



## Mesurer la performance sociale des entreprises par le prisme du Cadre de mesure du bien-être de l'OCDE

Mars 2024

L'adoption à l'échelle mondiale des objectifs de développement durable (ODD) a marqué la fin d'un modèle économique exclusivement axé sur la croissance. Les pouvoirs publics et un grand nombre d'acteurs et d'organisations économiques s'efforcent de viser des objectifs pluridimensionnels plus vastes qui intègrent le bien-être de la population et de la planète dans les cadres de mesure et de décision. Ces dernières années, diverses initiatives ont vu le jour pour améliorer la mesure et la communication des résultats non financiers des entreprises. Les organismes de normalisation, les investisseurs, les entreprises elles-mêmes et les autorités de régulation ont proposé des cadres et des indicateurs pour suivre l'évolution des résultats des entreprises dans les domaines environnemental et social. Ces approches n'ont pas toutes la même portée ni le même but. Certaines se concentrent sur les risques et les opportunités qui influencent la valeur de l'entreprise. D'autres prennent aussi en considération certains facteurs qui ont des répercussions sur la société, qu'ils aient ou non une incidence financière pour l'entreprise.

Il peut être intéressant de suivre l'évolution des résultats des entreprises dans le domaine social pour les personnes qui souhaitent comprendre les effets concrets des entreprises sur la société, ainsi que pour celles qui visent à maximiser la valeur à long terme de l'entreprise. En effet, les travailleurs heureux et en bonne santé seraient plus productifs et stimuleraient les performances à long terme des marchés boursiers (DeNeve, Krekel et Ward, 2019<sup>[1]</sup>). Il est utile de bien évaluer le bien-être de la population active pour allouer efficacement les ressources et s'assurer que les actifs (humains) sont utilisés de façon optimale. En outre, de la même façon que le changement climatique est un risque auquel sont confrontées toutes les entreprises, les inégalités pourraient également devenir un coût pour elles. Les effets préjudiciables des inégalités sur une grande diversité de résultats sociaux, comme le capital humain, la confiance, la sécurité et la stabilité (Wilkinson et Pickett, 2009<sup>[2]</sup>) pourraient menacer la valeur de l'entreprise sur le long terme.

Il est en outre très utile de préciser les multiples notions qui entourent la performance sociale des entreprises et de disposer d'indicateurs plus robustes. Pour répondre aux besoins en la matière, le Centre WISE de l'OCDE a élaboré une nouvelle analyse intitulée *Measuring the non-financial performance of firms through the lens of the OECD Well-being Framework* (Siegerink, Shinwell et Žarnic, 2022<sup>[3]</sup>). S'appuyant sur le Cadre de mesure du bien-être de l'OCDE, le rapport présente une méthode qui peut être appliquée par les entreprises comme les décideurs pour mesurer les résultats de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel secteur de l'économie qui se rapportent au bien-être des parties prenantes du monde de l'entreprise. Le cadre et la série d'indicateurs s'appuient sur les enseignements tirés du mouvement « Au-delà du PIB », qui a inspiré les pratiques de suivi des progrès des pays. Cette analyse présente les principales caractéristiques de ce cadre et décrit certaines des meilleures pratiques pour mesurer le bien-être des parties prenantes.

## UN CADRE CONCEPTUEL POUR MESURER LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES

L'humain étant au cœur de la performance sociale des entreprises, la première étape pour comprendre les composantes de la dimension sociale consiste à recenser les **parties prenantes** dont les entreprises influencent le bien-être tout en étant tributaires de celui-ci. Le cadre de l'OCDE visant à mesurer les résultats non financiers des entreprises dégage quatre grandes catégories de parties prenantes dont le bien-être est une donnée intéressante pour mesurer la performance des entreprises dans le domaine social : **les salariés, les consommateurs, les collectivités locales, et la société dans son ensemble**. Les entreprises influent sur le bien-être actuel des consommateurs, des salariés et des collectivités, soit directement du fait de leurs activités propres, soit indirectement le long de la chaîne d'approvisionnement<sup>1</sup>. Les résultats non financiers des entreprises peuvent être mesurés dans un triple rayon d'action (Graphique 1) :

- **La « 1<sup>ère</sup> dimension de la performance sociale »** correspond (1) aux résultats en termes de bien-être des parties prenantes qui évoluent au sein du périmètre organisationnel de l'entreprise, à savoir les **salariés**, et (2) aux **ressources nécessaires au bien-être futur** qui sont générées ou appauvries directement par l'entreprise elle-même et qui sont utiles à la société tout entière. Ces composantes sont applicables à la quasi-totalité des entreprises présentes dans l'économie et mesurables au sein de l'entreprise elle-même, ce qui permet de recueillir des données harmonisées.
- **La « 2<sup>e</sup> dimension de la performance sociale »** fait référence aux **effets concrets des produits et services** sur le **bien-être des consommateurs**. Ces effets se produisent en dehors du périmètre opérationnel de l'entreprise et varient en fonction du produit et du service fourni par l'entreprise.
- **La « 3<sup>e</sup> dimension de la performances sociale »** est liée au bien-être des **salariés tout au long de la chaîne d'approvisionnement et dans les collectivités locales**. Ces éléments sont mesurables dans le périmètre organisationnel d'autres entreprises ou auprès d'autres parties prenantes externes de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> D'autres parties prenantes du monde de l'entreprise, comme les actionnaires et les investisseurs, les fournisseurs et les vendeurs en tant qu'entités commerciales, ou encore les clients interentreprises, ne sont pas pris en considération dans le présent cadre étant donné que leurs relations reposent sur des transactions financières et une communication financière traditionnelle.

Graphique 1. Les quatre composantes de la performance sociale des entreprises



Source : (Siegerink, Shinwell et Žarnic, 2022<sup>[3]</sup>), « Measuring the non-financial performance of firms through the lens of the OECD Well-being Framework: A common measurement framework for "Scope 1" Social performance », *OECD Papers on Well-being and Inequalities*, n° 03, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/28850c7f-en>.

## UN CADRE POUR MESURER LA « PREMIÈRE DIMENSION » DE LA PERFORMANCE SOCIALE

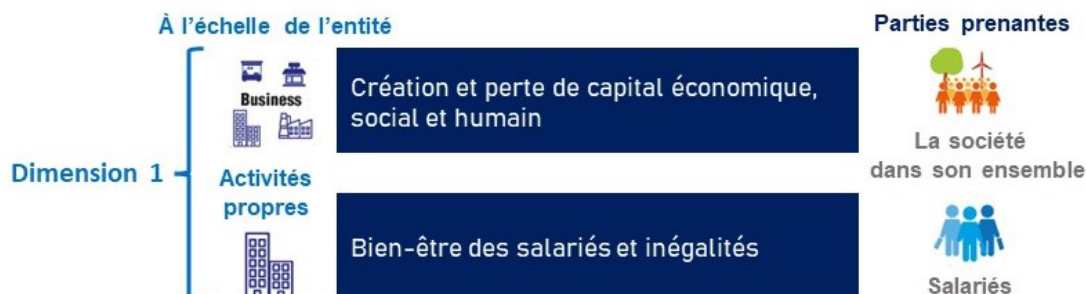
La présente analyse illustre la série d'indicateurs qui sont proposés dans le cadre de l'OCDE pour mesurer la première dimension de la performance sociale des entreprises. Les indicateurs proposés, qui sont pluridimensionnels et **ambitieux**, sortent parfois du champ d'application des méthodes traditionnelles de mesure ou de communication des résultats des entreprises, mais ils se situent dans le cadre de ce qui est **mesurable** par les entreprises et les OSN. Le cadre de l'OCDE visant à mesurer les résultats non financiers des entreprises cherche à recenser les indicateurs des résultats des parties prenantes en matière de bien-être qui peuvent être **couramment utilisés** par les entreprises ainsi que par les offices statistiques nationaux et les décideurs<sup>2</sup>.

Comme indiqué ci-dessus, la première dimension de la performance sociale des entreprises se rapporte au bien-être des salariés et aux inégalités qui sont observées dans ce contexte, ainsi qu'aux ressources nécessaires au bien-être futur que les entreprises génèrent ou appauvrissent et qui sont utiles à la société tout entière (Graphique 2). Les deux composantes de la première dimension de la performance sociale étant définies par leur caractère interne à l'entreprise, la collecte de données peut en l'occurrence être réalisée entièrement **au sein de l'entreprise**. En raison de la nature des questions sociales qui relèvent de cette première dimension, le cadre de mesure comprend des indicateurs des résultats des parties prenantes en matière de bien-être qui sont **applicables à la plupart des entreprises** dans l'économie, ce qui est un principe important pour l'harmonisation avec les statistiques officielles. Le cadre de mesure

<sup>2</sup>La présente analyse ne peut rendre dûment compte des raisons et des motivations qui ont guidé le choix de ces indicateurs, c'est pourquoi les lecteurs sont invités à se référer au document de travail pour obtenir une description complète du cadre de mesure et des indicateurs (Siegerink, Shinwell et Žarnic, 2022<sup>[3]</sup>).

de la première dimension de la performance sociale des entreprises comprend des indicateurs du **bien-être des salariés** et des indicateurs des contributions qu'apportent les entreprises au **capital économique, social et humain**, qui est utile à la société tout entière.

**Graphique 2. Les composantes de la première dimension de la performance sociale**



**Le bien-être des salariés** est un facteur essentiel au bien-être de la société, à la fois parce que le fait d'occuper un emploi est important pour le bien-être individuel et parce que le temps passé au travail, les interactions sociales entre collègues, les compétences que les salariés utilisent et acquièrent et le sentiment d'utilité et d'identité qu'ils peuvent retirer de leur activité ont une influence considérable sur leur vie. En outre, les inégalités au sein de la population active, en termes de représentation, de rémunération, d'avancement professionnel et de conditions de travail sont un vecteur clé d'inégalités dans la société. Le Graphique 3 illustre les indicateurs du bien-être des salariés inclus dans le cadre de mesure de la première dimension de la performance sociale. Ces indicateurs couvrent la plupart des dimensions du bien-être, sont en grande partie des indicateurs de résultats et comportent à la fois des indicateurs objectifs et des indicateurs autodéclarés. Chacun de ces indicateurs se fonde sur des normes de mesure existantes du bien-être et de la qualité de l'environnement de travail. On trouvera de plus amples informations sur ces indicateurs et sur les raisons de leur inclusion dans le document (Siegerink, Shinwell et Žarnic, 2022<sup>[3]</sup>).

Graphique 3. Indicateurs du bien-être des salariés



Note : Quand cela est possible, les indicateurs devraient être ventilés par entité, structure, lieu et activité. En outre, les indicateurs du bien-être des salariés devraient être exprimés, quand cela est possible et utile, selon le genre, le groupe d'âge, le type de contrat et la catégorie de personnel, ainsi qu'en fonction de l'origine raciale, ethnique et/ou immigrée (voir Tableau 1).

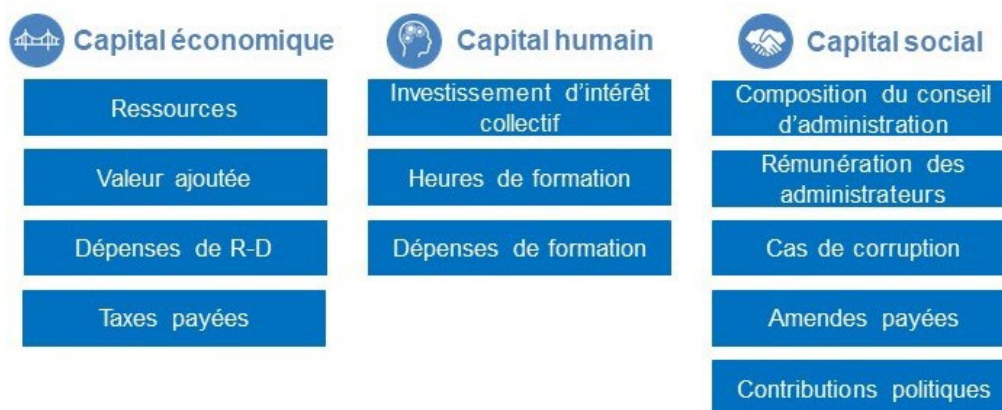
Source : (Siegerink, Shinwell et Žarnić, 2022<sup>[3]</sup>), « Measuring the non-financial performance of firms through the lens of the OECD Well-being Framework: A common measurement framework for "Scope 1" Social performance », *OECD Papers on Well-being and Inequalities*, n° 03, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/28850c7f-en>.

Au-delà de l'influence que les entreprises exercent sur la société par l'intermédiaire du bien-être des salariés, des consommateurs et des collectivités locales, elles créent et appauvrissent aussi les **ressources que la société consomme pour maintenir le bien-être au fil du temps**, ce qui a des répercussions sur la société tout entière. Les cadres en vigueur de communication des résultats non financiers des entreprises ont déjà permis de recenser un certain nombre d'indicateurs clés liés à la création et à l'appauvrissement par les entreprises du capital économique, social et humain, et les indicateurs proposés reposent sur ces cadres existants<sup>3</sup>. Dans une logique d'harmonisation du cadre de mesure du bien-être de l'OCDE avec la performance sociale des entreprises, les indicateurs qui font partie de cette composante de la première dimension de la performance sociale concernent uniquement la création et l'utilisation directes, par les entreprises, des stocks et des flux (et des facteurs de risque et de résilience) de ressources en capital qui sont utiles à la société tout entière. Les entreprises peuvent aussi contribuer au capital humain et social si leurs parties prenantes obtiennent de bons résultats en termes de bien-être, lesquels devraient être mesurés en tant que tels.

<sup>3</sup> Il est important de noter que les *indicateurs de base de la CNUCED pour les rapports des entités portant sur leur contribution à la mise en œuvre des objectifs de développement durable* sont un ensemble d'indicateurs qui ont été définis par la CNUCED à la demande de l'Inter-Agence et du Groupe d'experts sur les indicateurs des objectifs de développement durable ; ils portent sur les contributions des entreprises à la réalisation des ODD, lesquelles peuvent être couramment mesurées par les entités commerciales comme par les offices statistiques nationaux (UNCTAD, 2019<sup>[10]</sup>).

Le Graphique 4<sup>4</sup> illustre les indicateurs des contributions des entreprises aux ressources dont dépend le bien-être futur et qui sont utiles à la société tout entière. Il convient de noter qu'un certain nombre d'indicateurs qui mesurent la création de capital social par les entreprises, ou son appauvrissement du fait de leur activité, peuvent être considérés comme faisant partie de la dimension relative à la « **gouvernance** » dans le cadre des risques ESG. Pourtant, ces indicateurs présentent aussi un intérêt du point de vue de la société dans son ensemble et pourraient en outre être pris en considération pour évaluer la performance sociale des entreprises.

**Graphique 4. Indicateurs de la contribution des entreprises aux ressources nécessaires au bien-être futur**



Source : (Siegerink, Shinwell et Žarnic, 2022<sup>[3]</sup>), « Measuring the non-financial performance of firms through the lens of the OECD Well-being Framework: A common measurement framework for "Scope 1" Social performance », *OECD Papers on Well-being and Inequalities*, n° 03, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/28850c7f-en>.

Le cadre OCDE de mesure des résultats non financiers des entreprises repose sur les **meilleures pratiques en matière de mesure du bien-être**, qui sont ressorties du mouvement « Au-delà du PIB » lancé par des pays et des offices statistiques nationaux de l'OCDE.

- **Portée pluridimensionnelle** : Les indicateurs de la performance sociale des entreprises devraient prendre en considération les multiples dimensions des facteurs qui influent sur le bien-être des parties prenantes et sur leur accès aux opportunités ;
- **Indicateurs de résultat** : Mesurer les résultats, plutôt que seulement les moyens mis en œuvre ou les réalisations, est nécessaire pour comprendre les performances des entreprises et indispensable pour en évaluer l'impact ;
- **Inégalités** : Les inégalités entre les groupes, par exemple entre les femmes et les hommes, ou entre les salariés ayant différents statuts contractuels, devraient être prises en considération dans chaque dimension du bien-être ;
- **Éléments subjectifs du bien-être des parties prenantes** : Des indicateurs autodéclarés peuvent venir compléter utilement des indicateurs objectifs et mettre en lumière des aspects méconnus du bien-être.

Ces meilleures pratiques sont présentées plus loin dans l'analyse. Le cadre de mesure de la première dimension de la performance sociale des entreprises a été conçu conformément à ces meilleures pratiques. La mesure des deuxième et troisième dimensions de la performance sociale des entreprises, à savoir le bien-être des consommateurs et le bien-être des parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement, devrait s'appuyer sur les mêmes principes. Compte tenu des effets divers des

<sup>4</sup> Là aussi, de plus amples informations sont fournies dans (Siegerink, Shinwell et Žarnic, 2022<sup>[3]</sup>).

produits et de la difficulté de recueillir des données sur les résultats en termes de bien-être dans la chaîne d'approvisionnement, l'harmonisation des indicateurs dans ces domaines reste un objectif statistique à poursuivre.

## LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES DEVRAIENT PRENDRE EN COMPTE LES MULTIPLES DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE QUI SONT IMPORTANTES POUR LES INDIVIDUS

Une approche globale de l'évaluation de la performance sociale des entreprises suppose d'étudier les **facteurs pluridimensionnels** qui sont importants dans la vie des individus. Les cadres en vigueur pour mesurer les résultats non financiers des entreprises privilégient généralement les indicateurs fondés sur des données qui **existent déjà** au sein des entreprises. Cette façon de procéder, qui est compréhensible, risque de ne pas tenir compte ou de sous-estimer d'importants résultats des parties prenantes. Les entreprises peuvent ainsi apprendre des pays et des offices statistiques nationaux (OSN), qui ont beaucoup avancé dans la définition d'indicateurs du progrès social au titre du programme « Au-delà du PIB » (Stiglitz, Fitoussi et Durand, 2018<sup>[4]</sup>). Ces dix dernières années, les pays du monde entier ont élaboré des cadres de mesure du bien-être afin de suivre les résultats sur le plan social et d'utiliser ces informations pour éclairer les politiques publiques (Exton et Shinwell, 2018<sup>[5]</sup>). Parmi ces cadres, beaucoup présentent des caractéristiques communes et coïncident partiellement avec le cadre élaboré par l'OCDE en collaboration avec diverses parties prenantes. Le cadre de mesure du bien-être de l'OCDE constitue donc un point de départ logique pour mesurer la performance sociale des entreprises.

Le cadre de mesure du bien-être de l'OCDE, qui s'inspire du programme « Au-delà du PIB », comporte onze dimensions du **bien-être actuel**, qui prennent en considération le bien-être des individus ici et maintenant, et quatre dimensions des **ressources nécessaires au bien-être futur**, lesquelles considèrent le développement durable comme un élément à part entière du bien-être. Ces dimensions du bien-être peuvent être mesurées et devraient être prises en compte lors de l'évaluation de la performance sociale des entreprises, que ce soit du point de vue de l'importance relative de leurs effets concrets ou de leur importance relative sur le plan financier. En particulier, les dimensions du bien-être actuel sont utiles pour mesurer les résultats de différents groupes de parties prenantes du monde de l'entreprise en matière de bien-être : salariés, consommateurs et collectivités locales (comme indiqué dans Graphique 1). Les entreprises contribuent aussi directement à la création (ou à l'appauvrissement) des ressources dont dépend le bien-être futur et qui sont utiles à la société tout entière.

## LA MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES DEVRAIT INCLURE DES INDICATEURS DE RÉSULTATS

La plupart des cadres en vigueur qui visent à mesurer les pratiques des entreprises eu égard aux objectifs de développement durable associent des indicateurs **de moyens** (qui mesurent les ressources mises en œuvre), des indicateurs **de production** (qui mesurent les activités réalisées ou les quantités produites en vue d'atteindre un objectif donné) et des indicateurs **de résultats** (qui mesurent la dimension du bien-être présentant un intérêt pour les individus)<sup>5</sup>. Chacun de ces indicateurs est utile pour suivre les progrès. Toutefois, pour comprendre les effets des pratiques et des politiques des entreprises sur le plan social, celles-ci doivent **intégrer avec conviction des indicateurs de résultats** dans leurs cadres de performance sociale. Ne mesurer que les moyens mis en œuvre, les activités commerciales ou la production risque de ne pas rendre compte des progrès accomplis au regard des objectifs qui comptent vraiment pour les parties prenantes. Mesurer les résultats est aussi une étape nécessaire pour

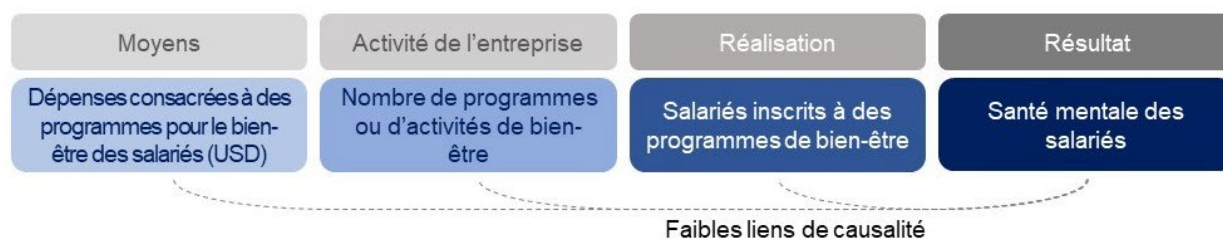
---

<sup>5</sup> Voir aussi (Schumann, 2016<sup>[12]</sup>) pour une vue d'ensemble de la nature de ces différents types d'indicateurs.

comprendre les effets concrets des entreprises et mieux faire comprendre comment certains aspects de la performance sociale d'une entreprise peuvent en influencer la valeur.

Par exemple, dans le domaine de la santé mentale des salariés, les moyens mis en œuvre (financement de programmes ou d'activités de bien-être à destination des salariés) et les réalisations (participation des salariés à ces programmes) peuvent fournir des informations sur la contribution des entreprises à la santé mentale des salariés, et, indirectement, des individus dans la société (Graphique 5). Mais les entreprises devraient chercher à comprendre la façon dont ces activités contribuent aux résultats des parties prenantes en termes de bien-être, étant donné que des facteurs divers peuvent interférer dans cette chaîne causale. Les indicateurs d'enquête comme l'indice en cinq points de l'OMS peuvent être utilisés de façon efficace pour mesurer les résultats des salariés en matière de santé mentale<sup>6</sup>.

## Graphique 5. Il est nécessaire d'évaluer directement les résultats en matière de bien-être pour mesurer efficacement la performance



Source : Adapté de la plateforme de gestion d'impact, *Impact Management Platform*, <https://impactmanagementplatform.org/actions/organisations/measure-sustainability-performance/>.

## MESURER L'INCLUSION EXIGE D'ALLER AU-DELÀ DES STATISTIQUES SUR LA DIVERSITÉ

Pour comprendre les inégalités et les obstacles à l'égalité des chances, il ne faut pas se limiter **aux valeurs moyennes** mais au contraire suivre l'évolution des disparités entre les groupes **pour chaque dimension du bien-être**. Le cadre de mesure du bien-être de l'OCDE évalue les inégalités de manière transversale, comme l'a recommandé le Groupe d'experts de haut niveau sur la mesure des performances économiques et du progrès social (Stiglitz, Sen et Fitoussi, 2009<sup>[6]</sup>). Les cadres de mesure en vigueur se concentrent généralement sur les questions de la diversité et de l'inclusion qui sont examinées de façon isolée. Les inégalités entre les femmes et les hommes, entre différents groupes raciaux et ethniques ou entre les travailleurs peu qualifiés et les travailleurs très qualifiés doivent être prises en considération dans un cadre global de mesure pour que l'on puisse évaluer correctement la contribution d'une entreprise aux inégalités dans la société et recenser les opportunités et les risques financiers substantiels dans le domaine social.

Par exemple, les indicateurs moyens des ressources et des activités mises en œuvre dans le domaine des compétences et de l'apprentissage (par exemple les heures de formation) ou leurs résultats (par exemple les compétences évaluées ou les acquis tels qu'ils sont perçus) ont une utilité limitée parce qu'ils peuvent masquer d'importantes différences entre les catégories de personnel ou entre les femmes et les hommes, ce qui signifie que potentiellement seul un sous-ensemble de salariés bénéficie réellement des investissements dans le capital humain. Si la formation profite avant tout aux salariés les plus qualifiés, les actions de l'entreprise peuvent en réalité contribuer à exacerber les inégalités dans la société, au lieu

<sup>6</sup> Des outils d'enquête très divers ont été mis au point pour appréhender des troubles plus spécifiques tels que l'anxiété ou la dépression (par exemple PHQ, GAD), la détresse mentale générale (par exemple MHI, GHQ, SRQ, SF-12) ainsi que la santé mentale positive (par exemple l'indice en cinq points de l'OMS, l'échelle de bien-être mental de Warwick-Edinburgh, MHC-SF). L'indice en cinq points de l'OMS est un outil adapté au milieu professionnel qui permet de formuler les questions de manière accessible et non conflictuelle.



de les réduire. Le risque est aussi que l'entreprise manque l'occasion d'élargir son vivier de capital humain et de se préparer à des transitions écologiques et numériques justes.

Les formes d'inégalités horizontales qu'il importe de prendre en considération concernent notamment **l'âge, l'identité de genre, l'origine raciale ou ethnique, la catégorie de personnel, le type de contrat et la zone géographique**, et il ne faut pas oublier **les inégalités verticales** (voir Tableau 1). Il se peut que certaines soient plus importantes dans certains domaines que dans d'autres.

**Tableau 1. Dimensions des inégalités entre parties prenantes qu'il convient de mesurer**

Ventilation	Par groupe d'âge	Par genre	Par origine raciale ou ethnique <sup>1</sup>	Par catégorie de personnel	Par type de contrat	Par zone géographique	Par décile
Indicateur	Âge	Hommes ; Femmes ; Autre	Il n'existe actuellement aucune norme internationale pour mesurer l'origine raciale ou ethnique.	Catégories de la CITP-08	Temps plein (permanent) ; Temps partiel (permanent) ; Temporaire	Pays, région, et décomposition spatiale plus poussée si cela présente un intérêt	Calcul de la moyenne pour chaque décile

Note : Sur la base de l'approche adoptée par l'OCDE dans *Comment va la vie ?* et d'autres normes internationales.

**L'origine raciale et l'origine ethnique** entraînent un grand nombre d'inégalités ; les actes de discrimination et autres obstacles systémiques empêchent en effet certains groupes de participer pleinement, sur un pied d'égalité, à la société et à la vie économique (OECD, 2020<sup>[7]</sup>). Le contexte national influe sur la façon dont les expressions « origine raciale », « origine ethnique », « origine immigrée » ou « identité autochtone » (les deux dernières sont des notions qui concernent davantage certains pays) sont comprises et mesurables<sup>7</sup>. Les normes et la terminologie appropriée évoluent rapidement, même dans les pays qui sont plus avancés en matière de collecte de données sur la diversité. En outre, certains pays imposent des contraintes juridiques à la collecte de données sur l'origine ethnique ou raciale. Dans les pays où une norme commune est en vigueur, les entreprises devraient aligner leurs pratiques sur les normes nationales. Dans les autres pays, les entreprises pourraient utiliser des indicateurs supplétifs pour appréhender les différences entre les groupes, afin de bien rendre compte des inégalités entre les groupes et d'éviter les zones d'ombre. Il pourrait être utile d'élaborer des orientations méthodologiques plus fines.

### **POUR COMPRENDRE LA SITUATION DES INDIVIDUS, IL EST UTILE DE S'ADRESSER DIRECTEMENT À EUX**

Dans son rapport phare de 2009, la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social a indiqué que le bien-être devait être mesuré avec des indicateurs à la fois **objectifs** et **autodéclarés** (Stiglitz, Fitoussi et Durand, 2018<sup>[4]</sup>). Certaines dimensions du bien-être sont par nature subjectives et ne peuvent être mesurées qu'en interrogeant les individus sur leur vécu (par exemple la satisfaction au travail). Dans d'autres cas, certaines notions pourraient être mesurées par d'autres moyens, mais interroger les individus sur leur ressenti est la méthode la plus efficace par rapport au coût (par exemple leur demander comment ils perçoivent leur niveau de formation au lieu d'évaluer leurs compétences). Dans un cas comme dans l'autre, les indicateurs autodéclarés complètent utilement les indicateurs objectifs, et les entreprises devraient envisager de mener **des enquêtes auprès de leurs salariés** afin de recueillir des informations importantes sur leurs résultats non financiers. Le rapport de Sen, Stiglitz et Fitoussi a suscité un élan parmi les OSN des pays de l'OCDE pour investir dans la collecte de données sur les expériences individuelles autodéclarées et pour les harmoniser.

<sup>7</sup> Pour une vue d'ensemble des pratiques dans les pays de l'OCDE, voir Balestra et Fleischer (2018<sup>[11]</sup>).

Afin de soutenir cette dynamique internationale, l'OCDE a produit un certain nombre de **lignes directrices sur la mesure des dimensions autodéclarées du bien-être**, notamment sur le bien-être subjectif, la confiance et la qualité de l'environnement de travail (OCDE, 2013<sup>[8]</sup> ; 2017<sup>[9]</sup>). Ces lignes directrices prévoient une analyse approfondie des données probantes sur la **validité** des indicateurs autodéclarés, c'est-à-dire s'ils rendent véritablement compte de ce qu'ils sont censés mesurer. Dans le cas du bien-être subjectif<sup>8</sup>, de nombreuses données viennent étayer l'idée d'une validité convergente, à savoir d'une corrélation positive entre ces indicateurs et d'autres indicateurs supplétifs des mêmes notions, mais semblent aussi indiquer que leurs liens avec les déterminants individuels, sociaux et économiques sont ceux attendus. Dans une grande mesure, les indicateurs du bien-être subjectif mesurent les informations qu'ils sont d'après nous censés mesurer. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de limites à l'utilisation des indicateurs du bien-être subjectif et d'autres indicateurs autodéclarés, mais il est désormais largement admis qu'ils peuvent utilement compléter des sources de données objectives.

De nombreux pays de l'OCDE ont désormais recours à des **enquêtes à grande échelle auprès des ménages** afin de recueillir des données sur certaines dimensions autodéclarées de la vie des individus. Quand ces enquêtes sont harmonisées à l'échelle de l'ensemble des pays de l'OCDE, les résultats peuvent être comparés, ce qui permet aux pays de l'OCDE de se situer les uns par rapport aux autres. Les Lignes directrices de l'OCDE sur la mesure de la qualité de l'environnement de travail recensent les meilleures pratiques et proposent des questions d'enquête qui peuvent être utilisées pour évaluer diverses dimensions du bien-être des salariés (OECD, 2017<sup>[9]</sup>). Certaines de ces évaluations sont utilisées par les OSN et d'autres organismes publics pour mettre en lumière les conditions de travail dans les pays de l'OCDE. Parmi elles figure **l'Enquête européenne sur les conditions de travail** qui est mise en œuvre dans les pays européens par Eurofound, une agence de l'Union européenne. Cette enquête a été reproduite avec des différences mineures aux États-Unis et en Corée.<sup>9</sup>

Par exemple, le **Graphique 6** illustre un indicateur des perspectives d'évolution professionnelle perçues, pour différentes catégories de salariés français. Si l'avancement professionnel peut être mesuré de façon objective, en prenant en considération le nombre de promotions du personnel intervenues sur une période donnée, il est difficile d'harmoniser de tels indicateurs entre les différentes entreprises, car cette démarche supposerait de pondérer « l'ampleur » de la promotion, soit en termes monétaires soit en termes de responsabilités ou d'exigences techniques. Un indicateur autodéclaré est un indicateur supplétif utile des perspectives d'évolution de carrière. Le graphique montre des différences considérables entre les groupes quant à la façon dont ils perçoivent ces possibilités d'avancement. Ces dernières peuvent être influencées par un certain nombre de pratiques des entreprises, notamment les politiques des ressources humaines, la formation, le soutien social et la discrimination, ainsi que par des facteurs qui ne sont pas du ressort des entreprises. Les entreprises, en mesurant de tels résultats et en les comparant à ceux d'entreprises homologues, peuvent mieux comprendre leur performance, améliorer leur impact et optimiser l'utilisation de leurs ressources humaines.

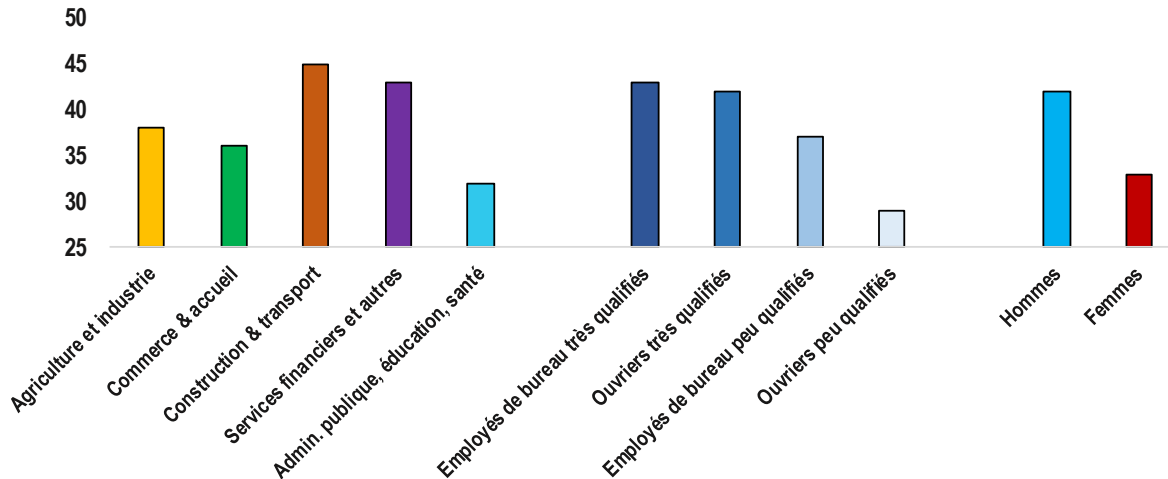
---

<sup>8</sup> Les indicateurs du bien-être subjectif désignent une catégorie spéciale d'indicateurs autodéclarés qui évaluent l'équilibre psychique des individus, y compris les diverses façons, positives et négatives, dont ils perçoivent leur existence et leurs réactions affectives eu égard à leur vécu. Le bien-être subjectif correspond à des notions qui, par définition, ne peuvent pas être mesurées objectivement mais qui sont pleinement vécues et ne peuvent être observées par un tiers. (D'autres indicateurs autodéclarés, comme l'état de santé autodéclaré, peuvent aussi être mesurés de façon objective).

<sup>9</sup> Respectivement, l'enquête américaine sur les conditions de travail, mise en œuvre par la RAND Corporation, et l'enquête coréenne sur les conditions de travail, déployée par l'Agence coréenne pour la sécurité et la santé au travail.

## Graphique 6. Perspectives d'évolution de carrière perçues

Part des salariés qui estiment que leur emploi offre de bonnes possibilités d'avancement professionnel, par genre, catégorie d'emploi et secteur d'activité, en France, 2015



Source : Calculs de l'auteur sur la base de l'Enquête européenne sur les conditions de travail, 2015.

Recueillir de telles données auprès des salariés, surtout de manière harmonisée, pourrait nécessiter un investissement en ressources de la part des entreprises. À l'ère du numérique, toutefois, il est possible d'avoir recours à des enquêtes à grand échelle **dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité**. En effet, les grandes entreprises sont déjà nombreuses à mener des enquêtes auprès du personnel sur divers aspects de l'environnement de travail, et recueillent souvent des données sur ce que l'on appelle « l'implication des salariés ». Le manque de comparabilité entre ces enquêtes est une grande occasion manquée pour les entreprises, les investisseurs et les autres parties prenantes. Sans harmonisation des instruments d'enquête, il est impossible de comparer les résultats des entreprises et de les analyser par rapport à ceux d'entreprises homologues.

## ALIGNER LES INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES SUR LES STATISTIQUES OFFICIELLES

La présente analyse a décrit le cadre OCDE de mesure des résultats non financiers des entreprises et a mis en évidence certains des principaux enseignements tirés du programme « Au-delà du PIB », que nous pouvons utilement appliquer afin de mieux appréhender les résultats non financiers des entreprises. Un élément important du cadre de l'OCDE est l'objectif de mieux **aligner** les indicateurs des entreprises sur les indicateurs utilisés par les offices statistiques nationaux pour mesurer le bien-être au niveau de la société.

Les possibilités d'**interopérabilité des données** sur la performance sociale et environnementale des entreprises sont grandes et pourraient servir de multiples objectifs simultanément. Harmoniser davantage les indicateurs au niveau des entreprises et au niveau macroéconomique permettra en effet de mieux comprendre la contribution des entreprises et des secteurs d'activité au bien-être et au développement durable, de recenser les opportunités à saisir et les arbitrages à opérer et de prendre des décisions stratégiques sur la base de données probantes conformément à des objectifs communs.

Les entreprises et les investisseurs peuvent aussi tirer parti de l'harmonisation des statistiques officielles sur le bien-être et le développement durable et des indicateurs de performance sociale et environnementale des entreprises. Les spécialistes des statistiques officielles ont considérablement progressé eu égard à l'élaboration de cadres conceptuels et de **normes de mesure** applicables à la dimension sociale, comme l'indique le présent document. Les entreprises peuvent tirer parti de ces outils et éviter ainsi de réinventer la roue.

En outre, l'harmonisation des microdonnées et des macrodonnées permettra de dégager des **critères** de réalisation afin de mettre en contexte la performance de chaque entreprise. Ces critères sont nécessaires pour évaluer les effets concrets des entreprises car ils permettent de déterminer plus facilement si l'activité d'une entreprise est responsable de l'évolution des résultats enregistrés au niveau de l'entreprise, grâce aux comparaisons établies avec des entreprises homologues ou avec les valeurs moyennes locales ou nationales. Ils peuvent aussi fournir des indications utiles pour fixer des seuils lorsqu'il n'en existe manifestement pas. Toute analyse référentielle requiert des données comparables, ce qui souligne l'importance d'harmoniser les données non financières dans les différentes entreprises et les différents pays.

Voir (Siegerink, Shinwell et Žarnic, 2022<sup>[3]</sup>) pour un examen plus approfondi de l'harmonisation des statistiques sur les résultats non financiers des entreprises et des objectifs statistiques connexes pour les entreprises et les OSN.

## Références et autres ouvrages à consulter

- Balestra, C. et L. Fleischer (2018), « Diversity statistics in the OECD: How do OECD countries collect data on ethnic, racial and indigenous identity? », *OECD Statistics Working Papers*, n° 2018/09, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/89bae654-en>. [11]
- CNUCED (2019), *Guide pratique relatif aux indicateurs de base pour les rapports des entités portant sur leur contribution à la mise en œuvre des objectifs de développement durable.*, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, [https://unctad.org/system/files/official-document/diae2019d1\\_fr.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diae2019d1_fr.pdf). [12]
- DeNeve, J., C. Krekel et G. Ward (2019), *Employee wellbeing, productivity and firm performance*, <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1605.pdf>. [1]
- Exton, C. et M. Shinwell (2018), « Policy use of well-being metrics: Describing countries' experiences », *OECD Statistics Working Papers*, n° 2018/07, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/d98eb8ed-en>. [5]
- OCDE (2020), *All Hands In? Making Diversity Work for All*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/efb14583-en>. [7]
- OCDE (2017), *OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264278240-en>. [9]
- OCDE (2013), *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264191655-en>. [8]

- Schumann, A. (2016), « Using Outcome Indicators to Improve Policies: Methods, Design Strategies and Implementation », *Documents de travail de l'OCDE sur le développement régional*, n° 2016/2, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jm5cgr8j532-en>. [10]
- Siegerink, V., M. Shinwell et Ž. Žarnic (2022), « Measuring the non-financial performance of firms through the lens of the OECD Well-being Framework: A common measurement framework for “Scope 1” Social performance », *OECD Papers on Well-being and Inequalities*, n° 03, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/28850c7f-en>. [3]
- Stiglitz, J., J. Fitoussi et M. Durand (dir. pub.) (2018), *For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264307278-en>. [4]
- Stiglitz, J., A. Sen et J. Fitoussi (2009), *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, [https://www.economie.gouv.fr/files/finances/presse/dossiers\\_de\\_presse/090914mesure\\_perf\\_eco\\_progres\\_social/synthese\\_fr.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/finances/presse/dossiers_de_presse/090914mesure_perf_eco_progres_social/synthese_fr.pdf) (consulté le 28 juin 2018). [6]
- Wilkinson, R. et K. Pickett (2009), *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better*, Bloomsbury Press. [2]

## Personnes à contacter

Pour de plus amples informations, merci de nous contacter à l'adresse : [wellbeing@oecd.org](mailto:wellbeing@oecd.org)

**Centre de l'OCDE pour le bien-être, l'inclusion, la soutenabilité et l'égalité des chances (WISE)**

<https://www.oecd.org/fr/wise/>

Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :

<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.