

LA RELATION ENTRE GRH ET DROIT DU TRAVAIL : DU CONTROLE PAR LES TEXTES A L'AUTONOMIE DE LEUR APPLICATION

Catherine DERVAUX

Les liens entre GRH et droit du travail illustrent bien la problématique du contrôle et de l'autonomie. En effet, la GRH est encadrée, placée sous contrôle du droit du travail qui lui impose des contraintes, même s'il sait évoluer, s'intégrer à un système juridique et politique d'ensemble, et s'adapter au contexte spécifique de certaines entreprises (les PME en particulier).

Mais, par ailleurs, la GRH sait prendre du recul, acquérir une certaine autonomie vis-à-vis du droit du travail, puisque l'on constate une pluralité de lectures de la réglementation, et une diversité de perceptions de la part des dirigeants d'entreprise.

Ainsi, entre réalité des textes et ressenti des acteurs, comment s'opère la synthèse qui aboutit à l'application du droit ?

C'est là qu'interviennent les logiques d'action des dirigeants, produit des influences mêlées des caractéristiques contextuelles, organisationnelles et individuelles, ainsi que les choix managériaux qui en découlent. Ces éléments structurants contribuent à configurer les usages du droit du travail.

Dans une première partie, nous montrerons comment le droit du travail pose des limites à la gestion des hommes dans l'entreprise, tout en prenant en compte ses particularités. Nous soulignerons ensuite qu'il existe plusieurs lectures gestionnaires du droit du travail et qu'au-delà, les dirigeants d'entreprise en ont des perceptions diversifiées. Nous verrons enfin comment logiques d'action des dirigeants et choix managériaux peuvent se combiner pour moduler l'application des textes.

1 - LA GRH SOUS LE CONTROLE DU DROIT DU TRAVAIL

A défaut de se muer définitivement en droit de l'emploi, voire en droit de l'activité (Boissonat, 1995), le droit du travail va évoluer, car désormais il est « dynamique ». S'il n'est pas « vivant », c'est qu'il est mort, ou mourant (Javillier, 1995). Ce qui semble néanmoins acquis, c'est que persisteront des normes, sortes de règles du jeu, qui encadreront les relations de travail. En effet, par essence même, le droit du travail fixe des règles, « pose des bornes, engendre des contraintes, édicte certains interdits » (Javillier et Olivier, 1996). Comment s'étonner dès lors qu'il puisse être mis en accusation par les dirigeants d'entreprise ? Pour résumer les griefs les plus fréquemment formulés, on reproche au droit du travail d'être issu d'une idéologie dépassée, coûteuse, technocratique, générateur de gaspillage et facteur de judiciarisation.

Le droit du travail est issu d'une idéologie dépassée : Le droit du travail puise en effet une partie de ses origines dans l'histoire de la classe ouvrière et de ses luttes. Il traduit donc une « vision conflictuelle » des relations de travail, ou, à tout le moins, une opposition d'intérêts. Ainsi, moyennant la subordination d'un salarié à l'employeur, il protège l'employé contre l'arbitraire de ce dernier.

A l'opposé, la GRH, marquée par une rationalité gestionnaire, et mue par le souci de l'efficacité, a une approche d'abord consensuelle : l'efficacité recherchée étant le produit des efforts déployés dans le même sens par la direction et les salariés d'une entreprise pour atteindre un objectif commun (Gavini, 1994).

Cette opposition entre vision conflictuelle du droit et approche consensuelle de la GRH nous aide à comprendre que pour certains gestionnaires, le droit va être au mieux regardé comme une donnée extérieure qu'il convient de gérer, et au pire comme une contrainte qui s'impose à l'entreprise.

Le droit du travail est coûteux : Toute réforme sociale peut se chiffrer puisqu'elle augmente les coûts de production et, éventuellement, diminue le profit de l'entreprise. « Le droit du travail dans son ensemble grève donc le prix de revient global de la main d'œuvre. De là une opposition d'intérêt inéluctable entre l'entreprise et les travailleurs qu'elle emploie, une contradiction de l'économique et du social au cœur même du droit du travail » (Lyon-Caen, Pélissier et Supiot, 1994).

Le droit du travail est technocratique : Il est devenu classique de dénoncer les dérives d'un droit de plus en plus complexe, en même temps que de plus en plus éloigné des réalités quotidiennes de la vie des entreprises, et caractérisé par une réelle « opacité ». Les premières entreprises à en souffrir étant les plus vulnérables, les plus dépourvues de moyens, les PME.

Le droit du travail est générateur de gaspillage d'énergie : La complexité, l'opacité et l'inflation de certaines normes juridiques participent à l'élargissement du fossé entre effectivité et efficacité de ces normes. Cette inflation juridique, qui correspond à un accroissement de l'information juridique, est liée notamment au fait que les lois ne se substituent pas les unes aux autres, mais se précisent les unes les autres, se corrigent, s'additionnent donc, et finissent par se « sédimenter ».

L'inflation juridique se caractérise à la fois par un « effet-nombre » et un « effet volume ».

Au titre de l'effet-nombre, la quantité des textes juridiques touchant l'entreprise est passée de 8 690 en 1980 à 26 162 en 1991 (L'Usine Nouvelle, 1992).

Pour ce qui est de l'effet volume, la longueur moyenne d'une loi qui était de 93 lignes en 1950 est passée aujourd'hui à 220 (Côme et Ronet, 1997). Cette dilution est provoquée d'une part par les déclarations de principe qui accompagnent certains textes législatifs, et d'autre part, par l'existence de lois « fourre-tout », les fameuses « diverses dispositions » d'ordre social ou fiscal. L'assimilation de cette information devient ainsi une tâche de plus en plus coûteuse en temps et donc en argent.

Le droit du travail est facteur de judiciarisation : Le droit du travail peut conduire à la judiciarisation, et souvent le recours au juge est signe d'un dysfonctionnement du système des relations de travail. N'entend-on pas souvent dire que « Le procès, c'est la pathologie des rapports sociaux » ? De plus, sur fond d'une montée en puissance d'un « juridisme à l'américaine », organisations patronales et syndicales sont tentées de se servir du droit du travail comme d'un punching-ball.

Il faut donc reconnaître que l'univers dans lequel évolue la GRH est préconstruit par le droit. La GRH s'est en effet constituée sur la base des textes et des règles qu'il fixe. Reste ensuite que cette construction s'est faite en opposition, en réaction ou en respect, en fonction notamment de l'adaptation de la réglementation au contexte de l'entreprise. Il existe effectivement des spécificités propres aux PME, qui se rattachent aux seuils d'effectifs. Le Code du Travail, qui rassemble et classe l'essentiel des lois sociales, définit la portée des règles qu'il édicte ; il en prévoit une application diversifiée, notamment en fonction de la taille de l'entreprise, mesurée uniquement en termes d'effectif. A la question de savoir quel est l'objectif poursuivi par le législateur lorsqu'il subordonne l'application d'une disposition au franchissement d'un seuil d'effectif déterminé, la réponse est apportée par l'article 2 du traité de Maastricht qui précise que les directives émises par la Communauté et les Etats membres « évitent d'imposer des contraintes administratives, financières et juridiques telles qu'elles contrarieraient la création et le développement des PME ».

Les choses sont donc claires : le droit du travail tient compte du particularisme des PME, et ce, dans le cadre d'une logique de l'entreprise, ayant pour objet la protection d'intérêts économiques.

Il existe plusieurs catégories de seuils :

- les seuils « simples », ceux dont dépend l'existence d'un droit nouveau, et les seuils « modulateurs », ceux qui modifient un droit déjà existant. Le seuil de création du comité d'entreprise est un seuil simple et les seuils qui augmentent la délégation du personnel au comité d'entreprise sont des seuils modulateurs (Sachs, 1983) ;
- les seuils « mensurateurs », fixés en valeur absolue, et les seuils « structurels », fixés en pourcentage et qui quantifient un rapport ;
- les seuils « d'interdiction » dont la limite peut être qualifiée de prohibitive : c'est le cas du capital minimum dans une société, et des seuils « obligationnels », il s'agit par exemple du procédé des tranches (Duthil, 1995).

La fixation de certains seuils apparaît donc souvent faiblement motivée, reposant sur la logique floue des compromis politiques (Prieur et Goyard, 1990). Mais cet état ne doit pas être considéré de façon définitive car il est possible, et souhaitable, de proposer un chemin vers la rationalisation du recours aux seuils d'effectifs.

2 - L'AUTONOMIE DES LECTURES ET DES PERCEPTIONS DU DROIT DU TRAVAIL

2.1 - Les positions de principe

Au-delà de la position purement juridique (Supiot, 1994), plusieurs approches gestionnaires existent. On peut considérer que le droit du travail est ineffectif. Les « phénomènes de fuite » devant le droit du travail sont devenus classiques : absence d'élection des représentants du personnel, « oubli » de la réglementation sur la sécurité, non paiement des heures supplémentaires... La constatation renouvelée de ces irrégularités permet à Lyon-Caen, Pélissier et Supiot (1994) de proclamer que « la fraude à la loi est devenue le fil rouge dont le droit du travail est tissé ».

On peut aussi avoir une position plus nuancée et comprendre que l'entreprise est insérée dans un environnement juridique qu'elle ne peut pas, sauf à courir des risques, se contenter d'ignorer ou tenter d'éviter. Il lui faut intégrer la dimension juridique dans son fonctionnement quotidien et même dans sa démarche stratégique. L'entreprise va réagir de façon variable selon son niveau de « maturité juridique », déterminant par là-même des stratégies diversifiées.

Les modes de réaction ont fait l'objet d'une typologie en quatre catégories (Gadrey et Gallouj, 1992) :

- 1^{er} cas de figure : L'entreprise dédaigne le droit et ne tient pas compte de son environnement juridique. A l'extrême, la négociation des contrats est confiée à des ingénieurs plutôt qu'à des juristes.

- 2^{ème} cas de figure : L'entreprise considère le droit comme une contrainte. Son aspect répressif devient le plus important.

- 3^{ème} cas de figure : L'entreprise demande du droit. Face au besoin qu'elle a d'une réglementation particulière, l'entreprise va tenter de faire évoluer les textes ou va inventer de nouvelles interprétations.

- 4^{ème} cas de figure : L'entreprise gère le droit. Elle a intégré la nécessité dans laquelle elle se trouve de ne plus subir son environnement juridique, mais de regarder le droit comme une ressource.

Ces réactions peuvent être différentes étapes d'un processus d'évolution dans le temps, mais on peut aussi les rencontrer simultanément, dans une même entreprise qui possèdera une perception différenciée du droit selon le domaine concerné. Par ailleurs, un même domaine du droit du travail peut faire l'objet de perceptions variées selon les entreprises. Nous l'avons remarqué à propos des instances représentatives du personnel, ou encore des relations avec l'Inspection du Travail.

Ces attitudes observables se révéleront être des circonstances facilitant l'émergence de stratégies plus ou moins volontaires vis-à-vis du droit (Côme et Rouet, 1997) :

- la stratégie peut être passive, la fonction juridique est inexistante,
- la stratégie peut être défensive, la fonction juridique reste cantonnée à un niveau opérationnel,

- la stratégie peut être offensive, la fonction juridique devient peu à peu stratégique,
- la stratégie peut être planifiée, la dimension stratégique de la fonction juridique est totalement intégrée.

Intégrer la dimension stratégique de la fonction juridique, c'est aussi mesurer la particularité du droit du travail, comprendre qu'il est à la fois « externe », le droit étatique, et « interne », le droit conventionnel. Cette caractéristique ménage donc pour l'entreprise la possibilité d'occuper un espace de liberté (Doly et Monconduit, 1995). Elle lui confère de plus en plus de latitude pour se forger ses propres règles de fonctionnement au-delà des usages, souvent hâtivement englobés dans la « culture d'entreprise ». C'est un peu comme si le droit du travail « s'adaptait » à l'évolution de la gestion. La règle de droit cesse de n'être qu'une contrainte, pour devenir la référence des actes de gestion, ou le cadre de la stratégie des ressources humaines.

La conséquence majeure de cette mutation s'illustre dans le recours par les entreprises à la négociation collective avec pour objectif de construire des règles internes de gestion des hommes que ce soit dans le domaine de l'emploi, des rémunérations ou du temps de travail. La promotion de la négociation collective au rang de « symbole » repose sur une opposition entre deux conceptions du droit du travail : d'un côté, la conception traditionaliste où le droit est une contrainte qu'il faut gérer, et le juriste, « le diseur de droit », détenteur de la (seule et unique) vérité ; de l'autre, la conception

moderne (défendue notamment par certains conseillers juridiques en droit social comme J. Barthélémy) où le droit est un instrument au service de la gestion de l'entreprise, et le juriste « un apporteur d'idées », celui qui innove et dispose pour ce faire d'un appareillage faisant quasiment figure de panacée : la négociation collective. La négociation d'entreprise, aujourd'hui largement facilitée (la loi Aubry sur les 35 heures en est une excellente illustration), peut constituer un « instrument de gestion et de compétitivité de l'entreprise, possible vecteur de flexibilité et de planification d'une stratégie (Javillier et Olivier, 1996).

Le droit du travail n'est plus un obstacle, mais un moyen. Utiliser le droit dans une finalité économique, c'est intégrer cette technique dans la stratégie au moment du choix de la solution puis s'en servir dans l'exécution de la décision. Mais c'est aussi élaborer une politique de prévention des risques juridiques et dégager les normes d'organisation les mieux adaptées, le droit du travail étant alors facteur de productivité (Barthélémy, 1990).

2.2 - Les perceptions des dirigeants

Si l'on veut comprendre la place réelle du droit du travail dans la gestion des PME, la seule approche de la réglementation n'est pas suffisante. Il convient aussi d'observer comment le droit du travail est perçu et appliqué par les dirigeants et de montrer que, pour l'action organisationnelle, la perception du droit est aussi importante que sa réalité objective.

Le dispositif de recherche : Le dispositif de recherche mis en place a pour fondement une approche empirico-inductive. Son intérêt est de permettre une analyse en niveaux successifs de plus en plus complexes.

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

- le choix de la PME conformément à notre sujet,

Précisons que nous avons retenu comme critère de distribution l'effectif et que la limite supérieure initialement choisie de 200 salariés a été portée à 242 personnes très précisément, et ce pour des raisons de « courtoisie ». Nous n'avons en effet pas jugé bon de refuser quelques (3) entretiens qu'avaient accepté de nous accorder des dirigeants d'entreprise de plus de 200 personnes.

Nous avons considéré cette limite comme judicieuse, dans la mesure où elle correspond souvent au seuil au-delà duquel un Directeur des Ressources Humaines en titre prend en charge la fonction Personnel en PME, un « Service du Personnel » commençant à se structurer entre 100 et 200 personnes. Il est certain que la présence d'un DRH constitue un écran entre le dirigeant et la politique sociale au quotidien, ce qui naturellement trouble la pertinence de nos informations.

- la diversité des secteurs d'activité permettant d'enrichir l'information.

TABLEAU :

LE TERRAIN DE L'ENQUETE

Taille de l'entreprise	Activité	Nombre
- 10 salariés	Commerce	6
	Service	17
	Industrie	8
de 10 à 49 salariés	Commerce	5
	Service	30
	Industrie	27
de 50 à 99 salariés	Service	5
	Industrie	9
de 100 à 199 salariés	Service	7
	Industrie	10
+ 200 salariés	Service	1
	Industrie	7

Lors de l'enquête, nous avons demandé aux dirigeants de PME contactés de nous accorder un entretien sur le thème de l'application du droit du travail dans leur entreprise.

Les entretiens ont duré chacun entre 1 heure 30 et 2 heures, ils se sont déroulés sur le site, dans le bureau de nos interlocuteurs. Chaque entretien correspond à une dizaine de pages de texte.

Nous avons organisé notre grille d'entretiens autour de 3 items :

- le premier item portait sur la perception globale que le dirigeant a du droit du travail,
- le deuxième item cherchait à discerner si, parmi les dispositions réglementaires, certaines sont plus « exploitables » en termes de gestion que d'autres,
- le troisième item concernait les difficultés liées au droit du travail et la façon de les résoudre.

L'exploitation des entretiens. La grille de lecture agence les discours tenus par les dirigeants que nous avons rencontrés. Interrogés sur la manière dont ils perçoivent le droit du travail, ces derniers nous ont apporté des réponses nous permettant d'opérer un classement de leur position en quatre idéaux-types : l'attitude distanciée ou neutre, l'attitude défensive, l'attitude impliquée ou tactique, l'attitude proactive ou stratégique.

1 - Le dirigeant est distancié par rapport au droit du travail qu'il considère comme une donnée de gestion. Au rang de ses préoccupations, le droit du travail passe loin derrière la rentabilité de l'entreprise. Son application est induite par les textes et rétroactive. La neutralité correspond donc à un droit du travail assimilé à une variable qu'il faut intégrer dans sa prise de décision, ce qui fait dire à un dirigeant d'une entreprise textile de 200 personnes : « Mon souci, c'est d'être dans les clous ». Et un autre (mécanique générale, 130 salariés) d'ajouter : « Le droit du travail est à la base même du travail et on ne peut faire autrement que de s'y conformer. D'ailleurs, le droit du travail n'est qu'une des composantes de l'utilisation des moyens de production ».

2 - Le dirigeant a une attitude défensive par rapport au droit du travail qui serait à l'origine de bien des maux de l'entreprise. Les rigidités et les contraintes qu'il entraîne, ainsi que les interventions et les ingérences extérieures (l'Inspecteur du Travail par exemple) sont vécues comme autant d'atteintes à la liberté. Le droit du travail est inadapté aux PME, déséquilibré en faveur des salariés. Il constitue une menace pour le chef d'entreprise qui, le cas échéant, s'impliquera pour contester certaines dispositions ou esquiver leur mise en œuvre. Son application est réactive. Cette menace peut être vécue de diverses manières.

« Le droit du travail, c'est tout ce qui empêche une PME de travailler », déclare le patron d'une entreprise textile de 242 personnes.

« Il est uniquement considéré sous l'angle de la protection du salarié, alors qu'il devrait être un outil de gestion de l'entreprise dont les deux partenaires pourraient profiter ». « C'est le code du travailleur plutôt que le code du travail ».

Par ailleurs, le droit du travail fait « dépenser une énergie folle pour faire passer des décisions alors que tout le monde est dans la même galère ».

Qu'il s'agisse du montant du SMIC, du poids des charges, de la formation ou de la Médecine du Travail, le coût du droit du travail apparaît à certains si lourd « qu'à certains moments, mieux vaut rater des ventes que de les faire ».

La réglementation du licenciement est assimilée à une atteinte à la liberté de l'employeur. Dans son principe d'abord : la décision de licencier, et ses conséquences pour le salarié, fait inmanquablement peser sur le dirigeant une présomption de culpabilité qui cohabite mal avec sa responsabilité sociale. Dans ses modalités de déroulement ensuite : la procédure de licenciement, particulièrement en ce qui concerne les salariés protégés, est en effet vécue comme une contrainte pesante.

L'obligation du plan social en cas de licenciement collectif de plus de dix salariés se voit attribuer une mention particulière : « parfaite mascarade », « véritable hypocrisie », puisque le plan social suppose de la part des entreprises des mesures de diversification, de reclassement et de flexibilité d'une telle ampleur que, si elles avaient été possibles, on aurait pu se passer de licencier.

Sur ce thème aussi revient la question des délais qui font perdre un temps précieux alors que « chaque jour qui passe pèse considérablement » sur les finances de l'entreprise et obère ses possibilités de survie.

Les relations paritaires sont source de rigidité et de lourdeurs administratives parfois même en pure perte. Quel meilleur exemple que l'obligation d'organiser des élections alors que chacun sait qu'il n'y aura pas de candidat ! La crainte de ces pesanteurs et du partage du pouvoir avec un comité d'entreprise plus ou moins coopératif amène donc certains dirigeants à s'agripper au seuil des 49 salariés.

3- Le dirigeant est impliqué dans la recherche de solutions pratiques à des problèmes concrets que connaît son entreprise. A l'affût de tous les ajustements, il va guetter la possibilité de repérer des failles dans les dispositions réglementaires et de les exploiter dans le cadre d'applications « maison » du droit du travail, lequel prendra alors une dimension tactique et pourra même devenir un vecteur d'expérimentation sociale. Son application est alors opportuniste et interactive. Cette optique se rencontre au niveau de la compréhension globale mais aussi de thèmes plus ciblés comme l'emploi et les relations paritaires.

« Comme beaucoup de PME, j'utilise le droit du travail dans l'esprit, mais pas à la lettre ». Quelle meilleure illustration du droit tactique que ces propos d'un dirigeant ? Finalement, le droit du travail peut être utile si l'on sait l'accommoder pour en tirer avantage, à la fois pour l'entreprise et les salariés.

Ainsi, ce patron « essaie de ne pas bafouer le droit du travail mais il s'arroge la possibilité de prendre avec lui des libertés, notamment lorsqu'il s'agit d'être incitatif et innovant ».

En fait, l'entreprise, « c'est comme une famille : si on a un problème, si on a besoin d'une certaine souplesse, on s'arrange ».

En matière de gestion de l'emploi, ce sont les contrats précaires qui apparaissent le plus profitable pour l'entreprise :

- soit qu'elle utilise les sociétés de travail temporaire comme vecteur de recrutement,

- soit qu'elle mette à profit le contrat à durée déterminée comme « super période d'essai ».

On citera également l'ensemble des mesures d'aide à l'emploi : contrats de qualification, de retour à l'emploi, ... avec les avantages induits de l'abattement des cotisations sociales ainsi que de l'exclusion des seuils d'effectifs. Il s'agit là de l'effet d'aubaine souvent dénoncé.

Dans la logique du droit tactique, les instances représentatives du personnel doivent exister (pour le dialogue), mais être d'une grande souplesse de gestion. Ainsi, on laissera au CE la haute main sur le budget des oeuvres sociales, tandis que l'employeur financera comme bon lui semble son fonctionnement. Et d'ailleurs, quoi de plus efficace, en l'absence de candidat aux élections, que de nommer directement le délégué du personnel ?

4- Le dirigeant a par rapport au droit du travail une attitude proactive. Il envisage spontanément les occasions qu'offre le droit de faire évoluer le fonctionnement de l'entreprise en améliorant la gestion des Ressources Humaines au moyen d'opportunités de gestion. Il voit dans le droit du travail une ouverture stratégique, qui donne à l'entreprise la possibilité de jouer gagnant-gagnant. L'application du droit du travail est alors réfléchie ou planifiée. De la même façon que pour le droit menaçant ou le droit tactique, le droit stratégique peut s'assimiler à une approche globale, ou au contraire, correspondre à une réalité plus précise comme la formation, les relations paritaires ou les relations avec l'Inspecteur du Travail.

« Armature autour de laquelle on peut construire », « pilier sur lequel on bâtit pour éviter des erreurs grossières », les images positives du droit du travail font appel à des images d'architecture (ordre, solidité). A ce niveau global, l'intérêt que peuvent manifester les chefs d'entreprise vis-à-vis du droit du travail tourne autour de trois pôles : l'équilibre entre les entreprises, l'équilibre entre l'employeur et les salariés, le besoin d'éthique.

En imposant à toutes les entreprises les mêmes bases de fonctionnement dans la gestion de leurs salariés, le droit du travail contribue à maintenir un équilibre relatif et à préserver les règles de la concurrence.

Le droit du travail participe à la gestion d'un équilibre dynamique entre les employeurs et les salariés. C'est un rempart contre les abus patronaux. Certains dirigeants le reconnaissent très spontanément. Le droit du travail propose « des garde-fous qui protègent les salariés sans contrarier la liberté de gestion de l'employeur ». « C'est une

aide, sinon, c'est si facile de taper du point sur la table en disant : de toutes façons, c'est moi le patron ! » « Je suis de plus en plus convaincu que le droit du travail peut être non une casserole pour l'entreprise, mais un bon moyen pour la faire avancer mieux » « Etre un bon exploitant d'entreprise ne veut dire ni exploiteur, ni exploité. Il faut que chacun y trouve son intérêt, c'est ça jouer gagnant-gagnant ».

Les opportunités qu'offre le droit du travail fournissent aux dirigeants l'occasion de prendre des options en affirmant leur éthique personnelle et leur sens de la responsabilité sociale par rapport à certaines facilités. Le refus de recourir à certains types de contrats d'insertion est à cet égard assez révélateur. « Le respect de mes valeurs déontologiques m'amène à éviter d'embaucher un contrat aidé à la place d'un contrat à durée indéterminée dans le simple but de faire des économies. Il faut trouver des solutions qui soient d'abord conformes à une éthique plutôt qu'à la mise en œuvre trop simple du droit du travail ».

Dans une logique donnant-donnant, la formation peut être conçue comme une monnaie d'échange. C'est le cas de ce dirigeant qui n'hésite pas à prendre en charge des projets de formation visant à l'épanouissement et au développement personnel de ses salariés, en dehors de toute préoccupation professionnelle, afin que ces derniers acceptent plus facilement certaines contraintes occasionnelles. La formation, outil de promotion interne, peut se révéler un puissant levier de dynamisation. « La formation est l'élément essentiel de la croissance de l'entreprise ». « La formation a changé l'état d'esprit dans l'entreprise, c'est un outil d'ouverture, de motivation pour faire démarrer les gens ».

Ouverture vers un meilleur climat social, les relations paritaires sont, dans une démarche stratégique, parées de bien des vertus. Les instances représentatives du personnel sont parfois « utilisées » pour sensibiliser le personnel aux difficultés de l'entreprise... avec des résultats qui peuvent être probants : « Au cours de nos négociations, les représentants du personnel ont contribué à retrouver un repreneur, et ont accepté la stabilisation des salaires ». « Avec les instances représentatives du personnel, le chef d'entreprise est doté d'interlocuteurs officiels et mandatés avec lesquels il peut dialoguer et négocier. Le dialogue est constructif pour l'évolution de l'entreprise. La lourdeur de fonctionnement n'est qu'apparente ». Pour conforter encore cette déclaration, notons cet « aveu » d'un dirigeant : « Il faut reconnaître qu'il faut des syndicats pour faire bouger les choses ! ».

Enfin, en cas de difficulté, l'Inspecteur du Travail sait être « un recours précieux et apporter un éclairage objectif pour interpréter un texte ».

Ces perspectives diversifiées du droit du travail s'inscrivent dans le cadre global de la méconnaissance que les dirigeants de PME ont de cet environnement juridique. « Le droit du travail est une énorme interrogation » a-t-on pu entendre. Cet état de savoir insuffisant et d'idées désordonnées s'explique de multiples façons : formation initiale et parfois continue ne traitant pas de cette question, manque de temps, désintérêt, absence de besoin particulier, prise en charge des problèmes quotidiens par un collaborateur dont c'est la fonction, sous-traitance du domaine juridique à un conseil extérieur (expert-comptable le plus souvent).

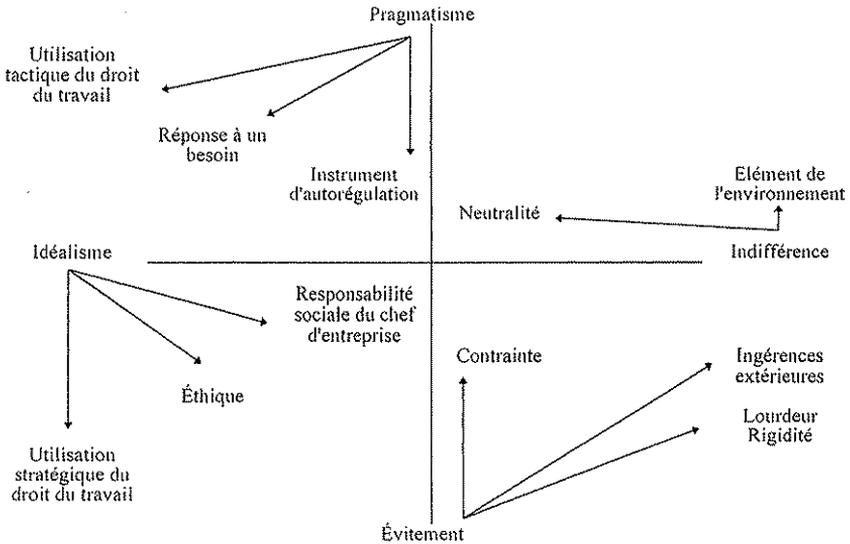
3 - L'AUTONOMIE DE L'APPLICATION DES TEXTES

Certes, les lois et conventions du travail forment un système prégnant, limitatif, mais elles sont loin d'enlever toute latitude au dirigeant. Et l'objectif est bien de cerner « les marges de manoeuvre des gestionnaires à travers les techniques opératoires, et les adaptations réalistes à leur contexte social » (Louart, 1983). Il y a bien lieu de mettre l'accent, « non pas sur les obligations et prégnances externes, mais sur l'interprétation ou l'usage qu'en font les responsables de PME ». En visualisant les différentes logiques d'action imaginables par rapport aux normes juridiques, le schéma proposé ci-dessous cherche à illustrer les marges de manoeuvre des dirigeants.

Deux axes apparaissent ainsi :

- idéalisme (avec une recherche de relations gagnant-gagnant) et indifférence (avec assimilation de la réglementation)
- évitement (avec rejet des contraintes) et pragmatisme (avec recherche de solutions).

FIGURE :
LOGIQUES D'ACTION ET NORMES JURIDIQUES (D'APRES LOUART, 1995)



Nous avons cherché à voir s'il est possible d'enrichir ou de corriger l'usage du droit du travail lorsqu'il s'avère trop réducteur ou trop décalé par rapport à son potentiel objectif. Plusieurs leviers existent, selon que l'on fait porter les efforts sur les logiques d'action, produit des influences mêlées des facteurs contextuels, organisationnels et individuels, d'une part, ou sur les choix managériaux et les pratiques de GRH d'autre part. Nous avons vu que les logiques d'action se situent entre évitement et pragmatisme, idéalisme et indifférence. Regardons ce qu'il est possible de faire dans chacune des trois premières positions.

A. Dans une logique d'évitement, on peut chercher à détourner la loi, c'est-à-dire utiliser ses imprécisions, ou ne pas la respecter sciemment.

Le détournement est officieux lorsqu'on se sert des lacunes et des silences des textes, à la limite de la légalité. L'entreprise retient une interprétation des textes qui l'amène à ne pas respecter les volontés du législateur ; elle tient compte de ce que les retombées judiciaires seront faibles, puisque la légalité est respectée.

Le détournement clandestin est le résultat, quant à lui, d'une comparaison entre les avantages et les inconvénients de l'application des textes. L'entreprise arbitre entre le risque de se faire prendre, le montant de la peine et le bénéfice attendu de la fraude. L'utilisation abusive de contrats à durée déterminée reste un cas fréquent de détournement clandestin.

B. Dans une logique pragmatique, on peut chercher à contourner la réglementation, c'est-à-dire rester dans la légalité en appliquant les textes, mais en utilisant leurs failles ou leurs interprétations particulières. On évitera ainsi les effets négatifs de certaines dispositions.

Le contournement peut être technologique. Par exemple, pour échapper aux obligations liées à la durée du travail, on fera appel à des équipements automatiques, en lieu et place de personnel salarié.

Le contournement peut être organisationnel. Ainsi, on choisira de « se mettre à l'intérieur » d'une tranche d'effectif, ce qui revient à déterminer à l'avance une taille et les obligations sociales qu'elle implique, tout en décidant de s'y maintenir.

C. Dans une logique d'idéalisme, on peut mettre en place une démarche de concertation, ou encourager la production de règles autonomes. Bournois (1996) expose le cas d'Alsachimie, une entreprise représentative d'une « densité très forte de concertation-négociation », où la négociation justement n'est plus considérée comme une opération de manipulation destinée à faire accepter les plans sociaux. En parallèle, le mécanisme de la concertation permet une meilleure intégration par les salariés de la dimension économique. Ainsi, dans cette entreprise, on ne dit plus « on fera grève » mais « on veut discuter ». Dans le même temps, la gestion des hommes est passée d'un mode de contrôle externe, avec primauté des règles et des procédures, à un mode de contrôle interne avec recherche d'un contrat social reliant l'ensemble des acteurs.

Amadiou et Groux (1996) arrivent à un constat voisin en évoquant la production « massive » dans les entreprises de règles autonomes et de contrats implicites. Ils soulignent que cette évolution en faveur d'une négociation ainsi décentralisée tend à « renforcer le caractère d'espace auto-réglementé de l'entreprise ». On assiste au fond à une émergence d'un droit interne à l'entreprise qui deviendrait plus « prégnant » dans la régulation des relations professionnelles que le droit externe. Selon les auteurs, on parlera de micro-dérégulation (Côme et Rouet, 1997) ou d'auto-réglementation (Supiot, 1989) de l'entreprise.

Les choix managériaux et les pratiques de GRH, quant à eux, se réfèrent à des modes stratégiques d'action qui se distinguent en mode technocratique, mode politique et mode structurel (Hallaire et Firsirotu, 1993) :

- Le mode technocratique consiste à utiliser des techniques et des ressources spécifiques permettant de répondre à des besoins concrets. Le recours à des aides extérieures ou des jugements d'experts participe de ce mode d'action ;

- Le mode politique a pour objectif de changer le droit lui-même. L'entreprise devient actrice de son environnement juridique. Elle tentera de modifier cet environnement en pesant sur les décisions des pouvoirs publics. Ce mode politique s'incarne parfaitement dans le lobbying ;

- Le mode structurel correspond au fait que l'entreprise va choisir de faire évoluer sa structure et de la rendre plus flexible afin de renforcer son adaptabilité.

L'un ou l'autre mode sera privilégié en fonction de la situation particulière que l'entreprise doit gérer et des moyens qu'elle se donne. Par exemple, une PME a rarement la possibilité d'entreprendre une activité de lobbying de façon isolée, et dans bien des cas de figure au quotidien, une gestion technocratique s'avère suffisante. Ainsi, à chacun des modes stratégiques d'action, correspondent des instruments particuliers.

1. La mobilisation de ressources spécifiques ou d'aides extérieures dans le cadre du mode technocratique peut se traduire par la sous-traitance de l'application des dispositions juridiques.

Cette externalisation peut revêtir des formes plus ou moins globales. Il peut s'agir d'une sous-traitance complète telle que celle proposée par certains organismes sur le modèle belge du secrétariat social qui prend en charge l'ensemble de la gestion sociale des entreprises adhérentes (contrats de travail, paie, déclarations diverses.... (l'Association des Moyennes et Petites Entreprises Essor MPI envisage même que ces secrétariats sociaux soient financés conjointement par les entreprises et l'URSSAF qui verrait son travail simplifié).

Il peut s'agir de la sous-traitance mixte représentée par l'intervention de l'expert-comptable qui fait souvent fonction de conseiller juridique pour les plus petites des PME, dans le cadre de leurs besoins quotidiens. Il est en effet amené à les éclairer sur les diverses aides à l'emploi et exonérations de charges sociales, à suivre les procédures de licenciement, à veiller à la rédaction des contrats de travail et à les alerter sur l'évolution de la convention collective.

Il peut s'agir, enfin, de la sous-traitance interne assurée par des étudiants en stage de longue durée. Pour autant qu'ils soient dotés d'une maturité suffisante, qu'ils aient le goût

de l'opérationnalité qui sied aux PME et qu'ils aient un solide back-ground en GRH, ils serviront d'accompagnateur et de facilitateur.

2. En pratiquant le lobbying dans le cadre du mode politique, l'entreprise peut chercher à modifier le droit.

Dans sa définition, le lobbying consiste, de la part d'entreprises ou de groupement de particuliers, à intervenir, directement ou non, pour influencer certaines décisions ou procédures des pouvoirs publics. Duverger (1968) l'analyse comme la forme organisationnelle d'un groupe de pression. Pour concrétiser la démarche du lobbying, on mentionnera deux tentatives ayant toutes les deux le même objectif, à savoir l'adoption d'une nouvelle réglementation :

- d'une part, le plaidoyer de l'UIMM visant à faire évoluer les seuils d'effectifs ; et amener ainsi le seuil de 10 et 50 salariés à 20 et 100 ;

- d'autre part, la proposition du « contrat collectif d'entreprise » faite par le mouvement Entreprise et Progrès. Ce contrat pourrait servir de fondement à de nouvelles relations sociales. En effet, le Code du Travail constituerait un « socle intangible » applicable à toutes les entreprises (montant du SMIC, durée maximale du travail, désignation des instances représentatives du personnel). Sur cette base viendrait s'ajouter, au niveau de chaque branche, un encadrement relatif aux salaires minimaux de la profession, aux dispositions en matière d'hygiène et de sécurité par exemple. Reviendrait à l'entreprise, dans le cadre du contrat collectif, la possibilité de négocier « le reste », à savoir l'évolution des rémunérations, l'aménagement du temps de travail, etc... dans une optique de donnant-donnant.

L'idée de « socle intangible » formé par le Code du Travail nous ramène à une proposition similaire bien que d'une toute autre origine. En effet, à l'occasion du centenaire de l'Inspection du Travail, certains de ses membres avaient soumis le projet de « traiter radicalement de l'inflation réglementaire en bâtissant un corps de règles compréhensibles et maîtrisables de 100 articles définissant les principes fondamentaux » (Dughera, Lenoir, Ricochon et Triomphe, 1993).

3. Troisième mode d'action utilisable par l'entreprise, le mode structurel. Il va lui permettre d'agir sur et avec l'organisation afin de la flexibiliser et d'améliorer ainsi ses facultés d'adaptation.

La création d'un système d'information juridique, appelé à devenir une véritable veille juridique procède de ce mode d'action. Il peut être pris en charge en interne, bien sûr, mais, de façon plus adaptée pour des PME, de façon externe, par des organismes professionnels ou consulaires. Le mode structurel peut emprunter en outre des façons d'être situées aux frontières de l'entreprise. On peut souligner à cet égard le rôle joué par les réseaux dans lesquels sont insérées les PME. Ces réseaux peuvent connaître des prolongements divers. Citons notamment la création de groupes de travail rassemblant des dirigeants de PME. Leurs apports en terme d'enrichissement des expériences, d'approfondissement des savoir-faire, d'ouverture intellectuelle sont souvent déterminants, pour peu que le groupe soit animé par un consultant positif et vigilant, sachant faire office de « conseiller proche ». L'influence décisive de ces « conseillers » a d'ailleurs été mise en évidence de façon éclairante par Bodin (1987) qui a examiné la manière dont 33 PME appartenant à sept secteurs d'activité ont appliqué les lois Auroux. Ainsi, en dépit des discours variés de leurs dirigeants sur l'intérêt des groupes d'expression directe, l'ensemble des PME du secteur du Tarare dans le Rhône applique la loi de façon identique. L'explication réside dans le fait que ces dirigeants ont le même conseiller juridique ! On voit donc qu'un acteur commun, même externe, peut conduire à unifier des comportements internes à plusieurs entreprises.

Concernant le poids des réseaux locaux, Sarnin (1994) note que leur diversité amène à des situations variées, « allant d'une traduction homogène de la loi à une forte hétérogénéité des pratiques lorsque les réseaux sont peu structurés ».

On se souvient de la proposition faite en son temps par Nebenhaus (1990) de la création de GIS (Groupements d'Intérêt Social), consistant en des rassemblements de moyens partagés par plusieurs PME et destinés à assurer la fonction GRH pour chacune des entreprises adhérentes au réseau. Ces GIS seraient en quelque sorte l'aboutissement des réseaux locaux. Notons que ces systèmes existent de façon plus ou moins formelle.

Ainsi, une application franche et loyale ne peut que contribuer à un climat social positif. A ce propos, gardons à l'esprit que l'application du droit du travail est « peut-être d'abord affaire de psychologie : selon que le droit du travail est perçu exclusivement et

négativement comme une gêne et une charge ou simplement et plus positivement, comme une règle du jeu nécessaire et utile » (Javillier et Olivier, 1996).

Utiliser le droit du travail ne signifie cependant pas l'instrumentaliser à outrance, ce qui lui ferait prendre le risque de perdre son identité propre. Le point de vue juridique, même s'il peut bien participer de la stratégie de l'entreprise, ne saurait jamais être ramené à l'état de pur instrument, de discours prêt à s'adapter à toute décision ou orientation. Car le droit, qu'on le veuille ou non, ne saurait être seulement assimilé aux normes souhaitées par les acteurs dans l'entreprise. « Toute règle appartient à un ordre ; toute règle participe d'une logique. Le droit, qui appartient à un système juridique d'ensemble, ne saurait être totalement ni définitivement décomposé en « micro-systèmes » notamment d'entreprise. Si tel était le cas, ce serait bel et bien la fin de l'état de droit » (Javillier et Olivier, 1996).

La règle du droit doit conserver sa capacité à transcender les intérêts contradictoires. Le péril est qu'en renonçant à servir de garde-fou, le droit du travail en arrive à déséquilibrer le rapport employeur-salarié dans un sens finalement défavorable au plus faible.

Il est réducteur de présenter le droit uniquement comme un ensemble de règles facilitant l'organisation économique, car il ne faut pas oublier que « la finalité du droit, c'est la justice » (Côme et Rouet, 1997).

REFERENCES

- Amadiou, JF et Groux G, *Production de règles, "relation d'emploi" et performance économique*, 7^e Congrès de l'AGRH, 1996.
- Barthélémy, J, *La négociation collective, outil de gestion de l'entreprise*, Droit Social, 1990.
- Bodin, RP, *Les lois sociales dans les PME : l'influence des réseaux locaux*, Travail et Emploi, 32, 1987.
- Boissonat, J, *Le travail dans vingt ans*, Rapport du Commissariat Général du Plan, Editions Odile Jacob, 1995.
- Bournois, F, *Relations industrielles, source de la performance économique et sociale de l'entreprise : le cas d'Alsachimie*, 7^e Congrès de l'AGRH, 1996.
- Come, T, et Rouet, G, *Les stratégies juridiques des entreprises*, Vuibert, 1997.
- Doly, JP et Monconduit, F, *L'entreprise entre contrainte et liberté*, Editions l'Harmattan, 1995.
- Dughera, J, Lenoir, C, Ricochon, M et Triomphe, C, *L'Inspection du Travail en quête d'une nouvelle légitimité*, Droit Social, février 1993.
- Duthil, C, *L'influence des seuils légaux sur la dimension de l'entreprise : application à la moyenne entreprise*, IAE de Caen, Basse-Normandie, 1995.
- Duverger, M, *Sociologie politique*, PUF, 1968.
- Gadrey, J, Gallou, JC, et Gallou, JF, *Manager le conseil*, Mc Graw, Hill, 1992.
- Gavini, C, *Les deux temps de la relation entre droit social et GRH*, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.
- Hallaire, Y et Firsirotu, ME, *L'entreprise stratégique, penser la stratégie*, Gaétan Morin Editeur, 1993.
- Javillier, JC, *Pour une dynamique du droit du travail dans un monde en (profonde) mutation*, La Gazette du Palais, 24 janvier 1995.
- Javillier, JC et Olivier JM, *La part du droit du travail dans la performance de l'entreprise*, 7^e Congrès de l'AGRH, 1996.
- Louart, P, *Les PME compétitives au moyen ou en dépit de leurs gestions sociales ?*, IAE de Lille, 1983.
- Louart, P, *Succès de l'intervention en GRH*, Editions Liaisons, 1995.
- Lyon-Caen, G, Pelissier, J et Supiot, A, *Droit du travail*, Dalloz, 1994.
- Nebenhaus, D, *Stratégie sociale et gestion de la flexibilité dans les PME*, 1^{er} Congrès de l'AGRH, 1990.
- Prieur, J et Goyard, P, *Seuils légaux et dimensions de l'entreprise*, Litec, Cuda, 1990.
- Sachs, C, *Les seuils d'effectifs : une problématique en évolution ?*, Droit Social, juillet, août 1983.
- Sarnin, P, *Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de GRH en PME*, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.
- Supiot, A, *Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise*, Droit Social, mars 1989.
- Supiot, A, *Critique du droit du travail*, PUF, 1994.

