

LE DROIT SOCIAL COMME MISE EN ACTE D'UNE GRH

Catherine DERVAUX

Enseignante à la Faculté Libre des Sciences Economiques de Lille

Enseignant-chercheur à l'IAE de Lille

INTRODUCTION

Notre expérience professionnelle nous a fourni l'occasion d'observer que les dirigeants d'entreprise et singulièrement ceux de P.M.E., n'ont pas du droit social une perception neutre et objective, mais que, bien au contraire, celle-ci varie :

* d'une part, selon leur degré de connaissance en la matière,

* d'autre part, selon des déformations venues soit de leur intérêt avide pour des dispositions dont on dit partout qu'elles sont miraculeuses (la flexibilité de l'emploi par exemple), soit de leurs peurs (du «syndicat», de l'Inspecteur du Travail).

Dans cette même perspective, nous avons admis a priori que cette perception est le produit de facteurs liés :

- à la situation économique et sociale de l'environnement,
- à la situation économique et organisationnelle de l'entreprise,
- à la personnalité du dirigeant lui-même,^{1 2 3}

ainsi que l'explicite la figure 1.

L'objectif de notre présentation est de valider cette observation et ce présumé, et de cerner avec plus de précision comment la représentation que les dirigeants de PME ont du droit social, influence leur utilisation de ce droit comme outil de gestion, et par là-même leurs pratiques de GRH.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur une enquête exploratoire réalisée en 1993 auprès de dirigeants de PME, et appelée à être reprise et approfondie dans le cadre d'une thèse de doctorat.

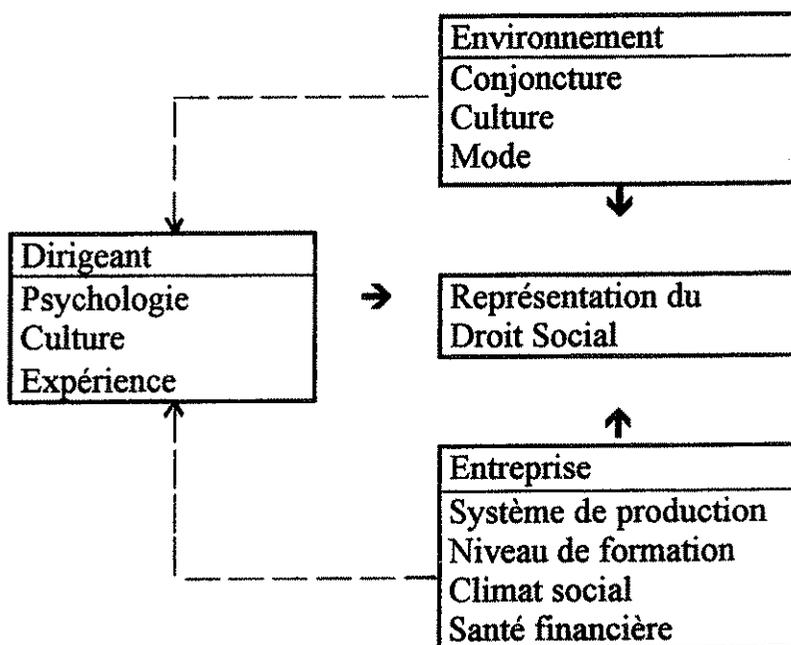


Figure 1 - Les déterminants de la représentation du droit social

Ainsi, après avoir rappelé les éléments d'ordre théorique qui ont servi de support à notre travail, nous trierons et analyserons les résultats de notre enquête.

I. LES FONDEMENTS CONCEPTUELS : LA THEORIE DES REPRESENTATIONS

A. DEFINITION ET APPROCHE DES REPRESENTATIONS

Denise JODELET⁴, définit la représentation comme étant «le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique». La représentation est donc un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à un objet ou une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même (son histoire, son vécu), par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens que le sujet entretient avec le système social.

On peut donc distinguer deux types de représentations :

1. Les représentations collectives, fruits de l'histoire ou d'influence de nature sociologique ou psychosociologique qui (co)produisent les idéologies et les mentalités.

2. Les représentations individuelles provenant de l'être profond, de l'histoire de l'individu et de son éducation. Celles-ci influencent les structures mentales qui servent à l'action.

En effet, à une représentation correspond un type de comportement.

Cette dimension individuelle des représentations a été développée notamment par Don HELLRIEGEL, John W. SLOCUM et Richard W. WOODMAN.⁵

La représentation sociale a une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement et d'orientation des conduites et des communications.

Une approche particulière des représentations, dite constructiviste et développée par l'école de PALO ALTO⁶, nous montre qu'elles peuvent concourir à l'établissement d'une vision de la réalité

- soit au niveau individuel, chacun interprétant le réel à la lumière de ses anticipations, l'observant en fonction de ses besoins,

- soit au niveau d'un ensemble social. La représentation est alors homogène et partagée par tous les membres du groupe, de même qu'ils partagent une langue. En ce sens, c'est un outil de pouvoir.

En effet, pour ce qui est de la part de l'individuel et du collectif dans les représentations, on constate parfois que la pensée individuelle reste muette au profit des représentations collectives dans le but éventuel d'affirmer son appartenance à un groupe.

Citons l'exemple que nous aurons l'occasion de développer des organisations patronales et de leur influence.

B. LE FONCTIONNEMENT DES REPRESENTATIONS

Cette approche constructiviste des représentations que Gareth MORGAN⁷ a prolongé en évoquant l'invention de la réalité, illustre comment ces dernières déterminent non seulement la réalité, mais aussi les logiques d'action.

Raccrochant cette notion au droit social, nous pouvons proposer le schéma suivant :

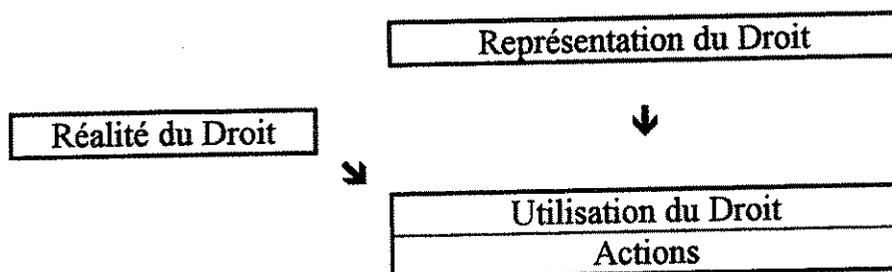


Figure 2 - Le fonctionnement des représentations

Ce décalage entre la réalité du droit et son utilisation provient du décalage entre le monde réel et le monde perçu.

En élargissant l'approche constructiviste, il est possible de proposer trois fonctions des représentations qui adhèrent complètement à notre sujet. On peut en effet constater que les représentations :

1. décrivent avec des faits
2. expliquent avec des savoirs
3. prescrivent avec des lois

1. Affirmer que les représentations décrivent avec des faits, c'est faire référence à l'environnement économique général et son influence sur le contexte actuel de l'entreprise, mais aussi à l'utilisation «maison» qui est faite du droit social, à savoir l'application de certaines dispositions en marge des textes.

2. Les représentations expliquent avec des savoirs, qui sont du domaine soit de la connaissance spontanée, innée du dirigeant : ce qui est appliqué «machinalement» ; soit de la connaissance induite, acquise devant un problème particulier, c'est le droit comme recours

3. Les représentations prescrivent avec des lois qui peuvent revêtir la forme d'interventions extérieures comme celle de l'Inspecteur du Travail ou de divers services administratifs, ou être symbolisées par le Code du Travail et son application obligée.

En poussant encore le raisonnement, nous parvenons à une grille «définitive», qui se décompose en quatre parties :

* la connaissance innée du dirigeant en la matière et les applications «maison» du droit social pour en faire le droit «naturel», ou neutre

* la connaissance acquise par le dirigeant face à un problème pour en faire le droit «recours» ou tactique

* les contraintes pesant sur le chef d'entreprise et les interventions ou ingérences extérieures (l'Inspecteur du Travail par exemple) pour en faire le droit «contraignant» ou risqué

* les possibilités qu'offre le droit d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise en optimisant le Gestion des Ressources Humaines, c'est le droit «opportunité» ou stratégique.

II. L'ENQUETE : DESCRIPTION DU TERRAIN

Le terrain d'analyse est composé de deux types de population distincte : les dirigeants de P.M.E. à proprement parler et les «experts».

Il nous est en effet apparu pertinent d'élargir le champ des investigations et ainsi d'interroger en sus des «utilisateurs» du droit social que sont les chefs d'entreprise, des «experts» connaissant le sujet et investis d'un rôle plus ou moins strict de prescripteur.

Cette étiquette d'«expert» recouvre deux sous-catégories spécifiques :

- les inspecteurs du travail, stricts prescripteurs des obligations légales

- les représentants d'organisations patronales appelés à la fois à diffuser la position officielle de leur organisation et à conseiller les chefs d'entreprise adhérents.

Secteur d'activité	Taille	moins de 10 salariés	de 10 à 49 salariés	de 50 à 99 salariés
Produits industrie pétrolière - Entreprise A		X		
Restauration - Entreprise B			X	
Produits blanchisserie ou hôpitaux - Entreprise C			X	
Articles sanitaires et chauffage - Entreprise D			X	
Affichage - Entreprise E			X	
Confection - Entreprise F				X
Tissus enduits - Entreprise G			X	
Concession automobile - Entreprise H				X
Menuiserie aluminium - Entreprise I			X	

Tableau 1 - Le terrain d'enquête

La composition de la population de chefs d'entreprise interrogés répond à deux caractéristiques :

- le choix de la PME, entrant dans le champ de notre préoccupation,
- la diversité des secteurs d'activité.

Le produit de ces caractéristiques nous a ainsi permis d'aboutir à l'échantillon suivant, les tranches d'effectif retenues correspondant aux classifications communément admises de :

Très petite entreprise - de 10 salariés
Petite entreprise de 10 à 49 salariés
Moyenne entreprise de 50 à 99 salariés

La méthode retenue a été celle de l'entretien semi-directif

III. LES RESULTATS

A. LA SYNTHÈSE : LA GRILLE DE L'UTILISATION

Le canevas de lecture en est le suivant :

- les items inscrits en gras et italique ont été, dans ce cadre d'utilisation, cités au moins deux fois par nos interlocuteurs
- les items reliés entre eux sont ceux qui font l'objet d'une perception différente selon les dirigeants rencontrés

Ainsi, les relations paritaires font l'objet de trois discours différents :

Premier discours,

* en ce qu'elles sous-entendent sinon un partage du pouvoir, du moins une concertation obligatoire avec les représentants du personnel, les relations paritaires peuvent être vécues par certains patrons comme une atteinte à leur autorité personnelle, donc un risque.

Voilà un bon exemple de prophétie auto-réalisée : le chef d'entreprise qui voit les instances représentatives du personnel comme une limite à son pouvoir se montre peu ouvert à leur égard, amenant celles-ci à lancer, parfois par provocation, une action revendicatrice vive, amplifiant et justifiant par là-même la crainte du dirigeant.

Deuxième discours,

* comprises principalement sous l'aspect «mise en oeuvre de la procédure électorale», les relations paritaires sont gérées «naturellement»

par les entreprises, d'où leur caractère de neutralité.

Troisième discours,

* si en revanche elles sont considérées par les chefs d'entreprise comme une possibilité de faire passer au personnel un message mobilisateur, d'expliquer et clarifier les objectifs de l'entreprise afin de les faire partager au plus grand nombre, alors les relations paritaires deviennent un levier pour renforcer la cohésion de l'entreprise et prennent une place stratégique.

B. L'ANALYSE

1. LES POINTS DE RENCONTRE

La présentation des points de rencontre se fera en suivant la grille des types d'utilisation.

1. La menace ou droit contraignant

Deux thèmes recueillent à ce propos l'ensemble des suffrages, ce sont

* la lourdeur et la rigidité des textes d'abord, le décalage existant entre l'esprit et la lettre des réglementations qui font que «en voulant limiter les dégâts, le droit social en provoque à long terme».

* ensuite, le déséquilibre généralement ressenti entre les devoirs des employeurs et les droits des salariés au bénéfice de ces derniers.

Une expression révélatrice a été employée pour signifier cet état de fait : «On n'est plus patron, on est devenu employeur».

2. La neutralité ou droit naturel

Un élément s'impose, c'est la gestion globale des droits et obligations des salariés, autrement et plus classiquement baptisée «administration du personnel». Généralement bien entrée dans les mœurs, elle est appliquée dans les entreprises sans soulever de remarques ni de passions particulières, hormis le cas spécifique de certains secteurs d'activité qui, comme le bâtiment, connaissent une réglementation pointilleuse.

3. La tactique ou droit recours

Entrent donc là en jeu toutes les dispositions qui sont à même de répondre à un besoin précis de l'entreprise.

Sans trop de surprise, on y trouve, avancées par les employeurs, toutes les mesures favorisant

NEUTRALITE	STRATEGIE
<ul style="list-style-type: none"> * <i>Gestion globale des droits et obligations de l'employeur et des salariés</i> * Penser au droit dans la gestion pour en tenir compte au niveau de la décision * <i>Gestion des systèmes d'insertion</i> * <i>Relations paritaires</i> * <i>Relations Inspecteur du Travail</i> * Aménagement du temps de travail "maison" 	<ul style="list-style-type: none"> * Rôle de l'employeur et responsabilité sociale * <i>Système de rémunération - intéressement</i> * <i>Formation</i> * <i>Relations paritaires - concertation</i> * Amélioration des conditions de travail * Gestion des contrats
RISQUE	TACTIQUE
<ul style="list-style-type: none"> * Contrainte, mais somme toute normale * <i>Rigidité, lourdeur, décalage entre lettre et esprit</i> * Relations Inspecteur du travail * Protection des salariés, <i>déséquilibre entre droits et devoirs</i> * <i>Licenciement</i> : procédure, plan social * Relations paritaires * Formation * Coût * Evolution trop fréquente 	<ul style="list-style-type: none"> * "Arme contre les patrons qui abusent" * Relations Inspecteur du Travail * Flexibilité * Incitations à l'embauche

Figure 3 - Grille synthétique des résultats

la flexibilité (principalement en période de suractivité) : heures supplémentaires, contrat à durée déterminée, travail intermittent, ainsi que toutes les incitations à l'embauche : contrat de qualification, exonérations diverses...

4. La stratégie ou le droit opportun

La question posée ici est de savoir en quoi les dirigeants de P.M.E. peuvent utiliser le droit social pour optimiser la gestion de leur entreprise.

Les réponses ici sont de deux ordres :

* Le système de rémunération, outil de motivation du personnel par le biais de primes de productivité ou des éléments de rémunération différenciée (participation, intéressement).

Notons cependant que certains employeurs voient dans l'intéressement un instrument non exempt d'effets pervers puisque «une fois qu'il a été versé, il est considéré comme dû les années suivantes».

* La formation, véritablement conçue dans ce cas précis comme un investissement de l'entreprise pour améliorer le niveau de qualification de ses hommes, même si le premier intéressé est le dirigeant lui-même !

2. LES POINTS DE DIVERGENCE : LA PERCEPTION GLOBALE DU DROIT SOCIAL

Le droit social est, selon les cas, contraignant, neutre, tactique ou stratégique. Comment l'expliquer ?

* Le droit social peut être d'abord un risque parce que «même si la défense des travailleurs est une chose normale, c'est globalement une contrainte», une atteinte au pouvoir de l'employeur, un empêchement de tourner en rond, envers lequel la seule attitude possible est de la rejeter en bloc.

* Le droit social peut être aussi neutre en ce sens qu'il faut «y penser et en tenir compte au niveau de la prise de décision», exactement comme un autre élément de l'environnement.

* Lorsqu'on présente ensuite le droit social comme tactique, c'est dans la mesure où il est une «arme contre les patrons qui abusent» et qu'il peut donc être utilisé par les employeurs comme un instrument d'autorégulation.* L'aspect stratégique du droit social enfin est synonyme de développement et de vision à long terme. Le dirigeant qui en a cette image le conçoit comme un moyen de promouvoir une éthique personnelle et de donner corps à la notion de responsabilité sociale du chef d'entreprise.

3. LES APPORTS DES EXPERTS

De façon un peu inattendue, et à quelques nuances près, si la forme se révèle parfois différente, inspecteurs du travail et membres de syndicats professionnels se rencontrent sur le fond et adoptent des positions plutôt voisines, que nous allons résumer :

1. Le sentiment général d'abord : le droit social n'est ni une contrainte, ni un outil, car il n'est même pas une préoccupation.

2. L'influence reconnue de la taille et de la santé de l'entreprise sur la conception du droit social de son dirigeant.

En effet, plus la taille de l'entreprise augmente, plus le dirigeant aura tendance à s'impliquer dans les questions sociales et donc à approfondir la connaissance qu'il en a.

Par ailleurs, une entreprise en bonne santé sera naturellement moins «regardante» sur les applications coûteuses de la législation, et plus portée sur les innovations en matière de système de rémunération, et sur les investissements en matière de formation.

3. Le niveau de connaissance des chefs d'entreprise est de façon générale jugé faible ; la politique d'information étant caractérisée par une absence de vision prospective. Les dirigeants ne s'informent pas en prévision, mais uniquement en cas de besoin, ils ne réagissent que face à l'événement.

Les syndicats professionnels se voient pour le coup transformés en «pompiers», alertés une fois que le «feu social» est déclaré.

Au quotidien donc l'application du droit social se fait en dehors du cadre légal. On retrouve la notion de droit naturel. Mais les inspecteurs du travail se joignent aux syndicats patronaux pour ne pas accuser les dirigeants de mauvaise foi systématique, pour leur accorder des circonstances atténuantes.

«Ils ont le sentiment de ne pas pouvoir faire autrement».

Les obstacles auxquels se heurte une application rigoureuse des textes existent effectivement. C'est d'abord une législation dénoncée comme complexe par les organisations professionnelles, et à tout le moins très évolutive. C'est ensuite, et surtout, l'emploi du temps du dirigeant lui-même.

«Dans une P.M.E., c'est la même personne qui se bat partout». «La priorité, c'est de faire tourner la boutique».

PERSPECTIVES

Dans une logique de recherche de perspectives d'évolution, il nous apparaît que,

pour lever les résistances des chefs d'entreprise face au droit social et atteindre ainsi la représentation qu'ils s'en font, deux démarches complémentaires de changement sont susceptibles d'être exploitées : l'amélioration de l'environnement et la modification des attitudes elles-mêmes.

* Améliorer l'environnement

Même si c'est un vœu pieux, nous entendons par là, alléger, simplifier, rendre plus transparent l'environnement institutionnel, et faciliter l'accès à l'information.

Cette démarche est de la responsabilité des pouvoirs publics. Traditionnellement, et ceci va dans son sens, de nombreux politiques de tous bords, proclament leur intention de simplifier les règlements administratifs. Des progrès ont été accomplis, mais il reste beaucoup à faire. Est-il irréaliste d'imaginer davantage de fluidité entre les services du Ministère du Travail, détenteurs du savoir et souvent initiateurs de la réglementation, et les dirigeants d'entreprise, demandeurs d'informations ?

* Modifier les attitudes

Notre travail nous a permis de mettre en évidence certaines variables. Nous souhaitons insister sur le fait qu'elles sont aussi des leviers d'action pour modifier les attitudes et changer les mentalités.

Nous ne prendrons qu'une illustration.

Pour promouvoir l'utilisation tactique, et séduire ainsi le chef d'entreprise pragmatique et opportuniste, pourquoi ne pas réorienter le ressenti des chefs d'entreprise et ébranler certaines

de leurs certitudes idéologiques ; en montrant que le droit social est un des moyens d'améliorer la productivité et la compétitivité. Ainsi, les dispositifs d'aménagement du temps de travail ne seraient rien d'autre qu'une possibilité donnée aux entreprises de dégager des gains de productivité par une synchronisation des rythmes économiques et sociaux, pour reprendre l'exposé de Xavier BARON⁸ dans un article publié dans la Revue Française de Gestion.

Reste que la modification des attitudes suppose également que les dirigeants soient intimement persuadés de l'intérêt, sinon de la nécessité, qui existe pour eux de faire évoluer leurs mentalités et qu'ils soient prêts à entendre des discours porteurs de ce message.

A cet égard, les contenus pédagogiques d'actions de formation spécifiquement destinées aux dirigeants ont encore de nets progrès à accomplir.

Devant l'insuffisance des réponses apportées par la formation, nous faisons nôtre l'opinion d'Henri MAHE de BOISLANDELLE⁹, pour qui le meilleur vecteur de cette persuasion ne peut être ni les déclarations de gourous réputés, ni les pouvoirs publics, mais bien plutôt l'influence de pairs, déjà acquis à la «remise en cause». La sensibilisation du dirigeant par ses pairs (autres chefs d'entreprise, organisations professionnelles) peut effectivement être qualifiée de «stratégie prépondérante». Les experts que nous avons rencontrés le sentent bien.

Cette action sur l'opinion des dirigeants, illustrée par des expériences tangibles de réussite et de progrès de l'entreprise, peut tout à fait bien être entretenue et relayée par des colloques ou journées d'échanges organisées par des structures professionnelles, dont l'impact n'est plus à démontrer.

1 Pierre LOUART - Pour un développement des petites entreprises à partir des aides institutionnelles - IAE de Lille

2 Jean-Claude ETTINGER - Le profil psychologique du créateur d'entreprise - Revue Française de Gestion - Juin 1983

3 Jacqueline LAUFER - Comment on devient entrepreneur - Revue Française de Gestion - Novembre 1975

4 Les représentations sociales - Denise JODELET - PUF - 1991

5 Management des organisations - Don HELLRIEGEL, John W. SLOCUM, Richard D. WOODMAN - De Boeck Université - 1992

6 Grégory BATESON - Paul WATZLAWICK

7 Images de l'organisation - Gareth MORGAN - Editions ESKA - 1989

8 L'aménagement du temps de travail : un outil de gestion - Xavier BARON - Revue Française de Gestion - Juin 1986

9 Gestion des Ressources Humaines dans les PME - Henri MAHE de BOISLANDELLE - Economica - 1988

BIBLIOGRAPHIE

- X. BARON : L'aménagement du temps de travail : un outil de gestion, Revue Française de Gestion, Juin 1986
- G. BATESON : La nature et la pensée, Editions du seuil, 1984
- J. C. ETTINGER : Le profil psychologique du créateur d'entreprise, Revue Française de Gestion, Juin 1983
- D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM; R.W. WOODMAN : Management des Organisations, De Boeck Université, 1992
- D. JODELET : Les représentations sociales, PUF, 1991
- J. LAUFFER : Comment on devient entrepreneur, Revue Française de Gestion, Novembre 1975
- P. LOUART : Pour un développement des petites entreprises à partir des aides institutionnelles, IAE de Lille
- H. MAHE de BOISLANDELLE : Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Economica, 1988
- G. MORGAN : Images de l'organisation, Editions ESKA, 1989
- P. WATZLAWICK : La réalité de la réalité, confusion, désir, formation, communication, Editions du seuil, 1978