

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} février 2001)

**L'ENTREPRISE DANS LA TOURMENTE :
QUE FAIT-ELLE DE SES SALARIÉS ?**

avec

Jean-Daniel REYNAUD
Professeur honoraire au Conservatoire
National des Arts et Métiers

Marie-Laure MORIN
Chercheur au CNRS
Laboratoire Interdisciplinaire de
Recherche sur les Ressources
Humaines et l'Emploi
(LIRHE de Toulouse)

débat animé par

Michel BERRY
École de Paris du Management

Lundi 5 Décembre 1996
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

Bref aperçu de la réunion

Les exigences de flexibilité imposées aux entreprises par les marchés ont transformé les relations d'emploi. Les conventions collectives ou négociations d'entreprise traditionnelles ne régulent plus efficacement ces rapports d'emploi éphémères qui, dès lors, appellent un renouvellement du droit du travail. Jean-Daniel Reynaud et Marie-Laure Morin esquissent les évolutions en cours en montrant quelles règles, quels acteurs et quels types de négociations tendent à remplacer les anciens modes de régulation. Les solutions émergentes ne sont encore qu'un aperçu d'un monde à réinventer.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

INTRODUCTION de Michel BERRY

Faire des profits en vendant des produits standards est aujourd'hui une gageure car la concurrence est féroce sur ces marchés de l'ordinaire. Les succès en affaires se font désormais dans le mouvement. À l'image des feux d'artifice, les réussites sont des coups d'éclats spectaculaires mais sans lendemain. C'est pourquoi les affaires exigent de toujours vivre dans l'éphémère.

Cependant, les personnes, dont l'identité est profondément engagée dans le travail, attendent de leur entreprise une certaine permanence incarnée par la sécurité d'un contrat et des perspectives de carrière. Le droit du travail, conçu dans une période de stabilité, a organisé cette permanence autour des notions de contrat à durée indéterminée, de conventions, de qualifications, etc. Ce cadre juridique hérité des années de croissance se heurte aujourd'hui au caractère éphémère des affaires.

En privilégiant l'éphémère et la mobilité, on expose les personnes à une grande précarité. Ce manque de perspective décourage progressivement les personnes de prendre une quelconque initiative et condamne les entreprises à une mort lente. Au contraire, si l'on entretient la permanence en rigidifiant les contrats de travail, on risque d'empêcher les entreprises de faire des affaires, ce qui les condamne à une mort rapide.

Saura-t-on trouver une troisième voie nous épargnant ce choix insoutenable entre mort lente et mort fulgurante ?

Deux personnes ont été conviées à partager leur point de vue sur cette question : Jean-Daniel Reynaud, spécialiste des relations professionnelles, professeur honoraire et longtemps titulaire de la chaire de sociologie du travail au CNAM, et Marie-Laure Morin, spécialiste du droit du travail et de la négociation collective, chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi et directrice du Groupement de Recherche «Relations Professionnelles» du CNRS.

EXPOSÉ de Jean-Daniel REYNAUD

Afin d'esquisser une réponse à la question posée, je m'efforcerai de décrire à partir de quels problèmes les règles de droit se forment, laissant à Marie-Laure Morin la tâche difficile de préciser quelles sont ces règles. Conscient de simplifier à l'extrême, je propose de cerner les problèmes qui se posent à partir de trois questions. Dans quelle tourmente les entreprises se trouvent-elles plongées ? Quels sont les nouveaux rapports d'emploi ? Quelles sont les conséquences de ces transformations pour l'entreprise et les relations de travail ?

Quelle tourmente ?

On connaît la longue liste des changements qui affectent les entreprises : transformation des marchés, des produits, de la concurrence, des technologies de production et de communication, etc. Ces changements obligent un nombre croissant d'entreprises à redéfinir fréquemment leur métier.

De manière schématique, on peut décrire une entreprise comme une suite d'opérations sur un marché. Elle met au point et fabrique un produit ou un service, définit un marché, se situe par rapport à des concurrents et conquiert un créneau. Le régime est stable pendant quelques temps puis le produit s'use et la part de marché s'érode. Le cycle de vie du produit correspond au cycle de l'entreprise ; l'entreprise est une innovation, instable par définition. Aujourd'hui, le cycle est très court et le rythme de croisière n'existe presque plus : une entreprise est toujours en train de conquérir ou de perdre un marché.

La relation de salaire suit le cycle de vie du produit. Pendant la période de conquête, l'entreprise «internalise» des salariés, c'est-à-dire achète des compétences sur le marché. Les salariés développent leur qualification dans l'entreprise, participent aux améliorations du produit et reçoivent en retour des bénéfices sous forme de salaires, primes ou participation aux résultats. Leur vie professionnelle est régie pendant quelques temps par des règles internes à l'entreprise. Pendant les cycles descendants correspondant aux pertes de marché, l'entreprise qui change de métier «externalise» ses salariés. Ces mouvements d'internalisation et d'externalisation constituent la tourmente qui touche une proportion croissante de salariés et d'entreprises.

Quels rapports d'emploi ?

Les entreprises n'achètent plus de la force de travail, soit des capacités et un lien de subordination, mais des compétences telles que du zèle, des capacités d'apprentissage voire d'initiative et d'innovation, autant de qualités qui étaient autrefois l'apanage de l'entrepreneur. La compétence est plus difficile à définir que la qualification. Individuelle et opérationnelle, elle n'est pas une catégorie. Mais surtout, jamais définitivement acquise, la compétence doit être démontrée en permanence.

La relation d'emploi, instable, n'est pas pour autant instantanée. L'entreprise ne recrute plus pour combler un poste mais achète une trajectoire professionnelle. Elle attend du salarié qu'il parcourre un chemin dans l'entreprise. Ce trajet, même court, implique des transformations pour le salarié. À la différence de la carrière qui correspond à un trajet défini dans un espace bien balisé et au cours duquel on ne perd pas ce qui est acquis, les nouveaux chemins sont marqués par l'incertitude.

Quelles conséquences pour l'entreprise et les relations de travail ?

La situation du salarié, son salaire et son emploi, sont étroitement liés au devenir de l'entreprise. Le salarié participe au destin de l'entreprise pour le meilleur et pour le pire. Pour le meilleur car lorsque l'entreprise réussit, il en tire généralement quelque parti. Pour le pire aussi car lorsque l'entreprise échoue ou qu'elle évolue de sorte que ses compétences deviennent obsolètes, il en paie assurément le prix. Chances et risques se sont accrus pour le salarié.

L'incertitude entourant la relation d'emploi est grandissante. Les catégories professionnelles et les diplômes «sûrs» sont en voie de disparition. Les possibilités de gagner en compétences existent mais les possibilités de perdre sont considérables et le salarié n'a que peu les moyens de les maîtriser. Le maintien d'une compétence est un enjeu à la fois pour l'entreprise et les salariés mais il ne peut être garanti à l'avance compte tenu de l'immense incertitude économique et technologique.

La répartition des salariés sur deux marchés du travail devient un phénomène majeur. Seul le marché primaire offre de bonnes chances d'emploi, le marché secondaire offrant moins de stabilité. Sans cesse, des salariés passent du marché primaire au marché secondaire. Le chemin inverse est plus difficile à parcourir. Le dualisme s'accroît du fait des transformations de l'entreprise et des relations de travail.

La relation de travail est un jeu de coopération qui recouvre des échanges complexes rarement équilibrés. Les économistes appellent «confiance» le pari que chacun fait sur l'autre bien que cette relation soit empreinte d'une grande méfiance. Ce jeu de coopération permet des stratégies opportunistes dans lesquelles les uns et les autres ne tiennent pas leurs engagements. Du fait de ces tentations opportunistes, la relation d'emploi est particulièrement difficile et exige plus que jamais un ensemble de règles pour fonctionner.

Quel genre de règles ?

Les contrats de travail et les conventions collectives, règles que nous utilisons aujourd'hui, sont-ils adaptés ? La discussion autour de ces règles semble déjà se justifier par l'emploi différent de ces termes par les économistes et les juristes. Quelles collectivités peuvent définir et faire respecter ces règles ? L'organisation actuelle des salariés (et des employeurs) correspond-

elle à ces objectifs ? Enfin, quelle sorte de négociation peut être instaurée pour mettre au point ces règles ? Comment le droit du travail peut-il répondre à ces questions ? C'est à Marie-Laure Morin que j'ai demandé de répondre.

EXPOSÉ de Marie-Laure MORIN

Les juristes s'accordent pour dire qu'aucun marché ne peut fonctionner sans règles. Sur le marché du travail, les règles sont nécessaires pour deux raisons. D'abord, parce que le contrat de travail porte sur l'avenir et que l'incertitude de la relation d'emploi doit être encadrée. Ensuite, parce que le travail, en tant qu'activité humaine, n'est pas une marchandise comme les autres. Les personnes au travail ont besoin que leur état soit régi par un statut leur conférant une identité professionnelle. Dans la construction du droit du travail, il y a donc un réglage entre le contrat individuel et les règles liées au statut légal et collectif. Aujourd'hui, la question se pose de savoir comment opérer de nouveaux réglages entre le contrat et les règles collectives qui régissent le statut.

Pour tenter de répondre à cette question difficile, nous verrons d'abord quels sont les nouveaux collectifs susceptibles de définir des règles, puis quelles règles collectives permettent d'appréhender les nouvelles relations d'emploi et enfin, quel type de négociation peut garantir l'avenir de la relation d'emploi

Quel collectif ?

Dans l'entreprise, les groupes de travail qui se forment ne correspondent plus à des catégories professionnelles ni même des métiers bien identifiés. Les mouvements d'internalisation et d'externalisation évoqués par Jean-Daniel Reynaud signifient que l'entreprise fait appel à la sous-traitance, aux CDD, à l'interim, etc. Ces personnes qui travaillent ensemble appartiennent à des entreprises différentes. Selon que ces dernières sont grandes ou petites, les relations professionnelles sont différentes, le droit du travail et en particulier les procédures de licenciement, ne s'y appliquent pas de la même manière : les statuts d'emploi sont diversifiés.

Cette évolution pose plusieurs questions : quelle est la responsabilité respective du donneur d'ordres et du sous-traitant face à cette main-d'œuvre fragmentée ? Comment établir des responsabilités et des règles collectives pour organiser la co-activité ? Ces salariés ne devraient-ils pas avoir des avantages minima communs, ne serait-ce que pour organiser la concurrence ?

Ni la négociation de branche traditionnelle, ni la négociation d'entreprise ne permettent d'appréhender ces situations. Les négociations interprofessionnelles locales dans un bassin d'emploi qui seraient une voie de réponse rencontrent deux difficultés :

- en premier lieu, les relations contractuelles très courtes entre donneur d'ordres et sous-traitants, ne permettent pas de définir un statut pérenne ; une solution serait d'inclure des clauses sociales dans les contrats de sous-traitance, clauses qui définiraient les responsabilités respectives voire des avantages minima sociaux communs ; cette technique a été utilisée dans les marchés de travaux publics grâce au décret Millerand datant de 1892 et toujours en vigueur ; les entreprises qui soumissionnent à un marché de travaux publics doivent garantir les mêmes salaires minimaux et les mêmes conditions de travail pour tous ; ce décret préfigurait les négociations de branches professionnelles ;

- en second lieu, ces rapports d'emplois jouent sur le marché du travail ; développer ces négociations, c'est organiser la concurrence en faisant admettre le principe d'égalité de traitement ; une récente directive européenne va dans ce sens ; quand une entreprise d'un pays de l'Union effectue une prestation de service pour une entreprise d'un autre pays, les personnes qui exécutent la prestation de service doivent avoir les mêmes conditions de travail et de salaire que les salariés de l'entreprise d'accueil ; par exemple, quand une entreprise de France emploie des salariés du Portugal, elle doit assurer aux salariés du Portugal les conditions de travail et de salaires minimales de ses propres salariés. Ce principe d'égalité de traitement est applicable à toutes les formes atypiques d'emploi (CDD, temps partiel, interim...) mais on se heurte à la discontinuité des relations de travail.

Si les négociations d'entreprise s'avèrent inadaptées, il est en revanche possible de dégager d'autres principes de responsabilités en élargissant le cercle du collectif, à l'image de ce qui s'est passé dans l'intérim. Une ordonnance de 1982 a conduit les entreprises d'intérim à se constituer en branches professionnelles et à négocier sur le statut collectif (droit syndical, maladie, etc.) afin d'organiser les relations de travail.

D'autres tentatives comme les groupements d'employeurs ou les contrats d'activités prônés par le rapport Boissonat visent également à assurer la pérennité de la relation d'emploi à des salariés qui travaillent dans différentes entreprises.

Quelles règles collectives ?

Les nouvelles règles résultent de deux évolutions importantes : l'individualisation et le changement d'objet de la relation d'emploi.

L'individualisation amène un renouveau du contrat de travail qui peut être de plusieurs types (CDD, CDI, temps partiel...). Plus riche que par le passé, il comprend des clauses de mobilité, d'intéressement au résultat, de rémunération, etc. Autrefois, le contrat de travail était dit «d'adhésion», c'est-à-dire qu'il avait peu de contenu propre mais déclenchait l'application d'un statut collectif.

L'objet du contrat est aujourd'hui défini de façon plus ouverte. Comme l'a montré Jean-Daniel Reynaud, l'embauche se fait pour une compétence plus que pour un emploi bien déterminé. Dans le contrat classique, le salarié est embauché pour un emploi qui correspond à une qualification. C'est cette qualification du poste qui est contractuelle ou, autrement dit, qui détermine et limite l'objet du contrat. Le salarié peut être employé dans une série de postes correspondant à cette qualification. Quand l'entreprise requiert des salariés des responsabilités, des initiatives et autres compétences pour des emplois qui évoluent, il faut permettre aux salariés de s'adapter.

Le droit a pris en considération ces changements. La jurisprudence a défini deux nouvelles obligations : celle de l'employeur d'adapter les salariés aux évolutions de leurs emplois, et donc de les former - réciproquement les salariés doivent se former - et de celle de reclasser les salariés y compris dans des emplois différents de la qualification à laquelle ils avaient été embauchés. Si le contrat est défini de façon très ouverte, le salarié doit accepter le reclassement car celui-ci n'implique pas de modification de contrat. Au contraire, la délimitation assez stricte du contrat garantit le salarié contre la flexibilité illimitée de la relation d'emploi.

Il apparaît alors que le contrat de travail n'a plus pour seul objet l'emploi pour lequel le salarié a été embauché mais les emplois. Lors de licenciements collectifs, l'obligation de reclassement est une obligation à la fois interne et externe. Ainsi, la responsabilité de la gestion des emplois se déplace d'un employeur vers une collectivité d'entreprises. L'accord A Cap 2000 signé dans la sidérurgie lorraine stipulait que chaque personne avait droit à un reclassement interne ou externe et que si ce reclassement n'avait pas eu lieu au bout de deux ans, le salarié devait être réintégré dans l'entreprise d'origine. Cet exemple pose la question de la portée des négociations collectives sur la relation d'emploi et en particulier du passage de l'obligation de moyens à un engagement ferme sur l'emploi.

La jurisprudence n'a pas fondé ces obligations réciproques d'adaptation aux évolutions de l'emploi sur l'objet même du contrat mais sur une obligation de droit civil traditionnelle : l'obligation d'exécuter les contrats de bonne foi. C'est la traduction juridique de la confiance qu'évoquait Jean-Daniel Reynaud. Toute la difficulté consiste à savoir comment l'on garantit la bonne foi.

Le changement d'objet du contrat de travail pose un autre problème juridique. Quand le contrat est défini en termes de compétences sans que l'emploi ne soit spécifié, l'objet ne devient-il pas indéterminé ? Juridiquement, il est impossible d'établir un contrat dont l'objet est indéterminé car il ne permet pas de savoir quelles sont les obligations des parties. En outre, la compétence

est l'aptitude des personnes or, en droit, l'employeur est en principe seul juge de l'aptitude des personnes. Dès lors, il n'y aurait plus de garantie pour les salariés...

Cela signifie que la compétence ne peut être l'objet du contrat. Même lorsque l'on embauche pour une compétence, il est nécessaire de se référer à des emplois. Seulement, ceux-ci doivent être définis autrement. Les nouveaux accords sur la qualification et la formation montrent des changements en matière de définition d'emplois et de procédures d'évaluation des compétences.

Pour définir les emplois, on ne peut plus utiliser les descriptions de postes classiques mais des éléments d'appréciation comme l'initiative, les capacités d'adaptation, les responsabilités, etc. Il s'agit là toutefois de compétences requises pour tenir un emploi et non des compétences acquises pour pouvoir évoluer dans un autre emploi.

Les accords organisent aussi des bilans de compétences. Ces entretiens individuels avec la hiérarchie prennent la forme de quasi-négociation contractuelle ; ils constituent des moments où le contrat de travail peut être redéfini. Ces bilans de compétences débouchent fréquemment sur des actions de formation, la difficulté consiste à savoir comment reconnaître les compétences acquises lors de ces formations. Dans les accords, la reconnaissance des compétences passe par les diplômes, l'ancienneté, l'expérience mais elle se traduit en réalité davantage par la progression hiérarchique du salarié, que par le droit d'accès à un nouveau poste.

Enfin, en plus de la compétence individuelle, on requiert des salariés une compétence collective pour pouvoir évoluer avec l'organisation. Les grilles traditionnelles de classification et d'évaluation des qualifications structurent les identités collectives. Au contraire, les systèmes d'évaluation des personnes selon les compétences détruisent les qualifications collectives et remettent en cause les collectifs de travail. Dès lors, sur quels collectifs peut-on construire les évaluations de compétences collectives ?

Le droit n'apporte pas de réponse à ces questions qui sont du ressort de la gestion.

Quelles négociations ?

L'évolution des relations d'emploi implique une gestion collective des emplois et des organisations. Par quelles négociations peut-on produire ces règles collectives ? Comment ces négociations peuvent-elles être efficaces sur l'avenir de la relation d'emploi ?

Des négociations sur la gestion de l'emploi

D'abord ces négociations ont un objet nouveau : ce sont des négociations de gestion. En effet, on demande aux organisations syndicales de participer à la décision de l'employeur en matière d'organisation des qualifications, des emplois, etc. Les syndicats sont-ils disposés à partager cette responsabilité ? Nombre de contentieux sur les plans sociaux relèvent justement d'un refus d'endosser la décision de gestion à l'origine du plan social.

Dans ces négociations l'emploi est un objectif ou un résultat. Il peut être mobilisé de trois façons :

- 1- Comme justification d'un changement de l'organisation ; on stipule alors que l'accord est nécessaire pour l'emploi mais il ne comprend aucun engagement ferme sur l'emploi ;
- 2- Pour mettre en place un plan finalisé sur la gestion des emplois à l'image de plusieurs grands accords comme A Cap 2000, l'accord EDF, l'accord à vivre Renault, etc... ces accords portent sur un ensemble d'aspects tels la mobilité, la durée du travail ou les salaires. Ils supposent une globalisation des thèmes de la négociation, ce qui implique de rompre avec les pratiques classiques séquentielles de négociation ; de plus, pour mettre en place ces accords, il faut développer des procédures de suivi par des groupes locaux spécifiques dont le travail interfère avec celui des instances de représentation du personnel ; l'équilibre des relations professionnelles et la façon de les gérer s'en trouvent modifiés ;
- 3- Comme objet d'un véritable engagement, ce qui n'est pas sans poser problème aux deux parties ; dans ce dernier cas, le salarié est-il tenu d'accepter les modifications importantes de son emploi que peut impliquer l'accord signé pour maintenir l'emploi ? La réponse se trouve dans son contrat de travail ; dans le modèle classique les règles collectives protégeaient le

contrat, désormais, le contrat individuel protège des règles collectives! Quant à l'employeur, jusqu'où est-il tenu de respecter son engagement de maintenir l'emploi si pour des raisons conjoncturelles les licenciements deviennent inévitables ? L'imprévision - et la bonne foi - ne doivent pas être une raison suffisante pour s'exonérer de l'exécution de l'accord si l'on veut garantir efficacement l'avenir de la relation d'emploi.

À quel moment négocier ?

Une difficulté supplémentaire consiste à déterminer le moment propice pour engager les négociations. Le droit aborde les questions de gestion de l'emploi essentiellement dans les procédures de licenciement. On y discute avec les représentants du personnel des causes des restructurations, des critères de sélection pour établir un ordre de licenciement, et du plan social, c'est-à-dire des mesures de reclassement. Lorsque l'obligation administrative de licenciement a été supprimée en 86 afin d'obtenir des solutions rapides, les procédures de licenciement ont été insérées dans des délais brefs. Les parties qui négocient doivent donc aborder des problèmes considérables dans des délais très courts. La jurisprudence tend toutefois à rendre obligatoires davantage de consultations, ce qui allonge sensiblement les procédures.

Si l'on engage une négociation en amont de la restructuration, l'entreprise n'est pas tenue de respecter un ordre de sélection. Des mobilités, des formations peuvent se décider sans qu'il y ait de garanties quant aux bénéficiaires. Pour éviter cette difficulté, la jurisprudence impose de déclencher la procédure de licenciement collectif dès que les restructurations menacent l'emploi. On se retrouve dans le cas précédent, contraint par les délais brefs...

En somme, on ne sait pas quand engager une bonne négociation sur les emplois avec une perspective suffisamment ouverte.

Le bilan des évolutions du droit montre les efforts de la jurisprudence pour prolonger la garantie d'emploi établie durant les années de stabilité. Dans un contexte d'évolutions rapides, on crée cette garantie par de nouveaux moyens. Mais ces moyens ont des revers : on garantit l'avenir pour certains tandis que pour d'autres, les mouvements d'exclusion s'accroissent. Les contrats à la tâche, sans aucune garantie se multiplient. Nous n'avons pas trouvé le point d'équilibre.

DÉBAT

Michel Berry : Les syndicats sont absents de ce tableau. Que font-ils ?

Jean-Daniel Reynaud : Les syndicats français sont présents dans l'entreprise à travers différentes institutions. Ils jouent assez bien le rôle d'une contre-administration en se servant du droit du travail. En revanche, ils ont des difficultés considérables à représenter les collectivités de salariés. Il n'est pas rare que des mouvements se forment en dehors des organisations syndicales officielles ou que des employeurs créent, en accord avec les syndicats, des groupes de travail pour avoir des interlocuteurs. Les syndicats ont tous les moyens de représenter les salariés mais il leur manque un élément fondamental de la représentation, à savoir la constitution stable de collectivités pertinentes.

Objectiver la compétence ?

M. B. : La compétence n'est-elle pas irréductiblement subjective ? Des personnes avec le même cursus, le même diplôme, la même formation continue peuvent avoir des attitudes très différentes, en particulier en milieu hostile. Peut-on objectiver ces différences ? La jurisprudence a-t-elle réussi à définir de manière peu contestable la compétence ?

Marie-Laure Morin : La compétence est certes subjective mais elle n'est pas l'objet du contrat (c'est l'emploi). Tout contrat de travail est *intuitu personnae*, c'est-à-dire que l'employeur choisit une personne précise. La compétence est cette part d'*intuitu personnae* propre au contrat de travail. Il n'y a pas de réponse de la jurisprudence sur la façon d'objectiver

ce jugement de l'employeur sur la compétence. La loi sur le recrutement qui a limité les moyens d'investigation des compétences des personnes (graphologie, etc.) dit clairement que les compétences doivent être évaluées par rapport à l'emploi pour lequel on est embauché. C'est en objectivant ce que nécessite l'emploi que l'on peut juger les compétences de la personne sans procéder à un jugement de personnalité. Il reste un problème de type procédural : comment la personne peut-elle faire valoir ses compétences et se défendre si l'on dit qu'elle n'a plus de compétences ? Les moyens d'objectivation des compétences sont encore très rustiques et surtout, ne donnent pas accès à d'autres emplois.

Int. : *La compétence qui est reconnue et rémunérée est la compétence mise en œuvre et non la compétence en soi.*

Pourquoi l'inspecteur du travail est-il débordé ?

M. B. : L'École de Paris a reçu récemment un inspecteur du travail qui a expliqué que le téléphone sonne plusieurs centaines de fois par jour, soit beaucoup plus que ce que l'institution peut traiter. En théorie, le droit donne des garanties mais que se passe-t-il quand tout va très vite ? La régulation fonctionne-t-elle dans la pratique ?

M.-L. M. : Autrefois le droit du licenciement distinguait les licenciements pour cause conjoncturelles -la perte d'un marché par exemple-, et les licenciements pour cause structurelle. On pourrait réintroduire cette distinction. Dans les petites entreprises, il y a peu de moyens d'anticipation et les licenciements sont souvent inévitables. En revanche, dans les grosses entreprises, on peut mieux prévoir. Le droit du licenciement devrait être adapté à ce type de prévision. Or, aujourd'hui, la législation du licenciement est une législation d'urgence. On peut aussi répondre que si l'inspecteur du travail est débordé, c'est parce que le droit du travail est très complexe. On fonctionne avec des principes anciens construits sur un modèle de travail uniforme. Pour suivre les changements dans les organisations, on a voulu introduire de la souplesse en permettant de multiples dérogations au principe. La législation devrait être revue, non pas en dérégulant mais au contraire en rerégulant, en redéfinissant quelques principes clairs et la limite des aménagements possibles.

M. B. : Les coups de téléphones à l'inspection du travail s'expliquent sans doute aussi par la disparition des collectifs que l'on a évoquée. Les gens se défendent seuls et appellent l'inspecteur du travail qui, débordé, n'a plus le temps de répondre !

Petites et grandes entreprises

Int. : *Connait-on ce qui se passe dans les petites entreprises aussi bien que ce qui se passe dans les grandes ?*

J.-D. R. : Nous avons surtout parlé des grandes entreprises car c'est là que les possibilités de prévision et d'utilisation du droit du travail sont les plus grandes. Mais également parce que la situation actuelle montre à quel point le modèle d'organisation bureaucratique weberien est irréaliste. Il est nécessaire d'abandonner ce type-idéal et de revenir à la réalité économique de l'entreprise.

M.-L. M. : Je ne suis pas sûre que les relations de travail soient toujours plus précaires dans les petites entreprises que dans les grandes. Au cours d'une étude sur la sous-traitance dans la région toulousaine, j'avais été surprise de constater que dans les PME, les relations d'emplois, certes plus individuelles que dans les grandes entreprises, sont stables et classiques. Les collectifs de travail y sont souvent soudés. Le problème de la PME est la relation directe entre salariés et employeurs, ce qui crée une difficulté à mettre en place des médiations collectives. Le droit qui cherche à développer les négociations collectives suppose l'existence de partenaires syndicaux qui n'existent pas dans les petites entreprises. Dès lors, doit-on instituer des médiations internes aux entreprises ou inter-entreprises dans le cadre d'une branche ou d'un bassin d'emploi ? La tradition d'autonomie des entreprises françaises est grande...

Droit du travail et instabilité

Int. : *M. J.-D. Reynaud a décrit les cycles d'internalisation et d'externalisation. Le droit du travail n'est-il pas construit en fonction du cycle d'externalisation et ne faudrait-il pas au contraire le construire sur le cycle d'internalisation de sorte que les entreprises soient incitées à être en perpétuel développement ?*

J.-D. R. : J'ai le sentiment que le droit du travail s'est construit sur l'idée de rythme de croisière stable. Il tient peu compte des deux cycles. Certains éléments consacrent l'internalisation : les avantages obtenus à l'ancienneté, la promotion, etc. Dans un sens c'est vrai que l'on s'intéresse à l'externalisation : on y pare. Le droit ne consiste pas seulement à reconnaître ce qui se fait mais aussi à faire des règles pour corriger ce qui se fait.

M.-L. M. : Le droit du travail a construit la stabilité de la relation d'emploi. Entre 1928 et 1936, des règles ont attaché l'emploi à une organisation productive et ont organisé le droit du licenciement. Auparavant, les contrats de travail étaient très divers : contrat aux pièces, à la tâche, CDD, CDI. D'ailleurs, le CDD comme contrat atypique ne date que de 1982. On a souvent une vision mythique du droit du travail au 19^{ème} siècle. Il n'y avait certes pas de règles juridiques dans le code civil mais des règles coutumières issues des anciennes corporations qui assuraient un statut du travail et donnaient une identité aux personnes. Ces règles n'étaient pas fondées sur la stabilité de l'emploi qui a été organisée ensuite. L'histoire montre que la nature même des garanties d'emploi peuvent changer selon les évolutions de l'organisation productive. Il n'y a pas un modèle unique d'emploi.

M. B. : Le droit aujourd'hui consacre les garanties de l'emploi dans l'entreprise. N'est-ce pas là ce qu'il faudrait changer ? Au temps des cathédrales, une fois l'œuvre achevée, les gens se déplaçaient ailleurs. La sécurité d'emploi était donnée par les corporations. Ne pourrait-on pas s'inspirer de ces formes pour trouver de nouveaux foyers de sécurité ? Les sociétés d'intérim ne sont-elles pas justement des formes dégradées de corporations ?

J.-D. R. : On prête aux corporations des vertus qu'elles n'ont pas. Les corporations n'ont jamais assuré l'emploi des compagnons. Elles assuraient le territoire des maîtres. Quand on dénonce aujourd'hui le corporatisme, ou plutôt le néocorporatisme, on vise l'accès au pouvoir politique des grandes organisations professionnelles et notamment leur contrôle sur le marché du travail. Mais où sont les frontières quand un gouvernement qui se veut libéral règle par décret le décompte du temps de travail des routiers, on peut se demander ce qui est corporatiste et ce qui est libéral.

Du salariat à «l'entreprise de soi» ?

Int. : *Les formes d'emploi ont évolué au cours du temps. Le salariat ne s'est répandu que récemment non sans résistance des salariés eux-mêmes. Au Japon on a mis des grillages autour des usines pour garder les salariés ? Peut-on aujourd'hui dire quelle forme organisationnelle va succéder au salariat ?*

Int. : *Dans la tourmente, l'entreprise s'empresse de mettre ses salariés à leur compte. La récente crise du transport illustre un phénomène récurrent. Quand la concurrence internationale oblige à réduire des prix de revient, il faut transgresser les règles. Le droit du travail, à l'image d'autres droits, ne pouvant pas évoluer assez vite, on organise la transgression. La façon la plus économique et la plus rapide de procéder est d'éclater le travail d'une entreprise importante en sous-traitances multiples. Lorsque l'entreprise sous-traite à un sous-traitant qui lui-même sous-traite à un artisan, on assiste à une transgression de plus en plus forte des règles. Le camionneur endetté par l'achat d'un camion en est réduit à conduire 70 heures par semaine pour gagner à peine le SMIC. Il doit donc tricher sur beaucoup de choses... La concurrence aboutit à une externalisation poussée au point de sortir du droit du travail. La personne qui autrefois était salariée*

devient artisan. Le contrat commercial remplace le contrat de travail, ce qui autorise tous les abus mais ouvre aussi une grande marge de liberté.

M.-L. M. : Cette question suggère de déplacer la source de la sécurité en créant des professions. Le problème est que le professionnel indépendant subit les risques économiques de l'entreprise. On ne peut garantir le travail car il ne s'agit que de vente et d'achat d'un service sur un marché. Si l'on prône la figure du professionnel mobile et indépendant, se pose la question de la répartition des risques économiques entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Le contrat de sous-traitance devrait être une sorte de contrat d'imputation des risques.

Int. : *Pour anticiper les risques, les entreprises élaborent des contrats à court-terme avec leurs salariés. Mais cette tendance à l'externalisation ne revêt-elle pas un risque plus grand encore : celui qui consiste pour l'entreprise à fonctionner de manière discontinue et avec très peu de personnes ?*

M.-L. M. : Dans les contrats de sous-traitance, les donneurs d'ordres essaient de se prémunir contre ce risque en multipliant les exigences de qualité, de qualifications voire de stabilité. Ce qu'on exigeait autrefois dans le contrat de travail figure maintenant dans le contrat de sous-traitance pour s'assurer de la qualité du processus productif.

Int. : *P. Drucker dit qu'il ne faut plus apprendre aux jeunes comment trouver un emploi mais comment se trouver un client. Il faut se prendre en charge : il s'agit de gérer «l'entreprise de soi». Aux Etats-Unis, on parle beaucoup d'employabilité. Les contrats de plus en plus courts se terminent sans obligation de reclassement mais avec obligation de rendre la personne employable sur le marché par la formation. Il y a alternance de contrat d'employabilité, de rupture, de nouveau contrat, de chômage, etc.*

M.-L. M. : Le terme d'employabilité n'a pas pénétré dans le langage juridique mais il existe de nombreuses obligations de formation dans le cadre du contrat de travail.

Int. : *Je trouve étrange cette spécificité française qui consiste à mélanger des phénomènes économiques individualisés avec des notions sociales ou morales globales. La logique de l'entreprise est de gagner de l'argent et pour cela elle doit se reconfigurer tous les jours pour faire face au risque. Pourquoi une partie des composantes de ce système échapperait-elle au risque ? Que globalement la société évite que ce risque crée pour les individus un traumatisme trop grand est un autre problème. Quand elle fait supporter la maîtrise du risque à l'entreprise, elle nuit à l'ensemble du système. L'idée qu'un salarié pourrait rester dans l'entreprise seulement parce qu'il y est déjà ne s'intègre pas dans la logique de fonctionnement des entreprises. L'externalisation n'est pas nécessairement quelque chose de négatif. C'est l'occasion de créer de la valeur, de trouver de meilleures opportunités de carrière. La valorisation de la stabilité telle que le fait le droit français me semble en contradiction avec le développement des entreprises.*

J.-D. R. : Il est clair que l'entreprise ne peut résoudre les problèmes de la société par ses propres forces. En revanche, il est très important de regarder les effets macro-économiques des décisions micro-économiques. La stratégie des entreprises qui est de favoriser la compétence, certaines formes de collaboration et de participation a, dans la conjoncture où nous sommes, des résultats qui ne sont pas loin d'être catastrophiques. Il s'agit de problèmes de politiques économiques et d'emploi qui relèvent de décisions collectives. Il reste qu'aucune entreprise ne peut se désintéresser des effets qu'elle produit.

Int. : *Je voudrais mettre un bémol à l'euphorie du travailleur qui doit changer souvent d'entreprise. Les notions d'employabilité, d'entreprise de soi ou les happy few qui changent d'emploi pour saisir les opportunités font référence à un monde qui n'est plus le nôtre : celui de F. Taylor dans lequel les travailleurs sont substituables. Aujourd'hui, le différentiel de compétitivité des entreprises tient à leur capacité à faire coopérer les personnes et à construire des apprentissages collectifs. L'urgence n'est pas de convaincre*

le plus grand nombre de travailleurs qu'ils sont seuls responsables de leur emploi et qu'ils peuvent passer aléatoirement et avec d'heureux effets d'un collectif de travail à un autre. L'employabilité s'inscrit dans le mythe de la symétrie de relation entre un employé pris isolément et un employeur sans qu'aucun collectif intermédiaire ne soit nécessaire.

J.-D. R. : L'apprentissage collectif fait que l'internalisation et l'externalisation ne sont pas symétriques. Etre associé à une entreprise signifie participer à un apprentissage collectif. L'externalisation n'est pas seulement changée de lieu, c'est aussi interrompre ce flux d'échanges. La mobilité pose donc problème car la compétence ne se transporte pas si aisément.

Un monde à réinventer

M. B. : Il est clair qu'il est difficile de concilier le succès de l'entreprise et l'attente de sécurité des personnes. Il y a tout un monde à réinventer : nouvelles règles, nouveau droit du travail, nouveaux acteurs, nouveaux fondements dans lesquels ancrer l'identité des personnes... Cela prendra du temps. Or, on constate la pauvreté des débats publics sur le sujet. Deux discours s'opposent : celui du CNPF qui ne jure que par la mobilité et celui qui réclame la stabilité, le maintien des statuts, des acquis, etc. Chacune de ces logiques, poussée à l'extrême, conduit à une impasse. Où le monde nouveau peut-il s'élaborer ? Dans les entreprises préservées ou au contraire quand la mer est démontée ?

M.-L. M. : Il y a des rapports et des réflexions mais peu d'expérimentations. On peut trouver des expérimentations locales : groupement d'employeurs, accords sur le temps de travail dans des PME... Il y a des innovations modestes qui fonctionnent bien. Le problème, en particulier pour les syndicalistes est de savoir où mènent les formes que l'on invente. Vont-elles susciter des dérives ou seront-elles valables ? Les risques sont élevés.

J.-D. R. : Bon nombre de grandes entreprises ont fait montre d'inventivité, à travers des réformes des classifications par exemple. L'innovation se déroule aussi en d'autres lieux. Des expériences municipales et associatives ont été menées en matière de services de proximité. La lacune se situe davantage au niveau des politiques d'emploi et ce tant à l'échelon français qu'à l'échelle européenne.

Diffusion février 1997