

RESPONSABILITE NORMATIVE ET MISES EN TENSIONS INTERCULTURELLES L'EXEMPLE DU SECTEUR DU BATIMENT

Annick SCHOTT

Université de Bordeaux Montaigne
MICA / axe Information, Connaissance, et Innovation Numérique

Pour citer la référence

SCHOTT Annick (2024). « Responsabilité normative et mise en tensions interculturelles. Le cas du secteur du Bâtiment », *Revue Psychanalyse & Management – Edition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01_2024, pp. 25-40

Résumé : Ce papier amorce une réflexion relative à la porosité des contraintes socio-économiques sur le volontarisme managérial en matière de RSE et la mise en tension des diversités interculturelles dans le secteur du Bâtiment, illustrée par une étude de terrain auprès d'une dizaine de PME néo-aquitaines. Comment la dizaine de PME appréhendent-elles la combinaison des ressentis interculturels avec leurs responsabilités socio-économiques ? Les interculturalités constituent une contrainte de gestion, en quoi sont-elles source de tensions, ou de richesse, en quoi cette prise en compte enrichit ou alourdit la responsabilité sociétale de ces entreprises ?

Qu'est ce qui peut faire le trait-union entre les pareils et les pas pareils, non pas pour en faire des tous pareils, mais pour les conjuguer ? La culture métier dans ce secteur, en raison de sa dimension intra, peut-elle jouer ce rôle de trait-union d'intégrateur socialement responsable. Se pose alors l'impact du rôle de l'habitus (socio-éducatif) des dirigeants de PME dans la conduite de leur(s) entreprise(s). L'habitus donne, en effet, la pulsation - facilitatrice ou empêcheuse - d'un faire, en particulier, autrement.

Le secteur de Bâtiment met en avant sa longue tradition d'intégration de populations diverses voire fragilisées. Dix ans après la crise financière, l'on constate, dans ce secteur, une forte vulnérabilité de l'emploi, rendue pesante avec la Covid-19. Où se situe ce secteur d'activité face notamment aux difficultés des conditions de vie au travail des équipes, conditions aggravées par le départ à la retraite de nombre de chefs d'entreprise. Quelle dissonance entre les faire et les dire ?

Mots clés : Bâtiment, Culture Métiers, habitus, PME, Responsabilité Sociale des Entreprises, Tensions interculturelles

NORMATIVE RESPONSIBILITY AND INTERCULTURAL TENSIONS: THE EXAMPLE OF THE BUILDING SECTOR

Abstract: This paper initiates a reflection on the porosity of socio-economic constraints on managerial voluntarism in terms of CSR and the stressing of intercultural diversities in the building sector, illustrated by a field study with around ten SMEs Neo-Aquitaine. How do ten or so SMEs understand the combination of intercultural feelings with their socio-economic responsibilities? Interculturalities constitute a management constraint, in what way are they a source of tensions, or of wealth, in what way this considering enriches or weakens the social responsibility of these companies?

What can make the trait-union between like and not alike, not to make them all the same, but to combine them? The business culture in this sector, because of its intra dimension, can it play this trait-union role of socially responsible integrator? This then arises the impact of the role of the (socio-educational) habitus of SME managers in the conduct of their business (s). Habitus, in fact, gives the pulse - facilitating or preventing - of doing, especially otherwise.

The building sector highlights its long tradition of integrating diverse and even vulnerable populations. Ten years after the financial crisis, there is a high level of employment vulnerability in this sector, made heavy with Covid-19. Where does this sector of activity stand, particularly in the

face of the difficult working conditions of teams, conditions which have been made worse by the retirement of many business leaders? What a dissonance between doing and saying

Keywords: Building, Trades Culture, Habitus, SMEs, Corporate Social Responsibility, Inter-Cultural Tensions

Introduction : Admettre, à l'instar de Granovetter (1985/2000), que l'économie est enchâssée dans le social, c'est également accorder une plus grande place au pluralisme culturel et son intégration par l'entreprise soucieuse de sa responsable sociétale. Ce désir, ce souci n'agit-il pas comme une pensée à s'approprier, à rendre propre ? C'est ne plus se suffire d'une association automatique entre progrès économique (technique) et progrès social ou environnemental. La culture, parce que définie comme une vision du monde et un ensemble de références (d'Iribarne, 1989), rend intelligible tout ce que nous faisons dans une organisation donnée.

Question : Sommes-nous dans un élargissement où les innovations ne seraient pas simplement techniques et/ou économiques et constitueraient des passerelles vers la prise en compte des contextes socio-inter-culturels dans des faires autrement ? Cet élargissement pose un problème à l'entreprise : la potentialité de multiples conflits d'intérêts et de points de vue.

L'objet de la réflexion proposée porte dès lors sur cette question : pour répondre à ce regain de « davantage d'ouverture aux interactions entre soi et l'autre dans l'individualisation des singularités », aux fins de davantage d'intégration socialement responsable, quels choix de gestion et d'organisation les entreprises tendent-elles à mettre en œuvre, quelles actions en légitimation opérées par les dirigeants ? Qu'en est-il dans les PME du secteur du Bâtiment ?

L'enjeu est ici de cerner *si (en quoi les conditions font que) re-prendre le temps de faire différemment s'inscrit dans la pulsation - facilitatrice - de la stratégie du chef de l'entreprise et de la mise en œuvre organisationnelle (inter-culturelle, économique, sociale) de cette stratégie*. Il s'agit aussi de tenter d'investir ce qui a été manqué.

Répondre à ces questions, pose, dans un premier temps, la mise en contexte de l'habitus singulier du dirigeant (1.2.) et des tendances générales conjuguées aux singularités particulières des situations (1.1) ; puis, dans un second temps, seront observées les pratiques récentes repérées auprès d'une dizaine des PME girondines du secteur du Bâtiment.

1. Le cadre théorique mis en contexte

Selon Philippe d'Iribarne (1990 : 265) l'entreprise constitue « une forme de collectivité qui, plus que bien d'autres, étant donné l'environnement difficile où la mettent les pressions économiques qui s'exercent sur elle, est soumise à des exigences sévères en matière de qualité de coopération interne. » Les liens sociaux des 3 C (Communication-Coordination-Concertation) dépendent du mode de gouvernance, des choix de gestion et d'organisation des dirigeants afin de réellement investir dans les contextes historico-socio-culturels et les singularités relationnelles de toutes les parties prenantes internes.

Face à des d'intérêts distincts mais émanant de groupes d'acteurs inscrits dans des mêmes logiques et contextes historico-socio-culturels, le développement de l'entreprise semble suivre la même pente. Mais, le pluralisme d'intérêts interculturels renvoie la plupart du temps à des mises en appropriation de ressources souvent inégalitaires (Supiot, 1999).

L'articulation entre les deux univers - gestionnaire et historico-socio-culturels - peut être remplie par l'habitus singulier du dirigeant (1.2.) et les tendances générales conjuguées aux singularités particulières des situations (1.1).

Comme le précise Michel Crozier (2007), on se situe dans 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 ». Et c'est justement ici que se cachent les incompressibles hybridant singularités particulières des situations et tendances générales.

1.1. Tendances générales conjuguées aux singularités particulières des situations

Montesquieu écrivait dans *L'esprit des Loix* « pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir ». Les premières législations sur la RSE ont permis à Jacques Chevalier, en 2001, de souligner que les règles juridiques, qui étaient jusque-là générales et abstraites et formant un tout stable et cohérent, sont devenues techniques, détaillées, sur mesure. Ainsi on est passé d'un droit unitaire à un droit pluraliste, d'un droit imposé à un droit négocié. L'évolution du gouvernement des entreprises (impactantes) illustre cette tendance lourde dans la mesure où tout est centré sur l'exigence client et actionnariale mise au rang de valeur n°1. Le processus de certification des normes ISO, RSE y compris, conduit à placer l'ordre économique au même niveau (voire au-dessus) de tout autre ordre, à croire aux vertus du seul résultat comme preuve de la performance, à privilégier une vision utilitariste ou positiviste. Le général est soumis aux circonstances et/ ou opportunités essentiellement économiques.

Tendances générales : Le débat autour de cette 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. Depuis la loi NRE (Nouvelle Régulation Economique) de mai 2001, la loi « Warsmann 4 » de mars 2012, puis la loi Pacte de mai 2019, l'obligation de reporting RSE concerne un cinquième des entreprises françaises. Le législateur, dans ses motifs, invoque l'idée de faire grandir les entreprises et de repenser la place des entreprises dans la société. Cette RSE reste à la fois à l'état de grands principes et en même temps s'ancre dans des normalités normatives - douces - sans sanctions juridiques en cas de non-observances des obligations légales et avec quelques encouragements peu précis, et qui ne seront sans doute jamais enclavés dans quelques incitations fiscales à venir. Seules les directions d'entreprise maîtrisent les enjeux de gestion et la « *soft régulation* », à base d'engagements moraux dit permissifs (Thuderoz, 2000). La RSE vue comme une « pensée intégrée » constitue ce petit plus volontaire, qui peut valoir la chandelle, à condition que cela ne risque pas d'entraîner des obligations supplémentaires un peu trop surnuméraires, puisqu'« il n'y a pas de responsabilité sans sanction, il n'y a pas d'engagement qui ne lie pas » (Trébulle, 2003).

La RSE renvoie, sans aucun doute, à l'intérêt général. Il s'agit pourtant de valeurs afférentes aux missions de l'Etat. Cette délégation (partielle) aux entreprises transforme alors ces dernières en arbitre du Politique et du Droit, mais d'un droit souple, qui va normer leurs pratiques « en apesanteur » (contrôle en non-conformité) afin de préserver, voire de faire grandir leur propre liberté.

Lorsqu'on examine les deux paramètres essentiels caractérisant l'intérêt général, à savoir :

- Le coût budgétaire,
- L'impact sur la cohésion sociale, la santé et le bien-être, la sécurité, l'économie, l'emploi, les générations futures, on se demande qui doit placer le curseur - l'Etat ou les entreprises ? et où ?

Une partie de la réponse à cette question est fonction des singularités particulières des situations.

Singularités particulières des situations : La RSE, plus que toute autre concept-règles, est générale et vague. Elle demande à être interprétée en fonction des singularités particulières des situations des entreprises ou de leur secteur d'activité. Mais comment ces interprétations si singulières et si plurielles peuvent-elles se confronter et être confrontées à l'évaluation en évolution amenée par la Société ? Ce concept-règles doit aussi adapter son processus normatif aux besoins nouveaux. Jusqu'où les entreprises doivent-elles être créatrices de normes (voire de droit) ?

Le système actuel de coordination des intérêts, fondé sur la distribution d'une rente organisationnelle, atteint 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 -en son âme et conscience- du seul dirigeant d'entreprise ? En somme, c'est poser la question du positionnement de la prise en charge par l'Entreprise des communs sociétaux. Se pose aussi la prégnance d'une société d'individus qui sont amenés de plus en plus souvent à négocier et à résoudre des différends en dehors d'une institution ou d'une autorité supérieure.

Dans le secteur du Bâtiment, les tendances générales se libèrent-elles de cet assujettissement pour se conjuguer aux singularités des situations ?

Un secteur aux multiples atouts ... mais ! Dans ce secteur d'activité, où l'on a affaire à une culture trans-entreprises ancestrale, l'hétérogénéité demeure et apporte son lot de complexité, de préférence, d'incomplétude. On ne se situe pas dans un « 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 allers et retours ; « en d'autres termes nous habitons une culture et non une technique ». Ici il y a nécessité à habiter la culture en particulier de son métier, nécessité consubstantielle à sa longue histoire et tradition, au cœur de laquelle, se conjugue, non pas un universel mais des éprouvés dans cet universel (valeurs de l'effort, esprit de sacrifice, entre-aide) ; une éthique singulière partagée par les autres sur le chantier. Le mode chantier est omniprésent avec son pilotage spécifique pour renforcer l'exercice de la nécessaire co-activité ; noblesse des métiers du bâtiment, inspirée par une vision large et ouverte des conséquences directes et indirectes des actes des uns pour (au service) des autres.

La richesse du tissu artisanal du Bâtiment résulte de différentes variables à caractère historique et économique. Ce secteur est particulièrement développé dans les régions touristiques comme celle du Sud-Ouest de la France. Il représente 9 % des actifs (source : *Emploi et formation dans le Bâtiment et les Travaux Publics Nouvelle-Aquitaine*, Mars 2022) et 18,5 % des apprentis néo-aquitains se forment à un de ces métiers du Bâtiment (source : *Emploi et formation dans le Bâtiment et les Travaux Publics Nouvelle-Aquitaine*, Mars 2022). 14 372 jeunes sont en formation à un métier du BTP dans les centres de formation de la région (formations allant du CAP au BTS inclus) ; 6 493 en voie scolaire et 7 879 en apprentissage.

Ce secteur d'activité met en avant sa longue tradition d'intégration de populations diverses et souvent fragilisées. Selon Mareilla Colin (2001), si, par exemple, il y a plus d'un siècle, les immigrés ont maintenu leur implantation, c'est que le chantier s'est affirmé progressivement comme lieu d'identité commune.

Les difficultés économiques récurrentes de ce secteur, qui, de rebonds en chutes, ne semble connaître que des répit éphémères, marquent encore un peu plus la forte vulnérabilité de ces populations dans leur emploi, alourdie sous l'effet de la Covid-19. Cela s'avère plus délicat dans un contexte pluri-culturel, parce que le contexte devient l'acteur. En effet, l'interaction entre deux sujets porteurs de cultures nationales différentes s'exprime dans un contexte donné, qui forme leur action encadrée par un certain nombre de contraintes contingentes, que chacun va interpréter à sa façon. Il s'agit d'un chaque fois recommencé, profondément « situationnel », au sein duquel la signification est en émergence. C'est ce que souligne également Alex Mucchielli (1996 :104) « Le sens (...) émerge des configurations situationnelles dans lesquelles les activités se déroulent. Le sens est le résultat de processus multiples, il est co-construit par les acteurs en présence dans la situation qui intervient elle aussi ».

Dans les métiers du Bâtiments, on se situe dans ce modèle « d'expertise et de mise en ordre d'événements » qui renvoie à une réalité « connexionniste », ce qui signifie que les frontières sont autant formelles (nombre important de normes) qu'informelles. Ce qui entre effectivement en interaction est une sorte d'hybridation socio-culturelle qui s'articule peu ou prou au regard de contraintes d'adaptation aux façons de faire des chantiers dans le pays de travail. Ces contraintes d'adaptations agissent à la manière de la loi de l'effet de Thorndike, la force d'adaptation entre une situation et une réponse est augmentée si elle est accompagnée ou suivie d'un état de satisfaction. En présence d'un état désagréable, cette force d'adaptation entre une situation et une réponse est diminuée, il y a alors souffrance associée. Tout sujet en situation de contact interculturel s'appuie avec plus ou moins de succès sur des cultures autres que la sienne ou ce qu'il s'en représente. Cependant il se peut que se condensent des malentendus, une appréhension de la différence, un déjà-là perturbé dans ses automatismes, une non-habileté qui constituent pour lui un quelque chose de non-agréable.

L'organisation dans les métiers du Bâtiments se vit en mode chantier, toujours dans la coactivité qui est le moteur de l'expérientiel ... à dimension variable. Ce mode chantier ne « se cultive » pas tout

seul et a du mal à supporter les courts-circuits. Certes, dans la coactivité, on travaille les uns avec les autres et les uns pour les autres, mais quel sens soi et l'autre assignent-ils à leurs actions au travail ? Quel niveau d'engagement chacun consent-il à mettre - voire cède-t-il - au service du chantier commun ?

Ce sens, cet engagement sont-ils si naturels, même inscrits au cœur de la genèse ou génétique de la culture Bâtiment ? Arrivent-ils à dépasser le stéréotype qui selon Rocheblave-Spenle (1970 : 10) détermine les opinions des membres d'un groupe, « cible un groupe particulier, résulte d'un différend ou d'un conflit, varie d'une culture à l'autre et s'apprend lors d'interactions sociales ».

Sahlins (1976) ou Geertz (1973) nous apprennent qu'il n'existe aucune meilleure pratique universelle, applicable partout et dans tous les cas. Ce sont, en effet, les contextes socio-historiques qui encadrent et déterminent les pratiques managériales. A titre d'exemple, Philippe d'Iribarne (1989) applique la logique de l'honneur dans le mode d'action d'un Français. Il est probable qu'on la retrouve d'une certaine manière à propos du mode d'action d'un Portugais. Mais ce sera plutôt la logique du contrat qui s'appliquera à un Polonais.

Il existe, également, différentes conceptions du temps et de l'espace, selon l'organisation et le niveau de développement d'une société. Ce qui illustre la pluralité des conceptions et des conditions de vie. Ainsi, la grande diversité des façons de faire peut perturber, car chaque façon de faire fait référence non seulement au type de relations que l'on entretient avec la personne dans un contexte donné, mais aussi à l'histoire de cette relation (Guigo, 1994). Les pratiques de gestion évoluent à travers les interactions parfois confuses, souvent opposées et même contradictoires (Ozbilgin et Tatli, 2008).

Par conséquent, la gestion de ces pluralités interculturelles par n'importe quelle entreprise -a fortiori socialement responsable- devrait, au mieux, se baser sur l'apprentissage des diverses façons de « (bien) faire les choses » (Ghadiri, 2014). Ce qui pose la question de l'habitus singulier du dirigeant et de l'accueil ou pas dans leur pluralisme des pareils et des pas pareils.

1.2. Question de l'habitus singulier du dirigeant

L'acte de mise en « gestion des relations » en entreprise ne peut s'affranchir de l'intentionnalité qui l'anime, notamment en PME. Une PME est toujours en prise avec le réel, toujours en quête de compréhension. Son cadre est celui de l'impasse concurrentielle, si ce n'est du mythe de Sisyphe. Les acteurs sont prisonniers du dilemme stratégique, avec les mêmes effets. Pour continuer d'exister, certaines d'entre-elles n'hésitent pas à sortir du cadre. Comme le souligne un certain nombre recherches, dont mon ouvrage (Schott et Jurquet, 2013), « les valeurs du dirigeant, de ses salariés, des principaux partenaires et du territoire, dans lequel est insérée l'entreprise, jouent un rôle important dans la stratégie choisie ».

Par nature, la PME ne peut être qu'humainement responsable justement parce qu'elle est « entreprise » mais également « petite » et « moyenne ». En d'autres termes, la genèse et la pérennité de la PME -à la différence des « grandes » entreprises- est qu'elle ne peut « continuer d'être », qu'à condition d'être humainement responsable. En effet, les deux piliers qui fondent sa substance sont avant tout la proximité et la durabilité en particulier avec celles et ceux qui l'animent et l'entourent.

L'étude de la littérature en PME montre ainsi que l'engagement en faveur d'une stratégie durable est largement influencé par l'éthique personnelle du dirigeant (Quairel et Auberger, 2005 ; Paradas, 2006) et aussi en raison des spécificités du mode de gestion de ces organisations (Julien, 1997). Ce qui est renforcé par ce que souligne Paul Watzlawick (1971) « la réalité n'existe pas, c'est une construction mentale ». A titre d'exemple, Gareth Morgan (1986/1997, 2007) utilise la métaphore le flux et la transformation, entre pareil et pas pareil, lorsqu'il apparaît qu'une organisation se pense évoluer, comme un phénomène issu de la Nature.

C'est l'une des raisons pour laquelle nos recherches portent, en PME, sur le rôle de l'habitus singulier du dirigeant dans la conduite de leur(s) entreprise(s). C'est en effet l'habitus qui donne la pulsation

- facilitatrice ou empêcheuse - dans ce que je nomme *l'esprit des lois informelles de la maisonnée* (perceptions - représentations)¹.

En 20 ans d'étude en PME (Schott et Jurquet, 2013), j'ai pu constater que :

- La présence de *l'esprit des lois de la maisonnée*, en tant que concret de l'habitus du dirigeant, est de nature plutôt informelle que formelle,
- Il y a acceptation de « celui qui fait est celui qui sait » et en même temps dans la coadaptation et la désadaptation de la politique et de l'organisation du travail,
- La coactivité : on travaille les uns avec les autres et les uns pour les autres,
- Cette dynamique sociale et économique repose sur la légitimation par les dirigeants et les encadrants de cheminements autrement de tous, qui ensuite infusent l'ensemble des processus de l'entreprise.

Pour Mintzberg (2000), ce qui distingue une entreprise d'une autre c'est ce qui insuffle une certaine essence, voire transcendance au squelette de sa structure ; c'est-à-dire cette idéologie, cette façon de penser nourries de traditions et croyances, voire de valeurs « considérées comme désirables dans notre société » (Bowen, 1953).

Axelrod (1981) a su montrer que la coopération basée sur la réciprocité peut résister à des contextes d'incertitude dissociant notamment les bases relationnelles. La condition *sine qua none* de cette résistance-résilience tient au fait que sur la durée les équipes ont su tisser des liens basés sur une stratégie à somme nulle : pas vraiment de gagnant pas vraiment de perdant, ainsi tout le monde y trouve son compte.

Nous entendons par habitus ce qui est acquis et intériorisé par l'éducation, « *les convenances et les modes, les prestiges* » (Mauss, 1950/2013 : 32). Les habitus relèvent (Bourdieu, 1972/2000) à la fois de la perception (manières de percevoir le monde), de l'appréciation (manières de le juger) et de l'action (manières de s'y comporter). Ils sont hérités puis mis en œuvre par les individus. Il s'agit de « systèmes de dispositions réglées, durables et transposables... » (Bourdieu, 1980 : 174) qui ainsi résistent aux permutations.

Ici l'habitus du dirigeant de PME sert d'entourage, de contexte (ou du moins dans sa façon de l'envisager) qui accorde ou n'accorde pas au faire dans un autrement de se révéler. C'est ce qui va exercer un attribut de la fonction contenante. Il remplit cette fonction contenante dans laquelle s'enveloppe le faire dans un autrement, qui ainsi se libère. En effet, selon Albert Ciccone (2001) « une fonction de contenance [qui] consiste à contenir et à transformer via le mécanisme d'identification projective ». L'habitus du dirigeant est contenance dans la mesure où il autorise un « espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher les points de vue et les expériences d'autrui. Pour Didier Anzieu (1994/2013) contenir est une activité associée à la pensée.

Il s'agit aussi d'un travail de contenance qui fait transformer des tensions en *éléments* éprouvés dans et par des *processus* intersubjectifs, groupaux. C'est *a minima* respecter, en souplesse et fermeté, les ressentis (positifs ou négatifs) et les vécus différenciés et contradictoires de chacun des membres des équipes. Toute défaillance d'attention - réciproque - peut conduire à une situation « non contenue » qui serait « à contenir ».

Il ne suffit donc pas de gérer la cohabitation des différences (IMS, 2007) mais d'aller au-delà, c'est-à-dire éviter la tentation de la contention ou de la compression qui ne servirait qu'à comprimer voire réprimer les circulations des faires (pulsion de vie), et stratifierait les dynamiques en état statique (pulsion de mort). Car que faire avec des actions humaines qui s'abiment dans des processus exclusivement instrumentaux (Dewey & Bentley, 1949/1991) et donc se figent sur la reproduction

¹ *L'esprit des lois de la maisonnée* renvoie à la reprise du concept de Montesquieu (1748/2013) exprimé dans *De l'esprit des lois*. Lorsque Montesquieu s'efforce de comprendre ce qu'il appelle « *l'esprit des lois* » il tente de relier les lois entre elles comme dans un système puis de les rapporter à la structure des sociétés qui, à un moment donné, dans un espace donné, les ont engendrées. La société, dans notre travail, est l'entreprise

stérile des mêmes. Comment donc faire co-exister, dans une coactivité impérative, divers groupes humains d'origine du pays, de région, de quartier, de langue, de culture, d'âge, de sexe, de compétences ... aux aspects, aux caractères, ... visibles ou invisibles si pluriels ? Il faudrait réfléchir à la manière de ragaillardir les potentiels multiples au sein de l'entreprise.

L'agir professionnel se situe ainsi à l'intersection de trois champs : le parcours de socialisation, l'expérience et la situation professionnelle et l'apprentissage. Ce qui veut dire aussi que la mise en action se joue sur trois dimensions : le cognitif, l'affectif, le conatif.

Ce triptyque -cognitif, affectif, conatif- est à rapprocher de celui étudié en termes de processus d'apprentissage, il y a plus de vingt ans, par Jack Mezirow (1998). L'apprentissage instrumental (instrumental learning) renvoie à une compréhension de l'expérience, tout ce qui vise à maîtriser un environnement donné. Mobilisant une logique hypothético-déductive, cet apprentissage repose sur le postulat selon lequel l'expérience se réfère à une réalité qu'il est possible d'objectiver. Est, ici mobilisé à plein régime le cognitif, associé aux connaissances et aux habiletés de la personne, dans ses savoirs et savoir-faire.

L'apprentissage communicationnel (communicational learning) désigne la capacité d'apprendre à comprendre le sens donné à une expérience partagée, et les intentions, valeurs, sentiments, idéaux, auxquels elle renvoie. Cet apprentissage repose sur de nombreux échanges et une logique basée sur un accord sur le sens des interprétations échangées. Ce qui permet d'explorer la nature normative et intersubjective des significations prêtées à l'expérience. Se logent ainsi dans l'interstice de toutes ces intersubjectivités, la construction d'un socio-professionnel en contexte socio-historique au sein de laquelle se révèlent sentiments et motivations.

Enfin, l'apprentissage émancipateur (emancipatory learning) implique le développement d'une capacité à identifier la nature et l'origine de nos perspectives de sens (meaning perspectives) afin de remettre en question l'organisation des schèmes de sens (meaning schemes) à travers lesquels on interprète les significations associées aux apprentissages (instrumentaux et/ou communicationnels) issus de nos expériences de vie. Cet apprentissage exige de mettre en « fantaisie » notre réflexion critique, notre désir de vivre des choses qui s'ancrent et influencent notre histoire personnelle, familiale, professionnelle, sociale et culturelle. Ce qui suppose également une dose certaine d'ouverture d'esprit, d'écoute empathique et de qualités associées à notre engagement psycho-affectif. Ici se joue dans cette interprétation, l'envie vers un vers, qui va s'orienter vers des nouveaux agirs et des agirs à nouveau.

Cela veut dire qu'il est admis que la répétition n'est la reproduction d'un même, que la fixation de score peut être glissante, que la manipulation n'est pas un dehors subi mais aussi un dedans voulu.

Ici, celui qui admet, autorise, est le dirigeant. Ainsi, existe-il un *continuum* qui s'autonourrit et nourrit des faïres, *continuum* nécessaire pour l'expression de la créativité et de l'émancipation des sujets ! Ce qui peut canaliser les interactions et faciliter les coopérations en régulation autonome, et qui fait que cela va naturellement dans le bon sens.

L'enjeu est donc ici de cerner *si (en quoi les conditions font que) reprendre le temps de faire différemment s'inscrit dans la pulsation - facilitatrice - de la stratégie du chef de l'entreprise et de la mise en œuvre organisationnelle (interculturelle, économique, sociale) de cette stratégie*. Il s'agit aussi de tenter d'investir ce qui a été manqué.

2 - L'étude terrain et résultats

Avant de présenter nos principaux résultats, il nous faut expliciter notre méthodologie et corpus.

La méthode des cas a été privilégiée car il s'agit d'« une enquête empirique sur un phénomène actuel [...] au sein de son contexte présent surtout lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement définies » (Yin, 2009/2013). Cette méthode permet d'utiliser principalement les entretiens semi-directifs comme modes de collecte des données.

Nous nous appuyons également sur la méthodologie du récit de vie (Pineau et Legrand, 1993/2013). Comme le soulignent ces deux auteurs, « tout acteur social est pris, dans son trajet existentiel, à conjuguer passés complexes et avenir incertains, pulsions internes et intimations externes ».

L'histoire de vie entre dans la typologie des entretiens approfondis et longitudinaux. Pour notre part, il s'agit d'accueillir, si tel est son souhait, le récit de vie du ou des dirigeants. Il y reconstruit par ses dires son agir et ses pratiques mis en autoréflexion, et sa fabrique du sens à partir de ses expériences vécues. Daniel Bertaux (1996) énonce « qu'il y a du récit de vie dès qu'il y a description sous forme narrative d'un fragment de l'expérience vécue ». Qu'il s'agisse de modifier ou d'introduire un quelque chose ou un quelque'un de nouveau, ce sont bien les comportements réels des acteurs qui seront modifiés, dont les mots utilisés fonctionnent tel un révélateur (Osgoog et Walker, 1959).

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).

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

Il s'agit d'une recherche longitudinale. Les entretiens avec les acteurs dirigeants remontent à mars 2014, réitérés en avril 2016, en mai 2019 puis réactualisés par téléphone en mai 2020. Ces entretiens ont duré entre 1h30 et 2h30. Les entretiens et observations auprès des salariés sur chantiers ont eu lieu en mai 2016 et juin 2019. Les données ont été rassemblées au fur et à mesure puis combinées pour ce papier.

Les 10 entreprises rencontrées s'ancrent dans une vision élargie de relations de compagnonnage multiculturel.

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
à 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 : 60% de la population active (salariés, non-salariés confondus) se concentrent dans les entreprises de moins de 20 salariés (CAPEB, 2019b).

Les métiers concernés au sein de ces entreprises sont couverts par la convention collective nationale n°3258 des ouvriers employés par les entreprises du Bâtiment de plus de dix salariés.

Sur chantier nous avons rencontré des compagnons professionnels : grutiers, coffreurs ferrailleur, maçons, maçons finisseur, puis des carreleurs et peintres en bâtiment, ainsi que des chefs d'équipe (ou maître-ouvriers), sous la conduite de leur encadrants, les chefs de chantier.

Voici nos principaux résultats relatifs aux perceptions coté dirigeants (2.1) et à celles des salariés (2.2.).

2.1. Perceptions côté dirigeants

6 dirigeants sur 10 considèrent comme structurantes leurs actions en matière de diversité, parce que cela permet de consolider les marques de respect des autres et les modes de pensée et de spiritualité.

Extrait des réponses : « *s'engager sur une telle voie renvoie aux problèmes humains, c'est-à-dire que tout cela se situe au niveau de l'éthique* ».

Pour 8/10 c'est une question éthique, même si « *l'impératif du chiffre* » reste incontournable. Il s'agit d'une prise de conscience supérieure car fondée sur des valeurs expérimentées, par exemple dans l'observation et l'apport des singularités.

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, basée sur l'intégrité globale.

C'est donc bien dans la capacité de prendre une distance à l'égard de contraintes externes et internes, de comportements appris, et même de règles, que se renouvelle cette posture éthique.

Autre ancrage quasi unanime, 8/10 reconnaissent se remettre en cause sur le rôle de l'entreprise et de la société.

Extrait des réponses : « *comment l'entreprise peut-elle contribuer au bien-être de tous, par exemple en intégrant des populations fragilisées, en étant dans l'acceptation des autres et de leurs différences* ».

Extrait des réponses : « *même si l'intérêt de l'entreprise doit primer, dans un secteur à forte main d'œuvre, l'homme est la première richesse de l'entreprise. Il est donc nécessaire de voir avec lui où et comment il se sent à l'aise, où et comment il s'adapte le mieux, - faire du social à la carte, avec ses singularités, d'autant qu'il y a pénurie de main d'œuvre dans nos métiers* ».

Extrait des réponses : « *on ne se contente pas de respecter le légal. En raison du rôle social de nos entreprises et du poids des relations humaines, on va bien au-delà* ». Par exemple, « *la discrimination est une réalité objective : la réflexion se situe sur le comment agir ?* »

Il existe derrière cette posture la volonté et le profil du dirigeant.²

Extrait des réponses : « *la problématique est de dégager du temps pour faire vivre les engagements dans la politique sociale* ».

Dire que les salariés influent le plus le développement de l'entreprise est à mettre en perspective avec les facteurs de contingence du secteur du Bâtiment : pénurie³ actuelle et potentielle de main d'œuvre, faible attractivité des métiers, etc.

Les engagements entreprises-salariés sont peu formalisés. Le peu de formalisme 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 *intuitu personae* et de l'application

² Une typologie des entreprises du bâtiment est proposée dans l'étude que le cabinet Stravia (Pierre RIVARD) a menée pour la FFB (citée dans « Les trois visages de l'artisan du bâtiment », in *Constructif*, nov. 2004). Trois visages sont proposés : les deux premiers (l'artisan local et l'artisan spécialiste) sont emblématiques de l'artisanat du bâtiment ; le troisième (l'artisan gestionnaire) est apparu il y a une dizaine d'années.

L'artisan local :

- Forte notoriété locale
- Proximité des clients
- Relation personnalisée avec la clientèle
- Souplesse et réactivité

L'artisan spécialiste :

- Détenteur d'un savoir-faire rare, recherché par une cible de clientèle
- Souvent présent sur les chantiers
- Transmission du savoir-faire aux compagnons
- Marché élargi : réseau de clientèle
- Adaptation du savoir-faire à des niches de marché

L'artisan gestionnaire :

- Organise et pilote l'entreprise à travers des outils de gestion
- Privilégie la maîtrise des coûts et le suivi des chantiers
- Souvent présent au bureau
- Délégué la maîtrise technique du métier à un collaborateur
- Définit une stratégie de développement en ciblant des clientèles

³ 10% des entreprises artisanales ne sont pas parvenues à satisfaire leur besoin de main d'œuvre qualifiée, alors qu'elles étaient 19% à chercher à embaucher au cours du premier semestre 2019 (conjoncture 2ème trimestre 2019, juillet 2019, source CAPEB, 2019a).

circonstanciée de la norme. On est dans le règne des repères, une « *régulation*⁴ douce » (Moreau Defarges, 2003/2011).

Cette oralité, cette communication, cette régulation sont le ferment de rencontres diverses et ajustées qui permettent de nourrir et d'être nourries par des pensées et cultures disparates devenues communes. Ici, le fonctionnement incontournable et ancestral du mode chantier implique du temps et de l'énergie et surtout deux qualités essentielles : l'acceptation de la différence et le courage de la divergence. C'est cela qui fait que chacun y trouve son compte dans l'expression de ses compétences. Toute compétence est attachée à la personne du salarié et/ou à un collectif dans la réalisation d'une activité (Wittorski, 1997). Ce qui veut dire aussi que la mise en action de ses compétences se joue sur trois dimensions- cognitif, affectif, conatif- et donc apprentissages instrumentaux, communicationnels, émancipateurs, comme exposé en première partie. Plus que dans d'autre secteur d'activité, contexte et individu sont enchevêtrés, enchâssés dans des mécanismes anciens. Les circonstances -internes ou externes- peuvent être ressenties comme inquiétantes. Si la capacité d'agir et/ou de réagir s'étrique, alors peut se réveiller de l'intolérance, de la frustration et des sentiments nocifs. On peut se sentir incompris et invisible... Winnicott (1963 : 160) nous a appris que « se cacher est un plaisir mais ne pas être trouvé est une catastrophe ». La conscience de soi est en effet inséparable de la conscience de l'autre. Comme Freud nous le rappelle, l'autre est à la fois un modèle, un objet d'investissement, un support identitaire (social et culturel), un adversaire et même un bouc émissaire.

Ici, l'Habitus du dirigeant y joue son rôle. Cependant, tout concourt à fragiliser la résistance de ce dernier face aux perturbations de ce secteur d'activité. L'Habitus du dirigeant se situe alors dans une contenance qui n'enveloppe plus suffisamment. On peut se demander, comment faire pour prendre une position observante afin de faire mieux face aux situations complexes rencontrées. En d'autres termes, comment faire pour prendre le temps d'observer chaque fois qu'une situation complexe plonge certains des dirigeants rencontrés dans un état où ils éprouvent ce sentiment d'être dépassés. Certes ils peuvent encore se positionner dans leur rôle et leurs prérogatives comme diffuseur, animateur, organisateur, régulateur, ré-ajusteur. Mais, cela ne va plus de soi. Des fissures fragilisent les 3 C -communication-concertation-coordination- qui constituent le noyau dur de la pulsation facilitatrice des entrepreneurs rencontrés. Les relations aux socio-professionnels sont en train de subir quelques ruptures. Parce que, un peu dépassés et trop pressés, les dirigeants n'investissent que les processus normatifs, instrumentaux. Ce qui enlise les équipes dans la gestion de leur agir en situation, puisque c'est clandestinement qu'elles abritent leur autonomie, afin de maintenir la vivacité de leurs actions. En d'autres termes, seules les fonctions liées à des comportements ritualisés, à la recherche d'une objectivation d'automatisme sont valorisées.

C'est oublié l'affect, et le communicationnel, tous ces éléments subjectifs, ces jugements, ces préférences, ces émotions qui comme le souligne Emma Violland-Sanchez (1998 : 28) avec « l'activation d'expériences antérieures sont essentielles à la motivation » dans l'acte de prendre et d'apprendre. C'est oublié le conatif et l'émancipatif destinés à faire réagir l'Autre, cet étrange autre, dans un certain sens, à orienter son comportement, son action. Ces processus psychiques qui permettent de conduire à une action (Florin A. et Vrignaud P., 2007) sont délaissés.

Il semblerait que la capacité d'adaptation pour résoudre des problèmes, la capacité de donner du sens et d'assumer des choix inattendus, tout cela s'avère bien trop souvent reposer sur les tâtonnements des équipes.

Pour dépasser ces points de vue généraux, trois des dirigeants des dix entreprises étudiées m'ont permis d'enquêter en toute liberté sur quelques-uns de leurs chantiers.

2.2. Perceptions coté salariés

Ce que vivent les équipes des chantiers investigués semble assez différent des dires et perceptions des dirigeants. On se situe sur le registre du risque économique amplifié par un abandon des directions et une obligation pour les équipes de trouver des trouvailles afin qu'elles s'ajustent pour

⁴ Pour Alain Supiot (2006 : 267), « *réglementer, codifier, c'est dicter des règles de l'extérieur, tandis que réguler, c'est faire observer les règles nécessaires au fonctionnement homéostatique d'une organisation* ».

« ingérer » en mode exponentiel de plus en plus de travailleurs détachés européens⁵, venus de tous horizons.

Quelques chiffres :

En trois ans (de 2017 à 2019), sur les 8 chantiers enquêtés, en moyenne, la progression des travailleurs détachés européens par chantier a été la suivante : 15% travailleurs qualifiés détachés portugais (rémunérés 12€ brut/h) puis 30% et enfin 30% en plus (ce qui fait 60 % de travailleurs détachés) mais d'origine polonaise (rémunérés 9,27€ brut/h). Pour mémoire un travailleur qualifié français est rémunéré 17€ brut/h.

Les conditions d'exécution du travail se dégradent, notamment en raison

- De délais de + en + courts : *« au lieu de construire un bâtiment en 1 an on doit le faire en 6 mois » ; « le travail se fait de + en + à la va-vite » ; « la contrainte sur les délais entraîne des erreurs de planification de la part de la hiérarchie »*,

- De moyens de - en - importants : *« depuis trois ans, il faut faire avec moitié moins de moyens matériels et humains »*.

S'y ajoute : *« la réduction des coûts de + en + lourde, la mauvaise qualité du travail, les relations parfois tendues avec la direction, ... »*

Le maintien du niveau de réponse aux appels d'offres n'a été possible qu'en augmentant en conséquence le recours aux travailleurs européens détachés.

« En 10 ans, leur nombre a été multiplié par 10, c'est trop ». *« Les façons de travailler ne sont pas les mêmes, ni les cadences, en plus de la barrière de la langue. »*

Les règles de l'art et les exigences du métier ne s'inscrivent pas dans le même registre, les attitudes face à l'autorité non plus, les relations deviennent problématiques. De plus les non-respects des règles de sécurité s'accumulent.

Tout cela n'est pas simplement du au faible niveau d'alphabétisation de certains. Les encadrants soutiennent leurs équipes, mais sont démunis parce que délaissés.

Chaque interaction humaine est enchâssée dans des temporalités culturellement spécifiques à chaque personne (Bauman, 2011). La vie de groupe nécessite un certain nombre d'éléments partagés - langage, règles, croyances, valeurs. Ces éléments sont appris et intériorisés de manière à devenir naturels pour les personnes d'un même groupe ou d'un groupe proche. Mais qu'en est-il dans notre cas ?

Les travailleurs polonais ne partagent pas la notion commune sur « la façon de travailler » des travailleurs portugais et français jugée par ceux-ci trop « autonomisante ». Il leur faut des consignes strictes ; ils prennent cette souplesse comme une prise de risques pour eux et une lacune des encadrants (chef d'équipe et chef de chantier) et de leurs compagnons. Sans comprendre les différences culturelles - ni même anticiper leur existence - les travailleurs polonais ont tendance à interpréter négativement les actions censées être positives.

De plus, comme souligne Hall (1979/2016), la connexion à son espace personnel fournit les distances spatio-temporelles qui régulent nos relations sociales. Ainsi, les cultures méditerranéennes, latines permettent aux gens de se toucher plus facilement et de se regarder dans les yeux sans se sentir envahis dans son espace personnel (Hall 1984/1992). Pour un travailleur polonais tout devient vite envahissant et confirme que l'autre aurait des intentions préjudiciables à son encontre. Concernant la dimension temporelle, les humains suivent deux principaux types idéaux d'utilisation du temps, monochronique ou polychronique. « Le temps polychronique peut être représenté par un point plus que par un ruban ou une route, et ce point est sacré » (Hall 1971/2014 : 22). Il est présent dans les

⁵ Lors d'une table ronde à l'université d'été du Medef, le ministre de l'Economie a appelé les entreprises du bâtiment et de la construction à faire travailler le moins possible de travailleurs détachés dans les mois à venir et à privilégier l'embauche de jeunes. (Le Monde le 28-08-2020 - <https://www.lemoniteur.fr/article/bruno-le-maire-supplie-les-entreprises-de-btp-d-embaucher-des-travailleurs-francais-pas-des-detaches.2101244>)

cultures méditerranéennes, latines. Ici la priorité est donnée aux interactions et au contexte social, au sensible, à l'informel.

« Le temps monochronique est linéaire et segmenté, comme une route ou un ruban qui se déroule du passé vers le futur » (Hall 1971/2014 : 24). Il domine en Europe du Nord et centrale. Ici, la priorité est donnée à la discipline, au rythme cadencé, à l'objectif, au formel.

Comment faire pour entretenir un taux d'intégration sociale suffisant entre des membres à variantes interculturelles très différentes, telles les sociétés latines par opposition à celles du Nord et de l'Est, par exemple (Chanlat, 2012).

Bien sûr dans les métiers du Bâtiment il y a déjà des possibilités pour les compagnons d'accéder à un monde commun, mais il n'est pas toujours facile de comprendre ce que d'autres éprouvent, de dire ce qu'ils en comprennent et de s'entendre sur ce qui est dit. Sous pressions économiques, il est difficile de gérer ce type particulier d'interculturalité, d'autant que l'investissement en potentiel humain reste limité à l'embauche de quelques intérimaires, malgré la pénurie de main-d'œuvre.

Toutes ces dissonances génèrent beaucoup des « surtemps ». Cette composante « surtemps » popularisée par Savall et Zardet en 1992 renvoie à « des temps passés dans l'entreprise pour réaliser des tâches ne correspondant pas à la création de la valeur ajoutée » (Savall H., Zardet V., Bonnet M., 2008 : 53). Ces surtemps correspondent ainsi à un manque à gagner dans la mesure où ils représentent des non-crétions de potentiel des salariés, parce que à force de devoir rajouter du temps, parce qu'il n'est pas permis de faire autrement, les dysfonctionnements s'accumulent, les performances sont retardées, les potentiels des salariés dépérissent et s'aliènent ! Comme le soulignent Savall et Zardet (2001 : 128) « un retard d'investissement immatériel peut compromettre la rentabilité, voire la survie de l'entreprise : c'est donc bien un coût caché stratégique ... les non-crétions de potentiel ont une incidence sur les résultats des exercices ultérieurs, principalement ».

La conjonction de tous ces éléments a pour conséquences une souffrance latente : qui fait dire aux salariés rencontrés : « *Je ne suis plus du tout fier de mon travail ; je ne peux plus faire mon travail correctement ; l'envie de travailler baisse, même si j'aime mon métier ; on n'a plus l'envie, mais on aime le métier ; je reste fier de mon métier, mais dans mon entreprise on est de moins en moins attentif à notre sort* ».

Pour Montaigne les douleurs sont « la fournaise à recuire l'âme ». « Le plus juste partage que Nature nous ait fait de ses grâces, c'est celui du Jugement. » « Où que je veuille donner, il me faut forcer quelques barrières de la coutume tant elle a soigneusement bridé toutes nos avenues ». Dans le cadre de notre étude, le secteur du Bâtiment reste en position défensive ou met en œuvre de stratégie de contournement : ex : emploi trop massif de travailleur détachés. Ce secteur d'activité ne s'adapte pas vraiment à son environnement dont il accepte le poids de l'hyper-concurrence. Il tente juste d'échapper aux difficultés en activant des mécanismes introjectés telle la peur, la dissimulation, face aux contraintes insupportables des coûts imposées par le seul maître du jeu le Promoteur Immobilier.

Ce qui signifie que l'impact en termes de souffrance de toutes ces mises en dissonances n'est plus du tout contenu par la politique de management relationnel que peut entretenir les encadrants (chefs de chantier, voire conducteurs de travaux). Celle-ci ne donne plus assez de sens au jeu collectif et ne conjugue plus assez la capacité qu'a chacun à se réinventer dans ses savoirs-agir en situation. Plus grand-chose, faute d'au-delà ...

Dans son ouvrage *Psychopathologie de la vie quotidienne*, Freud tente de comprendre la « mécanique » inconsciente des raisons de l'action humaine. Ce sont bien les « besoins » ou « pulsions » (le *ça*) qui représentent la structure psychique essentielle, avant toutes les autres (le *moi* et le *surmoi*). Le *ça* est le siège des forces qui agissent à l'arrière-plan, qui constituent le creuset originel de toutes les actions humaines. Se distingue la pulsion de conservation (de vie) de la pulsion de destruction (de mort).

Alors que faire pour rester en vie, dans l'envie ?

Comme l'indique une nouvelle fois Montaigne, la qualité « d'un gouvernement dépend de l'usage ». Stimuler l'énergie renouvelée de chacun résume les tentatives en matière de RSE de la Fédération

Aquitaine SCOP BTP. En effet, seule cette Fédération Aquitaine SCOP BTP mène depuis 2011 des actions pour promouvoir la RSE auprès des SCOP du BTP, actions qui se sont traduites notamment par la mise en place d'indicateurs de qualité en matière environnementale, sociale et économique (2012), par la mise en œuvre d'une phase de déploiement pratique, concrète et graduée de la RSE auprès de ses adhérents sur les territoires (2013), et par la mise en place du Label RSE SCOP BTP (2015) ; et aussi par la rédaction d'un guide (2014).

Conclusion

Ce travail empirique reste, bien sûr, limité à ce cas. Notre démarche inductive a montré que le ratage de prendre soin des équipages génère des difficultés d'ajustements entre compétences internes et éléments organisationnels et surtout le ratage de la promesse de faire vivre le socialement responsable de leur entreprise. Gino Gramaccia (2017 : 13) constate qu'« *en organisant la transition de la société industrielle à une société de l'information et des services, le capitalisme du XXI^e siècle a profondément transformé les relations entre le politique, l'économique et le social* ».

Le secteur du Bâtiment conjugue pourtant longue tradition d'intégration⁶ et réputation parfois 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-mêmes, qu'ils impulsent personnellement les politiques sociales et commerciales selon leur propre vision et leurs convictions - certains d'entre eux adoptent un côté militant⁷ - il est reconnu aussi que les métiers du bâtiment sont difficiles et exigeants.

La rareté de certains profils sur le marché du travail crée des tensions ; ces tensions nécessitent une harmonisation économico-socio-interculturelle entre anciens et nouveaux, entre pareils et pas pareils ; ce qui est loin d'être le cas, car cela représente un coût très élevé pour les PME étudiées. Situation d'autant plus problématique dans un secteur où la main d'œuvre qualifiée devient de plus en plus rare (par exemple en 2010, déficit de 100 000 personnes)⁸.

Être soucieux des personnels notamment non qualifiés qui sont souvent des personnes usées par le métier dès leur plus jeune âge fait partie pourtant du rôle obligeant de l'entreprise de prévenir les risques de santé de ces populations.

Dans les cas étudiés, il y a des déperditions dans l'approche globaliste, interactionniste et réflexive... La conséquence se condense autour de mises sous tension plus ou moins denses avec la série traditionnelle des pathologies managériales telles que les risques psychosociaux croissants, une démotivation pour ne pas dire un désengagement des salariés et plus généralement le sentiment d'un « bien faire » de moins en moins au rendez-vous, qui finit par affecter le travail du dirigeant. Le risque encouru devient l'extrême difficulté de marier les logiques économiques et comptables avec les ancrages socio-interculturels y compris la sauvegarde des cœurs de métiers.

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 Pôle Emploi (guider des demandeurs d'emploi), avec l'ARACT sur l'amélioration des conditions de travail, ...

⁸ Avec 100 000 salariés du bâtiment à remplacer dans les 10 ans à venir, les difficultés de recrutement persistent. Elles risquent de s'aggraver avec le départ à la retraite, dans les 10 années à venir, de 80 000 chefs d'entreprises (source : KPMG 2010, Tendances et perspectives du bâtiment). En Nouvelle Aquitaine, pour répondre aux départs définitifs du secteur (départs en retraite, sorties définitives du secteur, etc.) mais également aux recrutements liés à l'activité, le besoin en primo-arrivants dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics, sur un métier de production, est estimé à 6 981 personnes.

Bibliographie

- 38

- GRANOVETTER M., (1985/ 2000), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American journal of Psychology*; Repris in *Le Marché Autrement. Les réseaux dans l'économie*, 2000, Paris, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 239 p.
- GUIGO D., (1994), *Ethnologie des hommes des usines et des bureaux*, Paris, L'harmattan, 276 p.
- HALL E. T., (1971/2014), *La Dimension cachée*, Paris, Points, coll. « Points Essais », 256 p., (*The Hidden Dimension*, 1966)
- HALL E. T., (1979/2016), *Au-delà de la culture*, Paris, Points, coll. « Points Essais », 256 p., (*Beyond Culture*, 1976)
- HALL E. T., (1984/1992), *La danse de la vie temps culturel, temps vécu*. Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 282 p. (*The Dance of Life: The Other Dimension of Time*, 1983)
- IMS-Entreprendre pour la Cité, (2007), *La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*, Paris, Editions Eyrolles, 270 p.
- D'IRIBARNE P., (1989), *La logique de l'honneur, la gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil, 279 p.
- D'IRIBARNE P., (1990), « Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise », p. 253-265, dans R. Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*. PFNSP., 353 p.
- JULIEN P.A., (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica, 352 p.
- KATZ D., (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- MAUSS M., (1950/2013), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, coll. Quadrige, 540 p.
- MEZIRROW J., (1998), "On critical reflection", *Adult Education Quarterly*, 48(3), 185-198.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (dir.), (2000), *Safari en pays Stratégie*, Paris, Ed. Village Mondial, 432 p.
- MONTESQUIEU, (1748/2013), *De l'esprit des lois, Anthologie, choix de textes et présentation par Denis de Casablanca*, Flammarion, coll. GF n°1511, 400 p.
- MONTAIGNE (1572-1592 / 1941), *Essais, Livre I chapitre 2 ; Livre II chapitre 17 ; Livre III chapitre 9*, Librairie Garnier Frères
- MOREAU DEFARGES P., (2003/2011), *La gouvernance*, Paris, P.U.F., « Que sais-je ? », n°3676, 4^{ème} édition, 128 p.
- MORGAN G., (2007), *Images de l'organisation*, Laval, Presses Université Laval, coll. « Sciences de l'administration », 2^e éd., 498 p.
- MUCCHIELLI A., (1996/2015), *Les motivations*, Paris, P.U.F., « Que sais-je ? », n°1949, 10^{ème} édition, 128 p.
- OSGOOD C. & WALKER E. G., (1959), "Motivation and language behavior: A content analysis of suicide notes", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(1), 58-67
- OZBILGIN M.F. & TATLI A., (2008), *Global diversity management: an evidence-based approach*, London, Palgrave Macmillan, 386 p.
- PARADAS A., (2006), « Perception du développement durable par les dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes », Fribourg, *Actes du 8^{ème} CIFEPME*, <https://airepme.org/index.php?action=section&id=248&lang=fr>.
- PINEAU G. et LEGRAND J-L., (1993/2013), *Les histoires de vie*, Paris, P.U.F., « Que sais-je ? », n°2760, 5^{ème} édition, 128 p.
- QUAIREL F. et AUBERGER M.N., (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 40, n° 211-212, pp. 111-126.
- ROCHEBLAVE-SPENLE A-M., (1964/1970), *Les Rôles masculins et féminins, les stéréotypes, la famille, les états intersexuels*, Paris, Editions universitaires, coll. « Encyclopédie Universitaire », 2^{ème} édition, 356 p.
- SAHLINS M., (1976), *Culture and practical reason*, Chicago, University of Chicago Press.
- SAVALL H. et ZARDET V., (1992), *Le nouveau contrôle de gestion, Méthode des coûts-performances cachés*, Paris, Editions Comptables Malesherbes, 314 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., (1987/2001), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica, 4^{ème} édition, 401 p.
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., (2008), *Libérer les performances cachées des entreprises par un Management Socio-Economique*, Ecully, ISEOR, 2^{ème} édition, 180 p.

- SCHOTT A. et JURQUET M., (2013), *Pilotage des Ressources Humaines en PME - loin des modèles pour ne plus tarir les Hommes au travail*, Paris, L'harmattan, coll. « Un autre regard », 260 p.
- SUPIOT A. (dir.), (1999), *Au-delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission des Communautés Européennes, Paris, Flammarion, 321 p.
- SUPIOT A., (2006), « Les salariés ne sont pas à vendre », *Droit Social*, p. 264-273. [https://www.college-de-france.fr/media/etat-social-mondialisation-analyse-juridique-solidarites/UPL4665155945135983123_Les_salariés_ne_sont_pas_à_vendre.pdf](https://www.college-de-france.fr/media/etat-social-mondialisation-analyse-juridique-solidarites/UPL4665155945135983123_Les_salari%C3%A9s_ne_sont_pas_%C3%A0_vendre.pdf)
- THUDEROZ C., (2000), *Négociations, Essai de sociologie du lien social*, Paris, PUF, coll. « le Sociologue », 296 p.
- TREBULLE F.G., (2003), Responsabilité sociale des entreprises : l'entreprise et l'éthique environnementale, *Répertoire Dalloz Sociétés*, mars.
- VIOLAND-SANCHEZ E., (1998), "The Triune Brain and Learning: Practical Insights for the Classroom", p.27-33, in Joy M Reid *Understanding learning styles in the second language classroom*, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall Regents, 207 p.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., JACKSON Don D., (1971), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 280 p.
- WINNICOTT D-W., (1970/1963), « De la communication et de la non-communication », in *Processus de maturation chez l'enfant. Développement affectif et environnement*, Paris, Payot, p. 151-168, 259 p.
- WITTORSKI R., (1997), *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, L'Harmattan, 240 p.
- YIN R. K., (2009/2013), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc., 5th Ed., 312 p.