

Les Rencontres

Grands témoins

□ Louis-Marie Pasquier :

L'entreprise a aujourd'hui 40 ans (création en 1974). 21% de son CA se fait à l'international. Elle est divisée en 4 secteurs d'activité :

Brioche, Pâtisseries, Biscottes, International.

Louis-Marie Pasquier explique la vision qu'il a du travail :

« Quand tu cherches où tu vas, arrête-toi, retourne-toi et regarde d'où tu viens. »

Les Frères Pasquier sont fils, petits-fils et arrière petits-fils de boulangers des Mauges. Ils ont été marqués par l'artisanat dès leur enfance et ont une relation simple et non souffrante avec le travail.

Pour répondre à la question du « comment discuter du travail », il faut d'abord poser la question des conditions qui permettent le dialogue en entreprise, ainsi que celle du comment prendre de l'importance sur le marché économique tout en gardant ses valeurs. Puis il faut faire organiser le dialogue social, et pour cela deux points importants.

1^{er} point majeur : il est plus facile de discuter dans un contexte de petits effectifs de petite taille que quand tout le monde est mélangé.

2^e point majeur : chez Pasquier, ils ont mis en place des « petits patrons », des intra-entrepreneurs, qui constituent des liens entre les équipes et les managers.

Dans la boulangerie, deux valeurs sont importantes : relation au temps (important de savoir se situer dans son rapport au temps, attention au toujours plus, tout, tout de suite. Il faut que le blé pousse pour obtenir de la farine, pour ensuite produire des brioches) et respect du produit (contexte de l'usine).

Pas une seule unité de production ne se trouve en zone industrielle d'une grosse ville. Elles sont toutes en zone rurale, pour garder leurs valeurs et ne pas subir l'influence de la ville.

Le rôle du chef d'entreprise est de montrer le chemin, de savoir dire où l'on va. Il mène son entreprise et doit pour cela être exemplaire.

Une phrase est écrite dans tous les bureaux : « Rendre responsable celui qui commet l'acte ». Il faut faire attention au Taylorisme qui déresponsabilise les membres de la chaîne, « c'est celui qui fait qui sait ». La transformation du travail passe aussi par des choses simples comme former et informer les salariés. Dans ce cadre, Pasquier développe un programme de formation pour ses salariés afin que ces derniers connaissent leurs machines et ce qu'il y a autour. De même que l'agriculteur sait déchiffrer la météo ou tout ce qui peut influencer sur ses produits, de même le boulanger est devenu chimiste afin de pouvoir juger de lui-même de la qualité de ses matières premières : il est ainsi responsable de la qualité de ses produits. Il faut être collé à la réalité pour savoir. Même le meilleur ingénieur doit passer par la base.

Il ne faut pas oublier la place du capital et de la place de l'argent. Réconcilier capital et travail aide à la transformation du travail. Toutefois, le monde financier offre des contradictions avec un sentiment de liberté, d'où la volonté de Pasquier de ne pas rester en bourse.

Il faut anticiper la prolongation du travail, car les départs en retraite vont reculer et la manière d'appréhender le travail ne va bien évidemment pas être la même.

Les Rencontres

☐ YvesRoquelaure

Yves Roquelaure est professeur au CHU d'Angers. Chef du service de Pathologies Professionnelles au CHU d'Angers, il est spécialisé dans les risques psychosociaux.

Il développe sa propre vision du travail :

Le travail, c'est ce que l'on n'a pas prévu. La vraie richesse du travail, c'est la capacité à s'adapter et à créer. La vraie valeur travail est l'écart entre le prévu et l'imprévu.

Aujourd'hui, on observe une accélération et une intensification du travail. Le besoin d'augmenter la productivité a des conséquences sur les êtres humains et augmentent les risques psychosociaux.

Un exemple flagrant est celui du dentiste : il s'agit d'un métier qualifié, exercé en libéral. Avec l'intensification du travail, il externalise les « petites tâches » du type effectuer une radio, aller chercher un dossier, remplir des fonctions administratives..., en les confiant à des assistants. Mais ces petites tâches représentaient, inconsciemment, des temps de pause. Aujourd'hui, à force de centrer la personne sur un travail, toujours le même, la personne fatigue et s'épuise. Il semble parfois que la course à la performance pourrait être représentée par une course de cycliste à laquelle il n'y aurait pas de ligne d'arrivée : on accélère toujours plus le rythme, mais sans jamais arriver.

Pourtant, le taylorisme n'est pas la plus grosse cause des troubles psychosociaux. Aujourd'hui, malgré l'entrée des jeunes sur le marché du travail et la sortie des personnes pour la retraite, on observe parallèlement, que de plus en plus de personnes de 65 ans et plus se remettent à travailler, parce qu'ils n'ont pas le choix. Parallèlement, un autre problème apparaît avec les personnes qui sont en difficulté dans leur travail ou en difficulté parce qu'elles n'en ont pas et ne sont pas suivies.

Ainsi, il y a surtout cette complexité de la vision et de la relation que l'on a par rapport au travail : il est nécessaire de prendre en compte la place de l'humanisme. On demande de plus en plus aux médecins des choses qui sont du ressort des managers, d'où l'importance des corps intermédiaires.

Trouver un consensus entre des avis divergents est important, notamment entre personnes de fonctions et de responsabilités différentes. Mais pour cela, il faut trouver des temps et des espaces de discussions. Il ne faut pas chercher à éviter les sujets qui pourraient fâcher, au contraire. Quand il y a un désaccord, il faut pouvoir en discuter ; quand on est sur le terrain, on comprend mieux le point de vue de l'autre.

« Etre intelligent, c'est savoir s'adapter ».



Les Rencontres

Les Ateliers

❑ **Comment les nouveaux outils de communication changent les relations et le rapport au travail**

Par Paul Delava *de l'Ircom* et Julien Callon *du Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine (CAAM)*

Cet atelier a commencé sur le constat de l'insertion des nouveaux outils de communication dans le monde du travail et de la difficulté à s'y adapter.

L'atelier s'est déroulé en 3 grandes parties.

Tout d'abord une présentation de quelques nouveaux outils représentatifs : wisembly – organisateur de réunion, Sway – l'évolution de PowerPoint, Trello – le Post-it virtuel, Salesforce Chatter – le réseau social d'entreprise. L'atelier est ensuite devenu une grande discussion autour des nouvelles opportunités ou des menaces qu'incarnent ces nouveaux outils pour une entreprise.

Nous avons pu regrouper deux familles significatives :

- ♦ Ces outils permettent une plus grande rapidité et efficacité d'exécution
- ♦ Néanmoins ils déshumanisent les relations entre employés.

L'atelier s'est conclu par un temps de réflexion sur les solutions à apporter à cette menace : poser des règles d'utilisation de ces nouveaux outils – rencontre organisée, pas de discussions virtuelles..., organiser des rencontres entre employés...

❑ **Observatoire et amélioration de la qualité de vie au travail**

Par Anne Bizouard *de la Fédération Nationale du Crédit Agricole* et Christelle Auffret et Hélène Turbé *du CAAM*

Les intervenants du Crédit Agricole ont présenté les initiatives mises en place dans leur groupe bancaire pour améliorer la qualité de vie au travail.

Après le constat en 2011 que le dialogue social était difficile tant au niveau régional que national, ils ont lancé en janvier 2015 les réunions HeuréCA. Elles se tiennent toutes les huit semaines. Elles durent une heure, pas plus. Si un point est compliqué à régler, il est remis sur la table à la réunion HeuréCA suivante.

Elles sont différentes des réunions classiques : la logique n'est pas descendante avec les collaborateurs qui écoutent le manager, mais le manager fait parler ses collaborateurs. Le manager anime la réunion et n'oriente pas la décision. Ils peuvent aborder des problématiques comme « Comment être opérationnel pour casser la file d'attente du samedi matin ? » L'objectif est alors de trouver une solution rapidement en impliquant les conseillers clientèle et les hôtes d'accueil. Après cette expérience de neuf mois, les retours sont positifs : les managers ont noté 7.89/10 cette initiative et les collaborateurs lui ont donné la note de 6.84/10. Le défi est à ce jour de faire durer la flamme. Il ne faudrait pas que les managers ou les collaborateurs se lassent de ce type de réunion.

Les intervenants témoignaient d'une volonté de mieux être au travail. Les initiatives du Crédit Agricole pour améliorer le dialogue social permettent aux salariés d'oser faire remonter à la direction les éventuels dysfonctionnements. Elles instaurent une meilleure unité au sein des équipes et une meilleure cohésion lorsqu'il leur faut faire face à des difficultés. Au Crédit agricole, cette expérience a été bien accueillie.

Les Rencontres

□ Table Ronde

François Asselin, directeur général de l'entreprise du même nom (réputée notamment pour avoir reconstruit *l'Hermione*) est depuis peu président de la CGPME, syndicat patronal.

Jean-François Naton est conseiller confédéral de la CGT et a récemment participé à l'écriture d'un livre intitulé *Pour quoi travaillons-nous ?*

Mathieu Detchessahar est professeur à l'IAE de Nantes (Institut de l'Administration et des Entreprises).

JFN : Aujourd'hui, la place de l'homme se résume à une forme utilitaire et pas à grand-chose d'autre. Il convient de revenir au sens et au bon sens de la conduite des hommes. Avec l'instauration des 35h, certaines entreprises ont entrepris la chasse aux temps morts, avec pour conséquence, une accélération des temps, supprimant les temps de convivialité et du bonjour (les pauses-café...), temps essentiels. En perdant ces temps qui permettent de se parler et de se retrouver soi-même, on en vient à une déshumanisation de la vie au travail.

FA : La France est un pays où on se fait beaucoup de nœuds. Il y a une radicalisation du temps de travail. On ne s'est pas posé les bonnes questions avec les 35h.

MD : Il y a quelque chose de blessé dans le travail. En France, on a un rapport particulier, particulièrement intense avec le travail : les Français en attendent beaucoup, ils pensent que le travail peut être source d'épanouissement. Il y a quelques temps, 55% des Français estimaient que le travail était source d'épanouissement, aujourd'hui, c'est la proportion inverse. Cela signifie-t-il que c'est la discussion qui est blessée ? Pas forcément. Aujourd'hui, on communique trop et mal.

JNF : L'essentiel se construit dans le travail. On peut avoir le sentiment de s'épuiser à dialoguer sur l'enveloppe du travail (contrat de travail) en oubliant l'essentiel, le travail lui-même. Ne devons-nous pas ouvrir le temps du débat à partir d'une connaissance et reconnaissance des situations de travail pour mieux les transformer ?

FA : Il faut se former. « Dialogue social serein versus dialogue social contraint ». Ce qu'il faut dans une entreprise, c'est travailler, c'est la base et il faut que la discussion tourne autour de ça. Nous sommes pollués par les personnes qui pensent le bonheur à notre place.

MD : La finalité de la discussion sur le travail, c'est décider comment faire mieux. Le dialogue n'a rien de facile, savoir dialoguer est le fruit d'une civilisation. D'ailleurs aujourd'hui, on utilise des coaches pour tout parce qu'on ne sait plus dialoguer : en famille, en couple, parents/ enfants, au travail, en entreprise...

FA : Il y a une véritable quête de sens de la part des salariés et des chefs d'entreprise. Pour être vrai, il faut être exemplaire, et cela n'a rien de facile. Pour asseoir son autorité, il faut des compétences mais aussi de l'exemplarité. Pour être chef d'entreprise, il faut avoir une hygiène spirituelle et intellectuelle de l'argent.

JFN : Il faut d'abord ouvrir le débat sur la qualité du travail. La crispation apparaît quand on n'est pas centré sur

Les Rencontres

l'essentiel, c'est-à-dire sur le travail et qu'on s'est oublié les uns les autres.

MD : Les torts sont partagés. Tout le monde a à ré-envisager le travail. Aujourd'hui, personne n'est auteur donc n'a autorité. Les chefs ne se sentent plus libres, donc ne peuvent pas prendre de décisions ; mais cela rejait sur les salariés qui, se sentant mal à l'aise et peu pris en considération n'ont plus ni l'envie, ni même la possibilité de dialoguer avec eux. On a besoin de chefs qui mettent en œuvre le travail.

JFN : L'absence de chefs mène à la dé-responsabilité. Un chef d'entreprise doit être un exemple et libérer la parole.

MD : Il faut libérer l'autorité du chef. Plus le travail devient exigeant et difficile, plus il faut accroître les temps de dialogue sur le travail.

FA : Des jeunes arrivent sur le marché du travail ; mais c'est leur donner un projet qui va les motiver et les faire s'impliquer. Malheureusement, il y a aujourd'hui une pauvreté de la culture entrepreneuriale. Une entreprise est un bien commun qu'il faut entretenir. Plusieurs outils sont mis à notre disposition pour ce faire, comme l'entretien ; mais c'est une bonne chose s'il est compris. Les difficultés rencontrées au travail entraînent une discussion sur la pénibilité du travail mais le terme est inapproprié, on doit plus parler de métier plus ou moins exposé.

