Groupe de travail sur la qualité de vie au travail

Audition du 19 mars 2015

Présents : Émilie Bourdu-Szwedek, La Fabrique de l'industrie ; Vincent Charlet, La Fabrique de l'industrie ; Patricia Guéret, Confédération CFE-CGC ; Agnès Laleau, responsable Pôle santé, sécurité et environnement du Groupe des industries métallurgiques ; Jean-Marc Le Gall, ancien DRH, consultant RH ; François Pellerin, directeur du programme Usine du futur en Aquitaine ; Marie-Madeleine Peretié, Aract Ile-de-France ; Martin Richer, Terra Nova ; Amélie Seignour, chercheure au Greco Montpellier ; Jean-Claude Thoenig, directeur de recherche au CNRS, sociologue ; Alexandre Tissot, La Fabrique Spinoza ; Thierry Weil, La Fabrique de l'industrie ; Franck Zenasni, chercheur en psychologie.

Intervenant : Philippe Blandin, ex-secrétaire général de Mécachrome, fondateur d'Eneixia.

Contexte

L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle lie explicitement la qualité de vie au travail (QVT) et la performance de l'entreprise. Les besoins en termes d'engagement des salariés et d'adhésion au projet d'entreprise, dans un contexte de crise durable, peuvent fournir un cadre propice pour expérimenter des démarches et des outils.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le groupe de travail créé et animé par l'Aract Ile-de-France, la Fabrique de l'industrie (laboratoire d'idées créé par l'UIMM, le Groupe des fédérations industrielles et le Cercle de l'industrie) et le think tank Terra Nova.

Nous développerons ensemble le thème « Qualité de vie au travail et performance des entreprises ». C'est pour l'Aract Ile-de-France l'opportunité d'accroître ses connaissances et ses capacités de transfert sur une des composantes de la qualité de vie au travail. Et pour la Fabrique de l'industrie une déclinaison concrète de son axe de travail sur les leviers de compétitivité négligés dans l'industrie.

Les objectifs du groupe de travail sont les suivants : i) éclairer et valoriser des expériences d'entreprises et des actions opérationnelles, même si elles restent exploratoires, ii) étayer un argumentaire qui lie la performance économique et la performance sociale et iii) diffuser les enseignements issus de ces expériences d'entreprises.

1. Présentation des participants

Marie-Madeleine Peretié : L'Aract[1] Ile-de-France, qui appartient au réseau national Anact, est une organisation paritaire dont le conseil d'administration comprend des représentants d'organisations professionnelles et de salariés. Le contrat nouveau d'objectifs conclu par le réseau Anact-Aract avec le ministère du Travail place la qualité de vie au travail au premier plan. C'est dans ce cadre que l'Aract Ile-de-France s'est associée à la Fabrique de l'industrie et à Terra Nova pour approfondir le lien entre la qualité de vie au travail et la performance des entreprises industrielles. Par ailleurs, l'Aract Ile-de-France crée actuellement un centre des ressources sur la qualité de vie au travail, dispense des formations et conduit des missions en entreprises sur ce sujet.

Émilie Bourdu-Szwedek **:** Créée il y a trois ans par le Groupe des fédérations industrielles, l'UIMM et le Cercle de l'industrie, la Fabrique de l'industrie a vocation à produire des études, coordonner des travaux et organiser des événements ayant trait à la thématique industrielle. Elle entend redonner toute sa place et sa valeur à l'industrie dans le débat public. Citons l'une de ses dernières publications, *Osez la voie professionnelle*, qui retrace douze parcours de réussite dans les métiers industriels.

Le groupe « Qualité de vie au travail et compétitivité industrielle » est né d'une réflexion plus générale menée par la Fabrique en 2014 sur les leviers de compétitivité négligés dans l'industrie, dont étaient plus particulièrement ressortis deux thèmes : la normalisation et la réglementation d'une part, la qualité de vie au travail d'autre part. Il est apparu que cette dernière restait considérée comme un levier relativement secondaire, parfois même négligé par les entreprises. Un frémissement de demande sociale se fait néanmoins sentir autour de ces sujets, dont se font écho la presse et les médias. Il reste à savoir comment les entreprises industrielles s'empareront de cette thématique, en particulier au regard de l'usine du futur qui se préfigure.

Philippe Blandin : J'ai passé l'essentiel de ma carrière dans l'industrie, dans le groupe Airbus où j'ai notamment été en charge de fusions-acquisitions, puis chez un de ses sous-traitants, Mécachrome, dont j'ai été secrétaire général puis président de la filiale d'usinage de pièces automobiles MK AUTOMOTIVE. Depuis, j'ai créé la société Eneixia qui offre un service de gestion intégré de bien-être aux salariés dans les organisations.

François Pellerin : À l'origine chercheur en technologies au CNRS, j'ai rejoint Turbomeca dont j'ai notamment été responsable du développement des matériaux. J'ai ensuite pris la direction d'un établissement, occasion de découvrir et d'expérimenter les questions sociales au plus près. Avec le recul, ces dix ans passés à la tête d'une usine m'ont fait prendre la mesure des carences dont souffraient les pratiques actuelles de management. Je suis aujourd'hui en charge du projet Usine du futur en Aquitaine, lequel comporte un important volet social et organisationnel. Je vous invite à consulter mon site (www.scoop.it/u/francois-pellerin) qui relaie notamment des études chiffrées sur les performances économiques et boursières des entreprises ayant développé une stratégie de qualité de vie au travail.

Jean-Claude Thoenig : Directeur de recherche au CNRS, je suis spécialisé en sociologie et psychosociologie des organisations. L'un de mes derniers ouvrages est consacré à la rébellion des cadres[2]. J'avoue être agnostique quant à la relation directe pouvant exister entre la qualité de vie au travail et la compétitivité.

Amélie Seignour : Enseignante-chercheure à Montpellier, je travaille principalement sur des questions de stratégie, de gestion de l'emploi et d'évolution de la relation à l'emploi. J'ai collaboré, avec Jean-Marc Le Gall, à une étude consacrée à la problématique du travail dans le cadre du Collège des Bernardins, et m'apprête à commencer une étude pour la DARES sur la perte de sens au travail, vecteur majeur de mal-être professionnel.

Jean-Marc Le Gall : Après une première partie de carrière dans le management des relations sociales et comme DRH, je suis depuis quinze ans consultant et professeur associé à la Sorbonne et au Celsa. Ainsi que le mentionnait Amélie Seignour, j'ai pris part au travail pluridisciplinaire mené par le Collège des Bernardins sur l'entreprise contemporaine. Comme Jean-Claude Thoenig, et pour connaître nombre d'entreprises durablement performantes qui négligent la qualité de vie au travail, je suis agnostique sur le sujet qui nous occupe aujourd'hui. La véritable question me paraît être la suivante : à quelles conditions l'amélioration de la qualité de vie au travail est-elle susceptible de ne pas nuire à l'efficacité, voire de la renforcer ?

---

[1] Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail.

[2] David Courpasson, Jean-Claude Thoenig, *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2008.

Thierry Weil : Je suis enseignant-chercheur en management de l'innovation à l'École des Mines et délégué de La Fabrique de l'industrie.

Franck Zenasni : Enseignant-chercheur à l'Université Paris IV, je fais partie du laboratoire « Adaptation, travail, individu » qui étudie les interactions entre les personnes et les organisations quelles qu'elles soient. Mes recherches portent plus particulièrement sur le développement de compétences non techniques (émotionnelles, d'empathie…). J'ai d'abord étudié la question de la qualité de vie au travail dans le secteur de la santé, du point de vue des soignants et des soignés, pour la traiter ensuite du point de vue organisationnel. Je codirige actuellement la thèse d'Aymeline Rousseau, membre du présent groupe, sur les outils de qualité de vie au travail et la façon dont les entreprises et les individus se les approprient.

Patricia Guéret : Après avoir été juriste en droit social, je suis depuis quelques mois chargée d'études en santé au travail et handicap au sein de la Confédération CFE-CGC. Je m'intéresse à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), plus particulièrement sous l'angle du management de la santé et des liens que celui-ci pourrait entretenir avec la performance.

Martin Richer : J'ai suivi un long parcours dans le dialogue social, en contribuant notamment à l'élaboration des lois Auroux au début des années 1980 et en participant à la création du cabinet Secafi, qui intervient en conseil auprès des comités d'entreprise (CE) et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). J'ai dirigé Secafi quelques années, et dispense aujourd'hui du conseil sur la thématique de la RSE, dont l'un des principaux leviers me paraît être la santé au travail. J'anime également un des pôles du think tank Terra Nova consacré au travail, au dialogue social et aux entreprises, et qui a publié en 2013 une étude[3] dressant le bilan du rapport précurseur d'Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicau sur la qualité de vie au travail[4]. J'ai collaboré à plusieurs reprises avec la Fabrique de l'industrie, notamment à l'occasion du colloque « L'industrie, notre avenir » qu'elle a organisé à Cerisy.

Alexandre Tissot *:* Outre mes activités de conseil et de coaching sur des sujets de ressources humaines et de management, je suis enseignant à l'École Centrale (où j'ai effectué mon doctorat) et à l'Institut catholique de Paris. Mon parcours m'a d'abord conduit dans la métallurgie et les gaz industriels, après quoi j'ai travaillé cinq ans au cabinet de conseil BPI sur des problématiques de transformation, avec ou sans impact sur l'emploi. J'étais jusqu'à peu secrétaire général de la Fabrique Spinoza, think tank qui s'intéresse au « bien-être citoyen ».

Vincent Charlet *:* Je suis directeur de La Fabrique de l'industrie.

Agnès Laleau *:* Je suis responsable du pôle santé, sécurité et environnement du Groupe des industries métallurgiques de la région parisienne. Ayant pour champ de compétence le droit social, notre rôle est de conseiller, défendre et représenter nos 1 700 entreprises adhérentes. Je suis également administrateur de l'Aract.

Émilie Bourdu-Szwedek : Ce groupe de travail ne se donne pas pour objectif de produire un discours général sur la qualité de vie au travail. Il s'agit de porter un regard opérationnel sur ses possibles liens avec la performance économique : dans quelles conditions ces deux composantes entretiennent-elles une relation (positive, négative, neutre) ? Quels sont les éléments déclencheurs de démarches de qualité de vie au travail, quelles conditions de faisabilité et quels résultats ?

2. Audition de Philippe Blandin

Philippe Blandin *:* Ce n'est pas un point de vue de chercheur que je vous livrerai aujourd'hui, mais le fruit d'une expérience pratique et d'observations recueillies dans le cadre de ma jeune entreprise.

---

[3] Martin Richer, *"Bien-être et efficacité" : pour une politique de qualité de vie au travail*, Terra Nova, 2013.

[4] Henri Lachmann, Christian Larose, Muriel Pénicau, *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail,* février 2010.

Avant toute chose, je souhaite réagir à une remarque émise durant le tour de table. Une entreprise peut certes être compétitive même si elle ne prend aucunement en compte la qualité de vie au travail, mais cette situation n'est pas sans soulever des questions éthiques — lesquelles ne sont pas, il est vrai, en lien direct avec la compétitivité.

Retour d'expérience

Lorsque j'ai rejoint Mécachrome, l'entreprise comptait près de 2 000 salariés (3 000 aujourd'hui). Cette société familiale a traversé une crise de croissance assez importante : après avoir changé de nationalité et s'être installée au Canada, elle a procédé à des investissements qui n'ont pas porté leurs fruits et a été heurtée de plein fouet par la crise de 2008. Néanmoins, son activité de fourniture de pièces usinées aéronautiques de grande précision (en titane notamment) lui accordait une place assez stratégique dans le périmètre français. C'est ainsi que le rachat de Mécachrome a pu être débloqué, grâce à l'intervention du Fonds stratégique d'investissement, du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (fonds de pension créé par le Syndicat des travailleurs québécois) et d'ACE Management (ex-Financière de Brienne), fonds dont l'une des spécialités est l'aéronautique.

Naissance d'un plan de motivation

Venant d'Airbus, je suis arrivé chez Mécachrome en 2011, postérieurement à son rachat. Cet événement avait suscité un certain traumatisme dans la structure, ainsi qu'un profond changement de culture : de société familiale, Mécachrome rejoignait le giron de fonds financiers. En découlaient des enjeux de ressources humaines : comment réinsuffler de la motivation aux collaborateurs ? Comment leur donner confiance dans l'avenir de la société ? Comment gérer les licenciements ?

Ceci intervenait dans un contexte où l'industrie ne bénéficiait guère d'une image favorable. Des difficultés de recrutement se présentaient par conséquent, en dépit de l'attrait que pouvaient susciter les secteurs de l'aéronautique, mais aussi de la Formule 1 et de l'automobile haut de gamme dans lesquels intervient Mécachrome. Ajoutons à cela que ses usines étaient situées dans des zones assez reculées — le site de production historique étant à Aubigny-sur-Nère.

Pour toutes ces raisons, le directeur des ressources humaines a entrepris de déployer un plan de motivation. L'intention était louable, mais le contenu s'est vite avéré extrêmement disparate (rémunération, temps de travail, cadeaux, subventions, boîtes à idées…). Je ne m'étendrai pas sur les questions managériales en jeu — dimension à laquelle l'offre d'Eneixia ne touche d'ailleurs pas. Néanmoins ce plan de motivation souffrait d'une carence patente, l'absence de prise en compte de trois questions fondamentales : pourquoi, quoi, comment ? En particulier, les instigateurs n'avaient pas analysé les raisons profondes rendant cette démarche nécessaire, ni identifié les axes de mise en œuvre les plus pertinents.

Focus sur la responsabilité sociale de l'entreprise

S'interroger sur le « pourquoi » de ce plan de motivation aurait conduit à réfléchir sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, de son environnement et son écosystème.

Pourquoi se préoccuper de cette responsabilité ? La première raison souvent évoquée par les acteurs industriels est celle de l'obligation légale (impliquant, par exemple, d'assurer l'accès des locaux aux personnes à mobilité réduite). D'autres contraintes liées aux clients gagnent en importance. À titre d'illustration, les appels d'offres demandent de plus en plus aux sous-traitants de faire état de leur engagement ou de leurs initiatives en termes de RSE. Cela devient un critère de décision.

Ceci se double dans les sociétés plus importantes, notamment cotées, d'une pression des actionnaires. Les règles de *corporate governance* font désormais référence à des principes de développement durable et d'engagement social, qu'il est demandé aux exécutifs de décliner.

L'entreprise appréhende aussi la responsabilité comme un vecteur de communication, contribuant à lui donner une image favorable. La conviction du dirigeant est en outre déterminante dans l'engagement de l'entreprise dans une démarche de RSE.

La RSE peut ensuite répondre à des motifs de ressources humaines comme la motivation des salariés, l'engagement (notion assez floue, bien que certaines entreprises mènent régulièrement des « enquêtes d'engagement »), ou encore la marque employeur, c'est-à-dire la capacité d'attirer des profils intéressants.

Enfin, le dernier angle sous lequel les entreprises peuvent envisager la RSE est celui de la performance financière — laquelle fait partie, selon moi, de la performance globale. Dans cette logique, il peut s'agir soit de réduire des facteurs impactant négativement le P&L de l'entreprise (absentéisme, turnover), soit d'accroître la performance (productivité des salariés, gestion des stocks…).

L'échec d'un plan de motivation

Le plan de motivation de Mécachrome n'a pas véritablement abouti. Des idées avaient été lancées et un coût avait été affiché, mais le programme n'avait pas été véritablement budgété.

Ce plan avait pourtant été discuté avec les syndicats. Il avait surtout pour sponsor la fonction ressources humaines. Mais celle-ci disposait-elle d'un pouvoir suffisant pour le déployer ? Pouvait-elle en faire une démarche globale d'entreprise ? Le plan aurait dû, de mon point de vue, être porté encore plus par la direction générale. Toute initiative en lien avec la qualité de vie au travail ne peut venir que de la tête de l'entreprise. Enfin, aucune ressource n'avait été dédiée intégralement à l'animation des actions relevant de ce plan. Il aurait fallu désigner des responsables, leur dégager du temps, leur fixer des enjeux et un planning.

Quelles que fussent les bonnes intentions affichées, la fonction RH ne disposait ni des ressources ni du budget nécessaires, et s'est de surcroît heurtée à des contraintes opérationnelles. De fait, le plan s'est peu à peu étiolé. Au total, la démarche avait généré des espoirs et suscité des frustrations.

Cette expérience est assez symptomatique de la façon dont les entreprises abordent les problématiques de la qualité de vie au travail, en l'occurrence sous l'angle de la motivation.

L'offre d'Eneixia

La création d'Eneixia résulte d'un double constat. Tout d'abord, les articles, études, films et autres initiatives ne cessent de fleurir sur le lien entre la performance et le bien-être, s'interrogeant sur les solutions susceptibles de les concilier. Mon associé et moi-même sommes convaincus que la performance globale offre des solutions en ce sens.

Le management constitue l'un des axes majeurs de cette performance, par sa capacité à apporter ces réponses. Toutefois, le management se heurte à des écueils lorsqu'il se met en quête de solutions pouvant marier bien-être et performance. Je les ai moi-même expérimentées lorsque, prenant la présidence d'un CE ou d'un CHSCT, les élus ont tenu à me faire découvrir les « coulisses » de l'usine qui m'étaient peu connues, non pas les machines ni les bureaux, mais les sanitaires et la cantine, relativement dégradés, ou les ateliers dont le sol était maculé d'huile de coupe. Ils demandaient des solutions. Pour ma part, je jugeais ces conditions de travail inacceptables dans une entreprise performante et dont les salariés étaient fiers des produits qu'ils produisaient.

Trois difficultés se sont alors posées.

- Avais-je le temps d'élaborer des solutions à ces situations ? J'avais beau être convaincu de la nécessité d'agir, ce n'était pas nécessairement ma priorité.
- Avais-je le budget, et cette dépense était-elle prioritaire par rapport à un investissement dans l'outil industriel ?
- Avais-je la solution ? À qui ferais-je appel, par exemple, pour refaire les espaces sanitaires ? Un architecte ne se montrerait guère motivé, et un carreleur peu intéressé par ce petit chantier.

Il manquait des solutions clés en main pour satisfaire ces demandes d'aménagements qui traduisaient un problème de bien-être. Eneixia y répond par une solution globale intégrée de gestion du bien-être articulée autour de trois axes extrêmement pragmatiques : des aménagements, des services et une mesure de la performance liée à ces deux premiers volets.

Si Eneixia écarte volontairement la problématique du management, c'est qu'il existe déjà une offre de conseil en la matière. Nous étions en outre convaincus — et l'expérience le prouvait — que certaines entreprises n'envisageraient jamais de recourir à nos services, estimant que leur approche managériale était opérante et garante de performance — quoique dysfonctionnelle de notre point de vue, car offrant une qualité de vie au travail insuffisante. J'ai en mémoire un employeur dont la première préoccupation était d'éviter que ses salariés se rencontrent en dehors de leur poste de travail, de peur qu'ils ne fomentent une conspiration. Par définition, ces entreprises ne seraient pas réceptives à notre offre.

Nous proposons des solutions pragmatiques et complètes dans différents domaines.

L'aménagement des lieux de vie

L'offre ne porte pas sur le *floor* de production, auquel cas elle se heurterait à des contraintes relevant du directeur des opérations ou du directeur technique (emplacement des machines, optimisation de la *supply chain*…).

En revanche, nous nous intéressons aux lieux de vie tels que les salles de repos, les coins cantine ou les sanitaires. Si certains de ces espaces existent déjà chez nos clients, d'autres sont à créer : salles de sport, lieux de restauration dotés de cuisines en libre-service et propices aux échanges, salles dites « de décompression » où évacuer le stress et résoudre les conflits (certaines entreprises les configurent sous forme de ring). Ces espaces hors-travail mais situés sur le lieu de travail contribuent fortement à la qualité de vie, que ce soit sous des aspects esthétiques, ergonomiques ou de service. À titre d'illustration, un vestiaire intelligent doté de puces RFID peut assurer le suivi de l'usure des vêtements de travail pour en optimiser le nettoyage et le remplacement. D'autres innovations contribuent à économiser les flux thermiques, d'eau et d'énergie. Ces aménagements sont conçus avec des ergonomes, des psychologues ou encore des designers.

L'animation des lieux de vie

Le réaménagement de ces espaces ne garantit pas leur appropriation par le personnel. Encore faut-il qu'ils soient animés. C'est pourquoi Eneixia propose des services d'animation misant tout d'abord sur le lien social. Il est fréquent d'observer que dans une salle de repos, les individus s'installent le plus loin possible les uns des autres, sauf s'ils se connaissent. Il en va autrement quand un animateur est présent pour les mettre en relation et créer du lien, renforçant par là même la dimension culturelle de l'entreprise.

Un autre pôle de cette offre d'animation est de nature collaborative. Il peut s'agir de mettre en œuvre du covoiturage entre collègues, un service de mutualisation et de prêt d'objets divers ou encore un mécénat de compétences.

Eneixia propose enfin des services qui simplifient la vie quotidienne. Dans de nombreuses PME en effet, le dirigeant est sollicité par ses salariés pour les aider à effectuer diverses démarches : remplir une déclaration de revenus, constituer un dossier de prêt, voire résoudre des situations personnelles plus difficiles. Nous mettons à la disposition des entreprises un animateur capable d'y répondre, secondé par un back-office.

Une application numérique propose, outre de la communication d'entreprise, un accès à nos services et la possibilité de communiquer avec notre back-office, de nous adresser des questions voire de lancer des appels au secours. Si une personne nous fait savoir à plusieurs reprises qu'elle ne va pas bien, nous nous rapprochons d'elle et pouvons lui proposer un soutien psychologique. Certaines entreprises nous demandent aussi de gérer leur boîte à idées via cette application.

La mesure

Le dernier aspect de l'offre d'Eneixia porte sur la mesure des bénéfices des démarches de bien-être au travail. Ne pouvant pas être juge et partie, nous confions à des partenaires le soin de réaliser des enquêtes qualitatives sur l'engagement et la motivation. Quant aux aspects financiers, Eneixia a développé des outils de quantification de la performance liée au bien-être : baisse de l'absentéisme, réduction du turnover, impacts sur l'excédent brut d'exploitation (EBE), optimisation de la gestion stocks et, *in fine*, conséquences sur le besoin en fonds de roulement (BFR) de la société. Certains clients ont même souhaité asseoir la rémunération de nos services sur la performance financière effective constatée pour leur entreprise.

Attaquer la qualité de vie au travail par la périphérie ?

Int. **:** Permettez-moi un parallèle entre votre démarche et celle d'un ministre de l'éducation qui entendrait réformer l'école en proposant aux enfants des jouets, des animations et des espaces accueillants, mais sans se préoccuper de la pédagogie, du rapport entre professeurs et élèves ni des programmes. Une telle approche me semble très éloignée de la dynamique des entreprises.

Quelle qualité de vie au travail hors du management et de l'organisation ?

Int. **:** Pourquoi écarter d'emblée la dimension du management ? Qu'est-ce que la qualité de vie au travail sinon le management ?

Int. **:** Il est surprenant de vouloir accroître la qualité de vie au travail sans s'intéresser au travail lui-même, à son organisation, à la relation entre les travailleurs, à leur sentiment d'être ou non en mesure de réaliser un travail de qualité. En d'autres termes, vous restez en dehors du champ de la prévention dite primaire qui vise à résoudre le problème à sa source, à améliorer non pas les contextes de travail mais les conditions d'exercice de celui-ci.

Nul doute que votre offre séduira les nombreux dirigeants qui refusent de remettre en cause l'organisation du travail mais sont disposés à proposer des conciergeries et autres cours de sophrologie, dans une logique de prévention secondaire (atténuer les manifestations d'un problème) ou tertiaire (agir sur les complications et risques de récidive). Votre offre recevra aussi un accueil favorable des syndicats, plus à l'aise dans des revendications relatives au statut ou à la rémunération qu'aux conditions d'exercice du travail. Quant aux salariés, ils sont souvent plus intéressés par leur propre activité que par la dimension collective du travail. Au total, votre offre est pertinente mais je doute qu'elle relève de l'amélioration de la qualité de vie au travail, au-delà du bien-être.

Yves Clot parle de qualité *du* travail et non *au* travail. La distinction n'est pas sans intérêt.

Philippe Blandin **:** la plupart de nos entreprises clientes sont conscientes de rencontrer des problèmes de management, et y apportent déjà des réponses propres. Notre offre se limite au bien-être et répond à une demande spécifique. Nous la positionnons comme complémentaire et accessoire à une nécessaire démarche globale de l'entreprise. Nous assumons d'appréhender la qualité de vie au travail par un aspect extrêmement partiel, mais indispensable. Tel est notre parti pris. Nous sommes des facilitateurs qui déploient des services et des aménagements propices au bien-être et qui contribuent à rendre possible le projet global d'un dirigeant. Nous nous distinguons en cela de l'Aract par exemple, qui se focalise sur les conditions de travail.

Par ailleurs, nos services intéressent aussi des dirigeants soucieux de faire évoluer l'organisation du travail. Ainsi, nous intervenons actuellement auprès d'une société qui développe une solution d'entreprise dite « libérée ». Le management se concentre sur ce projet (relations entre les collaborateurs, arasement des postes de contrôle…), et a besoin d'un tiers pour se charger des solutions périphériques, en accompagnement.

Int. **:** Dans les entreprises peu sensibilisées à la qualité de vie au travail, il peut être pertinent d'attaquer le sujet par des volets périphériques, pour lancer une dynamique vertueuse qui traitera *in fine* du contenu du travail. En revanche, cette seule approche me paraît insuffisante : elle sera inopérante si les pratiques de management et les conditions d'exercice du travail ne suivent pas.

L'environnement de travail, paravent ou levier d'action ?

Int. **:** En évitant de parler du travail, de la gouvernance ou encore de la redistribution financière, et en se limitant à des approches instrumentales, l'on risque de renforcer les *statu quo*. L'entreprise se donne bonne conscience mais se garde d'interroger les conditions de travail. Plutôt que de créer des « salles de décompression », ne faudrait-il pas agir sur les causes du stress ?

Philippe Blandin **:** Sur le panel certes limité que nous avons sollicité pour le moment, aucune entreprise n'a manifesté un total désintérêt vis-à-vis de notre offre. Souvent, elles s'efforcent déjà d'en mettre en œuvre certains aspects, de façon disparate. Aucune n'a avoué rechercher un paravent pour masquer des situations dysfonctionnelles.

Int. **:** Je suis curieux de ce que peut apporter votre approche. Nous sommes ici dans une problématique complexe. Or la complexité, à la différence de la complication, ne se traite pas en cherchant des causes. De votre expérience, le fait

d'accorder de l'importance à des lieux connexes au travail a-t-il un impact sur le comportement des salariés et des managers sur le lieu de travail même ?

Philippe Blandin **:** Eneixia ayant moins d'un an, nous disposons encore de peu de recul. J'ai néanmoins constaté dans une entreprise le déplacement de comportements et de façons de se réunir. Jusqu'alors, des réunions informelles s'improvisaient volontiers devant la machine à café et sur le parking, présentant l'avantage d'être des lieux de passage mais peu pratiques. L'aménagement d'un lieu de rencontre « poreux », pouvant faire office de salle de réunion et de salle de repos (avec des cloisons antibruit atténuant les nuisances sonores) a fluidifié les contacts et les échanges. L'on peut venir y prendre un café pour se détendre, y entamer une discussion avec un collègue et la transformer en réunion de travail si d'autres s'y joignent. À l'inverse, une réunion de travail peut se terminer en temps de détente. Ce simple aménagement a modifié un mode de fonctionnement relationnel. Autre constat, cet espace s'avère propice aux discussions non conflictuelles. Dans une salle de réunion classique, autour d'une table en U, les protagonistes ont davantage tendance à s'imposer et à s'invectiver les uns les autres. Dans un espace qui n'est pas labellisé comme « salle de réunion », les échanges sont pacifiés.

Int. **:** Comment vos clients perçoivent-ils les notions de bien-être et de qualité de vie au travail ?

Philippe Blandin **:** Notre offre ne fait jamais référence à la qualité de vie, et aucun des interlocuteurs que nous avons rencontrés n'emploie cette expression. Nous parlons de bien-être, terme qui nous paraît définir le plus justement notre objectif : offrir la possibilité aux salariés de « se sentir bien ». C'est le reflet des revendications que nous avons entendues en tant que présidents de CE ou de CHSCT.

J'entends le reproche qui nous est fait de n'intervenir que sur la périphérie, mais le fait est qu'il existe aujourd'hui peu de solutions pour améliorer l'ergonomie des espaces de production. L'offre d'exosquelettes pour réaliser du transport de charges lourdes, par exemple, commence à peine à poindre. C'est pourquoi nous nous sommes concentrés sur un aspect plus accessible, sur lequel il est possible d'agir concrètement.

Int. **:** Les clients vous sollicitent-ils plutôt pour accompagner un changement global, ou pour les aider à engager une démarche vis-à-vis de laquelle ils ne se sentent guère à l'aise, en commençant par la périphérie ?

Philippe Blandin **:** Notre offre est nouvelle dans son caractère global, intégré et clés en mains. C'est pourquoi, pour le moment, les entreprises ne nous sollicitent pas spontanément. Mais dans le cadre de nos démarches annexes (rencontre avec l'Aract, avec des financeurs…), tous nos interlocuteurs sans exception ont jugé l'offre utile et auraient souhaité en bénéficier à titre personnel. Notre principal prescripteur est moins le dirigeant que l'utilisateur final.

J'ai connaissance d'une entreprise qui a transformé en salle de sport une ancienne gare sise sur son terrain. Une semaine après, toutes les entreprises des alentours en voulaient une. Cette initiative a déclenché un enthousiasme qui n'était pas escompté par le dirigeant.

Int. : Quel est l'état d'esprit des dirigeants d'entreprises industrielles que vous rencontrez ? S'intéressent-ils au *floor* de production et au contenu du travail ?

Philippe Blandin **:** Parmi nos prospects et clients industriels, la démarche qui se rapproche le plus de ces préoccupations est le Lean. Dans son aspect positif, il induit d'être à l'écoute du salarié qui vit l'acte de production et qui est le plus à même d'identifier des solutions. Mais dans son aspect négatif, il conduit à immobiliser un salarié à son poste et à lui faire effectuer un minimum de gestes, ce qui a des effets délétères sur sa santé. Je connais peu d'entreprises industrielles qui ne pratiquent pas le Lean. Par ailleurs, la volonté des entreprises de réduire les accidents de travail les conduit à s'interroger sur la gestion des lieux de production. Au-delà du Lean et de la sécurité, les entreprises qui sont sensibles à nos services n'ont pas de démarche particulière sur les espaces de production industrielle.

Y a-t-il un temps « hors travail » sur le lieu de travail ?

Int. **:** Vos actions portent sur l'espace. Mais qu'en est-il du temps ? À quel moment les salariés peuvent-ils investir des salles de repos, surtout s'ils sont postés ?

Philippe Blandin **:** Tout dépend des caractéristiques, des souhaits et des objectifs de l'entreprise. Lors d'une première étape, avant de déployer des solutions, nous observons les usages des futurs bénéficiaires du service afin d'identifier leur mode de fonctionnement et leurs besoins. Nous échangeons avec le dirigeant pour nous assurer que notre proposition s'intègre dans une démarche globale et dans les pratiques de management qu'il préconise pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Par exemple, une des sociétés que nous accompagnons souhaitait que les espace-temps de rencontre soient organisés en fonction des changements d'équipe dans l'usine. L'animateur est présent à ces moments de transition, pour dispenser des services et favoriser le lien social. Une autre entreprise qui ne pratique pas le travail posté a souhaité faire du repas un espace-temps privilégié, vecteur de commensalité ainsi que d'échange d'information descendante et remontante.

Int. **:** Les services périphériques comme les salles de sport ou les conciergeries d'entreprise impliquent que les salariés passent davantage de temps sur le lieu de travail, introduisant une confusion entre les sphères privée et professionnelle. Ce n'est pas anodin en termes de qualité de vie au travail.

Philippe Blandin **:** Il est vrai que notre offre induit une certaine porosité entre le travail pur et la vie personnelle. Nous avons toutefois la conviction est que ce n'est en rien un inconvénient. Puisque nous passons la majorité de notre vie sur notre lieu de travail, autant que ce soit dans les meilleures conditions. Les prochaines étapes pour Eneixia consisteront à s'intéresser à la mobilité entre le domicile et le travail ainsi qu'au logement.

Périmètre du travail, périmètre du débat

Int. **:** Les dirigeants ont-ils conscience de la question sociale au sens large (RH, managériale, etc.) ? À cette interrogation, toutes les études (de la Lloyd's, Deloitte, Cegos…) répondent par la négative. Ces sujets ne sont pas documentés au niveau de la gouvernance. Parmi les instances de direction, le comité RH traites seulement de la rémunération des hauts dirigeants. À l'opposé du spectre se pose la question du travail tel qu'il est pratiqué, vécu et perçu. C'est ici que réside essentiellement la qualité de vie au travail. À cela s'ajoute une troisième strate de mise en mouvement de l'ensemble : la coopération et l'organisation. De mon point de vue, ces trois éléments sont au centre. Le quatrième, que nous avons évoqué aujourd'hui, est périphérique. Il a son importance, sans toutefois être central.

Int. **:** Je suis gêné par le terme de « périphérie » employé autour de cette table. En effet, les espaces considérés — probablement à tort — comme non productifs, tels que les lieux de réunion informels et les salles de repos, sont fréquentés pendant le temps de travail. Discuter avec un collègue devant de la machine à café, n'est-ce pas du travail ? Souvent, dans un climat social tendu, les situations se dénouent dans des lieux incongrus. Il me paraît donc très intéressant d'investir ces espaces.

Votre expérience a le mérite de soulever d'autres questions : y a-t-il un angle privilégié par lequel s'engager dans des démarches de qualité de vie au travail ? Celles-ci doivent-elles nécessairement être impulsées par le dirigeant, ou peuvent-elles infuser à partir de petites expérimentations ? Est-il nécessaire de donner le label « qualité de vie au travail », « bien-être », « performance » ou « compétitivité » à ces initiatives ? Surtout, pourquoi les entreprises mènent-elles ces actions ? Orange a par exemple essayé d'y répondre sous l'angle de la rénovation du contrat social.

Emilie Bourdu-Szwedek : Ce témoignage permet d'ouvrir le débat sur les différentes acceptions du terme qualité de vie au travail. Rappelons aussi que l'accord interprofessionnel désigne l'environnement physique de travail comme l'un des axes de la qualité de vie au travail. Cela traduit bien la préoccupation des partenaires sociaux. Du reste, Eneixia répond aussi à des enjeux de circulation de l'information. Son offre est susceptible d'accompagner des démarches qui visent à repenser les organisations de travail.

Int. **:** Le risque est que cet angle d'attaque de la qualité de vie au travail ne soit pas un début, mais une fin qui dédouanerait les entreprises de toute remise en cause de l'organisation et du management.

La plupart des enquêtes sur les attentes professionnelles des salariés ou des jeunes diplômés mettent en valeur deux principaux critères : l'intérêt du travail et le climat social (relations avec la hiérarchie, avec les collègues). L'environnement de travail ne vient pas en tête.

Int. **:** La présentation de Philippe Blandin a le mérite de poser les bases du problème et de révéler le spectre des différences de points de vue. Le besoin en termes de qualité de vie au travail est complexe, et l'offre qui vient d'être présentée répond à un de ses aspects, sans prétendre le résoudre dans sa totalité ni ignorer l'importance du management et du facteur travail.

Int. **:** Pour préciser le périmètre de ce groupe de travail, rappelons que la compétitivité industrielle ne se limite pas aux ouvriers et aux usines. Pour preuve, le secteur dans lequel le travail industriel se répand le plus est l'agroalimentaire. Gardons-nous donc de céder aux dérives de « l'industrialisme romantique ouvriériste » français. Ne nous concentrons pas non sur les grandes entreprises, et intéressons-nous aussi au PME.

Int. **:** Sans verser dans « l'industrialisme romantique ouvriériste », rappelons que nous sommes ici à l'École des Mines et des maîtres de forge qui a invité le logement ouvrier et le suivi de santé gratuit pour les ouvriers ! Il fut un temps où ces sujets « périphériques » étaient centraux.

Observer et analyser la complexité des situations

Int. **:** Vous semblez considérer que le rôle du consultant est de vendre des solutions clés en mains à des opérationnels. Sa mission n'est-elle pas avant tout de les écouter afin de les aider à déterminer eux-mêmes les démarches qui leur permettront d'avancer ? Une telle approche compréhensive permet aux intéressés de se sentir respectés, compris et en capacité de mettre en œuvre les solutions qu'ils jugent pertinentes. Alors, l'on se situe au cœur de la modernisation sociale voire économique de l'entreprise.

Philippe Blandin **:** Nous partons justement d'une analyse d'usage : comment les personnes fonctionnent-elles, quels besoins expriment-elles et lesquels pouvons-nous identifier ? Ces besoins diffèrent selon que les salariés, même s'ils appartiennent à la même entreprise, travaillent à Paris ou à Toulouse.

Int. **:** La psychosociologie des organisations se réfère à une étude fondatrice menée en 1927-1928 aux États-Unis, dans une usine où des ouvriers spécialisés fabriquaient des pièces pour des téléphones. La direction avait accepté qu'un professeur de Harvard se livre à des expérimentations sur les conditions d'éclairage des ateliers, à l'insu des ouvriers. Chaque matin, les décilux étaient légèrement relevés. Il s'est avéré que parallèlement, la productivité augmentait. Mais lorsque la luminosité a été subrepticement réduite, la productivité a continué de croître.

Première conclusion, le lien n'est pas évident entre des facteurs dits objectifs, observables par un tiers, et des comportements. Cette expérience révèle aussi la nécessité de décoder toute situation. Pourquoi la productivité des ouvriers a-t-elle continué de s'élever alors que la luminosité baissait au point d'être insuffisante pour toute personne extérieure ? Peut-être les ouvriers, voyant des inconnus cravatés parcourir l'atelier et s'affairer autour du directeur de l'usine, ont-ils eu le sentiment que la direction s'intéressait à eux. Mais peut-être ce phénomène est-il inexplicable. Quoi qu'il en soit, il n'y a pas de réponse simple.

Lorsqu'il est question de qualité de vie au travail, une première interrogation s'impose : qui la définit et comment la définit-il, dans un contexte précis ? L'exercice est-il le fait d'un observateur étranger, d'un consultant apôtre du bien-être ou des personnes qui sont elles-mêmes au travail ?

Le terme de « compétitivité » est tout aussi abstrait que l'expression de « qualité de vie au travail ». Qui saurait limiter la compétitivité à quelques facteurs, en particulier à la qualité de vie ? Gardons-nous d'une pensée magique qui établirait d'emblée une relation entre les deux. Les travaux abondent pour montrer qu'il existe dans certains cas un lien de causalité entre un aspect donné de la qualité de travail vécue par les individus et un type de comportement, mais que dans d'autres cas ce lien est absent. Aussi est-il essentiel d'analyser finement la spécificité de chaque contexte.

Autre illustration, Jean Léon Donnadieu, qui fut pendant vingt ans DGRH de BSN, a mené la première négociation en France aboutissant à l'introduction d'une cinquième équipe, en contrepartie pour les syndicats d'assurer un accroissement de 7 % de la productivité. Au bout d'un an, celle-ci atteignait 11 %. Ce résultat a probablement été possible parce que les opérateurs de base ont redéfini la manière de travailler, avec des solutions différentes selon les contextes locaux. Le travail avait été réorganisé de façon à supprimer les petites pauses informelles ici, mais au

contraire à en introduire là. Une fois encore, c'est la preuve qu'il faut avant tout comprendre ce que vivent les personnes au travail.

***Philippe Blandin* :** Nous nous inscrivons dans une démarche d'expérimentation et de *design thinking* sur le long terme, en commençant par étudier les usages. Nous collaborons par exemple avec le cluster Nekoé dédié à l'innovation de service. Il nous aide à identifier, analyser et comprendre les besoins des individus, et à adapter les solutions en conséquence. Nos aménagements et services ont vocation à évoluer régulièrement, d'autant que l'appétence des jeunes pour la nouveauté est toujours plus forte.

***Int.* :** Yves Clot parle de qualité *du* travail et non *au* travail. La distinction n'est pas sans intérêt.

Peut-on et faut-il évaluer la performance de la qualité de vie au travail ?

Une performance multifactorielle

***Int.* :** Comment établissez-vous un lien entre les actions que vous mettez en place et l'EBE de l'entreprise ? Ce dernier est en effet influencé par une multitude de facteurs concomitants. Il semble illusoire d'isoler les effets de vos seules démarches de bien-être.

***Philippe Blandin* :** Nous travaillons en lien direct avec les financiers de l'entreprise, pour faire la part des facteurs de performance purement techniques (amélioration du TRS des machines…) et de ceux qui relèvent de notre intervention. Ainsi, un absentéisme en diminution peut avoir un effet positif sur la performance horaire et la productivité. Un turnover en baisse et un engagement plus marqué des salariés ne sont pas sans conséquence sur le P&L de l'entreprise. Tout ceci fait l'objet d'échanges avec la direction financière.

Cela étant, tous les dirigeants n'ont pas ce souci de mesure quantitative et financière. Certains ne demandent qu'une évaluation qualitative, en termes de motivation par exemple, souvent dans le but de communiquer sur le changement managérial en cours.

Int. : Dans vos discussions avec les financiers, êtes-vous parvenu à établir des indicateurs qui puissent être utiles à notre réflexion ? À ce sujet, Nicolas Berland explique qu'un indicateur n'a d'intérêt que s'il est discuté mais n'a pas de valeur en soi.

***Philippe Blandin* :** Le seul intérêt d'un indicateur est de mesurer une évolution. Mieux vaut piloter une entreprise par les actions que par les indicateurs. En d'autres termes, il faut se demander si les actions avancent, sans rechercher à tout prix une corrélation mathématique avec des indicateurs.

Les financiers s'intéressent par exemple à la rentrée de chiffre d'affaires, dont le lien avec le bien-être au travail peut *a priori* paraître ténu. Cela étant, un faible taux d'absentéisme et un niveau de productivité favorable ne peuvent qu'être propices à faire entrer du chiffre d'affaires. Par ailleurs, l'EBE revêt une forte composante de main-d'œuvre dans l'acte de production. Si ce dernier est performant, l'EBE augmentera. Le taux d'absentéisme se calcule en pourcentage de la masse salariale. Le réduire d'un point a un impact financier direct. La baisse du turnover induit des économies de recrutement. L'on pourrait considérer qu'une bonne performance des travailleurs contribue à augmenter le taux de rotation des stocks, ce qui a une conséquence favorable sur le BFR.

***Int.* :** En subordonnant le bien-être à la performance, ne niez-vous pas la responsabilité qui s'impose aux entreprises, indépendamment de toute rentabilité ?

***Int.* :** Même si les publications sur la question sont rares en France, de nombreux travaux menés dans les pays anglo-saxons et en Europe du nord établissent un lien assez net entre la qualité de vie au travail et la performance. Pour autant, nul ne sait comment ce lien se matérialise ni dans quel sens s'établit la corrélation. La RSE induit-elle une performance financière, ou est-ce parce que des entreprises connaissent de bonnes performances économiques et financières qu'elles peuvent se permettre de renforcer la qualité de vie au travail de leurs salariés ?

Le sujet est trop complexe pour tolérer des solutions toutes faites. L'accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail de juin 2013 propose une méthodologie qui a fait ses preuves et permet de mener un diagnostic pertinent. Cet

accord donne une place centrale au management. Il mentionne aussi les évolutions induites par les nouvelles technologies, lesquelles changent les rapports au travail et le travail lui-même.

***Philippe Blandin* :** Nos clients acceptent d'allouer des ressources aux solutions de bien-être, ce qui témoigne du fait qu'ils y accordent une valeur et, d'une façon ou d'une autre, les relient à une certaine forme de performance.

Int. : À l'inverse, cela peut témoigner d'une situation économique favorable — de même qu'on ne saurait dire si faire de la R&D enrichit une entreprise, ou si c'est parce qu'elle est riche qu'une entreprise fait de la R&D.

***Philippe Blandin* :** Les dirigeants intéressés par l'offre d'Eneixia nous expliquent que dans un contexte tendu, ils souhaitent trouver des solutions pour que le climat social s'améliore. Les directeurs financiers sont familiers de calculs de coûts comparatifs entre de telles solutions et une augmentation de salaires ou l'octroi de tickets-restaurant.

***Int.* :** Quand Google était encore une petite structure, un collaborateur disait en plaisantant que la seule décision stratégique qui restait à prendre était le recrutement du chef de cuisine… Cela ne signifiait pas que la périphérie l'emportait sur le cœur du travail, mais que cet aspect central avait déjà été traité par la mise en place d'une organisation très spécifique.

Dans le cas d'Eneixia, soit vous intervenez à la périphérie avant que l'entreprise ne se familiarise à la démarche et n'en vienne à traiter le cœur de l'organisation, auquel cas je peux comprendre que le directeur financier puisse tenter d'en évaluer les effets. Cela peut avoir des conséquences favorables. Ainsi, EDF a changé de regard sur la fonction R&D le jour où celle-ci a demandé à la direction financière d'être évaluée, exercice qui a mis en lumière sa contribution à la performance. Si en revanche Eneixia intervient dans un projet global d'entreprise, parallèlement à des changements touchant au cœur du travail, l'on peut douter qu'une évaluation de la performance de ses seules solutions soit possible.

***Philippe Blandin* :** De nombreux dirigeants ne nous demandent pas de mesurer les effets d'une amélioration de la qualité de vie au travail. Leur préoccupation est que leurs salariés viennent travailler avec plaisir et y trouvent du sens. Ceux qui veulent des indicateurs sont ceux qui proposent de nous payer au résultat. Cela implique que nous échangions avec les financiers pour identifier les indicateurs pertinents. Cet exercice les conduit incidemment à se poser des questions intéressantes, en termes de valorisation de l'immatériel en particulier.

La performance de la QVT, argument de poids pour les dirigeants

Int. : Faut-il nécessairement se poser la question du lien entre la qualité de vie au travail et la performance ? Cela ne revient-il pas à assujettir le salarié à la stricte réalité économique de l'entreprise ?

***Int.* :** L'approche par la performance constitue un argument de poids pour convaincre les dirigeants de la nécessité de démarches de qualité de vie au travail. L'incitation légale s'est montrée relativement inopérante, comme en témoignent les résultats décevants en termes d'emploi de travailleurs handicapés. Quant au document unique d'évaluation des risques (DUER) imposé par la loi en 2003, et qui est probablement l'outil le plus simple et le plus évident à la disposition des entreprises en matière de prévention de risques professionnels et de santé au travail, rares sont les entreprises qui s'en emparent (moins de 50 % des PME de la région Aquitaine interrogées par l'Aract).

Quand la loi ne suffit pas à faire évoluer les comportements, il faut mobiliser d'autres leviers d'action. Si l'on souhaite que la santé et la qualité de vie au travail deviennent des sujets stratégiques au sein des comités de direction, il faut prouver qu'elles convergent avec les intérêts de l'entreprise.

***Int.* :** Ne sous-estimons pas l'effet du droit. Si BNP est devenu exemplaire en France en matière de parité, c'est à la suite d'une condamnation par la justice en 2010. Différents leviers doivent donc être actionnés.

***Int.* :** Les sujets où l'intérêt du salarié et l'intérêt financier se rejoignent sont éminemment rares. S'il existe véritablement un lien entre la qualité de vie au travail et la performance, alors il faut démultiplier les initiatives sur ce sujet. Ce lien peut être direct, sur la performance financière de l'entreprise, mais aussi indirect, sur la marque employeur et l'attractivité de l'industrie. L'opinion publique s'est forgée, à tort, une opinion dégradée des conditions de travail dans l'industrie. Cela rend d'autant plus nécessaire une action dans ce domaine.

Int. **:** Quand les chefs d'entreprise décident d'agir en matière de bien-être et de qualité de vie au travail, ils le font souvent par conviction personnelle, mais communiquent sur le bénéfice que cela produira pour la performance de l'entreprise. Cela était, il n'est pas indispensable que les discussions de note groupe de travail se focalisent sur ce lien de causalité, bien qu'il soit utile d'objectiver certains facteurs, comme l'effet de l'engagement des équipes sur la performance finale.

3. Discussion sur le programme

Emilie Bourdu-Szwedek : Le programme a été conçu dans le dessein d'explorer les différents visages de la qualité de vie au travail. Une séance sera l'occasion d'aborder le sens du travail, avec un collaborateur d'Yves Clot qui mène une expérimentation dans l'usine Renault de Flins et le DRH de cet établissement. Ce programme reste ouvert à vos suggestions.

Les participants du groupe de travail soumettent les propositions suivantes.

- Prévoir des témoignages d'entreprises « moyennes » à tous points de vue et de « patrons » plutôt que de DRH.
- Faire une place à des expériences de coopératives et d'entreprises dites « libérées ».
- Étudier la façon dont une entreprise en difficulté extrême a remonté la pente (Orange par exemple).
- Se demander ce qu'on a à apprendre des entreprises de l'économie numérique, notamment en matière d'intégration des jeunes et de qualité de vie au travail sous l'angle générationnel.
- S'interroger sur la stratification sociétale qui prévaut au sein des entreprises françaises, qui a un impact sur l'image de soi, l'autonomie et la reconnaissance — et de fait sur la qualité de vie au travail.
- Se questionner sur les problèmes ethniques qui se posent dans les entreprises, notamment manufacturières.
- Pour se garder de seuls discours *corporate*, croiser les témoignages d'entreprises avec des exposés de chercheurs, comme Ariane Ollier-Malaterre qui a consacré une thèse en 2008 au néopaternalisme en entreprise, Mathieu Detchessahar de l'Université de Nantes (sur l'insuffisance de management dans les entreprises françaises) ou encore des thésards de l'équipe de Blanche Segrestin.
- Établir des parallèles entre les organisations d'entreprises industrielles et celles de sociétés de services.
- Inviter un délégué syndical d'entreprise.