

Rencontres avec les acteurs du dialogue social

RENCONTRE AVEC FRANÇOIS ASSELIN, PRESIDENT DE LA CGPME

Dîner- débat le 18 novembre 2015 à La Défense



Les adhérents de notre association ont été accueillis par M. François ASSELIN, président de la CGPME, accompagné de Michel BERGERET et de Christophe SOUPIZET.

Après les échanges des mots d'usage avec le président de l'association des auditeurs, François ASSELIN s'attache à monter l'importance du réseau des petites et moyennes entreprises en France.

Les PME, pour la plupart des entreprises familiales, répondent souvent à un projet ponctuel mettant l'intérêt général au-dessus de l'intérêt particulier et répondent au bien commun.

François ASSELIN rappelle que « sur 3 millions d'entreprise en France, 1,650 millions comptent de 1 à 10 salariés et seulement 5000 appartiennent à la catégorie des grandes entreprises et on oublie trop souvent que sur le secteur marchand, les PME sont créatrices nettes d'emploi ».

Ses déplacements en visites d'entreprises l'ont convaincu de la capacité des PME à innover et à anticiper des initiatives reprises par le législateur.

Il regrette que la culture PME soit si absente des débats et du contenu des enseignements.

Management, dialogue et contraintes administratives

François ASSELIN s'appuie sur une expérience acquise sur le terrain en tant que chef d'entreprise d'une société de menuiserie-charpente industrielle occupant 140 salariés.

Il a acquis la conviction de l'importance de mieux se faire connaître des salariés de l'entreprise et, lui, de mieux connaître les collaborateurs de l'entreprise : mieux accueillir les jeunes embauchés et non pas seulement passer son temps dans les manifestations de départ à la retraite. Les dirigeants qui se plaignent de l'ingratitude des salariés qui quittent brutalement l'entreprise se doivent d'y réfléchir.

Ses propres constats l'ont amené à faire appel à un consultant pour développer le dialogue interne, mettre en place une politique d'entretiens individuels et réfléchir aux relations hiérarchiques.

« *Le management est plus subtil que le côté technique* » ajoute-t-il en citant le cas de l'ouvrier chevronné qui n'est pas toujours le meilleur tuteur de l'apprenti avec lequel il ne sait pas toujours bien partager son savoir.

« *Avec un management intelligent, on peut demander beaucoup à l'entreprise* » constate François Asselin.

Il en va de même dans le domaine des relations collectives. Les relations avec les délégués syndicaux ne sont pas une contrainte administrative mais un outil de management. Elles nécessitent de s'engager dans une démarche plus ouverte et plus moderne. C'est un enjeu pour montrer que l'entreprise est un « *bien commun* ». Si l'on n'entraîne pas tous les salariés dans le projet, on perd de la richesse. Il s'agit bien de mettre l'harmonie au cœur de l'entreprise.

La question du management est une question centrale qui est au centre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui, pour son entreprise, se décline en plusieurs objectifs (notamment gestion des déchets) qui fait l'objet d'une certification périodique par un organisme agréé.

Un tel système est certainement bien meilleur que les dispositifs de contraintes administratives sous forme d'amendes ou de pénalités administratives qui sanctionnent trop souvent des manquements formels.

Dialogue social, PME et Représentativité patronale

Le cadre du dialogue social a été déterminé trop souvent peu et par les DRH des grandes entreprises dont la culture n'est pas celle des PME, qui elles, ne peuvent s'offrir les services de DRH.

Les principes dégagés par le rapport Combexelle sont audacieux (principe de subsidiarité). La branche conserve toute sa place pour réguler les conditions de la concurrence.

François Asselin s'interroge sur le constat qui est fait sur le nombre trop important des branches : « *cela dérange qui ?* ».

L'initiative locale peut par des accords locaux peut faciliter le mieux vivre ensemble mais il faut prendre garde à éviter la loi de la jungle. Par exemple aujourd'hui beaucoup de chefs d'entreprises sont désespérés, ils ne peuvent accéder aux marchés publics sans faire appel aux salariés détachés. L'assouplissement de la réglementation doit permettre aux entreprises de décider de leur organisation mais avec un bornage conclu au niveau de la branche.

Des accords de filières pourquoi pas pour encourager la culture de la mutualisation qui reste faible. Elle apparait même en recul lorsque l'on observe les derniers accords nationaux interprofessionnels sur la formation professionnelle qui entraîne un effondrement de la formation professionnelle dans les entreprises de moins de 300 salariés.

Interrogé sur la question de la représentativité patronale, François Asselin constate que tout le monde avait pris acte de l'intervention du décret du 10 juin 2015 fixant les critères retenus pour apprécier la représentativité patronale et c'est avec colère que la CGPME avait pris connaissance de l'amendement qui visait à ne plus seulement prendre en considération le nombre d'adhérents mais également la taille des entreprises, amendement rejeté par la suite par le Sénat. « *Difficile de remettre en cause une situation existante depuis 60 ans* » observe-t-il. Un accord à trois sur cette question va être difficile à trouver.

Les mêmes spécialistes se sont interrogés sur comment faire évoluer le dialogue social dans les PME et pouvoir négocier les adaptations locales nécessaires mais ce sont les mêmes qui ont inventé le dispositif pénibilité. Il me paraît plus choquant que les salariés aux métiers exposés puissent partir plus tôt à la retraite. Heureusement, la CGPME est intervenue pour demander la mise en place d'un dispositif de déclaration moins contraignant.

Pénibilité et image des métiers

Le terme « pénible » heurte : comment donner envie de débiter un métier pénible ? On devrait parler de travail plus exposé.

La question devient cruciale avec l'importance des départs à la retraite qui s'annoncent. C'est pourquoi son entreprise, pour renforcer l'attractivité du secteur, s'est engagée dans une démarche de présentation des métiers du bâtiment dans les collèges en insistant sur leur variété et la fonction d'ascenseur social de ces métiers. Le résultat : le CFA de Parthenay a fait le plein mais l'entreprise a également réfléchi à l'accueil des alternants en organisant des journées d'intégration mais également en insistant sur les exigences du métier. L'accompagnement se poursuit chaque année à travers un bilan annuel au cours duquel le salarié est invité à acquérir des qualifications nouvelles telle que le Bac Professionnel à l'issue d'un CAP, puis un BTS.

L'aventure de la participation à la construction de l'Hermione a été un formidable moteur.

François ASSELIN ajoute qu'il apprend beaucoup de ses salariés sans nier les difficultés qui ont pu apparaître. Il a été obligé de procéder à des licenciements.

L'entreprise ne peut pas tout. On ne peut lui demander ce que n'ont pas su faire ni les parents, ni l'éducation nationale. Il observe cependant que la passage de certains jeunes par le groupement d'employeurs pour l'emploi et la qualification peut constituer une bonne solution.

Simplification du code du travail

François Asselin reste prudent sur cette question, le code du travail correspond à notre culture mais quelquefois il va trop loin dans le détail ; *« il faut toiletter ce qui descend trop dans l'organisation de l'entreprise »* dit-il.

La loi Rebsamen va dans le bon sens : regrouper les instances, diminuer le nombre de réunions et alléger les contraintes dans le fonctionnement des instances.

Mais un vrai frein à l'emploi est le seuil de 50 salariés. Beaucoup de PME hésitent à le franchir. Elles n'ont pas les moyens de s'offrir le luxe de recruter un DRH, leurs résultats financiers sont trop faibles, elles sont trop fragiles et trop peu rentables. Par exemple, sa propre entreprise avec 140 salariés n'a pas de DRH. Mutualiser la fonction entre plusieurs entreprises est une voie à explorer.

De même pour les organisations syndicales, l'organisation du 1^{er} tour des élections dans les petites entreprises est aussi un défi.

« Expérimentons le doublement des seuils ! » lance-t-il *« puis au terme de l'expérience, faisons le bilan. »*

Une interrogation : ne faut-il pas un peu moins de sécurité, pour avoir un peu plus de liberté. Beaucoup de chefs d'entreprise n'embauchent plus en raison des difficultés de la rupture. L'angoisse de l'ardoise. Même si l'on gagne au bout de trois ans, ce sont soucis et nuits blanches. Certes, il y a désormais la rupture conventionnelle mais ce ne sont que les grandes entreprises qui en maîtrisent les procédures.

Pour conclure, la CGPME souhaite un approfondissement des relations entre partenaires sociaux. François Asselin considère que la France a besoin de corps intermédiaires. Que ce soit du côté patronal ou syndical, cela nécessite un effort de formation important pour pouvoir apprendre à cheminer ensemble. Des initiatives locales comme le CISTE (Carrefour de l'Innovation Sociale pour le Travail et l'Emploi NDLR) peuvent y contribuer.