

Les règles du travail et leurs usages

Bénédicte Reynaud

Directrice de recherche au CNRS

Paris Jourdan Sciences Economiques, PSE

Unité Mixte de Recherche CNRS EHESS ENPC ENS

Intervention à l'Université d'Eté de la CFDT, le 29 août 2005

Pourquoi ce pluriel dans mon titre ? C'est l'essentiel de mon message : les règles du travail sont sujettes à différents usages (y compris leurs violations), selon le temps, les lieux, et les acteurs sociaux qui les appliquent. Tout n'est pas initialement inscrit dans l'énoncé de la règle. À partir de ce point de vue, je propose une réflexion sur les marges de manoeuvre qui restent face aux transformations récentes du droit du travail dont l'enjeu est sa destruction.

1. Les conséquences de la financiarisation sur le travail

Dans un contexte de financiarisation, les actionnaires (banques, fonds de pension) investissent dans l'entreprise uniquement pour sa rentabilité financière, présente ou escomptée, et non pour sa rentabilité économique, plus favorable à l'emploi. Ces nouveaux actionnaires exigent de la part des dirigeants un retour sur investissement de l'ordre de 12%, un niveau très élevé, qui oblige les dirigeants à obtenir une productivité maximale. Il est d'autant plus difficile pour les dirigeants de se soustraire à cette norme qu'ils sont salariés des actionnaires et qu'une part de leur rémunération est indexée sur le profit de la firme.

Instabilité et dépersonnalisation des lieux de pouvoir

La financiarisation a pour effet une dépersonnalisation des lieux de pouvoir. En effet, les décisions étant prises par les actionnaires, sont de plus en plus déconnectées des réalités de travail. Ceci explique l'instrumentalisation, non pas des cadres dirigeants, mais des cadres supérieurs et intermédiaires, qui se traduit par un appauvrissement du contenu de leur travail : ces derniers deviennent de simples relais de transmission d'informations à leurs subordonnés. En bas de la hiérarchie, les salariés ne savent plus pour qui ils travaillent.

Licenciements économiques et réorganisation du travail comme réponse à la pression financière

La pression financière passe par de multiples canaux dans l'entreprise : une intensification du travail parce qu'il faut produire plus avec un effectif moindre ; une injonction d'employabilité des salariés qui doivent être polyvalents ce qui n'est pas toujours compatible avec les contraintes de la production ; le développement de pratiques (parfois non contrôlées) d'évaluation des salariés qui conduit à la mise à l'écart des salariés jugés les moins performants.

Lorsque l'entreprise décide de procéder à une réorganisation du travail et à des licenciements, les salariés restent redoutent un autre plan social ou une nouvelle réorganisation (les réorganisations en chaîne existent), ce qui développe un sentiment d'insécurité de l'emploi ou de la fonction occupée. Les résultats sur l'augmentation de la productivité du travail - l'objectif visé - sont à la fois incertains et parfois complexes à interpréter. Ils traduisent généralement le jeu combiné d'une démotivation des salariés, d'un climat de défiance dans l'entreprise (qui tendent à faire chuter la productivité), et de la peur du licenciement (qui a l'effet inverse). Ces contradictions ne sont pas sans lien avec l'aggravation des problèmes de santé au travail.

Minimisation du coût salarial et court termisme

Si la minimisation du coût salarial a toujours existé, la nouveauté du phénomène tient à ce que cet objectif, partagé par les entreprises et par l'État, s'inscrit à très court terme. Les entreprises ont généralisé à tous les salariés, la précarité de l'emploi par le recours aux dispositifs existants sur le « marché » des contrats (CDD, intérim, CES et CEC (Contrat Emploi Consolidé) jusqu'à leurs transformation en Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE)). Dans le même temps, le gouvernement croyant à l'abaissement du coût salarial pour relancer l'emploi, mène une politique ininterrompue d'allègement des charges. On peut dire qu'au nom cet objectif, les entreprises et l'État ont contribué à la destruction du potentiel des juniors et des capacités des salariés déjà expérimentés : l'allègement de charges étant subordonnée à un salaire équivalent au SMIC, comment dans ces conditions inciter les entreprises à qualifier leur main-d'œuvre ce qui entraînerait une augmentation des salaires, et ferait sauter la condition du bénéfice de l'allègement des charges ?

La cessation d'activité subie par les seniors

Les restructurations industrielles des années 1980 ont été gérées au plus faible coût à court terme, et sans mouvement sociaux. Les entreprises, avec le soutien de l'État et des syndicats ont mis en œuvre des plans massifs de préretraites des seniors, avec l'accord de ces derniers. On en voit maintenant les conséquences désastreuses : disqualification de la tranche d'âge immédiatement inférieure : les 45-50 ans ; changement de représentation de la valeur des salariés selon l'âge ce qui conduit à des politiques d'exclusion et souvent de harcèlement des seniors ; déstructuration du marché du travail : en 2002, le taux d'activité des personnes âgées de plus de 55 ans s'élevait à 42 % en France, contre 72% en Suède, et près de 80% en Finlande et au Japon ; enfin rupture dans la transmission du savoir malgré la mise en place de tutorat. L'association entre juniors non encore opérationnels et seniors dont l'entreprise ne sait que faire, n'est pas efficace. L'écart générationnel entre les juniors et les seniors, ainsi que leur rapprochement forcé, contribuent à exclure ces deux types de populations, pendant que les autres actifs, âgés de 30 à 45 ans, qui seraient à même de transmettre des savoir-faire, subissent une pression accrue.

Aux conséquences de la financiarisation des entreprises sur le travail, s'ajoutent les transformations actuelles du droit du travail dont l'enjeu est sa destruction. Quelles sont ces nouvelles règles ?

2. L'enjeu des transformations actuelles : détruire le droit du travail ?

L'inversion de la hiérarchie des normes

On peut dire que la négociation du régime d'heures supplémentaires instituée par la loi Fillon du 17 janvier 2003, est une avant première de l'inversion de la hiérarchie des normes (loi Fillon du 4 mai 2004). Il est possible sous certaines conditions de conclure des accords plus désavantageux que la loi ; celle-ci n'est plus l'ultime garantie pour les salariés. Sont à l'origine de cette loi, trois syndicats (FO, CFTC, CFDT) en écrivant un texte commun sur le dialogue social (16 juillet 2001) qui a été partiellement repris dans le texte de loi final. Depuis, des accords de réduction de coûts salariaux en contrepartie de la sauvegarde d'emplois ont déjà été conclus : Bosch à Vénissieux, le groupe Doux, l'entreprises Ronzat. Après un recul d'environ quatre ans, il faudrait évaluer les effets de ces accords sur l'évolution de l'emploi de l'entreprise, et le redressement de la performance économique.

Le Contrat nouvelle embauche

Le Contrat nouvelle embauche (CNE) créé par l'ordonnance du 2 août 2005 et le dispositif du 26 août 2005, réservé aux PME de moins de 20 salariés, confère un pouvoir régalien à l'employeur qui peut licencier le salarié sans fournir de justification pendant une période de deux ans, et embaucher à nouveau, en fonction de ses besoins, ce qui constitue un véritable défi au droit du travail. Le CNE est plus précaire que le CDD qui

ne peut être rompu qu'à son terme ou avec des justifications. De plus, il introduit une inégalité des salariés devant la loi, en fonction de la taille de l'entreprise (plus ou moins de 20 salariés). Enfin, ce dispositif accrédite l'idée que le droit de licenciement est responsable du chômage.

Le forfait jours pour les non cadres

L'introduction du forfait jour pour les non cadres s'est faite insidieusement, à travers l'article 95 de la loi sur les PME du 2 août 2005. Ce dispositif s'applique de la même manière que pour les cadres (défini par la loi Aubry II, art L. 212-15-3) : l'accord individuel est subordonné à une convention ou à un accord collectif étendu qui fixe les modalités d'application du forfait jours. Le forfait jours permet le report des aléas de la demande sur les salariés sans le moindre surcoût puisque la notion d'heures supplémentaires disparaît. En ce sens, il constitue un autre renversement des principes du droit du travail selon lequel l'employeur supporte les risques de l'entreprise et en tire les profits, tandis que le salarié est subordonné à l'employeur, sans supporter ce risque. Ce dispositif pose certains problèmes dans son application : l'appréciation de l'autonomie d'un non cadre dans son emploi du temps et dans l'exercice de ses responsabilités ; la définition de l'horizon temporel (semaine, mois, trimestre, année) de référence qui permet à l'employeur de juger l'impossibilité de prédéterminer « la durée du temps de travail ».

3. Les règles se constituent dans l'usage

Ces réflexions sur les modes possibles d'application du forfait jours pour les non cadres montrent que les règles ne peuvent pas s'appliquer aussi simplement que les textes de lois les décrivent. « La règle n'est pas un mécanisme qui s'applique inexorablement comme un train lancé sur des rails. »¹ La règle ne contient pas en elle-même toutes ses applications futures comme une machine infaillible qui contient son propre mode d'action, avant même d'être mise en marche. Les règles, ancrées dans les usages des mondes sociaux, s'insèrent dans un système de règles.

La diversité des usages des règles selon les acteurs concernés

J'ai mené une étude dans l'atelier de maintenance électronique de la RATP entre 1992 et 2000, qui a servi de base à mon livre sur *Les Règles économiques et leurs usages*². La direction avait introduit une prime collective de rendement, qui s'appliquait de la même façon, aux différentes équipes de production. J'ai suivi cinq équipes, pendant huit ans ; l'analyse des données statistiques associée à de nombreux entretiens permet de souligner la diversité des stratégies employées par les équipes pour atteindre la prime maximale. Trois ans après son instauration, la prime et son mode de calcul ont fait l'objet de négociations entre la direction de l'établissement et les agents de maîtrise. Aussi, la productivité, initialement était une variable calculée, est devenue une variable négociée. Chaque équipe, en fonction de ce que j'appellerais volontiers son « style », a ainsi fini par dégager son propre usage de la règle.

Les modalités de violation de la loi Fillon sur les retraites, concernant les seniors

La diversité des usages d'une règle peut aussi désigner les modalités selon lesquelles une règle n'est pas suivie. L'exemple récent des modes de cessation d'activité subie par les seniors est à cet égard intéressant. Depuis la loi Fillon, les préretraites sont interdites. Comment les entreprises procèdent-elles pour rompre les contrats de travail avec les seniors alors que le motif de l'âge est illicite et que les règles de cessation d'activité subies se sont durcies ? Le rapport de deux juristes Marie-Cécile Amauger-Lattès et Isabelle Desba-

¹ L. Wittgenstein, (1983), *Recherches sur les fondements des mathématiques*. Paris Gallimard, I, § 116

² Odile Jacob, 2004.

rats sur « Les formes juridiques de cessation d'activité des salariés âgés de 55 à 65 ans », remis au Comité d'Orientation des Retraites en juin 2005, met en évidence la diversité des stratégies des entreprises. À partir de l'analyse du contentieux de la région de Toulouse, les juristes ont montré que prévalaient deux modes de cessation d'activité subie par les seniors : le licenciement individuel pour faute grave (insubordination, abandon de poste, insuffisance professionnelle), et la mise en inaptitude au travail.

Ainsi, les règles se construisent dans les usages que les acteurs sociaux en font. Des marges de manoeuvre sont possible : elles se situent moins dans les accords formels que sur le terrain où il faudrait mobiliser tous les salariés à « user » des règles. Cette position peut paraître un peu provocante, mais elle est essentielle.