

# LES DEUX TEMPS DE LA RELATION ENTRE DROIT SOCIAL ET G.R.H.

Christine GAVINI

*E.N.S. de Cachan C.E.R.E.T.E.B.*

L'observation d'un service du personnel d'une entreprise de moyenne ou grande dimension nous apprend que dans de nombreuses situations, G.R.H et droit social sont mobilisés simultanément par les acteurs sociaux. Une part importante des pratiques de gestion est en effet encadrée par des règles juridiques : contrat de travail, protection sociale, relations collectives du travail, négociation, représentation du personnel, participation etc. Aussi le praticien de la Gestion des Ressources Humaines doit-il connaître et intégrer le droit social à sa décision. Le plus souvent d'ailleurs, il est aidé d'un juriste ou est lui-même issu d'une formation juridique. On imagine mal en effet un responsable des ressources humaines d'une entreprise ignorant les principes du droit du travail ou de la protection sociale. A toutes les étapes de la relation de l'employeur avec les salariés, le droit encadre ses actions : embauche, rédaction du contrat de travail, rémunération, formation, hygiène et sécurité, ou encore licenciement. Une grande partie de ses interlocuteurs, notamment les représentants du personnel, possèdent une bonne culture en droit social et font usage des règles en vigueur dans les rapports qu'ils entretiennent avec lui (respect des procédures et des prescriptions juridiques). Il existe donc une forte imbrication, dans la G.R.H. pratique, entre droit social et gestion.

Celle-ci n'a pourtant pas son pendant dans l'analyse que la G.R.H. propose des relations au sein de l'organisation. Une grande partie des manuels de G.R.H actuels ne font allusion au droit que de manière incidente. Les multiples stages de formation de l'encadrement au "management des ressources humaines" négligent le plus souvent les aspects juridiques élémentaires de cette activité. Il semble donc qu'existe une relative disjonction entre l'analyse gestionnaire

et les apports du droit social. On peut s'étonner du paradoxe que constitue l'opposition entre l'importance des règles juridiques dans la pratique quotidienne de la gestion du personnel et sa faible reconnaissance dans la G.R.H. théorique. Historiquement, la fonction personnel et le droit social naissent et se développent sensiblement durant les mêmes périodes (1880-1975 selon J-P Bouchez, cf 3), mais semblent suivre des voies parallèles, au moins au début.

Ce paradoxe est d'autant plus remarquable que la gestion d'une manière générale n'ignore rien des règles juridiques dans les autres domaines. Que l'on songe pour s'en convaincre à la réglementation économique (droit de la concurrence, normes techniques), au droit de la responsabilité civile (produits défectueux par exemple) ou des restructurations (fusion, absorptions etc.).

C'est pourquoi il m'a semblé intéressant de réfléchir aux relations qui unissent, au niveau de l'analyse, droit social et Gestion des Ressources Humaines. Je tenterai de montrer que ces deux sciences sociales s'ignorent moins qu'il ne peut apparaître au premier abord, et que leurs relations ont connu une évolution significative ces dernières années. Quelles sont les caractéristiques essentielles de cette relation trouble entre G.R.H et droit social ? Par quel biais ces deux disciplines s'interpénètrent-elles ? En particulier, quel est le statut que la G.R.H. réserve à la règle juridique par rapport aux règles de gestion ?

Il me semble que l'on peut distinguer deux temps dans la réflexion sur les rapports entre droit et gestion du personnel. Mon propos n'est pas de décrire des étapes chronologiques, ce qui nécessiterait une recherche beaucoup plus approfondie et nuancée, mais de tracer les phases logiques du déroulement de cette réflexion. Je

décrierai donc des types-idéaux des modes de réflexion courants en gestion pour souligner l'évolution des conceptions, tout en sachant qu'aucun de ces types n'a eu d'existence historique sous cette forme. Compte tenu de l'objet de ce congrès, qui est centré sur la G.R.H., nous étudierons ici la manière dont les concepts et notions juridiques sont "reçus" et intégrés par la gestion plutôt que d'envisager les incursions du droit dans la gestion. Nous montrerons également comment la prise en compte par la G.R.H. du droit social lui permet de pénétrer mieux les ressorts de l'action sociale dans l'entreprise.

On peut, me semble-t-il, considérer dans un premier temps que droit social et G.R.H. correspondent à des formes de rationalités différentes, qui s'opposent à une forte interpénétration des notions et modes de raisonnement de chacune de ces deux disciplines (première partie). Dans un second temps, on peut montrer que l'ouverture de la G.R.H. au droit social, qui se caractérise notamment par une prise en compte plus complète de la nature de la règle juridique permet malgré tout une approche commune des phénomènes sociaux à l'oeuvre dans l'entreprise (deuxième partie).

### **Premier temps : Les obstacles à la réception du droit social par la G.R.H.**

Les deux champs disciplinaires que sont la gestion des ressources humaines et le droit social mobilisent des modes de raisonnement divergents, qui semblent s'ignorer mutuellement. Cette difficulté originelle fait obstacle à la pénétration des concepts juridiques dans la G.R.H., et les prescriptions pratiques de cette dernière négligent l'existence des règles de droit social.

### **Deux types de rationalité divergents**

Ces deux disciplines correspondent en effet à des formes de rationalité différentes, voire contradictoires. Le droit social emprunte une partie de ses références au registre de la lutte ouvrière, qui traduit ses origines (le droit du travail a été considéré par certains comme "un droit de classe", cf 16). Il se caractérise par l'obtention par les salariés d'une série de "droits" reconnus après des conflits les opposant au patronat. Cette conception tend à faire de la règle une "concession" managériale au salarié. Elle repose sur une vision conflictuelle des relations professionnelles : entre salariés et direction, il existe une opposition d'intérêts immuable, qui se traduit dans le contrat de travail par le principe de la subordination du salarié : "dans une société démocratique,

le droit du travail est issu très directement de l'expression d'intérêts économiques divergents entre employeurs et salariés qui recourent à des procédés de pression fort variés" (cf 8).

En contrepartie de la subordination du salarié à l'employeur, le droit social a pour fonction d'obtenir pour les salariés des garanties et des droits qui les protègent de l'arbitraire dont est susceptible de faire preuve l'entreprise. Selon la Constitution de l'Organisation Internationale du Travail, le travail n'est pas une marchandise, ce qui justifie que le contrat de travail se différencie d'autres formes de contrats. Ce principe trouve sa traduction dans des règles telles que l'irrenonciabilité des normes établies en faveur des salariés, ou la combinaison des sources juridiques dans un sens qui ne peut être que favorable au salarié (ce qui signifie que l'employeur ne peut pas renoncer à appliquer une règle favorable au salarié, et qu'en cas de conflit entre deux normes, seule la plus favorable doit être mise en oeuvre).

Ce droit se caractérise donc par une approche collective des relations du travail : le salarié est considéré comme le membre d'une communauté à laquelle sont reconnues des garanties, mais ne possède pas de droits en tant qu'individu. Le contrat de travail, qui définit la relation personnelle du salarié à son entreprise, est inséré dans un ensemble de normes générales qui l'encadrent fortement.

A contrario, schématiquement, on peut dire que la G.R.H. adopte une rationalité qui est d'ordre gestionnaire, dont le critère principal est l'efficacité. Elle emprunte une partie de ses références à la gestion ou à la psychologie sociale. Son approche est d'abord consensuelle : l'efficacité productive est supposée résulter d'efforts communs de la direction et des salariés poursuivant un même objectif dans l'entreprise. Elle porte sa réflexion sur le rôle du gestionnaire plus que celui des représentants du personnel. Celui-ci apparaît comme une figure capable d'harmoniser l'ensemble des intérêts en présence dans l'entreprise et d'assurer simultanément la satisfaction du salarié et celle de l'employeur. Par conséquent, la G.R.H. repose sur une conception individualiste des relations professionnelles. Les salariés sont envisagés en tant qu'individus porteurs de savoir-faire et de savoir, dont l'entreprise doit mobiliser les compétences. La fonction de la réflexion en G.R.H. est d'accroître l'efficacité de cette mobilisation.

Droit social et G.R.H. se caractérisent donc par deux types de rationalités divergentes, qui semblent s'ignorer mutuellement. Dans cette

perspective (qui correspond approximativement aux premiers travaux de G.R.H.), il n'existe quasiment aucune réflexion conjointe entre les deux champs disciplinaires. La G.R.H. ne fait pas porter sa réflexion sur le droit et envisage l'entreprise comme un lieu a-juridique. Lorsque la règle de droit est évoquée, c'est le plus souvent comme une concession du gestionnaire, par rapport à un modèle pur dans lequel l'harmonie des relations professionnelles n'existe que grâce à l'intervention judiciaire du gestionnaire.

### *Une conception réductrice de la règle juridique*

Mais dans la plupart des organisations de taille importante, il existe au moins une prise en compte limitée du droit social par la G.R.H. Au plan de l'analyse, le droit est considéré comme une donnée appartenant à l'environnement de l'organisation, et que le gestionnaire doit intégrer à ses préoccupations. Au niveau des pratiques, la règle juridique est conçue comme une contrainte extérieure à l'entreprise.

Une conception assez sommaire de l'organisation, selon laquelle celle-ci serait alimentée par un certain nombre de "flux d'entrée" et produirait divers "flux de sortie", présente les règles juridiques comme une part importante des flux d'entrée qui sont imposés à l'entreprise par son environnement (Etat, branche d'activité etc.) (cf 13). Sur le fond, la réflexion de la G.R.H. sous cette forme est peu différente des présupposés que nous avons mis en évidence ci-dessus : une vision individualiste des relations professionnelles, une approche essentiellement consensuelle et reposant sur des considérations de psychologie sociale. Cette conception s'accommode mal des règles de droit. Ces dernières sont perçues comme des facteurs de rigidité au sein d'une organisation dont la flexibilité est recherchée. Les règles viennent donc contrarier les objectifs de la G.R.H. Il faut chercher à en limiter l'importance et à réduire leur impact sur la marge de liberté de l'organisation. Ce type de réflexion se traduit par le discours sur le dérèglementation et la flexibilisation des entreprises.

Cette approche repose sur une conception extrêmement réductrice de la règle juridique. En effet, la règle est conçue comme "une règle de conduite obligatoire et générale, dont la sanction est assurée par la puissance publique" (cf 10). Selon ce point de vue, la règle est ce qui distingue l'effectivité du droit (la stricte application) et son ineffectivité (violation ou ignorance de la loi). En

outre, la règle a vocation à régir des conduites, c'est-à-dire des comportements, des actions. Il faut d'ailleurs reconnaître qu'une partie non négligeable des juristes accréditent cette définition.

Or, il est possible de montrer que ces caractéristiques de la règle ne rendent pas compte de l'ensemble des dimensions que peut revêtir le droit social. A une définition de la norme comme règle de conduite il est préférable de substituer une conception plus large, selon laquelle la règle serait un "modèle", ou encore un étalon, au sens de M.P.Amselek (cf 1, 10 et 14). Dans cette perspective, la règle a une fonction d'instrument de mesure (ou d'évaluation) des activités humaines. Elle définit les actes socialement valorisés. Elle détermine comment "les choses doivent être". Dans ce cas, la règle ne se conçoit jamais de façon isolée mais fait partie d'un système normatif (ce qui est socialement valorisé dépend du type de cadre dans lequel on se situe).

En second lieu, cette conception des relations entre droit et G.R.H. envisage uniquement le droit externe à l'entreprise, c'est-à-dire le droit étatique ou conventionnel, interprofessionnel ou de branche. Or, il est important de remarquer qu'une partie non négligeable des règles qui régissent les ressources humaines sont d'origine interne à l'organisation. C'est bien évidemment le cas des accords d'entreprise (aménagement-réduction du temps de travail, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, salaires, intéressement, participation), ou encore du règlement intérieur, qui relève du pouvoir unilatéral de l'employeur. Mais il existe également d'autres règles dont le statut juridique est plus confus, mais qui constituent des modes privilégiés de gestion de la main d'oeuvre : circulaires, notes de service etc. Enfin, il ne faut pas négliger d'inclure au droit social l'ensemble des règles que forment ce que le juriste appelle les usages, et qui est spécifique à chaque entreprise. Ce type de règles est bien souvent envisagé par le gestionnaire sous l'appellation "culture d'entreprise", mais rarement dans sa dimension juridique (cf 9).

Enfin, cette représentation du droit par la G.R.H. est sommaire parce que seule une vision statique des règles juridiques est envisagée. Le droit social est considéré comme inadapté aux évolutions récentes du contexte économique et technique. Or, l'une des particularités de ce droit est au contraire l'importance des modifications qu'il connaît au fil du temps. Il suffit de suivre l'évolution d'une norme telle que la durée du travail pour s'en convaincre (cf 6). L'histoire du droit social est faite de "corsi" et de "ricorsi" c'est-

à-dire de marches en avant et de retours en arrière, qui traduisent l'évolution des conditions dans lesquelles s'élaborent ces règles (cf 12).

La conception du droit social par la G.R.H. dans ce premier temps repose donc sur une notion très pauvre de la règle. Elle relève également, nous l'avons souligné, d'une présentation sommaire de l'organisation.

### ***Les pratiques de G.R.H. : une prise en compte limitée des règles du droit social***

Au plan des pratiques de Gestion des Ressources Humaines, la disjonction entre droit social et gestion du personnel est forte dans certains types d'entreprises. Celle-ci est observable au niveau de l'organisation du travail, qui traduit une séparation stricte des tâches de gestion et des fonctions juridiques. Dans un grand nombre de moyennes et grandes entreprises, la fonction personnel a longtemps été clairement distinguée de celle du juriste. Ce dernier a une fonction uniquement contentieuse et n'intervient pour conseiller le D.R.H. qu'au titre de sa connaissance des procédures. Il n'a aucune incidence sur les choix stratégiques en G.R.H.

Ce type de relations entre le juriste et le gestionnaire correspond à des organisations de type taylorien ou fayolien, dans lesquelles existe non seulement une forte séparation des tâches y compris intellectuelles, mais aussi des formes de direction et de contrôle de la main d'œuvre reposant sur le commandement. Il s'agit d'organisations pour lesquelles la gestion du personnel s'apparente à une "fonction d'état-major", telles qu'elles ont existé dans les années 1960-70 (cf 3). Citons notamment le cas (qui ne relève pas seulement de pratiques révolues) des "directeurs du personnel" issus des cadres militaires ou techniques et ignorants des questions liées au droit social. Dans les entreprises de taille modeste, nombreuses sont les affaires qui traduisent une méconnaissance totale des règles les plus simples du droit du travail par l'employeur (par exemple, l'employeur "licencie" un salarié parce qu'il appartient à la section syndicale de l'entreprise). Ce type de cas n'est pas marginal mais correspond à une part non négligeable des affaires traitées par les juridictions concernées (notamment les Conseils de prud'hommes).

Ils alimentent abondamment le paradoxe que nous avons souligné ci-dessus : le gestionnaire semble ignorer le droit social alors même que son activité s'inscrit dans un cadre préformé par le droit. Ce type de conception est très répandue parmi les praticiens de la G.R.H. Elle se traduit

par des réactions de rejet à l'égard du droit. Lors des entretiens réalisés auprès de D.R.H. de grandes entreprises nationales à propos du droit de l'emploi (cf 7), un grand nombre de réponses à mes questions portant sur l'intérêt et l'usage possible du droit social avait pour réponse la dénégation de l'apport du droit à la gestion. Dans de nombreux cas, le droit apparaissait comme un domaine étranger à la gestion des ressources humaines, réservé au contentieux, et porteur de rigidités ("je ne m'intéresse au droit que lorsqu'il y a un problème", "ce sont les juristes qui s'en occupent, moi ça ne me regarde plus").

Ainsi, lorsque les gestionnaires n'ignorent pas complètement l'existence de règles juridiques régissant leur activité, ils ne retiennent du droit que son aspect contraignant, et le considèrent comme un flux externe, émanant de son environnement. Néanmoins, aussi bien au niveau de l'analyse qu'au niveau des pratiques, une partie de la G.R.H. intègre d'une manière plus complète les apports du droit social. Il y a alors un risque de dénaturation et d'instrumentalisation du droit social.

### **Deuxième temps : le droit, outil de gestion ?**

Certains gestionnaires, mais aussi quelques juristes, ont développé une réflexion visant à prendre en compte de manière plus complète les ressources du droit dans les stratégies de Gestion des Ressources Humaines. Cette orientation, relativement nouvelle en G.R.H. est sans doute en phase de développement dans les pratiques des grandes ou moyennes entreprises françaises. Elle a pour conséquence une évolution forte de la conception même du droit du travail et des relations sociales.

### ***Une conception plus complète de la règle juridique***

La G.R.H. a récemment découvert les ressources que fournit le droit social au gestionnaire (voir le numéro spécial de la Revue Française de Gestion en novembre-décembre 1990, portant sur le droit en tant qu'outil de gestion). S'inspirant en cela d'une part des travaux de juristes ouverts à la gestion (A. Jeammaud et A. Lyon-Caen etc.) et d'autre part des pratiques concrètes des organisations, certains auteurs ont approfondi les relations entre droit et G.R.H. Il s'avère en effet que l'univers dans lequel évolue la gestion du personnel est préconstruit par le droit. Celui-ci a forgé des règles, prend des décisions (jugements etc.) qui influencent fortement les cadres de réflexion de la gestion. Que l'on songe pour s'en

convaincre au gestionnaire réfléchissant aux diverses modalités de la participation des salariés aux décisions et aux résultats de l'entreprise. Il s'agit d'un sujet amplement débattu depuis plusieurs années dans les milieux de la gestion (management participatif). Pourtant la réflexion du gestionnaire ne peut faire abstraction des catégories juridiques existantes, telles que la participation, l'intéressement etc. La connaissance dans ce domaine ne peut se développer qu'à travers des catégories construites juridiquement. Or, il en est de même pour un grand nombre de matières que le droit social a pris pour objet. Une simple consultation du Code du Travail nous assure de l'importance des domaines couverts par cette discipline. Il est donc vain de croire que les sciences de gestion peuvent évoluer en dehors d'un cadre amplement préconstruit par le droit (mais aussi par d'autres disciplines, comme ce symposium cherche à le montrer).

Il est possible de penser que la science peut et doit faire abstraction des catégories préexistantes, quelle que soit d'ailleurs leur origine. Les principes du doute cartésien cherchent à nous en convaincre. Néanmoins, les progrès de la théorie de la connaissance ont depuis longtemps démontré qu'un certain nombre "d'obstacles épistémologiques" s'opposent à ce type de construction scientifique, en particulier l'existence de catégories de pensée préétablies (cf 2). Il me semble donc illusoire de croire que la connaissance en sciences de gestion peut progresser en faisant abstraction des concepts et catégories juridiques existants.

Outre cet obstacle épistémologique, il ne faut pas négliger la dimension pratique de la Gestion des Ressources Humaines en tant que science sociale. Elle a en effet pour principe de chercher à résoudre des questions qui se posent concrètement à l'organisation. C'est en cela qu'elle peut être une "science de l'action". De ce point de vue, on peut parler de connaissance "instrumentale". Aussi paraît-il dérisoire de construire une science qui ferait abstraction des règles juridiques qui régissent les organisations. Quelle légitimité aurait le chercheur en sciences de gestion qui fournirait des modèles dissociés des réalités que la G.R.H. se propose de prendre pour objet ? Il faut donc tenir compte du cadre empirique de l'action des responsables de la gestion pour constituer des modèles. Or, nous l'avons souligné à maintes reprises, ce cadre est préconstruit par des règles juridiques (entre autres). Pour preuve, il est clair que le D.R.H. d'une grande entreprise définit sa stratégie en fonction d'un certain nombre d'objectifs (organisationnels, financiers, de production et autres), mais il prend également

en compte les contraintes et les ressources que lui offrent le droit. Ainsi, le dispositif du T.R.I.L.D. (Temps Réduit Indemnisé de Longue Durée), introduit récemment dans la législation du travail, lui offre une possibilité nouvelle de gestion de la durée du travail des salariés. Il peut donc s'en saisir en l'incluant dans sa stratégie.

Il est clair que le lien de causalité entre droit social et pratiques de G.R.H. n'est pas univoque : si le droit préexiste dans certains cas aux décisions de gestion, il est certain que les sciences de gestion influencent également la production juridique. Nous avons décidé de limiter cette analyse à la réception du droit par la G.R.H. en faisant comme si ce dernier n'était pas, lui aussi, sensible aux évolutions de la gestion. Mais il ne faut pas négliger le fait que le droit social s'adapte aux évolutions des formes de gestion, ce qui complique largement l'analyse (le droit influençant la gestion et réciproquement, pour schématiser). Selon G. Lyon-Caen, "les juristes de demain devront s'y faire : non pas rejeter les catégories et les concepts juridiques polis par les ans mais y découvrir de nouveaux sens, les employer à nouvel escient. Aller jusqu'à l'inversion des valeurs ou tout au moins jusqu'à la réévaluation de chaque règle de droit" (cf 12).

La règle est perçue comme un "modèle idéal", une forme de régulation sociale, et non plus comme une norme de conduite sanctionnant l'ineffectivité. La règle a alors plusieurs fonctions : elle permet de prendre modèle pour conduire une action à venir (par exemple lorsqu'une personne conclut un contrat de travail), ou encore d'évaluer les actions passées (par exemple, lorsque l'employeur cherche à apprécier la gravité d'une faute commise par un salarié, la règle de droit lui fournit un critère objectif). La règle est donc plus qu'une contrainte, elle définit les actions socialement valorisées et partant, les attentes des acteurs les uns par rapport aux autres. Conçue de cette façon, sans perdre son caractère universel et général, elle gagne sa place au sein de la connaissance sociologique et gestionnaire.

Cette prise en compte accrue du droit social par la G.R.H. a pour effet de modifier une partie des pratiques des gestionnaires, en favorisant le développement du droit comme "instrument de gestion".

### ***Le droit, outil de gestion pratique du personnel***

Il y a donc une évolution de l'analyse en G.R.H., dans le sens d'une prise en compte plus complète des ressources du droit social. Celle-ci se mani-

festes concrètement - et a souvent été précédée par - des pratiques astucieuses de G.R.H., intégrant le droit social parmi les divers instruments du gestionnaire. Le principe général est de montrer que, loin d'être seulement une contrainte, la règle de droit peut être source de création et s'intégrer dans une stratégie de gestion des ressources humaines : "la part du droit dans l'activité de direction du personnel a connu une évolution. Dans sa dimension juridique, cette activité tendait essentiellement (et elle tend encore pour partie, à cette fin) à montrer les contraintes juridiques qui pèsent sur le pouvoir patronal. La mutation dont elle a été l'objet a fait du droit, moins une borne, une limite qu'un paramètre, ou une variable de cette activité" (cf 9). Les gestionnaires ont traduit cette évolution en opposant fonction classique et fonction nouvelle du droit (cf 11) ou encore gestion statique et gestion dynamique du personnel (cf 5).

Les conséquences de cette nouvelle orientation sont d'abord un développement de la gestion contentieuse des conflits du travail ainsi qu'une gestion juridique de l'emploi (cf 9). En effet, on a pu constater qu'un certain nombre de patrons d'entreprise utilisent le procès ou le contentieux comme modalité de gestion. Ainsi, le conflit judiciaire semble pour certains auteurs pouvoir devenir une "instrument de communication" : le conflit peut à la fois servir l'image de l'entreprise et réaffirmer une répartition interne du pouvoir dans l'organisation (cf 4). A. Jeammaud et A. Lyon-Caen font des observations similaires dans le domaine du droit social : le type d'organisations syndicales visées par ces procès laisse penser que le conflit a pour objectif une nouvelle répartition du pouvoir et un accroissement de la marge de manoeuvre de l'entreprise (cas des "Dix de Renault" par exemple).

De même, le droit social est aujourd'hui amplement mobilisé par la G.R.H. en ce qui concerne la gestion de l'emploi. On peut en effet constater le développement de certaines techniques offertes par le droit. Il s'agit parfois de mieux gérer la durée du rapport de travail et le temps de production (C.D.D., temps partiel) ou de transférer hors de l'entreprise la charge des aléas (précarité et extériorisation de l'emploi). On peut remarquer le développement de ce type de gestion micro-économique du droit social, qui tend à devenir partie intégrante de l'analyse coûts-avantages. Cette gestion est encouragée par la création de mesures d'attribution d'avantages financiers pour les entreprises qui recourent à certaines formes d'emploi (par exemple, embauche de chômeurs de longue durée, prére-

traite progressive, etc.). Il s'agit donc de l'utilisation, en fait assez classique, du droit externe à l'entreprise.

Mais le droit n'est pas toujours mobilisé dans le sens de la flexibilisation. A contrario, et c'est certainement la plus grande innovation dans ce domaine, certaines entreprises ont pris à la lettre les analyses économiques proches des théories "du salaire d'efficience" ou "des contrats implicites", selon lesquelles la constitution de règles dans l'entreprise peut favoriser la mobilisation et le contrôle de la main d'oeuvre. Elles ont donc développé la création normative de l'organisation, en recourant aux diverses modalités de la négociation collective. Un exemple frappant est bien entendu le développement récent des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans ce type de démarche, l'entreprise crée des règles supplémentaires à celle du Code du Travail, de façon à réguler conjointement avec les organisations syndicales signataires la gestion de l'emploi (cf 17).

Il s'agit d'un renversement de la perspective par rapport au premier temps de la réflexion suivie ici : le droit n'est plus une contrainte mais sert à réguler les relations professionnelles. Certains D.R.H. rencontrés dans ces entreprises novatrices m'ont expliqué que le droit leur servait de modèle pour les rapports sociaux qu'ils souhaitaient voir se développer dans l'entreprise : le droit est un cadre pratique, qui institue des codes communs, des procédures, qui assurent la gestion quotidienne des relations professionnelles. Il peut devenir une forme de traduction des valeurs que souhaite développer l'organisation.

Il existe donc des formes nouvelles de prise en compte du droit dans le cadre de l'entreprise, qui innovent au niveau des pratiques (par exemple le recours au procès, ou encore de nouvelles modalités de négociation collective, plus consensuelles) mais surtout au niveau du sens qui est donné par les gestionnaires à ces pratiques. Selon A. Jeammaud et A. Lyon-Caen, cette forme d'utilisation du droit traduit une évolution importante des modalités de gestion du personnel : "on parlera du passage d'une direction du personnel composée d'une succession de décisions, en principes discrétionnaires, à une pratique de décisions réglées par des normes posées par des actes normateurs participant eux-mêmes de cette activité de direction mais en fait, plus ou moins négociées avec les interlocuteurs salariaux" (cf 9).

### ***Le risque d'instrumentalisation du droit social***

L'interpénétration des deux disciplines a certes permis des progrès dans l'analyse que fait la G.R.H. des pratiques des organisations. Néanmoins, pour le droit social, cette évolution présente également un risque important. En effet, nous l'avons souligné, ce qui est transformé dans cette approche, c'est la conception de la règle juridique. Cette dernière apparaît comme ressource parmi d'autres pour les acteurs dans le cadre d'une analyse stratégique.

C'est cette transformation qui paraît faire perdre au droit sa majesté et son caractère transcendant. Selon certains juristes, on assisterait aujourd'hui à une instrumentalisation du droit. Considéré comme un outil parmi d'autres, il perdrait une partie de sa capacité à transcender les intérêts contradictoires. Le droit est aujourd'hui proclamé technique d'organisation sociale à la fois par certaines organisations syndicales et par les employeurs. De ce fait, il renonce en partie à servir de garde-fou permettant de contrebalancer les pratiques de gestion. En effet, le droit du travail, s'il veut conserver son caractère immanent (au-dessus des intérêts des uns et des autres), doit constituer une instance extérieure, contraignante pour l'entreprise. S'il devient partie intégrante des pratiques de gestion, il court le risque de perdre cette capacité à transcender les situations particulières. Il s'agirait bien d'une dénaturation profonde du droit social.

En particulier, le droit permet d'instaurer un compromis social entre employeurs et salariés. Bien qu'il évolue au rythme de l'entreprise (notamment à travers la jurisprudence), il conserve une part d'autonomie par rapport à cette dernière. Son intégration totale à la G.R.H., laquelle ne se situe jamais dans une logique d'affrontement entre salariés et employeur, aurait pour effet de redéfinir les termes du rapport employeur/salarié dans un sens défavorable à ce dernier.

C'est pourquoi de son côté, le droit social ne recherche pas l'interpénétration avec la gestion, en dehors de cas marginaux. Il garde son autonomie par rapport à la G.R.H. tout en restant ouvert aux évolutions de cette dernière.

### **CONCLUSION**

Il est possible d'envisager la prise en compte par la G.R.H. du droit social. Nous avons tenté de montrer qu'une compréhension plus fine de la nature de la règle juridique permet de lever l'opposition apparente entre droit et gestion du personnel. On peut donc penser que loin d'être une contrainte, le droit social peut être considéré en gestion des ressources humaines comme un outil important et efficace. De son côté, le droit social garde une autonomie par rapport à la G.R.H. afin d'éviter le risque d'instrumentalisation que lui ferait courir une trop forte imbrication avec la gestion.

### **BIBLIOGRAPHIE**

1. Amselek M. P., *Méthode phénoménologique et théorie du droit*, LGDJ, 1964;
2. Bachelard G., *Formation de l'esprit scientifique*, Vrin
3. Bouchez J-P., 1880-1975 : émergence de la fonction personnel, *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1992
4. Couret A. et De Sentenac G-A., Le conflit judiciaire comme instrument de communication, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1990
5. Eggens, Personnel, mars-avril 1976, cité par Ribet et Bounaix, *Un autre regard sur la fonction personnel*
6. Gavini C. et Tollet J-Y., la durée du travail : construction et déconstruction d'une norme, *Droit social*, n°4, avril 1994
7. Gavini C., *L'usage de la règle de droit dans les relations professionnelles : quelques accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans de grandes entreprises françaises*, thèse de doctorat en cours, sous la direction de Mme C. Paradeise, E.N.S. de Cachan
8. Javillier J-C., *Droit du travail*, 3ème édition, LGDJ, 1990
9. Jeammaud A. et Lyon-Caen A., Droit et direction du personnel, *Droit social*, n°1, janvier 1982

10. Jeammaud A., La règle de droit comme modèle, *Recueil Dalloz Sirey*, 1990, 28ème cahier, Chronique
11. Le juriste d'entreprise, sa fonction, son rôle, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2/1981
12. Lyon-Caen G., Le droit du travail à l'ère post-industrielle, *Cadres CFDT*, n°363, juin 1994
13. Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Première édition 1982
14. Reynaud B., *Le salaire, la règle et le marché*, Christian Bourgois 1992
15. Reynaud J-D., *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, A.Colin, 1989
16. Scelle G., *Législation ouvrière*, Ed Sirey
17. *Travail et emploi*, Numéro spécial : La gestion prévisionnelle de l'emploi à l'épreuve des faits, n°57 bis 4/1993