

5^{ème} Colloque de l'ADERSE

THEME : COMPORTEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE :

Titre : du riche exemple du secteur du Bâtiment en matière RSE

Annick Schott-Seraudie

Maître de Conférences à *l'Université de Bordeaux 3*
Adresse professionnelle : *IUT Michel de Montaigne*
1 rue Jacques Ellul 33080 Bordeaux cedex
Tel. 05 57 12 20 10 - e-mail : annick.schott@iut.u-bordeaux3.fr

Zahir Yanat

Professeur à *Bordeaux École de Management* et *Université Bordeaux IV*
Adresse professionnelle : *Bordeaux École de Management*
Domaine de Raba 680, cours de la libération 33405 Talence cedex
Tel.05 56 84 22 50 - e-mail : zahir.yanat@bordeaux-bs.edu

Zouhair Laarraf

Professeur affilié à *Bordeaux École de Management, Doctorant Université Bordeaux IV*
Adresse professionnelle : *Bordeaux École de Management*
Domaine de Raba 680, cours de la libération 33405 Talence cedex
Tel. 05 56 84 42 19 - e-mail : zouhair.laarraf@bordeaux-bs.edu

Résumé

Cet article propose une réflexion sur la porosité entre responsabilité sociale de l'entreprise et culture métier dans le secteur particulier du bâtiment, illustré par une étude terrain auprès d'une dizaine de PME aquitaine de ce secteur.

Si la RSE renvoie à la relation interne et sociétale d'une organisation dans son environnement, la culture métier concerne l'articulation entre les deux univers avec la dimension intra.

La RSE peut se décliner en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des acteurs internes notamment les salariés et une responsabilité à l'égard de la société à travers la diffusion des produits, la préservation de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie, (Lorriaux, 1991) voire l'intégration de population fragilisée (analphabètes, peu qualifiées...).

Si la culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu, le terme de culture est en principe réservé aux sociétés (ou nations), ainsi qu'aux groupes régionaux ou ethniques.

Cependant ce terme est utilisé pour d'autres collectivités humaines comme l'entreprise, le métier.

Il est vrai que les théoriciens parlent plus volontiers de culture d'entreprise. Pour Mintzberg (2000) l'idéologie, la culture se nourrit des traditions et croyances d'une organisation, c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine essence, voire transcendance au squelette de sa structure.

La culture d'entreprise, fondée sur une idéologie forte, des valeurs claires et prégnantes, a permis ainsi à l'entreprise de croître et de prospérer. Elle semblerait être un des facteurs fondamentaux qui permettrait aux entreprises non seulement d'exister mais d'allier sur une longue période performance économique et sociale.

Lorsque Mintzberg évoque la phase terminale de dégénérescence des organisations, c'est parce celles-ci n'ont pas su préserver l'entremise de valeurs, culture, essence, c'est-à-dire d'une dimension morale dans les processus économiques et notamment dans les décisions des chefs d'entreprise.

Le secteur de bâtiment met régulièrement en avant sa longue tradition d'intégration sociale - sociétale de populations diverses et parfois fragilisées. C'est même le pivot central de sa culture métier. En Aquitaine ce secteur représente 7 % du poids économique de la Région. Pourtant, lors de notre enquête sur la RSE-GRH en PME, nous avons constaté que 20 % des entreprises répondantes étaient issus de ce secteur !

Cette mise en résonance pose de nombreuses questions.

Ce secteur d'activité comme d'autres se doit de faire face à un contexte de déséquilibres, d'incertitudes voire de turbulences.

On sait que les changements incessants dans les organisations ont pour conséquences des remises en cause permanentes chez les salariés : tout ce qui est considéré comme routines, régularités, acquis et culture métier devient contradictoire avec les nouvelles orientations de la direction (Linhart, 2002). On fait table rase du passé et on part sur autre chose : réactivité, flexibilité, innovation. Cette fuite en avant pensée comme stimulante s'avère déstabilisante pour les salariés, car ils perdent leurs repères (Guilhon, 1998) et se retrouvent dans des situations de désapprentissage collectif.

Ce secteur du bâtiment est-il enclin à privilégier des structures restées ouvertes, évolutives, inachevées (Génelot, 2001) afin d'encourager les interactions entre acteurs (Delattre, 2001) ; se laisse-t-il pénétrer de manière profonde et irréversible par une compréhension des enjeux humains ?

Mots clés: RSE, culture métier, théorie des conventions et théorie institutionnelle.

Introduction

La légitimité des entreprises et de leurs dirigeants est une question centrale en sciences de gestion. Elle ne se pose pas uniquement à l'encontre d'un système établi, mais également pour prévenir les troubles et dérives possibles du système. Cette question de la légitimité d'entreprise tend à devenir insistante à mesure que s'amplifie la demande actuelle de responsabilité sociale et environnementale faite à l'entreprise par certains acteurs socio-économiques.

Admettre, à l'instar de Granovetter (1985), que l'économie est enchâssée dans le social, c'est également accorder une plus grande place aux questions sociétales. C'est ouvrir la question de la légitimité de l'entreprise aux organisations sociales et environnementales. C'est enfin ne plus se suffire d'une association automatique entre progrès économique et progrès social ou environnemental que permettait jusqu'alors l'adhésion à une rationalité économique classique.

Cet élargissement de l'environnement de l'entreprise à d'autres champs que l'économie pose problème : la potentialité de conflits s'accroît à mesure que se multiplie la diversité des intérêts et des opinions des acteurs en contact avec l'entreprise. Il apparaît nécessaire à cette dernière de trouver les moyens de coordonner l'ensemble des acteurs afin que les conflits ne puissent entraver son développement.

Le problème se pose donc en terme de gouvernance d'entreprise par rapport aux questions de légitimité de celle-ci et du dirigeant, dans le contexte d'une demande croissante de responsabilité sociale et environnementale.

L'objet de la réflexion proposée se résume dès lors en cette question : à l'évolution de la nature des crises de légitimité auxquelles sont potentiellement confrontées les entreprises correspond-il une évolution des modes et systèmes de gouvernance d'entreprise ? En particulier, face aux demandes de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, quels systèmes de gouvernance les entreprises tendent-elles à mettre en oeuvre, pour répondre à quelles formes de légitimité ? Quant est-t-il dans les PME ? Y-t-il un impact sur les pratiques RH au sein des PME ?

Afin de répondre à ces questions, les différentes formes de légitimité auxquelles une entreprise peut faire référence sont dans un premier temps étudiées ; Puis les approches courantes du système de gouvernance seront spécifiées, auxquelles seront associées les formes de légitimité principalement traitées ; Enfin seront observées les pratiques récentes des PME et plus particulièrement celles du secteur du bâtiment tentant de prendre en compte la diversité des questions de légitimité, notamment celles de nature sociétale ; la question d'un renouvellement du système de gouvernance des entreprises sera alors posée.

1 – LE CADRE THEORIQUE :

Tout problème de légitimité de l'entreprise et de ses dirigeants est révélé par une situation conflictuelle. Dans le secteur faisant l'objet de notre étude : l'industrie du bâtiment, il s'agit d'un secteur porteur sur la plan économique et tendu sur la marché du travail avec naturellement beaucoup de facteurs de contingences.

1.1 - LEGITIMITE ET ENTREPRISE : ELABORATION D'UN CADRE DE REFLEXION

Tenter de préciser cette situation atteignant la légitimité managériale demande préalablement de se poser la question des fondements principaux de cette légitimité.

De manière plus détaillée, le concept de légitimité sera dans un premier temps circonscrit, puis les dimensions de la légitimité seront dans un second temps précisées.

Pour ne prendre que le champ disciplinaire de la gestion, il existe plusieurs définitions possibles de la légitimité de l'action de l'entreprise ou du dirigeant. La plupart ont cependant en commun d'associer la légitimité à l'acceptabilité sociale des actions, en référence à un ensemble partagé de critères de jugements (qu'il s'agisse de règles officielles, formelles ou de conventions plus informelles). La nature des critères de référence tend à partager les définitions apportées à la légitimité en deux approches : on y distingue une approche « classique », se focalisant sur des critères formels ou universels, et une approche pragmatique, d'essence plutôt nord-américaine, appuyée sur des critères informels et propres aux individus.

La définition de R. Laufer (2000) s'inspirant des travaux de Max Weber, est représentative de l'approche classique ; cet auteur admet que l'action légitime est celle qui se conforme aux impératifs définis par l'origine du pouvoir légitime. Un pouvoir est lui même légitime lorsqu'il est fondé en droit et/ou en équité et/ou en justice. Autrement dit, la légitimité peut se mesurer par confrontation avec des critères formels *a priori* (règles de droit, évaluation scientifique...). Ces critères formels font référence à une cause supérieure, ou échappent aux individus en ce qu'ils ne dépendent pas de leur intérêt particulier du moment. On s'approche dans ce cas d'une définition plus pragmatique de la légitimité, que soutient Suchman (1995).

Une définition plus pragmatique de la légitimité managériale accorde en revanche un rôle important à l'individu. Ainsi Suchman (1995) définit la légitimité comme une perception que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes de normes sociales construits, de valeurs, de croyances et de définitions. Une telle conception de la légitimité par la désirabilité des actions revient à décrire cette notion par sa finalité, c'est-à-dire par l'intérêt ressenti individuellement des conséquences espérées du comportement ; la satisfaction donc les attentes *a priori* et les perceptions *a posteriori* jouent un rôle principal dans la légitimité de l'action. Cette légitimité n'est constatable qu'après coup.

Si la légitimité peut donc être définie en référence à une acceptabilité sociale, Laufer (1996) admet d'ailleurs que la légitimité peut se mesurer à travers le consentement de la part d'une population donnée, l'origine de l'acceptabilité importe.

La justification de l'action peut ainsi être postulée en référence à un cadre normatif échappant aux protagonistes (une cause), ou selon un ensemble de conventions correspondant aux intérêts des membres intéressés (une finalité). Selon l'un ou l'autre cadre de référence de la légitimité, les dimensions (ou les formes) de la légitimité diffèrent logiquement. Sous un angle classique, les dimensions retenues tendent à faire référence à l'origine des critères déterminant la légitimité des actions. Weber, évoquant l'autorité du dirigeant, définit trois sources possibles de légitimité.

- Une dimension rationnelle-légale : l'autorité fait alors référence à une certaine rationalité partagée ou à des normes scientifiques et légales. La rationalité ou la légalité prônée est à suivre en ce qu'elle représente les lois de la Nature, traduite grâce à la science économique sous les préceptes de maximisation du profit, de concurrence pure et parfaite, de risque de l'entrepreneur et de droit de propriété (Laufer, 2000). Le droit (lois antitrust par exemple) doit en pratique faire respecter ces principes « transcendants » en ce qu'ils sont postulés objectifs et vrais, devant s'imposer à tous et ne dépendant d'aucun. La croyance dans le pouvoir de la science à identifier les lois économiques universelles autorise l'application d'une légitimité rationnelle-légale.

- Une dimension liée à la tradition : l'autorité fait référence à la culture traditionnelle et à son importance pour l'organisation et la pérennité de la société, par rapport à une organisation soumise aux aléas d'une nature sauvage. Le respect permet l'application de la légitimité de type traditionnel.

- Une dimension liée au charisme : l'origine d'une telle dimension de légitimité vient d'une distinction du sacré et du profane, la foi permettant cette distinction et l'application d'une légitimité de type charismatique. La distinction entre l'origine du pouvoir légitime et son territoire d'application permet d'identifier chez Weber les types de légitimité par les causes distinctes possibles.

L'action est légitime dans la mesure où la cause l'est.

De telles dimensions ne se trouvent pas dans une acception plus pragmatique de la légitimité. Dans cette dernière, les dimensions de la légitimité sont liées davantage aux conventions sociales ou individuelles, par référence aux individus qui font ou subissent l'action. Cette forme de pensée est exprimée, de nouveau, par Suchman (1995) pour lequel trois modalités non exclusives de la légitimité peuvent être distinguées :

- une modalité pragmatique, lorsque l'entreprise satisfait aux intérêts des agents impliqués ;
- une modalité morale, nécessitant que l'entreprise recherche le bien-être social ;
- une modalité cognitive, lorsque la stratégie de l'entreprise est comprise par l'environnement externe.

Ces modalités ne permettent pas de postuler une cause transcendante ou distincte ; la mesure de satisfaction des intérêts privés, la déclaration de recherche de bien être social ou la compréhension de la stratégie est effectuée selon des critères dont la construction appartient aux agents eux-mêmes, maîtres ou non de l'action.

Ces dimensions échappent à un ordre supérieur, pour dépendre des acteurs eux-mêmes. De manière plus détaillée, la modalité pragmatique de la légitimité de l'action permet de justifier celle-ci par rapport à ses conséquences. La légitimité est donc entendue par rapport à une finalité, exprimée par des intérêts bien compris qu'il s'agit de coordonner. La modalité morale, et plus encore la modalité cognitive admettent une justification par la procédure mise en oeuvre, voire dans le cas de la légitimité morale, par l'intention exprimée. Il s'agit d'une légitimation par les méthodes du pouvoir : l'acceptation de l'action n'est plus définie selon des normes ou des conventions finales plus ou moins claires, mais par rapport à la manière dont elle est mise en oeuvre et comprise par les populations d'intérêt. La référence est alors l'état de l'opinion, à mesure que s'effectue l'action.

En synthèse, la légitimité nécessite préalablement ou postérieurement à l'action une acceptabilité sociale sur la base de critères formels ou conventionnels de jugement ; dès lors, un moyen de définir les types de légitimité sur la base des travaux précédemment cités est d'identifier les sources ou l'origine des critères utilisés.

Dans un cadre socio-économique élargi à des acteurs de diverses natures, les sources de la légitimité peuvent être précisées de la manière suivante.

- La cause de l'action : donner légitime l'action du fait de sa cause proclamée, quelle que soit l'action elle-même ou les moyens mis en oeuvre, suppose un système socio-économique régi par des principes transcendants ou des doctrines : des lois, des coutumes, des croyances religieuses et morales. Cette forme de légitimité est « robuste », en ce qu'elle est indépendante à la fois des conséquences de l'action et, au moins à moyen terme, des opinions. L'opinion ou l'intérêt particulier de quelques-uns ne peut contrecarrer une action revendiquant une cause légitime supérieure, de type rationnel (dans le sens de rationalité économique classique) ou légal.

- La finalité de l'action : la légitimité peut être qualifiée de pragmatique dans la mesure où elle se justifie par la finalité de l'action, à condition que cette finalité soit partagée par la majorité des membres subissant les conséquences de l'action. En d'autres termes, la légitimité pragmatique s'appuie sur des intérêts communs. Le critère de satisfaction demeure le résultat obtenu, qui doit correspondre dans une certaine mesure à celui attendu. Dans la mesure où les intérêts des communautés sont identifiables et de même nature, il est aisé de construire des critères d'évaluation de l'action, lesquels permettront *a posteriori* sa justification. De tels critères sont couramment représentés par le niveau de rentabilité des capitaux investis ou la progression du chiffre d'affaires. Cette nature pragmatique de la légitimité peut être « éclairée » par une référence à des modèles communs de pensée. Il est ainsi plus facile de justifier toute action économique dans la mesure où les acteurs croient en une vie meilleure, en un développement économique puis technologique aboutissant à un développement social. Une légitimité s'appuyant sur la constitution d'intérêts communs sans référentiels identiques serait qualifiée de pragmatique radicale.

- Les méthodes du pouvoir : il peut ne pas y avoir consensus sur la finalité de l'action, mais néanmoins sur la démarche d'élaboration de l'action. La légitimité dite procédurale n'est fondée ni sur le postulat d'une vérité ou d'une finalité transcendantale, ni sur la recherche d'un système de valeurs ou d'intérêts communs au vu desquels le résultat de l'action importe. En particulier dans les cas d'intérêts divergents ou d'une absence de consensus *a priori* sur les résultats de l'action, cette dernière peut être légitimée par l'ensemble des acteurs dans la mesure où ceux-ci accordent du crédit à la démarche entreprise pour son élaboration. Dans ce cas, une démarche participative des membres à la recherche d'une solution est souvent préconisée. C'est l'acceptabilité *pendant* la procédure par l'ensemble des membres qui déterminera sa légitimité.

Cette démarche est donc la plus sensible à l'opinion de chacun ; la légitimité ayant pour source les méthodes du pouvoir est donc souvent plus fragile que les précédentes car plus directement liée aux évolutions des opinions dominantes du moment.

La connaissance du système de légitimité dans lequel se trouve l'entreprise est une nécessité : elle détermine les conditions de succès de toute action et, plus généralement, elle détermine les voies de réalisation du projet de développement de l'entreprise. Ce projet, que traduisent les actions managériales, se justifie cependant différemment selon les types d'acteurs qu'il intéresse. Autrement dit, la manière de faire adhérer des acteurs au projet managérial diffère selon la nature de ces acteurs et les critères et normes d'action qu'ils reconnaissent. Les formes de légitimation des actions de l'entreprise sont fondamentalement liées par une relation récursive aux types de gouvernement d'entreprise. Les gouvernements classiques sont par la suite observés ainsi que les modalités de leur légitimité.

1.2 - LES FORMES DE LEGITIMITE AUXQUELLES SONT PREPARES LES MODES CLASSIQUES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le gouvernement d'entreprise peut être classiquement défini comme l'agencement des autorités et des pouvoirs d'influence qui s'expriment au sein d'un projet de développement de l'entreprise. L'objet classique du gouvernement d'entreprise est de coordonner les intérêts et les efforts vers ce projet ainsi que d'allouer les ressources nécessaires à son développement.

Dans cet entendement, deux conceptions du gouvernement d'entreprise sont couramment évoquées : l'approche patrimoniale et l'approche partenariale du gouvernement d'entreprise. L'approche patrimoniale n'étant pas originellement conçue pour les problématiques sociales et environnementales, elle ne sera que brièvement abordée dans la suite du développement. Une part plus grande sera faite à l'approche partenariale.

1.2.1 - Approche patrimoniale du gouvernement d'entreprise et légitimité

L'approche patrimoniale privilégie un modèle simplifié de relations entre un dirigeant et des actionnaires, dans le cadre strict d'une relation d'agence. Par conséquent, ce modèle conduit à s'intéresser uniquement aux mécanismes permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires ou plus généralement

des investisseurs financiers. Le rôle du système de gouvernement consiste alors à se focaliser sur la rentabilité de l'investissement financier (Charreaux, 2001 ; Charreaux G. & Desbrières, 1998).

L'approche patrimoniale s'appuie sur la considération d'une rationalité qu'H. Simon qualifierait de substantive: l'entreprise doit tendre vers un optimum existant par nature, vers un état final exogène et ontologique. La meilleure voie pour y arriver consiste à mettre en place un système de coordination permettant de réduire les pertes d'efficacité dues aux conflits d'intérêts entre actionnaires (possédant un droit de propriété) et dirigeant (concentrant l'information et possédant le pouvoir de décision). Cette recherche d'efficacité explique d'ailleurs l'existence des firmes par rapport au marché.

En conséquence, les préoccupations sociales ou environnementales ne sont pas objet d'attention de la part de la firme, dans la mesure où elle n'est pas conçue pour cela.

Sa justification s'arrête à une organisation qui répond au mieux aux lois naturelles de l'économie, à travers une recherche d'efficacité que, dans certains cas, le marché seul ne peut suffisamment produire. Il n'est pas du ressort de l'entreprise d'assumer une responsabilité sociale ou environnementale. Ainsi que l'écrit M. Friedman (1962, 1970), prix Nobel d'économie, « les entreprises n'ont pas d'autres responsabilités que celle de gagner de l'argent et quand, animées par un élan de bienveillance, elles tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires, il en résulte souvent plus de mal que de bien ». Non que l'économie soit coupée du monde :

Le progrès économique engendre naturellement, à moyen terme et globalement, un progrès social à l'aide d'une redistribution des richesses. Ce lien macro-économique fait partie des lois de la Nature, la légitimité de l'entreprise comme celle du dirigeant s'arrêtant au cadre rationnel-légal. L'approche patrimoniale de la gouvernance d'entreprise représente une émanation fonctionnelle de ce cadre.

Face à la complexification croissante de l'environnement des entreprises et à l'intervention importante d'acteurs divers (ONG, opinion publique, mais également investisseurs, agences de notation...), l'attention de l'entreprise aux questions de nature sociétale et éthique apparaît nécessaire. Or la modification du projet managérial de l'entreprise vers les questions de responsabilité sociale et environnementale ne se justifie que si ce projet s'accompagne d'un changement du système de légitimité, qu'engendre une évolution du mode de gouvernance.

1.2.2 - Approche partenariale du gouvernement d'entreprise et légitimité

Face à une diversité plus importante d'intérêts et d'acteurs correspondants, il est souvent nécessaire d'adapter le système de gouvernance. Ce système fait généralement référence à une approche dite partenariale, dont les hypothèses principales sont énoncées par Charreaux et Desbrières (1998) :

- La valeur créée est due en particulier aux ressources et compétences individuelles et organisationnelles de la firme (importance notamment du capital humain).
- Dans la mesure où la valeur créée n'est plus simplement égale à la rente perçue par les actionnaires, les droits de propriété ne se répartissent plus entre les seuls actionnaires mais entre les diverses parties prenantes aux décisions de l'entreprise (en particulier les employés).
- Cette répartition peut poser des problèmes de conflits d'intérêts, compte tenu de la multiplicité des acteurs et de leur rationalité limitée (aucun contrat complet ne peut être rédigé permettant de prévoir les cas exhaustifs de répartition de la rente).

La pratique de gouvernement consiste à s'assurer d'une « satisfaction d'équilibre » entre les intérêts des parties prenantes. Le mécanisme repose sur une répartition suffisamment incitative de la valeur créée entre les partenaires internes et externes ayant contribué à la création de valeur. Le mode de répartition dépend des pouvoirs de négociation de chacun des partenaires (liés rationnellement à leur contribution à la création de valeur), et des perceptions du coût d'opportunité de chacun. En cela, les asymétries d'information importent dans la gestion du système : une perception faible du coût d'opportunité permet au dirigeant de garder un résidu de valeur non affecté (appelé « slack » managérial ou rente organisationnelle) dont il pourra disposer dans ses négociations futures avec les différents partenaires pour diminuer les conflits d'intérêts possibles. Le rôle du dirigeant est étoffé par rapport à l'approche patrimoniale du gouvernement d'entreprise : non seulement doit-il développer l'entreprise dans la meilleure direction possible (la *one best way* est toujours l'idéal à atteindre) afin de maximiser sa valeur, mais encore doit-il le faire (et cela constitue la condition) en gérant au mieux les satisfactions d'intérêts partisans. Aussi, bien que se réclamant d'une cause universelle reposant sur les lois naturelles du système économique, la légitimité rationnelle-légale dont peut se prévaloir initialement l'action managériale s'oriente vers une légitimité de type pragmatisme éclairé. La coordination

des intérêts communautaires permet d'orienter les actions des uns et des autres dans une direction organisationnelle cohérente, éclairée par les lois naturelles initiales de l'économie.

Cette coordination est soutenue par la mise en place d'outils et de mécanismes spécifiques. Les *stockoptions* sont ainsi supposés orienter l'action des dirigeants dans un sens conforme à l'intérêt des actionnaires.

Dans le cadre classique du courant partenarial, les parties prenantes principales sont de nature économique : les salariés, les investisseurs, les actionnaires, les clients et les fournisseurs. Clarkson (1995) indique que ces groupes, qualifiés de premiers, sont ceux qui importent le plus pour l'entreprise, sans lesquels son fonctionnement et sa survie seraient remis en cause. Il est relativement aisé de mener un projet de développement sur la base de satisfaction d'intérêts distincts lorsque ces derniers émanent de groupes inscrits dans une même logique économique, pour lesquels la pérennité de l'entreprise importe. Cette coordination est plus difficile avec la venue d'acteurs de nature sociale et environnementale qui, bien que n'étant pas invités au projet d'entreprise, tentent de l'influencer.

Ces parties prenantes de nature non économique obligent à un gouvernement partenarial élargi : un mode de gouvernement fondé sur la gestion de conflits provoqués par des intérêts corporatistes très différents les uns des autres. Des intérêts d'autant plus difficiles à concilier qu'entre des parties prenantes de nature sociale ou environnementale et des acteurs économiques, la justification d'une action à l'aide de causes supérieures est difficile: les lois naturelles de l'économie (la main invisible) ou la maximisation de la valeur ne sont d'aucune justification auprès d'organismes sensibles à l'écologie ou auprès d'anciens employés subissant des politiques d'externalisation.

L'articulation entre les deux univers –économique et non économique ; interne et externe – peut être remplie par l'existence même d'une culture métier.

1.3 La Culture métier comme articulation entre 2 univers

L'un des points communs qui rassemble une majorité des acteurs du bâtiment a trait à un type de formation professionnalisante alliant formation théorique et mise en application des savoirs et savoir-faire en milieu professionnel. Cette démarche de transmission par l'apprentissage ou la professionnalisation est ancrée dans les pratiques d'une majorité d'entreprise du bâtiment rencontrées :

« 5/10 s'inscrivent dans une démarche d'apprentissage ou de professionnalisation, même si les jeunes déchantent vite à cause de la pénibilité du métier »

Dans le secteur du bâtiment, la région Aquitaine se place en 7^o position sur les 22 Régions de la France métropolitaine en nombre d'apprentis (source comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics, tableau de bord juin 2007- chiffres 2005)

Cette pratique favorise la diffusion du capital métier tant au niveau des savoirs formels (formation initiale et/ou par alternance) et que de ceux informels (expériences pratiques non consignées mais transmissibles dans une communauté de métiers)

Utilisé le terme de communauté de métiers c'est faire référence aux compétences spécifiques des métiers, c'est à dire à des connaissances particulières, mais c'est aussi les corrélés à des situations d'échanges, de réciprocité notamment dans les façons de faire pour résoudre à la fois des questions techniques et opérationnelles et aussi humaines (lieu d'intégration, de sociabilisation et aussi d'apprentissage des bases socio-éducatives – pour des étrangers, des jeunes, des personnes en rupture avec les exigences d'un niveau socioculturel).

Dans n'importe quelle entreprise la cohésion du groupe est nécessaire pour renforcer l'efficacité des moyens en présence. De même la transmission régulière de l'information et de l'expérience à tous les niveaux de l'entreprise contribue à construire et à enrichir la culture d'entreprise.

Dans le cas de figure qui nous occupe, cette communauté de métiers renvoie à une posture transversale ou plutôt trans-entreprise, mais pas « universalisable ». Régis Debray (2007) démontre en effet que si la norme standard relative à une technique ou une technologie ancienne ou nouvelle unifie selon le plus petit dénominateur commun, la culture pas. De plus la technique a quelque chose d'irréversible (pas de retour- en arrière possible) alors que la culture est un long cheminement qui non seulement peut inclure des ruptures mais aussi des aller-retour ; « en d'autres termes nous habitons une culture et non une technique ».

Il y a donc une importance à habiter la culture en particulier de son métier, importance consubstantielle à sa longue histoire et tradition. Pour ne remonter qu'à un siècle, à cette époque le bâtiment demandait beaucoup de main d'œuvre, et sa richesse résidait dans la qualité de son personnel. Si les immigrés ont maintenu leur implantation, c'est que le chantier s'est affirmé progressivement comme lieu d'identité commune. Selon

Mareilla Colin (2001) les hommes y ont circulé et les savoirs-faire aussi et ce transfert de technologie sur le terrain a facilité la transmission d'une culture matérielle. De surcroît, ce secteur en croissance offrait des opportunités de forte mobilité professionnelle et sociale (passage du statut d'ouvrier à celui de patron) souvent par l'entremise de statuts intermédiaires. On n'a plus affaire à une collection d'individus recrutés parce que « meilleurs pros. », mais plutôt, en raison de ce type de relations au métier (ouvriers / patron), à des acteurs qui ont co-élaboré du sens en commun. Ainsi la réussite de l'ouvrier / patrons est jugée comme le résultat d'une éthique fondée sur les valeurs de l'effort, de l'esprit de sacrifice, de la solidarité. Pour renforcer cette cohésion sociale, c'est dans le clan qui a priori partage ces valeurs que l'on ira recruter, chercher du sang neuf pour aussi se régénérer.

Nous sommes aussi au cœur de ces allers - retours presque maître / apprenti voie d'accès à la découverte de quelque chose de nouveau par l'expérimentation, de participation au processus, pour en faire sien, pour le faire évoluer ou trouver d'autre voie, essayer, se tromper.

Ils sonnent en écho avec ce que disait en son temps Jean-François Lyotard (1979) dans *la condition post-moderne* au lieu de rêver « la reconstruction globale de l'Humanité », nous sommes « condamnés à opérer des modifications sur les bâtiments existants ».

« Produit d'une histoire, patrimoine de savoir-faire, de façon d'agir et de penser, vision commune, ... » selon Maurice Thévenet (1986) qui à l'instar de Fons Trompenaars (1994), la définit comme « la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes », la culture d'entreprise ou plutôt dans notre cas la culture bâtiment permet aussi d'approcher le sens de sa responsabilité sociale, et celle de son entreprise. Puisque au moins une part des éléments qui composent celle-ci donnera naissance à des règles explicites alors au final chacun est socialement responsable devant elles. De surcroît comme le précise Michel Crozier (2007), la responsabilité a toute l'ambiguïté d'une construction sociale : c'est une « promesse ... qui permet de réguler toutes les interactions humaines, elle est à la base de tout contrat ». Face à la complexité actuelle la conformité passe non plus par l'obéissance mais par « l'engagement de chacun à mettre son autonomie au service du bien commun » ; et ce en rendant compte de ses actes, en principe en toute connaissance de cause. Cet engagement de responsabilité sociale devient quasi naturel puisque inscrit au cœur de la genèse ou génétique de la culture bâtiment.

Comment dans ces conditions la dizaine de PME du bâtiment appréhendent-elles le concept de RSE ? Qu'en est-il de l'intégration de cette démarche dans leur pratique RH ?

2. L'ETUDE TERRAIN ET RESULTATS.

Après avoir expliqué la méthodologie de notre étude (2.1), nous présenterons nos principaux résultats (2.2).

2.1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

Le but poursuivi ici est de s'intéresser au discours tenu par les dirigeants de PME sur leur perception de la RSE et leurs pratiques actuelles de la gestion des ressources humaines.

Pour comprendre leur façon d'appréhender la RSE dans les modes de fonctionnement de leur organisation, il faut partir du vécu des acteurs pour reconstruire la logique et les propriétés particulières d'ordre local, c'est-à-dire le système de relations entre acteurs en termes d'objectifs, de procédure, de règles du jeu, d'intérêt.

L'analyse de toutes les prises de position - consonantes et dissonantes- sont donc indispensables.

Cela signifie que dans cette phase d'étude du terrain, la subjectivité des interviewés revêt une importance toute particulière : argumentation, justification, descriptions seront retranscrites au plus près des points de vues des acteurs.

Qu'il s'agisse de modifier ou d'introduire des procédures, ce sont bien les comportements réels des acteurs qui seront modifiés. Cette intervention dans le champ organisationnel doit tenir compte de cette réalité.

Ces impératifs nous ont conduit à concevoir des instruments d'enquêtes orientés vers des techniques qualitatives dont la structure d'entretiens semi-directifs laisse une part d'initiative aux interviewés. Les choix sont le produit des interactions entre acteurs, de règles et d'arrangements mise en place au sein de l'organisation

L'analyse qualitative s'apparente à des techniques interprétatives qui visent à décrire, décoder, traduire à partir de la signification des termes (ou phrases) et non de leur fréquence les phénomènes sociaux plus ou

moins ordinaires. Elle va au-delà du critère de présence / absence d'une catégorie par rapport à l'autre. Elle permet mieux cerner, d'analyser la signification de l'information.

Cela s'est donc traduit par la conception d'un guide d'entretien à la fois thématique et cadré par des questions fermées. Il a fallu en effet encadrer les interviews parce que certains sujets abordés renvoyaient à des éléments statistiques de la structure et de son fonctionnement.

La taille des entreprises a été un facteur de choix, puisque notre étude s'intéresse aux PME (10 à 250 salariés), ainsi que l'âge de l'entreprise (5 ans et plus). Pour conserver une certaine diversité, nous n'avons pas retenu comme critère le secteur d'activité.

Pour cette communication, nous nous focaliserons sur les résultats concernant le secteur du bâtiment.

Nous avons pu à la fois quantifier et surtout qualifier (analyse du discours) notre travail. Il a donc été mené grâce au logiciel Sphinx et de manière manuelle.

Selon N. Garric, I. Léglise, S. Point (2005) « l'analyse de discours peut être réalisée à l'œil nu, dans une approche qualitative, en s'intéressant à la forme des textes ou être supporté par des logiciel d'analyse textuelle (lexicométrie, logométrie) ».

2.2. LES RESULTATS :

Les dirigeants rencontrés sont dans 8 cas sur 10 au cœur de la stratégie de l'entreprise. L'ancienneté moyenne du mandat de dirigeant est de 20 ans, l'âge moyen du dirigeant frôle la cinquantaine, sa formation : bac voire bac + 3.

Sur les 10 entreprises rencontrées :

Nature de la structure	Age de l'entreprise	Répartition par activité	Répartition des effectifs
PME familiales	de 5 à 20 ans = 5/10	Gros œuvre = 5/10	10 à 49 salariés = 4/10
Dirigeant = propriétaire	de 20 à 60 ans = 5/10	Second œuvre = 3/10	50 à 99 salariés = 2/10
50% minimum du capital social		Autre = 2/10	100 à 249 salariés = 4/10

60 % des entreprises interrogées comptent moins de 100 salariés, chiffre assez homogène par rapport à la tendance nationale qui confirme le poids conséquent de l'artisanat du bâtiment : 70% de la population active (salariés non salariés confondus) se concentrent dans les entreprises de moins de 20 salariés. (source UNEDIC 2005)

2.2.1. Perception et définition de la RSE :

Parmi les 10 dirigeants rencontrés, 6 d'entre eux connaissent depuis plus de 5 ans l'existence du concept de RSE.

6/10 considèrent que la **responsabilité sociale est différente de la responsabilité sociétale**, la première renvoyant à une dimension interne, l'autre à une dimension plus étendue.

Ce qui confirme l'approche classique de la RSE en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des acteurs internes notamment les salariés (conditions de travail, rémunérations) et une responsabilité à l'égard de la société à travers la diffusion des produits, la préservation de l'environnement,.. (Lorriaux, 1991).

Extrait des réponses « la responsabilité sociale renvoie aux problèmes humains, c'est-à-dire à la responsabilité du dirigeant vis-à-vis des salariés, responsabilité sociétale renvoie aux problèmes financiers et juridiques c'est-à-dire à la responsabilité élargie du dirigeant, à l'environnement de l'entreprise

Il s'agit donc de deux concepts différents, mais qui se situent tous les deux au niveau de **l'éthique** »

6/10 pour considèrent également que la RSE renvoie au respect des droits de l'Homme

Leur opinion est quasi unanime 8/10 pour juger que la RSE renvoie à une réflexion **éthique** appliquée à l'organisation, même si "l'impératif du chiffre" reste incontournable.. Et de préciser que si l'éthique renvoie parfois à la morale, le geste éthique demeure une prise de conscience supérieure car fondé sur des valeurs expérimentées, choisies au fond de soi-même comme l'expression de son comportement personnel au service du devenir du collectif, alors que la morale renvoie à l'éducation.

Katz (1964) souligne qu'une organisation repose avant tout sur le refus de comportements de prédation entre ses membres et, au contraire, valorise l'émergence d'un souci de la conservation et du développement de l'environnement. Pesqueux et Biefnot (2002) rappellent que le champ de l'éthique des affaires a été marqué par la diffusion de thèses néo-libérale qui insistent sur la nécessité de probité de l'individu (Virtue ethics, approche basée sur l'intégrité).

Kant met en relief que l'éthique est une pratique réflexive en vue d'une détermination des comportements personnels ; « la science des lois de la liberté s'appelle *éthique* » L'éthique est d'abord une activité d'intériorisation, de représentation du réel qui ne peut être que personnelle, intime. Freud puis Lacan ont particulièrement insisté sur cette exigence du regard personnel en s'appuyant sur l'analyse d'Aristote C'est donc bien dans la capacité de prendre une distance à l'égard des contraintes externes et internes, des comportements appris, et même des règles, que se renouvelle le geste éthique.

Autre ancrage quasi unanime : 8/10 considèrent la RSE comme étant avant tout une réflexion sur le rôle de l'entreprise et de la société, tout en reconnaissant que ce n'est pas une **démarche nouvelle**.

Extrait des réponses : Réflexion plus précisément « sur comment l'entreprise peut-elle contribuer au bien-être sociétal, par exemple en anticipant les évolutions et les attentes de la société, via notamment les actions menées au sein de la fondation de la fédération du bâtiment ».

Le débat autour de la responsabilité sociale des entreprises n'est pas nouveau (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979) Depuis longtemps, les entreprises ont reconnu que leur rôle, parmi d'autres, consiste à contribuer au développement des communautés dans lesquelles elles opèrent. La RSE est un sujet qui concerne toutes les entreprises.

7/10 s'accordent à estimer que toute organisation est une institution sociale qui agit de manière **responsable envers la société** au sein de laquelle elle exerce son activité, puisqu'en effet « l'entreprise est le dernier moule social dans la chronologie de la vie d'un individu ».

L'individu va affiner ses valeurs et ses normes par d'autres acquisitions que la famille et l'école, notamment par l'entremise de son métier, de sa profession, de son entreprise (socialisation secondaire).

Pour 8/10 la RSE est une adaptation aux **exigences sociétales de la loi, mais aussi dépasse le respect du légal** puisque 9/10 estiment que la RSE va au-delà d'une simple responsabilité économique, légale, contractuelle.

Extrait des réponses : « on ne se contente pas de respecter le légal », en raison du rôle social de l'entreprise, du poids des relations humaines, d'une quête de légitimité, de la volonté et du profil du dirigeant

Selon les termes du Livre Vert de la Commission européenne : « la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Les dirigeants rencontrés sont encore 9/10 à estimer qu'ils ont un **poids** (et non une fonction) moral (ou plutôt **éthique**), ce qui permet de monter la voie à suivre, d'impliquer par l'exemple, d'accéder à une dignité de confiance.

Ce qui renforce le processus éthique d'intériorisation, d'un regard personnel décrit ci-dessus : ce va-et-vient entre action et réflexion, entre participation collective et reflux solitaire (Green, 1995) ou plus précisément comme l'indique A. Comte-Sponville (2004) « c'est précisément parce qu'il n'y a pas de morale de l'entreprise, qu'il doit y avoir de la morale dans l'entreprise »

Pour 6/10 des dirigeants rencontrés, la RSE est avant tout une **politique sociale** favorable aux salariés. **Mais aussi à l'entreprise**

L'extrait des réponses montre qu'elles sont très attachées à la dimension interne de la RSE.

« Même si l'intérêt de l'entreprise doit primer, l'homme est la première richesse de l'entreprise : il est donc nécessaire de l'accompagner pour qu'il s'épanouisse et qu'il déploie ainsi tous ses talents et motivation. En d'autres termes le mettre là où il est le mieux adapté - faire du social à la carte, d'autant qu'il y a pénurie de mains d'œuvre dans nos métiers ».

La question de la RSE comme mode de gestion à la fois stratégique et éthique, reconnaissant le besoin de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'organisation, a suscité des réponses mitigées.

4/10 s'opposent à cette affirmation.

4/10 estiment qu'il s'agit effectivement d'un mode de gestion à la fois stratégique et éthique.

Ils considèrent d'ailleurs - extrait des réponses - que « pour que l'entreprise puisse contribuer au bien-être sociétal en vue de construire une relation durable, il lui faut d'anticiper les attentes des acteurs ; ce qui suppose aussi de sortir du capitalisme féodal qui reste l'une des caractéristiques de ce secteur d'activité ».

Pour 5/10 la RSE est un signe de **bonne gestion pour l'actionnaire**.

Ce qui signifie - extrait des réponses - que « dans une entreprise familiale pour le gestionnaire propriétaire il y a un lien interne entre intérêt patrimonial - base de réflexion éthique, GRH et croissance. Cependant, (ce qui est la particularité du capitalisme féodal) il peut ne pas y avoir de corrélation entre performance sociale et performance financière: ce n'est pas parce qu'on traite mal les salariés que les résultats ne vont pas suivre ».

La structure notamment des grandes entreprises caractérisée par la séparation entre propriété et management, la dispersion de l'actionariat et la professionnalisation du management a fourni un terreau favorable à la notion de Responsabilité Sociale (Heald 1970 ; Epstein 2002). « **L'entreprise** est dans l'obligation d'analyser les attentes de l'ensemble de parties prenantes et en priorité celles des actionnaires, des employés et des clients » (Pautard, 2004).

6/10 estiment que la RSE d'une organisation consiste à accroître ses **profits**

Extrait des réponses : « c'est la finalité de l'entreprise, pour pouvoir s'accroître et investir en capital matériel et capital humain. En somme, accroître les profits sur le plan opérationnel est un facteur de pérennité à condition que le projet ne soit pas mené à court terme. »

« Le rôle d'une entreprise bien gérée est de faire du profit, non pas de sauver la planète. Ne faisons pas l'erreur de confondre les deux. » (Wolf 2001),

« La première responsabilité d'une entreprise est de rester bénéficiaire pour se maintenir en activité » et la vision de long terme doit l'emporter sur celle de court terme (Boasson et Wilson, 2002). Il s'agit par ailleurs selon le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprises de « s'engager pour une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes et moins axée sur la maximisation des profits à court terme »¹.

Les motifs de mise en oeuvre des pratiques de la RSE au sein de l'entreprise :

N° 1 attirer les meilleurs salariés

N° 2 mieux impliquer les salariés

N° 3 améliorer l'image sociale

Ce triptyque, qui renforce la dimension interne de la RSE, trouve sa cohérence parce qu'il permet - Extrait des réponses - « aux salariés d'être confiants et donc stables et par voie de conséquence d'augmenter la confiance des clients et d'améliorer la rentabilité. »

En somme l'origine d'une éventuelle démarche RSE est pour l'essentiel d'origine interne : les salariés sont considérés comme influant le plus le développement de l'entreprise et à ce titre comme sensibles à la mise en place d'une telle démarche.

Cela est du en partie aux facteurs de contingence du secteur du bâtiment : pénurie actuelle et potentielle de main d'œuvre, faible attractivité des métiers

Aucun partenaire ne pousse les 10 entreprises rencontrées à mettre en oeuvre une démarche RSE

Les freins dans la mise en oeuvre des pratiques de la RSE au sein de l'entreprise :

N°1 le manque d'implication du personnel

N° 2 mise à part le manque de temps et de critères d'évaluation, la problématique du **retour sur investissement** de ce petit plus reste posée. En somme - Extrait des réponses - « une gestion sociale ne représente pas un coût plus élevé que l'absence de gestion sociale : la problématique est de dégager **du temps** pour la faire exister avec du personnel impliqué notamment dans la gestion collective de la politique sociale ».

¹ Source : www.cjd.net

N° 3 le coût

Ce petit plus volontaire risque d'entraîner des obligations supplémentaires ; la démarche de responsabilité sociale, une fois adoptée, entraîne la création d'obligations juridiques : « il n'y a pas de responsabilité sans sanction, il n'y a pas d'engagement qui ne lie pas » (Trébulle, 2003).

2.2.2. Actions RSE développées

Actions philanthropiques	Codes ou chartes éthiques	Certification qualité	Actions santé - sécurité	gestion des effets environnementaux tri sélectif
3/10	2/10	9/10	10/10	9/10

Le peu de formalisme en matière de code ou de charte éthique trouve sa source non seulement dans la longue tradition de l'oralité caractéristique du secteur du bâtiment, mais aussi dans le règne des relations informelles, de la relation intuitive personae et de l'application circonstanciée de la norme. Il n'en reste pas moins que si l'éthique est une activité, les codes qui peuvent lui offrir des repères, une régulation² douce, un « pouvoir doux (soft power), agissant par l'incitation et la persuasion, par opposition à un pouvoir dur (hard power), imposé » (Moreau Defarges, 2003).

Cependant « une fois que l'entreprise a manifesté sa volonté de se conformer à des règles dont elle a précisé le contenu, les tiers intéressés doivent pouvoir compter sur le respect de ses engagements. Les codes de conduites volontaires sont bien de nature à faire naître des obligations » (Trébulle, 2003)

2.2.3. Recrutement et gestion des effectifs

Les 10 entreprises rencontrées n'ont pas mis en place de dispositifs spécifiques pour pallier les discriminations en terme H/F, d'âge, d'origine ethnique, de personnes handicapées et en difficultés.

Extrait des réponses : « le recrutement est fonction de l'adéquation besoins / compétences ; la diversité se fait naturellement : elle est d'ailleurs historique dans ce secteur d'activité, est d'autant plus présente face à la pénurie de main d'œuvre. Cependant, la discrimination est une réalité objective : la réflexion se situe sur le comment agir ? il y a des cas où la diversité est criante par son absence : car les personnels dans certains ateliers la refusent. » A signaler : que « l'intérim sert de moyen de sélection pour une embauche (exemple métier de foreur) du personnel le plus vaillant ».

Structure des Effectifs / CSP

FEMMES	HOMMES	TOTAL	Moyenne nationale
1° rang Employées 2° rang Cadres adm.	1° rang Ouvriers, 2° rang TAM 3° & 4 °rang Cadres Dirigeants.	1° rang Ouvriers, 2° rang ETAM 3° & 4 °rang Cadres Dirigeants.	71, 9% Ouvriers 25% ETAM 3,1 % cadres et dirigeants

Moyenne nationale : source comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics, tableau de bord juin 2007 chiffre 2005

Structure des Emplois

FEMMES	HOMMES	TOTAL
100 % de CDI, dont 30% temps partiel	100 % de CDI *	100 % de CDI *

* seule 1/10 entreprise emploie des intérimaires à hauteur de 10% de ses effectifs.

² Pour A. Supiot (2002, p. X), « réglementer, c'est dicter des règles de l'extérieur, tandis que réguler, c'est faire observer les règles nécessaires au fonctionnement homéostatique d'une organisation ».

La pratique de la stabilité de l'emploi³ des entreprises de l'échantillon est plus que remarquable. En effet, dans l'ensemble du secteur du bâtiment, l'intérim représente 11,3 % de l'emploi salarié (source comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics, tableau de bord juin 2007 chiffre 2005)

De plus, 5/10 entreprises s'inscrivent dans une démarche d'apprentissage ou de professionnalisation, même si les jeunes déchantent vite à cause de la pénibilité du métier

Par ailleurs, 7/10 entreprises n'emploient pas de personnels handicapés, en raison des contraintes liées aux spécificités du secteur d'activité. Ainsi, elles sont également 7/10 à répondre à leur obligation en la matière en versant leur contribution à l'Agefiph.

2.2.4. Implication des salariés

Pour percevoir la satisfaction des salariés, 8/10 entreprises s'appuient sur les **managers de proximité** (les chefs d'équipe ou de chantier).

Extrait des réponses : « LE RESPECT DE L'AUTRE CONSTITUE LA VALEUR FONDAMENTALE DE L'ENTREPRISE. Le 1^{er} handicap réside dans l'éclatement en plusieurs sites/ chantiers, ce qui rend prégnant le rôle des IRP (les réunions avec les DP servent de baromètre social) et celui des managers dans la remontée et le ressenti terrain. La perception de la satisfaction dépend et varie de l'effort et de l'énergie déployés par ces intermédiaires (médiateurs et facilitateurs) pour aller chercher et faire exprimer les problématiques des salariés. ».

Elles sont également 8/10 à ne pas réaliser d'enquête de satisfaction.

Toutes les entreprises rencontrées procèdent à un **entretien d'évaluation**. Pour 8 d'entre elles, ce dernier sert avant tout à repérer les attentes en terme de rémunération, celle en terme de promotion, de mobilité, de changement de métier.

Leur pratique sont riches et diversifiées

La prise en compte des besoins et attentes des salariés passe par un management de proximité (4/10), et aussi par bien d'autres canaux :

2.2.5. Conditions de travail

9/10 entreprises favorisent l'aménagement du temps de travail, essentiellement par un temps annualisé avec modulation horaire (de 30H minimum par semaine à 48H maximum par exemple)

Et aussi : rotation du personnel en fonction des vacances scolaires, de celle du conjoint, d'une durée sur 5 semaines pour un séjour au pays pour un étranger... Peu d'heures supplémentaires : elles ne peuvent être que conjoncturelles puisque structurellement le planning horaire ne doit pas dépasser le contingentement horaire annuel soit au total 1607 H / an. De plus l'accomplissement de la tâche prime sur les heures de la présence.

Comme indiqué ci-dessus afin d'assurer **des relations de qualité** dans l'entreprise, l'ensemble des entreprises rencontrées favorisent la stabilité de l'emploi par le recours systématique du CDI⁴. Une attention particulière est également portée aux postes exposés (travail au rendement, aux pièces, à la tâche, au mètre, etc.⁵).

Elles utilisent d'autres moyens : Encadrement présent, accessible, communication et échanges renforcés, amélioration des conditions de travail (formation à la gestion du stress), responsabilisation des acteurs.

³ « Pour des raisons tant économiques que sociales, il est du plus grand intérêt que **la stabilité de l'emploi**, au sein des entreprises, soit assurée dans toute la mesure du possible. » article 2-13 titre II : conclusion du contrat de travail de la convention collective nationale du bâtiment - ouvriers (entreprises occupant plus de dix salariés) brochure JO n° 3258

⁴ article. 2-13 titre II : conclusion du contrat de travail de la convention collective nationale du bâtiment - ouvriers (entreprises occupant plus de dix salariés) brochure JO n° 3258

⁵ article 4-3 titre IV : rémunération : « en cas de travail au rendement, les principes suivants doivent être respectés : l'ouvrier doit toujours être assuré de recevoir un salaire supérieur au salaire minimum conventionnel de l'emploi correspondant déterminé en application du titre XII de la présente convention »

Même si le taux d'accident reste inférieur à la moyenne de la profession, la cause principale d'accident du travail (8/10 dont 6/10 citée en premier lieu) concerne le non-respect des règles de sécurité, Deux sortes d'explication ont été fournies : Extraits des réponses

« la sécurité est perçue comme une contrainte : plus on est expert, plus les règles de sécurité s'opposent à la pratique de son art ; le défaut de prise en compte des consignes est lié au faible niveau d'alphabétisation de certain personnel. »

Le traitement des victimes est conforme au légal : réintégration, aménagement du poste, reclassement à un poste correspondant aux aptitudes, voire licenciement s'il n'y a pas de possibilité de reclassement.

Les mesures de prévention pour réduire le nombre des accidents de travail s'apparentent dans la majorité des entreprises rencontrées à une information (sensibilisation – rappel des règles) et une formation aux règles de sécurité, que ces mesures soient ou non inscrites dans des démarches spécifiques ou assorties de contrôles opérés par les encadrants.

Pour la majorité des entreprises rencontrées (6/10) aucune perturbation sociale notable est à signaler ; Quant aux autres seuls la rémunération et les problèmes organisationnel ou de communication pourraient affecter la bonne marche de leur entreprise. Dans ces cas de figure pour prévenir ce type de défaillance est renforcé le rôle du management de proximité et de la négociation dès lors que le problème est sous-jacent ou prévisible.

Les Moyens de communications des **Instances Représentatives du Personnel** avec les salariés

Outre le respect du dispositif légal, les DP et/ou le CE gèrent leurs relations avec les salariés en fonction des contraintes de gestion variables d'une entreprise à une autre.. Dans 6/10 entreprises (2 PV de carence) les IRP utilisent leurs heures de délégation pour rencontrer les salariés. Un regret récurrent : le faible volume et intérêt organisationnel des questions. Il s'agit en effet de micro ajustements relatifs aux conditions de travail qui portent par exemple davantage sur la qualité des sanitaires que sur l'évolution des classifications ou des primes.

Voici les IRP présentes dans les entreprises rencontrées :

IRP présentes	NB	Moyenne nationale ent. de 20 à 100 sal.
DP	5/10	79%
CE	5/10	63%
Délégation unique (DP + CE)	3/10	
CHSCT	4/10	53%
DS	2/10	49%
PV de carence	2/10	

Moyenne nationale établissements de 20 à 100 salariés : source : enquête REPONSE 2004-2005 – volet représentants de la direction - DARES

2.2.6. Formation professionnelle continue

Si l'Aquitaine se place en 7^o position sur les 22 Régions de la France métropolitaine en nombre de salariés en formation continue professionnelle en 2005 dans le secteur du bâtiment, elle détient la médaille d'argent en terme d'heures de formation (46 H/salarié) et dépasse la moyenne nationale métropolitaine (33 H/salarié). De plus, elle est la 4^o région en terme de qualification des ouvriers (source comité de concertation et de coordination de l'apprentissage du bâtiment et des travaux publics, tableau de bord juin 2007 chiffre 2005).

Les éléments recueillis auprès de notre échantillon sont en cohérence avec et dépasse même cette tendance. 9/10 disposent d'un plan de formation. Même si pour plus d'un tiers d'entre elles le % de la masse salariale brute annuelle pour 2005 / 2006 est difficile à évaluer, la plupart dépassent leur obligation légale.

9/10 passent par un OPCA pour gérer la formation.

8/10 utilisent un mode de formation en interne (tutorat, parrainage) plus ou moins formalisé, notamment en raison d'un manque de structure de formation adaptée au métier.

Ce sont bien entendu les ouvriers qui sont en priorité concernés par la formation : il est vrai que leur poids organisationnel les place en première ligne.

Les trois types d'actions prioritaires pour la formation des salariés des entreprises rencontrées sur l'année en cours :

N°1 : les actions de promotion (permettant au salarié d'acquérir une meilleure qualification)

N°2 : les actions d'acquisition, d'entretien, de perfectionnement des connaissances

N°3 : les actions de prévention (préparant salariés à une mutation d'activité)

Cependant le type d'action de formation le plus souvent cité se concentre sur les actions d'acquisition, d'entretien, de perfectionnement des connaissances, ce qui s'explique d'une part en raison du poids organisationnel de la population ouvrière et d'autre part de l'assujettissement de leur rémunération à l'atteinte d'objectifs.

En effet la part variable de la rémunération de la fonction technique revêt une importance analogue à celle dédiée à la fonction commerciale.

De plus 8/10 attribuent une prime au résultat souvent fonction des spécificités de la fonction technique (type prime de chantier).

2.2.7. Rémunération :

La hiérarchie de la rémunération : ouvriers direction est de 1 à 5 pour la moitié des entreprises rencontrées ; de 1 à 3 / 4 fois pour l'autre moitié.

Ce qui est quelque peu supérieur à la valeur du point Aquitaine 2007 des conventions collectives du bâtiment Ouvriers - ETAM (entreprises occupant plus de dix salariés) et fiches ONISEP province pour les cadres.

Il est par ailleurs difficile d'évaluer les différences de rémunération H /F par grande fonction, la présence des femmes étant minoritaire et concentrée autour de la fonction administrative. Dans ce cas lorsque les points de comparaison sont possibles, il n'y a pas de différence de rémunération : mais des différences dans l'évolution des carrières.

Outre une prime au résultat, seules 6/10 des entreprises rencontrées prévoient une prime de participation.

Les dispositifs de protection sociale et avantages divers existants dans les entreprises rencontrées sont conformes à ceux les usités dans ce secteur d'activité : pour l'ensemble des entreprises : prévoyance, mutuelle ; pour la moitié d'entre elles retraites complémentaires.

2.2.8. Intégration territoriale ou sauvegarde de l'emploi

Les entreprises rencontrées opèrent sur le territoire local : peu d'entre elles ont les capacités et /ou les possibilités de délocaliser la conception.

Au cours des trois dernières années, 7/10 entreprises ont dû procéder à un licenciement pour faits personnels. Ramener à l'ensemble des effectifs, la part annuelle du nombre de licenciement individuel affecte à peine 1% des effectifs et au plus 1,5 %. Le licenciement est généralement motivé par une faute grave, voire lourde, une insuffisance de résultats, une inaptitude au poste suite à un accident du travail.

Par ailleurs, seules 2/10 entreprises ont dû, au cours des trois dernières années, procéder à un licenciement pour motifs économiques, assortis de conventions de reclassement personnalisé; qui ont affecté environ 2% des effectifs.

Conclusion

Le secteur du bâtiment conjugue longue tradition d'intégration⁶ et réputation mitigée.

Intégration : La plupart des dirigeants rencontrés considère les salariés comme des spécialistes et experts, des femmes et des hommes travaillant autour d'un projet. Ils opèrent en centres autonomes de production, organisation et culture chantier obligeant. Ce qui signifie aussi que le spécialiste et l'expert qu'est l'homme du bâtiment a surtout un devoir de réussite.

Réputation mitigée : S'il est reconnu par les dirigeants eux-même, qu'ils impulsent personnellement les politiques sociales et commerciales selon leur propre vision et leurs convictions, - certains d'entre eux adoptent un coté militant⁷ - il est reconnu aussi que les métiers du bâtiment sont difficiles et exigeants. Ainsi offrir une stabilité de l'emploi et des relations humaines saines apparaissent plus qu'une nécessité, une évidence.

Le métier n'étant pas attractif (choix par défaut), les politiques sociales en matière de rémunération, de reconnaissance et de fidélisation sont capitales ; le management de proximité répond à cette problématique. La rareté de certains profils sur le marché du travail crée des tensions ; ces tensions nécessitent une harmonisation des salaires entre les anciens et les nouveaux, ce qui représente un coût très élevé pour une PME. Situation d'autant plus problématique dans un secteur où la main d'œuvre qualifiée devient de plus en plus rare (déficit de 100 000 personnes)⁸..

La RSE signifie aussi être soucieux des personnels non qualifiés qui sont souvent des personnes usées par le métier dès leur plus jeune âge. Le rôle social de l'entreprise est aussi de prévenir les risques de santé de ces populations. L'entreprise reste le lieu n°1 d'intégration et de socialisation et aussi d'apprentissage des bases socio-éducatives.

Face à la demande de responsabilité sociale et environnementale, un risque existe pour l'entreprise d'une certaine dispersion : quelle part donner au sociétal dans le projet de l'entreprise, quel niveau d'attention donner aux partenaires, quelle importance leur donner à travers le nombre de ces partenaires et leur taille ? Ces questions ne sont résolubles que si système de légitimité et gouvernement d'entreprise évoluent de manière cohérente, autour d'un projet dont le sens est à construire avec les partenaires.

Le système actuel de coordination des intérêts, fondé sur la distribution d'une rente organisationnelle, atteint en effet ses limites lorsque les partenaires se multiplient et qu'aucune cause ni finalité commune ne peut concilier leur vision du monde et le sens donné à l'action de l'entreprise dans ce monde. Dans ce cas, comment arbitrer entre les conflits d'intérêts pour asseoir l'action de l'entreprise. Est-ce le travail exclusif du dirigeant d'entreprise et plus particulièrement en PME ?

Quelles sont fondamentalement les limites du rôle de l'entreprise qui inscrit dans son programme économique un projet sociétal ? La question du sens du projet managérial et de la raison d'être de l'entreprise sont de plus en plus questionnées.

⁶ Cf actions de la fondation de la fédération du bâtiment

⁷ outre un ancrage fort dans le territoire il s'agit d'accompagner de jeunes créateurs dirigeants d'entreprise, de mener des actions diverses avec l'ANPE (guider des demandeurs d'emploi), avec l'ARACT .sur l'amélioration des conditions de travail, ...

⁸ 100 000 salariés du bâtiment seront à remplacer dans les 10 ans à venir (source : Régime Social des Artisans au 01/01/2005). De plus, 55 000 emplois n'ont pas été pourvus dans l'artisanat du bâtiment au cours du 2^{ème} semestre 2006 (source : CAPEB - Confédération de l'artisanat et des petites entreprises de bâtiment)

Bibliographie :

- Boasson C. et Wilson A. (2002), Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise, *L'Expansion Management Review*, n°107, p. 2-3
- Carroll A. B. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, 497-505
- Charreaux G. (2001), *Le gouvernement d'entreprise*, Encyclopédie des Ressources Humaines, Paris, Economica.
- Clarkson M.B.E., (1995) A stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management*, oct. 1979, n°4, pp. 497-505.
- Colin M. (sous la dir. de) (2001), L'émigration – immigration italienne et les métiers du bâtiment en France et en Basse Normandie, Caen, *les Cahiers des Annales de Normandie*, n° 31
- Comte-Sponville A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel.
- Crozier M., Tilliette B. (2007), *Nouveau regard sur la société française*, Paris, Odile Jacob
- Debrais R. (2007), *Un mythe contemporain: le dialogue des civilisations*, Paris, CNRS Editions
- Delattre M., *L'activation du potentiel humain comme support fédérateur des projets de redressement d'une entreprise en difficulté : cas d'une entreprise de traitement de poisson* », *Gestion* 2000, n°5/2001.
- Garric N, Léglise I, Point S. (2005), Le rapport sociétal et environnemental de Total à l'épreuve de l'analyse de discours, Grefige, Actes du colloque *La responsabilité sociale de l'entreprise: réalité, mythe ou mystification ?*
- Genelot D. (2001), *Manager dans la complexité*, Insep Consulting Editions
- Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American journal of Psychology*; Repris in *Le Marché Autrement*, Paris, éditions Desclée de Brouwer
- Green A. (1995), *La causalité psychique, entre nature et culture*, Paris, Éditions Odile Jacob
- Guilhon A. (1998), Le changement organisationnel est un apprentissage, *Revue Française de Gestion*, Septembre – Octobre
- Laufer R. (2000), Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique, *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuibert.
- Laufer R. (1996), Quand diriger c'est légitimer, *Revue Française de Gestion*, 111, novembre-décembre,
- Linhart D. (2002), Le travail moderne menace le lien social, *Entreprise & Carrières*, N° 629
- Livre Vert : *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, CE, Direction générale de l'emploi, juillet 2001, p. 8.
- Lorriaux J.P. (1991), *Economie de l'entreprise*, Paris, Dunod
- Lyotard J-F (1979), *La condition post-moderne*, Paris, Editions de Minuit
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2000), *Safari en pays Stratégie*, Paris, Ed. Village Mondial
- Moreau Defarges P. (2003), *La gouvernance*, P.U.F., "Que sais-je ?", N° 3676.
- Pautard, D. (2004), Les avantages d'une approche marketing consciente des principes de responsabilité sociétale., *Revue Française du Marketing*, n°200, 5/5, p. 67-81.
- Pesqueux Y. et Biefnot Y. (2002), *L'éthique des affaires – Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Paris, Editions d'Organisation
- Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Journal*, vol. 20 n° 3.
- Thévenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation
- Trébulle F. G. (2003), Responsabilité sociale des entreprises (Entreprise et éthique environnementale, *Répertoire Sociétés Dalloz*, mars
- Trompenaar F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Boulogne, Maxima Laurent du Mesnil
- Wolf M. (2001), *Sleep-walking with the enemy*, Financial Times, 16 mai