemental de la Nièvre

## 2.3. Gouvernance et outils autour du bien-être global des salariés et des agents

Par leur nombre d'organisations impliquées et leur degré d'avancement, les entreprises ont pris de l'avance sur les collectivités, les établissements d'enseignement supérieur et bien d'autres types d'organisations en matière de promotion du bien-être des salariés dans toutes leurs dimensions. Quels outils peuvent-elles alors transférer à d'autres organisations désireuses de travailler sur ce champ de leur responsabilité sociétale et leur performance globale ?

### Initiatives

#### **Le Centre des jeunes dirigeants lance une commission chargée de travailler sur le bien être**

Le Centre des jeunes dirigeants considère que le bien-être est constitutif de la performance globale d'une organisation, et que celui-ci est relié à huit sujets : la gouvernance, le management, le développement des compétences, la convivialité, la santé, les conditions matérielles, les services répondant aux enjeux sociétaux, les parties prenantes de l'entreprise. Il a lancé une commission chargée de travailler sur le bien-être des salariés en entreprise et mis en ligne plusieurs outils ressources dans la rubrique Bien-être de son site [www.dirigeonsautrement.cjd.net/Bien-etre](http://www.dirigeonsautrement.cjd.net/Bien-etre). Près de 200 jeunes dirigeants expérimentent dans leurs entreprises les conditions pour y favoriser le bien-être.

### Initiatives

#### **KEDGE et la Caisse d'Épargne fondent la Chaire de recherche et d'enseignement « Bien-être au travail »**

KEDGE Business School (à travers sa Fondation pour un Leadership Responsable, placée sous l'égide de la Fondation de France) et la Caisse d'Épargne Provence-Alpes-Corse (dans le cadre de sa politique de mécénat) ont fondé ensemble la Chaire de recherche et d'enseignement « Bien-Être et Travail » en juin 2014. La Chaire vise à créer un socle commun de connaissances autour de bien-être au travail, santé au travail, prévention des risques psychosociaux, conditions de travail dont l'impact des nouvelles technologies, qualité du dialogue social et sociétal, évolution du rôle du management et son impact sur la performance sociale, utilisation adéquate des outils numériques. Ces connaissances seront utilisables à la fois dans l'enseignement et la recherche, ainsi que dans les organisations et entreprises qui considèrent l'amélioration du bien-être de leurs collaborateurs comme vecteur de performance économique. La Chaire travaille sur des projets opérationnels de la Caisse d'Épargne : accompagnement en termes de performance sociale d'un chantier de restructuration stratégique de l'entreprise pour son maintien de position de leader, mise en œuvre de l'évolution des compétences et des fonctions de l'entreprise dans tous les rouages de l'entreprise, outils de pilotage de la performance sociale (tels que le baromètre social, véritable outil de mesure de la confiance dans l'entreprise). Au-delà de la Caisse d'Épargne, la Chaire souhaite couvrir les problématiques de tous les territoires et organisations, notamment dans le cadre de son activité de think tank.

### Initiatives

#### **La ville de Colombes décline son Agenda 21 en interne pour la santé et le bien-être des agents municipaux**

La ville de Colombes a élaboré un Agenda 21 interne, en plus de son Agenda 21 de territoire. La démarche interne est structurée autour d'une « mairie responsable », dont l'un des principaux thèmes est le bien-être au travail de ses agents. Celui-ci se décline en quatre objectifs et sept actions, parmi lesquelles l'élaboration d'une charte du management, l'organisation de journées d'accueil pour les nouveaux agents, etc... [En savoir plus.](#)

La conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'une véritable stratégie en faveur de la qualité de vie des collaborateurs s'appuient sur des outils de pilotage, de diagnostic, de dialogue avec les parties prenantes, d'actions collectives et de reporting.

### Initiatives

#### La boîte à outils de la SNCF en faveur du « Mieux vivre au travail »

Dès 2009, l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail de la SNCF veille à la qualité de vie des salariés tout au long de leur carrière, en identifiant tout ce qui pourrait la compromettre et en formulant des recommandations à l'entreprise. Il rassemble des représentants de l'entreprise, des organisations syndicales et de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Celui-ci a depuis élargi son champ d'observation et de recommandation à d'autres aspects de la vie au travail : le Management et les conditions de travail, l'articulation vie professionnelle / vie hors travail et l'expertise et le fonctionnement des CHSCT. Il a finalisé en 2015 deux groupes de travail sur l'Amélioration continue et le Digital. En 2012, le programme « Mieux vivre au travail » est venu apporter de la cohérence à toutes les actions engagées pour améliorer la qualité de vie au travail : prise en compte des facteurs humains dans les réorganisations, prévention des accidents du travail et des risques de toute nature, réduction de la pénibilité, équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ou encore qualité de l'environnement de travail. De plus, la SNCF conduit une enquête annuelle pour mesurer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs au sein de SNCF Voyages, Gares & Connexions, SNCF Proximités, la direction du Matériel, celle de la Traction et les directions transverses. En 2014, 95 000 salariés ont ainsi pu s'exprimer anonymement via un questionnaire en ligne sur divers sujets : environnement de travail, rémunération, formation et développement personnel, opportunités de carrière, etc. Parmi les actions récentes pour améliorer la qualité de vie au travail, citons la mise en place du travail bi-localisé et le partenariat avec l'association Cancer@Work en faveur d'une meilleure prise en compte des maladies chroniques invalidantes par les managers et les collectifs de travail.



Source : extraits du [rapport développement durable de la SNCF](#)

### Initiatives

#### Un suicide à l'origine d'un plan d'actions inédit en faveur du bien-être salarié

Début 2014, les 40 salariés et la direction de l'établissement public de tourisme et d'hôtellerie La Saline Royale (Doubs) sont choqués par le suicide d'un jardinier, qui met en cause sa situation professionnelle dans la lettre laissée à son domicile. A la suite du soutien psychologique immédiat apporté aux salariés, l'établissement fait appel à une psychologue du travail et met en place un comité de pilotage associant le médecin du travail, les représentants du personnel, l'assistant social du personnel du département, et deux membres de la direction. Le diagnostic restitué par la psychologue du travail devant le personnel et le Conseil d'Administration a mis en lumière plusieurs facteurs de mal-être : des conflits interpersonnels et situations de violence managériale, ainsi qu'une surcharge de travail due à la très forte accélération du volume d'activité en 2013/2014. Les mesures mises en place ont concerné plusieurs domaines : révision de l'organigramme et de l'organisation horaire et fonctionnelle ; renforcement de la sécurité au travail et achat de matériel plus ergonomique en utilisant les bénéfices dégagés en 2014 ; temps de formation et d'échanges collectifs : séminaire de partage des valeurs communes, séminaires de formation au management pour les responsables d'équipe, en immersion sur place, travail par équipe pour formuler collectivement les missions et l'ambition de chaque équipe, puis de l'établissement, mise en place d'un programme d'échanges de compétences avec les partenaires de la Saline en France et en Europe (depuis l'été 2014) ; pérennisation du comité de pilotage « santé au travail », chargé notamment de l'accompagnement des mesures et des préconisations ; mise en place d'un dispositif permanent d'accompagnement psychologique individualisé, séminaires annuels sur le management et la cohésion d'équipe ; programme de développement des compétences sociales avec l'Université de Bourgogne (Talents Campus).

Source : témoignage de Nicolas Combe, directeur de La Saline Royale, au Comité 21 le 30 juin 2015 – compte-rendu disponible sur l'espace adhérents du site [www.comite21.org](http://www.comite21.org)

## Pour aller plus loin

En janvier 2012, le **Comité 21** avait dédié son Infos 21 aux entreprises pionnières en matière de bien-être au travail, et recensé divers outils employés par les organisations : découvrez-les sur <http://www.comite21.org/newsletters/infos21/infos-21.html?id=46>



### A savoir

#### Les items sociaux exigés par la loi Grenelle 2 dans le reporting des entreprises

1. Effectif total
2. Répartition des salariés par sexe
3. Répartition des salariés par âge
4. Répartition des salariés par zone géographique
5. Embauches
6. Licenciements
7. Rémunérations
8. Évolution des rémunérations
9. Organisation du temps de travail
10. Absentéisme
11. Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information, de négociation et de consultation du personnel
12. Bilan des accords collectifs
13. Conditions de santé et de sécurité au travail
14. Accords signés avec les syndicats ou représentants de personnel en matière de santé/sécurité
15. Fréquence et gravité des accidents du travail
16. Maladies professionnelles
17. Politique en matière de formation et nombre total d'heures de formation
18. Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes
19. Mesures prises pour l'emploi et l'insertion des personnes handicapées
20. Politique de lutte contre les discriminations
21. Respect des conventions de l'OIT : liberté d'association et droit de négociations collectives, élimination des discriminations, élimination du travail forcé ou obligatoire, abolition du travail des enfants

## Cartographier ses parties prenantes pour le bien-être de ses collaborateurs

Si les Directions des ressources humaines ou qualité se retrouvent naturellement aux manettes des plans touchant la santé et la sécurité au travail, ainsi que la lutte contre les risques psychosociaux, elles travaillent en coordination étroite avec leurs parties prenantes. Une organisation ne peut en effet pas améliorer seule le bien-être de ses salariés ! Elle n'en a pas l'entière légitimité, ni les expertises nécessaires, d'autant que les dimensions de ce bien-être sont multiples et nécessitent que certains tiers accompagnent l'organisation. Leur intervention peut être d'autant plus nécessaire que certaines défiances peuvent opposer les collaborateurs aux équipes managériales et exécutives, et dans certains cas, le dialogue est rompu.

Outre ses parties prenantes internes évidentes : salariés, syndicats et organisations professionnelles, les directions Ressources humaines et Qualité peuvent se rapprocher d'autres acteurs externes :

- ARACT
- Pouvoirs publics locaux
- Entreprises de soutien psychologique

Cartographier ses parties prenantes permet donc de s'assurer que le bien-être irrigue l'ensemble de l'organisation, et s'adapte aux attentes de tous les collaborateurs.

Enfin, le bien-être peut constituer une excellente thématique pour aborder et structurer sa démarche de dialogue avec ses parties prenantes.

Air France KLM et Bouygues Construction ont structuré la prise en compte de leurs parties prenantes à travers le prisme du bien-être au travail, de la santé et de l'épanouissement personnel de leurs collaborateurs.

*Extrait du rapport RSE 2014 d'Air France KLM : Parties prenantes et modes de dialogue mobilisés autour du bien-être au travail chez Air France KLM*

PARTIES PRENANTES	SUJETS	MODES DE DIALOGUE	RÉPONSES ET RÉALISATIONS 2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Salariés</li> <li>→ Syndicats</li> <li>→ Associations et organisations professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Conditions de travail et bien-être au travail</li> <li>→ Formation et employabilité</li> <li>→ Santé et sécurité au travail</li> <li>→ Égalité des chances</li> <li>→ Diversité</li> <li>→ Dialogue social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Enquêtes de perception auprès des salariés</li> <li>→ Formations Développement durable</li> <li>→ Communication interne via supports écrits et intranet</li> <li>→ Négociations et signatures d'accords sociaux avec les organisations représentatives</li> <li>→ Travaux des comités d'entreprise sur les conditions de travail, l'environnement et les politiques de ressources humaines</li> <li>→ Plan de déplacement entreprise Boussole</li> <li>→ Démarche d'innovation participative</li> <li>→ Participation à la semaine nationale du développement durable</li> <li>→ Réunions de groupes de travail inter-entreprises (Pacte mondial France et Pays-Bas, ORSE, Comité 21, AFEP-MEDEF...)</li> <li>→ Partenariat avec les grandes écoles et les universités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Signature de 88 accords collectifs (groupe Air France)</li> <li>→ Baromètre interne et enquêtes de satisfaction des salariés</li> <li>→ Programme Culture de la sécurité</li> <li>→ Convention annuelle santé-sécurité au travail (Air France)</li> <li>→ Programme d'innovation participative (DIP) : 6 700 suggestions (Air France)</li> <li>→ Air France membre de l'association R'PRO'Mobilité (mobilité des salariés et accès à l'emploi autour de Paris-CDG)</li> <li>→ Voir aussi chapitre Politique sociale</li> </ul>

*Extrait du rapport extra financier 2014 de Bouygues Construction : Parties prenantes et modes de dialogue mobilisés autour du bien-être au travail*

Les parties prenantes	Leurs attentes	Les réponses Bouygues Construction	Les organes et les modalités de dialogue
<b>Collaborateurs et organisations syndicales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Santé-sécurité</li> <li>• Droits sociaux et syndicaux</li> <li>• Équité</li> <li>• Reconnaissance au travail</li> <li>• Formation</li> <li>• Diversité (gestion des âges, place des femmes, handicap...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations : Bouygues Construction University, Égalité des chances, Pro Académie, QSE Academy...</li> <li>• Entretien annuel et mobilité interne</li> <li>• Actionnariat salarié (Bouygues Partage) et intéressement</li> <li>• Avantages sociaux</li> <li>• Formation à la sécurité sur les chantiers, sécurité routière, lutte contre les addictions, stress au travail</li> <li>• Démarche sur l'ergonomie</li> <li>• Actions pour sensibiliser les salariés au handicap (Handitour)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes de satisfaction salariés (tous les trois ans)</li> <li>• CHSCT, CE, élections professionnelles</li> <li>• Comité diversité</li> <li>• Comité gestion des âges</li> <li>• Comité prévention santé-sécurité</li> <li>• Communication interne (intranet, journaux internes, conférences, affichages)</li> <li>• Réunions d'information, journées dédiées</li> <li>• Convention Agefiph et accord agréé</li> </ul>

### 3. Le bien-être, finalité des politiques publiques pour la mise en œuvre du développement durable

Élément de performance globale des organisations, le bien-être est aussi une préoccupation commune à toutes les politiques publiques (logement, santé, risques sociaux, cadre de vie, handicap...) et se rapproche volontiers des enjeux d'intérêt général. Ainsi, les collectivités abordent ce sujet à la fois pour leurs agents et pour les destinataires de leurs politiques publiques (seniors, enfants ou encore étudiants). Dans la même logique, les établissements d'enseignement supérieur travaillent autant au bien-être de leurs salariés et enseignants que de leurs étudiants. De véritables politiques se créent pour le bien-être des enfants, des étudiants ou des seniors<sup>20</sup>.

Longtemps implicite, le bien-être figure de plus en plus visiblement dans les Agenda 21 et tend à s'imposer comme finalité politique et fil rouge de communication autour des projets territoriaux de développement durable. Le bien-être semble plus concret, plus appropriable et donc plus fédérateur.

Le bien-être a en commun avec le développement durable de ne pas être un idéal, mais un objectif collectif. **Son atteinte dépend de la contribution de chaque acteur, qui partage une responsabilité à y parvenir.**

#### 3.1 Accompagner la mise en œuvre de la dimension territoriale du bien-être dans les organisations



##### A savoir

L'accord national interprofessionnel de 2013 pointe notamment le rôle des différents acteurs sur le territoire pour agir sur plusieurs facteurs de la qualité de vie au travail :

- La conciliation des temps comprend les questions d'horaires de l'entreprise, les horaires et éloignement des lieux d'accueil des enfants, les rythmes scolaires, les moyens de transport, les capacités de logement, de restaurations et les commerces. Plusieurs collectivités ont en effet impulsé des politiques de temps sur leur territoire. (voir encadré ci-dessous, extrait de l'ouvrage *Du quartier au territoire - Agir ensemble pour des mobilités urbaines durables*)
- L'offre, sur un même territoire, des mêmes facilités aux salariés, quelle que soit la taille de l'entreprise ou de ses caractéristiques.
- Le cadre de travail, dépendant de la qualité de l'aménagement du territoire.

L'article 20 appelle donc à un dialogue social localisé : « *Pour répondre aux enjeux de l'articulation des temps, les organisations interprofessionnelles territoriales d'employeurs et les Unions territoriales des syndicats de salariés procéderont à l'identification des besoins en proposant aux différents acteurs concernés des concertations territoriales intégrant dans leur objet les différents déterminants de la qualité de vie au travail, ainsi que les éléments résultant de la Gestion territoriale des emplois et des compétences. Ces concertations pourront porter sur les projets de construction de zones d'activité ou de transferts d'entreprises.* »

Le bien-être salarié ne sert pas que la performance d'une organisation, mais aussi l'attractivité du territoire auprès des salariés, et donc des dirigeants qui voudraient y développer leur entreprise et fidéliser leurs équipes.

<sup>20</sup> Qui devient d'ailleurs un champ économique à part entière à travers la *silver economy*.



Au-delà de leurs agents, les collectivités se préoccupent, de manière plus ou moins visible et directe, des conditions de vie au travail des employés de leur territoire :

- Faciliter les déplacements : rendre plus agréables les déplacements en transports en commun, proposer une information claire et de qualité aux usagers, sécuriser les déplacements en mode doux (vélo ou piéton) sont des actions qui contribuent autant à améliorer les conditions de vie des salariés dans leurs déplacements domicile-travail, qu'à soutenir le report modal favorable à la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.
- Faciliter les nouveaux modes de travail en mettant à disposition les infrastructures nécessaires comme un accès Internet performant sur tout le territoire ou encore le déploiement de tiers lieux pour les salariés ou les indépendants. (voir extrait de l'ouvrage **Les tiers-lieux, un espace actif de vie et de travail, à proximité du domicile**)
- Adapter les horaires d'ouverture des services publics, à travers des politiques des temps (voir extrait de l'ouvrage **Intégrer la variable du temps pour redistribuer les besoins de déplacements**).
- Fournir des services aux salariés, dans une vision élargie de l'écologie industrielle territoriale.

Outre l'échange de flux de matières et le partage d'équipements, les démarches d'écologie industrielle territoriale peuvent porter sur la mutualisation de services aux entreprises. Les collectivités territoriales ont plusieurs rôles à jouer dans ces démarches :

- Animer la démarche collective en recensant les besoins, en organisant des groupes de travail et en définissant un plan d'actions.
- Proposer un aménagement des zones d'activités démontrant leur « *anticipation de services mutualisés à destination des entreprises (équipement de sécurité incendie, des voiries...) mais aussi des personnes (restaurant d'entreprise, parking...)* ».
- Mettre en place les infrastructures nécessaires, à partir d'un dialogue avec les entreprises ou associations d'entreprises.
- Soutenir financièrement des associations dédiées aux services aux entreprises.

#### Initiatives

#### **Mieux conjuguer vie familiale et vie professionnelle grâce à la création d'une crèche dans l'entreprise Armor**

En Loire-Atlantique, l'entreprise Armor a construit une crèche sur sa zone d'activités à la suite d'une enquête des besoins auprès de ses 500 salariés qui a révélé une demande de garde pour quarante enfants. Le projet a été soutenu par la Caisse d'allocations familiales de Loire-Atlantique et la commune de La Chevrolière. Les 30 places se répartissent entre les enfants des salariés d'Armor, ceux de la zone d'activités et les familles de la commune. Armor y voit l'opportunité d'aider ses collaborateurs à « *mieux conjuguer vie familiale et vie professionnelle, avec de larges amplitudes horaires adaptées aux rythmes professionnels de chacun* », la commune trouve « *une opportunité pour nos concitoyens d'avoir une offre de garde complémentaire qui contribuera à la qualité de vie du quartier et de la commune, tout en répondant aux besoins de garde des salariés de l'entreprise et de diverses entreprises de parcs d'activités du Bois Fleuri et de Tournebride.* » La CAF avance quant à elle sur l'objectif de 1 700 berceaux dans le cadre de son schéma départemental des services aux familles.

#### **Pour en savoir plus :**

- *Dossier de presse : Inauguration de la crèche « Les P'tits Mousses d'ARMOR » - 7 novembre 2015*

#### Initiatives

#### **A Lyon, l'Association des industriels de la Région de Meyzieu, Jonage,**

Pusignan propose 12 services mutualisés aux adhérents autour de la mobilité, des CEE, d'achats mutualisés... L'association est soutenue par les collectivités rhône-alpines. <http://www.siel-airm.fr/>

## **Exiger des entreprises des engagements sociaux et sociétaux en contrepartie d'aides économiques**

Certaines régions bonifient ou conditionnent leurs aides aux entreprises selon des engagements formalisés de l'entreprise dans les champs environnementaux, sociaux et sociétaux du développement durable :

- **La bonification d'aides versées aux entreprises** si celles-ci conduisent déjà une démarche de RSE ou prennent des engagements en matière de RSE, parmi ces démarches, certaines d'entre elles concernent directement le bien-être des salariés et du territoire. Par exemple, le Fonds d'Investissement **Auvergne Durable** cible les TPE et PME des filières d'innovation (santé, biotechnologie, économie verte, économie numérique, *etc.*) et des filières classiques (industrie, logistique, commerce de gros). Après avoir analysé l'éligibilité du projet, le dossier est examiné au regard de trois critères d'opportunité par rapport à l'Auvergne dont l'impact sur l'emploi et la contribution à la transition énergétique (développement des énergies renouvelables, maîtrise des consommations énergétiques, gestion des process, gestion des produits, *etc.*). Le montant des aides peut être bonifié de 10 % si le projet atteint le niveau maximal de 2 des 3 critères d'opportunités dont fait partie la contribution à la transition énergétique (projets exemplaires).
- **La conditionnalité des aides aux PME en région Ile-de-France** sur la base de l'autodiagnostic et des engagements de progression pris en matière de RSE. Depuis 2013, le dispositif "PM'up" soutient ainsi le développement des PME franciliennes à condition de procéder à un autodiagnostic RSE. Mis en place par d'autres acteurs sur le référentiel ISO 26 000 (Label LUCIE, l'association Riposte Verte et la CGPME), l'autodiagnostic RSE est l'étape préalable. Dans un second temps, avec le soutien d'un conseiller (un agent du Conseil régional) et d'une « boîte à outil » RSE, les entreprises « candidates » élaborent une stratégie de développement basée sur une démarche de progrès. Elles sont amenées à s'engager sur des objectifs d'amélioration en précisant les actions à mettre en œuvre et les indicateurs mis en place pour suivre la démarche. L'esprit du dispositif est bienveillant et inclusif, il vise à sensibiliser et accompagner les entreprises aux enjeux de la RSE comme un moyen de renforcer leur performance.

## 3.2. L'apparition du bien-être dans les Agenda 21 locaux

En investissant les sujets de la santé, la culture ou encore la cohésion sociale, les nouveaux Agenda 21 ont pallié une critique adressée à la première génération : les premiers plans d'actions Agenda 21 comportaient une grande majorité d'actions environnementales ; délaissant parfois les autres piliers du développement durable. Si ces actions avaient indéniablement un impact sur le bien vivre, l'enjeu du bien-être englobe des acceptations plus larges.

La deuxième génération d'Agenda 21 (et les suivantes !) a impliqué de nouveaux acteurs, notamment sociaux, et cherché à promouvoir une écologie plus inclusive, se rapprochant ainsi d'un développement vraiment durable et de l'article 1 de la Déclaration de Rio 1992. Ainsi, les Agenda 21 plus récents se sont-ils densifiés sur les deux finalités plus sociales du cadre de référence, qui touchent directement le bien-être :

- **L'épanouissement de tous les êtres humains.** Le cadre de référence des Agenda 21<sup>21</sup> énumère trois champs d'actions de la collectivité en faveur de l'épanouissement humain : l'accès aux biens et services essentiels (eau, nourriture, santé, éducation et logement dans un environnement sain) ; l'accès de tous à la production et à l'échange interculturel ; l'exercice de la démocratie participative qui « permet aux habitants et aux acteurs locaux de donner collectivement un sens aux projets qui intéressent leur territoire et leur confère une meilleure autonomie face aux aléas qui affectent leur vie ». Pour atteindre cette finalité, le cadre invite l'action territoriale à assurer :

- |   |   |  |
|---|---|--|
| ◆ Satisfaction des besoins essentiels pour tous : logement, eau potable, santé, environnement sain. | ◆ Vigilance au regard de la santé des populations (contre les expositions aux risques, pollutions, épidémies...). | ◆ Accès à des pratiques sportives et de loisirs adaptées à tous les publics. |
| ◆ Éducation et formation tout au long de la vie.  | ◆ Accès de chacun à une éducation de qualité.   | ◆ Gouvernance et démocratie participative.                                   |
| ◆ Lutte contre la pauvreté.   | ◆ Parité et égalité professionnelle.  | ◆ Accueil individualisé sur le territoire et administration de proximité.    |
| ◆ Lutte contre toute forme d'exclusion.   | ◆ Accès et participation de chacun à une production culturelle de qualité.  | ◆ Participation des habitants et des usagers.                                |

- **La cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations** [qui est] « complémentaire de celle visant l'épanouissement humain, et les deux doivent être poursuivies de manière concomitante : l'épanouissement de chacun facilite sans aucun doute la sociabilité, source de solidarité. Inversement, la pauvreté et les diverses formes d'exclusion sont destructrices de lien social. » Pour atteindre cette finalité, le cadre invite l'action territoriale à assurer :

- |  |  |  |
|--|--|--|
| ◆ Inclusion sociale et accès à l'emploi pour tous.     | ◆ Urbanisme et cadre de vie.   | ◆ Prévention de l'incivilité et de l'insécurité sociale. |
| ◆ Réduction des inégalités d'accès aux soins de santé. | ◆ Accès égal au territoire et aux services urbains.                            | ◆ Participation de tous aux décisions collectives.       |
| ◆ Logement et politique foncière.                      | ◆ Rénovation urbaine et revitalisation rurale.                                 | ◆ Solidarité intercommunale.                             |
| ◆ Accès égal à la justice.                             | ◆ Sécurité et prévention des risques (naturels, industriels et technologiques) | ◆ Coopération décentralisée.                             |

<sup>21</sup> Ministère de l'Environnement, de l'Écologie et de la Mer. *Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux : Cadre de référence*. Août 2013. [Consultable en ligne](#)

Certaines collectivités ont impulsé des Agenda 21 thématiques pour approcher certaines catégories de population et renforcer la dimension sociale et humaine des Agenda 21, à l'instar des **Agenda 21 de la santé et de la culture à Lille**<sup>22</sup>.

### Pour aller plus loin

Le Comité 21 s'est attaché à approfondir la prise en compte de chacune de ces dimensions dans les Agenda 21 à travers plusieurs Rendez-vous et fiches repères Agenda 21 (disponibles sous l'espace adhérents du site [www.comite21.org](http://www.comite21.org)).

Le bien-être dans son approche globale et pluridimensionnelle est arrivé plus récemment dans les Agenda 21 locaux, et y constitue de plus en plus fréquemment un des axes stratégiques, le fil d'Ariane (comme au Touquet par exemple) voire une finalité explicite, à l'instar de l'Acte III de l'Agenda 21 girondin.

Plusieurs collectivités ont placé le bien-être au cœur de leur Agenda 21.

#### Initiatives

#### **La ville et l'agglomération de Brest intègrent le bien-être à leur Agenda 21**

Le bien-être était une finalité implicite de l'Agenda 21 commun à la Ville et l'agglomération de Brest « pour une métropole résolument solidaire ». Les quatre axes stratégiques portent sur « Produire et consommer responsable », « Concilier les temps de la ville avec ceux de la vie », « Conforter la qualité du cadre de vie sur le territoire » et « Echanger avec le monde, du local à l'international ». L'Agenda 21 associe « *La qualité du cadre de vie et la qualité du lien social, des espaces publics, des services à la population. (...) L'amélioration du cadre de vie passe par la contribution des citoyens, pour définir les projets mais aussi pour gérer les usages au quotidien. La collectivité doit veiller à articuler les démarches participatives avec les processus d'arbitrage existants, tout en les situant dans une approche d'intérêt collectif communautaire. La collectivité s'efforce de concilier la mobilisation citoyenne avec les impératifs techniques et économiques au service de l'intérêt général du territoire.* » Plusieurs actions : l'action 6 relative au bien-être des agents au travail, l'action 15 sur les mobilités actives ou encore l'action 20 sur l'habitat, et toutes les actions sur la conciliation des temps de la vie et des temps de la ville, se rattachent à cet objectif. [En savoir plus](#)



#### Initiatives

#### **La commune du Touquet structure son Agenda 21 en 2014 afin de devenir une référence en matière de station balnéaire durable.**

Les 21 actions de son programme sont organisées en trois familles d'actions : environnement, économie durable et bien-être. C'est à travers le bien-être que la commune a placé l'accès au logement, les mobilités douces, la sécurité, l'accessibilité, les sports et la culture ou encore la sensibilisation à la nature et au développement durable. [En savoir plus](#)

<sup>22</sup> Pour consulter l'Agenda 21 de la culture de la mairie de Lille : <http://mhn-lille.fr/cms/accueil/lille-durable/culture-et-developpement-durable/agenda-21-de-la-culture>

### 3.3. La participation active et la coresponsabilité des destinataires, deux conditions indispensables au bien-être individuel et collectif

#### Le bien-être, un levier pour dynamiser la compréhension et la participation dans les Agenda 21

La participation est en effet au cœur de la définition et de la mise en œuvre d'un Agenda 21 local, comme mentionné dans le chapitre 28.3 de l'Agenda 21 de Rio en 1992 ainsi que dans le cadre de référence. Elle sert la cohésion sociale et l'épanouissement humain bien sûr, mais **améliore aussi la pertinence des politiques** locales, ainsi que l'état réel et la perception du cadre de vie.

Les Agenda 21 ont le mérite d'avoir recherché et expérimenté depuis plusieurs années des dispositifs nombreux et variés pour recueillir l'avis et les propositions d'actions des acteurs locaux : forum théâtre, bus itinérants, films ... Du comité de hameau à Beynat<sup>23</sup> aux conseils de quartier de Bordeaux mis en place en lien avec l'Agenda 21 local, les collectivités ont souhaité déployer la démarche au plus près des habitants et y faire participer le plus grand nombre.

**Elles mettent en place des dispositifs innovants pour placer les habitants comme de véritables acteurs de leur territoire et non plus seulement comme des destinataires des politiques publiques.** C'est ainsi que Colmar a ouvert le dialogue avec les gens du voyage pour la construction de logements ou que Mellé a consacré une étape entière de réflexion avec les citoyens dans son expérimentation de rénovation durable de son centre-bourg. Il en va de même pour la réflexion collective impulsée à Echirolles avec les habitants sur les ondes électromagnétiques, avec les associations sur les éco-manifestations et avec les restaurateurs sur les circuits courts.

#### Initiatives

#### Le village d'Ayen entretient la cohésion sociale et améliore son cadre de vie conformément aux ambitions de l'Agenda 21

La cohésion sociale est l'axe fort du deuxième programme d'actions adopté en 2010. L'Agenda 21 d'Ayen bénéficie du dynamisme des habitants et des artisans nouvellement installés sur le territoire qui portent un réel intérêt à cette démarche. Associations et habitants s'impliquent dans le collectif *Le durable a son village*, qui pilote certaines des actions. Les nombreux projets issus de l'Agenda 21 ont permis d'accueillir et impliquer de nouveaux habitants, mais aussi de développer des services sportifs et culturels dédiés à la jeunesse dans un bâtiment périscolaire, rénové en bâtiment basse consommation (BBC). Des politiques innovantes se mettent en place autour de la petite enfance : Bébé lecteurs, halte-garderie itinérante, au plus près des besoins des jeunes parents ruraux. La rénovation des friches agricoles et industrielles est prétexte à réflexion collective sur les besoins en services du territoire, et a ouvert des lieux culturels, lieux de rencontre, lieux touristiques, ou encore des résidences intergénérationnelles. Un service de covoiturage de proximité pour les petits déplacements (de 30 à 40 km) a été impulsé par le collectif « le Durable a son village » avec l'aide de la Fondation SNCF et du Relais des services publics. Il sert notamment aux personnes âgées qui n'ont pas d'automobile ou qui ne sont plus en mesure de conduire, et s'inscrit dans un dispositif nouveau de monnaie locale.

*Pour en savoir plus :*

- [Retrouvez le compte-rendu](#) de la rencontre organisée à Ayen par le Comité 21 le 12 mai 2015



<sup>23</sup> [http://www.beynat.fr/lecteur-evenements/democratie-participative-le-retour-des-comites-de-villages.html?page\\_e31=4](http://www.beynat.fr/lecteur-evenements/democratie-participative-le-retour-des-comites-de-villages.html?page_e31=4)

Mais les Agenda 21 souffrent autant que d'autres politiques de faibles taux de participation ou de représentativité des acteurs concertés. Parmi les raisons principales, le manque de compréhension du terme Agenda 21, des thèmes qu'ils recouvrent, des objectifs qu'ils visent, et de sa valeur ajoutée par rapport aux politiques publiques déjà en place, elles-mêmes de plus en plus participatives.

Les nouvelles équipes municipales élues en 2014 ont notamment donné une nouvelle impulsion à la participation citoyenne en promouvant notamment les budgets participatifs. Plusieurs initiatives proposées dans les budgets participatifs de Paris, Metz, Grenoble ou Montreuil touchent le bien-être des habitants, et notamment des enfants, par l'amélioration du cadre de vie.

## Initiatives

### **Bondy donne une nouvelle impulsion à la participation et la valorisation des initiatives citoyennes**

Dans son rapport de développement durable 2014, la Mairie de Bondy explique que « La participation locale est une solution pour lutter contre le désenchantement civique et faire de la ville un vecteur d'épanouissement personnel et de liberté en vue d'enrichir l'action publique. En termes de développement, cette démarche permet une adaptation des projets aux besoins et aux réalités, à l'échelle du quartier, du lieu de vie pour plus de durabilité de ce dernier dans le temps et dans l'espace. Les Conseils de quartier impliquant 140 habitants, le Conseil des Sages (créé en 1995) et le Conseil municipal des Jeunes (créé en 1996) ont assuré des réalisations variées depuis leur création : fleurissement, concertation pour des projets d'aménagement et de requalification d'équipement de quartier, mise en place d'un Pédibus, organisation d'événements culturels et sportifs, participation au forum des associations et au Conseil de développement... Au début de la mandature 2014, la Ville de Bondy a créé un pôle Démocratie Locale, rattaché au cabinet de la Maire, pour encourager la participation des habitants aux projets municipaux et favoriser le dialogue, et a créé une délégation d'élus « Promotion du territoire et animation locale » dans l'optique de « Rendre les Bondynois fiers d'habiter ici... Je veux mettre en avant une ville multiple et ses habitants : des athlètes, des artistes, des entrepreneurs locaux, des commerçants dynamiques... » Enfin, le fonds de participation des habitants permet de soutenir des initiatives portées par les habitants (trois personnes minimum) des quartiers prioritaires. Le montant des subventions versées peut aller jusqu'à 500 €. Les projets peuvent être culturels, sportifs, d'animation citoyenne, de solidarité : projection d'un film documentaire sur un chantier de solidarité mené au Maroc par un groupe de jeunes du Quartier Blanqui ; réalisation d'un jardin pédagogique par des habitants du nord de la ville sur une parcelle de terrain d'une association éducative du Nord ; organisation d'un temps de convivialité pour favoriser l'intégration des nouveaux arrivants dans le nord de la ville, action de sensibilisation à la sécurité routière dans le cadre d'un tournoi de foot porté par des jeunes de Blanqui.



## A savoir

- *Agenda 21 et participation : la voix de tous sur la voie de l'intérêt général*, Les Cahiers de l'Observatoire - N°6, publié par l'Observatoire national des agendas 21 locaux et des pratiques territoriales de développement durable
- [Budget participatif à Paris : et ailleurs, ça marche comment ?](#) Terraeco, Karine Le Loët, 8.07.2014

 Initiatives**Le bien-être, levier de la coresponsabilité des acteurs**

Sur proposition de la ville de Mulhouse, le lycée Schweitzer a mis en place la méthode SPIRAL de coresponsabilité pour le bien-être des élèves et des adultes du lycée. Disposant du recul nécessaire sur l'intégration du bien-être dans ses politiques publiques<sup>24</sup>, la ville témoigne aussi d'un engagement ancien pour la démocratie participative avec l'instauration de conseils de quartiers dès le début des années 1990. L'ensemble des acteurs du lycée a été sondé (lycéens, enseignants et personnels administratifs et techniques) afin d'évaluer le bien-être individuel et collectif. Chacun a pu s'exprimer en répondant à trois questions abordant le bien-être de manière individuelle puis collective : « *pour vous, qu'est-ce que le bien-être ?* », « *pour vous, qu'est-ce que le mal être ?* » et « *qu'êtes-vous prêt à faire pour le bien-être ?* ». Cela a permis de faire émerger une réelle culture du dialogue dans un lycée qui « respirait mal » selon son proviseur<sup>25</sup>. Un enjeu de cohésion a donc déclenché le lancement d'une démarche de coresponsabilité en 2008 avec une première phase d'expérimentation initiée avec un échantillon d'acteurs volontaires. Huit dimensions du bien-être au lycée ont été élaborées, et la démarche a été généralisée à l'ensemble du lycée.

 Initiatives**Le bien-être dans la mesure, dans la stratégie et dans l'action du Département de la Gironde en faveur du développement durable**

L'indice de bien-être humain a été mesuré en 2011 dans le profil de développement durable de la Gironde pour situer l'état du territoire girondin sur cette finalité (Gironde : 58,50/100, moyenne des départements français : 57,70/100). La mesure territoriale de l'indice de bien-être a été mise à jour en 2014<sup>26</sup> en intégrant les critères définis par les girondins et une dimension participative dans l'appréciation de ces critères. Cet indice a également été territorialisé à l'échelle des SCOT girondins en 2014. Un travail de recherche et développement lancé en 2013 permettra de disposer d'indicateurs de contribution sur cette finalité ; ainsi chaque partie prenante girondine pourra mesurer sa contribution à l'amélioration du bien-être citoyen en Gironde.

<sup>24</sup> La ville de Mulhouse s'est lancée dans une démarche SPIRAL dès 2006

<sup>25</sup> Le bien-être territorial en France : de la mesure à l'action, pour une société plus durable (Actes du colloque du 20 février 2015) - Études et documents - CGDD - Numéro 137 (p.41) - Janvier 2016

<sup>26</sup> Disponible sur : <http://www.datalocale.fr/drupal7/dataset/indicesdd-agenda21-cg33>

## Caravane Rio 21 – les critères de bien-être citoyen définis par les citoyens

A la suite de la Conférence des Nations Unies sur le Développement Durable, dite « Rio +20 », les acteurs Aquitains, réunis au sein du Comité régional des Agenda 21 animé par la DREAL, ont réagi rapidement en réaffirmant la nécessité de s'organiser localement, pour donner corps aux objectifs fixés lors de ce Sommet autour d'un événement intitulé :



« La Caravane Rio 21 »<sup>27</sup>. Il s'agit de sensibiliser et mobiliser la population d'Aquitaine aux évolutions environnementales et sociétales autour d'outils de médiation interactifs, ludiques et participatifs, conçus et réalisés par Cap Sciences. C'est à l'occasion de cette opération que le Conseil départemental et ses partenaires (DREAL, Cap-Sciences, Graine Aquitaine et de nombreuses collectivités girondines) ont lancé une vaste consultation citoyenne sur la question du bien-être des girondins. L'idée est de pouvoir apprécier la situation du territoire au regard de ce qui compte vraiment pour les gens et réaffirmer que le bien-être humain est au cœur du développement durable. Ce sont plusieurs mois d'itinérance régionale qui ont permis aux acteurs de la Caravane Rio 21 de recueillir une première photographie du bien-être des Aquitains. Le déploiement d'un questionnaire en ligne (caravane-rio21.net) a ainsi permis d'identifier les critères de bien-être pour les Aquitains aujourd'hui, et d'appréhender ce qui est indispensable au bien-être de tous demain. Au-delà de l'enquête en ligne, les acteurs girondins du réseau des Agenda 21, Labo M'21, ont souhaité aller à la rencontre des citoyens afin d'approfondir avec eux quels étaient leurs critères de bien-être, mais aussi leur degré de bien-être et surtout quelles propositions ils pouvaient avancer pour favoriser le bien-être de tous. C'est sur la base d'une méthodologie proposée par la Fabrique Spinoza que de nombreux acteurs ont animé des espaces de consultation sur tout le territoire girondin. L'enquête a permis d'inventorier une consultation plutôt large puisque 1 000 Girondins ont été interrogés à travers le questionnaire en ligne (600 réponses), 150 entretiens et 10 jours de consultation à la foire internationale de Bordeaux<sup>28</sup>.

Parallèlement, un accompagnement des acteurs girondins au déploiement du questionnement sur le bien-être s'est mis en place (C2D de Pessac, A21 de Mérignac sur la question du bien être des seniors). Forts de cette expérience, les acteurs girondins ont bénéficié d'une formation du Conseil de l'Europe à la méthodologie participative SPIRAL, pour définir le bien-être et construire des indicateurs de progrès dans le bien-être avec les citoyens. 70 personnes (collectivités, services de l'Etat, PME, collectifs citoyens, associations) ont été formées sur deux jours en septembre 2013 lors du séminaire annuel du réseau des A21 de Gironde, Labo M'21. Le bien-être comme sujet de coresponsabilité est donc au cœur des démarches entreprises par le Département girondin avec son territoire. Adopté à l'unanimité en décembre 2015, le Livre blanc des territoires girondins témoigne de cet élan de construction d'un dialogue. Dix-huit conseils de territoire ont ainsi été organisés sur l'ensemble de la Gironde de septembre à novembre 2015, et près de 1 800 participations et contributions d'acteurs ont permis de nourrir un dialogue riche et constructif (associatifs, élus, représentants institutionnels et économiques issus de plus de 600 structures différentes). Ainsi amendé et complété, le Livre blanc des territoires girondins est désormais un document partagé avec les forces vives girondines. **Il est le point de départ d'une nouvelle étape, celle des pactes territoriaux qui, en 2016, permettra, à travers la poursuite du dialogue, de constituer des contrats de coresponsabilité, porteurs d'engagements réciproques pour les territoires, et générateurs de synergies entre les acteurs.**

Enfin, le Département de la Gironde s'est fixé comme objectif unique « le bien-être pour tous pour aujourd'hui et pour demain » lors du vote de l'Acte 3 de l'Agenda 21 par l'Assemblée départementale en juin 2014. Cet objectif s'articule autour de trois défis majeurs pour les Girondins : la capacité alimentaire, les mobilités choisies et l'autonomie énergétique. Pour Julie Chabaud, Responsable de la Mission Agenda 21 au Conseil départemental de Gironde : « **L'Acte 3 de l'Agenda 21 constitue un laboratoire de la co-responsabilité, seul moyen de répondre à la prise en compte du bien-être** »<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Découvrir le film de la Caravane Rio 21 : <http://www.aquitaine.developpement-durable.gouv.fr/le-film-de-la-caravane-rio-21-a1440.html>

<sup>28</sup> Une datavisualisation des résultats de cette consultation est [consultable ici](#).

<sup>29</sup> Propos issus de la seconde édition du Forum sur le bien-être territorial, « Territoires et citoyens se mobilisent ! » organisé par le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, en partenariat avec l'OFCE, le 4 février 2016.





## Conclusion

Le bien-être est **fédérateur**, et constitue **un levier de développement territorial et d'attractivité**.

Sujet intégrant le cœur des démarches de développement durable, il est en voie de devenir un élément incontournable pour toutes les organisations. **Relier bien-être et développement durable, c'est donc rapprocher deux notions qui ont vocation à devenir la finalité des stratégies publiques et privées, globales comme locales.**

**Mobilisateur**, le bien-être stimule la participation citoyenne dans les démarches de développement durable des entreprises, des collectivités ou de mouvements associatifs. Il semble donc constituer un « nouvel angle » pour sensibiliser élus et citoyens au développement durable à l'aide d'illustrations concrètes, afin d'améliorer les conditions de vie et d'accompagner les changements de comportements : santé-environnement, sécurité et bien-être au travail, alimentation, éducation, etc.

Appréhender le développement durable à travers la notion de bien-être, c'est aussi redonner du souffle au développement durable et réorienter les débats vers le développement du pouvoir d'agir et de décisions des individus (*empowerment et capacité*).

Au sein d'une entreprise, quelle que soit sa nature et sa taille, s'engager dans une démarche de bien-être au travail nécessite de passer d'une logique de réparation des souffrances (stress, violence, harcèlement, suicide, etc.) à une logique de prévention des risques psychosociaux voire plus globalement de promotion de la santé. Il s'agit avant tout de repenser la place de l'individu au sein de l'organisation. Le défi est ambitieux : donner du sens au travail de chacun, repenser l'organisation, valoriser la qualité du management, cultiver le « vivre ensemble ».

A l'instar de la loi Eva Sas d'avril 2015, les indicateurs alternatifs de mesure de la richesse couvrent à la fois les dimensions du bien-être, entendu dans sa dimension collective comme progrès social, et l'enjeu environnemental à travers le cadre de vie. Bien-être et développement durable sont désormais indissociables l'un de l'autre, et indissociables des aspects économiques dans le portrait de la performance d'une organisation ou de la santé économique d'un territoire. Tous deux doivent devenir la finalité des politiques publiques.

La récente déclinaison régionale de ces indicateurs alternatifs par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) illustre la capacité d'appropriation du sujet par les acteurs publics locaux et le lien particulièrement fort avec les logiques territoriales.

Qu'on ne s'y trompe pas, il s'agit bien plus que de nouveaux outils de mesure, il s'agit de la refondation d'un projet de société qui doit s'élaborer collectivement et considérer l'intérêt général au-delà des intérêts particuliers.



**Comité 21**  
4 rue drouot, 75009 Paris, France  
Tél. : (33) 01 55 34 75 21 . Fax : (33) 01 55 34 75 20  
comite21@comite21.org . [www.comite21.org](http://www.comite21.org) . [www.agenda21france.org](http://www.agenda21france.org)