

# INDEX « IKIGAÏ<sup>1</sup> » SUR LA QUALITÉ DE L'« EMPLOYEURABILITÉ », L'ATTRACTIVITÉ RH DES ENTREPRISES

## I. GÉNÉRALITÉS

Cet index **IKIGAÏ** est un questionnaire qui vise à aider les entreprises de toutes tailles, artisanales, industrielles ou de service à mieux évaluer leur attractivité en mesurant la satisfaction de leur personnel au travail. Pour cela, cet index cherche à être un outil de dialogue et de mesure. Voici comment.

Nous sommes partis des constats suivants :

- L'évolution rapide des attentes des salariés par rapport à ce que les employeurs peuvent leur offrir en termes de bien-être au travail, d'adaptation aux contraintes de chacun suivant son parcours de vie (les besoins d'un jeune père de famille sont différents de ceux d'un cadre senior) ;
- La volonté légitime de ces salariés d'appréhender clairement les perspectives d'évolution que leur entreprise peut leur proposer dans le cadre d'une gestion prévisionnelle et dynamique des carrières ;
- Du besoin croissant de formation et/ou de validation des acquis des salariés face au bouleversement croissant des technologies (de l'information), des organisations et des modes de production... ;
- Nous voulions aussi nous positionner<sup>2</sup> clairement par rapport aux nombreux outils existants en matière de mesure de la qualité de la vie au travail et des moyens d'améliorer leur employeurabilité. Certaines approches n'ont qu'une visée « photographique » en donnant un état des lieux en matière d'employeurabilité et des pratiques RH. D'autres outils ont une vision plus directement opérationnelle. C'est clairement dans ce créneau qu'IKIGAÏ cherche à se positionner.

---

<sup>1</sup> « **IKIGAÏ** » : terme japonais associant « raison d'être » et « joie de vivre ». Approfondissons un peu et dessinons quatre cercles qui s'entrecroisent : Un représente la « *Passion* », l'autre la « *Vocation* », le 3<sup>e</sup>, la « *Profession* ». le dernier, la « *Mission* ». L'intersection entre les cercles « *Passion* » et « *Mission* » désigne « **ce que tu aimes** », celle entre « *Profession* » et « *Vocation* » donne « **ce pour quoi tu es payé** » ; la zone commune entre « *Profession* » et « *Passion* » montre « **ce en quoi tu es bon** ». Enfin, l'intersection entre « *Mission* » et « *Vocation* » présente « **ce dont le monde a besoin** » et... ces quatre concepts se rejoignent harmonieusement sur la zone « **IKIGAÏ** »

<sup>2</sup> Voir en annexe II ci-après

## II. CE QUESTIONNAIRE EST BASÉ SUR DES INDICATEURS CONSTRUITS AVEC LES SALARIÉS.

Par exemple :

- **La qualité du dialogue** : Le management est-il accessible et ouvert au dialogue avec son personnel ?
- **Le sentiment d'être utile** : Ai-je le sentiment d'apporter une contribution personnelle et reconnue dans mon entreprise ?
- **Le respect des règles éthiques au sein de l'entreprise** : La direction gère-t-elle l'entreprise en respectant les règles éthiques ?
- **La qualité de l'accueil des nouveaux arrivants** : Les nouveaux collaborateurs sont-ils bien accueillis et vite intégrés dans l'équipe ?
- **La confiance faite au personnel**<sup>3</sup> : L'encadrement me fait-il confiance pour accomplir mon travail correctement sans me contrôler constamment ?
- **Le respect des contraintes personnelles** : s'il y a un problème à la maison, la direction est-elle compréhensive ? Des réunions sont-elles programmées en fin de journée ?
- **Le soutien aux salariés pour se former** : mon entreprise m'aide-t-elle à choisir la meilleure formation en fonction de mes besoins ? Suis-je régulièrement interrogé sur mes besoins en formation ? Les formations qui me sont proposées me permettent-elles d'être ensuite plus performant dans mon travail ?
- **La satisfaction globale du salarié** : Suis-je fier(e) de déclarer à mes amis ou connaissances que je travaille dans cette entreprise ? .....

## III. LES ASPECTS PRATIQUES :

### 1. Sur la méthode :

#### A. Des règles compréhensibles rapidement :

L'idée est de proposer aux salariés de noter de 0 à 10, des questions comme celles rappelées ci-dessus. Des échelons intermédiaires : « 1 » jusqu'à « 9 », sont possibles. Une réponse sous cette forme a semblé plus pertinente que sous la forme d'un « oui » ou « non » trop restrictifs pour mesurer les évolutions d'un sondage à l'autre.

De plus, l'analyse de l'écart-type dans les résultats montre si les réponses du personnel sont groupées ou au contraire, révèlent des niveaux de contentement du personnel très hétérogènes ;

---

<sup>3</sup> Le baromètre Malakoff Médéric Humanis sur la qualité de la vie au travail publié le 18/09/2019 indique que seulement 25 % des salariés déclarent avoir la possibilité de prendre des décisions. Dans le tertiaire, la perte d'autonomie des salariés est en hausse y compris pour les cadres (Le Monde du 19/09/2019)

Dans l'expérimentation chiffrée de cet index qui est proposée dans le document<sup>4</sup> ci-joint, les résultats individuels sont présentés sous forme de notes accompagnées de graphiques en « radar » avec des variantes sous forme d'histogrammes ou de courbes. D'autres choix sont possibles. À chacun de déterminer la représentation graphique qu'il préférera.

### **B. Une souplesse recherchée dans le nombre de « joueurs » :**

Pour chaque équipe volontaire pour cette expérimentation, le nombre de participants est potentiellement sans limites. Dans la simulation<sup>5</sup> chiffrée accompagnant cette note, nous avons supposé qu'ils étaient 10. Mais, le choix d'une présentation sous Excel donne une grande souplesse dans leur nombre. Ces limites sont d'une autre nature ;

### **C. Simplicité : le choix délibéré d'un nombre limité d'indicateurs :**

Beaucoup d'outils<sup>6</sup> d'analyse de la qualité de la vie au travail sont confiés à l'extérieur des entreprises pour leur traitement. Ainsi, lors des contacts que nous avons eus, nous avons constaté que les résultats des questionnaires peuvent être restitués à l'entreprise plusieurs mois après que les salariés se sont prononcés. Comme nous l'a dit un de nos interlocuteurs lors de nos rencontres préparatoires à la mise au point de cet index, avoir la météo d'il y a 3 mois n'a pas beaucoup d'utilité. **IKIGAÏ veut donner la météo du jour.** En effet, instantanément l'ensemble des salariés interrogés disposent à côté des notes qu'ils ont eux-mêmes attribuées, de la note moyenne de leur équipe pour chaque item.

Dans notre expérimentation chiffrée ci-jointe, nous avons choisi 8 items plus un indicateur sur la satisfaction globale des salariés. L'utilisation de l'outil Excel permet d'en faire varier le nombre pratiquement à l'infini.

Pour commencer, se restreindre à quelques indicateurs pertinents permet à chacun de se familiariser avec la méthode. Il sera toujours possible d'étendre ensuite l'outil sur tel ou tel aspect que les salariés et leurs responsables souhaiteraient voir aussi pris en compte.

Pour autant, on pourra décommander l'utilisation d'un trop grand nombre d'indicateurs qui freinerait une interprétation rapide des résultats et donc, la mise en place des améliorations souhaitées. Des questionnaires (trop ?) longs font perdre en vitesse de réaction. Celle-ci est vitale si on constate la dégradation brutale d'un indicateur d'une fois sur l'autre. **IKIGAÏ est basé sur une forte réactivité.**

### **D. Cet index n'est pas figé.**

Au contraire, il doit s'adapter à chaque secteur professionnel, aux besoins spécifiques de chaque entreprise comme aux attentes des différentes catégories de salariés. En effet, avant d'être retenu, l'intitulé exact des questions qu'il intègre fera l'objet d'un dialogue au sein des équipes candidates

---

<sup>4</sup> Note intitulée « Ikigai- différents graphiques, radars,... »

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> Voir annexe II ci-après

à l'expérimentation pour les adapter à leurs objectifs respectifs. Il est logique que le personnel employé au siège d'une grande multinationale soit attentif à des enjeux différents de ceux qui préoccupent le personnel des usines de fabrication du même groupe.

De même, un artisan boulanger a des besoins et contraintes spécifiques dans la gestion de son personnel qui sont différents de ceux d'une entreprise de nettoyage. Autre avantage de ce questionnaire c'est donc sa totale adaptation aux besoins spécifiques de chaque entité qui voudrait l'expérimenter ;

#### **E. C'est un outil de dialogue interne, pas une « boîte noire » venue de l'extérieur**

Le fait de proposer aux salariés concernés et à leurs représentants du personnel d'établir eux-mêmes, en concertation avec le management, la liste des questions auxquelles ils seront amenés à répondre, laisse présager un dialogue interne aux équipes. Ce n'est pas une méthode de plus, mise au point par on ne sait quel cabinet extérieur et imposée par les RH.

#### **F. Transparence**

Les salariés doivent être parfaitement informés des conditions de déroulement de cet exercice collectif. S'ils sont associés à l'élaboration du questionnaire, ils doivent aussi l'être au dépouillement des résultats. Une analyse des résultats faite seulement par la DRH sans la participation du personnel pourrait être démotivante, voire susceptible de soulever des interrogations sur l'interprétation des résultats. Logiquement, nous proposons que cet outil IKIGAÏ soit proposé en « open source » ;

De plus, comme cet index sera établi à partir des notes que les salariés auront eux-mêmes, attribuées, **il ne pourra pas être « enjolivé »** comme certains « récits » pouvant apparaître « spontanément » sur les réseaux sociaux, et qui sont réalisés pour valoriser certaines entreprises et l'ambiance qui y règne.

#### **G. IKIGAÏ est doté d'un caractère opérationnel marqué**

Pour cela, il faut que les personnes choisies pour faire partie de l'expérimentation appartiennent impérativement à une même équipe. Sinon, les notes qui seraient données par les personnes étrangères au service pourraient fausser les résultats globaux. Chaque responsable d'équipe aurait du mal à percevoir l'impact des améliorations qu'il introduira si les notes mises par les membres de son équipe sont noyées dans un ensemble plus large. Dit autrement, les questionnaires doivent s'appliquer strictement au périmètre exact de chaque équipe. **La bonne périmétrie est un facteur clé de succès.** Beaucoup<sup>7</sup> d'études et d'index regroupent dans leurs statistiques des personnes par statut, âge, sexe ou encore taille d'entreprise. En conséquence, ces outils ne peuvent servir que comme base photographique pour telle ou telle population en aucun cas d'outil opérationnel destiné à améliorer l'employabilité au sein des entreprises.

---

<sup>7</sup> Voir autre note : « Employabilité Comparaison Indicateurs divers V. du 10042020 »

## **H. L'individu au sein de son équipe : Un outil d'évaluation utile collectivement, mais aussi individuellement :**

Une fois les notes attribuées par chacun, chaque personne sondée reçoit une feuille avec ses propres résultats avec ceux de son équipe ces derniers, présentés sous forme de moyenne. Ainsi chacun peut comparer les notes qu'il a attribuées et la moyenne décernée pour chaque item par ses collègues. On peut alors commencer un exercice collectif d'analyse des indicateurs et des moyens de les améliorer.

Mais chacun peut aussi se livrer à une introspection individuelle sur les divergences constatées entre les résultats qu'il donne et ceux octroyés par son équipe. IKIGAÏ, cherche ainsi, à être un outil d'évaluation à utiliser collectivement, mais aussi par et pour soi<sup>8</sup>, dans le positionnement personnel au sein de son équipe.

### **I. Régularité des sondages :**

Ce questionnaire sera proposé au personnel à intervalles réguliers déterminés collectivement et connus à l'avance pour que chacun puisse entretemps y réfléchir.

## **2. Les précautions :**

### **A. Faire soi-même au moins pour... commencer :**

Il nous a semblé que les managers que nous avons pu interroger, souhaitent conserver sans toujours (se) l'avouer, la maîtrise de cette expérimentation. En confiant à l'extérieur cette expérience d'amélioration de leur employeurabilité, au-delà du coût, le management ne maîtrise plus la méthode. Avec IKIGAÏ, le rythme de progression est davantage maîtrisé. De plus, certains dans les équipes ne risqueraient-ils pas de se sentir moins motivés si les résultats arrivaient postérieurement, concoctés par un cabinet extérieur, sur de beaux tableaux PowerPoint qu'ils n'auraient pas contribués à façonner eux-mêmes ?

Une fois l'outil IKIGAÏ bien maîtrisé en interne tant par le management que par les salariés, il sera toujours temps ensuite de déléguer à un consultant externe des études plus poussées sur un aspect particulier de leurs pratiques en matière d'employeurabilité car cet outil de par sa simplicité assumée ne peut pas tout faire.

---

<sup>8</sup> De plus, dans l'expérimentation chiffrée (cf note : Ikigaï— différents graphiques, radar,... »), chacun en complétant sa feuille doit remplir préalablement la colonne n° 9 qui est « la satisfaction globale ressentie par chacun » qui est donc assez subjective. Chaque personne doit donner cette note globale avant que ne s'affiche sa propre moyenne pondérée. Ainsi, il pourra se demander si sa moyenne pondérée et sa moyenne subjective varient sensiblement, quels sont ses critères de jugement qu'il pondère différemment de la moyenne arithmétique pour justifier ces divergences ;

## **B. Les notes mises par chaque salarié doivent rester anonymes.**

Autant le choix de l'intitulé des questions retenues au départ doit être collectif et donc débattu publiquement autant l'anonymat semble la condition d'une indispensable franchise<sup>9</sup> dans les notes données. C'est la pertinence des résultats globaux qui est en jeu. Même si la confiance au sein de l'équipe interrogée est bonne, cet anonymat semble préférable. Sinon, la connaissance d'une note donnée par une personne sur le management de son responsable d'équipe pourrait générer dans certains cas, des « fixations » malsaines. C'est pourquoi nous préconisons la **mise en place d'un modérateur externe à l'entreprise.**

## **C. Un exercice volontaire :**

C'est une démarche à initier seulement avec les salariés qui se déclarent intéressés. On peut penser qu'ils rentreront rapidement dans le « jeu », une fois les règles bien comprises.

Un index sur l'« égalité professionnelle<sup>10</sup> » a été instauré par le Ministère du Travail<sup>11</sup>. il n'est **PAS envisagé de conférer à l'index IKIGAÏ un caractère obligatoire ni rigide comme celui mis en place sur l'égalité professionnelle**. Deuxième divergence avec ce dernier, « **IKIGAÏ** » serait élaboré au niveau **du service**<sup>12</sup> et, pas seulement, au niveau de l'entreprise. Troisième différence, si « notre » index est composé de plusieurs indicateurs représentatifs d'aspects réussis d'une politique RH, **il ne déboucherait pas comme celui établi par le Ministère, sur une note finale, base de sanctions possibles.**

## **D. Faire sentir l'utilité d'une telle démarche :**

Instituer une habitude de dialogue ne va pas toujours de soi. Cela nécessite de part et d'autre, une certaine dose de volontarisme. Il ne faut donc s'engager dans la démarche que si on est certain de vouloir avancer et que si RH et salariés se donnent les moyens de réussir. Chacun doit se sentir concerné pour avancer des suggestions.

---

<sup>9</sup> Une entreprise interrogée nous a indiqué qu'elle avait dû sensibiliser son personnel sur la nécessité d'introduire des éléments de pondération dans le vocabulaire employé et la manière d'évaluer l'encadrement.

<sup>10</sup> Rendu obligatoire depuis le 01/03/2019 pour les entreprises de + de 1000 salariés, associations ou syndicats et plus tardivement pour des entités plus petites : au 01/09 pour celles au-delà de 250 salariés. Au 01/03/2020 pour celles entre 50 et 250 salariés

<sup>11</sup> Cet index sur l'égalité professionnelle se présente sous la forme d'une note sur 100 évaluant les inégalités hommes-femmes au sein des entreprises. Les points sont acquis en fonction de l'écart de salaires, des augmentations, de la promotion, des avantages accordés au retour d'une maternité,... Puis on additionne et la loi du 05/09/2018 prévoit d'instaurer progressivement une sanction pour les entreprises en retard et en cas de score global inférieur à 75 points.

<sup>12</sup> puis éventuellement ultérieurement au niveau de l'établissement

### E. La base pour un dialogue social renforcé :

Bien sûr cet outil est aussi conçu pour enrichir le dialogue social sur des bases très opérationnelles en redonnant du sens à l'engagement syndical de proximité. Cet outil peut et doit servir aux représentants du personnel en leur offrant une approche de terrain dans leur recherche d'une amélioration des conditions de vie au travail.

## IV. CONCLUSIONS :

### A. L'important c'est le chemin :

Contrôler la vitesse à laquelle on avance rassure chacun. Une fois la moyenne établie<sup>13</sup>, l'intéressant est d'analyser avec les différentes catégories de personnel concerné, l'évolution d'une fois sur l'autre, de chaque indicateur. Ce qui compte ce sont les progrès réalisés même si le constat de départ peut être un peu difficile à admettre pour certains. **Une fois de plus, ce n'est pas un outil de jugement, mais de dialogue.**

### B. Pourquoi le nom d'Ikigai ?

Nous aurions pu commencer par cela ! Nous préférons terminer sur ce point. En effet, la méthode qui vient d'être décrite débouche sur des notes données par chacun au sein de l'équipe. Tous reçoivent aussi les notes moyennes pour chaque item retenu au départ. À partir de là, il est naturel pour chaque équipe qui s'est saisie de cet index « IKIGAI » de s'interroger sur les indices qu'elle veut faire progresser en priorité et sur les moyens qu'elle se donne pour y parvenir. Dans l'expérimentation chiffrée<sup>14</sup> qui est proposée par ailleurs, le dernier onglet<sup>15</sup> représente des objectifs auxquels une équipe pourrait se fixer d'arriver à terme en partant de la moyenne des résultats obtenus item par item. Là aussi, ce devrait être la base d'un riche dialogue interne pour accroître l'employabilité.

Dialogue qui n'oublierait pas pour chaque item, les 4 questions constitutives d'IKIGAI :

- « Ce que tu aimes » ;
- « En quoi es-tu bon ? » ;
- « Pourquoi es-tu payé ? » ;
- « Ce dont le monde a besoin ? ».

---

<sup>13</sup> Pour l'ensemble de l'entreprise mais aussi par établissement ce qui permet à chacun de se positionner et... de s'améliorer !

<sup>14</sup> « Ikigai— différents graphiques, radars, ...V. du 26032020

<sup>15</sup> Intitulé : « actuel-souhaité »

Avec cet index « IKIGAÏ », les salariés doivent pouvoir constater que leurs remarques sont prises en compte suite aux notes qu'ils portent sur les indicateurs composant cet index. Dans ces conditions, le climat social régnant dans ces entreprises partenaires devrait s'améliorer.

L'« employeurabilité » est un concept assez général pour lequel nous avons cherché une traduction la plus concrète possible. Ikigaï dont nous espérons qu'il se diffusera rapidement auprès des salariés comme du management est un outil simple, rapidement opérationnel qui peut servir de base à un dialogue constructif entre eux.

Par prudence, il nous a semblé aussi nécessaire que le management des entreprises volontaires pour tester IKIGAÏ, ait le sentiment qu'il maîtrise l'amorçage du processus au travers de l'élaboration des indicateurs composant cet index puis lors de sa montée en puissance avec comme corollaire l'intérêt de le construire avec les salariés et si possible, leurs représentants.

Si nous considérons la mise en place de cet index « IKIGAÏ » d'abord comme un outil d'amélioration des comportements internes d'employeurabilité, il est vraisemblable pour les entreprises adhérentes au dispositif, qu'elles constateront à terme, une hausse des candidatures spontanées attirées par la bonne image d'attractivité RH des entreprises en question. Combien d'entreprises, surtout dans les secteurs en tension, sont à la recherche de nouveaux employés, alors que les salariés n'ont plus une fidélité à vie vis-à-vis de leur employeur et que ces salariés renforcent leurs exigences, profitant de la pénurie de main-d'œuvre constatée dans des secteurs économiques chaque jour plus nombreux ?

À terme, rêvons : pourquoi cet index « Ikigaï » ne rejoindrait-il pas adapté à chaque type d'entreprise, les indicateurs nombreux contenus dans les bilans RSE qu'elles préparent déjà chaque année ? Pour les groupes cotés en bourse, ce bien-être au travail des salariés serait au même titre que la rémunération par action, un des indicateurs décortiqués chaque année par les actionnaires lors des AG. Rêvons !

**BWG. pour Pacte Civique**

## Annexe : ESQUISSE DE TABLEAU SUR CES DIFFÉRENTS ITEMS

Dates/ rubriques	1/ Qualité de l' accueil des nouveaux arrivants	2/ Conditions et environnement au travail : aspects matériels et organisationnels	3/ Qualité du dialogue	4/ Confiance mutuelle : du personnel vis-à-vis de l' équipe de direction comme de celle-ci envers les salariés	5/ Respect des contraintes personnelles	6/ Reconnaissance : Sentiment d' être utile	7/ Respect des règles éthiques au sein de l' entreprise	8/ Attitude de l' entreprise relative à la formation de ses salariés	9/ Satisfaction globale du salarié
Ex. de note obtenue en 09/2019	6,9					7,3	8,7		
Puis en 03/2020	8,4					6,2	6,4		

Pour permettre une évaluation individuelle et anonyme par les salariés, des différentes rubriques ci-dessus, voici quelques exemples de questions que ceux-ci peuvent se poser :

- **Rubrique 1** : cette amélioration est-elle due à l'embauche d'une personne spécifiquement consacrée à l'accueil des nouveaux arrivants ou d'un séminaire d'intégration particulièrement préparé ou toute autre explication ?
- **Rubrique 3** : L'équipe à laquelle je suis rattaché, peut-elle travailler dans une bonne ambiance et le respect de chacun ? L'encadrement échange-t-il régulièrement avec mon équipe ? des solutions sont-elles échaudées conjointement avec les salariés quand des difficultés apparaissent ?

- **Rubrique 6** : l'étude ou le travail dont je suis responsable, fait-il (elle) toujours l'objet du même intérêt de la part de la direction ? Ou encore, le projet qui mobilise toute l'équipe depuis des mois est-il maintenant ressenti par certains comme n'étant plus autant le leur, les grandes décisions n'étant prises qu'entre les principaux décideurs ? Mon implication dans mon travail est-elle reconnue ? Est-elle prise en compte à sa juste valeur, dans le calcul de ma rémunération ?
- **Rubrique 7** : sur les règles éthiques : l'entreprise aurait-elle accepté récemment un contrat dont certains se posent des questions sur les modalités financières de son bouclage ou sur le véritable client final ? Etc. ;
- **Rubrique 8** : le compte personnel de formation laisse toutefois une mission importante à l'entreprise celle d'accompagner ses salariés sur les choix de formation le plus adaptés à leurs besoins. De plus, l'entreprise recherche-t-elle une bonne valorisation des parcours et encourage-t-elle une bonne transmission des savoirs ?
- **Rubrique 9** : « satisfaction globale ». Plusieurs questions devront être débattues en interne. Par exemple :
  - Cet indice doit-il faire l'objet d'une moyenne pondérée au niveau de l'ensemble de l'entreprise ? si on choisit cette option avec quel coefficient pour chaque indicateur ?
  - Au contraire, doit-on laisser chaque salarié porter son propre jugement sur la satisfaction globale qu'il accorde aux capacités d'employeurabilité de son employeur ? Dans ce dernier cas, implicitement, on laisserait chacun apporter sa propre pondération entre ces différents indicateurs.

Pour un exemple concret et détaillé et les graphiques correspondants de ce tableau : voir la note intitulée : « Ikigai- différents graphiques radar,... V. du... »

Pour une comparaison des différents indicateurs d'employeurabilité et leur positionnement sur le marché voir la note « Employeurabilité Comparaison Indicateurs divers V. du..... »