

A Gauche Autrement

La valeur du travail

Compte rendu de la Conférence-débat du 22 03 12

A quoi sert une entreprise ?

Avec Gaël Moine

Chef d'entreprise dans la Bâtiment

accompagné d'Hector Ormando, consultant

GM a brièvement décrit son parcours professionnel pour expliquer sa décision de créer une entreprise. Après une formation en IUT, il a été salarié successivement dans deux entreprises du BTP, l'une avec un patron compétent mais très dur avec ses salariés, l'autre avec un « patron voyou » qui ne respectait rien, ni ses salariés ni ses clients, et une très mauvaise ambiance dans l'entreprise. Ces deux expériences sur plusieurs années l'ont amené à créer *son* entreprise, Ellipse, voici 10 ans, une entreprise partie de rien et qui compte à présents 44 salariés.

Sa conception repose sur quelques règles simples : *la valeur de l'entreprise c'est celle de son personnel, fondée sur la compétence de chacun, une entreprise humaine où chacun à une place reconnue. Il convient donc de partager ses résultats et c'est ce qu'a fait GM dès le 1^o exercice avec un « contrat d'intéressement ». Le « contrat » avec les salariés doit être respecté réciproquement ; c'est aussi vrai avec les clients. Cette logique n'est pas « naturelle » dans l'entreprise ; elle se construit. Et l'entreprise doit être compétitive sur le marché.*

Que représente l'entreprise pour ceux qui y travaillent ?

C'est *un lieu* qui a ses règles avec une certaine constance. *Un lieu* où les salariés se retrouvent, ont des habitudes, une certaine sécurité, des repères.

C'est *un lieu* où ils peuvent s'exprimer et être reconnus, en fonction de l'expérience, de la qualité du travail qu'ils acquièrent.

C'est *un lieu* de formation et d'acquisition de compétences, particulièrement pour ceux qui sont sans formation initiale.

C'est *un lieu* d'échange, de mixité culturelle et sociale.

C'est *un lieu* d'insertion avec des échecs et des réussites, celles-ci leur permettant d'assurer un métier et de gagner leur vie. L'entreprise fait vivre ainsi 44 salariés.

En définitive, c'est aussi un *groupe humain* auquel on appartient.

La *valeur du travail* dans ce métier dur et dangereux demande une implication de la part de ceux qui l'exercent, avec l'idée d'un travail dans un collectif où l'on peut avoir la fierté du travail bien fait et reconnu, au moins égale à la rémunération.

Ensuite GM aborde point par point un certain nombre de questions plus précises sur la vie quotidienne de l'entreprise

Flexibilité et intérim, jeunes et vieux

En développant l'intérim et la « flexibilité » on engendre d'abord une perte de savoir faire. D'une manière générale, le savoir faire des entreprises a diminué avec ces deux pratiques de gestion du temps et de l'horizon de l'entreprise. La flexibilité joue d'ailleurs à double sens : « les jeunes ne veulent pas travailler », c.a.d. qu'ils ne s'impliquent pas dans un travail et des compétences qui ne sont pas reconnues, et sont tentés de profiter des avantages de la protection sociale. GM dit qu'il est « bizarre » de gérer l'humain comme du matériel : on loue des engins de chantier... et on loue des travailleurs intérimaires, parfois même pour une journée.

Il estime que les *jeunes* ont vraiment envie de travailler. J'ai embauché, dit-il, beaucoup de gens motivés. Il y a certes de échecs, mais ils sont peu nombreux. Quant aux *anciens*, on ne reconnaît pas leur fatigue. Cf la manière dont est réglée la question des retraites sans considération de la pénibilité. C'est inhumain. On leur manque de respect et cela me met en colère. L'enjeu c'est le transfert des compétences des vieux aux jeunes, l'acquisition d'une certaine maturité et stabilité. Sur certains chantiers, notamment complexes ou difficiles, on peut mettre des anciens qui feront un travail irréprochable et permettront une bonne transmission des savoir-faire.

L'environnement de l'entreprise

Avec la crise, il est difficile car il est plus difficile de gagner de l'argent ; et gagner de l'argent est nécessaire. La crise frappe d'ailleurs directement les salariés.

GM s'arrête un moment, en s'adressant aux élus présents dans la salle, pour leur parler des règles d'appels d'offres pour les marchés publics. Il souligne en particulier les problèmes du mieux disant social et du moins disant en prix.

Le moins disant est un piège contre les salariés et contre le travail bien fait. La baisse des prix c'est dangereux et souvent coûteux en fin de chantier.

Quant au mieux disant social, il est à voir de près. Souvent c'est un prétexte d'entreprises qui ne respectent pas ensuite leurs engagements. D'où la nécessité de suivre de près ce travail et de tenir compte de l'expérience dans les réponses aux AO.

Avec à la clé cette recommandation aux élus : soyez présents et vigilants dans les commissions d'AO.

La croissance et le développement sont des éléments indispensables. Je forme 6 salariés chaque année, des apprentis. Je ne peux pas tous les embaucher mais il faut que je me développe pour suivre cette évolution. Et pour embaucher il faut avoir gagné de l'argent : retour de cette exigence de base.

Le travail comme œuvre collective

La mode actuel est au management individuel (de chaque individu). C'est une erreur. Je pense que le critère doit être celui de l'œuvre collective et que chacun doit y trouver sa place.

L'intelligence collective produit le travail bien fait. Pour qu'un chantier fonctionne bien, il faut que l'intelligence collective fonctionne, que les savoir-faire s'ajustent les uns aux autres.

D'où l'importance de la formation interne qui conduit les travailleurs à apprendre et les persuade qu'ils peuvent apprendre.

Pour l'entreprise, le dialogue social est essentiel. Il fait la différence : c'est lui qui produit les 5% en plus ou en moins qui permettent ou non à l'entreprise de subsister et de se développer. Et c'est à l'entrepreneur d'assumer cette tâche fondamentale : *l'entrepreneuriat est indispensable à la société. C'est une fonction essentielle ; elle est au centre de la société. Et la gauche doit avoir une vision de l'entrepreneur dans la société, de sa place et de ses projets.*

H Ormando intervient ensuite

Professeur à l'Ecole de management de Lyon et consultant en relations humaines, il a eu une expérience opérationnelle effective dans cette discipline. Il intervient dans de très grandes entreprises comme chez Ellipse.

Il passe en revue les sources (nombreuses) d'information concernant l'évolution de l'emploi, de la qualification, du travail, les conditions et la stratégie de mise en œuvre du travail, citant notamment un N° de la revue Esprit de septembre 2011 qu'il estime particulièrement pertinent.

Pour lui, l'entreprise doit avoir un « projet social » pour pouvoir se développer. La crise amplifie les phénomènes concernant la gestion du personnel. Pour la surmonter il faut :

Une vision de l'avenir « en rupture » par rapport au passé.

L'équilibre en contribution et rétribution du travail. La contribution au résultat comme celle de « la sueur », c.a.d. de la pénibilité du travail.

La rétribution attendue dépend aussi du niveau de vie, de l'éducation et de la qualification.

Il pointe les exigences, la pression au travail qui augmente y compris dans les entreprises en bonne santé et ces exigences rendent les salariés, et notamment les cadres, de plus en plus méfiants par rapport au management dans l'entreprise. Le climat social est tendu.

Questions et réponses

Débat extrêmement riche et fourni, que le Pdt de séance a dû interrompre à 22h30... Pour le présenter le « secrétaire de séance » a regroupé les réponses aux questions dans 6 rubriques différentes, sans distinguer ce qui vient de GM ou d'HO.

Le chef d'entreprise et son personnel

Il n'y a pas de syndicats dans l'entreprise, et GM ne s'en plaint pas... Il y a des délégués du personnel, mais le contact avec est assez pauvre (pas de questions en général). Pourtant il estime avoir besoin de dialogue avec les salariés.

Entre les salariés et le chef d'entreprise, quid d'une concertation et d'une consultation ? GM en tant que patron prend les risques et il assume ce rôle. Dans une PME, on voit tout le monde tout le temps et c'est plutôt stressant : je suis le chef et j'ai un rôle essentiel pour diriger et aller vite. Avec les salariés je suis dans un rapport d'employeur à salarié : il n'y a pas de partage du pouvoir.

Mais ensuite l'intéressement est essentiel. Il tient compte de la gestion, des résultats et de la marche et des perspectives de l'entreprise. 25% des résultats y sont affectés, soit l'an passé 80 000€.

Plus généralement, un des participants note que la tendance est de ne plus construire de plans de carrière, de processus de promotions et de fidélisation. A quoi GM répond que pour son entreprise, comme déjà dit, la place de l'apprentissage est essentielle pour préparer l'avenir. Il

insiste sur le caractère d'une « oeuvre collective ». Celle-ci n'est pas donnée au départ, pas évidente. C'est un effort constant, mais aussi la face rassurante de l'activité de l'entreprise.

L'entreprise doit avoir une stratégie raisonnée.

Dans le cas d'Ellipse, elle vise particulièrement la « rénovation » et les travaux complexes qui valorisent ses compétences et son travail. Parlant du logement social, il s'indigne de la mauvaise qualité (« c'est de la merde »), mais pose la question : « qu'est-ce que le maître d'ouvrage achète ? ». La spécialisation d'Ellipse est précieuse, notamment en temps de crise, avec les prix très bas que veulent les donneurs d'ordres.

Revenant sur les marchés de travaux publics, GM insiste : les élus doivent s'impliquer dans l'attribution des marchés et suivre de très près les pratiques développées par les entreprises attributaires.

Rapports à l'évolution d'ensemble de l'économie et de la société

La financiarisation de l'économie a un très fort impact sur la valeur du travail. Elle dévalorise le projet commun et l'oeuvre collective. On note :

Que la valeur du travail dans les services publics n'est pas remise à l'ordre du jour : au contraire elle se dévalorise et pourtant sa contribution à la richesse collective est très importante. Le PIB est un très mauvais indicateur de l'évolution économique. Il ne tient pas compte notamment de la cohésion sociale, des particularités du travail des femmes, etc.

Les participants posent la question de la place de l'économie sociale et solidaire et des associations dans l'économie marchande et de ses rapports à la valeur du travail. L'emprise de la financiarisation, de la prépondérance de l'argent et de l'accès « au marché » conduisent à une « dérive » de l'économie sociale et solidaire. Les associations peuvent perdre leurs repères du projet associatif, avec les progrès de la substitution du travail salarié au travail bénévole. « L'engagement » des salariés associatifs dans le « projet » pose question...

HO pointe une amplification des exigences de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, avec en contre coup une prise de distance des salariés, notamment des cadres qui « décrochent » par rapport à un projet général centré sur le travail. L'APEC confirme ce décrochage. Les conditions du travail changent. On demande aux entreprises de s'adapter vite et sans le recul nécessaire pour le faire.

GM note aussi la « judiciarisation » de l'activité vis-à-vis des clients qui complique la tâche, la multitude des règles, l'émergence de problèmes imprévus, telle la « présomption d'amiante » sur les chantiers de réhabilitation, etc.

Sans que ce soit une conclusion, plutôt la notation d'un état d'esprit, « le travail est dur » et produit du stress. La valeur du travail est à son maximum, mais parallèlement croît le stress, lui-même à son maximum.

Et nous avons épuisé nos intervenants. Il est alors temps de s'arrêter en les remerciant de la réflexion apportée dans cette soirée !

Et la valeur du travail : que mettre en évidence dans ce témoignage ?

Relisant le CR de la séance de réflexion avec L Pinatel, paysan (le 23 janvier 2012), on peut voir des convergences importantes dans le vécu de cette question, au-delà des différences de situations individuelles et des domaines d'activité.

Richesse de l'engagement et du témoignage, avons-nous dit. Il faut le redire.
Ensuite, et comme je l'ai compris...

Le travail a une finalité personnelle et une finalité qui renvoie à la société dans son ensemble, du plus proche au plus lointain.

Finalité personnelle : exigence d'une morale dans l'engagement : je crée une entreprise qui ne ressemblera pas à ce que j'ai vécu au préalable : pour des raisons éthiques, sans aucun doute, mais aussi parce que ça ne marche pas.

IL s'agit d'une démarche, d'un combat. Le travail est dur et l'une des tâches du patron consiste à le rendre acceptable et à valoriser autant le travailleur que le résultat de l'action de l'entreprise : la vente d'un produit... Il y a aussi le « métier », si souvent ignoré, le compagnonnage, la production de biens éminemment durables et destinés à toutes sortes d'usages : habitations, lieux de vie, équipement publics, etc.

Mais notre hôte se revendique « chef d'entreprise » avec les pouvoirs et les contraintes que cela représente. Et il ne cherche pas à les partager.

Le travail permet la socialisation : après l'évocation de son expérience de salarié, c'est par là que commence le témoignage de GM. « Son » entreprise est un « lieu pour les salariés », bien au-delà du seul gagne pain.

Former et intégrer des travailleurs est une tâche essentielle de l'entreprise, qui lui assure continuité et efficacité, tout en permettant au travailleur de trouver une place dans la société. Comme l'agriculteur, l'entrepreneur apporte une contribution décisive à la vie de l'ensemble de la société, bien au-delà du seul gain d'argent.

Au-delà du collectif de travail, comment se présente la vie en société ? Les règles sont « contrainte ». Elles sont aussi « cadre » nécessaire pour organiser la société. On peut s'interroger sur la place de chacun dans la définition et l'application des règles. On entre alors dans le domaine propre, d'abord « du » politique (que faisons nous, que voulons nous faire ensemble ?), puis de « la » politique (qui va déterminer ces règles et comment ? Qui va les gérer ?).

On peut reprendre mot à mot ce qui était dit à propos de l'intervention de LP, entrepreneur et paysan : on comprend l'ampleur des exigences des techniques (qui évoluent très vite), de l'adaptation culturelle qui s'opère sous nos yeux et sans que nous y prêtions attention parce que le monde de l'entreprise est souvent inconnu pour ceux qui n'en sont pas.

L'entreprise est une expérience très complexe. GM a le vrai mérite d'en montrer les divers aspects, sans reculer sur sa responsabilité de « patron ». Car l'expérience peut être partagée ; plus, elle doit l'être. A nous de voir au-delà, avec lui, et de déceler les points d'action de notre club. Bien entendu, on ne doit pas se limiter aux considérations développées par GM en raison même de l'éclairage qu'il donne à la question (à quoi sert l'entreprise ?) : structure éminemment sociale et socialisée, ses règles et résultats concernent toute la société et sont donc l'objet de tout débat public. Et là, le domaine est vaste, par exemple : droit du travail, sécurité, impôt, etc. C'est un objet politique.

In fine, nous n'oublierons pas la note de fantaisie et le talent apporté par Zoria Moine, dans les deux clins d'œil de ses contes, en préambule et au final, chacun avec leur leçon en rapport avec le discours, selon la manière dont on les écoute.

B Vennin
31 mars 2012