

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

**IMAGES ET APPLICATIONS DU DROIT DU TRAVAIL
DANS LES PME**

**CONTRIBUTION À L'ANALYSE DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION
DES CONFIGURATIONS D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL
PAR LES DIRIGEANTS DE PME**

Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion par :

Catherine DERVAUX

JURY

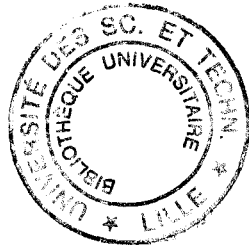
Directeur de recherche

Pierre LOUART
Professeur, Université de Toulouse I

Rapporteurs

Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE
Professeur, Université de Montpellier I

Suffragants



Pierre-Yves VERKINDT
Professeur, Université de Lille II

Alain DESREUMAUX
Professeur, Université des Sciences et
Technologies de Lille

Jean-Pierre RAMAN
Professeur, Université des Sciences et
Technologies de Lille

Damien LORTHIOIS
Président d'Ethic Nord/Pas-de-Calais
PDG Olifan Vibracim

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

J'adresse mes très vifs et sincères remerciements :

à Monsieur le Professeur Pierre Louart. Il sait que sans lui cette thèse n'existerait pas. Il m'a convaincue que je pouvais entreprendre le voyage, et m'a incitée au dépassement. Je lui dois tellement pour ce qu'il m'a apporté de connaissances, de lumière, de confiance et d'énergie,

à Messieurs les Professeurs Henri Mahé de Boislandelle et Pierre-Yves Verkindt, Alain Desreumaux et Jean-Pierre Raman pour avoir accepté de consacrer du temps à mon travail,

à Monsieur Damien Lorthiois pour l'intérêt qu'il manifeste à cette étude en participant au jury, et en livrant son témoignage de chef d'entreprise,

à l'ensemble des dirigeants de PME qui m'ont reçue et ont ainsi permis de donner vie à ma recherche,

à David Alis, Philippe Hommerin et Philippe Saielli pour m'avoir fait présent de leur temps, de leurs conseils, et de leur amitié. Leur aide m'est allée droit au cœur,

à Philippe Lambelin pour son efficacité souriante,

à Pierre N'Gahane, Doyen, et à mes collègues et amis de la Faculté Libre des Sciences Economiques qui m'ont entourée lors des vicissitudes du parcours, de leurs encouragements chaleureux et sans faille,

Je n'oublie pas Christel Beaucourt, qui s'est toujours montrée à l'écoute, Anne Dietrich, Laetitia Laude, Christophe Vignon et tous les membres du Graphe pour leur soutien tonique.

Je dédie cette thèse à Bernard, Louise et Olympe, mes joies de vivre. Durant ces mois de travail, lui et elles ont tout vu, tout entendu, et tout compris. Ils ont été ma force.

SOMMAIRE

Introduction générale	p. 5
Préambule : Construction de la recherche	p. 15
Première partie : De la réalité objective du droit du travail à sa perception	p. 47
Chapitre I : La réalité du droit du travail et les modèles sous-jacents	p. 49
Chapitre II : La perception du droit du travail : médiatisation par les caractéristiques des dirigeants et de leurs entreprises	p. 163
Deuxième partie : Les configurations d'usage du droit du travail : des causalités à la mise en scène	p. 259
Chapitre III : Les causalités des configurations d'usage du droit du travail	p. 261
Chapitre IV : La mise en scène des configurations d'usage du droit du travail	p. 336
Conclusion Générale	p. 412
Bibliographie	p. 439
Table des matières	p. 440

INTRODUCTION

Rien n'est jamais acquis à l'homme
Ni sa force
Ni sa faiblesse Ni son cœur

Louis ARAGON

"Je fais une mention particulière du besoin que la Gestion a du droit et je demande explicitement aux juristes de s'intéresser plus qu'ils ne le font à la Gestion. Elle le leur rendra bien."¹

Cette déclaration de Lassègue ne peut qu'"interpeller" et finalement encourager ceux qui, comme nous, se réclament du champ de la Gestion des Ressources Humaines et s'intéressent aux relations que celle-ci entretient avec le droit du travail.

Notre travail porte sur les relations entre droit du travail et GRH. Nous analyserons ces liens à travers la position des dirigeants. Cette introduction présente plusieurs approches du droit du travail autour de l'opposition contrainte-ressource, et expose le plan de la thèse.

Nous avons conscience de ne pas être pionnier dans le domaine puisque d'autres chercheurs avant nous se sont penchés sur le lien entre droit du travail et GRH.²

Pour autant, le chemin à prendre n'est pas clairement tracé, **le devenir du droit du travail est incertain.**

Est-il appelé à disparaître en partie ? "Faut-il brûler le Code du Travail ?"³ Certains considèrent qu'il n'est que le vestige de dispositions obsolètes dont la guerre économique va précipiter l'implosion.

¹ Lassègue P. Qu'est-ce que la gestion ? Tout. Qu'est-ce qu'elle a été jusqu'à présent ? Rien. Que veut-elle devenir ? Quelque chose, Mélanges Pierre Vigreux, 1981.,

² Il ne s'agit pas pour nous d'être exhaustif, mais simplement de proposer deux exemples, ceux de Gavini C, Les deux temps de la relation entre droit social et GRH, 5^e congrès de l'AGRH, 1994, ainsi que : Vers une régulation juridique de l'emploi ? La négociation et l'application des accords de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), Thèse de doctorat, Ecole Normale Supérieure, 1996.

³ "Faut-il brûler le Code du Travail ?", Colloque de la Revue Droit social, 1986.

Va-t-il définitivement se muer en droit de l'emploi, voire en droit de l'activité ?⁴

Au moins, va-t-il évoluer, car désormais **le droit du travail est "dynamique"**. S'il n'est pas "vivant", c'est qu'il est mort, ou mourant.⁵

Ce qui semble acquis, c'est que persisteront des normes, sorte de règles du jeu, qui encadreront les relations de travail. Il est en effet illusoire de penser que la suppression des lois et règlements en matière sociale aboutirait à une déréglementation totale, du fait **des directives communautaires** et du **droit contractuel**, dont nous développerons l'impact ci-dessous.

1 - Les directives communautaires

Le droit français doit tenir compte du droit européen, qui constitue un socle minimal de protection des salariés. Ce qui veut dire par exemple qu'il n'y aurait pas de déréglementation en matière d'hygiène et sécurité⁶, qu'il faudrait continuer à respecter le principe d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes⁷, et que les employeurs devraient toujours remettre aux salariés un document écrit contenant leurs engagements en matière de rémunération, d'horaire journalier et hebdomadaire, et de congés payés⁸.

2 - Le droit contractuel

Une abrogation de la réglementation sociale aurait pour effet de développer le droit contractuel avec les problèmes épineux de mise au point que l'on imagine. Un droit fortement contractuel va souvent de pair avec un contentieux important ; l'intention des parties contractantes n'est en effet pas toujours aisée à détecter à travers des formulations parfois vagues.

Ainsi, par essence même, le droit du travail fixe des règles, "pose des bornes, engendre des contraintes, édicte certains interdits"⁹. Comment s'étonner dès lors qu'il puisse être **mis en accusation** par les dirigeants d'entreprise ?¹⁰ Pour résumer les griefs les plus fréquemment formulés à l'égard du droit du travail, on reproche que le droit du travail est **issu d'une idéologie dépassée, qu'il est coûteux, technocratique, générateur de gaspillage et facteur de juridiarisation**. Nous allons maintenant approfondir chacune de ces critiques.

⁴ Les jalons ont été posés, en particulier par « Le travail dans vingt ans », rapport de la commission présidée par Boissonat J, dans le cadre du Commissariat Général au Plan, Editions Odile Jacob, 1995.

⁵ Javillier JC, Pour une dynamique du droit du travail dans un monde en (profonde) mutation, La Gazette du Palais, 24 janvier 1995 - qui se réfère à Ray JE, Droit du travail, Droit vivant, Editions Liaisons, 1993.

⁶ Notamment les directives des 12 et 14 juin 1989.

⁷ Directive du 9 février 1976.

⁸ Directives du 14 octobre 1991.

⁹ Voir Javillier JC et Olivier JM, La part du droit du travail dans la performance de l'entreprise, 7^e Congrès de l'AGRH, 1996.

¹⁰ Certains prennent le relais de la critique sur le mode humoristique : Pessin et Trieb, Le droit du travail, Aïe, Aïe, Aïe, Editions Eyrolles, 1994.

1 - Le droit du travail est issu d'une idéologie dépassée

On trouve ici la différence de rationalité déjà soulignée entre droit du travail et GRH.

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 commun¹¹.

On retrouve là des images véhiculées par les discours managériaux ambiants "à la gloire du management participatif" et du partage des valeurs communes de l'entreprise. "Pratiquement imposées sous l'apparence de la participation et de la personnalisation, ces valeurs servent à mobiliser les énergies. Quiconque prétendrait garder ses réserves passerait pour un ennemi de l'intérêt de l'entreprise"¹².

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.

2 - 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."¹³

¹¹ Gavini C, Les deux temps de la relation entre droit social et GRH, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.

¹² Saielli P, Contribution à l'étude de la démarche éthique en management, Analyse du processus de construction des choix éthiques dans la gestion des comportements au travail qui posent problème, Thèse de doctorat, IAE de Lille, 1996.

¹³ Lyon-Caen G, Pelissier J et Supiot A, Droit du travail, Dalloz 17^e édition.

3 - 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"¹⁴. Les premières entreprises à en souffrir étant les plus vulnérables, les plus dépourvues de moyens, les PME.

4 - Le droit du travail est générateur de gaspillage d'énergie

La complexité, l'opacité et l'inadaptation de certaines normes juridiques participent à l'élargissement du fossé entre effectivité et efficacité de ces normes.

5 - 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"¹⁵ ?

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-ball¹⁶.

L'exemple des plans sociaux est à cet égard révélateur, et le projet de rétablissement de l'autorisation administrative de licenciement peut apparaître comme le moyen de réintroduire l'arbitrage là où le juridique avait pris place.

L'image réductrice de la règle de droit peut être enfin illustrée par le contenu d'entretiens que Gavini¹⁷ a réalisés auprès de DRH de grandes entreprises, et qui aboutissent aux deux constatations suivantes :

1^{ère} constatation

Aux questions portant sur "l'intérêt et l'usage possible du droit du travail", la réponse la plus courante s'impose comme étant "la dénégation de l'apport du droit à la gestion".

2^{ème} constatation

Par voie de conséquence, le droit apparaît comme un domaine étranger à la GRH et à ses choix stratégiques.

On ne reconnaît généralement au juriste qu'une fonction contentieuse, apanage de sa maîtrise des procédures. Précisons cependant que la bonne connaissance des procédures d'un juriste aguerri reste l'attribut des grandes structures, puisque dans les entreprises de petite taille, bon nombre de litiges

¹⁴ Ce thème sera étayé dans le corps de notre thèse.

¹⁵ Le propos est d'un membre de la Cour de Cassation.

¹⁶ Cf. flexibilité, L'organisation parent pauvre du débat, Les Echos Management, 25 février 1997.

¹⁷ Les deux temps de la relation entre droit social et GRH, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.

sont dus à "une méconnaissance totale des règles les plus simples du droit du travail".

* *
*

Se pourrait-il que le droit du travail soit vu sous un autre angle ? Nous pensons que oui.

La Revue Française de Gestion s'en fait l'écho¹⁸ : des gestionnaires, à l'instar de quelques juristes, ont admis qu'ils pourraient tirer bénéfice à considérer le droit comme une ressource. Encore faut-il que le **droit soit connu pour être respecté, et maîtrisé pour être utilisé efficacement.**

1 - Connaître le droit du travail pour le respecter

C'est d'abord 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 du niveau de connaissance du droit que les gestionnaires possèdent.

La réglementation juridique est peut-être d'un abord difficile, mais en la matière les comportements changent, au moins dans les grandes structures. Les affaires diverses et variées dont les médias se sont emparés en sont peut-être la cause. L'intérêt pour les questions juridiques va croissant, notamment pour le droit des affaires et le droit pénal.

On en veut pour preuve les colloques et les recherches qui fleurissent sur le sujet¹⁹.

La connaissance et le respect du droit du travail peuvent être regardés comme **le moyen pour l'entreprise d'éviter les coûts, à la fois directs et indirects.**

Les coûts directs correspondent aux sanctions tant civiles que pénales qui peuvent résulter de la violation des règles juridiques.

A propos des coûts indirects, on évoquera les phénomènes d'absentéisme et de démotivation des salariés, qui, à coup sûr, sont renforcés par une application minimaliste du droit du travail.

En d'autres termes, 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

¹⁸ Le Droit : un nouvel outil de gestion, Revue Française de Gestion, novembre/décembre 1990.

¹⁹ On pense notamment à l'étude de Antona JP, Colin P et Lenglard F, La responsabilité des cadres et dirigeants dans le monde des affaires, Dalloz, avec le soutien de la fondation HEC, 1996.

Notons cependant que la soif de connaissance des dirigeants et cadres se limite souvent à la dimension pénale. On rappellera la portion congrue réservée au droit du travail dans les formations au management dispensées aux dirigeants et cadres d'entreprise (Dervaux C, La représentation du droit social chez les dirigeants de PME, Mémoire de DEA de Sciences de Gestion, IAE Lille, 1993).

nécessaire et utile ²⁰. Ainsi, s'il est perçu positivement, la connaissance et la maîtrise du droit du travail peuvent avoir sur l'entreprise des effets bénéfiques.

2 - Maîtriser le droit du travail pour l'utiliser efficacement

Utiliser le droit du travail, c'est aussi comprendre sa particularité, intégrer 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 ²¹. 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 négociation d'entreprise, aujourd'hui largement facilitée, peut constituer "un instrument de gestion et de compétitivité de l'entreprise, possible vecteur de flexibilité et de planification d'une stratégie"²².

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 productivité²³.

Côme et Rouet ²⁴ estiment que les entreprises ne doivent plus seulement subir le droit, mais mettre en œuvre une stratégie juridique dont le stade ultime irait jusqu'à l'intégration de la fonction juridique dans la démarche de planification.

²⁰ Javillier JC et Olivier JM, op. cit. Ce constat fera l'objet de développements au cours de notre travail.

²¹ On retrouve là le défi mis en lumière par Doly JP et Monconduit F, L'entreprise entre contrainte et liberté, Editions l'Harmattan, 1995.

²² Javillier JC et Olivier JM, op. cit.

²³ Barthélémy J, La négociation collective, outil de gestion de l'entreprise, Droit social, 1990.

²⁴ Côme T et Rouet G, Les stratégies juridiques des entreprises, Vuibert, 1997.

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"²⁵.

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"²⁶.

* *
*

Ainsi, le droit du travail peut être selon les perceptions de chacun, à la fois source de rigidité pour l'entreprise, bouclier pour le salarié, instrument de gestion ou normes esquivées. Plusieurs perceptions, plusieurs approches coexistent, et la question de son application dans les PME se pose avec une acuité particulière²⁷.

Cet état de fait, notre expérience professionnelle nous en avait déjà donné une connaissance "ordinaire" que nous avons voulu approfondir grâce à ce travail de recherche. Tant il est vrai que "les problèmes spécifiques de recherche émanent du vécu personnel du chercheur et plus particulièrement de son expérience personnelle de sa situation comportant un phénomène particulier, curieux ou étonnant relié à ses intérêts de recherche"²⁸.

C'est précisément cette expérience qui a contribué à clarifier le champ d'investigation de notre recherche, son cadre général et ses orientations.

²⁵ Javillier JC et Olivier JM, op. cit.

²⁶ Côme T et Rouet G, op. cit.

²⁷ "Le devenir du droit du travail dans les PME est sans doute l'un des grands débats actuels à travers le monde", Javillier JC, op. cit. , à propos de G. Von Potobsky, Les petites et moyennes entreprises et le droit du travail, Revue Internationale du Travail, Volume 131 n° 6, 1992.

²⁸ Chevrier J, La spécification de la problématique, Economie et sociétés, n° 14, 1989.

Nous avons ainsi choisi de travailler sur les rapports entretenus par les dirigeants de PME entre le droit du travail et leur gestion des hommes.

Cette annonce mérite quelques éclaircissements.

Ce que nous cherchons à révéler, ce sont les liens entre l'application qui est faite du droit du travail, et les pratiques de gestion des hommes ; ou comment l'une et l'autre interagissent entre elles. Nous précisons que nous avons centré notre analyse sur les représentations, les logiques et les enjeux des dirigeants.

Au-delà des critères structurels, ou des caractéristiques organisationnelles comme la centralisation du contrôle, une PME nous apparaît ainsi qu'à d'autres auteurs comme Louart ou Marchesnay comme étant une structure dans laquelle la prégnance du dirigeant est forte²⁹.

En choisissant cette optique de recherche, nous reconnaissons tout à fait le caractère partiel de notre approche, qui écarte de fait les autres acteurs qui, dans les PME, peuvent intervenir dans l'interprétation et l'application du droit du travail. Il peut s'agir par exemple du chef comptable, de l'encadrement intermédiaire, de la secrétaire de direction ou des représentants du personnel.

Nous efforçant de traduire notre sujet en questionnement, nous sommes parvenus aux questions de recherche suivantes :

1^{ère} question

Quelles sont les configurations observables par rapport à l'usage du droit du travail dans les PME ?³⁰

2^{ème} question

Quels sont les critères qui fondent ces configurations ?

Les questions de recherche renvoient aux objectifs que nous avons fixés à notre travail.

1^{er} objectif

Dresser l'état de la réalité objective du droit du travail dans les PME, mais également des modèles d'interprétation tant purement juridiques qu'à orientation davantage gestionnaire qui la sous-tendent.

²⁹ La description du terrain de recherche est développée dans le préambule.

³⁰ Nous avons placé dans le préambule la définition d'une PME.

2^{ème} objectif

Rappeler, grâce à une première approche empirique, que pour l'action organisationnelle, la perception du droit est aussi importante que le cadre normatif.

3^{ème} objectif

Souligner que dans les PME, cette perception est médiatisée à la fois par les caractéristiques des dirigeants et celles de leurs entreprises.

4^{ème} objectif

Montrer le caractère déterminant des relations du droit du travail avec les logiques d'action des dirigeants, leurs choix managériaux et leurs pratiques de GRH.

5^{ème} objectif

Décrire comment ces interactions et leur mise en scène agencent des configurations d'usage du droit.

* *
*
*

A nos yeux, notre recherche présente des **intérêts à la fois théoriques, méthodologiques et pratiques.**

Sur le plan théorique, la démarche transversale que nous avons adoptée et la confrontation de regards complémentaires que nous avons mise en place nous semblent enrichissantes et fertiles. Nous nous sommes intéressés aux formes d'interactions et de débat existant entre la GRH et le droit du travail. Nous avons également mobilisé d'autres champs des sciences humaines, notamment la psychologie sociale et la sociologie des organisations, pour alimenter l'élaboration de notre modèle.

Nous montrons par ailleurs que la réalité juridico-institutionnelle est à la fois contrainte et espace de liberté, aussi bien dans ses règles objectives que dans les perceptions et les représentations auxquelles elle donne lieu.

Nous proposons une réflexion sur la pertinence de considérer le droit du travail comme un outil de gestion sans dépasser une limite dans l'instrumentalisation au-delà de laquelle il devient une simple technique, en occultant sa finalité qui est la justice.

Sur le plan méthodologique, l'approche empirico-inductive que nous avons mise en œuvre nous a permis de mener notre analyse en niveaux successifs de plus en plus complexes afin d'appréhender

plus globalement la réalité organisationnelle.

Nous avons pu ainsi bâtir un modèle permettant d'éclairer le processus de construction des configurations d'usage du droit du travail.

Sur le plan pratique, notre recherche nous a permis d'insister auprès des dirigeants sur les liens entre GRH et droit du travail, en affirmant que le droit du travail intervient comme matériau de base dans la détermination de toute politique de gestion des hommes.

En outre, nous soumettons aux dirigeants un modèle leur permettant de mieux prendre conscience de leur démarche personnelle dans l'application du droit du travail dans leur entreprise et leur suggérons la possibilité qu'ils ont de faire évoluer leur utilisation du droit du travail dans une optique d'amélioration du fonctionnement de leur entreprise.

Le plan de la thèse cherche à répondre au tracé des objectifs que nous avons évoqués précédemment.

Après un **préambule** consacré à la construction de la recherche et développant les aspects épistémologiques et méthodologiques, notre travail s'organise en deux parties :

La première partie propose un trajet allant "de la réalité objective du droit du travail à sa perception". Elle comporte deux chapitres :

Le chapitre I montre qu'il existe un droit du travail spécifique aux PME, et qui ne cesse d'évoluer. Il révèle également que les modèles sous-jacents du droit du travail sont diversifiés selon le niveau de préoccupation gestionnaire qu'ils intègrent.

Le chapitre II s'intéresse à la perception que les dirigeants de PME ont du droit du travail. Il prend acte de la diversité des ressentis et cherche un premier niveau de réponse dans les caractéristiques des dirigeants et de leurs entreprises.

La deuxième partie traite des "configurations d'usage du droit du travail : des causalités à la mise en scène". Elle se compose de deux chapitres :

Le chapitre III explore les causalités des configurations d'usage du droit du travail. Après un détour par les sciences humaines pour consolider notre corpus théorique, il revient sur le champ de la gestion et propose un modèle traduisant le processus de construction des configurations d'usage du droit du travail.

Le chapitre IV décrit comment ces configurations d'usage se mettent en scène et s'intègrent à un cadre global de GRH.

PRÉAMBULE

CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE

Je vis, je meurs, je me brûle et me noie ;
J'ai chaud extrême en endurant froidure :
La vie m'est et trop molle et trop dure.
J'ai grands ennuis entremêlés de joie.

Louise LABÉ
1526-1566

Dans ce préambule, nous montrons le cheminement de notre travail et la construction de notre recherche au travers de certains choix fondamentaux.

Ces choix fondamentaux concernent à la fois notre position en tant que chercheur, l'approche épistémologique que nous avons élue, le modèle d'analyse de la réalité que nous avons bâti et la démarche méthodologique que nous avons mise en place.

Nous avons déterminé notre attitude de recherche en nous référant aux zones épistémiques définies par Koenig¹.

Koenig propose en effet une typologie des recherches en science des organisations selon les options qui les fondent. Il retient le réalisme de la théorie, et le statut ontologique de la réalité.

Le **réalisme de la théorie** concerne la relation qui s'instaure entre la théorie et le monde, et qui peut revêtir deux formes très différentes :

- d'une part, la vision **réaliste** qui va s'efforcer de décrire le monde tel qu'il est réellement,
- d'autre part, la vision **instrumentaliste** qui défend que la théorie n'a pas à décrire la réalité, mais qu'elle a pour finalité d'"accroître notre maîtrise du monde". Peu importe à l'instrumentalisme de proposer du monde une image fidèle, pourvu qu'elle soit utile, c'est à dire qu'elle débouche sur des prédictions de qualité. La vision instrumentaliste va ainsi privilégier la "dimension inventive" de la théorie.

¹ Koenig G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 9, Novembre 1993.

Le statut ontologique du monde correspond à la façon de regarder le monde. Est-il "une réalité (or)donnée s'imposant aux acteurs ou au contraire construite par eux ?".

Le croisement de ces deux alternatives permet de construire une typologie à quatre zones.

	ESSENCE DE LA RÉALITÉ	
	(Or) donnée	Construite
FORT	Découverte de régularités	Recherche Action
RÉALISME DE LA THÉORIE	I	IV
FAIBLE	Développement d'instruments prédictifs	Construction d'artefacts
	II	III

Tableau 1 : Oppositions thématiques et zones épistémiques

Tiré de Koenig G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 9, 1993

Notre recherche s'inscrit dans la zone III ; notre projet étant de construire un modèle d'analyse de la réalité nous permettant de mieux comprendre quelle est la place que les dirigeants de PME font au droit du travail dans la gestion de leur entreprise, et comment ils se l'approprient.

Cette position du chercheur que Koenig définit comme un "*art de la construction*", nous l'avons élargie à notre travail dans son ensemble, en faisant nôtre l'approche constructiviste.

I. LES PROPOSITIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES : L'APPROCHE CONSTRUCTIVISTE

Le constructivisme est constitué par un ensemble à la fois riche et flou de principes destinés à servir de base de réflexion commune à des domaines et des disciplines très variés, allant des sciences dures à la gestion, en passant par la psychologie et la sociologie. Nous présenterons les principes de l'approche constructiviste, puis nous nous intéresserons à la manière dont certains chercheurs en sciences sociales l'ont intégrée, et aux apports qu'elle représente pour l'étude des organisations.

I.1. Les fondements des épistémologies constructivistes

Lemoigne² est l'un des premiers auteurs à s'être attaché à formaliser les bases de l'approche constructiviste, en les ancrant dans une opposition vis à vis du courant dominant, au moins dans les sciences dures, le positivisme.

Ces bases s'articulent autour, d'une part, de la gnoséologie, qui concerne le statut de la connaissance et les relations entre sujet et objet, et d'autre part, de la méthodologie qui traite du mode de production des connaissances et de la représentation de la réalité par laquelle la connaissance se construit.

I.1.1. Le statut de la connaissance

La question du statut de la connaissance nous amène à nous interroger sur le statut de la réalité, et sur les rapports qui existent entre les différentes composantes de cette réalité.

L'approche positiviste tranche en faveur d'une réalité objective, non problématique. Sur la base d'une séparation nette entre sujet et objet, on admet la neutralité de l'observateur dans son étude de la réalité.

Il existe par ailleurs des lois qui déterminent la réalité, même si elles ne peuvent être qu'imparfaitement connues en raison du manque de performance de nos outils.

L'approche constructiviste pose que la connaissance est le fruit d'une interaction entre sujet et objet. "La connaissance est le processus qui forme la connaissance autant que le résultat de ce processus de formation"³.

² Lemoigne J.L., Les épistémologies constructivistes, PUF, 1995.

³ Lemoigne J.L., op. cit.

Ainsi, l'objectif est davantage de comprendre que d'expliquer, en tenant compte des finalités et des enjeux du sujet.

I.1.2. La production de connaissances

La production des connaissances suppose d'abord une représentation de la réalité, puis la mise en action d'un raisonnement aboutissant à la connaissance elle-même.

L'approche positiviste repose sur une représentation analytique dont la démarche cherche à apporter à des questions du type "Comment c'est fait ?", des réponses faisant figure de lois générales, s'approchant le plus possible de la "vérité scientifique".

L'approche constructiviste correspond à une représentation à caractère systémique, orientée autour de questions comme "Pour quoi c'est fait ?". Elle développe une démarche créative, liée au contexte et fondée sur le critère de faisabilité.⁴

Mais sans doute convient-il de dépasser l'opposition stérile et réductrice entre positivisme et constructivisme, en reconnaissant le caractère déterminant de la contribution positiviste à la structuration des sciences.⁵

Peut-être est-il également judicieux de changer la nature du débat en envisageant la participation constructiviste à l'essor des sciences sociales, en observant le constructivisme à l'épreuve des faits.

I.2. Le constructivisme à l'oeuvre

Deux champs nous intéressent ici plus spécifiquement : la sociologie à laquelle nous ferons appel, et les sciences de gestion, champ sur lequel nous nous situons.

I.2.1. Sociologie et constructivisme

Les liens entre sociologie et constructivisme sont si étroits que certains auteurs⁶ en viennent à considérer que l'approche constructiviste modifie l'objet même de la sociologie, qui glisse de

⁴ La faisabilité s'entend selon Le Moigne par la capacité des connaissances à être enseignées et acceptées par la société.

⁵ Cazal D., Les épistémologies constructivistes, IAE de Lille, 1996.

⁶ On peut notamment citer Corcuff P., Les Nouvelles Sociologies, Collection 128 Nathan, 1995.

l'étude de la société et des individus en tant qu'entités distinctes, vers l'examen des relations entre individus, à la fois origine et composante des phénomènes sociaux.

Les réalités sociales sont ainsi regardées comme des constructions des acteurs individuels ou collectifs qu'il faut considérer à la fois comme "des produits des élaborations antérieures et des processus en cours de restructuration".

C'est dire si la dimension temporelle joue un rôle essentiel dans la perspective constructiviste, que ce soit dans le passé, le présent, ou dans le futur. En effet, la réalité sociale s'échafaude sur la base de constructions héritées du passé, elle se bâtit chaque jour "dans les pratiques et les interactions de la vie quotidienne des acteurs", et sert ainsi de fondation à un avenir à édifier.

S'agissant des liens prévalant entre objectivité et subjectivité, entre structures et interactions, plusieurs positions cohabitent.

Bourdieu⁷ présente une analyse qu'il a baptisée "constructivisme structuraliste", selon laquelle la réalité sociale revêt "une double dimension, à la fois objective, et construite" ; la primauté restant toutefois attachée aux structures objectives.

Bourdieu estime en effet qu'il existe dans le monde social des structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, et capables d'orienter leurs pratiques et leurs représentations.

Il existerait ainsi une genèse sociale des schèmes de perception, de pensée et d'action, constitutifs de ce que Bourdieu appelle l'*habitus*.

Cet auteur met en garde contre le "physicalisme" qui, en s'appuyant sur le précepte durkheimien, traite les faits sociaux comme des choses. A l'inverse il ne faut pas non plus tomber dans le "psychologisme", où le monde social est réduit aux représentations que s'en font les agents. Néanmoins, la réalité sociale objective est "aussi un objet de perception. Et la science sociale doit prendre pour objet et cette réalité et la perception de cette réalité, les perspectives, les points de vue que, en fonction de leur position dans l'espace social objectif, les agents ont sur cette réalité... La sociologie doit inclure une sociologie de la perception du monde social, c'est à dire une sociologie de la construction des visions du monde qui contribuent elles-mêmes à la construction de ce monde".⁸ Bourdieu confère une certaine primauté à l'objectif car la perception que l'agent possède de la réalité sociale dépend de la position que cet agent occupe dans l'espace social objectif. Ceci explique les différences de point de vue des agents, la construction de la vision du monde de chacun "est opérée sous

⁷ Bourdieu P., *Choses dites*, Éditions de Minuit, 1987.

⁸ Bourdieu P., *op. cit.*

contraintes structurales" et dépend de son habitus, c'est à dire des structures mentales qui sont les produits de l'intériorisation des structures du monde social. Pour Bourdieu l'habitus est un système de schèmes de production de pratiques, et un système de schèmes de perception et d'appréciation des pratiques. Les opérations liées à l'habitus expriment la position sociale dans laquelle il s'est construit.

D'autres auteurs défendent des orientations plus interactionnistes. On citera notamment Berger et Luckmann⁹ qui démontrent le processus de construction sociale de la réalité. Selon eux, en effet, "la société est une production humaine. La société est une réalité objective. L'homme est une production sociale". La société est à la fois objective et subjective.

On pense également au courant de l'ethnométhodologie, porté par Garfinkel¹⁰, qui pose que des "acteurs non savants" peuvent, grâce à *des* "méthodes ordinaires", les ethnométhodes, parvenir à construire leur monde et le rendre intelligible.

1.2.2. Entreprise et constructivisme

Des auteurs entrant dans le champ des sciences de gestion se sont attachés à mettre en évidence les rapports existants entre constructivisme et fonctionnement global de l'entreprise.

Weick¹¹, notamment, propose un modèle d'appréhension de la dimension socioculturelle de l'organisation qui s'articule autour de quatre éléments de base : **le changement écologique, l'énaction, la sélection et la rétention.**

Le changement écologique

La réalité à laquelle l'individu est confronté est plus ou moins équivoque, c'est à dire qu'elle a de "multiples significations" et offre donc de multiples possibilités d'interprétation.

L'énaction

Weick utilise le terme "d'enactment". Le terme "d'énaction met en exergue le rôle présumé actif que les membres de l'organisation jouent dans la création de l'environnement qui s'impose à eux... l'énaction est le seul processus où l'organisme engage directement l'environnement externe".

La sélection

Il s'agit d'un processus de choix des schèmes d'interprétation susceptibles de réduire l'équivocité. Ces schèmes prennent la forme de cartes causales, qui contribuent à donner du

⁹ Berger P., Luckmann T., La construction sociale de la réalité, Éditions Méridien, Klincksieck, 1986.

¹⁰ Garfinkel H., Studies in Ethnomethodology, Englewoods Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1967.

¹¹ Weick K., The social psychology of organizing, Reading, Massachussets, Addison Westley, 1979, et Sensemaking in organization, Thousand Oaks, Sage, 1995.

sens à la situation ou, comme le dit Weick, une interprétation raisonnable. "Ces cartes sont comme des gabarits qui révèlent des configurations pouvant donner du sens ou non". Le processus de sélection tend à retenir les cartes à même de donner du sens, et à écarter les autres.

La rétention

Elle correspond au stockage des schèmes sélectionnés, c'est à dire qui ont permis de donner du sens au phénomène.

Globalement, le modèle proposé par Weick lie la représentation¹² et l'action, l'individu et le phénomène d'organisation en cours, en mettant un accent particulier sur le pouvoir productif des schèmes d'interprétation.

Une attention forte doit être portée aux processus interprétatifs, au sens conféré par les acteurs aux événements, et au contexte dans lequel ce sens est pertinent.

Les organisations ne seraient donc pas des données autonomes, pourvues d'une existence propre, mais le produit d'une construction. Il convient donc de les considérer davantage comme des processus que comme des entités.

Les représentations que se font les individus du système influencent leurs actions, qui ne sont pas neutres et produisent des effets ; elles transforment la réalité avec laquelle l'acteur interagit et qu'il interprète. Les compétences des individus s'expriment à travers leur capacité réflexive, c'est à dire leur "capacité de comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font"¹³. La réflexivité individuelle, élément de la compétence générale d'une personne dans ses rapports à l'univers, peut à ce titre être mise en avant : "elle est cette capacité qu'a tout être humain de voir ce qu'il fait en le faisant, et de voir ce que font les autres dans le contexte de son action"¹⁴, de comprendre ce qu'il fait pendant qu'il le fait. En suivant son action, l'individu peut se servir de la "connaissance qu'il a de ce qu'il fait et du contexte dans lequel il le fait pour déterminer le cours de son action". Le futur que se construit mentalement l'individu comme but découle de son évolution dans son environnement. Le sujet se forme une idée précise de son but avant et pendant l'action, la visée de cette idée définissant son intention, et l'action étant centrée sur cette visée¹⁵. Le but "est défini par le resserrement progressif des limites d'un champ de mouvements possibles, et jamais ces limites ne se rejoignent pour définir une et une seule ligne d'action, ni un but ponctuel... Nous ne pouvons savoir ce que nous faisons dans une

¹² La notion de représentation sera développée dans la suite de notre travail.

¹³ Giddens A., *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, PUF, 1987.

¹⁴ Audet M., *Plasticité, instrumentalité et réflexivité*, in Cossette P., *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Eska, 1994.

¹⁵ Livet P., *Théorie de l'action et conventions*, in Quéré, *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Éditions, 1993.

action qu'en la faisant, parce que nous n'en avons pas de schéma cognitif complet à l'avance, que nos repères perceptifs sont des seuils à ne pas atteindre, et que seule l'action peut nous révéler si nous en sommes proches ou pas". "L'action se spécifie au fur et à mesure de la découverte des accidents de terrain ou de la reconnaissance de ratés"¹⁶.

Certains chercheurs viennent relativiser la notion d'énaction en déclarant qu'il convient de ne pas "surestimer les capacités des individus et des organisations à échapper au réel, alors qu'ils sont soumis à des mécanismes de régulation, systèmes de gouvernance et institutions, qui limitent les possibilités de "mise en scène" et conditionnent la cognition et la décision".¹⁷

Nous concluons nos propos sur l'approche constructiviste en soulignant que les répercussions de cette perspective en terme de épistémologie - méthodologie, si l'on admet bien sûr que la méthodologie se situe entre "modèles de compréhension et outils d'action", font que le constructivisme occupe une position particulière dans laquelle "la science contribue à la construction d'une réalité qui n'en finit pas de se constituer".¹⁸

Nous sommes en effet interpellée par cette image, tant elle nous semble correspondre à notre sujet de recherche. Il nous apparaît, et nous nous efforcerons de le démontrer, que la réalité du droit, et spécifiquement du droit du travail, se construit et s'applique chaque jour sous l'effet de pressions et d'influences parfois contradictoires.

II. ÉLABORATION DU MODÈLE D'ANALYSE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'élaboration de notre modèle d'analyse a connu un mouvement itératif. Tant nos techniques d'investigation que nos fondements théoriques se sont adaptés, modifiés et consolidés au fur et à mesure de la progression de notre recherche.

Sur le plan chronologique, notre travail s'est organisé en plusieurs étapes.¹⁹

¹⁶ Thévenot L., Agir avec d'autres, Conventions et objets dans l'action coordonnée, in Quéré, La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat, CNRS Éditions, 1993.

¹⁷ Laroche H. et Nioche P., L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue Française de Gestion, juin/ juillet /août 1994.

¹⁸ Louart P., Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies in Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines, IAE de Lille, 1996.

¹⁹ Les aspects méthodologiques seront détaillés dans la suite de cette partie.

* Notre expérience professionnelle nous a fourni l'occasion de faire le lien entre droit du travail et GRH tant au sein d'une Direction des Ressources Humaines, que dans le cadre d'une activité de conseil et de formation.

Nous avons ainsi pu capitaliser de la "matière première", et conforter notre intérêt pour le sujet.

* Lors d'un travail de recherche préalable à la thèse, nous avons voulu effectuer une première enquête auprès de dirigeants de PME et d' "experts" pour mesurer la pertinence a priori de pousser plus loin les investigations.

* Nous avons ensuite approfondi nos connaissances sur les spécificités du droit du travail en PME par une revue de la littérature, et avons donc pu en dresser en état. Ce constat a été complété par une étude bibliographique portant sur les modèles à la fois juridiques et gestionnaires prévalant dans le domaine.

* Une deuxième enquête auprès de 132 dirigeants de PME nous a permis de collecter les informations qui ont servi de base à notre grille de configurations d'usage du droit.

* Il fallait expliquer ces configurations. La piste des typologies de dirigeants et des caractéristiques des PME a constitué un premier éclairage, dont nous ne pouvions cependant pas nous satisfaire.

* Afin d'enrichir les ressources théoriques dont nous disposions, nous avons alors décidé d'effectuer un détour, qui s'est montré fécond, par les sciences humaines. Nous avons ainsi mobilisé des disciplines, telles que la psychosociologie et la sociologie des organisations, dont la contribution s'est avérée déterminante pour la suite même de la construction de notre modèle d'analyse, pour lequel nous avons bien sûr opéré un retour vers les sciences de gestion.

* La dernière phase du travail été l'occasion d' une troisième approche empirique au cours de laquelle nous avons cherché à évaluer l'opérationnalité et les limites de notre modèle.

La démarche méthodologique que nous avons suivie s'inscrit dans une logique qualitative. Elle intègre deux principes :

- nous considérons qu'il est impossible d'accéder à la réalité objective, et ce pour des raisons à la fois épistémologiques et méthodologiques. La recherche, en GRH, est "un construit social sur un construit social",²⁰

- nous prenons en considération la "connaissance ordinaire" des acteurs. Nous cherchons en effet à comprendre comment les individus construisent les actions organisationnelles en accordant

²⁰ Brabet J. et Bournois F. , "Les connaissances en GRH" in Repenser la GRH ? , Brabet J., Economica, 1993.

leurs rationalités et les logiques d'action qu'ils mettent en oeuvre. L'activité sociale est ainsi étudiée en reconnaissant à l'acteur une compétence pour décrire le monde et lui donner une explication.²¹

Cette perspective se rapproche de la conceptualisation de la structuration de la société de Giddens qui postule que les acteurs disposent de la compétence pour comprendre et rendre compte de leurs actes.²²

II.1. Regard sur la méthodologie suivie

Si une image a guidé notre parcours de la recherche qualitative, c'est bien celle du "chercheur - bricoleur", évoquée par Denzin et Lincoln.²³

Ainsi que l'expose de Carlo²⁴, "le chercheur est assimilé au bricoleur dans le sens où, comme lui, sa démarche est stratégique, pragmatique et réflexive. Stratégique, le processus de recherche qualitative l'est, par la conjonction de méthodes pour atteindre une finalité : la compréhension et l'explication de phénomènes. La recherche qualitative est également pragmatique puisque le chercheur définit ses méthodes en fonction de son objet de recherche, et pas l'inverse. Comme le bricoleur qui utilise les outils dont il dispose dans son atelier, le "chercheur qualitatif" construit son processus de recherche en fonction de sa personnalité, de son histoire, de sa culture. Sa recherche sera rigoureuse, autrement dit il pourra en extraire une connaissance, s'il s'interroge sur lui-même et sur les outils qu'il utilise pour donner du sens c'est à dire s'il adopte une démarche réflexive".

Pour prendre une image moins tâtonnante, référons-nous à Girin et à sa conception de l'opportunisme, qui désigne "une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fait pas purement à l'intuition : c'est une

²¹ Voir à ce propos Boltanski L. et Thévenot L., De la justification, Gallimard, 1991.

²² Giddens A., La constitution de la société, PUF, 1987.

²³ Denzin N. et Lincoln Y., Handbook of qualitative research, Thousand Oaks, CA, Sage, 1994.

²⁴ de Carlo L., Un tour dans l'atelier du chercheur - bricoleur in "Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines", IAE de Lille, Mars 1996.

technique perfectionnée, qui met en oeuvre des instruments et des savoirs élaborés".²⁵ L'opportunisme méthodique ainsi défendu par Girin devient même pour certains un "opportunisme méthodologique"²⁶, centré sur "les interactions entre le chercheur, son terrain et ses idées" ; les idées du chercheur étant elles-mêmes le produit des relations entre sa personnalité, sa culture et son terrain.

La méthode intervient là pour veiller à la qualité de ces interactions qui serviront de terreau à la production de théorie.

Au fond, reste la question du choix de la (ou des) méthode(s), sachant que la méthode finalement arrêtée dépend de la façon dont le chercheur appréhende la réalité et que, selon l'expression de Louart²⁷, il devra se tenir prêt à débattre, voire à combattre, pour justifier sa position. Ainsi, les méthodes que le chercheur va privilégier sont liées à la fois à ses "préférences", à son interprétation du réel, et à sa représentation de la vérité scientifique.

La "préférence" qui s'affirmera en fin de compte le fera dans le plus grand respect possible de deux règles :

- la capacité à relier avec harmonie la théorie et le terrain, c'est à dire à concilier les relations concrètes avec les autres, et la stabilisation théorique ;
- l'aptitude à trouver le juste équilibre entre distanciation et engagement, tels que les définit Elias²⁸ ;

sans que le chercheur n'oublie qu'il sera appelé à pratiquer "un chemin de crête, exigeant et difficile".

Pour notre part, nous avons essentiellement prélevé dans la boîte à outils du "chercheur-bricoleur", l'instrument "étude de cas" avec, pour niveau d'analyse, le discours individuel prononcé lors d'entretiens non directifs.

²⁵ Girin J., L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, École Polytechnique, Centre de recherche en Gestion, 1989.

²⁶ Journé B., L'opportunisme méthodologique : mettre la méthode au service des idées in "Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines", IAE de Lille, Mars 1996.

²⁷ Louart P., Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies, in "Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines", IAE de Lille, Mars 1996.

²⁸ Distanciation car le chercheur, pour être rigoureux, doit se méfier des idées préconçues, que ce soit les siennes ou celles des acteurs étudiés. Engagement car il faut, pour les comprendre, participer à l'expérience de ces acteurs, Elias N., Engagement et distanciation, Contribution à la sociologie de la connaissance, Fayard, 1993, cité par Corcuff P., Les Nouvelles Sociologies, Collection 128 Nathan, 1995.

Nous nous proposons de justifier notre choix, avant de présenter notre mode de collecte de l'information et la façon dont nous avons interprété les données. Nous aborderons enfin la validation de la démarche.

II.2. La pertinence de l'entretien comme mode de collecte de l'information

Le choix que nous avons fait de l'entretien non directif comme méthode de collecte de l'information est un choix raisonné après prise en considération et examen comparatif des principaux instruments existant en sciences humaines. Nous avons notamment évalué les avantages et limites respectifs de l'observation participante, des récits de vie, de l'enquête par questionnaire et bien sûr de l'entretien non directif.²⁹

L'entretien non directif, instrument de prédilection des méthodes qualitatives de recherche en sciences sociales, s'est avéré pour nous un "ustensile" précieux dont nous soulignons ci-dessous l'intérêt, et en précisons les modalités d'utilisation.

Recourir à l'entretien non directif, c'est privilégier la relation interpersonnelle³⁰ pour le recueil de certaines données ; ce qui suppose d'être pleinement convaincu de l'efficacité de cette méthode et sensibilisé à ses principes d'application.

II.2.1. Les intérêts de l'entretien non directif

Tenant à ce que "le fait humain n'est pas une chose"³¹, l'entretien non directif procure au chercheur l'occasion d'un contact direct avec des individus sujets de sa recherche. Cette forme de communication lui fournit diverses ouvertures : en premier lieu, une ouverture sur la prise en compte des éléments de contexte, à l'origine de "connaissances in situ"³² mieux étayées. Mais l'entretien non directif ouvre également la voie vers une meilleure compréhension des points de vue des acteurs, contribuant éventuellement à l'enrichissement, voire à la création d'hypothèses, qui "peuvent naître du choc de la réalité".³³ Voilà qui est tout à fait cohérent avec l'approche constructiviste.

Cette appréhension plus fine des opinions des acteurs s'intègre naturellement dans les apports de la méthode de l'entretien non directif qui, à notre avis, sont doubles.

²⁹ Nous avons pour ce faire travaillé sur l'ouvrage de Pourtois J.P. et Desmet H., *Epistémologie et Instrumentation en Sciences Humaines*, Mardaga, 1988.

³⁰ Daunais J.P., *L'entretien non directif*, *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion* n° 14, 1989.

³¹ Muchielli A., *Les méthodes qualitatives, Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France, 1991.

³² Olivier de Sardan J.P., *Politique de terrain, Enquête*, 1.1995.

³³ Allix - Desfautaux A., *Triangulation : vers un dépassement de la querelle qualitatifisme, quantitativisme*, Les cahiers de Gestion de Basse-Normandie, 1995.

D'une part, cet outil présente un intérêt majeur dès lors que l'on cherche à comprendre, et restituer, des systèmes de valeurs ou des représentations.

"Les productions verbales"³⁴ des sujets générées par l'entretien non directif peuvent être considérées à la fois comme l'expression de la culture des individus qui en sont à l'origine, mais aussi comme la formulation de phénomènes difficilement mesurables.

Et ce sont précisément ces phénomènes-là qu'il est souvent primordial de repérer : "Au fil de nos recherches et de façon croissante, nous avons été impressionnée par l'importance des phénomènes qui ne peuvent être mesurés, par l'influence de l'histoire de l'organisation et de son idéologie sur la stratégie courante, par le rôle que jouent la personnalité et l'intuition dans la prise de décision. Manquer cela dans une recherche, c'est manquer l'âme de l'organisation".³⁵

D'autre part, l'entretien non directif permet d'atteindre une information située à des niveaux plus profonds³⁶ et que le sujet va faire remonter à la surface, à la faveur de la liberté de s'exprimer qui lui est laissée, et dont il va profiter.³⁷ Ainsi, la spontanéité du sujet va participer à la mise en place de conditions privilégiées grâce auxquelles "les opinions et les réactions affectives sont susceptibles d'apparaître davantage, avec leurs diverses nuances, dans le cadre d'une interaction plus personnelle que dans toute autre approche".³⁸

II.2.2. La pratique de l'entretien non directif

Situé au coeur même du processus de la recherche de terrain, l'entretien non directif ne va pas sans la mise en oeuvre d'une méthode dont il faut acquérir les rudiments. En effet si, comme l'enquête de terrain, l'entretien non directif est "d'abord une question de "tour de main", et procède à coups d'intuition, d'improvisation et de bricolage³⁹... c'est aussi, et sans doute surtout, une affaire d'apprentissage, au sens où un apprenti apprend avant tout en faisant".⁴⁰

Nous insisterons sur deux éléments principaux : le déroulement de l'entretien, à proprement parler, et les attitudes à favoriser.

³⁴ Michelat G., Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie, *Revue Française de Sociologie*, n° 16, 1975.

³⁵ Mintzberg H., An emerging strategy of "direct" research, *Administrative Science Quarterly*, 1979.

³⁶ Par opposition à l'information superficielle accessible par questionnaire.

³⁷ D'après Michelat Guy, op. cit.

³⁸ Daunais Jean-Paul, op. cit.

³⁹ Une nouvelle fois !

⁴⁰ Olivier de Sardan Jean-Pierre, op. cit.

A. Le déroulement de l'entretien

Le déroulement de l'entretien sera facilité par une préparation réfléchie assurant au chercheur une maîtrise satisfaisante du dialogue, garante d'une plus grande disponibilité vis à vis du sujet et de la relation à instaurer avec lui. C'est pourquoi la distinction proposée par Olivier de Sardan entre "guide d'entretien" et "canevas d'entretien" nous apparaît tout à fait judicieuse. "Le guide d'entretien" organise à l'avance les "questions qu'on pose", et peut dériver vers le questionnaire ou l'interrogatoire. Le canevas d'entretien, lui, relève du "pense-bête" personnel. Il en reste aux "*questions qu'on se pose*", en laissant à l'improvisation et au "métier" le soin de les transformer au fil de l'entretien en "questions qu'on pose".

Le chercheur veillera aussi à rester assez souple et adaptable pour mener un entretien "récuratif", en droite ligne de l'approche constructiviste. Un entretien bien mené doit en effet permettre au chercheur "de s'appuyer sur ce qui a été dit pour produire de nouvelles questions. Ces questions induites par des réponses sont aussi bien des "questions qu'on se pose" (niveau stratégique de l'évolution de la problématique) que des "questions qu'on pose" (niveau tactique de l'évolution du canevas de l'entretien)".

Il semble évident, aussi n'insisterons-nous pas sur ce point, qu'un entretien est rendu plus commode lorsque le chercheur en domine les techniques essentielles, à savoir par exemple le bon usage des questions et des reformulations, ainsi que la maîtrise des silences et de ses propres états affectifs. Ces techniques contribuent bien sur à ce que s'instaurent entre le chercheur et le sujet des relations appropriées.

B. Les relations chercheur - sujet

Si chaque entretien, porte la marque de la personnalité du chercheur, ce dernier doit cependant veiller à ne pas donner aux relations avec le sujet une tournure "inappropriée".⁴¹

Sont en effet inadaptées les relations à la fois trop amicales et trop autoritaires.

Les relations amicales sont sans doute plus agréables à vivre, mais restent scientifiquement malsaines. A l'opposé, la relation autoritaire où le pouvoir est monopolisé par le chercheur, risque de priver le sujet de sa liberté de propos en le plaçant en situation d'interrogatoire. L'entretien ne doit pas se transformer en relation maître-élève : c'est bien plutôt le

⁴¹ Daunais Jean-Paul, op. cit.

chercheur qui se trouve dans la position de celui qui veut apprendre, sans pour autant renverser les choses et devenir lui-même l'élève !

Reste donc à mettre en place des relations "appropriées". Le meilleur moyen d'y parvenir semble être l'adoption, de la part du chercheur, d'un comportement d'écoute "dans une perspective de partage". Le chercheur interroge et écoute les propos du sujet avec empathie. Il n'intervient que pour faire comprendre au sujet qu'il l'a écouté, ou qu'il souhaite l'écouter encore. Ce faisant, le chercheur renvoie à son interlocuteur sa propre perception de ce qui lui a été dit, en vérifiant ainsi la conformité. Cette réceptivité du chercheur s'avère tout à fait propice à l'émergence d'une véritable non-directivité qui "réside dans le fait de permettre à un individu la libre expression de sa communication dans l'entretien, sans l'influencer par des interrogations, sans privilégier soi-même un mode d'approche particulier et sans en accentuer les contenus à l'aide de critères extérieurs".

II.3. La collecte de l'information

Nous rappelons que durant notre travail de recherche, nous nous sommes par trois fois confronté au terrain : une première fois lors de l'enquête de repérage qui avait pour but d'évaluer la pertinence de notre sujet de recherche, une deuxième fois, lors de notre enquête "élargie" sur l'application du droit du travail, qui sera développée dans le chapitre 2, et une troisième fois, lors de notre "étude clinique" des pratiques de GRH en lien avec les lectures faites du droit du travail, ce qui fera l'objet du chapitre 4.

Nous nous proposons d'articuler la description de notre collecte d'informations en présentant la cible étudiée, les modalités pratiques du déroulement de l'enquête et les limites du terrain.

II.3.1. Le terrain de recherche

Nos trois phases de contact avec le terrain ont eu pour cible la même population, celle-là même délimitée par notre sujet de recherche : les dirigeants de PME.

Au-delà de la question de la taille exprimée en nombre de salariés sur laquelle nous revenons ci-dessous, l'indépendance apparaît être une des spécificités majeures de ces entreprises et de leurs dirigeants, ainsi que le rappelle la CGPME dans l'article 2 de ses statuts : "les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprises assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle - ci".⁴²

⁴² Voir également Léger C., *Le rôle du dirigeant en moyenne entreprise*, IAE de Caen Basse-Normandie, 1996.

Ce sont ces dirigeants que l'on appelle également "patrons" dans le langage courant, même si ce terme est récusé par les plus jeunes d'entre eux au profit de celui de "chef d'orchestre".⁴³

Cependant, lors de notre étape de repérage, nous avons ressenti le besoin d'élargir le champ des investigations et de questionner des "experts" afin d'affiner notre questionnement.

Sous cette appellation sont réunies trois sous-catégories distinctes, et complémentaires, qu'il s'est avéré fructueux de rencontrer :

- **des inspecteurs de travail**, prescripteurs des obligations légales,
- **des représentants d'organisations patronales** (professionnelle et interprofession-nelle) appelés à la fois à diffuser la position officielle de leur organisation et à conseiller les chefs d'entreprise adhérents,
- des **avocats** spécialistes en droit du travail.

La composition de la population de chefs d'entreprise interrogés répond à trois 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 choisies 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,
- l'option prise, afin d'augmenter le taux de contacts utiles, de faire appel **aux relations professionnelles et personnelles** du chercheur et des assistants de recherche.

Le détail du terrain de l'enquête élargie figure en annexe.

⁴³ L'entreprise, n° 103, avril 1994.

II.3.2. Le déroulement des enquêtes

Lors de l'**enquête de repérage**, comme lors de l'**enquête élargie**, 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.

Nous avons obtenu 9 entretiens dans le cadre de l'enquête de repérage, et 132 entretiens dans le cadre de l'enquête élargie.

Ces entretiens ont duré chacun entre 1 H 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'entretien autour de **3 items** :

1. **Le premier item** portait sur la perception globale que le dirigeant a du droit du travail.
2. **Le deuxième item** cherchait à discerner si, parmi les dispositions réglementaires, certaines sont plus "exploitables" en terme de gestion que d'autres.
3. **Le troisième item** concernait les difficultés liées au droit du travail et la façon de les résoudre.

Dans le cadre de la phase clinique, nous nous sommes montrés⁴⁴ plus exigeants vis à vis des chefs d'entreprise en sollicitant auprès d'eux une entrevue d'une demi-journée.⁴⁵

La grille d'entretien débordait la stricte application du droit du travail pour englober, d'une part, les liens perçus et opérationnalisés avec les orientations et les pratiques de GRH, et d'autre part, les perspectives d'évolution de cette perception.

Il nous a été utile dans certains cas de recourir à une non-directivité nuancée et de présenter à notre interlocuteur pour explicitation chacun des sous-thèmes.

Cette étape nous a également fourni l'opportunité de réaliser une étude documentaire sur la base de matériaux que nous avons pu rassembler lors de nos visites en entreprise. Il s'agit essentiellement de plaquettes, articles et revues de presse.

⁴⁴ Chercheur et assistants de recherche.

⁴⁵ Cette durée nous apparaissant néanmoins comme la limite à ne pas dépasser compte tenu de leur emploi du temps.

La dynamique de la recherche empirique mise en place est traduite par la figure et les tableaux ci-dessous :

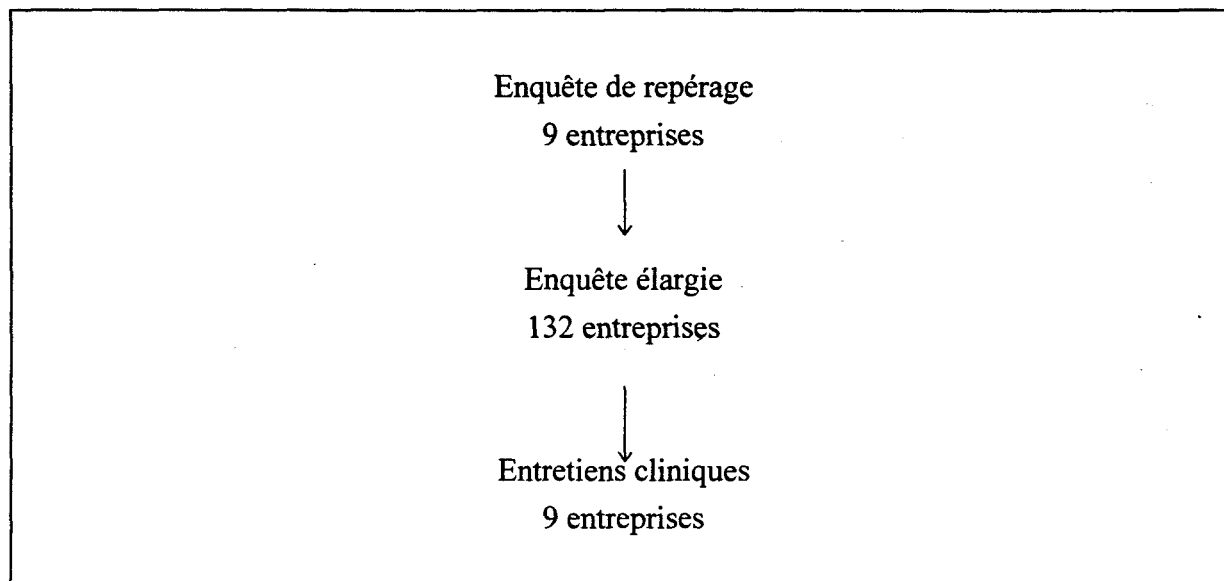


Figure 1 : La dynamique de la recherche empirique.

Entreprises	Activité	Effectif		
		moins de 10 salariés	de 10 à 49 salariés	de 50 à 99 salariés
A	Produits industrie pétrolière	X		
B	Restauration		X	
C	Produits blanchisserie ou hôpitaux		X	
D	Articles sanitaires et chauffage		X	
E	Affichage		X	
F	Tissus enduits		X	
G	Menuiserie aluminium		X	
H	Confection			X
I	Concession automobile			X

Tableau 2 : Le terrain de l'enquête de repérage.

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
		132

Tableau 3 : Le terrain de l'enquête élargie

Entreprise	Activité	Effectif
A1	Service - Etudes marketing	18
A2	Négoce - Matériaux de construction	30
A3	Industrie - Bois	57
A4	Industrie - Confection	115
B1	Service - Bureau d'études	28
B2	Industrie - Démolition	37
B3	Industrie - Travaux publics	70
B4	Industrie - Papier	100
B1	Industrie - Filature	85

Tableau 4 : Le terrain des entretiens cliniques

II.3.3. Les limites du terrain

Les limites que nous reconnaissons facilement à notre terrain sont à la fois quantitatives et qualitatives.

Sur le plan quantitatif, nous sommes bien consciente de la modestie de notre échantillon. Nous l'avons construit de façon à ce qu'il ménage la plus grande diversité possible en matière de secteurs d'activité, mais il est clair qu'il ne peut prétendre à la représentativité au sens statistique.

Sur le plan qualitatif, il nous faut indiquer les difficultés liées à la population enquêtée.

Les obstacles et limites d'une enquête auprès des dirigeants de PME sont connus, nous ne ferons donc que les rappeler :

1. Le dirigeant de PME est souvent très peu disponible et n'a donc qu'un faible temps à accorder à ce qui ne rentre pas directement dans le champ de ses préoccupations.

Nous avons tenté de contourner cette entrave en ne contactant que des chefs d'entreprise avec qui nous avons des liens antérieurs.

2. La sensibilité de certains thèmes peut rendre les dirigeants réticents à les aborder. Nous n'avons cependant constaté aucun blocage et avons pu mener une discussion très libre.

3. Le souci, parfois puissant, de paraître dans la norme peut rendre malaisée l'obtention d'une information de qualité.

Il convient au passage de souligner que nous avons entendu des propos qui nous ont toujours paru naturels, authentiques, voire iconoclastes, et que l'on ne peut pas soupçonner d'être entachés de conformisme, ainsi que le prouvent certaines paroles de dirigeants que nous citons au cours de notre développement.

II.4. Le traitement des données

Nous avons en quelque sorte procédé par itération primaire, par va et vient entre méthodes de recueil des données et sources d'information, la dynamique interne de la recherche générant sa propre progression.

C'est ce premier niveau d'itération qui nous a amené à mettre en oeuvre un dispositif d'itération secondaire, préservant la richesse des données disponibles, et grâce auquel "la production de données modifie la problématique"⁴⁶. Le processus correspond à la "grounded theory", dans

⁴⁶ Olivier de Sardan Jean-Pierre, op. cit.

laquelle l'entretien se révèle un lieu privilégié de production de "modèles interprétatifs issus du terrain".⁴⁷

La grounded theory a été mise au point par deux sociologues : Glaser et Strauss, et renvoie au processus de l'analyse qui trouve ses racines dans la réalité pour remonter jusqu'à la théorie.

"La grounded theory vise la production d'une théorie concernant un phénomène étudié au travers d'entretiens ou encore d'observations directes de faits et d'actes".⁴⁸

Elle suppose que l'objectif principal de la recherche soit effectivement la production de théorie, la phase de vérification n'intervenant qu'ensuite.

A l'inverse de l'analyse de contenu "classique", qui est une démarche déductive partant d'hypothèses de recherche, la grounded theory présente un caractère inductif : elle construit peu à peu son cadre d'analyse sur la base des données qu'elle recueille et les interprète en faisant intervenir des théories existantes, ou en élaborant une nouvelle théorie.

La grounded theory est particulièrement précieuse quand il s'agit de reconstituer le cheminement d'une pensée, l'articulation des représentations d'un individu ou l'explication de ses comportements.

Nos orientations méthodologiques repose ainsi essentiellement sur le recours à l'entretien non directif mis en oeuvre dans une optique constructiviste à laquelle, de notre point de vue, la grounded theory se rattache.

II. 5. LA VALIDATION DE LA DÉMARCHE

Il est souvent reproché aux méthodes qualitatives leur manque de scientificité, même si certains auteurs se sont efforcés de rendre cette accusation caduque.⁴⁹

Quatre critères participent à la légitimation de la recherche qualitative : **la crédibilité, la transférabilité, la constance interne et la fiabilité.**

La **crédibilité** pose la question de la garantie que le chercheur offre quant à la qualité de ses observations et quant à l'exactitude des interprétations auxquelles elles donnent lieu.

⁴⁷ La traduction est de Jean -Pierre Olivier de Sardan.

⁴⁸ Gauzente C., Grounded theory et techniques d'analyse de contenu : comparaison et illustration, 13e Journées Nationales des IAE, 1996.

⁴⁹ On pense notamment à Pourtois J.F. et Desmet H., Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique, Réseaux n°55, 56, 57, 1989.

La **transférabilité** correspond à la transmissibilité des conclusions à d'autres contextes que celui étudié.

Deux éléments participent de cette difficulté de transférabilité.

D'abord, la petite taille des échantillons, que l'on rencontre souvent, rend hasardeux de conclure que les résultats obtenus sont valables pour l'ensemble de la population étudiée.

Ensuite, il faut bien reconnaître que la matière foisonnante issue des entretiens non directifs est fort peu compatible avec la standardisation, indispensable à la mise en oeuvre de comparaisons.

Une réponse adaptée pour délimiter le moment où l'on peut clôturer l'échantillonnage est la notion de saturation théorique. Cette situation est atteinte dès lors qu'aucune donnée nouvelle ne ressort des derniers entretiens : l'augmentation de la taille de l'échantillon ne se justifie donc pas.

- La **constance interne** se vérifie si l'on peut montrer qu'il y a dépendance des observations et des interprétations par rapport à des variables telles que la personnalité du chercheur, les conditions de collecte des données....

La difficulté de reproductibilité des méthodes qualitatives en général tient notamment au fait qu'il est souvent impossible de faire recommencer l'enquête par un autre chercheur, d'où un obstacle à la vérification scientifique des résultats de la recherche.⁵⁰

- La **fiabilité** est assurée dans la mesure où les observations et leur interprétation demeurent indépendantes de l'idéologie du chercheur.

Cette quête de la fiabilité se heurte à la subjectivité du chercheur et à la façon même dont il aborde sa recherche.

Plutôt que de le nier, il faut plutôt intégrer cet élément afin de mieux le contrôler.

Nous avons précédemment évoqué le rôle du chercheur dans sa propre recherche, et indiqué que la plupart des données sont produites à travers ses propres interactions avec les autres, à travers la mobilisation de sa propre subjectivité.

Nous rappellerons également que tout un courant des sciences humaines a contribué à faire tomber "l'illusion de la neutralité" et de l'objectivité du chercheur.⁵¹

En ce qui concerne la méthode de l'entretien, nous avons été confrontée, lors de son utilisation, aux difficultés classiques que l'on reconnaît à ce mode de recueil de l'information, à savoir le

⁵⁰ Pras B., Approche qualitative ou approche quantitative ?, Cahiers de recherche du CESA, 1982.

⁵¹ Notamment Grawitz M., Méthodes des sciences sociales, Dalloz, 1990, et Brabet J. Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?, Recherche et applications en Marketing, Volume 3 n° 1, 1988.

recentrage sur les objectifs de la recherche, l'abondance des données à traiter et, dans quelques cas, une pauvreté relative de matière.

La pratique de l'entretien non directif peut en effet amener le chercheur à être confronté à des situations pouvant aller jusqu'à une absence de discours.

Ce mutisme ne signifie pas pour autant un manque de faits ou d'idées à exprimer, mais plutôt :

- soit des réalités dont la formulation est particulièrement complexe,
- soit des actes dont l'importance n'est pas perçue, ou qui s'avèrent difficilement avouables pour des raisons d'ordre affectif, économique ou juridique.

Il est possible de rapprocher cette difficulté d'expression de la connaissance de l'implicite et de ses quatre niveaux :

- . Le "pas connu" de l'interlocuteur où l'enquêté se tait plutôt que de prendre du temps à fournir des informations à l'enquêteur, étranger à son domaine.
- . Le "pas connu" du locuteur où l'enquêté ne dit rien car le thème abordé dépasse les bornes de sa connaissance.
- . Le "trop connu" du locuteur où l'enquêté oublie de dire car c'est évident pour lui, "cela va de soi".
- . Le "non-dit" du locuteur où l'enquêté se tait volontairement (pour préserver son prestige, son pouvoir, ou étouffer ses peurs...).

Il nous restait alors à surmonter le principal obstacle induit par la méthode de l'entretien, c'est à dire garantir la crédibilité des données si dépendante de l'attitude de l'enquêté qui peut justement chercher à sauvegarder son image⁵² ou dissimuler ses manquements.

La stratégie que nous avons alors mise en œuvre est celle de la triangulation.

Campbell et Fiske⁵³ ont très tôt encouragé en sciences sociales, l'utilisation de plusieurs méthodes pour s'assurer que la variance observée provient du phénomène étudié et non de la méthode employée.

⁵² sa "désirabilité sociale".

⁵³ Campbell D.T. et Fiske D.W., Convergent and discriminant validation by the multitrait - multimethod mature, Psychological Bulletin, volume 41 n° 2, 1959.

La triangulation est définie par Denzin comme "la combinaison de méthodologies dans l'étude d'un même phénomène"⁵⁴. L'image provient de la navigation où l'on se sert de plusieurs points de repère pour déterminer une position précise.

Ainsi, le chercheur peut affiner son analyse en recueillant, pour un même phénomène, des données issues de diverses sources, afin de n'être pas prisonnier d'une seule.

Cohen et Manion⁵⁵ relèvent plusieurs types de triangulation :

- la **triangulation temporelle** qui s'intéresse à la stabilité des résultats dans le temps,
- la **triangulation spatiale** qui vérifie la validité d'un instrument dans des cultures différentes,
- la **triangulation par combinaison de niveaux**, qui fait intervenir des niveaux différents (individus, groupe, collectivité),
- la **triangulation théorique** qui confronte plusieurs approches,
- la **triangulation des observateurs**,
- la **triangulation méthodologique** qui fait appel à la même méthode dans des situations différentes, ou au contraire des méthodes différentes pour le même objet,
- la **triangulation des sources d'information**,
- la **triangulation interne** qui met en scène à la fois les individus étudiés, et le chercheur lui-même. Il est en effet important que le chercheur soit transparent, c'est à dire qu'il se connaisse lui-même, ainsi que ses présupposés et ses limites, ce qui contribuera à une plus grande fiabilité de l'analyse.

Dans le cadre de notre travail, nous avons fait appel à trois types de triangulation :

1. la **triangulation théorique** en mobilisant plusieurs approches pour une lecture enrichie des informations obtenues,
2. la **triangulation interne** en nous efforçant d'être au clair avec nos propres opinions et ressentis,
3. la **triangulation méthodologique** qui nous a amené à pratiquer l'analyse documentaire, et l'entretien non directif mené le cas échéant par des enquêteurs⁵⁶ différents.

Afin de renforcer la validité de notre démarche nous avons en effet associé des étudiants du DESS CAAE de l'IAE de Lille à notre deuxième approche du terrain.⁵⁷

Cette collaboration s'est déroulée en deux étapes.

⁵⁴ Denzin N., *Sociological methods, a sourcebook*, Aldine Publishing Company, 1978.

⁵⁵ Cohen L. et Manion L., *Research methods in education*, Croom Helmm Ltd, 1980.

⁵⁶ A savoir nous - même et des "assistants" de recherche.

⁵⁷ Qu'ils soient ici chaleureusement remerciés pour leur participation enthousiaste et féconde.

Lors de la première étape, il s'est agi pour nous d'organiser avec les étudiants un échange sur la grille d'entretien que nous avons conçue, et surtout de les sensibiliser au maniement de ce type d'outil.

Nous avons, au cours de la deuxième étape, encadré les contacts des étudiants, regroupés par 2 ou 3, avec les dirigeants d'entreprise qui avaient accepté de les recevoir.

Vis à vis de chacun des terrains étudiés, nous nous sommes également efforcée d'appliquer le principe de saturation, complémentaire à la triangulation. Le principe de saturation constitue un signal de fin se déclenchant dès lors que, sur un terrain, la productivité des données recueillies à chaque nouvelle étape de la recherche s'amenuise. Ainsi, en attendant d'avoir en quelque sorte fait le tour d'un terrain ou d'un thème pour le quitter, on accepte une procédure de validation relative des données.

"L'enquête de terrain fait feu de tout bois", et ainsi l'éclectisme délibéré des données que l'on va entrecroiser et recouper, contribuera à augmenter leur plausibilité.

L'intérêt de la triangulation réside dans l'exploitation des forces de chacune des méthodes utilisées compensant par là-même leurs faiblesses.

Les apports essentiels de la triangulation se concrétisent par une amélioration de la validité des résultats, et de la qualité des analyses.

La validité accrue des résultats provient de ce que des méthodes différentes donnant lieu à des observations multiples aboutissent à des conclusions convergentes. Ainsi, l'accord entre deux méthodes permet d'"accroître notre croyance que les résultats sont valides et ne sont pas des artefacts méthodologiques".⁵⁸

En revanche, lorsque les méthodes mises en oeuvre arrivent à des résultats différents, la triangulation fournit au chercheur l'occasion d'approfondir et d'affiner ses analyses.

Il ne faut cependant pas s'imaginer que la triangulation représente pour le chercheur "un long fleuve tranquille", et qu'elle soit exempte d'embaras.

Ce qui notamment rend cette pratique malaisée, c'est l'organisation des données éclectiques, produites par la mise en oeuvre de différentes méthodes. En d'autres termes, c'est la question de savoir si toutes les sources d'information sont égales, et, sinon sur quelles bases il convient de les pondérer.

⁵⁸ Bouchard T., *Unobtrusive measures : an inventory of uses*, *Sociological Methods and Research* n° 4, 1976.

La réponse est souvent subjective, reposant sur le ressenti du chercheur, et nous renvoie à la remarque de Glaser et Strauss : "Le chercheur de terrain sait qu'il sait, non seulement parce qu'il a été présent sur le terrain et a vérifié prudemment ses hypothèses, mais aussi parce que dans ses os il ressent la valeur de son analyse finale".⁵⁹

Néanmoins, nous ne nous sommes pas accordée une confiance exclusive, puisque nous avons opéré au moins partiellement, une restitution de nos résultats à des responsables d'entreprise.

L'intérêt qu'ils ont manifesté, le quitus qu'ils nous ont accordé et la démarche de réflexion à l'égard de leurs propres pratiques, dans laquelle ils se sont placés, ont constitué pour nous un précieux encouragement.

⁵⁹ Glaser B. et Strauss A., Discovery of substantive theory : a basic strategy underlying qualitative research, American Behavioral Scientist n° 8, 1965.

ANNEXE DU PREAMBULE

ANNEXE : Le terrain détaillé de l'enquête élargie p. 42

ANNEXE : LE TERRAIN DETAILLE DE L'ENQUÊTE ÉLARGIE*Entreprises de moins de 10 salariés*

Entreprise	Activité	Effectif
1	Commerce - Poissonnerie	2
2	Commerce - Cordonnerie	3
3	Commerce - Optique	3
4	Commerce - Traiteur	6
5	Commerce - Maroquinerie	6
6	Commerce - Boucherie	9

7	Service - Électricité	2
8	Service - Assurances	2
9	Service - Coiffure	3
10	Service - Pressing	3
11	Service - Publicité	4
12	Service - Publicité	4
13	Service - Architecture	4
14	Service - Distribution de produits industriels	4
15	Service - Action culturelle	5
16	Service - Généalogie	6
17	Service - Restauration	6
18	Service - Restauration	6
19	Service - Transport	8
20	Service - Restauration	8
21	Service - Formation	8
22	Service - Distribution textile	8
23	Service - Bureau d'études	8

24	Industrie - Imprimerie	1
25	Industrie - Production agro-alimentaire	3
26	Industrie - Bâtiment	4
27	Industrie - Production agro-alimentaire	4
28	Industrie - Transformation du plastique	7
29	Industrie - Chimie	7
30	Industrie - Revêtement de sol	7
31	Industrie - Textile	8

Entreprises de 10 à 49 salariés

32	Commerce - Parfumerie	10
33	Commerce - Boucherie	10
34	Commerce - Traiteur	14
35	Commerce - Boucherie	23
36	Commerce - Librairie	43

37	Service - Notaire	10
38	Service - Distribution de produits industriels	10
39	Service - Avocat	10
40	Service - Maison de retraite	10
41	Service - Cabinet médical	11
42	Service - Distribution de produits industriels	11
43	Service - Jeux électroniques	12
44	Service - Distribution alimentaire	12
45	Service - Architecture	12
46	Service - Expertise comptable	14
47	Service - Cabinet médical	14
48	Service - Distribution	15
49	Service - Communication	16

50	Service - Chauffage	17
51	Service - Assurances	18
52	Service - Pompes funèbres	21
53	Service - Cabinet médical	25
54	Service - Distribution de combustibles	26
55	Service - Restauration	27
56	Service - Location de matériel	28
57	Service - Hôtellerie	30
58	Service - Distribution alimentaire	35
59	Service - Installation téléphonique	39
60	Service - Stockage de déchets	40
61	Service - Bureau d'études	40
62	Service - Action culturelle	40
63	Service - Assurances	40
64	Service - Maintenance électrique	43
65	Service - Bureau d'études	45
66	Service - Association d'aide à domicile	49

67	Industrie - Charpente	10
68	Industrie - Chaudronnerie	10
69	Industrie - Fabrication de peinture	12
70	Industrie - Production agro-alimentaire	14
71	Industrie - Bâtiment	15
72	Industrie - Production agro-alimentaire	18
73	Industrie - Laboratoire pharmaceutique	20
74	Industrie - Imprimerie	21
75	Industrie - Bâtiment	23
76	Industrie - Travaux publics	25
77	Industrie - Menuiserie	25
78	Industrie - Mécanique	26
79	Industrie - Mécanique	30

80	Industrie - Mécanique	30
81	Industrie - Mécanique	30
82	Industrie - Imprimerie	30
83	Industrie - Mécanique	36
84	Industrie - Chaudronnerie	38
85	Industrie - Bâtiment	38
86	Industrie - Construction métallique	40
87	Industrie - Câblage	40
88	Industrie - Reconditionnement	40
89	Industrie - Travaux publics	40
90	Industrie - Equipement industriel	45
91	Industrie - Travaux publics	45
92	Industrie - Gravure	47
93	Industrie - Transport	48

Entreprises de 50 à 99 salariés

94	Service - Enseignement	50
95	Service - Distribution	63
96	Service - Distribution spécialisée	67
97	Service - Transport	74
98	Service - Maintenance industrielle	95

99	Industrie - Bâtiment	55
100	Industrie - Imprimerie	57
101	Industrie - Bâtiment	70
102	Industrie - Textile	70
103	Industrie - Équipement industriel	85
104	Industrie - Travaux publics	85
105	Industrie - Équipement industriel	89
106	Industrie - Production agro-alimentaire	91
107	Industrie - Textile	98

Entreprises de 100 à 199 salariés

108	Service - Traitement de l'eau	136
109	Service - Caisse de retraite	140
110	Service - Transport	150
111	Service - Nettoyage	150
112	Service - Transport	162
113	Service - Assurances	180
114	Service - Assurances	190

115	Industrie - Bâtiment	100
116	Industrie - Fabrication de plastique	100
117	Industrie - Fabrication de béton	120
118	Industrie - Mécanique	130
119	Industrie - Textile	140
120	Industrie - Construction métallique	150
121	Industrie - Textile	150
122	Industrie - Imprimerie	160
123	Industrie - Textile	177
124	Industrie - Équipement industriel	192

Entreprises de plus de 200 salariés

125	Service - Nettoyage industriel	200
-----	--------------------------------	-----

126	Industrie - Textile	200
127	Industrie - Textile	200
128	Industrie - Équipement industriel	200
129	Industrie - Cosmétique	200
130	Industrie - Textile	202
131	Industrie - Chimie	235
132	Industrie - Textile	242

PARTIE 1

DE LA RÉALITÉ OBJECTIVE DU DROIT

DU TRAVAIL A SA PERCEPTION

Le droit du travail suscite des réactions plurielles. Il peut en effet, dans le même temps, faire l'objet des plus vives récriminations d'une partie au moins des chefs d'entreprise, et être assimilé par des spécialistes à un instrument de gestion.

Cette première partie de notre travail a pour objet d'établir un constat de la réglementation du travail et des logiques qui la sous-tendent, et d'observer comment cette réglementation est reçue, comprise et appliquée par les chefs d'entreprise.

Le **Chapitre 1** traite ainsi du cadre normatif de la législation applicable aux PME, et des lectures, à la fois juridiques et gestionnaires, du droit du travail.

Le **Chapitre 2** montre la diversité de perception dont fait l'objet le droit du travail, et cherche un premier niveau d'explication dans les spécificités des PME et les caractéristiques de leurs dirigeants.

CHAPITRE 1 :

LA REALITE DU DROIT DU TRAVAIL ET LES MODELES SOUS-JACENTS

Quelles sont les dispositions juridiques en matière de droit du travail spécifiques aux PME?

A quelle logique profonde répondent-elles ?

Quel est le sens des dernières évolutions du droit du travail par rapport aux PME ?

Le droit du travail est-il isolé, ou bien au contraire est-il intégré dans un système juridique d'ensemble, influencé par le contexte politico-économique ?

C'est à ces questions, que nous allons tenter de répondre au cours de ce chapitre.

Notre intention est de mettre en évidence que le droit du travail n'est ni unique, ni rigide, mais bien plutôt diversifié et évolutif.

Une fois que nous aurons montré que le droit du travail n'est pas une réalité monolithique, nous aurons à nous poser la question des logiques qui le sous-tendent. Nous verrons qu'il existe plusieurs façons de concevoir, de penser le droit, selon que l'on se situe dans une optique purement juridique ou à connotation davantage gestionnaire.

I. LES SPECIFICITES DU DROIT DU TRAVAIL APPLIQUE AUX PME

Le contenu de notre propos s'articule en deux étapes.

Dans un premier temps, il s'agit pour nous de montrer qu'il existe effectivement des spécificités propres aux PME, qui se rattachent aux seuils d'effectifs. Ces seuils d'effectifs répondent à une logique établie que d'autres auteurs ont déjà éclairée et à laquelle nous allons nous référer.

Dans un second temps, nous nous attacherons à démontrer que le droit du travail est en constante renégociation.

Ainsi, nous présenterons le sens et le contenu des évolutions les plus récentes à l'égard des PME, notamment au travers essentiellement de la Loi quinquennale.

Puis, nous soulignerons que le droit du travail fait partie d'un système global, à la fois juridique et politico-économique. En effet, il n'est pas unique dans le souci qu'il a de la PME, puisque le Législateur a manifesté une préoccupation identique dans d'autres domaines du système juridique, en particulier le droit des affaires et le droit fiscal. Nous en donnerons pour témoignage les principales mesures de la Loi Madelin.

Enfin nous indiquerons que le droit du travail est fortement orienté par le contexte économique et politique ; son histoire l'atteste, les mutations à venir le montreront sans doute également.

I.1. Un droit diversifié : l'incidence des seuils d'effectifs

En principe, le droit du travail régit les rapports entre les employeurs et les salariés. Mais la réalité est plus complexe.

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 terme d'effectif¹.

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

¹ On le voit encore à propos de la loi cadre sur le passage aux 35 heures. dans le cas présent, le gouvernement envisage de repousser à 2002 la date d'entrée en vigueur de la durée légale du travail à 35 heures pour les plus petites entreprises. Le seuil précis, 10 ou 20 salariés, n'est pas encore arrêté (Les Echos, 24 et 25 octobre 1997).

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. Contenu des textes et logique du législateur recouvrent les deux axes que nous allons développer maintenant.

1.1.1. Les textes

De nombreuses dispositions s'appliquent uniquement dans les entreprises remplissant certaines conditions d'effectifs. Le cas le plus notoire est celui des textes relatifs à la représentation du personnel puisque :

- l'élection des délégués du personnel n'est obligatoire que dans les établissements où sont occupés au moins onze salariés,
- et la création d'un comité d'entreprise ne s'impose qu'à partir d'un effectif de cinquante personnes.²

Notre objectif n'est pas ici de dresser l'inventaire des principales obligations assorties d'une condition d'effectif, mais d'exposer les règles servant à déterminer les différents seuils.

La difficulté réside dans le fait qu'il n'existe pas un droit unique des seuils d'effectifs, mais un patchwork de textes fixant, chacun dans son domaine, ses propres règles.

Même si la tendance actuelle, sur laquelle nous reviendrons, est à la simplification, notamment en matière d'instances représentatives du personnel, force est de constater que la coexistence de plusieurs méthodes d'évaluation des effectifs pose d'épineux problèmes.

Pour calculer un effectif, il est en effet nécessaire de se poser trois questions :

1. Quel cadre faut-il retenir pour procéder à ce calcul ?
2. Quelles catégories de personnel convient-il de prendre en compte ?
3. Pendant combien de temps ce personnel doit-il avoir été présent ?

² Ce qui amène l'INSEE à dire qu'il existe en matière de seuil d'effectifs, deux cassures nettes : autour de 10 et autour de 50 salariés.

Nous traiterons successivement du cadre organisationnel, de la comptabilisation des effectifs par catégorie du personnel, et des dates d'appréciation.

Nous faisons figurer en annexe le détail des textes concernant plus spécifiquement notre cible, les entreprises de moins de 200 salariés.

Nous avons fait le choix de nous limiter aux obligations relatives aux relations au sens large entre employeur et salariés, en incluant par exemple la formation professionnelle, mais sans traiter les obligations à caractère administratif ou de charge, comme l'obligation mensuelle de déclarer les mouvements de personnel, la tarification des risques d'accidents du travail ou la participation à l'effort de construction.

A. Le cadre organisationnel

Le cadre à retenir pour le décompte des effectifs varie selon la nature de l'obligation qu'il s'agit d'appliquer.

Parfois, il faut se placer au niveau de *l'établissement*, c'est notamment le cas :

- pour l'élection des délégués du personnel,
- pour la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail,
- en matière d'emploi obligatoire de travailleurs handicapés,
- en matière de congé de formation économique, sociale et syndicale.

Parfois, il faut se placer au niveau *de l'entreprise et de l'établissement*. Le meilleur exemple en est le comité d'entreprise, puisque, dans les entreprises comportant des établissements distincts, il doit être créé des comités d'établissement et un comité central d'entreprise.

Parfois, il faut se placer au niveau *de l'entreprise ou de l'établissement*. Il en est ainsi pour les délégués syndicaux, la négociation annuelle obligatoire, l'élaboration d'un règlement intérieur et le congé individuel de formation.

Parfois, il faut se placer au niveau de *l'entreprise* uniquement. On citera à ce propos :

- la participation des employeurs au financement de la formation professionnelle continue,
- la participation des salariés aux résultats de l'entreprise,
- le congé parental d'éducation, le congé sabbatique et le congé pour création d'entreprise,
- le repos compensateur,
- le plan social.

B. Les catégories de personnel

Comment comptabiliser les différentes catégories de salariés d'une entreprise ?

La réponse paraît évidente pour les titulaires d'un contrat à durée indéterminée ; elle est incertaine pour les salariés travaillant dans le cadre d'une collaboration "autre" : travail temporaire, contrats de qualification, travailleurs à domicile, d'autant plus que le législateur apporte une réponse variable selon les domaines concernés.

C. La période

Après avoir arrêté la façon dont chaque catégorie de personnel doit être comptabilisée, il faut connaître la durée pendant laquelle l'effectif doit avoir été atteint.

Une fois encore, les réponses varient selon les mesures à appliquer.

En effet on tiendra compte, soit de l'effectif à une date précise, soit de l'effectif sur une période déterminée, soit enfin de l'effectif habituel.

Il faut aussi s'interroger sur l'incidence des variations de l'effectif en cours d'année, et en particulier envisager les mesures de lissage ou atténuations des effets de seuil.

En effet, afin d'éviter les conséquences brutales d'un changement de seuil et de diminuer le risque inhérent à une allée et venue autour du seuil, il est nécessaire de prévoir des modalités

d'application qui peuvent être la fixation d'un délai d'adaptation, ou la création d'une zone de transition.

I.1.2. La logique des seuils d'effectifs

"Le Droit du Travail renonce souvent à pénétrer dans les petites entreprises"³ ou à tout le moins, il module son application selon la taille de l'entreprise, mesurée en terme d'effectif.

Apparus dès l'origine du droit du travail, les seuils d'effectifs font l'objet de débats animés. Contestés du point de vue des salariés en ce qu'ils créent une discrimination à l'encontre de ceux qu'ils excluent de la réglementation, les seuils d'effectifs sont défendus avec force par le milieu patronal de la PME, car ils constituent un rempart contre des charges souvent présentées comme "insupportables".

Paradoxalement, nombre d'employeurs insistent sur l'effet dissuasif du franchissement d'un seuil qui ferait hésiter, voire renoncer face à la possibilité d'embauche d'un nouveau salarié.

Selon le CNPF⁴, les seuils d'effectifs "constituent un véritable impôt qui handicape l'entreprise en expansion. Ils ont un effet démobilisateur considérable qui décourage les plus hardis créateurs de richesse et d'emplois que sont les inventeurs d'entreprises et les amènent à renoncer à l'expansion ou à freiner leur développement. Il s'agit même d'une sorte de pénalisation qui rend aventureuse l'embauche d'un ou deux salariés à l'employeur de 10 ou de 49 personnes".

En tout état de cause les seuils d'effectifs posent problème puisqu'ils ont fait du droit du travail une véritable "mosaïque" et qu'ils portent atteinte à un principe essentiel de notre droit : le principe d'égalité.

Cette constatation suffit pour que soit posée la question de la problématique des seuils d'effectifs.⁵

En effet, les seuils servent-ils à protéger l'activité des PME, ou à adapter le droit à la taille de l'activité de travail, en maintenant un rapport aussi constant que possible entre les droits des salariés d'une collectivité et le volume de ses effectifs ?

³ Lyon-Caen G., Pelissier J., Supiot A., Droit du Travail, Dalloz, 1994.

⁴ CNPF, Les effets des seuils d'effectifs de l'entreprise, Direction Générale des Affaires Sociales, 1984.

⁵ Sachs C., Les seuils d'effectifs : une problématique en évolution ?, Droit Social, juillet-août 1983.

Autrement dit, "les seuils traduisent-ils une logique de l'entreprise ou une logique juridique ?" Avant de faire état de quelques éléments de réponse, nous reprendrons la définition du seuil proposé par Sachs.

"Le seuil d'effectifs est une condition numérique, supérieure à un, relative aux travailleurs ou à une catégorie de travailleurs appartenant à une collectivité professionnelle, dont dépend la modification immédiate ou différée du droit applicable".

Il existe en droit plusieurs catégories de seuils :

1. 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 modulateurs⁶ ;
2. les seuils "**mensurateurs**", fixés en valeur absolue, et les seuils "**structurels**", fixés en pourcentage et qui quantifient un rapport ;
3. 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.⁷

Comme il a été montré, la problématique des seuils d'effectifs pose la question d'une part de leur double finalité économique et juridique, et d'autre des relations entre ces deux finalités.

A. La double finalité des seuils d'effectifs

Souvent présentés comme un outil de politique économique, les seuils d'effectifs sont utilisés si largement en droit du travail, qu'il paraît difficilement justifiable d'écarter l'hypothèse, dans le même temps, de leur finalité juridique.

1. La finalité économique des seuils d'effectifs

Les seuils d'effectifs ont pour vocation principale de dispenser les PME de l'application de diverses obligations. D'ailleurs, la majorité des seuils concerne les collectivités de travail

⁶ Sachs C., op. cit.

⁷ Duthil C., L'influence des seuils légaux sur la dimension de l'entreprise : application à la moyenne entreprise, IAE de Caen Basse-Normandie, 1995.

inférieures à 500 salariés, ce qui correspond à la définition des PME, selon les milieux patronaux eux-mêmes.

Cette protection des PME porte sur deux aspects : la PME comme "potentiel de production", et la PME comme "potentiel d'emploi".

Pour encourager la production, les seuils d'effectifs vont éviter aux PME le poids de certaines charges financières, l'exemple du seuil de 11 salariés pour l'indemnisation du licenciement irrégulier ou abusif est à cet égard significatif. Dans le même but, on épargnera aux PME certaines "rigidités" de gestion, le seuil de 10 salariés limitant le droit au repos compensateur est là pour le montrer.

Pour aider l'emploi, on incitera les PME à embaucher en les exonérant de certaines contraintes.

2. La finalité juridique des seuils d'effectifs

La finalité juridique des seuils d'effectifs traduit l'idée selon laquelle le droit du travail ne peut être le même dans une très petite et dans une très grande entreprise.

Il convient donc d'adapter la norme juridique à la taille de la collectivité de travail.

Ainsi, les équipements sanitaires doivent être fonction du nombre de personnes susceptibles de les utiliser, de même qu'il paraît logique d'ajuster le nombre de représentants du personnel au volume des effectifs de l'entreprise.

Les seuils d'effectifs créés dans cet esprit cherchent à maintenir une "équivalence" de droits, une relative constance dans le rapport étendue des droits/volume des effectifs.

En ce sens, ils démontrent leur pertinence. En revanche, là où le bât blesse, c'est en matière d'équilibre entre la finalité économique et la finalité juridique.

B. Les relations entre finalité économique et finalité juridique des seuils d'effectifs

On a admis aisément qu'il convient de rechercher non pas l'égalité, mais l'équivalence des droits entre salariés de collectivité de travail de taille différente.

En revanche il est plus difficile d'accepter la discrimination qui apparaît dès lors qu'en deçà d'un seuil d'effectifs, les salariés sont complètement privés d'un droit ; ainsi en deçà du seuil de 11 salariés, les travailleurs n'ont aucune possibilité d'être représentés⁸.

De telles atteintes au principe d'égalité, ou d'équivalence, sont admises dans notre droit dans deux cas : lorsque la situation de la personne objet de la discrimination le justifie, ou selon des motifs d'intérêt général.

La situation des salariés de PME n'apparaît pas unanimement reconnue comme plus enviable que celle des salariés de grosses structures. Par conséquent, la discrimination justifiée serait plutôt négative que positive.

L'intérêt général pourrait en revanche être une justification possible : la recherche de l'égalité des chances entre entreprises en "préservant de certaines charges les plus faibles d'entre elles". Il n'en reste pas moins que l'on se heurte rapidement au paradoxe suivant : pour protéger certaines entreprises, le droit du travail abandonne ceux qu'il est censé défendre, les salariés.

La fixation de certains seuils apparaît donc souvent faiblement motivée, reposant sur la logique floue des compromis politiques.⁹ 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, à défaut de pouvoir envisager leur suppression. "Quelle que soit la justification des critiques adressées à cette technique, il serait utopique de rêver aujourd'hui à un droit dépourvu de seuils".¹⁰

La première condition serait de donner une priorité à l'une des finalités sur l'autre.

C'est à la finalité juridique des seuils que devrait revenir cette prépondérance, ne serait-ce que pour confirmer le rôle que jouent déjà les seuils d'effectifs dans leur majorité. Le maintien des seuils à finalité économique resterait envisageable, mais uniquement s'ils sont exempts de toute discrimination à l'égard des salariés.

Naturellement cette réforme suppose des aménagements auxquels il convient de réfléchir. Même si l'on imagine bien les difficultés pratiques de mise en place, il est possible d'avancer quelques pistes comme des compensations financières, directes ou sous forme d'exonération fiscale.

⁸ Notons cependant que la loi du 18 janvier 1991 relative au conseiller du salarié a pour objectif de corriger cette situation. En effet, l'institution du conseiller du salarié, qui répond au besoin de certains salariés de ne plus être seuls et "démunis" pour affronter la procédure de licenciement, aboutit à faire entrer dans l'entreprise un élément représentatif des salariés. C'est ainsi que l'on a pu la présenter comme le début de la "longue marche" vers la représentation du personnel dans les PME : Maynial C. et P., *Le statut de conseiller du salarié : le début de la "longue marche" vers la représentation du personnel dans les PME*, Droit Social, janvier 1994.

⁹ Le seuil d'effectifs est parfois même décrit comme "totalement artificiel" : Duthil C., *op. cit.*

¹⁰ Prieur J. et Goyard P., *Seuils légaux et dimensions de l'entreprise*, Litec, Cuda, 1990.

Une autre possibilité serait selon la proposition de certains auteurs¹¹, l'institution d'une "commission consultative des seuils" qui permettrait de recueillir l'opinion de personnes extérieures à l'administration, choisies en fonction de leur représentativité et de leurs compétences.

I.2. Un droit en constante renégociation: évolution législative et influences politiques

Le droit du travail est une matière vivante, amenée à évoluer en permanence.

Les changements et inflexions qu'il connaît sont naturellement issus directement de dispositions législatives nouvelles. La Loi quinquennale fournit un exemple d'une évolution en profondeur de la réglementation.

Mais en amont de ces avancées législatives, nous voulons montrer que le droit du travail n'est pas isolé, unique, indépendant de son environnement. Bien au contraire, il a sa place dans un système juridique qui, dans ses modifications, cherche à répondre à ceux dont il régleme les actions ; tel est le cas de la loi Madelin et de ses implications en droit des affaires et en droit fiscal en faveur des PME.

Le droit du travail est également en interaction permanente avec le contexte économique et politique qui a contribué historiquement à forger son contenu et sur lequel le droit du travail cherche à peser dans le cadre de préoccupations à caractère électoraliste plus ou moins marqué.

Nous constatons à ce propos que toute législature fait passer des lois sociales qui caractérisent sa "vision de la société". On pense aux lois Auroux en 1982, à la loi quinquennale en 1993 et aux lois inspirées par Martine Aubry et actuellement en cours de vote à l'Assemblée.

I.2.1. L'évolution du droit du travail : l'exemple de la loi quinquennale

La loi quinquennale va être ici étudiée en trois temps : ses objectifs, certaines réactions auxquelles elle a donné lieu et l'essentiel des dispositions particulières relatives aux PME.

¹¹ Aubry J. M. et Drago R., Traité du contentieux administratif, 1984.

A. Les objectifs de la loi quinquennale

Inspirée de différents rapports, notamment le Rapport Bélier¹² et le Rapport Coffineau¹³, ainsi que des travaux de la commission du Conseil Economique et Social présidée par Jean Mattéoli¹⁴, la loi quinquennale du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle a été présentée par Michel Giraud, Ministre du Travail de l'époque, comme "un véritable projet de société", "une politique d'espérance".

Avec une démarche ancrée sur le structurel et le moyen terme, ce texte a pour objectif "d'encourager la création d'emplois et l'accès à l'emploi", "d'inciter à l'organisation des temps de travail", de "valoriser la formation et l'insertion professionnelle" et de "coordonner l'action des acteurs de l'emploi, en simplifiant les structures et les procédures et en évaluant tout au long de son déroulement et jusqu'à son terme l'ensemble de ses dispositions".

B. Les réactions a priori à la loi quinquennale

Nous avons choisi de faire état de réactions de nature distincte : une prise de position globale, défendue par l'Association Villermé ; et les opinions, de sources différentes, par rapport aux nouvelles dispositions relatives à la représentation du personnel avant leur application.

1. La position de l'Association Villermé¹⁵

L'association Villermé considère que la loi quinquennale pose question en ce "qu'elle présuppose que le droit au travail passe par l'affaiblissement du droit du travail"¹⁶.

Ce seraient en effet les obligations nées du droit du travail qui constitueraient le principal frein à l'embauche !

Partant, et en dépit d'un dialogue social pourtant peu vigoureux dans les PME, la loi quinquennale réduit par exemple le nombre et les moyens des délégués du personnel.

Il est vrai, et l'Association Villermé le reconnaît, que la loi est souvent tatillonne¹⁷. Ses membres se proclament même prêts à participer à la réécriture d'un droit "lisible pour le plus grand nombre et adapté aux enjeux du monde actuel".

¹² Bélier G, Représentation des salariés dans les PME, Rapport au Ministère du Travail, de l'Emploi, et de la Formation Professionnelle, 1990.

¹³ Coffineau M, Les lois Auroux, dix ans après, Rapport au Premier Ministre, Documentation française, 1993.

¹⁴ Mattéoli J., Les obstacles structurels à l'emploi, Rapport au Premier Ministre, 1993.

¹⁵ L'Association Villermé regroupe des inspecteurs et contrôleurs du travail, ainsi que des praticiens du droit du travail, conçu comme un droit protecteur des salariés.

¹⁶ Peut-on créer des emplois en réduisant le droit ?, Association Villermé, Le Monde Initiatives, 1er décembre 1993.

En revanche, ils ne peuvent admettre que la recherche de la compétitivité passe par la destruction du droit, qu'ils considèrent comme un "facteur de cohésion sociale", et non pas la dynamisation de nouvelles énergies.

2. Les nouvelles dispositions relatives à la représentation du personnel : "moins de tout" ¹⁸ ou « lifting législatif nécessaire » ¹⁹ ?

Cohen, Directeur de la Revue Pratique de Droit Social, traduit ainsi les nouvelles dispositions relatives à la représentation du personnel : "Moins de tout !" "Moins de représentants du personnel ; moins d'heures de délégation ; moins de réunions ; moins d'informations économiques ...".

Pour lui, le seul effet est de "satisfaire de vieilles revendications de certaines organisations patronales, sans créer un seul emploi de plus".

Ray lui répond, en quelque sorte, en mettant en avant que ce "lifting législatif" est rendu nécessaire par l'application pour le moins approximative de la législation en matière de représentation du personnel dans les PME. Aux pessimistes qui déplorent la réduction des charges, Ray, qui se veut optimiste, constate que ce "regroupement des forces existantes" correspond pour partie à une recherche de "la simplification et du bon sens", même si certains y voient un cadeau à certains organismes consulaires²⁰, et aux PME en général.

Au-delà de cette opération de toilette, il est néanmoins intéressant de se poser la question des véritables objectifs du législateur lorsqu'il décide la fusion de mandats, se rapprochant en cela des suggestions contenues dans plusieurs rapports sur la réforme des instances représentatives dans les petites et moyennes entreprises²¹, mais aussi de l'expérimentation, initiée par le Centre des Jeunes Dirigeants, des "conseils d'entreprise".

Cette fusion des mandats, dotant l'institution unique du monopole de la représentation élue, ne contribue-t-elle pas à préparer le terrain à un conseil d'entreprise qui, dans l'avenir, deviendrait habilité à négocier avec l'employeur, en cas d'absence de délégués syndicaux ?

¹⁷ Elle cite par exemple les informations volumineuses à fournir au comité d'entreprise.

¹⁸ Cohen M., L'application des nouvelles dispositions relatives à la représentation du personnel, Droit Social, février 1994.

¹⁹ Ray J.E., Regard sur un lifting législatif nécessaire, Droit Social, février 1994.

²⁰ Cf. les "Propositions pour une réglementation sociale non pénalisante pour les PME", Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, juillet 1993.

²¹ Citons notamment les rapports Arthuis (1986), Bélier (1990) et Coffineau (1993).

C. Les dispositions particulières relatives aux PME

Les mesures orientées spécifiquement à l'égard des PME portent essentiellement sur les groupements d'employeurs, dans le cadre de l'aide à la création et au maintien de l'emploi, et sur les institutions représentatives du personnel.

Le détail des dispositions figure en annexe.

1. Les groupements d'employeurs

La loi quinquennale a aménagé les conditions relatives à la constitution de groupements d'employeurs.

Le dispositif des groupements d'employeurs, instauré par la loi du 25 janvier 1985, permet aux PME de se réunir pour employer une main d'oeuvre qu'elles ne pourraient occuper seules. Les salariés employés par le groupement sont mis à la disposition des membres du groupement, personnes physiques ou morales.

L'intérêt de ce dispositif est de simplifier le statut des salariés en leur procurant un interlocuteur commun, seul investi de la qualité d'employeur, et donc un statut plus facile à vivre que la multiplication de contrats de travail à temps partiel. En outre, la solidarité financière existant entre les membres du groupement participe à une meilleure garantie des salaires.

Afin de développer la création de groupements d'employeurs, la loi quinquennale a donc apporté diverses modifications aux textes antérieurs.

2. Les institutions représentatives du personnel

Les pouvoirs publics ont constaté, en le déplorant, que le dialogue social était peu vivace dans les petites et moyennes entreprises.

La responsabilité en incomberait à la complexité du système de représentation du personnel.

Aussi la loi quinquennale du 20 décembre 1993 comporte-t-elle des mesures de simplification tournant autour de deux préoccupations :

- l'harmonisation des règles de fonctionnement applicables aux délégués du personnel et aux comités d'entreprise, rendue possible à la fois par l'allongement à deux

ans de la durée du mandat des délégués du personnel, et par la simultanéité des élections des délégués du personnel et du comité d'entreprise ;

- **l'adaptation aux PME** des règles de représentation du personnel, à savoir la possibilité, pour les entreprises de moins de 200 salariés, de constituer une délégation unique comité d'entreprise - délégués du personnel, et l'instauration d'un rapport annuel unique à destination du comité d'entreprise.

D. La portée de la réforme des institutions représentatives du personnel

Une première analyse des effets de la réforme a été réalisée²². Del Sol souligne les lourdes incertitudes que laisse planer ce texte.

En effet, les dispositions relatives à la délégation unique du personnel constituent une menace possible pour la participation des salariés et portent atteinte à l'équilibre du système représentatif existant.

1. La participation des salariés est menacée

La délégation unique du personnel constitue une menace à l'égard de la participation des salariés au vu des dispositions restrictives qu'elle entraîne.

Ainsi, d'une part, elle amène **une diminution du nombre total des représentants du personnel**. A titre d'exemple, la délégation unique d'une entreprise appartenant à la première tranche (de 50 à 74 salariés) comporte trois délégués, contre cinq auparavant (deux délégués du personnel et trois membres du comité d'entreprise) ; de même la délégation unique d'une entreprise de la dernière tranche (de 175 à 199 salariés) comprend huit délégués, contre onze auparavant (six délégués du personnel et cinq membres du comité d'entreprise).

D'autre part, ainsi que nous l'avons déjà souligné, la délégation unique du personnel a pour effet de **réduire le crédit d'heures des délégués du personnel**. Selon l'article 29 de la loi quinquennale, " les délégués du personnel disposent, dans les limites d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder vingt heures par mois, du temps nécessaire à l'exercice des attributions dévolues aux délégués du personnel et au comité d'entreprise".

²² del Sol M., La délégation unique du personnel : portée d'une réforme, Droit Social, février 1995.

Donc, quand certains représentants du personnel ont 35 heures de délégation²³, la loi n'en donne plus que 20 en cas de délégation unique.

Il s'agit nettement là d'une mesure d'économie visant à alléger pour les employeurs le coût global de la représentation du personnel, et ainsi à produire des effets favorables sur l'emploi. Mais, au-delà des dispositions restrictives générées par la délégation unique du personnel, c'est la **liberté laissée à l'employeur** en la matière qui constitue une atteinte au principe de participation des salariés.

En effet, toujours selon l'article 29 de la loi quinquennale, " le chef d'entreprise a la faculté de décider que les délégués du personnel constituent la délégation unique du personnel au comité d'entreprise", même s'il doit au préalable consulter les délégués du personnel et le comité d'entreprise. Souvenons-nous que si, en 1990, le Rapport Bélier proposait de fusionner les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le CHSCT dans les entreprises de 50 à 100 salariés, il soumettait cette possibilité à l'accord des partenaires sociaux.

Avec la loi quinquennale, un employeur qui décide de lui-même la mise en place de la délégation unique, provoque donc unilatéralement l'application des dispositions restrictives exposées plus haut, qui se traduisent pour les salariés " en une moindre capacité à être représentés et défendus ".

2. L'équilibre du système représentatif est atteint

Tout d'abord, si l'on analyse les dispositions relatives à la délégation unique dans la perspective des lois Auroux de 1982, on ne peut conclure qu'à un **changement de cap** "radical".

En effet, en 1981, le législateur avait pris le parti de renforcer les organisations syndicales et de les associer au fonctionnement des instances représentatives.

En laissant le chef d'entreprise décider seul de la mise en place de la délégation unique, le législateur de 1993 oriente dans un autre sens la logique jusqu'alors applicable en matière de création ou de suppression d'une instance représentative.

Cette modification d'orientation pourrait donc signifier que la délégation unique est sur la voie de devenir l'interlocuteur au sens large du dirigeant de PME, partenaire de

²³ Dans les entreprises employant au moins 50 personnes, les délégués du personnel disposent de 15 heures mensuelles de délégation et les membres du comité d'entreprise de 20 heures.

négociations, suivant en cela le chemin ouvert par le Centre des Jeunes Dirigeants et sa proposition de conseil d'entreprise²⁴.

I.2.2. Les liens du droit du travail avec le système juridique et le contexte politique

Passons maintenant à la présentation des interactions du droit du travail avec le système juridique et politique d'ensemble.

Notre premier point portera sur le lien entre droit du travail et contexte politique dans le cadre d'une perspective d'ensemble évoquant succinctement les grandes étapes du droit du travail.

Nous nous attacherons ensuite à illustrer cette relation sous un éclairage plus récent, en envisageant le cas de la loi Madelin, et l'écho donné par une partie du monde politique aux revendications des PME.

A. Histoire du droit du travail et contexte économique-politique

"Le Droit du travail prend racine dans la revendication des travailleurs" ²⁵ et suit donc les fluctuations de celle-ci.

Peut-être serait-il préférable d'écrire que le droit du travail trouve son origine dans les revendications des diverses catégories de travailleurs, tant il est vrai que le développement technologique et l'écllosion du tertiaire font apparaître à côté des travailleurs les plus vulnérables, de "nouveaux salariés" en quête de nouveaux droits.

Au-delà de cette distinction entre travailleurs les plus faibles et "nouveaux salariés", il est d'ailleurs possible de relever d'autres différences :

- entre ouvriers et employés,
- entre les personnels de base et les cadres détenteurs d'une parcelle de l'autorité patronale,
- d'une branche professionnelle à une autre, la nuance reposant dans ce cas sur la convention collective,
- entre hommes et femmes (les statistiques en matière de rémunération étant là pour le prouver),

²⁴ On s'aperçoit que sur ce point del Sol M. rejoint les interrogations de Ray J.E.

²⁵ Lyon - Caen G., Péliissier J., Supiot A., op. cit.

- enfin, comme nous le montrons ici, entre salariés de petites entreprises et salariés de grosses structures.

Ainsi, le droit du travail est en quelque sorte façonné par les revendications des salariés, que ces revendications soient traditionnelles : salaire, sécurité de l'emploi, conditions de travail, ou qu'au contraire, elles revêtent un caractère plus neuf : niveau d'information des salariés, mode d'exercice du pouvoir dans l'entreprise.

La question a été posée de savoir si l'évolution du droit du travail s'inscrit dans une tendance permanente de progrès social.

L'histoire nous montre que balancé entre pouvoir et contre-pouvoir, influence et contre-influence, le droit du travail est le produit d'un mouvement de flux et de reflux.

1. Les grandes étapes de 1789 à 1945

La Révolution Française fixe les bases juridiques du capitalisme : liberté du travail, interdictions des groupements professionnels et des coalitions, discrimination entre salarié et employeur au profit de ce dernier.

Les conséquences sociales de ce libéralisme-là sont effroyables. Rappelons-nous le "tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de soie, coton et laine" dressé en 1840 par le docteur Villermé.

Dans le contexte du développement de la grande industrie, socialisme utopique et mouvement ouvrier structuré mêlent leurs influences. En mars 1841, la Monarchie de juillet promulgue enfin la première loi sociale : elle porte sur le travail des enfants.

La Révolution de 1848 bâtit un programme social qui ne manque pas d'ambition, mais qui sera abrogé dès 1849 : proclamation du droit au travail avec la création des ateliers nationaux dans le but de procurer du travail aux chômeurs, liberté d'association, limitation à douze heures pour les adultes de la durée quotidienne du travail, embryon d'un Ministère du Travail.

La Troisième République commence à fonder, pierre après pierre, l'édifice du droit du travail contemporain.

Des domaines variés sont concernés :

- la liberté d'association professionnelle, instaurée en mars 1884, fut à l'origine des autres réformes au travers des organisations syndicales qu'elle permettait de créer,
- la durée du travail, avec le repos hebdomadaire (juillet 1906) et la semaine de 48 heures (1919),
- la sécurité du travail, qui devient en 1898, une des obligations de l'employeur,
- les assurances sociales créées en 1928,
- la réglementation du "congétiement" du salarié qui prévoit en 1890 le délai de préavis,
- la rédaction d'un Code du Travail à compter de 1910.

Le *Front Populaire* avec les célèbres accords Matignon régleme les rapports collectifs du travail, notamment les conventions collectives et accorde aux salariés des avantages qui feront date : la semaine de 40 heures et les congés payés.

2. Les événements essentiels depuis 1945

La *Constitution de 1946*, à côté des droits politiques, reconnaît pour la première fois, l'importance des droits sociaux comme le droit syndical, le droit de grève, et le droit à la sécurité sociale. Les comités d'entreprise sont créés dès 1945.

La *Quatrième République* met en place le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) et encourage la conclusion de conventions collectives et d'accords salariaux, sans se donner la volonté de concevoir une politique sociale globale.

En revanche, elle arrête des mesures ponctuelles comme l'allongement des congés payés.

La politique sociale de la *Cinquième République* repose sur la recherche d'une "troisième voie à la française", entre capitalisme sauvage et socialisme pur et dur. L'idée maîtresse est alors l'association entre capital et travail, notamment par la formation, vecteur de promotion de la classe ouvrière, et par la participation aux résultats de l'entreprise.

A la suite du choc de *Mai 1968*, les accords de Grenelle prévoient la transformation du SMIG en SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance), l'augmentation des

salaires, la réduction progressive de la durée du travail, une négociation sur la sécurité de l'emploi, la révision des conventions collectives et la rédaction d'un projet de loi sur le droit syndical dans l'entreprise.

A partir de 1974, *la crise* et la rude adaptation des économies qu'elle a rendue nécessaire recentre les débats sur des revendications de base : garantie de l'emploi, garantie des ressources. Face à des salariés précarisés, certains priment le libéralisme et la déréglementation pour alléger les entreprises des contraintes qui pèsent sur elles. Le Droit du Travail est "mis en accusation".

1981 marque un nouveau tournant globalement placé sous le signe de la lutte contre le chômage qui passerait par une réduction de la durée du travail.

Par ailleurs, les lois Auroux qui cherchent à instaurer davantage de démocratie économique et sociale, réglementent le pouvoir disciplinaire de l'employeur, étendent les attributions des représentants du personnel, donnent aux travailleurs la possibilité de s'exprimer sur leurs conditions de travail. Le Code du Travail en ressort assez largement remanié.

En 1986, lors de la première cohabitation, la déréglementation marque des points. On tente tout pour endiguer la progression du chômage. Sans résultat. Les conflits sociaux, devenus rares, se durcissent.

La lutte contre le chômage reste le fil rouge des dernières importantes évolutions législatives : loi quinquennale, loi Madelin, loi de Robien.²⁶

B. La loi MADELIN

La loi du 11 février 1994 relative à l'initiative et à l'entreprise individuelle, dite loi Madelin, marque la volonté du gouvernement de l'époque de favoriser le travail indépendant, dans une perspective libérale.

"Face au drame du chômage, il s'agit de savoir qui crée l'emploi. Il n'existe qu'une bonne réponse à apporter : c'est l'entrepreneur"²⁷. Il convient donc de multiplier les entrepreneurs en reconnaissant leur place et facilitant leur tâche.

C'est l'objectif que poursuit officiellement la loi par la mise en place de trois types de dispositions : le renforcement de l'entreprise individuelle, les simplifications administratives et des avantages divers relatifs à l'épargne et à la fiscalité.

²⁶ La présentation de la loi du 11 juin 1996 relative à l'incitation à l'aménagement et à la réduction conventionnels du temps de travail, dite loi de Robien, figure en annexe.

²⁷ Laroque M., Présentation introductive de la loi du 11 février 1994 relative à l'initiative et à l'entreprise individuelle, Droit Social, juillet/août 1995.

Le renforcement de l'entreprise individuelle, qui nous intéresse ici plus spécifiquement, passe par diverses mesures qui visent à protéger le patrimoine familial de l'entrepreneur individuel, renforcer la protection sociale du travailleur indépendant, et renforcer la sécurité juridique de l'entrepreneur dans ses relations professionnelles avec les donneurs d'ordre.

Le législateur cherche en effet à assurer la sécurité juridique des contrats entre une entreprise individuelle et une entreprise qui lui donne des ordres avec une certaine continuité, par l'institution d'une présomption de non-salariat. Il s'agit d'éviter que des "requalifications abusives"²⁸ ne freinent des activités développées par des individus qui ont manifesté "une volonté de rupture avec l'idéalisation du travail salarié"²⁹.

Cette notion de rupture est soulignée par Ray qui considère que la loi Madelin propose un "nouveau modèle social"³⁰ à même d'accompagner le triple phénomène :

- de la création de leur entreprise par des demandeurs d'emploi,
- de l'essaimage en cas de plan social,
- du développement du télétravail.

Pour autant, la lutte contre les "qualifications mensongères", à défaut des "requalifications abusives", reste d'actualité. En effet le texte de la loi confirme, en le nuancant, le critère de subordination juridique qui, pour donner lieu en justice à une requalification, doit être permanente.

La subordination juridique permanente est également amplement commentée par Lyon-Caen³¹ qui décode dans la loi Madelin un triple objet : un objet affiché, un objet caché et un objet oublié.

L'objet affiché est de favoriser l'initiative économique.

L'objet caché serait d'accompagner le mouvement d'exclusion du salariat de travailleurs qui ne peuvent faire valoir une subordination juridique permanente envers leur donneur d'ouvrage au risque de transformer "bon gré, mal gré, avec ou sans aide, sincèrement ou frauduleusement", des travailleurs salariés en travailleurs indépendants.

L'objet oublié est de réfléchir à ce que pourrait être le droit du travail non salarié, pour clarifier la situation juridique de ces nouveaux indépendants chassés du salariat.

L'association Villermé³² apporte un élément de réponse en proposant un aménagement du droit du travail. En admettant que les relations de travail, quelles qu'elles soient ne peuvent

²⁸ Barthélémy J., L'entreprise individuelle, Rapport au Conseil Economique et Social, 1993.

²⁹ L'expression est de A. Madelin.

³⁰ Ray J.E., De Germinal à Internet une nécessaire évolution du critère du contrat de travail, Droit Social, juillet/août 1995.

³¹ Lyon-Caen G., Où mènent les mauvais chemins, Droit Social, juillet/août 1995.

ignorer les principes fondamentaux d'intégrité physique, de rémunération minimale et de dialogue social, il serait souhaitable d'étendre le champ du droit du travail "aux diverses situations de dépendance dans ce qu'elles peuvent avoir de dommageable par rapport à ces principes".

C. Les revendications des PME et leur retentissement

L'analyse que nous proposons du point de vue de la CGPME doit être replacée dans son contexte historique et dans une évolution qui intègre maintenant les tensions politiques nées de la cohabitation.

1. La position de la CGPME

La Confédération Générale de la Petite et Moyenne Entreprise, qui a souvent fait l'objet de la part de la classe politique de nombreuses attentions, a célébré en 1995 son cinquantenaire. Belle occasion pour son Président, Lucien Rebuffel, de faire le point sur ses revendications.

Partant du constat simple que l'entreprise est un "bien commun" et qu'elle crée des emplois et contribue à la richesse nationale, essentiellement par l'entremise des PME, Lucien Rebuffel demande que soit aménagé un "environnement favorable" à leur développement. Cette nécessaire action recouvre divers thèmes :

*** La fiscalité**

Il est en effet souhaitable selon le CGPME que l'impôt sur les sociétés soit progressif, comme cela se fait dans beaucoup d'autres pays.

Par ailleurs, il conviendrait d'améliorer les conditions fiscales de transmission des entreprises.

*** Le crédit** actuellement "trop cher et trop parcimonieux",

*** Le coût du travail** jugé encore trop peu compétitif dans certains secteurs de l'économie, ce qui rend essentiel un allègement supplémentaire des charges sociales,

*** "L'insupportable complexité des charges administratives"** qu'il faut rendre enfin plus fluides.

³² Association Villermé, La loi Madelin et le Code du Travail : à contre-courant, une menace qui devrait pourtant restée sans effet, Droit Social, juillet/août 1994.

Pour sa part, la CGPME s'engage à participer à la revitalisation du dialogue social, qu'elle souhaite voir s'établir à un niveau interprofessionnel. Répondant en écho au discours de la CGPME, **Jean Gandois, Président du CNPF**, veut sortir l'organisation patronale de son rôle classique de "porte-parole des grandes entreprises" et "muscler sa politique PME-PMI" par exemple en proposant pour les PME des mesures de simplification de l'aménagement du temps de travail.

2. Les propositions

Il s'agit d'opérer un changement économique important qui "libérera l'initiative" de tous ceux qui entreprennent dans ce pays, et particulièrement des PME.³³

En effet, si l'on s'intéresse beaucoup aux sociétés cotées, il ne faut pas oublier qu'elles ne sont que 2000 et qu'il y a 1 500 000 PME (toute proportion gardée par rapport à la taille et aux effectifs réels).

Les sociétés cotées trouvent facilement des capitaux sur le marché financier, alors que des milliers d'entreprises ne trouvent pas l'argent nécessaire à leur développement.

Cela étant, il faut faciliter pour les PME l'accès au système bancaire grâce à des fonds propres adaptés.

Pour ce faire, voici les propositions envisagées :

- d'une part, comme dans un certain nombre d'autres pays, mettre en place des fonds de pension permettant de collecter une épargne qui s'investira dans des sociétés non cotées ; la législation sur les fonds de pension devrait prévoir un pourcentage minimum d'investissement dans les PME,
- d'autre part, encourager les placements en capitaux propres dans les PME. Cette stimulation passerait par l'amélioration du dispositif prévu par la loi Madelin, c'est à dire l'extension de l'avantage fiscal pour les sommes investies dans les PME, à l'épargne collectée dans le cadre de réseaux de placement et de mutualisation des risques.

Cette aide passerait également par la possibilité donnée aux dirigeants d'investir une partie de leur patrimoine personnel dans les fonds propres de leur entreprise et en franchise fiscale.

A propos des contraintes administratives, on parle d'un véritable "chemin de croix". On a comptabilisé qu'un entrepreneur individuel remplit trente formulaires par an, et qu'une

³³ Les Echos, 16 janvier 1995.

entreprise de plus de 10 salariés, en remplit plus de trois cents, ce qui représente 180 heures de travail par mois. Ainsi, selon une estimation faite en 1993 par le Ministère des PME, "l'impôt formulaire" coûterait chaque année près de 250 milliards de francs à la France³⁴. Il est donc urgent de poursuivre l'effort entrepris dans le sens de la simplification et de la rationalisation.

Par exemple, la pratique du guichet unique permettrait de faciliter les obligations déclaratives. Pour cela il faudrait que l'ensemble des formalités courantes pour toutes les cotisations et les prélèvements assis sur les salaires soient regroupés : ASSEDIC, URSSAF, formation, logement... Il faut aussi que l'on puisse payer avec un seul chèque.

Par ailleurs, il est temps de donner aux entreprises et aux entrepreneurs de nouveaux droits, comme celui, pour un entrepreneur, de refuser de donner à une administration une information qu'il a déjà transmise à une autre.

Enfin, on observera, pour la déplorer, "l'extraordinaire prolifération des normes" à l'heure actuelle. Il est donc hautement souhaitable, pour rendre plus transparente³⁵ la réglementation, de réduire le nombre de lois et de règlements et de "transmettre au conventionnel beaucoup de ce qui est aujourd'hui tranché par le réglementaire". Le cas de la loi Giraud, est à cet égard édifiant puisqu'elle ne comporte pas moins de 83 articles et 34 décrets d'application !

Voilà qui remet au premier rang l'idée de l'étude d'impact qui accompagnerait tout texte avant qu'il ne soit examiné par le Parlement, et tout décret avant qu'il ne soit publié.

Le programme économique du candidat Jacques Chirac a trouvé pour partie corps dans le "Plan PME pour la France" qu'Alain Juppé alors Premier Ministre est venu présenter au Congrès de la CGPME, réuni à Bordeaux le 27 novembre 1995.

Faute d'informations précises (les négociations sur les 35 heures ne sont encore qu'en projet), il nous est difficile de savoir ce qui sera retenu de telles orientations par l'actuel gouvernement. Cela dit, certains enjeux restent assez d'actualité pour qu'on puisse penser à une continuité d'efforts "trans-idéologiques".

³⁴ Information reprise dans *Courrier Cadres* n° 1139, 29 décembre 1995.

³⁵ On retrouve en écho ce thème de la transparence dans un article de Borenfreud G.: "Le droit du travail en mal de transparence ?", *Droit Social*, mai 1996, au cours duquel est disséquée "l'opacité du droit du travail". Ce manque de transparence serait dû à quatre séries de facteurs : les conditions d'élaboration des lois qui font la part belle aux lois cadres exigeant de nombreux décrets et arrêtés d'application ; le phénomène de prolifération des textes lié à l'hétérogénéité des conditions juridiques du travail subordonné ; l'instabilité des règles en relation avec leur caractère expérimental ; le technicisme qui caractérise le corps des dispositions orientées vers l'emploi.

ILLUSTRATION 1: LE " PLAN PME POUR LA FRANCE "

Point de départ de ce plan : un constat qui dresse la liste des obstacles auxquels se heurtent les PME.

Première entrave à l'essor des PME : la sous-capitalisation. En effet, la plupart de ces entreprises sont contrôlées par des personnes physiques qui n'ont pas toujours les moyens d'accompagner financièrement le développement de l'entreprise.

Les banquiers, rendus prudents par la forte mortalité des PME (3 500 à 5 000 dépôts de bilan chaque mois, et plusieurs dizaines de milliards de passif non couverts chaque année³⁶), ne dispensent leur soutien financier que parcimonieusement. Certes, les fonds CODEVI, qui drainent l'épargne populaire, les sociétés de garantie comme la SOFARIS et les institutions spécialisées telles la Banque de Développement des PME, ou encore les Sociétés de Développement Régional (SDR), jouent en partie ce rôle. Insuffisamment cependant, ainsi que le souligne Lucien Rebuffel pour qui il convient de poursuivre les efforts entrepris afin de " faciliter l'accès des PME au crédit, comme c'est le cas aux Etats-Unis, en Allemagne et au Japon ".

Deuxième handicap : une fiscalité inadaptée.

Pour prendre un exemple entre mille, citons les effets de seuil qui subsistent en matière de coût du travail. Ainsi, s'il fait passer son effectif de 9 à 10 salariés, l'employeur, jusque là assujéti à un paiement trimestriel de ses cotisations sociales, doit les régler chaque mois. Au passage, d'ailleurs, la facture s'alourdit. L'entreprise devient en effet redevable de la participation à l'effort de construction (0,45 % des salaires). Elle est aussi assujéti à une participation au transport si l'établissement concerné se trouve dans une grande agglomération (entre 0,55 et 2,2 % des salaires versés). Dans le même temps, sa contribution au financement de la formation professionnelle passe de 0,15 % à 1,5 % de la masse salariale. Au total, le coût salarial se trouve ainsi augmenté de 4 %.

Comme nous l'avons déjà montré, d'autres effets de seuil existent, qui sont à l'origine de la création de certaines institutions dont la mise en place et le fonctionnement constituent, au moins aux yeux de la CGPME, un frein psychologique qui explique la tentation de ne pas passer par ces caps symboliques.

³⁶ Courrier Cadres n° 1139, 29 décembre 1995.

Troisième pesanteur : les difficultés administratives

Le Ministre des PME, du Commerce et de l'Artisanat en poste en novembre 1995, Jean-Pierre Raffarin, le constate lui-même : le recrutement d'un salarié implique pour l'employeur une dizaine de déclarations adressées à des administrations différentes.

Si l'on envisage ensuite les relations entre PME et Administration sous un aspect plus large, à savoir par exemple le dépôt de dossiers d'offres dans le cadre de marchés publics, le parcours imposé aux entreprises peut devenir totalement dissuasif pour les PME qui ne peuvent se permettre de déléguer à cette tâche un salarié à temps complet. C'est pourquoi de nombreuses PME renoncent à cette partie du marché et dénoncent ces formalités qui, certes créées pour éviter les fraudes, se sont transformées en "corsets bureaucratiques".

Les tentatives de simplification administrative entamées ces dernières années se sont arrêtées en chemin. Il suffit, pour s'en persuader, de se pencher sur la liste non exhaustive des instances interlocutrices des entreprises :

- CERFA (Centre d'Enregistrement et de Révision des Formulaires Administratifs)
- COSIFORM (Commission pour la Simplification des Formalités)
- CNIS (Conseil National de l'Information Statistique)
- CIRA (Centre Interministériel de Renseignements Administratifs)
- CCDA (Commission de Coordination et de Documentation Administrative)

Le plan PME vise donc à desserrer ces différents carcans que les difficultés conjoncturelles rendent de moins en moins supportables.

Comportant 34 mesures, le plan gouvernemental s'articule autour de cinq axes et une mesure de portée générale :

- faciliter le financement et la constitution de fonds propres,
- adapter progressivement la fiscalité des entreprises,
- simplifier et clarifier les relations avec les administrations et les collectivités publiques,
- moraliser la concurrence,
- réformer l'urbanisme commercial.

Le détail des mesures est joint en annexe.

II. LES LECTURES DU DROIT DU TRAVAIL

Nous avons choisi de retenir et de développer ici deux modèles, deux façons de penser le droit: celui des juristes et celui des gestionnaires.

II.1. Le droit du travail vu par les juristes

Point de rencontre de l'homme et des choses, le travail, et avec lui le droit du travail, sont au coeur de bien d'autres contraires : le sujet et l'objet, l'individuel et le collectif, la liberté et la subordination, la loi et la norme.

Ne pouvant totalement échapper à l'un ou l'autre des aspects, personne ou chose, les juristes hésiteront toujours à ranger le droit du travail sous le droit des personnes ou sous le droit des biens. Tant il est vrai que le travail se présente toujours sous deux faces : celle du travail en tant que tel, comme bien et donc objet de droit, et celle du travailleur, comme personne et donc sujet de droit. Ce qui peut cependant orienter différemment la vue que l'on a des choses, c'est le "centre de gravité" que l'on choisit pour l'analyse qui peut, selon les circonstances, glisser soit vers le travail, soit vers le travailleur.

L'histoire du droit du travail se confondrait en fait, selon Alain Supiot³⁷, avec " la redécouverte progressive de la dimension personnelle" du travail remettant ainsi au premier rang le travailleur comme sujet de droit, en vertu du principe selon lequel "le travail n'existe pas, mais il y a des hommes qui travaillent".

II.1.1. Le travailleur comme sujet de droit

C'est progressivement, par étapes successives que s'est affermie la notion de travailleur comme sujet de droit, à partir de la sécurité physique, puis économique, pour aboutir à la reconnaissance de l'identité du travailleur par le travail d'abord, et dans le travail ensuite.

A. La sécurité du travailleur

Les efforts consentis au maintien de la sécurité des travailleurs ont d'abord porté sur la **sécurité physique** avant de concerner la **sécurité économique**.

³⁷ Supiot A., Critique du droit du travail, PUF, 1994.

1. La sécurité physique

"Dans la relation de travail, le travailleur, à la différence de l'employeur, ne risque pas son patrimoine, il risque sa peau"³⁸.

Et c'est sur ce principe de la garantie de la sécurité physique du travailleur, véritable "cœur du droit du travail" que s'est construite toute la logique du système.

C'est ainsi que peu à peu le droit du travail a eu pour objet de rappeler au monde économique l'existence du biologique et de ses contraintes : temps de repos, âge, maladie, maternité,...

2. La sécurité économique

Se soucier de la sécurité physique du travailleur est un premier pas qui amène assez naturellement à réfléchir à sa sécurité économique, à savoir sa subsistance propre et celle de sa famille.

Or, sous certains aspects, la situation du travailleur libre apparaît pire que celle de l'esclave qui est a priori certain d'être, ainsi que ses proches, "entretenu" par son maître. C'est donc au droit du travail de tendre à assurer la sécurité des revenus du travailleur et les revenus de substitution.

◆ Les revenus du travail

La sécurité des revenus du travail est essentiellement le fait du droit des salaires.

Historiquement ce dernier a connu une évolution qui l'a fait passer du minimum vital au "salaire décent", du "biologiquement indispensable" au "socialement nécessaire" ou, pour reprendre l'expression de François Ceyrac alors Président du CNPF, du "minimum-minimum" au "minimum de décence".

◆ Les revenus de substitution

La continuité des revenus assurée au travailleur vieux, malade, ou qui a perdu son emploi, constitue, on le comprend aisément, un "bouleversement social" fondamental pour nos économies occidentales en ce qu'il a abouti à "socialiser" les principaux risques que sont la vieillesse, la maladie et le chômage.

Notons que cette idée de continuité des revenus dépasse sans conteste les limites du droit du travail : la simple évocation de la politique communautaire du revenu agricole suffit à le prouver.

³⁸ Supiot A., op. cit.

B. L'identité du travailleur

La question de l'identité du travailleur apparaît comme une conséquence plus ou moins voulue de dispositions juridiques créatrices de catégories, de classifications dont l'issue est la reconnaissance d'un "état professionnel" souvent lourd de sens (l'auteur parle même "d'incidence affective")³⁹ dont l'esprit de corps est une illustration claire.

Cette identité du travailleur va revêtir deux facettes contradictoires : l'identité collective par le travail et l'identité individuelle dans le travail.

1. L'identité collective par le travail

L'identité professionnelle s'exprime tout d'abord par le sentiment d'appartenance à la catégorie des "travailleurs" dont la condition d'accès, la "clé" est le contrat de travail à durée indéterminée et l'environnement protecteur qu'il sous-entend.

L'identité collective des travailleurs est donc en quelque sorte reliée aux droits qui leur sont spécifiquement attribués. Or, la logique même du droit du travail tend à généraliser ces droits et donc à affadir cette identité collective sur au moins trois points.

En premier lieu, la "dynamique" même de l'idée de sécurité qui contribue à élargir aux non-salariés les droits traditionnellement réservés aux travailleurs et ce faisant, transforme le droit du travail en "droit commun des rapports de dépendance économique"⁴⁰.

En deuxième lieu, un autre facteur va jouer sur le sentiment d'identité professionnelle, c'est la "dualisation" du monde du travail, l'apparition d'un "deuxième marché du travail" avec d'un côté les travailleurs protégés et de l'autre les "atypiques" vivant dans la précarité.

On comprend donc qu'une identité juridique commune ne peut dans ces conditions qu'être illusoire.

En troisième lieu, on citera les diverses politiques d'insertion par le travail dont on peut d'abord souligner les effets pour le moins limités, et ensuite remarquer qu'en "ciblant" des catégories particulières (certaines femmes, jeunes chômeurs de longue durée...),

³⁹ Supiot A., op. cit.

⁴⁰ Supiot A., op. cit.

elles participent à "l'émiettement" de l'identité collective au profit de l'identité individuelle.

2. L'identité individuelle dans le travail

La reconnaissance de l'identité des salariés dans leur travail prend des formes diverses. On peut évoquer par exemple la clause de conscience des journalistes qui leur permet de prendre l'initiative de la rupture du contrat à la charge de l'employeur lorsqu'une modification apportée à la teneur du journal risque de nuire à leur intérêts moraux.

D'autres modalités d'affirmation de l'identité individuelle des salariés se positionnent entre droit et pratiques de gestion des ressources humaines avec le souci "d'investir dans la personne du salarié pour que le salarié s'investisse dans l'entreprise".

Il s'agit du droit d'expression et, de façon encore plus nette, du droit à la formation et à la qualification professionnelle.

La question se pose maintenant de savoir si l'individualisation de l'identité du salarié est positive pour lui. Il est en effet possible de craindre que cette tendance aboutisse à accentuer la dualisation évoquée plus haut en responsabilisant davantage les travailleurs professionnels, mais en excluant toujours les travailleurs précaires ou non qualifiés.

La gestion des contraires est on le voit chose courante en droit du travail. C'est une "tension" qui constitue d'ailleurs le coeur de sa logique : l'opposition entre subordination et liberté, entre soumission individuelle et autonomie collective.

II.1.2. La subordination et la liberté

La jurisprudence définit le contrat de travail comme une "convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération".

Ainsi, très clairement le travail salarié se trouve assimilé à un travail dépendant, présentant un rapport hiérarchique entre employeur et salarié, librement accepté par celui qui se subordonne.

Cette liberté n'est qu'une liberté de façade tant il est vrai que le travailleur se trouve dans la nécessité de s'engager dans un contrat de travail pour vivre. Ce n'est que "l'invention du

collectif " qui permettra "de définir un droit où la subordination et la liberté peuvent faire bon ménage"⁴¹.

A. Les voies du collectif

"Les voies du collectif" renvoient au fondement des liens qui confèrent à un groupe une existence juridique propre. Dans nos cultures "libérales" le droit ne se fonde pas sur des critères affectifs, mais sur des "considérations rationnelles" et "l'intérêt remplace le sentiment comme principe d'union des individus".

Voilà qui explique que la notion de solidarité se soit progressivement substituée dans le vocabulaire du droit du travail à celle plus "familiale" de fraternité.

Reliés entre eux par un intérêt commun, les travailleurs accèdent ainsi à une dimension collective qui cependant aura besoin d'un "détour" pour obtenir une existence juridique, ce détour étant l'ordre public social.

Le recours à la réglementation publique a pour caractéristique essentielle de "compenser la subordination par l'attribution de droits attachés à la seule qualité du salarié" et ainsi de conforter l'identité collective des salariés.⁴²

Le public et le collectif étant fortement imbriqués dans la mentalité française, les libertés collectives sont toujours des libertés publiques qui tendent à contrebalancer un état de subordination individuelle. L'individuel et le collectif sont ainsi indissociables puisqu'ils constituent les deux faces d'une même médaille. Les grandes libertés collectives du droit du travail ne sont en fait que des libertés individuelles d'agir collectivement.

Trois exemples le montrent : la liberté syndicale, le droit de grève, et le droit à la négociation collective.

La liberté syndicale peut être définie comme étant la liberté de défendre ensemble ses intérêts communs. Envisagée sur le plan individuel, elle implique la liberté de ne pas se syndiquer et celle de choisir le syndicat auquel on adhère. Envisagée sur le plan collectif, elle implique la reconnaissance de droits aux organisations ainsi formées et aux individus qui les représentent.

⁴¹ Supiot A., op. cit.

⁴² Supiot A., op. cit.

De la même façon, la grève possède une dimension individuelle qui est la liberté de ne pas faire grève, ou la liberté de faire grève en dehors de toute consigne syndicale.

La dimension collective se résume à sa plus simple expression, à savoir un pluriel puisque est considéré comme une grève un "arrêt de travail concerté de plusieurs salariés".

On dira enfin du droit à la négociation collective qu'il " transpose sur le plan collectif le principe de liberté contractuelle qui ne peut s'exercer pleinement sur le plan individuel"⁴³, pour certaines catégories de travailleurs au moins (travailleurs à domicile par exemple).

L'entreprise apparaissant en France comme un lieu où la subordination réduit l'impact des principes républicains de liberté et d'égalité, il est important d'analyser comment la dimension collective peut intervenir pour "civiliser" justement ce lien, c'est à dire pour "substituer des rapports de droit aux rapports de force".

B. La civilisation de l'entreprise

En dotant le pouvoir patronal d'un cadre juridique conforme à la fois aux principes de liberté et d'égalité de la société, mais aussi aux principes de hiérarchie et de subordination de l'entreprise, la législation a introduit des libertés dans l'entreprise, mais en même temps a affirmé les droits de cette même entreprise.

1. Les libertés dans l'entreprise

Les libertés dans l'entreprise revêtent deux aspects : un aspect collectif qui délimite des aires d'autonomie collective et un aspect individuel qui contribue à préserver certaines libertés des salariés.

◆ Les aires d'autonomie collective

Les aires d'autonomie collective se concrétisent dans des lieux et des moments privilégiés pour les salariés.

- Les lieux de l'autonomie collective

Selon le cas, l'autonomie collective coïncide avec le territoire de l'entreprise ou forme dans l'entreprise des territoires particuliers. Ainsi, dans bien des cas l'autonomie collective s'arrête là où le territoire de l'entreprise commence. L'exemple le plus frappant est celui des PME qui continuent par le biais des seuils d'effectifs à être un

⁴³ Supiot A., op. cit.

terrain sur lequel certaines formes de l'autonomie collective (la représentation des salariés en l'occurrence) peinent à s'implanter.

Lorsque des libertés collectives ont droit de cité dans l'entreprise, elles sont limitées à certains territoires, correspondant à des types de lieux :

- les "**lieux de franchise**" à proprement parler dédiés à l'exercice de ces libertés. On pensera aux panneaux d'affichage et aux locaux syndicaux,
- les "**lieux de transition**" : parkings, vestiaires, restaurant qui sont autant le champ des libertés collectives que de l'autorité de l'employeur,
- les "**lieux de production**" qui en principe sont uniquement placés sous l'autorité de l'employeur ou au moins ne doivent pas supporter de la part des représentants du personnel une "gêne importante pour l'accomplissement du travail des salariés".

- Les moments de l'autonomie collective

La frontière traditionnelle des moments de l'autonomie collective repose sur le temps de travail, c'est l'individualisation des horaires qui a assoupli cette barrière.

◆ *Les aires d'autonomie individuelle*

Les aires d'autonomie individuelle recouvrent deux types de libertés : les libertés hors du travail et les libertés dans le travail.

- Les libertés hors du travail

Par définition les libertés hors du travail n'ont aucune interférence avec le contrat de travail et donc avec l'autorité de l'employeur. Elles sont du domaine de la vie extra-professionnelle publique ou privée.

- Les libertés dans le travail

Les libertés dans le travail font quant à elles partie de la condition de salarié.

Ces libertés individuelles profitent notamment d'une "dilution du concept de subordination" qui aboutit à considérer comme salariés des travailleurs "jouissant d'une réelle liberté dans l'exécution de leur travail".

Les "facultés de choix" laissées aux salariés sont une autre image de leurs libertés individuelles. On entend par là la possibilité donnée aux salariés d'organiser leur temps

de travail et d'opter éventuellement pour sa suspension momentanée dans le cadre de congés spéciaux.

2. Les droits de l'entreprise

Dotée d'une légitimité reconnue, l'entreprise est au coeur de deux logiques juridiques, d'une part les droits qu'elle produit, et d'autre part ceux qui la régissent.

◆ L'entreprise, source de droit

Le phénomène de déréglementation ou de flexibilisation juridique a eu pour effet de donner à l'entreprise la relative latitude de se réglementer elle-même.

A l'origine de cette tendance, on trouve un argumentaire, devenu classique, à trois volets :

- le **volet économique**, qui met en avant la nécessaire "flexibilité" des conditions d'emploi des salariés,
- le **volet social** fondé sur l'individualisation des aspirations des salariés en matière d'organisation du travail,
- le **volet politique** rend à l'entreprise une partie de ses attributions⁴⁴.

La déréglementation⁴⁵ ainsi justifiée va pouvoir alors prendre forme dans le cadre soit d'une "autoréglementation conventionnelle", soit d'une "autoréglementation unilatérale".

◆ L'entreprise, objet de droit

Dans le même temps le fonctionnement de l'entreprise est comme placé sous tutelle d'"un ensemble de constructions juridiques qui ont pour objet d'encadrer la liberté des entrepreneurs"⁴⁶.

⁴⁴ Crozier M., Etat modeste, Etat moderne, Editions du Seuil, 1987.

⁴⁵ La dimension idéologique de la déréglementation a été développée notamment par Bonnechere M., Les tendances à la déréglementation et leur incidence sur la théorie des sources en droit du travail, Droit Social, janvier 1990.

⁴⁶ Supiot A., op. cit.

II.1.3. Le légal et le normal

Troisième tension forte à laquelle le droit du travail se trouve soumis, celle existant entre la loi et la "norme".

Progrès technique, impératifs économiques et évolution sociale génèrent des normes que le droit du travail doit gérer. Le problème se pose donc des liens entre le légal, défini comme étant "ce qui est conforme au système juridique", et le "normal", venant de "concepts issus de la technologie ou des sciences économiques et sociales".

Supiot⁴⁷ propose de clarifier ces rapports en faisant le point sur les procès faits à la loi et en observant les formes prises par les normes en matière de relations du travail.

A. La loi en procès

La remise en question du droit, et du droit du travail en particulier, n'est pas chose nouvelle. Dans l'air du temps depuis quelques années, la critique du droit du travail présente deux faces que nous allons décrire avant d'envisager de façon positive comment aller au-delà de ce procès en faisant la part de ce qui, dans la relation de travail, doit être réglé par le droit d'une part, et par une autre forme de régulation de l'autre.

1. Les critiques du droit du travail

Les deux faces de la critique du droit du travail correspondent à une réflexion opposée du droit. En effet, d'un côté le droit du travail est contesté "parce qu'il est du droit", c'est la critique marxiste, et de l'autre, il est contesté "parce qu'il n'est pas vraiment du droit", c'est la critique libérale .

◆ La critique du droit

L'analyse marxiste a repris la critique du droit qui avait trouvé ses racines dès la première moitié du 19^e siècle.

La critique marxiste porte sur la forme juridique en elle-même, " en tant que forme indissolublement liée à la domination de classe, et donc appelée à disparaître avec l'avènement d'une société sans classe "⁴⁸.

⁴⁷ Supiot A., op. cit.

⁴⁸ Supiot A., op. cit.

Ainsi, les lois sociales, issues du combat ouvrier, doivent à ce titre être défendues mais n'en sont pas moins appelées à disparaître en même temps que la "légalité bourgeoise".

◆ La critique de la "justice sociale"

A l'opposé de la critique marxiste, la critique libérale ne porte pas sur "l'idéalisme juridique" mais sur le "matérialisme juridique" du droit du travail. Au nom de la justice sociale, le droit du travail contribuerait à faire passer pour règles universelles, des règles "qui ne sont en réalité qu'une forme dévoyée de règles d'organisation"⁴⁹.

Or, pour reprendre les propos de Friedrich Hayek⁵⁰, la justice sociale ne serait qu'un "mirage" dont se servirait le pouvoir politique pour prendre position dans des conflits plus ou moins clairs d'intérêts catégoriels.

2. La tentation de la norme

"Trop de droit tue le droit", et la profusion des lois milite du même coup pour la déréglementation⁵¹. La question se pose donc du partage entre le droit et cette autre forme de régulation qu'est la norme, et avant cela de ce qui distingue légalité de normalité. L'espace qui sépare la loi de la norme et celui qui existe entre le droit et les faits.

Le respect de la loi renverra au contrôle du non-franchissement de ses limites, c'est à dire à "un contrôle a posteriori destiné à vérifier le respect des interdictions légales", la norme quant à elle repose davantage sur "un contrôle a priori destiné à autoriser telle ou telle conduite". Il ne faut cependant pas croire que légalité et normalité sont totalement exclusives l'une de l'autre. La réalité montre en effet qu'elles peuvent s'associer "dans un véritable rapport de complémentarité" et que le seul problème qui vaille est de définir la limite de l'une par rapport à l'autre.

B. Les figures de la norme

Parler d'association entre légal et normal nous amène à évoquer les formes différentes que peut revêtir la norme en entreprise.

⁴⁹ C'est le procès classique fait au droit du travail : trop coûteux, trop rigide, trop étatique, trop complexe.

⁵⁰ Hayek F., *Droit, législation et liberté*, PUF, 1980.

⁵¹ C'est le thème de l'inflation des lois... les doléances sur la surabondance des textes se trouvent déjà chez les anciens. Le caractère touffu voire "obèse" du droit du travail a été souvent incriminé. Le code du travail aurait besoin d'un toilettage : Bonnechère M., op. cit.

Parmi ces formes, on citera les **normes techniques**, les **normes de conduite** et les **normes de gestion**. Normes de conduite et normes de gestion nous intéressent davantage, nous montrerons pourquoi.

1. Normes techniques et normalisation européenne

La normalisation européenne relative à la conception des produits nouveaux a pour fondement ce qu'il est convenu d'appeler "la nouvelle approche" dite de "renvoi aux normes". Cette nouvelle approche repose sur la division entre le domaine public (la communauté) qui définit les "exigences essentielles" de sécurité collective, et le domaine privé (les organismes de normalisation) qui définit les spécifications techniques répondant à ces exigences.

2. Normes de conduite et GRH

Ces normes de conduite représentent en quelque sorte la formalisation de la culture de l'entreprise et sont autant de consignes pour agir, destinées au personnel de l'entreprise.⁵²

On rencontrera plus fréquemment ces normes patronales aux allures de charte dans les grandes entreprises que dans les petites structures. On énumérera à ce propos la Charte des Ressources Humaines du groupe Bouygues, les Règles de conduite dans les affaires d'IBM France, ou le Manuel social de l'encadrement de Rank Xerox.

A la question de la nature de ce type d'injonction, Supiot⁵³ répond en se référant à l'adage "Tu patere legem quam fecisti" ⁵⁴.

Autrement dit "ces normes ne constituent des règles de droit que si elles lient l'employeur lui-même". Si ces normes ne lient l'employeur en aucune manière, elles se transforment alors en "pures normes de gestion qui visent à normaliser le comportement des salariés" et ne sauraient à ce titre s'imposer au juge.

3. Normes de gestion et expertise

La référence à la gestion et à ses nécessités est devenue un passage obligé pour l'élaboration des textes législatifs. C'est un peu comme si le Législateur devait traduire en langage juridique la pensée gestionnaire.

⁵² Ces normes de conduite participent de l'approche consensuelle de la GRH évoquée dès l'introduction de notre travail.

⁵³ Supiot A., op. cit.

⁵⁴ Subis les conséquences de la propre loi.

Cette tendance est illustrée avec force par le rôle important que jouent aujourd'hui en droit du travail les experts qui contribuent au "glissement d'une légitimité fondée sur le Droit vers une légitimité fondée sur la Science", en l'occurrence la gestion érigée au rang des "beaux-arts".

Dans ce contexte, que devient le rôle du juriste ?

Il lui reste la pratique de son "art" en sachant qu'il est à la fois un **art du procès** et un **art des limites**.

L'art du procès oblige le juriste à **douter** d'abord et **trancher** ensuite.

Douter, c'est "interroger la normativité des sciences sociales avec lesquelles le droit du travail est lié", et c'est "soumettre cette normativité scientifique au principe du contradictoire".

Trancher, c'est obligatoirement faire référence, régler une question "au nom de ce qui la transcende" que ce soit la Loi, le Peuple ou la République.

Maîtriser **l'art des limites**, c'est savoir que l'élément au coeur même du droit, c'est le sujet, et que l'oublier amène inmanquablement à sortir du territoire du droit. "Et c'est l'une des tâches du juriste, que de rappeler la raison gestionnaire à l'ordre du sujet du droit".

II.2. Le droit du travail vu par les gestionnaires

Après l'approche conceptuelle du droit du travail défendue par Supiot, il s'agit pour nous maintenant de changer d'optique et de se placer du point de vue du gestionnaire, des gestionnaires bien plutôt, puisqu'il n'y a pas unité de position dans le domaine, en raison notamment de ce que nous avons classé sous l'appellation "gestionnaire"⁵⁵, des juristes intégrant les préoccupations de la gestion comme Lyon-Caen, Ray et Ravalec.

Nous allons envisager diverses positions de principe, qui peuvent aller de l'ineffectivité du droit du travail, à la nécessité d'intégrer la dimension juridique dans le fonctionnement de l'entreprise.

Nous verrons ensuite comment les gestionnaires militent en faveur du rapprochement entre droit du travail et GRH, au travers de trois exemples : le pouvoir disciplinaire, la négociation collective et l'audit social.

⁵⁵ A côté des gestionnaires à proprement parler.

II.2.1. Les positions de principe

On peut considérer que le droit du travail est ineffectif. On peut aussi avoir une position plus nuancée et prendre en considération les avantages de l'intégration de la dimension juridique dans le fonctionnement de l'entreprise.

A. L'ineffectivité du droit du travail

Lyon-Caen, Pélissier et Supiot⁵⁶ montrent combien, en apportant des restrictions au profit réalisé par l'entreprise par le biais des aménagements faits à la condition des salariés, le droit du travail se trouve au coeur même de "la contradiction de l'économique et du social".

Cette contradiction qu'il faut bien gérer explique en partie que le droit du travail n'est pas toujours appliqué (notons que parfois les remises en cause du droit du travail portent davantage sur la complexité des dispositions que sur les dispositions elles-mêmes)⁵⁷ et que "les phénomènes de fuite" devant le droit du travail sont dorénavant 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 aux auteurs de proclamer que " la fraude à la loi est devenue le fil rouge dont le droit du travail est tissé ".⁵⁸

Cet argument est repris par Ray⁵⁹ et modulé selon la taille de l'entreprise. Selon cet auteur en effet, entre grandes entreprises et PME, on ne peut pas parler d'un "droit du travail à deux vitesses" mais "d'application et d'inapplication" du droit du travail.

"Le problème de la non application du droit du travail dans les PME est ancien ; les syndicats l'ont souvent dénoncé dans le passé. Certains aujourd'hui brandissent l'ineffectivité du droit du travail comme un étendard pour appuyer la **remise en cause des principes** sur lesquels est fondé le système des sources de ce droit".⁶⁰

L'effectivité du droit du travail serait donc proportionnelle à la taille de l'entreprise. Les textes s'appliqueraient plus facilement dans une grande structure à la représentation du personnel bien implantée que dans le petit établissement de sous-traitance à l'effectif inférieur

⁵⁶ Op. cit.

⁵⁷ Selon le patronat, ce sont bien la complexité et l'inflation des textes qui finissent par générer des phénomènes " d'autoneutralisation " du droit. Le travail clandestin serait ainsi le produit de la rigidité des normes.

⁵⁸ Pour des illustrations patentes, voir Entorses, Le Monde Initiatives, 13 juillet 1994.

⁵⁹ Ray JE, Mousseron PH, Droit du travail Droit vivant, Editions Liaisons, 1993.

⁶⁰ Bonnechère M., op. cit.

à 50 personnes. Même si le droit du travail tient de plus en plus compte des spécificités de la PME, ainsi que nous avons pu déjà le montrer, il prend sa pleine mesure dans des entreprises de grande taille, susceptibles d'en exploiter toutes les subtilités.

Cette double mesure renvoie à la complexité des dispositions juridiques et à son double corollaire :

- d'une part, le comportement involontaire du dirigeant de PME qui en n'appliquant pas le droit du travail pêche plus par ignorance que par intention, ce dont, soit dit au passage, les inspecteurs du travail tiennent compte puisque bon nombre des sanctions qu'ils prononcent ne sont que des sanctions de principe,⁶¹
- d'autre part, le fait que, en raison même de l'application litigieuse des textes en PME, l'essentiel du contentieux prudhommal oppose des PME à leurs salariés.

Pour illustrer l'ineffectivité générale du droit du travail, on citera le cas du licenciement. En effet, depuis la loi de 1973, plus le licenciement a été strictement réglementé, plus le nombre de démissions et de transactions a augmenté, multipliant ainsi ce qu'il a été convenu d'appeler les "soft licenciements". Il est d'ailleurs révélateur de noter que même la puissance publique a pratiqué ce mode de rupture sans être désavouée, d'ailleurs, ni par la Cour de Cassation, ni par l'administration fiscale qui toutes deux ont montré beaucoup de bienveillance vis à vis des indemnités versées à cette occasion.⁶²

B. Les stratégies juridiques possibles

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.

Ceci est d'autant plus vrai, que l'entreprise se trouve dans une situation juridique à la fois complexe et instable, qui se caractérise par une **remise en cause de la rationalité du droit**, et la constatation d'une **inflation juridique** coexistant avec des **zones de vide**.⁶³

⁶¹ N'oublions pas à ce propos les dérogations que peut accorder l'administration du travail et qui contribuent à l'image d'un droit flou. On citera à ce propos l'article de Auvergnon P., contrôle étatique, effectivité et ineffectivité du droit du travail, Droit Social, juin 1996.

⁶² Ray J. E., Mousseron P.H., op. cit.

⁶³ Côme T. et Rouet G., Les stratégies juridiques des entreprises, Vuibert, 1997.

1. La remise en cause de la rationalité du droit

Les principes de rationalité du droit, systématisme, généralité et stabilité, participent à la légitimité du droit mais, par opposition aux principes généraux du droit, ils ne la fondent pas.

La systématisme du droit renvoie au fait que celui-ci "se présente comme un tout ordonné et hiérarchisé, qu'il existe des relations logiques entre ses différents éléments constitutifs et que toute situation dans la société peut y trouver sa place". Le vide juridique n'existe pas. Or la systématisme est de plus en plus floue face à la prolifération de normes spécifiques.

La généralité, selon laquelle "toute décision juridique peut s'appliquer à tous", s'accommode mal des nombreux domaines où existent des exceptions.

Enfin, la stabilité a fait place, sinon à l'instabilité, du moins à l'obsolescence rapide des règles juridiques.

2. L'inflation juridique

Cette inflation, 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 "sédimer".

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 1991.⁶⁴

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 220.⁶⁵ 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.⁶⁶

3. Le vide juridique

Paradoxalement, en dépit de la multiplication des textes, existent des zones de vide juridique, de "non-droit", qui ne sont pas couvertes par des règles précises et directement applicables au problème posé.

⁶⁴ Cité par l'Usine Nouvelle, 26 mars 1992.

⁶⁵ Côme T. et Rouet G., op. cit.

⁶⁶ On se reportera également à l'article : La gestion du social, bête noire des PME, Les Echos Management, 17 mai 1994.

Remise en cause de la rationalité du droit, inflation juridique et existence de zones de non-droit se conjuguent pour donner lieu à un climat d'insécurité juridique.

Face à cet environnement juridique complexe, instable et incertain, les entreprises vont réagir de façon variable selon leur niveau de "maturité juridique", déterminant par là-même des stratégies diversifiées.

4. Les modes de réaction

Les modes de réaction ont fait l'objet d'une typologie en quatre catégories.⁶⁷

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 possédera une perception différenciée du droit selon le domaine concerné.

Ces attitudes observables se révéleront être des circonstances facilitant l'émergence de stratégies plus ou volontaires vis à vis du droit⁶⁸ :

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

⁶⁷ Gadrey J., Gallouj C., Gallouj F., *Manager le conseil*, Mc Graw Hill, 1992.

⁶⁸ Côme T., Rouet G., *op. cit.*

- 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.

La correspondance entre mode de réaction face à l'environnement juridique et stratégie mise en oeuvre s'articule de la façon suivante :

Modes de réaction	Stratégie
L'entreprise dédaigne le droit	passive
L'entreprise considère le droit comme une contrainte	défensive
L'entreprise demande du droit	offensive
L'entreprise gère le droit	planifiée

Tableau 5 : Modes de réaction face à l'environnement juridique et stratégie mise en oeuvre

On rapprochera les différentes stratégies proposées par Côme et Rouet de l'analyse menée par Thévenet⁶⁹ et relayée par Peretti⁷⁰ concernant la loi sur le droit d'expression des salariés.

Cette réflexion peut valablement être extrapolée et généralisée à l'ensemble des nouvelles lois. En effet, par rapport à un texte novateur, les entreprises adopteront différentes stratégies selon deux critères :

- l'existence (ou pas) dans l'entreprise d'une politique sociale porteuse d'innovation,
- la perception de la loi récente comme une opportunité ou une contrainte "Opportunité", cela signifie que l'entreprise admet "l'esprit de la loi sinon la lettre", et reconnaît en elle une incitation à agir. "Contrainte" parce que l'entreprise considère que le législateur n'a pas à intervenir dans son fonctionnement, surtout dans un sens différent de ses propres objectifs.

Comme le résume le tableau ci-dessous, quatre attitudes sont alors possibles :

- Dans l'attitude 1, **profiter**, l'entreprise conduit une politique sociale innovante et perçoit la loi comme une opportunité : elle l'exploitera alors, soit pour justifier sa propre politique vis

⁶⁹ Thévenet M., La réforme d'une époque : l'expression des salariés, Revue Française de Gestion, n° 40.

⁷⁰ Peretti J.M., Ressources Humaines, Vuibert, 1990.

à vis par exemple des partenaires sociaux, soit pour conforter l'avance qu'elle a prise en allant encore plus loin que les textes. On rapprochera cette attitude de la stratégie planifiée ;

- Dans l'attitude 2, **contenir**, l'entreprise conduit une politique sociale innovante et perçoit la loi comme une contrainte : elle ne pourra que limiter les textes en les appliquant d'une façon minimaliste, lente et réductrice. On rapprochera cette attitude de la stratégie passive ;

- Dans l'attitude 3, **composer**, l'entreprise ne conduit pas une politique sociale innovante et perçoit la loi comme une opportunité : elle va adapter son application à sa propre configuration, c'est à dire en " piochant " dans les textes les dispositions susceptibles de lui servir. On rapprochera cette attitude de la stratégie offensive ;

- Dans l'attitude 4, **s'opposer**, l'entreprise ne conduit pas une politique sociale innovante et perçoit la loi comme une contrainte : il ne lui reste qu'à résister en refusant ou en freinant son application. On retrouve alors l'idée de l'ineffectivité du droit du travail. On rapproche cette attitude de la stratégie défensive.

<i>Appréciation de la loi</i>			
OPPORTUNITE	III Composer	I Profiter	
CONTRAINTE	IV S'opposer	II Contenir	
			<i>Politique sociale</i>
	PAS D'INITIATIVES	INITIATIVES	

Figure 2 : Les stratégies face à la loi
Tiré de Peretti J.M., Ressources Humaines, Vuibert, 1990

II.2.2. Des positions de principe aux réalités concrètes

Nous allons illustrer les différentes stratégies possibles face à la loi au moyen de trois pratiques spécifiques. Il s'agit du pouvoir disciplinaire, de la négociation collective et de l'audit social.

Le choix de ces trois thèmes pour illustrer le volet opérationnel du droit du travail selon les gestionnaires correspond à des intérêts qui nous apparaissent majeurs :

- la mise en évidence que l'une des composantes des relations professionnelles, en l'occurrence le pouvoir disciplinaire, est pleinement intégrée à la fonction Personnel, notamment par le fait qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- la promotion de la négociation collective au rang de "symbole". Ceci 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 moderne⁷¹ 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.
- l'émergence d'une véritable discipline dont les chefs d'entreprise sont en droit d'attendre un "examen dynamique" de la réglementation sociale : l'audit social.

A. La discipline, outil de gestion

L'argumentation développée par Fredy⁷² repose sur le fait que la discipline, en "structurant l'action commune", est un outil de gestion des hommes et peut s'apparenter, par les dispositifs qu'elle fait intervenir, à un type de management déterminé.

Plusieurs observations sur la place tenue par la discipline permettent en effet d'avancer qu'elle est un instrument de la fonction Personnel. Elle a contribué à l'apparition de cette fonction, elle est reconnue comme mission de l'encadrement, elle a enfin vocation à structurer l'action commune.

⁷¹ Défendue notamment par certains conseillers juridiques en droit social comme Barthélémy J.

⁷² Fredy A., La discipline, outil de gestion, 5e Congrès de l'AGRH, 1994.

1. La discipline, élément fondateur de la fonction Personnel

L'auteur rappelle que la fonction Personnel a fait ses débuts historiques avec l'Organisation Scientifique du Travail sur des bases "inspirées des pratiques de l'organisation militaire". Dans ce système, extrêmement rigide, le rôle alloué à la discipline est "d'assurer le fonctionnement harmonieux" de l'organisation.

En devenant une variable spécifique de la fonction personnel, elle justifie pleinement son appellation d'instrument de la gestion des hommes.

2. La discipline, mission de l'encadrement

L'employeur et ses représentants, les membres de l'encadrement, sont investis par le droit du travail, du pouvoir disciplinaire. Les textes posent à la fois les fondements de ce pouvoir, et ses modalités d'exercice.

Le premier fondement du pouvoir disciplinaire est la théorie dite contractuelle qui, en se référant au droit de la propriété, rappelle l'élément distinctif du contrat de travail : le lien de subordination du salarié vis à vis de l'employeur investi du pouvoir de fixer les règles de fonctionnement interne de l'entreprise.

Le deuxième fondement du pouvoir disciplinaire est la théorie dite institutionnelle qui voit dans l'entreprise une institution pourvue d'une structure et dirigée par un chef. En sa qualité de chef, l'employeur possède le pouvoir de direction, et notamment le pouvoir disciplinaire. Plus modalité d'exercice que véritable fondement du pouvoir disciplinaire, nous évoquerons en troisième lieu l'encadrement juridique dont fait l'objet le domaine disciplinaire. En effet, reconnaissant le pouvoir disciplinaire de l'employeur, le législateur a jugé bon d'en fixer les limites en instaurant un véritable droit disciplinaire au travers d'un texte fondateur⁷³ en date du 4 août 1982.

3. La discipline, élément structurant de l'action commune

En vertu de sa fonction de régulation des comportements, la discipline "rend possible l'action en commun" voulue et mise en oeuvre par l'entreprise.

⁷³ La loi du 4 août 1982 définit la notion de sanction (article L122-41 du Code du Travail), instaure l'obligation d'une procédure en matière disciplinaire (article L122-41 du Code du Travail) et rend obligatoire l'élaboration d'un règlement intérieur à partir de 20 salariés (article L122-33 du Code du Travail).

L'aboutissement de cette action commune, à savoir la réalisation des objectifs de l'entreprise, se verra grandement facilité par la discipline, que l'on peut définir, selon la circulaire ministérielle du 15 mars 1983, comme "un ensemble de règles destinées à la fois à assurer la coexistence entre les membres de la communauté de travail et à atteindre l'objectif économique pour lequel elle a été créée".

B. La négociation d'entreprise

Le développement de la négociation d'entreprise est largement partie prenante à l'émergence de solutions innovantes adaptées aux problèmes concrets qui se posent à l'entreprise.

L'année 1982 marque une date charnière pour la négociation d'entreprise, du fait à la fois de l'obligation annuelle de négocier et de la possibilité de conclure des accords dérogatoires. En effet, la loi du 13 novembre 1982 instaure l'obligation annuelle de négocier dans toutes les entreprises ayant au moins un délégué syndical. La négociation porte sur les salaires, d'une part, et sur la durée et l'aménagement du temps de travail, d'autre part.

Par ailleurs, la loi a dynamisé la négociation d'entreprise en donnant aux partenaires sociaux la possibilité de conclure des accords dérogatoires. Cela signifie que, sous certaines conditions, l'accord collectif signé peut déroger à la loi, ce qui, incontestablement, a ouvert un vaste territoire à la négociation d'entreprise.

Si avec Ray, on adopte une approche plus critique, on s'étonnera de ce que les accords dérogatoires renforcent le pouvoir patronal, alors que les conventions collectives, depuis leur origine, s'efforçaient de le limiter.⁷⁴

Après avoir rappelé l'essentiel des modalités de la négociation collective, nous allons tenter d'en esquisser le bilan.

1. Les modalités de la négociation collective

Au moyen de la négociation collective, les organisations syndicales représentant les salariés, et celles représentant les employeurs peuvent rédiger des textes (conventions ou accords collectifs) qui modulent le Code du travail, dans un sens, en principe, plus favorable aux salariés. Ces textes conventionnels peuvent concerner l'ensemble des

⁷⁴ "A la recherche d'une amélioration prioritaire du statut salarial qui prévalait autrefois, succéderait celle d'une amélioration prioritaire de la situation des entreprises", Enjeux de la négociation collective, Rapport sur la présidence de Chaigneau Y., Documentation française, 1988.

conditions d'emploi et de travail des salariés. A cet égard, quand un texte traite de l'ensemble de ce domaine, c'est une convention collective, quand il traite seulement d'une (ou plusieurs) partie de ce domaine, il s'agit alors d'un accord collectif.

◆ Les négociateurs

Les organisations syndicales représentatives, côté salarié, sont à même de mener les négociations collectives avec les représentants des employeurs.

Mais, près de 60 % des entreprises françaises sont aujourd'hui dépourvues de délégués syndicaux, situation rendant ainsi impossible toute négociation collective.

Jusqu'à la date du 31 octobre 1995⁷⁵, certains dirigeants de PME en venaient à déplorer l'absence de délégués syndicaux et afin de pouvoir signer un accord, se voyaient contraints de susciter des vocations. "C'est le monde à l'envers" pourrait-on penser. Mais ces chefs d'entreprise "évolués" estimaient que, pour gérer une entreprise, il fallait pouvoir compter sur des canaux de régulation et des interlocuteurs représentatifs et bien formés.

L'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 portant sur la politique contractuelle constitue à cet égard un tournant. Il préconise en effet une négociation avec les élus du personnel en lieu et place des délégués syndicaux, enfreignant par là-même les articles L132-19 (sur la conclusion des accords avec des organisations syndicales représentatives) et L132-20 (qui précise que chaque délégation doit comprendre son délégué syndical) du Code du travail⁷⁶. Un tel accord conclu avec des représentants élus du personnel, qu'ils soient ou non syndiqués, ne pourrait constituer aux yeux de certains⁷⁷ qu'un accord atypique, c'est à dire "un engagement unilatéral de l'employeur", ne pouvant "en aucun cas ces retirer des avantages aux salariés". En tout état de cause, on peut avancer qu'il aurait été plus simple que les organisations patronales acceptent la suppression du seuil de 50 salariés pour la désignation d'un délégué syndical et permettent ainsi "d'étendre la négociation des accords d'entreprise à des milliers de PME tout en restant dans le cadre légal de l'ordre public social".

La CFDT qui a pris une part active dans la conclusion de l'accord du 31 octobre 1995 défend son action⁷⁸ en soulignant que cet accord retient pour la première fois que la reconnaissance réciproque des interlocuteurs syndicaux et patronaux dans leur identité et leurs responsabilités respectives et constitue, par définition, une condition de l'existence d'un véritable dialogue social. "Sur la base de cette reconnaissance mutuelle, l'accord du

⁷⁵ Date de l'accord interprofessionnel relatif à la politique contractuelle.

⁷⁶ Cohen M., Vers la réduction " négociée " des avantages des salariés, Droit Social, Janvier 1996.

⁷⁷ dont Cohen M.

⁷⁸ Coin G., Politique Contractuelle : l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995, Droit Social, janvier 1996.

31 octobre 1995 fait clairement le choix de la négociation collective comme base du système de relations professionnelles".

Pour ce qui est de la négociation collective dans les PME, la volonté de la CFDT est de "permettre à tous les salariés, quelle que soit la taille de leur entreprise, d'exercer leur droit à la négociation collective de leurs conditions d'emploi et de travail".

Deux formules ont été retenues pour l'expérimentation⁷⁹ dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux :

- soit des textes négociés avec les représentants élus qui "n'acquerront la qualité juridique d'accord collectif de travail " qu'après validation par une commission paritaire de branche,
- soit le mandatement syndical d'un ou plusieurs salariés bénéficiant alors d'une protection spécifique.

Reste maintenant, du point de vue de la CFDT, à traduire dans les faits cet accord fondateur pour qu'il mérite sa caractéristique d'"historique".

Un pas supplémentaire a été franchi par la loi du 12 novembre 1996⁸⁰ relative à l'information et à la consultation des salariés dans les entreprises et les groupes d'entreprises de dimension communautaire, ainsi qu'au développement de la négociation collective, dont l'objectif est de proposer des solutions nouvelles, et en l'occurrence internes à l'entreprise, pour remédier à l'absence fréquente dans les PME d'institutions représentatives et de délégués syndicaux⁸¹, ce que ne permet par l'exercice normal du droit à la négociation. Rappelons en effet que, hormis les entreprises de moins de 50 salariés où la fonction de délégué syndical ne peut être exercée que par un délégué du personnel désigné par un syndicat représentatif, 65 % des entreprises qui comptent entre 50 et 99 salariés n'ont pas de délégués syndicaux et 45 % des entreprises qui ont entre 100 et 199 salariés connaissent la même situation.

Quand on sait que plus de la moitié des salariés travaillent dans des structures de moins de 100 personnes, on voit que seul un salarié sur cinq peut bénéficier d'un accord d'entreprise.

La loi du 12 novembre 1996 permet donc à des accords de branches négociés et conclus avant le 31 octobre 1998, d'une durée maximale de trois ans, de déroger aux articles

⁷⁹ Le champ de cette expérimentation concerne les accords "dérogoraires", donc essentiellement sur l'aménagement du temps du travail.

⁸⁰ Portée devant le Conseil Constitutionnel, cette loi est née dans la douleur.

⁸¹ Antomattei P.H., A propos du développement de la négociation collective, Droit social, Février 1997.

L 132.2, L 132.19 et L 132.20 du Code du travail dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux ou de délégués du personnel faisant fonction de délégué syndical, sous réserve d'un droit d'opposition des organisations non signataires représentant la majorité des organisations syndicales représentatives de la branche. Ces accords détermineront les seuils d'effectif en deçà desquels ces dérogations seront applicables et pourront :

- soit autoriser la négociation d'accords par des représentants du personnel portant sur des mesures dont l'application est subordonnée à un accord collectif parmi les thèmes fixés par l'accord de branche. Ces textes obtiendront la qualité d'accords collectifs après validation par une commission paritaire de branche et dépôt à l'inspection du travail ;
- soit prévoir la possibilité pour les organisations syndicales de donner un mandat à un salarié de l'entreprise pour une négociation particulière en déterminant les conditions d'exercice du mandat et les mesures de protection de ces salariés, qui pourront être la protection légale.

La loi autorise également les accords de branche, conclus dans les mêmes conditions, à rechercher les améliorations possibles à la représentation du personnel dans les PME en adaptant les dispositions légales. La mise en vigueur de ces accords est subordonnée à de nouvelles dispositions législatives prises après un bilan de la négociation.⁸²

Cette réforme apparaît comme nécessaire, sinon "inéluçtable". Antomattei⁸³ se demande en effet "comment promouvoir véritablement le dialogue social dans l'entreprise sans écorner le monopole syndical ? Peut-on, à juste titre, ériger le droit des salariés à la négociation collective en principe général du droit et se désintéresser de sa réalisation effective ? Peut-on continuer à priver des millions de salariés de certains dispositifs, faute d'interlocuteur capable d'en négocier l'application ?".

D'autant que, dans sa sagesse, le Conseil Constitutionnel a réformé sans révolutionner⁸⁴ en exposant que : "des salariés désignés par la voie de l'élection ou titulaires d'un mandat assurant leur représentativité peuvent également participer à la détermination collective des conditions de travail dès lors que leur intervention n'a ni pour objet ni pour effet de faire obstacle à celle des organisations syndicales représentatives".

⁸² Morin M.L., Le Conseil constitutionnel et le droit à la négociation collective, Droit Social, janvier 1997.

⁸³ Op. cit.

⁸⁴ Conseil Constitutionnel, 6 novembre 1996, Décret n° 96-383 DC.

◆ Le contenu de la négociation

Dans l'entreprise, les partenaires sociaux peuvent engager des négociations sur les thèmes et au moment de leur choix.

Cependant ils sont tenus de respecter l'obligation de négocier :

- sur les salaires, la durée et l'aménagement du temps de travail, il y a lieu de négocier tous les ans. Notons que l'employeur ne peut pas prendre de dispositions unilatérales dans ces domaines tant que la négociation se déroule.

- sur les modalités d'application du droit d'expression, il convient de négocier tous les 3 ans dans les entreprises où un accord a été conclu, et tous les ans en cas d'absence d'accord.

◆ L'application des textes conventionnels

Pour qu'un texte soit applicable, l'accord unanime de toutes les parties à la négociation n'est pas nécessaire. Il suffit en effet qu'il ait été signé par l'employeur et une organisation syndicale de salariés représentative.

L'employeur est tenu de prendre en charge l'information sur les textes conventionnels applicables dans l'entreprise en affichant les références de ces textes, ainsi que les modalités de leur consultation par le personnel.

Un texte conventionnel peut cesser de s'appliquer dans une entreprise s'il est dénoncé par ses signataires ou si l'employeur cesse d'adhérer au syndicat signataire. Il convient toutefois de respecter un délai d'un an pendant lequel les partenaires sociaux peuvent négocier un nouveau texte.

La motivation d'un employeur à conclure un accord peut être suffisamment puissante pour qu'il cherche à le signer avec un syndicat minoritaire dans l'entreprise. Le droit de veto constitue alors une limite importante. Il consiste, pour un syndicat majoritaire, à s'opposer à la mise en place de l'accord.

2. Le bilan de la négociation collective

L'observation des faits (nombre d'entreprises concernées et nombre d'accords conclus) montre que le développement de la négociation collective marque l'évolution des relations sociales durant ces années.

Mais naturellement, le bilan que l'on peut dresser n'est pas uniquement quantitatif.

◆ Les thèmes de la négociation d'entreprise

On remarque nettement un accroissement du nombre de négociations relatives à des thèmes spécifiques au niveau de l'entreprise : salaires, durée et aménagement du temps de travail, mais aussi emploi, formation professionnelle et système de prévoyance.

En matière salariale, les grandes orientations des négociations mises en place se rapprochent des objectifs généraux des entreprises, à savoir :

- individualiser les salaires en prenant en compte les performances des salariés,
- sensibiliser les salariés à la réalisation des objectifs de l'entreprise,
- flexibiliser les rémunérations notamment au moyen d'avantages sélectifs et réversibles.

L'aménagement du temps de travail a fait également l'objet de nombreux accords : travail par cycle, modulation des horaires...

Les objectifs poursuivis concernent notamment l'amélioration de la productivité, l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements, l'adaptation aux fluctuations de l'activité et la prise en compte de sa saisonnalité⁸⁵.

Les nouvelles organisations qui en découlent contribuent, pour reprendre l'expression de Ray⁸⁶, à la "condamnation du tout-collectif" au profit sinon d'une individualisation totale, du moins d'une différenciation importante entre les salariés, avec l'accord plus ou moins explicite de ces derniers qui deviennent de plus en plus "demandeurs de souplesse".

Cette tendance à la diversification des situations individuelles, se retrouve d'ailleurs nettement au niveau des formes de collaboration, qui s'intègrent parfois à des accords plus globaux sur l'emploi. On constate en effet, porté par une "vision instrumentale" du droit et à la faveur des diverses politiques gouvernementales de lutte contre le chômage, un émiettement des formes d'emploi où, à côté du contrat à durée indéterminée, cohabitent des "contrats atypiques" et des "statuts hybrides".

⁸⁵ Avec la loi du 19 juin 1987, l'entreprise est devenue l'échelon privilégié de la négociation dérogatoire en matière d'aménagement du temps de travail.

⁸⁶ Ray J.E., Mousseron Ph., op. cit.

◆ *Les logiques sous-jacentes*

La fonction de la négociation d'entreprise a changé. Elle servait auparavant à "rajouter des étages" au-dessus du "plancher légal" constitué par les textes, suivant en cela l'article L 132-4 du Code du Travail : "La convention et l'accord collectif de travail peuvent comporter des dispositions plus favorables aux salariés que celles des lois. Ils ne peuvent déroger aux dispositions d'ordre public de ces lois et règlements".

Or, depuis le 16 janvier 1982, la négociation dérogatoire permet, selon l'expression de Ray, de "creuser, en-dessous ou à côté du plancher légal, des galeries conventionnelles". Gare à l'équilibre de la construction !

Dans le cadre des "accords donnant-donnant", les organisations syndicales obtiennent des "contreparties" et non plus des avantages, et la loi précise que "cette contrepartie est laissée à l'appréciation des signataires de l'accord".

Si les représentants des salariés sont faibles ou mal formés, le risque existe que la contrepartie soit minime. L'examen d'accords déjà signés montre d'ailleurs que la contrepartie n'existe pas toujours, ou n'est pas écrite, car elle consiste simplement dans l'absence de remise en cause d'avantages acquis, le maintien de l'emploi ou la diminution du nombre des licenciements prévus⁸⁷.

Ainsi donc depuis 1982, la négociation d'entreprise a adopté une logique de gestion, un point de vue instrumental s'articulant autour de trois axes :

- **l'organisation**⁸⁸ : l'accord collectif est en effet un facteur de régulation des rapports sociaux, tant individuels (personnalisation des rémunérations par exemple) que collectifs (fonctionnement des instances représentatives). Il participe à ce titre à la paix sociale, garante de la bonne marche de l'entreprise,
- **la productivité** : son accroissement est favorisé notamment par les accords sur l'aménagement du temps de travail,
- **la flexibilité** : l'accord collectif donne l'occasion à l'employeur de mettre en place dans son entreprise des solutions sur mesure, il permet également d'aménager les conditions de rediscussion des avantages acquis.

⁸⁷ D'ailleurs la loi du 19 juin 1987 n'impose pas de contreparties dont puissent bénéficier les salariés.

⁸⁸ Paillusseau J., Le droit est aussi une science d'organisation, Revue trimestrielle de droit commercial, 1, 1989.

En 1987 déjà, Javillier constatait que "le droit du travail devient un instrument de gestion, utilisé pour élaborer des stratégies conditionnant le devenir de l'entreprise" ⁸⁹.

Cette dimension d'outil de gestion revêtue par la négociation collective a été largement argumentée⁹⁰. Barthélémy notamment fait reposer son point de vue sur un élément fort, à savoir que si l'employeur subit la convention de branche, il est en revanche "le coauteur de l'accord d'entreprise qui ne peut naître sans lui et qu'il peut décider de faire disparaître"⁹¹.

L'accord d'entreprise est à ce titre "un accord géré et non subi". L'auteur expose que le droit du travail est vécu par les dirigeants d'entreprise comme une "entrave à l'efficacité économique" plus en fait par les contraintes de forme que par les droits qu'il attribue aux salariés. "Cela tient à ce qu'ils perçoivent, à tort, ce droit comme étant rigide. De ce fait, le droit du travail est subi. L'entreprise gagnerait cependant à ce que soient pris en compte dans la gestion, la maîtrise du droit social et même le souci de l'utiliser".

Utiliser le droit, c'est par exemple "élaborer une politique de prévention des risques juridiques et dégager les normes d'organisation les mieux adaptés, le droit du travail étant alors facteur de productivité. La négociation collective tient évidemment une place prépondérante dans une telle stratégie".

La volonté du législateur de faire de la négociation d'entreprise un outil de gestion serait d'ailleurs claire puisque celui-ci fait coïncider la périodicité de la négociation obligatoire sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation des temps de travail avec la périodicité de la fixation des prévisions économiques.

Devant l'ampleur du phénomène de la négociation collective, Peretti⁹² estime que les relations sociales doivent être réintégrées dans le processus global de prise de décision. Le concept de rationalité limitée, que nous développerons dans la suite de notre travail, deviendrait celui de "rationalité contractée".

⁸⁹ Javillier J.C., Négociations et accords d'entreprise en matière de rémunération, Colloque de Droit Social, 1987.

⁹⁰ Cf. notamment le colloque organisé par la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Montpellier le 27 avril 1990 : la négociation collective d'entreprise.

⁹¹ Barthélémy J., La négociation collective, outil de gestion de l'entreprise, Droit Social, juillet / août 1990.

⁹² Peretti J.M., op. cit.

C. L'audit social

Parallèlement à l'implantation des audits comptables et financiers et à l'importance croissante du "social" dans l'entreprise, des audits couvrant les différents domaines de la gestion des hommes se sont mis en place.

Par ailleurs, la réglementation sociale dont on sait qu'elle est volumineuse, ainsi que les risques financiers, ou de responsabilité ont conduit à élargir l'audit social à l'examen dynamique de cette réglementation.

Au travers de cette approche, le chef d'entreprise attend "une amélioration de son résultat, la réduction de ses charges et non un excès de juridisme source "d'embonpoint". L'audit ne constitue qu'un outil parmi d'autres pour dynamiser la gestion".⁹³

Les approches de l'audit sont multiples. Nous en proposerons plusieurs, explicitées notamment par Ravalec, et allant dans le sens d'une spécification croissante.

L'audit met en évidence et mesure les principaux problèmes de l'entreprise ou de l'organisation concernée, il en évalue l'importance sous forme de coûts financiers ou d'écarts par rapport à des normes, en apprécie les risques qui en découlent, diagnostique les causes, exprime des recommandations acceptables en termes de coûts et de faisabilité pour améliorer le fonctionnement.

L'audit juridique constitue un outil de vérification de conformité, puis un outil de prévention des difficultés dans l'application des contrats et dans les relations sociales. C'est un outil de gestion juridique à côté de la gestion industrielle et comptable.

L'audit social correspond à une méthode de diagnostic pour appréhender les problèmes issus de l'emploi du personnel, apprécier leur impact sur la gestion ; l'audit social constitue une aide à la décision, un moyen de contrôle pour les gestionnaires et les responsables de la GRH, une base pour la prévision stratégique impliquant l'établissement d'un tableau de bord et la fixation d'indicateurs spécifiques.

L'audit social permet d'observer le système de pilotage social, de vérifier la qualité de la gestion du personnel, d'analyser les coûts salariaux, d'évaluer les risques sociaux, d'aider à définir la stratégie sociale, de contrôler l'application de la législation sociale⁹⁴.

⁹³ Ravalec J.P., L'Audit social et juridique, Les guides Montchrestien, 1986.

⁹⁴ Vatier R., Audit de la gestion sociale : Un nouvel instrument des stratégies d'entreprise, Editions d'organisation.

Il permet de relever les points forts de l'organisation, met à jour les dysfonctionnements, les points de blocage, les carences et détecte les difficultés et les problèmes d'organisation interne.

Il recouvre une mission aux dimensions variables. Il peut d'abord être une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des normes. Il peut ensuite être une mission de recherche de l'efficacité des décisions prises dans le domaine social. Enfin, il peut se hisser au stade de l'audit de direction : il s'intéresse alors à la stratégie de l'entreprise.⁹⁵

L'audit juridique et social consiste à inventorier la situation juridique et sociale de l'entreprise, à contrôler la conformité aux normes juridiques, puis à vérifier la sincérité et la qualité de l'information juridique et sociale, l'efficacité de ses manifestations au travers de procédures afin d'améliorer la sécurité et l'efficacité du pilotage juridique et social.

Notons que l'audit juridique et l'audit social peuvent s'effectuer de façon séparée ou complémentaire. Mais, dans la mesure où ils disposent de nombreuses références communes, notamment en matière de réglementation juridique, on peut considérer que l'audit social est l'une des subdivisions de l'audit juridique.

En tout état de cause, la réalisation de l'audit juridique et de l'audit social permet d'attirer et de conforter la confiance des tiers vis à vis de l'entreprise, d'améliorer la sécurité des dirigeants par rapport à la réglementation juridique et sociale contraignante, d'affirmer la fiabilité des informations juridiques et sociales et des documents qui leur servent de support, d'inciter et de motiver le personnel de l'entreprise et de permettre ainsi son développement harmonieux.

Des éléments complémentaires relatifs à l'audit social sont rattachés en annexe.

⁹⁵ Couret A., Igalens J., L'audit social, Que sais-je ?, 1994.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

La première étape de notre travail, avant d'évoquer les perceptions et l'application des textes, était de dresser d dresser un inventaire du droit du travail spécifique aux PME.

Nous pouvons conclure qu'il existe un droit du travail propre aux PME. Ses dispositions particulières sont fondées sur le critère de l'effectif où la logique économique l'emporte plutôt sur la logique juridique.

Nous observons également que parmi les dernières évolutions en profondeur du droit du travail, certaines dispositions viennent renforcer la position singulière occupée par les PME. On pense bien sûr aux textes réglementant les institutions représentatives du personnel dans la loi quinquennale. Nous constatons enfin combien le droit du travail est intégré dans le système économique, politique et juridique d'ensemble et ne constitue pas une entité isolée.

Au-delà de la réalité objective des textes, nous nous sommes penché sur plusieurs façons de penser le droit du travail. Nous avons ainsi développé une position purement juridique, puis avons relevé les différentes attitudes défendues par les gestionnaires. Si certains d'entre eux considèrent quasi-définitivement le droit du travail comme ineffectif, d'autres soutiennent qu'il est possible, et qu'il faut même, imaginer et mettre en oeuvre une véritable stratégie face à l'environnement juridique.

Selon le mode de réaction de l'entreprise, la stratégie pourra être passive, défensive, offensive ou même planifiée. La meilleur illustration d'une attitude active, cherchant à occuper l'espace de liberté laissé par les textes, reste celle de la négociation collective.

ANNEXES DU CHAPITRE 1

Ces annexes sont une aide à la lecture et ne constituent pas un passage obligé. Le lecteur pourra s'y référer en cas de besoin, ou passer directement au chapitre suivant s'il s'intéresse surtout à la problématique centrale de la thèse.

ANNEXE 1 :	Les méthodes d'évaluation des effectifs	p. 106
ANNEXE 2 :	Principaux seuils d'effectifs	p. 130
ANNEXE 3 :	La loi quinquennale : dispositions relatives aux PME	p. 137
ANNEXE 4 :	Extraits du Code du Travail après les modifications apportées par la loi du 20 décembre 1993	p. 145
ANNEXE 5 :	La loi Madelin	p. 147
ANNEXE 6 :	La loi de Robien	p. 151
ANNEXE 7 :	La plan PME pour la France	p. 153
ANNEXE 8 :	L'audit social	p. 154

ANNEXE 1 : LES METHODES D'EVALUATION DES EFFECTIFS

I. LE CADRE ORGANISATIONNEL

I.1. L'appréciation au niveau de l'établissement

I.1.1. L'élection des délégués du personnel

Le Code du Travail précise que "le personnel élit des délégués dans tous les établissements... où sont occupés au moins onze salariés" (Code du Travail Art. L421-1).

Il peut aussi arriver que l'élection se fasse au niveau d'une unité économique et sociale ou d'un site.

A. L'unité économique et sociale

Une même entreprise peut parfois être divisée en plusieurs sociétés distinctes, et ce pour des motifs soit économiques, soit fiscaux, soit sociaux pour échapper à la législation du travail, notamment celle traitant des instances représentatives du personnel.

La jurisprudence considère alors que, sur le plan du droit du travail, au-delà des apparences, il existe bel et bien une "unité économique et sociale", et qu'en conséquence c'est à ce niveau qu'aura lieu l'élection de délégués du personnel.

L'appréciation est une question de fait et les critères les plus communément admis concernent la communauté de direction et d'intérêts des différentes sociétés ainsi que la cohésion sociale.

La notion de cohésion sociale, qui est le critère essentiel en matière d'élection de délégués du personnel, recouvre l'identité de conditions de travail, de revendications, d'accords d'entreprise et de lieu de travail.

B. Les délégués de site

Dans les établissements occupant habituellement moins de onze salariés, mais dont l'activité "s'exerce sur un même site où sont employés durablement au moins 50 salariés", le directeur départemental du Travail et de l'Emploi peut de lui-même, ou sur demande des organisations syndicales, imposer l'élection de délégués du personnel pour autant que "la nature et

l'importance des problèmes communs aux entreprises du site le justifient" (Code du Travail Art. L421-5).

Les problèmes communs évoqués peuvent par exemple concerner les transports, la cantine...

I.1.2. La mise en place d'un CHSCT

"Des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sont constitués dans les établissements ... occupant au moins cinquante salariés" (Code du Travail Art. L236-1), la branche du bâtiment et des travaux publics mise à part.

Les services ministériels dans une circulaire du 25 octobre 1983 expliquent la raison du choix de l'établissement comme niveau de mise en place d'un CHSCT par le fait que "en raison du caractère spécifique de cette institution, il a paru nécessaire que celle-ci fonctionne au plus près des situations de travail des salariés".

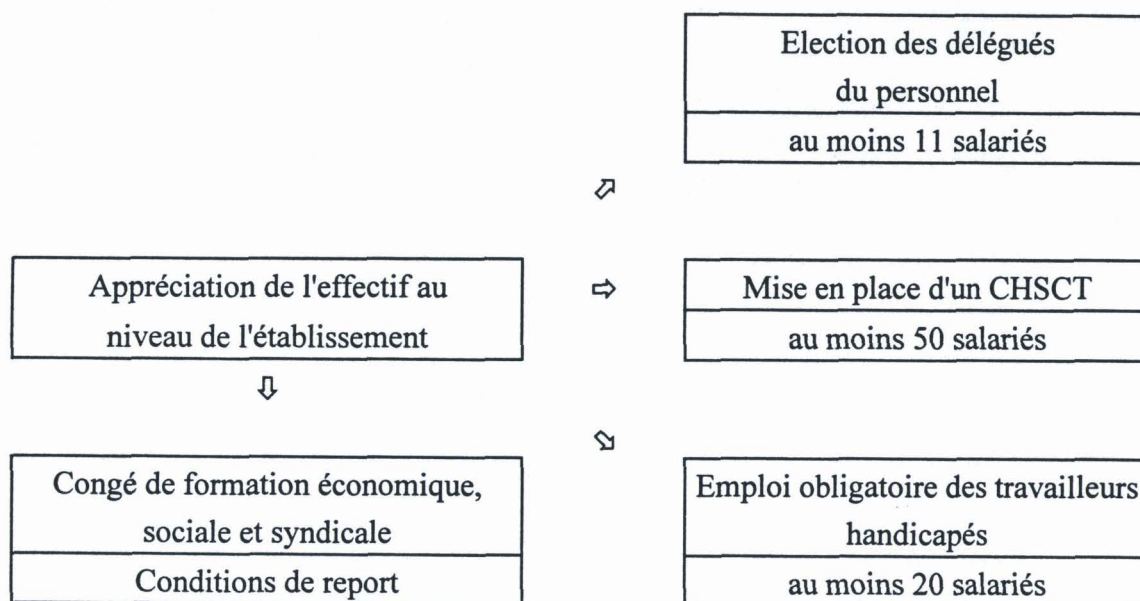
Cas particuliers : établissements de moins de cinquante salariés

L'Inspecteur du Travail peut imposer la création d'un CHSCT dans les établissements de moins de 50 salariés si cette mesure paraît nécessaire "notamment en raison de la nature des travaux, de l'agencement ou de l'équipement des locaux" (Code du Travail Art. L236-1).

I.1.3. L'emploi obligatoire des travailleurs handicapés

Sont assujettis à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, mutilés de guerre et assimilés, tous les employeurs ou établissements d'au moins 20 salariés. Pour les entreprises à établissements multiples, l'effectif s'apprécie par établissement.

Le quota de bénéficiaires devra être égal à 6 % de l'effectif total des salariés.



Appréciation de l'effectif au niveau de l'établissement

I.2. L'appréciation au niveau de l'entreprise et de l'établissement :

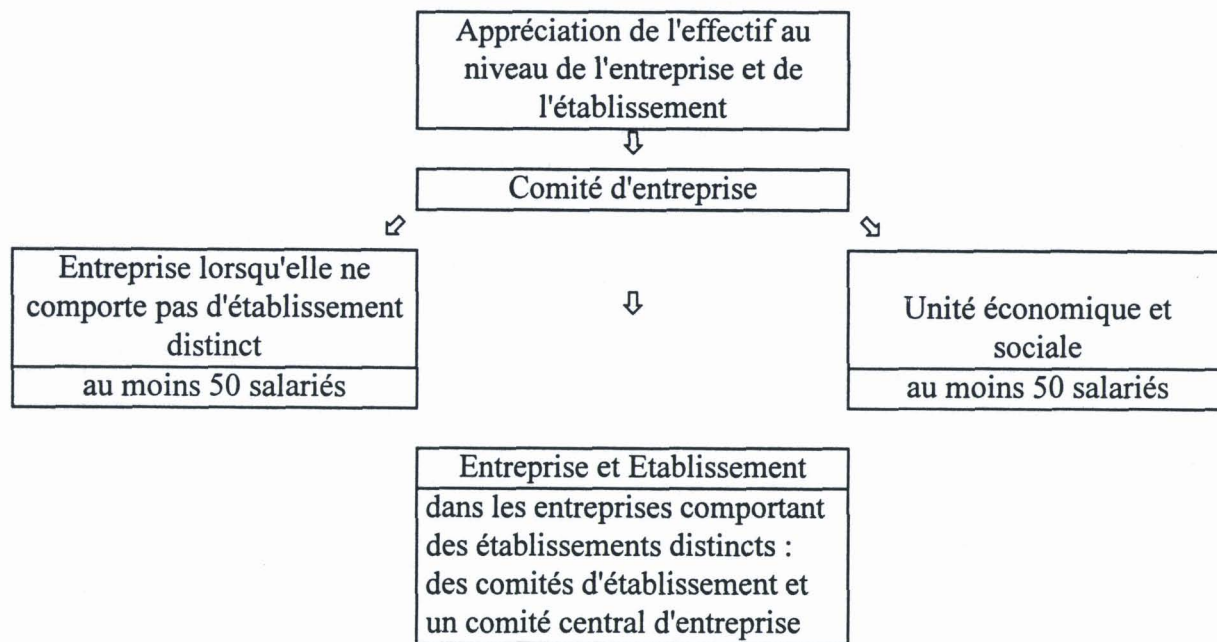
L'application de la législation relative au comité d'entreprise

Pour appliquer la législation relative au comité d'entreprise, il convient de tenir compte de l'effectif :

- *de l'entreprise elle-même* lorsqu'elle ne comporte pas d'établissements distincts : "des comités d'entreprises sont constitués dans toutes les entreprises industrielles et commerciales... employant au moins cinquante salariés (Code du Travail Art. L431-1).
- *de l'entreprise et de l'établissement* : "dans les entreprises comportant des établissements distincts, il est créé des comités d'établissement et un comité central d'entreprise" (Code du Travail Art. L435-1).
- *de l'unité économique et sociale* : "lorsqu'une unité économique et sociale regroupant au moins cinquante salariés est reconnue par convention ou par décision de justice entre plusieurs entreprises juridiquement distinctes, la mise en place d'un comité d'entreprise commun est obligatoire" (Code du Travail Art. L431-1).

Afin de préciser la notion d'établissement distinct, notons que la jurisprudence tend à ne conférer ce caractère qu'aux établissements jouissant d'une certaine autonomie dans l'entreprise.

En effet, dans la mesure où les comités d'entreprise collaborent à la marche générale des entreprises, et à leur gestion, ne seront considérés comme établissements distincts, que des établissements dotés d'une autonomie suffisante pour que puissent s'y poser des problèmes de gestion.



Appréciation de l'effectif au niveau de l'entreprise et de l'établissement

I.3. L'appréciation au niveau de l'entreprise ou de l'établissement

I.3.1. La désignation des délégués syndicaux

Selon les cas, la désignation des délégués syndicaux se situe :

- au niveau de *l'entreprise* : "chaque syndicat représentatif, qui constitue une section syndicale dans les entreprises qui emploient au moins cinquante salariés désigne ... un ou plusieurs délégués syndicaux pour le représenter auprès du chef d'entreprise" (Code du Travail Art. L412-11).
- au niveau de *l'établissement* : "le nombre de délégués syndicaux dont dispose chaque section syndicale d'entreprise ... est fixé soit par entreprise, soit par établissement distinct" (Code du Travail Art L412-1).

L'organisation de la désignation des délégués syndicaux se présente donc de la façon suivante :

- si l'entreprise ne comporte pas d'établissement distinct et emploie moins de 50 salariés, les organisations syndicales peuvent désigner un délégué du personnel titulaire pour la durée de son mandat comme délégué syndical. Il n'y a alors pas de majoration du crédit d'heures de ce dernier,
- si l'entreprise ne comporte pas d'établissement distinct et emploie au moins 50 salariés ou comporte plusieurs établissements faisant au total au moins 50 salariés, le nombre de délégués syndicaux va croître avec l'effectif,
- si l'entreprise ne comporte que des établissements distincts d'au moins cinquante salariés, les délégués syndicaux seront désignés au niveau de chaque établissement en fonction de son effectif. Dans les entreprises comportant au moins deux établissements d'au moins 50 salariés chacun, la loi permet à chaque organisation syndicale de désigner un délégué syndical central,
- enfin, dans les entreprises de moins de 300 salariés, le délégué syndical est de droit représentant syndical auprès du comité d'entreprise.

Par ailleurs, la désignation de délégués syndicaux produit une conséquence non négligeable : la négociation annuelle obligatoire.

1.3.2. La négociation annuelle obligatoire

La loi a institué l'obligation de négocier au moins une fois par an, au niveau de l'entreprise, ou de l'établissement, ou du groupe d'établissements, sur les salaires et le temps de travail. Les partenaires à la négociation sont l'employeur et les organisations syndicales. La délégation de chaque syndicat comprend obligatoirement son délégué syndical.

1.3.3. L'élaboration d'un règlement intérieur

L'article L122-33 du Code du Travail stipule que "l'établissement d'un règlement intérieur est obligatoire dans les entreprises ou établissements industriels, commerciaux ou agricoles, où sont employés habituellement au moins 20 salariés".

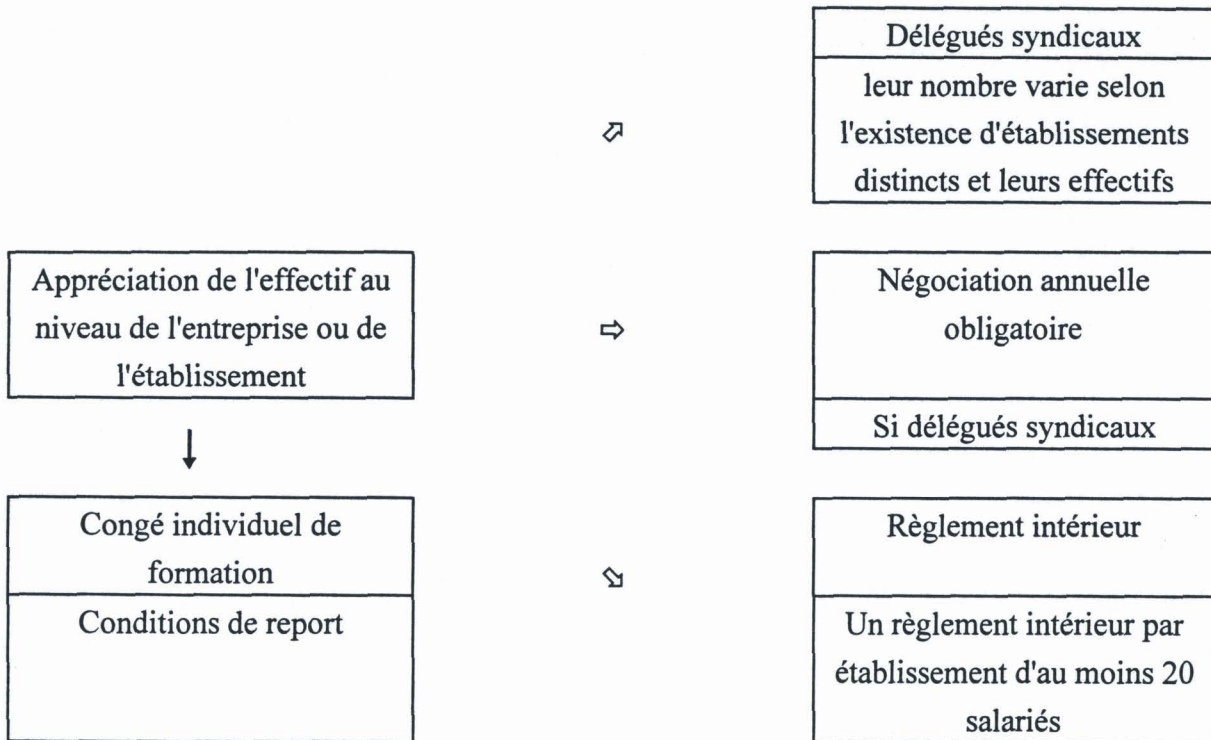
Les conséquences pratiques sont donc les suivantes :

- si l'entreprise ne comporte aucun établissement occupant 20 salariés ou plus, un règlement intérieur unique sera adopté au niveau de l'entreprise,
- si l'entreprise comporte un ou plusieurs établissements d'au moins 20 salariés, chacun d'eux aura son propre règlement intérieur, au contenu éventuellement identique si les caractéristiques du travail sont les mêmes.

I.3.4. Le congé individuel de formation

L'employeur peut différer le départ du salarié en congé formation si les absences simultanées pour formation dans l'entreprise ou l'établissement dépassent un certain seuil. C'est ainsi lorsque :

- dans les entreprises employant moins de 10 salariés, le départ d'un salarié en congé-formation amène l'absence simultanée de deux salariés,
- dans les établissements de moins de 200 salariés, le nombre d'heures de congé demandées dépasse 2 % du nombre total des heures de travail effectuées dans l'année,
- dans les établissements de 200 salariés et plus, le pourcentage d'absences dépasse 2% du nombre total de travailleurs de l'établissement.



Appréciation de l'effectif au niveau de l'entreprise ou de l'établissement

I.4. L'appréciation au niveau de l'entreprise

I.4.1. La participation des employeurs au financement de la formation professionnelle

Le taux de participation diffère selon que l'entreprise emploie moins de 10 salariés ou au moins 10 salariés.

L'effectif s'apprécie dans le cadre de l'entreprise.

Rappelons que les employeurs occupant moins de 10 salariés doivent consacrer au financement de la formation professionnelle une somme égale à 0,15 % des salaires payés pendant l'année civile en cours ; la participation des employeurs d'au moins 10 salariés est égale quant à elle à 1,5 % du montant des salaires payés pendant l'année en cours.

I.4.2. La participation des salariés aux résultats de l'entreprise

Il faut naturellement se situer au niveau de l'entreprise pour apprécier le seuil d'application de la législation concernant la participation des salariés aux résultats de l'entreprise (plus de cinquante salariés).

I.4.3 .Le congé parental d'éducation, le congé sabbatique et le congé pour création d'entreprise

Il existe deux sortes de seuils :

* Un seuil déterminant les modalités selon lesquelles l'employeur peut reporter le départ du salarié en congé sabbatique ou en congé pour création d'entreprise. Ces modalités diffèrent en effet selon que l'effectif est supérieur (ou égal) ou inférieur à 200 personnes.

Selon la loi ce seuil doit être apprécié dans le cadre de l'entreprise (Code du Travail Art. L122-32-20).

* Un seuil de 200 salariés, en matière de congé sabbatique ou pour création d'entreprise, et un seuil de 100 salariés, en matière de congé parental d'éducation, en dessous duquel le congé peut être refusé si le départ du salarié risque d'être préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise.

Ici encore, le cadre à retenir pour le calcul des seuils est l'entreprise.

I.4.4. Le repos compensateur

La durée du repos compensateur diffère selon l'effectif, apprécié dans le cadre de l'entreprise.

* Dans les entreprises de plus de 10 salariés, les heures supplémentaires ouvrent droit à un repos compensateur obligatoire :

- de 50 % du temps de travail accompli au-delà de 42 heures,

- de 100 % pour les heures effectuées au-delà du contingent annuel réglementaire de 130 heures.

* Dans les entreprises de 10 salariés au plus, seules les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent annuel réglementaire de 130 heures ouvrent droit à un repos compensateur de 50 % des heures accomplies.

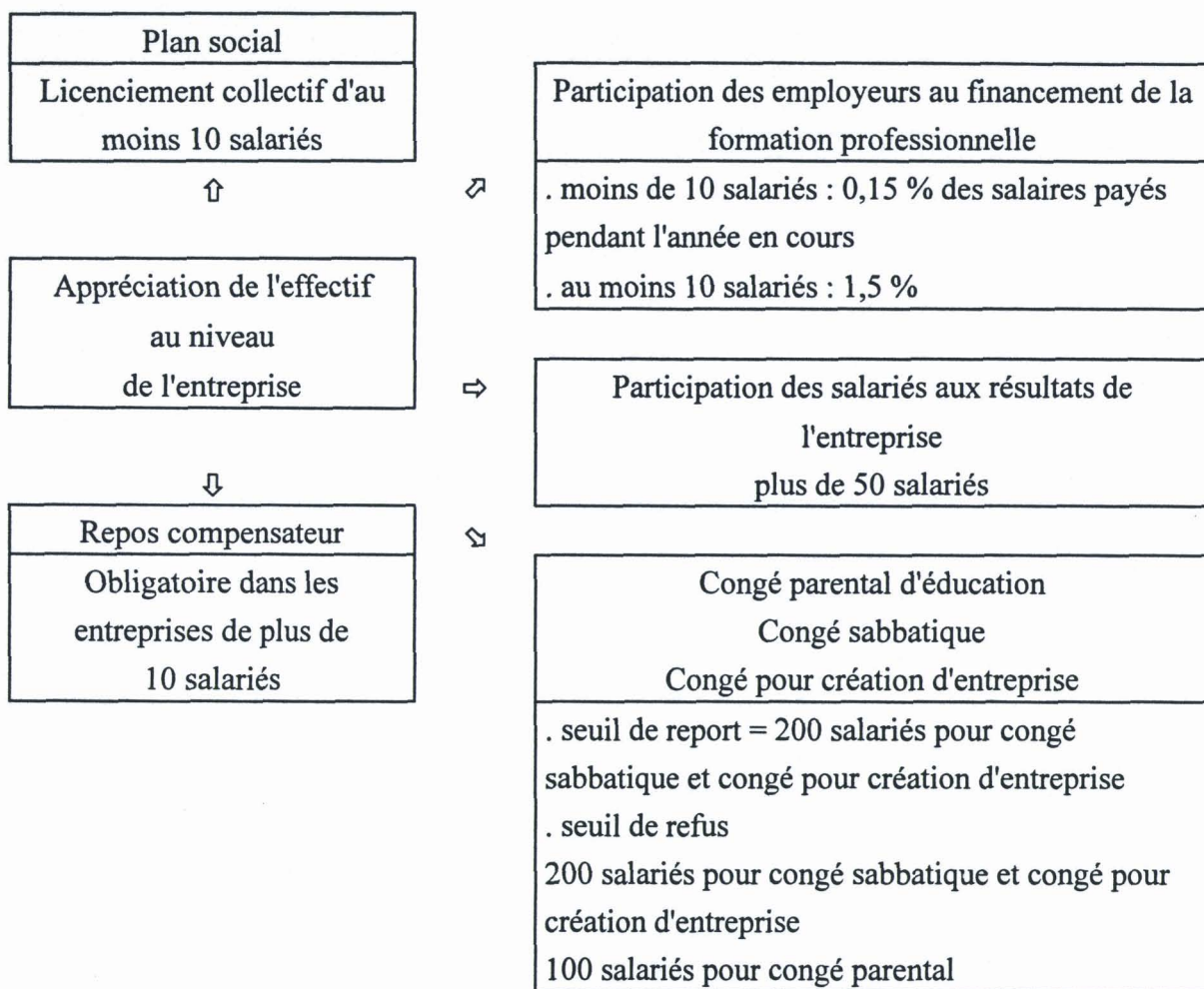
1.4.5. Le plan social

Cette règle de procédure doit être appliquée en cas de licenciement collectif portant sur 10 salariés au moins dans une même période de 30 jours.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'employeur doit s'efforcer d'éviter ou de limiter les licenciements, et de faciliter le reclassement des salariés dont l'entreprise doit se séparer.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les mesures de reclassement sont constituées par la mise en oeuvre de conventions de conversion. Dans les entreprises occupant au moins 50 salariés, l'employeur doit, sous peine de nullité de la procédure de licenciement, établir un plan social comprenant, outre les conventions de conversion, d'autres mesures telles que des actions de reclassement interne ou externe à l'entreprise, la création d'activités nouvelles, des actions de formation ou de conversion, des mesures de réduction ou d'aménagement de la durée du travail.

En revanche, les formules de préretraite (sauf les préretraites progressives) et les aides financières aux départs volontaires ou anticipés ne peuvent être considérés comme des mesures ayant pour objet le reclassement des salariés licenciés.



Appréciation de l'effectif au niveau de l'entreprise

II. LES CATEGORIES DE PERSONNEL

II.1. Le cas de la représentation du personnel

Nous envisageons tour à tour la solution générale et le principe de prise en compte de tous les contrats en cours.

II.1.1. La solution générale

Le seuil d'assujettissement à la législation relative aux délégués du personnel est de onze salariés ; celui du comité d'entreprise et des délégués syndicaux est de cinquante personnes. Pour le calcul de ces effectifs, on se référera aux articles (notamment L412-5, L421-2 et L431-2) du Code du Travail qui donnent des indications sur les catégories de personnel à prendre en compte et sur les modalités de cette prise en compte.

A. Salariés à prendre en compte intégralement

Sont pris en compte intégralement, à condition qu'ils ne travaillent pas à temps partiel :

- les salariés en contrat à durée indéterminée,
- les travailleurs à domicile,
- les travailleurs handicapés.

B. Salariés à prendre en compte au prorata de leur temps de présence

Sont pris en compte dans l'effectif de l'entreprise au prorata de leur temps de présence au cours des douze derniers mois :

- les salariés en contrat à durée déterminée,
- les travailleurs mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure,
- les travailleurs temporaires.

Toutefois, les salariés en contrat à durée déterminée, les intérimaires et les travailleurs mis à disposition par une entreprise extérieure sont exclus du décompte des effectifs lorsqu'ils remplacent un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu.

C. Salariés à temps partiel

Les salariés à temps partiel, quelle que soit la nature de leur contrat de travail, comptent pour un effectif calculé en divisant la somme totale des horaires inscrits dans les contrats de travail par la durée légale du travail.

Rappelons que l'article L212-4-2 du Code du Travail considère comme salariés à temps partiel, les salariés dont la durée du travail mensuelle est inférieure d'au moins un cinquième à celle de la durée légale.

D. Salariés exclus par la loi pour le décompte des effectifs

Certaines catégories de salariés sont exclues du décompte des effectifs.

Il s'agit :

- des apprentis, à l'exception des dispositions concernant la tarification des accidents du travail et des maladies professionnelles,

- des titulaires d'un contrat de qualification, d'orientation ou d'un contrat emploi-solidarité et ce jusqu'au terme prévu par le contrat, à l'exclusion des seuils d'effectif concernant la tarification des cotisations d'accidents du travail,
- des titulaires d'un contrat de retour à l'emploi et ce pendant un an, à l'exclusion des seuils d'effectif concernant la tarification des cotisations d'accidents du travail.

II.1.2. La prise en compte de tous les contrats en cours

Tous les contrats de travail en cours doivent être pris en considération, tant qu'ils n'ont pas été résiliés.

En particulier, il convient d'inclure dans l'effectif les salariés dont le contrat est simplement suspendu.

Continuent à ce titre de faire partie de l'effectif, par exemple :

- les salariés malades
- les salariés en formation
- les salariés en période de préavis, travaillé ou non.

II.2. Les autres domaines

Les dispositions retenues par le législateur en matière de représentation du personnel ne sont généralement pas transposables dans les autres domaines, où il existe, en effet, d'autres règles.

II.2.1. L'extension des modalités valables en matière de représentation du personnel

Certaines dispositions du Code du Travail ont étendu à d'autres matières, les modalités de décompte des effectifs valables pour les institutions représentatives.

Prise en compte intégrale	Prise en compte au prorata temporis	Exclusion
<ul style="list-style-type: none"> . salariés en contrat en durée indéterminée . travailleurs à domicile . travailleurs handicapés . salariés malades . salariés en formation . salarié en période de préavis 	<ul style="list-style-type: none"> . salarié en contrat à durée déterminée* . travailleurs mis à disposition par une entreprise extérieure* . travailleurs temporaires* . salariés à temps partiel <p>* sauf lorsqu'ils remplacent un salarié absent (ils sont alors exclus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . apprentis . salariés en contrat de qualification, d'orientation ou emploi-solidarité (jusqu'au terme du contrat) . salariés en contrat de retour à l'emploi (pendant un an)

Appréciation de l'effectif en matière de représentation du personnel

C'est notamment le cas :

- pour la mise en place des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail,
- pour la détermination du seuil au-delà duquel l'entreprise doit employer un quota de travailleurs handicapés,
- en matière de congé sabbatique et de congé pour création d'entreprise,
- en matière de congé parental d'éducation ou de travail à mi-temps après une naissance ou une adoption,
- en matière de formation économique, sociale et syndicale.

A. La mise en place d'un CHSCT

Un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail doit être constitué dans tout établissement occupant au moins cinquante salariés. D'après l'article L431 - 2 du Code du

Travail, la prise en compte des différentes catégories de salariés se fait comme en matière de comité d'entreprise.

En outre, le nombre de représentants du personnel au CHSCT varie avec la taille de l'entreprise. Pour connaître la tranche d'effectif dans laquelle se situe l'établissement, il convient là encore de procéder comme pour le comité d'entreprise.

B. Le congé sabbatique et le congé pour création d'entreprise

L'employeur peut reporter le départ en congé du salarié :

- soit de manière discrétionnaire, dans la limite de six mois,
- soit pour limiter le nombre d'absences simultanées au titre des congés pour création d'entreprise et sabbatique.

Le seuil de 200 salariés s'avère alors tout à fait significatif.

Dans les entreprises de plus de 200 salariés, le départ en congé peut être repoussé si le pourcentage de salariés absents au motif de ces deux congés dépasse 2 %, alors que, dans les entreprises de moins de 200 salariés, le départ en congé peut être différé si le nombre de jours d'absence prévu au titre de ces deux congés dépasse 2 % du nombre de jours de travail effectués dans les douze mois précédant le départ.

Enfin, dans les entreprises de moins de 200 salariés, l'employeur peut refuser le congé s'il estime, après avis du comité d'entreprise, ou à défaut des délégués du personnel, qu'il est préjudiciable pour l'entreprise.

L'effectif des 200 salariés est comptabilisé de la même manière que pour les instances représentatives.

C. Le congé parental ou le travail à mi-temps après une naissance ou une adoption

Le même mode de décompte est appliqué, pour déterminer le seuil de 100 salariés en deçà duquel l'employeur peut refuser un congé parental d'éducation ou un passage à mi-temps, s'il considère que l'entreprise peut en souffrir.

D. Le congé de formation économique, sociale et syndicale

Le congé de formation économique, sociale et syndicale est accessible aux salariés de toutes les entreprises.

Cependant, l'exercice de ce droit se trouve limité de deux façons :

* d'une part, le nombre de jours de congé qu'il est possible de prendre dans ce cadre dépend de l'effectif de l'établissement :

- de 1 à 24 salariés : 12 jours,
- de 25 à 499 salariés : 12 jours par tranche supplémentaire de 25 salariés,
- de 500 à 999 salariés : 12 jours par tranche supplémentaire de 50 salariés,
- de 1000 à 4999 salariés : 12 jours par tranche supplémentaire de 200 salariés.

* d'autre part, le nombre de salariés qui peuvent partir simultanément au titre de ce congé est aussi fonction de l'effectif. Le congé peut en effet être différé pour que le nombre de salariés simultanément absents à ce titre ne dépasse pas :

- 1 dans les établissements de moins de 25 salariés,
- 2 dans les établissements de 25 à 99 salariés,
- 2 % dans les établissements de plus de 99 salariés,

Ces limites, liées à l'effectif de l'établissement sont déterminées selon les mêmes modalités que pour les instances représentatives.

II.2.2. Le recours à d'autres critères

Dans de nombreux autres domaines, la détermination des seuils d'effectif se fait sur la base d'autres critères pour certaines catégories de salariés ; ainsi en matière notamment de :

- * règlement intérieur, obligatoire à partir de 20 salariés,
- * participation des salariés aux résultats de l'entreprise, obligatoire à partir de cinquante salariés,

* participation des employeurs au financement de la formation professionnelle continue, variable selon que l'entreprise occupe plus ou moins de dix salariés,

* services médicaux du travail

Les services médicaux du travail disposent de personnel, locaux et matériels qui varient en fonction de leur nature, de l'effectif et de l'activité de l'établissement.

Les établissements dont l'effectif dépasse un certain seuil doivent s'assurer à temps complet le service d'infirmiers dont le nombre est fixé ainsi :

. entreprises et établissements : 1 pour 200 à 800 salariés, 1 supplémentaire par tranche de 600 salariés ; si l'effectif n'atteint pas 200 salariés, recrutement d'un infirmier si le médecin du travail et le comité d'entreprise en font la demande ;

. autres entreprises ou établissements industriels : 1 pour 500 à 1 000 salariés, 1 supplémentaire par tranche de 1 000 salariés ; si l'effectif n'atteint pas 500 salariés, recrutement dans les conditions exposées ci-dessus pour les entreprises et établissements industriels de moins de 200 salariés.

La présence de secouristes est exigée dans certains cas : dans chaque atelier où sont effectués des travaux dangereux ainsi que dans chaque chantier occupant 20 personnes au moins pendant plus de 15 jours où sont effectués de tels travaux, un membre du personnel doit avoir reçu l'instruction nécessaire pour donner les premiers secours en cas d'urgence.

Sauf dérogation, les examens cliniques doivent être effectués dans l'établissement lorsque celui-ci occupe au moins 200 salariés s'il est industriel ou 500 salariés dans les autres cas.

* licenciement non économique : l'indemnisation du licenciement irrégulier ou abusif est applicable dès lors que l'employeur occupe onze salariés et davantage.

En prenant le cas du licenciement individuel prononcé dans une entreprise occupant habituellement au moins 11 salariés, les sanctions varient selon que le licenciement a été jugé irrégulier ou abusif.

. En cas de licenciement irrégulier, le tribunal saisi doit normalement imposer à l'employeur d'appliquer la procédure prévue et de verser au salarié une indemnité maximale d'un mois de salaire à titre de dommages et intérêts.

. En cas de licenciement abusif, le tribunal peut proposer la réintégration du salarié dans l'entreprise. Si le juge ne propose pas la réintégration, ou si l'une des parties la refuse, il est attribué au salarié une indemnité au moins égale à six mois de salaire. Cette réparation est dûe dès lors qu'il y a absence de cause réelle et sérieuse, peu importe que la procédure ait été ou non observée.

Les catégories de salariés concernés sont principalement les intérimaires et les titulaires d'un contrat à durée déterminée.

A. Les intérimaires dans les entreprises utilisatrices

On constate deux différences essentielles entre la prise en compte des travailleurs temporaires dans les domaines énoncés ci-dessus et celle existant en matière d'instances représentatives :

. d'une part, la période de prise en compte des salariés

En effet, pour ce qui est de la représentation du personnel, les intérimaires sont pris en considération au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise utilisatrice au cours des douze mois précédant le mois pour lequel on veut calculer l'effectif.

Dans les autres domaines, on comptabilise les salariés sous contrat de travail temporaire mis à disposition au cours de l'exercice (Code du Travail L124-14).

. d'autre part, les travailleurs temporaires remplaçant un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu sont exclus des effectifs en matière de représentation du personnel, mais font partie de l'effectif dans les autres domaines.

B. Les salariés sous contrat à durée déterminée

Si la loi reste muette sur ce point, l'Administration et la jurisprudence se rejoignent cependant sur le fait que, mis à part le domaine des instances représentatives, les salariés sous contrat à durée déterminée doivent être comptés dans l'effectif comme une unité.

III. LA PERIODE

III.1. L'appréciation des effectifs à une date précise

C'est notamment le cas des congés de formation économique, sociale et syndicale, ainsi que de l'emploi obligatoire de travailleurs handicapés.

III.1.1. Les congés de formation économique, sociale et syndicale

Le nombre de jours de congés qu'il est possible de prendre à ce titre dépend de l'effectif de l'établissement.

Pour calculer cet effectif il y a lieu de se placer à la date du 1er janvier de l'année considérée, précise une circulaire administrative du 3 novembre 1987.

III.1.2. L'emploi obligatoire de travailleurs handicapés

Sont assujettis à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, tous les employeurs ou établissements d'au moins 20 salariés.

L'effectif s'apprécie au 31 décembre.

Les salariés sous contrat à durée indéterminée sont intégrés dans l'effectif si leur contrat de travail est en cours au 31 décembre, chacun comptant pour une unité.

Les salariés sous contrat à durée déterminée et les travailleurs mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure sont intégrés dans l'effectif s'ils ont été occupés pendant l'année, même s'ils ne font plus partie de l'effectif au 31 décembre.

III.2. L'appréciation des effectifs sur une période déterminée

Nous examinerons successivement la représentation du personnel, puis les autres domaines.

III.2.1. Le cas de la représentation du personnel

A. Le calcul du seuil d'assujettissement à la législation

Depuis la loi du 28 octobre 1982, la mise en place des institutions représentatives du personnel est obligatoire lorsque l'effectif requis a été atteint pendant douze mois, consécutifs ou non, au cours des trois années précédentes.

B. Le calcul de l'effectif en cas de renouvellement de l'institution

On sait que le nombre de représentants du personnel varie en fonction de la taille de l'entreprise ou de l'établissement.

Pour déterminer le nombre des élus lors du renouvellement d'une institution, point n'est besoin de faire jouer la règle de l'effectif "atteint pendant douze mois en trois ans" ; il suffit de calculer l'effectif à la date de l'élection (Cour de Cassation du 7 novembre 1984).

III.2.2. Les autres domaines

Dans certains autres domaines, il convient de se reporter au nombre de salariés employés au cours d'une année de référence. Il en est notamment ainsi de la participation au financement de la formation professionnelle.

Le régime applicable est particulièrement le taux de participation, diffère selon que l'entreprise emploie moins de dix salariés ou au moins dix salariés.

Sont considérés comme occupant au minimum dix salariés, "les employeurs occupant des salariés dont le nombre mensuel moyen est au moins égal à dix, pendant l'année ou la fraction d'année où l'activité est exercée". (Code du Travail Art. R950-1).

. Si l'entreprise n'emploie que des salariés à temps complet, la détermination de l'effectif se fera en deux temps :

1er temps : il faut calculer mois par mois le nombre de salariés à temps complet selon la formule suivante :

Nombre mensuel de salariés = Nombre de salariés occupés pendant la totalité du mois
+ Nombre d'heures de travail effectuées par des salariés ayant travaillé une fraction du mois divisé par 200 (et arrondi à l'unité inférieure).

2ème temps : il faut ensuite déterminer le nombre mensuel moyen de salariés au cours de l'année en procédant ainsi :

Nombre mensuel moyen =
$$\frac{\text{Nombre mensuel de salariés}}{12}$$

. Si l'entreprise emploie simultanément des salariés à temps complet, à temps partiel et des travailleurs à domicile, il faudra calculer séparément le nombre de salariés de chaque catégorie.

Les salariés à temps partiel sont pris en compte selon la règle du prorata.

Les travailleurs à domicile sont comptés pour une unité, mais uniquement si l'entreprise verse au cours de l'année un montant total de salaires égal au minimum à 120 fois le SMIC mensuel, et naturellement si l'entreprise emploie au moins dix salariés.

III.3. L'effectif habituel de l'entreprise

Le recours à la notion d'effectif habituel vise à modérer les conséquences durables que pourraient provoquer des pointes d'effectif.

Il convient par exemple de se référer à l'effectif habituel dans les cas suivants :

- la participation aux résultats de l'entreprise,
- le bilan social,
- l'indemnisation des licenciements irréguliers ou abusifs,
- le règlement intérieur.

C'est la jurisprudence qui a précisé la notion d'effectif habituel. Cette jurisprudence est bien résumée dans une circulaire administrative du 15 mars 1983 : "la notion d'occupation habituelle est une question de fait, qui doit être appréciée compte tenu de l'activité normale de l'entreprise. A défaut d'un nombre précis de mois fixé par la loi, le délai à retenir peut être généralement de six mois".

III.4. L'incidence des variations d'effectif

Nous examinerons successivement l'augmentation et la diminution des effectifs.

III.4.1. Le cas de l'augmentation des effectifs

Deux types de mesure sont prévus par le législateur afin d'atténuer les effets de seuil : des mécanismes de lissage et l'octroi de délai de mise en oeuvre des obligations.

A. Le lissage

Le mécanisme du lissage porte notamment sur la participation à la formation professionnelle.

Depuis le 1er janvier 1992, les employeurs qui atteignent ou dépassent pour la première fois dix salariés, restent soumis pour l'année en cours et les deux suivantes à l'obligation incombant aux entreprises de moins de dix salariés. Ils sont ensuite assujettis à la participation incombant aux entreprises de dix salariés et plus réduite de 75 % la quatrième année, 50 % la cinquième et 25 % la sixième.

Le dispositif d'application permanente intéresse aussi, et dans les mêmes conditions, la cotisation pour les formations alternées.

Ces dispositions ne sont pas applicables lorsque l'accroissement de l'effectif résulte de la reprise d'une entreprise ayant employé dix salariés ou plus au cours de l'une des trois années précédentes.

Par ailleurs, les entreprises ayant atteint ou dépassé dix salariés dès leur première année civile d'activité sont immédiatement assujetties à la participation due par les entreprises d'au moins dix salariés.

A une date précise		Selon une période déterminée	
Date	Application	Période	Application
1 janvier	Congés de formation économique, sociale et syndicale	12 mois au cours des 3 années précédentes	Mise en place de la représentation du personnel
31 décembre	Travailleurs handicapés	Année de référence	Formation professionnelle
Date de l'élection	Nombre de représentants du personnel	6 mois	Effectif habituel

Appréciation de l'effectif selon la période

B. Les délais accordés pour la mise en place des obligations

1. En matière d'emploi des handicapés

Le Code du Travail précise que toute entreprise qui entre dans le champ d'application de la législation relative à l'emploi obligatoire des travailleurs handicapés, c'est à dire qui occupe au moins vingt salariés, soit au moment de sa création, soit en raison de

l'accroissement de son effectif, dispose, pour se mettre en conformité avec cette obligation d'emploi d'un délai de trois ans.

2. Dispositions spécifiques aux entreprises nouvelles

Dans un certain nombre de cas, les entreprises nouvelles employant dès leur création un nombre de salariés suffisant pour être assujetties à une disposition légale, disposent pour la mettre en oeuvre d'un délai particulier.

Citons à ce propos :

- le règlement intérieur

Alors que la rédaction d'un règlement intérieur ne devient obligatoire dans un établissement qu'à partir du moment où il emploie habituellement au moins vingt salariés, c'est à dire selon la jurisprudence, pendant environ six mois ; les entreprises nouvelles occupant d'emblée vingt salariés ou davantage doivent établir leur règlement intérieur "dans les trois mois suivant leur ouverture" (Code du Travail Art. R122-16).

- la participation des salariés aux résultats de l'entreprise

Les dispositions relatives à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise ne sont applicables aux entreprises nouvelles (dont la création ne résulte pas d'une fusion, totale ou partielle, d'entreprises préexistantes), qu'au troisième exercice clos après leur création.

III.4.2. Le cas de la diminution des effectifs

Le législateur a dans ce cas de figure, apporté des solutions touchant aux institutions représentatives du personnel.

Les réponses apportées par les textes diffèrent selon qu'il s'agisse des délégués du personnel, d'une part, et des délégués syndicaux et du comité d'entreprise, d'autre part.

A. Les délégués du personnel

L'institution des délégués du personnel ne peut être supprimée en cours de mandat. Pour que la suppression intervienne, il faut que l'effectif soit descendu en dessous de onze

salariés pendant au moins douze mois au cours des vingt quatre mois du dernier mandat (Code du Travail Art. L421-1).

B. Les délégués syndicaux et le comité d'entreprise

La suppression de l'institution des délégués syndicaux, comme celle du comité d'entreprise, est rendue possible par le Code du Travail, "en cas de réduction importante et durable" de l'effectif en-dessous du seuil de cinquante salariés (Art. L 412-15 et Art. L 431-3).

La suppression de l'institution est subordonnée à un accord entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales représentatives.

En l'absence d'accord, c'est au directeur départemental du travail et de l'emploi de décider. Une circulaire administrative du 25 octobre 1983 précise les critères de suppression.

"En ce qui concerne l'importance de la baisse, on considère habituellement qu'une diminution de l'ordre de 10 % de l'effectif, soit en dessous de 45 salariés, constitue une baisse importante".

Quant au caractère durable, "si une diminution des effectifs au-dessous de 50 salariés n'intervenait que pendant quelques mois, le seuil de 50 n'en resterait pas moins franchi pendant douze mois au cours des trois années précédentes, rendant ainsi le maintien de l'institution obligatoire. Il faut donc, pour éviter cette situation, que la baisse des effectifs soit constatée pendant au moins 24 mois sur les trois années de référence".

ANNEXE 2 : PRINCIPAUX SEUILS D'EFFECTIFS (JUSQU'À 1 000 SALARIES)**SEUIL D'APPLICATION****Jusqu'à 9 salariés****** Cotisations sécurité sociale et ASSEDIC***

Paieement trimestriel sauf option pour un versement mensuel

Au-delà de 9 salariés**** Versement de transport******* Cotisations sécurité sociale et ASSEDIC***

Les cotisations dues à raison des rémunérations payées au cours des 10 premiers jours d'un mois civil sont versées dans les 15 premiers jours du même mois.

Les cotisations dues à raison des rémunérations payées après le 10 d'un mois civil sont versées dans les 15 premiers jours du mois civil suivant.

Jusqu'à 10 salariés**** Formation professionnelle***

Participation financière des employeurs : 0,15 % des salaires payés pendant l'année civile en cours

**** Congé individuel de formation***

L'employeur peut différer le départ d'un salarié en congé-formation dès lors que ce départ conduit à l'absence simultanée de deux salariés au titre de ce congé.

A partir de 10 salariés

** Formation professionnelle*

Participation financière des employeurs : 1,5 % des salaires payés pendant l'année civile en cours.

** Congé individuel de formation*

Dans les établissements de moins de 200 salariés, l'employeur peut différer le départ d'un salarié en congé-formation si le nombre d'heures de congé demandées dépasse 2 % du nombre total des heures de travail effectuées dans l'année.

** Logement*

Participation des employeurs à l'effort de construction.

Au-delà de 10 salariés

** Repos compensateur*

Droit à un repos compensateur pour les heures supplémentaires accomplies au-delà de 42 heures hebdomadaires.

** Conseils de prud'hommes*

Information des salariés sur les élections.

A partir de 11 salariés

** Délégués du personnel*

Élections

** Licenciement individuel*

Sanctions légales du licenciement irrégulier ou abusif.

** Crédit d'heures du conseiller du salarié*

A partir de 20 salariés

** Règlement intérieur*

** Secouristes*

Présence obligatoire d'un salarié formé aux premiers secours sur chaque chantier occupant 20 personnes pendant plus de 15 jours lorsque des travaux dangereux y sont effectués.

** Cotisations accidents du travail*

Tarifification mixte (tarifification collective dans les entreprises de moins de 20 salariés).

** Travailleurs handicapés*

Emploi obligatoire.

A partir de 25 salariés

** Réfectoire*

** Délégués du personnel*

Élections : collèges distincts.

** Congé de formation économique, sociale et syndicale*

. Possibilité, pour l'employeur, de limiter à 2, le nombre de salariés simultanément absents au titre de ce congé (au-dessous de ce seuil : limitation possible à un seul salarié absent).

. Quota maximum de jours de congés annuels (au titre des 3 congés)

Jusqu'à 24 salariés : 12 jours.

De 25 à 499 salariés : 12 jours de plus par tranche supplémentaire de 25 salariés.

A partir de 50 salariés

** Comité d'entreprise*

Constitution

** Délégués syndicaux*

Désignation d'un délégué syndical par chaque syndicat représentatif qui constitue une section syndicale dans l'entreprise.

*** CHSCT**

Constitution.

*** Délégués de site**

Élections éventuelles de délégués de site dans les établissements et organismes occupant moins de 11 salariés mais dont l'activité s'exerce sur un même site où sont employés durablement au moins 50 salariés.

*** Déclaration mensuelle des mouvements de personnel**

*** Cotisations sécurité sociale et ASSEDIC**

Les cotisations dues à raison des rémunérations payées au cours des 10 premiers jours d'un mois civil sont versées dans les 15 premiers jours du même mois.

Les cotisations dues à raison des rémunérations payées après le 10 d'un mois civil sont versées dans les 5 premiers jours du mois civil suivant.

*** Négociation annuelle obligatoire**

*** Plan social**

Licenciement d'au moins 10 salariés sur 30 jours

*** Droit d'expression des salariés**

Dans les entreprises où sont employés au moins 50 salariés, et où un délégué syndical a été désigné, les modalités d'exercice du droit d'expression sont fixées par voie d'accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives.

*** Participation aux résultats**

Au-delà de 50 salariés

*** Consignes d'incendie**

Affichage dans chaque local de travail.

A partir de 100 salariés

*** Congé parental d'éducation ou activité à temps partiel après une naissance ou une adoption**

Bénéfice de droit.

*** Congé de formation économique, sociale et syndicale**

Possibilité pour l'employeur de limiter à 2 % de l'effectif le nombre de salariés simultanément absents au titre de ce congé, ou au titre d'un congé de formation des membres du CE ou du CHSCT.

A partir de 150 salariés

*** Comité d'entreprise**

Réunion au moins une fois par mois.

A partir de 200 salariés

*** Services médicaux du travail**

Présence d'au moins un infirmier à temps complet dans les entreprises et établissements industriels.

Obligation de faire effectuer les examens médicaux dans l'établissement.

Obligation d'installer des locaux médicaux fixes.

*** Congé pour création d'entreprise et congé sabbatique**

Possibilité pour l'employeur de différer les départs en congés de sorte que le pourcentage de salariés simultanément absents au titre des deux congés ne dépasse pas 2 %.

*** Congé individuel de formation**

Possibilité pour l'employeur de différer l'autorisation d'absence afin que le pourcentage de salariés simultanément absents au titre de ce congé ne dépasse pas 2 %.

*** Commission Formation au Comité d'Entreprise**

*** Représentation du personnel**

La possibilité de la délégation unique délégués du personnel - comité d'entreprise est levée.

Au-delà de 200 salariés

*** *Droit syndical***

Mise à la disposition des sections syndicales d'un local commun.

A partir de 300 salariés

*** *Comité d'entreprise***

Recours à un expert en nouvelles technologies.

Le rapport annuel unique est remplacé par des informations périodiques.

Commission d'information et d'aide au logement des salariés.

*** *Bilan social***

*** *Cotisations accidents du travail***

Tarifification individuelle réelle

*** *Hygiène et sécurité***

Information du comité d'entreprise (rapport détaillé et programme)

A partir de 500 salariés

*** *Services médicaux du travail***

Présence d'au moins un infirmier à temps complet dans les entreprises et établissements autres qu'industriels.

Obligation de faire effectuer les examens médicaux dans l'établissement.

Obligation d'installer des locaux médicaux fixes.

*** *Délégués syndicaux***

Désignation d'un délégué syndical supplémentaire au bénéfice de tout syndicat représentatif qui a obtenu, lors de l'élection du comité d'entreprise un ou plusieurs élus dans le collège ouvrier et employés, et qui compte au moins un élu dans l'un des deux autres collèges. Ce délégué supplémentaire devra être désigné parmi les adhérents appartenant à l'un ou l'autre des deux collèges.

*** Congé de formation économique, sociale et syndicale**

Nombre maximum de jours de congés par établissement :

de 500 à 999 salariés : 12 jours de plus par tranche supplémentaire de 50 salariés.

Au-delà de 800 salariés

*** Services médicaux du travail**

Présence d'au moins 2 infirmiers à temps complet dans les entreprises et établissements industriels.

A partir de 1 000 salariés

*** Comité d'entreprise**

Création d'une commission économique.

*** Droit syndical**

Mise à la disposition de chaque section syndicale d'un local syndical.

*** Congé de formation économique, sociale et syndicale**

Nombre maximum de jours de congés par établissement :

de 1000 à 4999 salariés : 12 jours de plus par tranche supplémentaire de 100 salariés.

Au-delà de 1000 salariés

*** Services médicaux du travail**

Présence d'au moins 2 infirmiers à temps complet dans les entreprises et établissements autres qu'industriels.

*** Nombre de représentants du personnel**

*** Crédit d'heures**

ANNEXE 3 : LA LOI QUINQUENNALE : DISPOSITIONS RELATIVES AUX PME

1. LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

* Modalités de constitution du groupement : conditions relatives aux membres du groupement

- *Forme juridique et activité*

Les groupements d'employeurs peuvent réunir aussi bien des personnes physiques que des personnes morales (quelque soit la forme juridique des personnes morales) et quelque soit la nature de l'activité.

- *Effectif de chacun des membres*

Il n'existe pas de seuil minimum : ainsi, un artisan travaillant seul peut adhérer à un groupement d'employeurs.

En revanche, il existe un seuil maximum : les employeurs membres ne devaient pas à l'origine, occuper habituellement 100 salariés.

Ce seuil a été porté à 300 salariés par la loi du 20 décembre 1993. Il est calculé selon les dispositions relatives à l'élection des délégués du personnel.

- *Effectif du groupement*

Il n'existe aucun seuil minimum ou maximum.

- *Appartenance à plusieurs groupements*

Jusqu'à présent, une personne physique ou morale, ne pouvait être, au titre d'une même entreprise, membre que d'un seul groupement.

Depuis la loi du 20 décembre 1993, une même personne, physique ou morale, peut être membre de deux groupements.

- *Statut collectif*

Les membres du groupement doivent en principe être liés par la même convention collective de branche. Toutefois, par dérogation, les personnes physiques ou morales n'entrant pas dans le champ d'application de la même convention collective, sont autorisées à constituer un groupement d'employeurs à la condition de déterminer la convention collective applicable, et d'effectuer une déclaration auprès de l'autorité administrative. Auparavant, il fallait obtenir un agrément.

*** Formalités****• *Forme juridique***

Le groupement d'employeurs doit être constitué sous la forme d'association loi 1901.

• *Contrôle administratif*

Deux types de formalités sont prévues concernant les rapports entre un groupement d'employeurs et l'administration du travail.

. une obligation d'information de l'inspecteur du travail, lors de la création du groupement,

. une procédure de déclaration-opposition, qui s'applique aux groupements dont les membres n'entrent pas dans le champ d'application de la même convention collective, par laquelle le directeur départemental du travail et de l'emploi autorise l'activité.

• *Information des représentants du personnel*

L'employeur qui adhère à un groupement d'employeurs doit, depuis la loi du 20 décembre 1993, en informer les institutions représentatives du personnel existant dans l'entreprise

2. LES INSTITUTIONS REPRESENTATIVES DU PERSONNEL*** L'harmonisation des règles de fonctionnement des délégués du personnel et du comité d'entreprise**

Deux dispositions illustrent cette recherche :

• *L'allongement à deux ans de la durée du mandat des délégués du personnel*

Cette mesure, qui aboutit à un alignement de la durée du mandat des délégués du personnel sur celui des membres du comité d'entreprise, aura pour résultat escompté d'alléger la charge des entreprises en terme d'organisation d'élections.

• *La simultanéité des élections des délégués du personnel et du comité d'entreprise*

Suite logique de la mesure précédente, cette disposition doit permettre une intensification de la mobilisation de l'électorat.

*** L'adaptation aux petites et moyennes entreprises des règles de représentation du personnel**

Cette adaptation revêt deux formes principales : la délégation unique et le rapport unique.

• ***La possibilité de la délégation unique***

La délégation unique doit favoriser le développement des instances représentatives du personnel dans les PME en rendant possible un dispositif simplifié, tout en préservant la nature respective des fonctions des délégués du personnel et du comité d'entreprise.

Les principes

L'article L 431-1-1 (nouveau) du Code du Travail donne aux entreprises de moins de 200 salariés la possibilité de constituer le comité d'entreprise à partir des délégués du personnel, qui pourront ainsi incarner la délégation du personnel au comité d'entreprise.

Cette possibilité préserve l'intégralité des fonctions de chacune des institutions représentatives. On peut en fait présenter cette mesure comme une extension de l'article L 431-3 du Code du Travail qui donnait aux délégués du personnel les attributions économiques du comité d'entreprise en cas de carence aux élections.

Le champ d'application

La possibilité de constituer une délégation unique concerne les entreprises de moins de 200 salariés et non les établissements de moins de 200 salariés appartenant à des entreprises dont le nombre de salariés est supérieur à 200. Le souhait du législateur étant de simplifier le système de représentation dans les PME.

La mise en oeuvre

La possibilité de mettre en place une délégation unique est une initiative qui appartient au chef d'entreprise.

Celui-ci consultera préalablement les délégués du personnel et le comité d'entreprise, sans néanmoins être lié par leur avis.

Le chef d'entreprise ne peut utiliser la possibilité qu'il a de mettre en place la délégation unique qu'à l'occasion de la création ou du renouvellement du comité d'entreprise.

Le calcul de l'effectif et le cadre d'appréciation du nombre d'élus

Le nombre de délégués est fixé par l'article R 423-1-1 du Code du Travail.

- de 50 à 74 salariés : 3 titulaires et 3 suppléants
- de 75 à 99 salariés : 4 titulaires et 4 suppléants
- de 100 à 124 salariés : 5 titulaires et 5 suppléants
- de 125 à 149 salariés : 6 titulaires et 6 suppléants

- de 150 à 174 salariés : 7 titulaires et 7 suppléants
- de 175 à 199 salariés : 8 titulaires et 8 suppléants

Ces chiffres sont également applicables lorsque les délégués du personnel exercent les attributions économiques du comité d'entreprise, en cas de carence de celui-ci.

Pour ce qui concerne le cadre d'appréciation du nombre d'élus dans le cadre de la délégation unique, quatre cas de figure peuvent se présenter :

- Entreprises de moins de 200 salariés mono-établissement : le nombre d'élus est fixé au niveau de l'entreprise,
- Entreprises de moins de 200 salariés ayant plusieurs établissements distincts au sens des délégués du personnel (au moins onze salariés), mais pas au sens du comité d'entreprise (moins de cinquante salariés) : le nombre d'élus est fixé au niveau de l'entreprise, leur répartition entre les établissements est fixée par le protocole préélectoral ou, à défaut, par le juge d'instance,
- Entreprises de moins de 200 salariés ayant plusieurs établissements distincts au sens des comités d'établissement : le nombre d'élus est fixé au niveau de chaque établissement. La délégation unique se substitue dans chaque établissement au comité d'établissement. Le comité central d'entreprise est l'émanation des délégations uniques des établissements,
- Entreprises de moins de 200 salariés ayant à la fois plusieurs établissements distincts au sens des délégués du personnel, et plusieurs établissements distincts au sens des comités d'établissement : dans ces derniers établissements, la délégation unique peut se substituer au comité d'établissement, le nombre des élus s'apprécie alors au niveau de l'établissement. Quant aux établissements au sens des délégués du personnel, ils sont regroupés pour former un ou plusieurs établissements au sens des comités d'établissement. Une délégation unique est alors mise en place à ce niveau.

Le fonctionnement

Par rapport aux entreprises qui ont deux institutions distinctes, le fonctionnement de la délégation unique est modifié au niveau des réunions et du crédit d'heures.

Les réunions

L'article L 431-1-1 du Code du Travail précise que les réunions des délégués du personnel et du comité d'entreprise se tiennent "à la suite l'une de l'autre" ; ceci signifiant que les deux institutions se réunissent séparément.

Les heures de délégation

Les délégués du personnel qui constituent la délégation unique disposent de vingt heures mensuelles pour l'exercice de leurs attributions.

- ***Crédit d'heures réduit et périodicité des réunions modifiée***

La réduction du crédit d'heures

L'article L 424-1 du Code du Travail stipule en effet, que le volume du crédit d'heures des délégués du personnel varie selon l'effectif de l'entreprise.

Le crédit d'heures mensuel des délégués du personnel est désormais de dix heures dans les entreprises de moins de cinquante salariés et de quinze heures dans les entreprises de plus de cinquante salariés.

Rappelons que les délégués du personnel qui constituent la délégation unique bénéficient d'un crédit de vingt heures ; et que les délégués du personnel qui exercent les attributions économiques du comité d'entreprise en cas de carence de celui-ci restent titulaires d'un crédit "cumulé" de trente-cinq heures.

La périodicité des réunions

Il résulte de l'article L 434-3 du Code du Travail que, dans les entreprises de moins de 150 salariés, le comité d'entreprise se réunit tous les deux mois, et chaque mois dans les entreprises de plus de 150 salariés.

Dans les entreprises de moins de 200 salariés qui ont opté pour la délégation unique, les réunions des délégués du personnel et du comité d'entreprise se déroulent chaque mois, à la suite l'une de l'autre.

Le tableau présenté ci-dessous résume les dispositions applicables selon qu'il y a fusion des représentations des délégués du personnel et du comité d'entreprise, ou selon que les délégués du personnel exercent certaines attributions du comité d'entreprise.

	Fusion des représentations des délégués du personnel et du comité d'entreprise (Art. L.431-1-1)	Délégués du personnel exerçant certaines attributions du comité d'entreprise (art. L431-3)
Taille de l'entreprise ou de l'établissement	Entreprises entre 50 et 199 salariés	Entreprises de 50 salariés et plus
Circonstances	Décision de l'employeur (simple faculté) à l'occasion de la mise en place du CE ou de son renouvellement	Caractère automatique lié à l'absence de CE (constat de carence à la suite des élections) ; caractère temporaire
Conditions requises	Consultation par l'employeur des DP et, s'il existe, du CE (simple avis)	
Statut des représentants du personnel	Les institutions des DP et du CE subsistent. Les DP, qui conservent leurs attributions en tant que telles, constituent, en outre, la délégation du personnel au comité d'entreprise	Seule existe l'institution des DP
Nombre de délégués du personnel	De 3 à 8 titulaires et autant de suppléants, selon l'effectif (entre 50 et 199 salariés)	Idem A partir de 200 salariés : même nombre de titulaires et de suppléants que pour les établissements de droit commun
Nature des attributions	- Attributions spécifiques des DP - Totalité des attributions du CE	- Attributions spécifiques des DP - Attributions du CE en matière économique
Réunions	- Au moins une réunion mensuelle (C. trav., art. L431-1-1, al. 2) - Les réunions CE et DP ont lieu à la suite l'une de l'autre	Réunion mensuelle des DP
Heures de délégation	20 h (art. L431-1-1, al.2)	15 h+20 h (art. L424-1,al.3)

**Comparaison des dispositions applicables
en cas de délégation unique et lorsque les délégués du personnel
exercent les attributions du comité d'entreprise**

• **Le rapport annuel unique.**

Dans les entreprises de moins de 300 salariés, un rapport dont le contenu est détaillé ci-dessous, est remis au comité d'entreprise.

Ce rapport se substitue aux informations suivantes :

- rapports annuels sur l'activité de l'entreprise, la situation de l'emploi et des qualifications, l'égalité professionnelle, la protection sociale complémentaire, et le bilan du travail à temps partiel.
- informations périodiques, trimestrielles dans les entreprises de 300 salariés et plus, semestrielles dans les autres, sur la situation de l'emploi, l'évolution des effectifs et la qualification par sexe pour tout contrat de travail, et les projets d'amélioration, de renouvellement ou de transformation des équipements ou des méthodes de production.

En revanche, ce rapport ne se substitue pas à d'autres types d'informations comme :

- l'information trimestrielle sur l'évolution des commandes et la situation financière
- l'information sur les procédures de licenciement pour motif économique
- l'information sur le plan de formation.

Le rapport annuel doit renseigner le comité d'entreprise sur :

- l'activité et la situation financière de l'entreprise,
- le bilan du travail à temps partiel,
- l'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires,
- la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes,
- l'emploi des travailleurs handicapés.

La nature exacte des informations requises figure sur le tableau qui suit.

I. ACTIVITÉ ET SITUATION FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE	
1.1. Données chiffrées	<ul style="list-style-type: none"> . Chiffre d'affaires, bénéfices ou pertes constatées . Résultats d'activité en valeur et en volume . Transferts de capitaux importants entre la société mère et les filiales . Situation de la sous-traitance . Affectation des bénéfices réalisés . Aides ou avantages financiers consentis à l'entreprise par l'Etat ou les collectivités locales et leur emploi . Investissements . Évolution de la structure et du montant des salaires
1.2. Autres informations	<ul style="list-style-type: none"> . Perspectives économiques de l'entreprise pour l'année à venir . Mesures envisagées en ce qui concerne l'amélioration, le renouvellement ou la transformation des équipements . Incidence de ces mesures sur les conditions de travail et d'emploi
II. ÉVOLUTION DE L'EMPLOI, DES QUALIFICATIONS ET DE LA FORMATION	
2.1. Données chiffrées	
- Données générales	<ul style="list-style-type: none"> . Évolution des effectifs retracée mois par mois . Répartition des effectifs par sexe et qualification
- Données par type de contrats de travail	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre de salariés sous contrat de travail à durée indéterminée. . Nombre de salariés sous contrat de travail à durée déterminée . Nombre de salariés sous contrat de travail temporaire . Nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure . Nombre de journées de travail effectuées au cours des 12 derniers mois par les salariés sous contrat de travail à durée déterminée et sous contrat de travail temporaire. . Nombre de contrats d'insertion en alternance et d'insertion professionnelle mentionnées aux articles L981-1, L981-6 et L981-7, L981-9-1 . Nombre de contrats de retour à l'emploi prévus à l'article L 322-4-2
- Données sur le travail à temps partiel	<ul style="list-style-type: none"> . Nombre, sexe et qualification des salariés travaillant à temps partiel . Horaires de travail à temps partiel pratiqués dans l'entreprise . Nombre de contrats à temps partiel ouvrant droit à l'abattement prévu à l'article L 322-12 du Code du Travail
2.2. Données explicatives	<ul style="list-style-type: none"> . Motifs ayant conduit l'entreprise à recourir aux contrats à durée déterminée, aux contrats de travail temporaire, aux contrats de travail à temps partiel ainsi qu'à des salariés appartenant à une entreprise extérieure
2.3. Prévisions en matière d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> . Prévisions chiffrées en matière d'emploi . Indication des actions de prévention et de formation que le chef d'entreprise envisage de mettre en oeuvre, notamment au bénéfice des salariés âgés, peu qualifiés ou présentant des difficultés sociales particulières . Explication de l'employeur sur les écarts éventuellement constatés entre les prévisions et l'évolution effective de l'emploi, ainsi que sur les conditions d'exécution des actions prévues au titre de l'année écoulée
2.4. Situation comparée des hommes et des femmes	<ul style="list-style-type: none"> . Analyse des données chiffrées par catégories professionnelles de la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail et de rémunération effective . Mesures prises au cours de l'année écoulée en vue d'assurer l'égalité professionnelle . Objectifs et actions pour l'année à venir . Explications sur les actions prévues non réalisées
2.5. Travailleurs handicapés	<ul style="list-style-type: none"> . Actions entreprises ou projetées en matière d'embauche, d'adaptation, de réadaptation ou de formation professionnelle

**RAPPORT ANNUEL D'INFORMATION DU COMITÉ D'ENTREPRISE DANS LES
ENTREPRISES DE MOINS DE 300 SALARIÉS
(Article R 432-19 du Code du Travail)**

ANNEXE 4 : EXTRAITS DU CODE DU TRAVAIL APRES LES MODIFICATIONS APPORTEES PAR LA LOI DU 20 DECEMBRE 1993

Article 421-1

2e alinéa

« La mise en place des délégués du personnel n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins onze salariés est atteint pendant douze mois, consécutifs ou non, au cours des trois années précédentes ».

3e alinéa

« A l'expiration du mandat des délégués du personnel, l'institution n'est pas renouvelée si les effectifs de l'établissement sont restés en dessous de onze salariés pendant au moins douze mois. Dans ce cas, le renouvellement intervient dès que les conditions d'effectifs, prévues à l'alinéa précédent sont à nouveau remplies, la période de trois ans étant calculée à partir de la fin du dernier mandat des délégués du personnel ».

Article L423-16

Première phrase

« Les délégués du personnel sont élus pour deux ans et rééligibles ».

Article L 423-18

1er alinéa

« Dans toute entreprise ou organisme mentionné à l'article L421-1, le chef d'entreprise doit informer tous les deux ans le personnel par affichage de l'organisation des élections en vue de la désignation des délégués du personnel. Le document affiché précise la date envisagée pour le premier tour de ces élections qui doit se placer au plus tard le quarante-cinquième jour suivant celui de l'affichage ».

Dernier alinéa

« Lorsque l'institution n'a pas été mise en place ou renouvelée, un procès-verbal de carence est établi par le chef d'entreprise ; celui-ci l'affiche dans l'entreprise et le transmet dans les quinze jours à l'inspecteur du travail qui en envoie copie aux organisations syndicales de salariés du département concerné ».

Article L423-19

« L'élection des délégués du personnel et l'élection des représentants du personnel au comité d'entreprise ont lieu à la même date.

Ces élections simultanées interviennent pour la première fois soit à l'occasion de la constitution du comité d'entreprise soit à la date du renouvellement de l'institution.

La durée du mandat des délégués du personnel est prorogée à due concurrence. Elle peut être réduite dans le cas où le mandat du comité d'entreprise vient à échéance avant celui des délégués du personnel ».

Article L424-1

1er alinéa

« Le chef d'établissement est tenu de laisser aux délégués du personnel dans les limites d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder quinze heures par mois dans les entreprises dont l'effectif est d'au moins cinquante salariés et dix heures par mois dans les autres, le temps nécessaire à l'exercice de leur fonction ».

Article L425-3

Trois premiers alinéas

« L'annulation sur recours hiérarchique par le ministre compétent d'une décision de l'inspecteur du travail autorisant le licenciement d'un salarié mentionné aux articles L425-1 et L425-2 emporte, pour le salarié concerné et s'il le demande dans un délai de deux mois à compter de la notification de la décision, droit à réintégration dans son emploi ou dans un emploi équivalent.

Il en est de même dans le cas où, sauf sursis à exécution ordonné par le Conseil d'Etat, le juge administratif a annulé une décision de l'inspecteur du travail ou du ministre compétent autorisant un tel licenciement.

Le salarié concerné est rétabli dans ses fonctions de délégué si l'institution n'a pas été renouvelée. Dans le cas contraire, il bénéficie pendant une durée de six mois, à compter du jour où il retrouve

sa place dans l'entreprise, de la procédure prévue à l'article L425-1 ».

Article L431-1-1

« Dans les entreprises dont l'effectif est inférieur à deux cent salariés, le chef d'entreprise a la faculté de décider que les délégués du personnel constituent la délégation du personnel au comité d'entreprise. Il ne peut prendre cette décision qu'après avoir consulté les délégués du personnel et, s'il existe, le comité d'entreprise.

Dans ce cas, les délégués du personnel dont le nombre est fixé par décret en Conseil d'Etat, et le comité d'entreprise conservent l'ensemble de leur attributions. Les réunions prévues aux articles L424-4 et L 434-3 ont lieu à la suite l'une de l'autre selon les règles propres à chacune de ces instances. Par dérogation aux règles prévues aux articles L 424-1 et L434-1, les délégués du personnel disposent dans les limites d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder vingt heures par mois, du temps nécessaire à l'exercice des attributions dévolues aux délégués du personnel et au comité d'entreprise ».

« La faculté prévue au présent article est ouverte à l'occasion de la constitution du comité d'entreprise ou lors du renouvellement de l'institution .

La durée du mandat des délégués du personnel est prorogée à due concurrence. Elle peut être réduite dans le cas où le mandat du comité d'entreprise vient à échéance avant celui des délégués du personnel ».

Article L 432-4-2

Dans les entreprises de moins de trois cents salariés, le chef d'entreprise remet au comité d'entreprise une fois par an un rapport qui se substitue à l'ensemble des informations et documents à caractère économique, social et financier, quelle que soit leur périodicité prévue par les articles L212-4-5, L 432-1, L432-3-1, L432-4 (sixième, septième, huitième alinéas et dernière phrase du dernier alinéa) et L 432-4-1 du présent code.

Ce rapport porte sur :

1. L'activité et la situation financière de l'entreprise ;
2. Le bilan du travail à temps partiel dans l'entreprise ;

3. L'évolution de l'emploi, des qualifications, de la formation et des salaires ;

4. La situation comparée des conditions générales d'emploi et de formations des femmes et des hommes ;

Les membres du comité d'entreprise reçoivent le rapport annuel quinze jours avant la réunion.

Le rapport, modifié le cas échéant à l'issue de la réunion du comité d'entreprise, est transmis à l'inspecteur du travail, accompagné de l'avis du comité, dans les quinze jours qui suivent.

Les modalités d'application du présent article sont précisées par décret en Conseil d'Etat ».

Article L 433-1

2e alinéa

« Le chef d'entreprise ou son représentant peut se faire assister par deux collaborateurs ».

Article L 434-3

1er alinéa

« Dans les entreprises dont l'effectif est au moins égal à cent cinquante salariés, le comité se réunit au moins une fois par mois sur convocation du chef d'entreprise ou de son représentant. Dans les entreprises dont l'effectif est inférieur à cent cinquante salariés, et sauf dans le cas où le chef d'entreprise a opté pour l'application des dispositions de l'article L 431-1-1, le comité d'entreprise se réunit au moins une fois tous les deux mois. Le comité peut, en outre, tenir une seconde réunion à la demande de la majorité de ses membres ».

ANNEXE 5 : LA LOI MADELIN

1. LA SIMPLIFICATION DES FORMALITES ADMINISTRATIVES

Progressivement mise en place, cette simplification concerne les relations entre les entreprises et l'administration ou certains organismes publics, et fait l'objet du dispositif suivant :

** Les centres de formalités des entreprises*

Les déclarations de création, de modification ou de cessation d'activité peuvent être regroupées en un seul dossier déposé à un centre de formalités des entreprises (CFE) rattaché à une Chambre de Commerce et d'Industrie.

** Le numéro d'identification unique*

Jusqu'à présent plusieurs numéros étaient employés pour identifier une entreprise :

n° SIREN, n° SIRET, numéro d'opérateur sur le marché communautaire pour les déclarations de TVA.

Dorénavant, l'entreprise n'aura qu'un seul numéro, qu'elle sera tenue de faire figurer sur l'ensemble de ses documents.

** La transmission électronique des données*

C'est la disposition la plus innovante en matière de simplification administrative, puisqu'elle reconnaît comme valable la transmission de documents par voie électronique dans les relations entre les entreprises et les administrations.

La loi précise expressément que la réception d'un message ainsi transmis tient lieu de déclaration écrite ayant le même objet.

Les messages électroniques peuvent être des transmissions matérielles (envoi de bandes magnétiques ou de disquettes), mais aussi immatérielles (messages par Minitel ou échanges de données informatisées c'est à dire transfert direct d'un ordinateur à un autre). Bien entendu, la transmission électronique n'est pas imposée aux entreprises : c'est une simple faculté.

La mise en place des transmissions électroniques nécessite la conclusion d'un accord entre l'entreprise et l'administration concernée. Cet accord doit préciser, pour chaque formalité administrative, l'identification de l'entreprise émettrice, l'intégrité et la lisibilité du message, la date et l'heure de la transmission, la fiabilité du circuit et la durée de conservation du message.

Aucun contrat type n'est prévu, car l'existence de systèmes informatiques très différents d'une administration à une autre lui ôterait toute portée.

En revanche, un document écrit original reste indispensable pour les formalités relatives à l'inscription au Registre du Commerce et des Sociétés.

*** L'allégement des obligations comptables**

La loi Madelin allège les obligations comptables imposées aux petits commerçants personnes physiques soumis au régime simplifié d'imposition, au forfait, ou au régime des micro-entreprises.

- ***Les commerçants soumis au régime simplifié*** d'imposition peuvent se limiter à la tenue en cours d'exercice d'une comptabilité de trésorerie et n'enregistrer les créances et les dettes qu'à la clôture de l'exercice.
- ***Les commerçants soumis au forfait*** doivent tenir une comptabilité de trésorerie, mais sont dispensés de l'établissement en fin d'exercice des comptes annuels. Ils doivent établir un relevé de fin d'exercice comprenant un état récapitulatif des dépenses payées et des recettes encaissées, un état des emprunts, un état des immobilisations et un état des stocks.
- ***Les micro-entreprises*** (celles dont le chiffre d'affaires hors taxe ne dépasse pas 70 000 Francs) peuvent se limiter à la tenue d'un registre de recettes.

*** La simplification du droit des sociétés**

Une même personne physique peut désormais constituer plusieurs EURL.

En ce qui concerne les SARL, il est possible dorénavant de fixer la valeur des parts librement (elle était avant au moins égale à 100 Francs), la déclaration de conformité en cas de modification des statuts est supprimée, et une SARL peut se transformer en SA sans être tenue d'attendre au moins 2 ans.

En outre, les assemblées générales peuvent être remplacées par un écrit signé de tous les associés si les statuts le prévoient. Mais ce nouveau mode de consultation ne peut intervenir pour l'approbation des comptes annuels, ou lorsque la réunion d'une assemblée est demandée par un ou plusieurs associés représentant au moins soit la moitié des parts sociales, soit à la fois le quart en nombre des associés et le quart des parts sociales.

2. LES NOUVELLES DISPOSITIONS FISCALES

Quelques avantages fiscaux sont concédés par la loi Madelin aux PME.

*** L'adhésion à une association ou à un centre de gestion agréé**

Adhérer à un centre de gestion agréé pour un commerçant ou un artisan, ou à une association agréée pour un membre d'une profession libérale, permettait de déduire des résultats professionnels le salaire du conjoint marié sous le régime de la communauté dans la limite de 24 fois le SMIC mensuel, soit environ 140 000 Francs pour 1994.

Cette limite est portée, pour les exercices ouverts à compter de 1994, à 36 fois le SMIC mensuel, soit environ 212 000 Francs actuellement.

*** Les frais de tenue de comptabilité**

Les personnes imposées dans la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux, ou dans la catégorie des bénéficiaires non commerciaux, dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les limites du forfait ou de l'évaluation administrative, mais qui ont opté pour un régime réel d'imposition, bénéficient d'une réduction d'impôt pour frais de tenue de comptabilité s'ils adhèrent à un centre (ou une association) de gestion agréé.

Le montant maximal de cette réduction d'impôt est porté de 4 000 Francs à 6 000 francs à compter de l'imposition des revenus de 1994.

*** La réduction d'impôt pour dépenses de formation**

S'ils sont imposés dans la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux selon le régime du réel, les chefs d'entreprises individuelles et les associés de sociétés de personnes peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt pour leurs dépenses de formation. Cette réduction était jusqu'alors de 35 % de l'excédent des dépenses engagées une année par rapport à une autre, sans pouvoir dépasser 5 000 Francs.

A compter des exercices ouverts en 1994, et durant trois ans, la réduction d'impôt est fixée à 35 % des dépenses annuelles, et non plus de l'excédent des dépenses d'une année sur l'autre ; le montant maximal de ces dépenses est porté à 10 000 Francs et les dépenses engagées au profit du conjoint collaborateur (un stage d'informatique par exemple) y ouvrent droit, ce qui n'était pas le cas auparavant.

*** L'abattement sur les revenus de capitaux mobiliers**

Le bénéfice de l'abattement de 8 000 francs pour une personne seule ou de 16 000 Francs pour un couple marié, sur certains revenus de capitaux mobiliers est étendu aux revenus de parts de SARL lorsque les titulaires des parts ne détiennent pas plus de 35 % du capital.

Cette extension ne remet pas en cause l'avoir fiscal lié aux dividendes qui vient en déduction de l'impôt sur le revenu à payer.

**** Les pertes en capital des créateurs d'entreprise***

Lorsqu'une société, soumise à l'impôt sur les sociétés, constituée à compter du 1er janvier 1994, vient à se trouver en cessation de paiement dans les 5 ans qui suivent, les personnes qui avaient souscrit en numéraire à son capital peuvent déduire de leur revenu global les pertes subies.

Ces pertes sont déductibles dans la limite de 100 000 Francs pour une personne seule, ou de 200 000 Francs pour un couple marié.

ANNEXE 6 : LA LOI DE ROBIEN (11 juin 1996)

La loi relative à l'incitation à l'aménagement et à la réduction conventionnels du temps de travail, dite loi de Robien, comporte deux volets : un volet offensif, visant à créer des emplois, et un volet défensif, visant à maintenir des emplois.

* Le volet offensif repose sur la réduction d'au moins 10 % de la durée du travail dans les entreprises signataires au préalable d'un accord de branche ou d'un accord d'entreprise, ainsi que d'une convention avec l'Etat.

Cette réduction s'entend dans un cadre hebdomadaire, mensuel ou annuel.

Les entreprises s'engagent en outre à embaucher, dans un délai d'un an, des salariés supplémentaires dans une proportion de :

- 10 % de l'effectif moyen pour une réduction du temps de travail de 10 %,
- 15 % de l'effectif moyen pour une réduction du temps de travail de 15 %.

En contrepartie, l'Etat accorde une aide correspondant à un allègement des cotisations patronales de Sécurité Sociale selon les modalités suivantes :

- si le taux de la réduction du temps de travail et des embauches est de 10 % : allègement de 40 % la première année, et 30 % les 6 années suivantes,
- si le taux de la réduction du temps de travail et des embauches est de 15 %, allègement de 50 % la première année, et 40 % les 6 années suivantes.

L'allègement des cotisations concerne les salariés qui entrent dans le cadre du nouvel horaire collectif et les salariés nouvellement embauchés.

* Le volet défensif a pour objectif d'éviter des licenciements économiques.

Il suppose que l'entreprise ait conclu un accord d'entreprise, précisant notamment le nombre d'emplois maintenus, ainsi qu'une convention avec l'Etat.

L'accord prévoit la réduction d'au moins 10 % de la durée du travail dans un cadre hebdomadaire, mensuel ou annuel.

Cette réduction collective du temps de travail constitue l'une des mesures du plan social, et doit permettre le maintien d'un volume proportionnel d'emplois.

En contrepartie, l'Etat accorde une aide correspondant à un allègement des cotisations patronales de Sécurité Sociale selon les modalités suivantes :

- si le taux de la réduction du temps de travail est de 10 %, allègement de 40 % la première année, et 30 % les 6 années suivantes,
- si le taux de réduction du temps de travail est de 15 %, allègement de 50 % la première année, et 40 % les 6 années suivantes.

L'allègement des cotisations concerne les salariés qui ont réduit leur temps de travail en application de l'accord, et dont l'emploi est maintenu.

ANNEXE 7 : LE PLAN PME POUR LA FRANCE**Gouvernement Juppé (novembre 1995)****FACILITER LE FINANCEMENT ET LA CONSTITUTION DE FONDS PROPRES**

1. La création d'une véritable Banque de Développement des PME.
2. Audit sur l'efficacité des aides publiques aux entreprises.
3. Lancement d'une réflexion sur la réforme du cadre législatif des interventions économiques des collectivités en faveur des entreprises.
4. La réduction de 1,5 % du taux minimum des prêts des régions aux entreprises.

ADAPTER PROGRESSIVEMENT LA FISCALITÉ DES ENTREPRISES

5. L'abattement de 50 % sur la valeur des entreprises transmises à titre gratuit.
6. L'autorisation du cumul de la réduction initiale d'impôts avec la déduction de moins-values éventuelles constatées au bout de 5 ans pour les placements effectués au titre de la Loi Madelin.
7. L'extension des avantages fiscaux liés aux fonds communs de placements à risques pour les investissements en actions d'entreprises introduites au nouveau marché boursier.
8. La réduction de 33 % à 19 % du taux de l'IS, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 MF, pour la partie du bénéfice incorporé au capital, dans la limite de 200 000 francs.
9. La création de nouvelles règles fiscales pour encourager le développement de fonds d'investissement dédiés aux PME qui souhaitent ouvrir leur capital à des partenaires spécialisés.
10. La baisse de 11,8 % à 9 % du taux du droit d'enregistrement d'Etat sur les mutations à titre onéreux des fonds de commerce.
11. En matière fiscale, l'instauration de délais impératifs et brefs pour

répondre à différents problèmes de fait soumis par une entreprise : création, amortissement exceptionnel, crédit d'impôt recherche, transmission.

SIMPLIFIER ET CLARIFIER LES RELATIONS AVEC LES ADMINISTRATIONS ET LES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

12. L'augmentation du seuil de remise des pénalités en cas de première infraction à l'Urssaf.
13. Le paiement de pénalités par les Urssaf sur les trop perçus en cas d'erreur de recouvrement.
14. L'atténuation des effets financiers du franchissement du seuil de 10 salariés.
15. L'examen de l'introduction de la notion de patrimoine d'affectation.
16. La mission de réflexion sur la réforme du droit des sociétés.
17. Le regroupement des organismes de simplification des formalités des entreprises.
18. Le droit de refuser une information ayant déjà fait l'objet d'une publicité légale et la communication de plusieurs originaux d'un même document.
19. Dans le domaine du droit du travail, l'administration disposera d'un délai maximum de 8 jours pour se prononcer sur les décisions requises pour les heures supplémentaires, les horaires variables et les dépassements d'horaire journalier.
20. Pour les établissements classés, la suppression de la prorogation des délais impartis, sauf pour une liste d'établissements particulièrement sensibles.
21. La réforme des marchés publics.
22. La simplification des règles en matière de délais de paiement.

23. L'accès en 1996 des collectivités locales à une enveloppe de prêts CODEVI.

24. La baisse de 1 % des tarifs d'EDF pour les PME

MORALISER LA CONCURRENCE

25. La suppression des déréférencements abusifs.
26. La rénovation des règles de facturation pour faciliter la détermination du seuil de revente à perte.
27. La sanction des prix de vente abusivement bas.

28. L'obligation de tenir des comptabilités distinctes pour les activités privées des monopoles publics.

29. L'encadrement plus strict du paracommercialisme.

REFORMER L'URBANISME COMMERCIAL

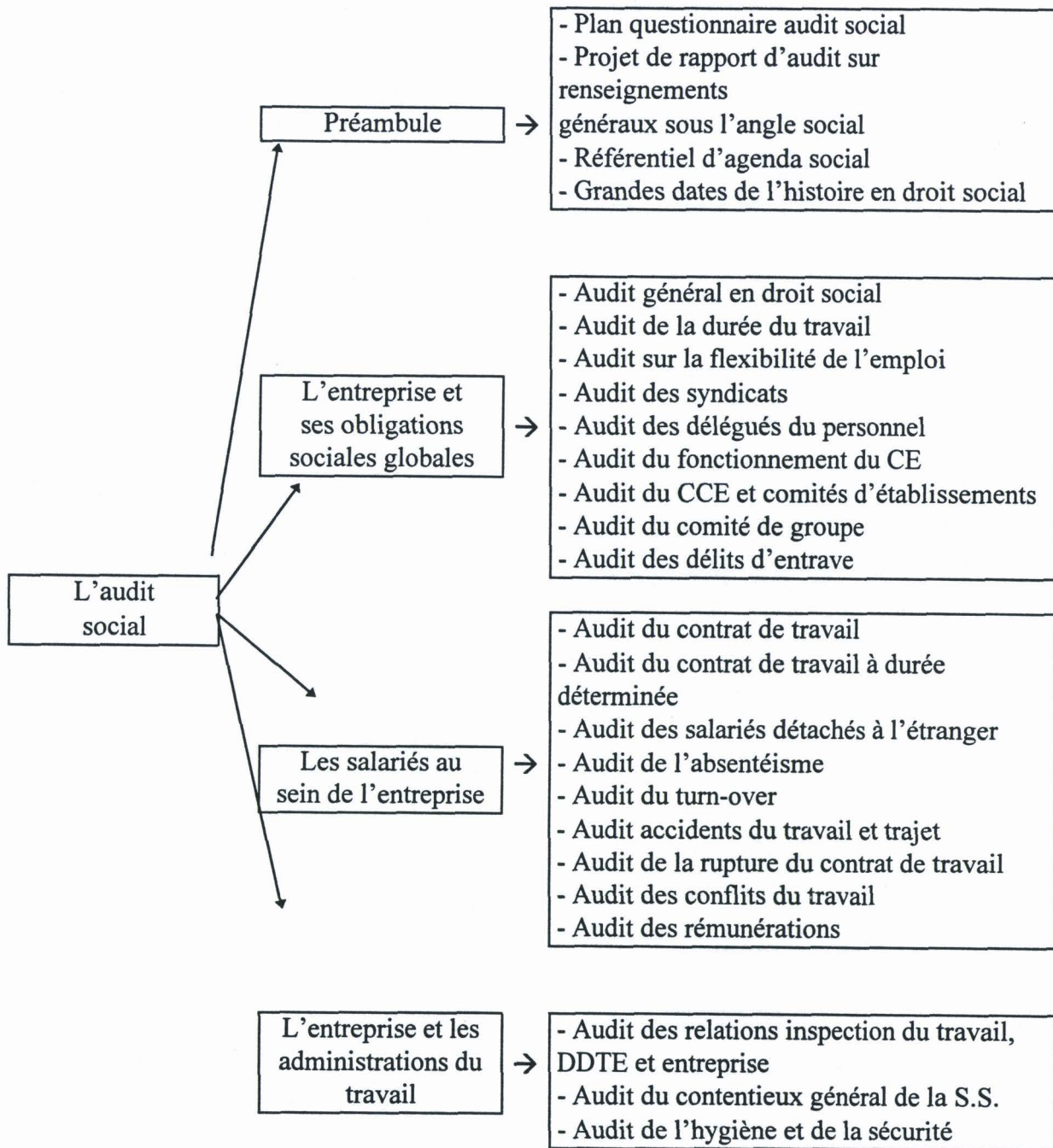
30. L'abaissement à 300 m² des seuils d'autorisation préalable pour toute nouvelle implantation commerciale.
31. L'obligation de soumettre à enquête publique préalable les nouvelles implantations de plus de 6 000 m².
32. La modification de la composition des commissions départementales d'équipement commercial.
33. L'alourdissement des sanctions frappant les dépassements de surface et les implantations sauvages de surfaces commerciales.

MESURE DE PORTÉE GÉNÉRALE

34. Institution d'une conférence annuelle des PME.

ANNEXE 8 : L'AUDIT SOCIAL

1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE⁹⁶



⁹⁶ Ravalec J.P., op. Cit.

2. LES PRÉAMBULES DE L'AUDIT SOCIAL

Une mission d'audit social débutera par la collecte des documents sociaux nécessaires pour élaborer le questionnaire d'audit général.

*** Les informations et documents sociaux généraux**

Le Comité d'Entreprise	Membres actuels Anciens membres Documents remis Contentieux éventuels
Les Délégués du Personnel	Actuels Contentieux éventuels
Les Organisations Syndicales	Délégués syndicaux Représentants au Comité d'Entreprise Section Syndicale
Le CHSCT	Composition Procès-verbaux des délibérations
Les Obligations Sociales	Bilan social Droit d'expression des salariés Négociations annuelles
Le Personnel	Effectifs Organigramme Règlement intérieur Organisation du temps de travail Contrats de travail Caisses de retraite Conflits collectifs Contentieux individuels Masse salariale
La Sécurité sociale	Litiges en cours
Les Autorités Administratives	Inspections effectuées Procès-verbaux d'infractions
Les registres et affichages obligatoires	

*** L'audit général en droit social****Registres, documents et affichages généraux****Rapports collectifs**

Délégués du personnel
Comité d'Entreprise
Délégués syndicaux
Expression des salariés

Relations individuelles

Contrats de travail

Formation professionnelle

Respect des règles en vigueur
Différents types de formation dispensées
Existence d'objectifs de formation
Existence d'un véritable projet de formation

3. LES OBLIGATIONS SOCIALES GLOBALES**AUDIT DE LA DURÉE DU TRAVAIL ET DE SON AMÉNAGEMENT**

Organisation générale de la durée du travail.

Durée journalière du travail.

Durée hebdomadaire du travail.

Travail de nuit.

Fixation de l'horaire de travail.

Heures supplémentaires.

Durée maximale du travail.

Repos compensateur.

Jours fériés.

Repos hebdomadaire.

La notion d'aménagement suppose que l'entreprise dispose dans le domaine d'une certaine souplesse, et qu'il lui est donc possible de faire des choix dont il conviendra d'apprécier la pertinence dans le cadre d'un audit d'efficacité.

Ainsi :

- L'entreprise a, dans les limites légales, choisi la voie du recours aux heures supplémentaires : l'arbitrage entre heures supplémentaires et emploi supplémentaire s'appuie-t-il sur des bases de calcul satisfaisantes ?
- Si la voie des heures supplémentaires a été abandonnée au profit d'une création d'emploi, a-t-on bien pris en compte les effets de seuil ?
- L'entreprise a largement eu recours aux heures supplémentaires. La loi du 19 juin 1987 permet un aménagement annuel des horaires qui peut faire l'objet d'une modulation. N'aurait-on pas pu éviter le paiement de certaines heures supplémentaires par une meilleure modulation en cours d'année ?

AUDIT DE L'EMPLOI ET DE SA FLEXIBILITÉ

Souplesse actuelles de la législation.

Applications dans l'entreprise.

Selon Peretti et Vachette⁹⁴, cet audit, pourtant juridique, peut donner lieu à une réflexion plus poussée sur la responsabilité de l'entreprise en matière d'emploi :

- responsabilité externe : nombre et qualité des emplois offerts,
- responsabilité interne : sécurité des emplois créés,
- responsabilité spécifique vis à vis des femmes, des jeunes, des handicapés...

L'auditeur analyse la conformité des pratiques aux dispositions réglementaires concernant par exemple les handicapés, mais aussi aux valeurs affichées par l'entreprise dans son projet ou ses déclarations.

AUDIT DU FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'ENTREPRISE

Commissions.

Local.

Heures de délégation.

Subvention de fonctionnement.

Subvention pour les oeuvres sociales.

Formation économique.

⁹⁴ Peretti J.M., Vachette J.L., Audit social, Editions d'Organisation, 1985.

AUDIT DU FONCTIONNEMENT DE LA DÉLÉGATION DU PERSONNEL

Réunions.

Circulation.

Affichage.

Réunions avec le personnel.

Local.

Heures de délégation.

AUDIT DES DÉLITS D'ENTRAVE

Délits d'entrave selon les textes.

Délits d'entrave dans la pratique.

Responsabilité pénale.

4. LES SALARIES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

AUDIT DU CONTRAT DE TRAVAIL

Conditions d'embauche.

Conclusion des contrats.

Exécution du contrat.

Suspension du contrat.

Modification du contrat.

Cessation du contrat.

AUDIT DU CONTRAT DE TRAVAIL A DURÉE DÉTERMINÉE

Licéité.

AUDIT DU CONTRAT DE TRAVAIL DU SALARIE DÉTACHE A L'ÉTRANGER

Nature des détachements.

Sécurité sociale.

Régime de retraite complémentaire.

Assurance chômage.

Situation fiscale.

AUDIT DE L'ABSENTÉISME

Définitions et causes.

Ratios.

Analyse.

Coût.

Contrôle.

Lutte contre l'absentéisme.

Coûts liés au fonctionnement			
Coûts nets de la perturbation		Coûts nets de la régulation	
En quantité	Marge nette x quantité de produits vendables perdus	Intérimaires	Prix de revient horaire x quantité
		Heures supplémentaires	Idem
En qualité	Fiche qualité	Remplacements et mutations	Idem
		Temps passé par la maîtrise en régulation	Idem
En délai		Versements aux absents de leurs salaires normaux	Idem
		Autres régulations	Idem
Total coûts perturbation		Total coûts régulation	
Coûts de la structure physique et de l'administration			
Coûts de la sous-activité		Coûts supplémentaires d'investissement et d'administration en régulation corrective	
Charges structurelles administratives (quote-part) et productives	x Niveau activité observée	Service du personnel	Investissement et fonctionnement
		Services techniques (méthodes)	Investissement et fonctionnement
	Niveau activité de référence	Service qualité	Investissement et fonctionnement
		Service entretien. Sécurité	Investissement et fonctionnement
		Autres services	Investissement et fonctionnement
		Total coûts de la structure physique et administrative	
Coût total du dysfonctionnement observé			

Fiche d'évaluation du coût de l'absentéisme

Tiré de Ravelec J.P., *Audit social et juridique, Guides Montchrestien*, 1986.

AUDIT DU TURN OVER

Définition.

Mesure.

Analyse.

Coût.

AUDIT DES ACCIDENTS DE TRAVAIL ET DE TRAJET

Définition.

Instruments de mesure.

Évolution.

Comparaison avec la branche d'activité.

Analyse des causes d'accidents du travail.

Coût des accidents.

Responsabilité pénale.

Formation à la sécurité.

AUDIT DU RÉGIME SOCIAL ET FISCAL DES INDEMNITÉS DE RUPTURE

Indemnités de licenciement.

Indemnités de départ à la retraite.

Dommages-intérêts alloués par les tribunaux.

AUDIT DES CONFLITS DU TRAVAIL

Conflits individuels.

Conflits collectifs.

Règlement des conflits collectifs.

AUDIT DES RÉMUNÉRATIONS

Fixation du salaire.

Négociations salariales.

Égalité professionnelle.

Charges fiscales et sociales.

Paiement des salariés.

DADS (Déclaration Annuelle des Données Sociales).

Intéressement, participation et actionnariat.

5. LES ADMINISTRATIONS DU TRAVAIL

AUDIT DES RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC L'INSPECTEUR DU TRAVAIL ET LA DIRECTION DÉPARTEMENTALE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Obligations vis à vis de l'Inspection du Travail.

Domaines d'intervention de l'Inspecteur du Travail en matière de contrôle.

Moyens d'action.

Recours.

AUDIT DU CONTENTIEUX DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Litiges relevant du contentieux général.

Pré-contentieux.

AUDIT DE L'HYGIÈNE ET DE LA SÉCURITÉ

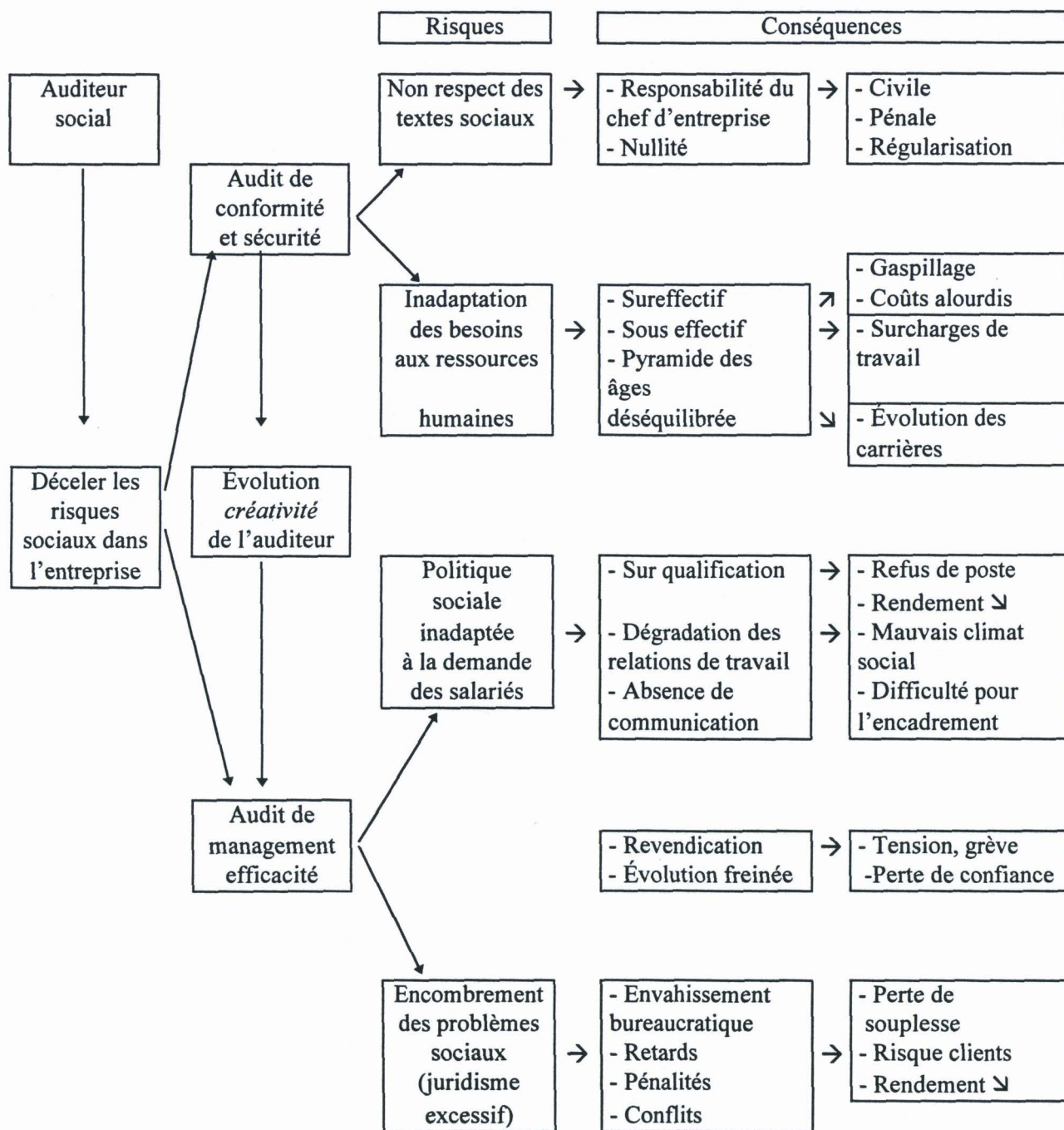
Observation des procédés et circuits de travail.

Mesures techniques.

Procédures et programmes d'action.

Source et causes de l'insécurité.

6. LES RISQUES SOCIAUX⁹⁵



⁹⁵ Ravalec J.P., op. cit.

CHAPITRE 2 :

LA PERCEPTION DU DROIT DU TRAVAIL : MEDIATISATION PAR LES CARACTERISTIQUES DES DIRIGEANTS ET DE LEURS ENTREPRISES

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.

Au cours de ce chapitre, nous allons donc d'abord signaler, grâce à une première démarche empirique, la diversité de la perception du droit du travail par les dirigeants de PME.

Nous montrerons ainsi que, pour l'action organisationnelle, la perception du droit est aussi importante que sa réalité objective.

Nous rappellerons que, dans les PME surtout, cette perception est fortement médiatisée par les caractéristiques des dirigeants et de leurs entreprises.

Nous reviendrons ainsi aux spécificités explicatives du terrain de la PME, et aux modèles de GRH qui y prévalent avant de nous pencher sur les dirigeants eux-mêmes, leurs personnalités, leurs expériences, et les typologies qui les caractérisent.

I. LA PERCEPTION DU DROIT DU TRAVAIL : L'ENQUETE DE TERRAIN

L'approche empirique que nous avons menée afin d'obtenir du terrain les premiers schémas d'analyse comporte deux étapes :

- l'enquête de repérage a servi à un premier aperçu,
- l'enquête élargie, au cours de laquelle ont été interviewés 132 dirigeants de PME, a abouti à une grille d'interprétation plus approfondie.

Nous rappelons que les aspects méthodologiques ont été développés dans le préambule.

Notre enquête a permis de construire une grille de lecture assortie d'une analyse organisée autour des points de rencontre, des points de divergence et des apports provenant des experts.

I.1. La construction de la grille de lecture

Issue de l'exploitation des entretiens réalisés lors de l'étude empirique, la grille de lecture agence les discours tenus par les dirigeants que nous avons rencontrés. Elle se situe dans une perspective gestionnaire, conformément à notre propre approche.

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 :

1. Le dirigeant est **distancié** par rapport au droit du travail qu'il considère comme une donnée de gestion, une variable "**neutre**". 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**.
2. 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**.

On peut la rapprocher de l'attitude qui cherche à "composer" avec les textes, telle qu'elle est proposée par Thévenet¹ et que nous présentons dans le chapitre 1.

3. 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 oeuvre. Son application est **réactive**.

Ce cas de figure recouvre les deux attitudes qui visent à "contenir" la loi ou à "s'y opposer"² (Cf. Chapitre 1).

* 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**.

Le dirigeant va s'appliquer à "profiter" du droit du travail³ (Cf. Chapitre 1).

¹ Thévenet M., La réforme d'une époque : l'expression des salariés, Revue Française de Gestion, N° 40.

² Thévenet M., op. cit.

³ Thévenet M., op. cit.

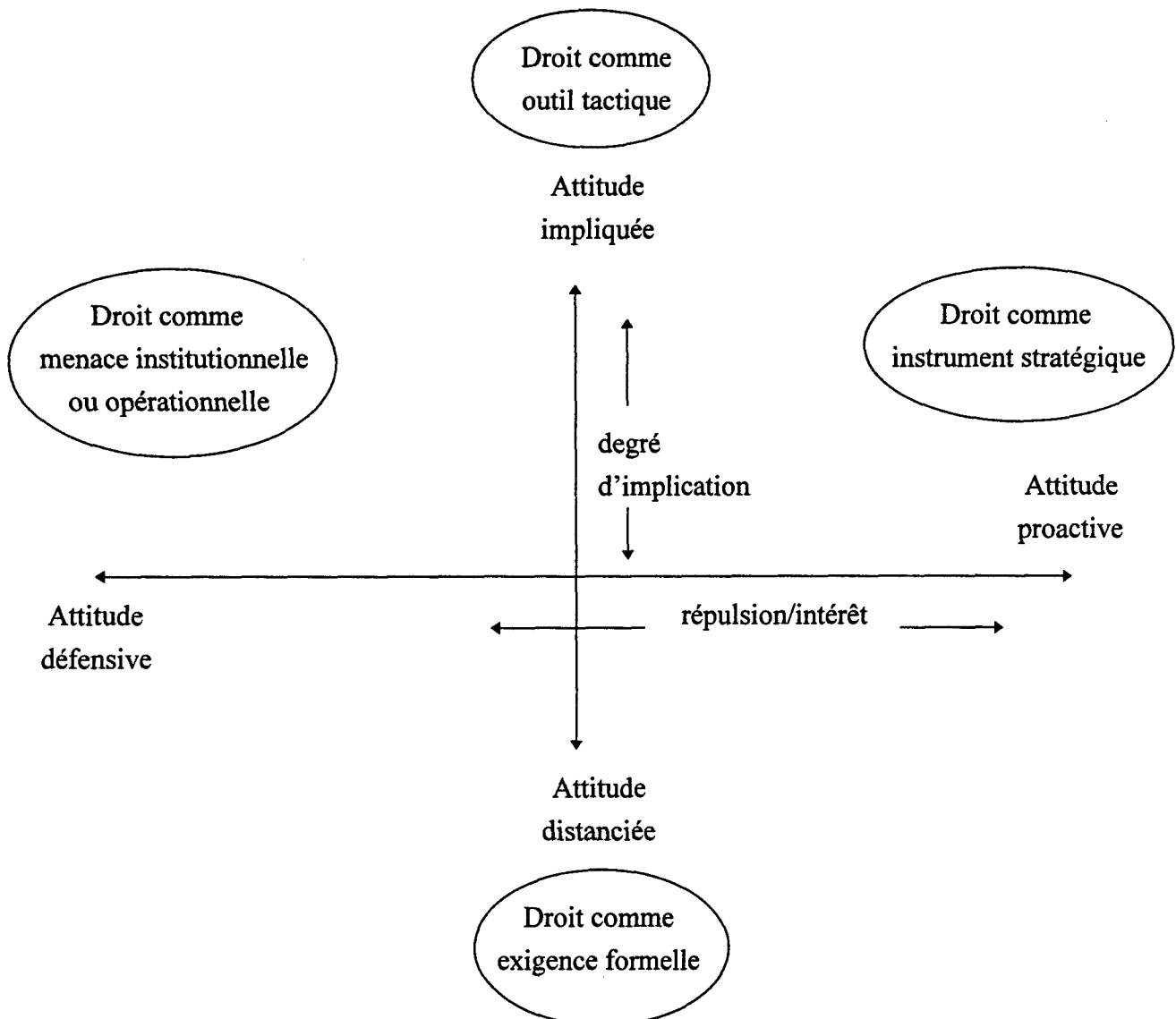


Figure 3 : Attitudes du dirigeant, à partir des idéaux-types⁴ dégagés par l'analyse de contenu

I.2. L'exploitation des entretiens

La présentation retenue reprend chaque type d'utilisation du droit.

I.2.1. La neutralité

La neutralité correspond donc à un droit du travail considéré comme une **donnée de gestion**, une variable qu'il faut intégrer dans sa prise de décision, ce qui fait dire à un dirigeant d'une

⁴ Chaque dirigeant participe de plusieurs idéaux-types selon les aspects du droit ; certains sont orientés plus nettement vers une conduite dominante ; d'autres vers une logique composite.

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".

PERCEPTION GLOBALE

= Donnée de gestion

. "Le droit du travail n'est pas une préoccupation de base. Le plus important, c'est le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise".

. "Le droit du travail est plutôt une donnée qu'un moyen".

Tableau 6 : Utilisation du droit du travail, LA NEUTRALITE

I.2.2. La menace

Le droit menaçant s'incarne par le biais des contraintes, réelles ou ressenties comme telles, pesant sur le chef d'entreprise et des interventions ou ingérences extérieures, vécues comme autant d'atteintes à la liberté.

La menace que représente le droit du travail peut revêtir plusieurs formes :

LA PERCEPTION GLOBALE

C'est, selon ce dirigeant d'une société d'installation téléphonique de 39 salariés, "une contrainte incompatible avec le pouvoir du chef d'entreprise".

"Le droit du travail, c'est tout ce qui empêche une PME de travailler", renchérit 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".

Il est devenu tellement complexe qu'il n'est plus possible de l'utiliser : "On en est esclave". Et c'est "parce que tout est fait pour écoeuérer les chefs d'entreprise en complexifiant le droit du travail à l'extrême, que ceux-ci ne s'y intéressent plus".

LE COUT

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".

L'EMPLOI

La rigidité qui caractérise les contrats à durée déterminée et le travail temporaire, principalement au niveau de leur durée, fait l'objet de bien des récriminations.

LE TEMPS DE TRAVAIL

Ce qui apparaît comme le plus difficilement admissible en matière de temps de travail, c'est le manque de flexibilité des services de l'emploi, qui restent sourds aux demandes d'assouplissement des employeurs, même lorsque le personnel est d'accord. Les dirigeants citent, par exemple, le strict contingentement des heures supplémentaires. Par ailleurs, la gestion administrative (sans parler de son coût) du repos compensateur est ressentie comme un véritable poids.

LE LICENCIEMENT

Le licenciement est assimilé 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 pesante⁵.

Un dirigeant tient cependant un langage paradoxal puisqu'il voit dans la procédure de licenciement une opportunité en ce sens qu'elle est si lourde et difficile qu'elle en devient dissuasive et pousse ainsi l'employeur à tout faire pour garder son personnel plutôt qu'à s'en séparer.

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

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.

⁵ En ces temps de chômage massif et de licenciements banalisés, on ne peut que s'étonner de la pérennité d'un discours que les faits ont tendance à infirmer.

L'INSPECTEUR DU TRAVAIL

Méfiant, voire hostile par principe à l'égard des entreprises, l'Inspecteur du Travail n'adapte pas son niveau d'exigence aux diverses contraintes des entreprises. Certains dirigeants estiment qu'il se montre souvent tâtilon, parfois de façon démesurée, vis à vis des PME.

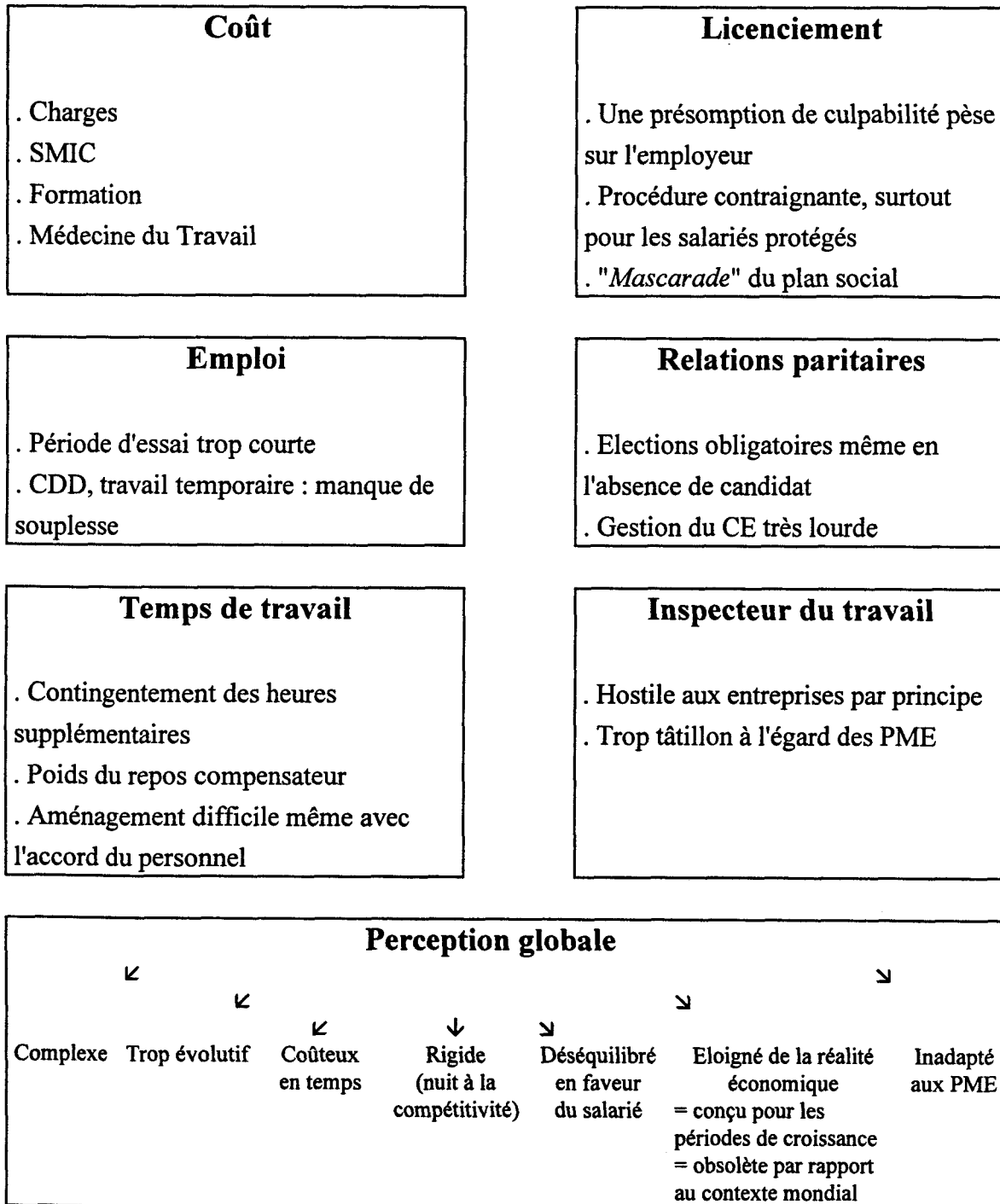


Tableau 7 : Utilisation du droit du travail, LA MENACE

I.2.3. L'opportunisme tactique

Le Droit du travail devient tactique quand le dirigeant a conscience qu'il possède des failles à repérer et exploiter dans le cadre d'une adaptation des textes à son profit.

Cette optique se rencontre au niveau de la compréhension globale, d'une part, mais aussi de thèmes plus ciblés comme l'emploi, le temps de travail et les relations paritaires.

LA PERCEPTION GLOBALE

"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".

La palme de l'utilitarisme, et de la formule choc, revient à ce patron qui déclare: "le droit du travail c'est un peu comme des prières. On en fait quand on a des em..... !"

L'EMPLOI

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'emploi⁶ : 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.

⁶ C'est le célèbre « effet d'aubaine » souvent dénoncé.

LE TEMPS DE TRAVAIL

C'est là le règne de l'"accord maison" que l'on peut abondamment illustrer :

- * depuis le non respect des textes sur le repos compensateur, sans autre forme de contrepartie,
- * en passant par le système de la banque d'heures, pour mettre en réserve les heures supplémentaires, récupérées sans majoration,
- * en passant également par l'aménagement des dispositions relatives à la durée conventionnelle du travail, avec une contrepartie de congés supplémentaires,
- * jusqu'à l'accord prévoyant l'octroi de dix jours de congés en "basse période" contre le travail le samedi en "haute période".

LES RELATIONS PARITAIRES

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 ?

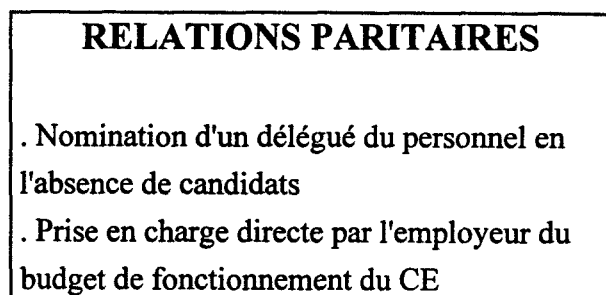
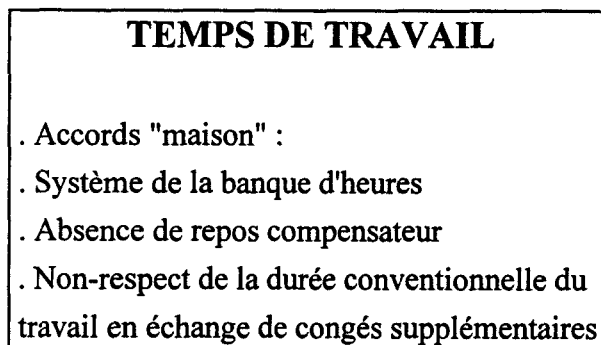
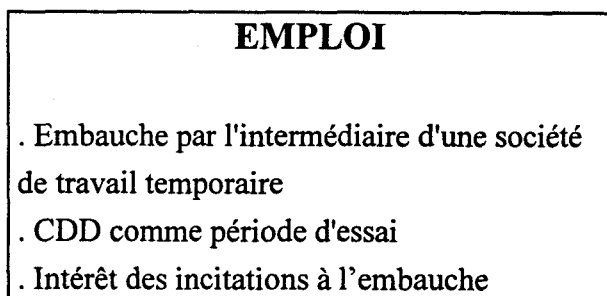
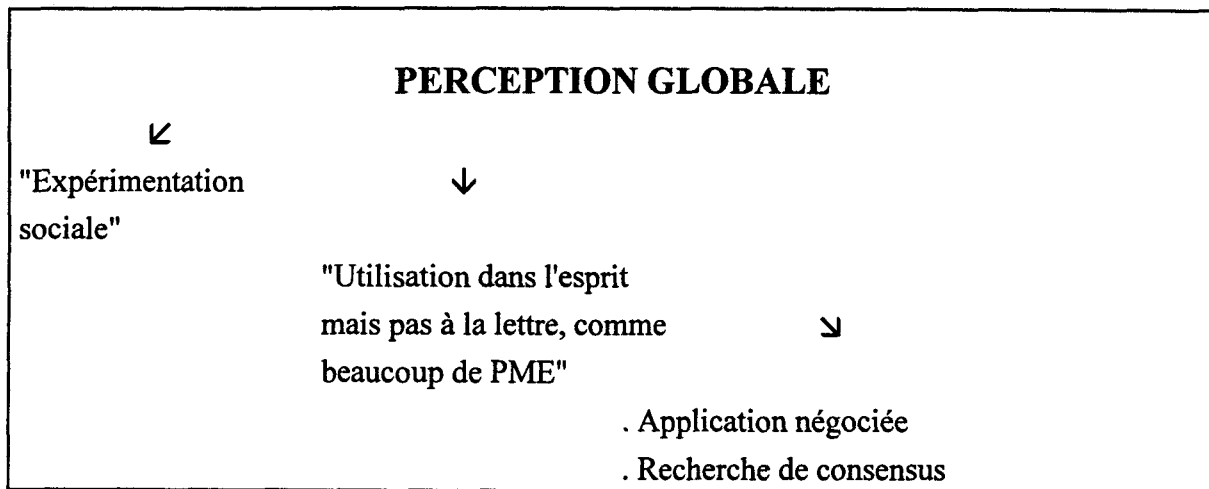


Tableau 8 : Utilisation du droit du travail, l'opportunisme tactique

I.2.4. La réflexion stratégique

Quand le droit du travail offre au dirigeant d'entreprise des opportunités susceptibles d'améliorer sa gestion des Ressources Humaines et donc de faire évoluer le fonctionnement de son entreprise, il prend alors une dimension stratégique.

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, le mode de rémunération, la gestion de l'emploi, l'aménagement du temps de travail, les relations paritaires ou les relations avec l'Inspecteur du Travail.

LA PERCEPTION GLOBALE

"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.

* L'équilibre entre les entreprises

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.

* L'équilibre entre l'employeur et les salariés

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 poing 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".

** Le besoin d'éthique*

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 oeuvre trop simple du droit du travail".

LA FORMATION

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".

D'ailleurs, le premier intéressé est parfois le dirigeant lui-même.

Certains patrons regrettent cependant que la formation ne puisse pas donner lieu à l'instauration d'un lien plus objectif entre le salarié et l'entreprise⁷.

LA REMUNERATION

Que ce soit pour simplifier la gestion, par le biais de conventions de forfait, ou pour renforcer la motivation des salariés au moyen de la participation aux résultats de l'entreprise et de l'intéressement, les chefs d'entreprise trouvent dans le droit du travail des opportunités dont ils savent tirer parti pour concevoir les politiques de rémunération adaptées à leur situation.

⁷ La bonne volonté imprudente peut entraîner certains excès : "Quand j'ai eu dépensé 50 000 Francs pour former un employé, il m'a dit "Au revoir et merci !". Il s'agit ici d'un cas exemplaire de méconnaissance de la loi, de "défalcation" par rapport aux textes, puisque l'employeur peut, en matière de formation, se protéger par la clause de dédit-formation.

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

Outre son impact sur la motivation du personnel, un système de rémunération modulable a une fonction de gestion, puisqu'il est mis en place pour que "ce ne soient pas les escargots qui donnent le rythme".

LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES MODES D'INSERTION

Dans le choix qu'ils font des modalités d'insertion dans l'entreprise, les employeurs ont des mobiles divers :

* notons l'exception d'une entreprise qui recourt au contrat à durée indéterminée de façon systématique et l'utilise comme outil de motivation. Son P.D.G. estime que "l'esprit d'entreprise ne peut s'acquérir dans le cadre d'une collaboration limitée dans le temps",

* certains chefs d'entreprise voient dans le contrat de travail "la référence pour formaliser les obligations du salarié et ainsi protéger l'entreprise : obligation de discrétion, de réserve, clause de non-concurrence".

L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

L'opportunité de gestion est ici illustrée par la possibilité de conclure des accords de modulation, particulièrement fructueux pour les entreprises sous-traitantes qui sont soumises aux contraintes de gestion en flux tendus de leurs donneurs d'ordre.

"Notre accord sur l'aménagement du temps de travail a créé des emplois et a permis l'abaissement de la durée du travail à 33 heures 30".

Les effets positifs de la loi de Robien n'apparaissent pas ici dans la mesure où notre enquête a été réalisée avant qu'il ne soit possible de tirer un premier bilan de l'application de ces dispositions.

LES RELATIONS PARITAIRES

Ouverture vers un meilleur climat social, les relations paritaires sont, dans une démarche stratégique, parées de bien des vertus.

**** Instrument de sensibilisation***

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".

**** Instrument de dialogue et de négociation***

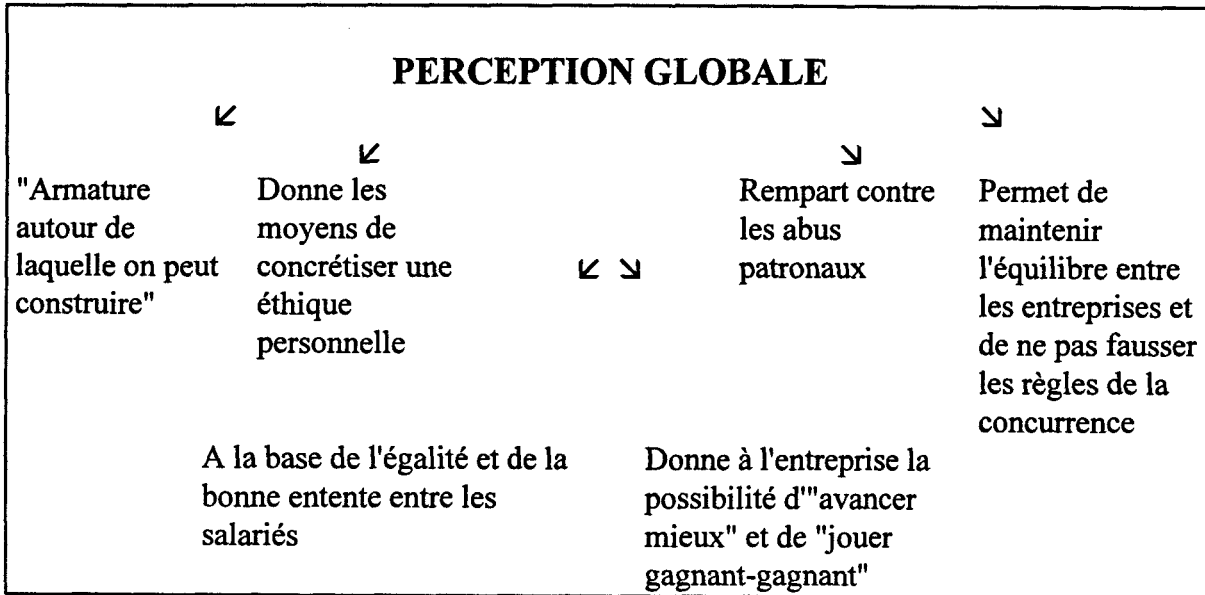
"Avec les instances représentatives du personnel, le chef d'entreprise est doté d'interlocuteurs officiels et mandatés avec lesquels il peut dialoguer et négocier.

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 !".

LES RELATIONS AVEC L'INSPECTEUR DU TRAVAIL

En cas de difficulté, l'Inspecteur du Travail sait être "un recours précieux et apporter un éclairage objectif pour interpréter un texte".



FORMATION

- . "Elément essentiel de la croissance de l'entreprise"
- . Monnaie d'échange

EMPLOI

- . Intérêt des incitations à l'embauche
- . Référence pour "formaliser les obligations et protéger l'entreprise" (discrétion, réserve, non concurrence)

INSPECTION DU TRAVAIL

- "Recours précieux"
- "Eclairage objectif"

TEMPS DE TRAVAIL

- . Aménagement et réduction du temps de travail

RELATIONS PARITAIRES

- . "Il faut des syndicats pour faire bouger les choses"
- . "C'est un moyen de dialogue constructif"

REMUNERATION

- . Intéressement comme élément de motivation
- . Forfaitisation comme élément de simplification

Tableau 9 : Utilisation du droit du travail, la STRATEGIE

La figure suivante propose une synthèse des différentes attitudes.

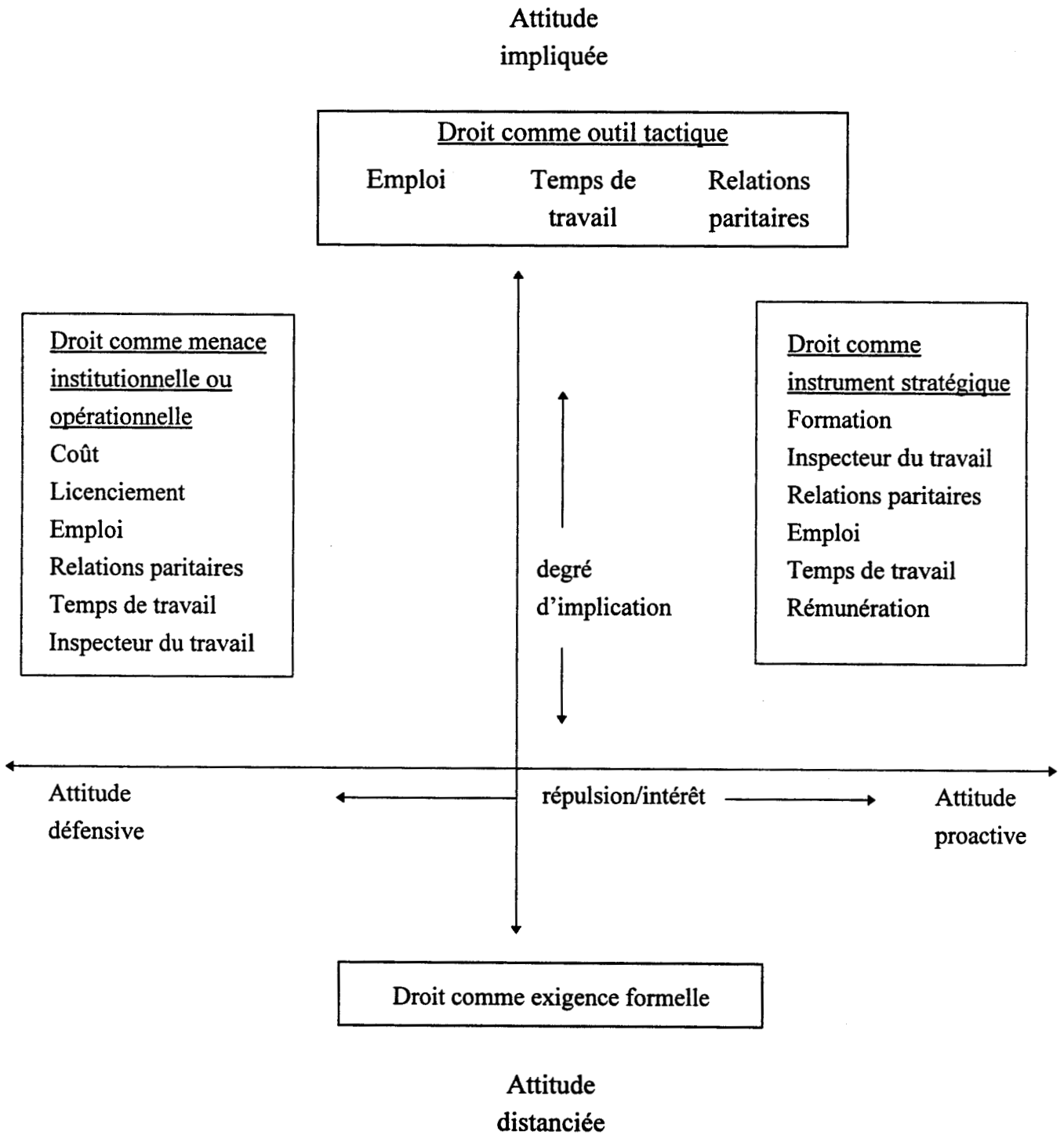


Figure 4 : Enquête de terrain
Grille synthétique de l'utilisation du droit du travail

ILLUSTRATION 2 : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT

EFFECTIF : 162

L'approche de ce dirigeant est intéressante car elle est tout à fait diversifiée. Sur un plan global, le droit du travail est une nécessité. C'est un apport de solutions notamment en matière de relations syndicales.

"Si tout allait bien, nous n'aurions pas besoin des syndicats. Il nous faut reconnaître qu'il en faut pour faire bouger les choses. Ici, nous sommes bien servis, car nous n'avons qu'un syndicat et c'est la C.G.T. En fait, c'est **un moyen de dialogue** et pas une contrainte, car il règne une bonne entente due en partie à la fidélisation de notre personnel".

Ce sentiment est renforcé par le fait que l'application du droit du travail dans la gestion de l'entreprise est basée sur la "convention collective qui est bonne, honnêtement".

L'aspect stratégique du droit du travail apparaît principalement au niveau de la formation dont l'objectif est "soit d'apporter un plus au chauffeur, soit d'améliorer la qualité". Le dirigeant insiste en effet nettement sur le fait "qu'il ne faut pas oublier que **le chauffeur a un rôle d'ambassadeur de la société auprès du client**. Le critère d'attribution est le besoin propre de la société, puis les demandes du personnel, sa motivation... Ça n'a donc rien d'une contrainte et nous sommes toujours au-dessus du budget".

En revanche, la dimension contraignante émerge dès qu'il est question de temps de travail et de licenciement, particulièrement en matière de procédure. "Quant un chauffeur a fait une faute lourde, conduite en état d'ivresse par exemple, ce n'est pas évident de le licencier rapidement. Il y a là une carence de la procédure : il y a un peu trop de protection, cela devient trop long car il faut des négociations, des transactions. Attention, je ne parle pas des prud'hommes mais de la procédure en elle-même.

Le fait qu'un licenciement économique prive d'embaucher quelqu'un d'autre est également contraignant. Si on reprend une société et qu'à un poste il y a une personne nulle, on ne pourra pas la licencier et embaucher ensuite quelqu'un d'autre. Il faut alors ruser : écoeurer la personne ou mettre quelqu'un au-dessus d'elle afin de provoquer une démission forcée".

La position du dirigeant sur des thèmes spécifiques du droit du travail, à savoir les modes d'insertion (introduits sous la forme "Sous quel type de contrat avez-vous réalisé vos dernières embauches ? ") et l'aménagement du temps de travail nous permet d'affiner notre compréhension.

*** Les modes d'insertion**

Ils sont de deux types :

- soit des embauches définitives : contrat à durée déterminée renouvelable en prévision d'une embauche, ou embauche directement à durée indéterminée avec une période d'essai,
- soit des contrats à durée déterminée renouvelés chaque année pour remplacer les chauffeurs en vacances,

"La politique de l'entreprise veut qu'on n'ait jamais recours à l'intérim car :

- on confie des véhicules à des inconnus et quelquefois il y a des accidents,
- on reçoit des demandes d'emploi tous les jours. On sélectionne et on répond pour les CDD pendant les vacances,
- les chauffeurs sont représentatifs pour la clientèle, il est important qu'ils soient souvent vus".

*** L'aménagement du temps de travail**

"Le transport n'est ni une banque, ni une assurance. Il faut être présent du matin au soir, le samedi.... Ce qui est contraignant pour nous, c'est l'obligation légale au niveau du temps de conduite. La loi veut que les chauffeurs aient des repos compensateurs à partir de 42 heures, mais c'est impossible. Ça n'est pas appliqué. On a droit à un dépassement d'horaire mais en mars-avril on aurait déjà dépassé le quota annuel. De plus dans ces heures, il n'y a pas uniquement des temps de conduite, il y a aussi des temps d'attente. Le temps de conduite ne doit pas dépasser 4 heures d'affilée. Il y a beaucoup d'heures supplémentaires qui affectent la rentabilité de l'entreprise".

ILLUSTRATION 3 : LE CAS D'UN AGENT GENERAL D'ASSURANCES***EFFECTIF : 18***

"L'entreprise est une équipe", telle pourrait être la devise de ce dirigeant qui a pris la succession de son père, avec pour objectif la valorisation de l'entreprise et de l'équipe, avant la sienne propre.

Il a une haute idée de son rôle de "patron", même s'il n'hésite pas à prendre quelques libertés avec les textes.

"Le règlement c'est le règlement, mais il ne doit pas être excessif. J'essaie de ne pas bafouer le droit du travail, mais je garde la possibilité de prendre des libertés avec lui, notamment pour être incitatif et innovant.

La législation sociale bride trop les gens et leurs rapports. Je crois plutôt à la convivialité, à "l'état d'esprit". Ça permet d'aller bien au-delà du droit du travail".

Ainsi, bien que n'y étant pas tenu, ce chef d'entreprise a mis en place une forme d'intéressement pour le moins "maison" et baptisée convention de participation.

Cette participation se concrétise par une attribution de points qui peut atteindre 20 % du salaire, minorée selon le nombre de jours d'absence sur l'année, quelle qu'en soit la raison (hors congés annuels) et affectée d'un coefficient personnel, décidé par le chef d'entreprise lui-même, et oscillant entre 0,80 et 1,30.

Ce dernier estime en effet que "quelque soit le motif de l'absence : formation, maladie, maternité, accident du travail même, cela nécessite remplacements, surcharge de travail pour les autres et amenuisement de la qualité du travail ou de la réponse à la clientèle. Le but n'est donc pas de pénaliser l'absent, mais de récompenser le présent, celui qui fait l'effort pour améliorer la situation par rapport à ce qu'elle aurait pu être".

De la même façon, quand les affaires sont bonnes et que le suivi des dossiers est performant, le dirigeant "n'hésite pas à octroyer des congés supplémentaires" et en revanche, en cas de suractivité ou de retard, il fait appel au travail supplémentaire, sans contrepartie financière.

Son principe fondamental est que "ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour le personnel. Un bon salarié est celui qui a compris cela. Il y a trop de travail, de projets, de recherche et de développements à réaliser pour perdre du temps dans la législation sociale".

A l'appui de ses propos, il cite ses pratiques de management : "ayant plus de dix salariés, j'ai dû désigner un délégué du personnel, puisque personne ne voulait se présenter. Celui-ci a donc été élu au second tour, car il n'y a pas besoin de syndicat. De toute manière, **il n'y a jamais eu de conflit social, et il ne peut pas y en avoir.** Les conflits ne peuvent être que personnels, et je les règle au fur et à mesure, et toujours en m'appuyant sur le personnel. Cela est dû à l'implication du personnel dans l'ambiance et la culture de l'entreprise. On n'a pas le droit de jouer avec l'ambiance. Mon rôle n'est plus de faire des clients mais d'apporter mon savoir aux membres de l'équipe. Ceci me permet d'ailleurs de prendre du recul et me donne d'autant plus d'autorité, que ce soit envers le personnel ou envers les clients".

ILLUSTRATION 4 : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE MECANIQUE GENERALE***EFFECTIF : 130***

Ce chef d'entreprise a repris il y a dix ans la société qui l'employait et lui a fait connaître un développement spectaculaire. Sa vision globale du droit du travail oscille entre risque et neutralité.

"Dans le temps, le droit du travail représentait la base de la connaissance du monde du travail, et sa compréhension en était simple, car logique et évidente pour qui voulait travailler. Il n'en est plus de même aujourd'hui où le droit du travail semble être devenu un pouvoir à part entière".

En effet, le droit du travail est "une obligation et il faut s'y conformer. C'est la base même du travail et on ne peut faire autrement que de s'y conformer. Mais le rapport avec la gestion s'arrête là. On n'embauche ni ne débauche pour faire du droit du travail, mais pour travailler. Or aujourd'hui, on assiste à une volonté d'inverser les rôles. Le droit du travail est un droit, soit, mais pas une fin en soi. Ce n'est pas un moyen de gestion en tant que tel. Ce qui est inadmissible, c'est que ça en devienne un. Les gouvernements ont un rôle à jouer, notamment dans la lutte contre le chômage, mais transforment souvent le droit du travail en moyen de gérer, et non la gestion de l'entreprise comme moyen de régler le chômage. C'est parce que les entreprises sont en difficulté qu'elles recourent au chômage, et non le contraire. Un exemple : le licenciement pour raison économique va obliger l'entreprise à reclasser le personnel. Le taux de chômage dans le bassin est de plus de 24 %. Comment peut-on prétendre reclasser les gens, et où ?

C'est une mascarade. On va ainsi rejeter toute la faute sur les entreprises. Il faut un peu plus de courage, et arrêter de faire passer les patrons pour des ogres. Je suis fier d'être patron car cela demande plus que du courage pour agir".

Et ce patron de dénoncer "des monstruosité qui ne devraient pas être tolérées. C'est vraisemblablement parce que tout est fait pour écoeurer les chefs d'entreprise du droit du travail en le complexifiant à l'extrême que ceux-ci ne s'y intéressent pas. Le droit du travail est devenu une affaire de spécialistes, afin d'en faire un champ clos dont les acteurs jouent entre eux, sans plus se préoccuper du sens ultime : l'entreprise et son fonctionnement.

L'exemple le plus frappant et le plus inadmissible est le droit sur les heures supplémentaires et les repos compensateurs associés.

Je fabrique pour 1 heure à 100 Frs et elle me revient à 300 sans que j'y puisse rien. Car si l'heure supplémentaire a été effectuée, c'est qu'en général le travail réalisé auparavant a été insuffisant. Donc d'accord pour régler le surplus de temps nécessaire à l'ouvrier pour terminer son travail, mais pas à ce prix. Car qui va payer à l'entreprise ce surplus ?

Et ce n'est qu'une partie du problème, car il y a ensuite la gestion du repos compensateur, ce qui est loin d'être évident et qui a un coût horrible.

Notons bien qu'il faut être légaliste mais pas fou, tout en sachant que c'est sur le client qu'il faut gagner, pas sur le salarié qui est après tout partie intégrante de l'entreprise".

Ceci lui permet d'enchaîner sur des éléments plus positifs à ses yeux : "Pour l'instant il n'y a pas de syndicat dans mon entreprise, et c'est très bien comme ça. J'ai un Comité d'Entreprise très raisonnable, compréhensif. Il réagit en gestionnaire et non en critique. Ceci est dû à ma volonté de responsabiliser mon personnel, et pas seulement sur sa machine ou son ordinateur".

A la question relative aux modes d'insertion dans l'entreprise, la réponse apportée penche nettement du côté de l'"utilisation maison" du droit du travail : "La généralité est le CDD de 3 mois. Tout le monde a été embauché de cette façon. On n'a pas le droit à l'erreur lorsqu'on choisit une personne pour en faire un collaborateur. Et tout le monde a son importance, de la standardiste au directeur. Chacun d'eux est une image de l'entreprise, et l'entreprise est aussi jugée à travers ses femmes et ses hommes. Le contrat est ensuite reconduit pour une autre période de 3 mois, ou modulé, refait sur une autre base (6 mois, 1 an...). La durée est déterminée aussi longtemps qu'on le peut, mais toujours en accord avec le salarié.

Bien sûr celui-ci préfère le CDI, et être titularisé le plus vite possible. Mais le choix réside dans la prolongation du contrat, avec une espérance de travail jusqu'à.... ou finir tout de suite".

"En résumé, le droit du travail n'est pas la préoccupation principale ni de l'entreprise, ni du personnel. L'énergie doit servir à trouver du travail. C'est ça la préoccupation principale des entreprises à l'heure actuelle, c'est ça la véritable gestion des ressources humaines. La gestion du droit du travail n'est qu'une des composantes de l'utilisation des moyens de production, et il ne faut pas confondre les deux".

ILLUSTRATION 5 : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE POMPES FUNEBRES***EFFECTIF : 21***

La spécificité de cette entreprise tient dans le parcours de son dirigeant, que rien ne destinait à travailler dans les pompes funèbres. C'est le chômage qui l'a conduit à son poste actuel. Et la fonction de délégué syndical qu'il occupait chez son employeur précédent explique peut-être en partie sa vision personnelle du droit du travail.

"Le problème est de motiver le personnel à son travail afin de permettre le développement de l'entreprise, de sa richesse et donc sa pérennité".

Le droit du travail contribue largement aux dysfonctionnements, comme aux améliorations du processus économique.

Le droit du travail doit donc être utilisé avec énormément de discernement, un peu comme le balai du magicien dans Fantasia. Il est capable du meilleur mais aussi du pire, car il est rigide et s'emballé facilement.

La difficulté vient de ce qu'on ne l'utilise plus. Paradoxalement, le droit du travail a tellement évolué, a été tellement porté aux nues que d'outil de gestion il est devenu LA gestion en tant que telle. On ne l'utilise donc plus, on en est esclave.

Le droit du travail n'est plus l'outil qui permet aux salariés de revendiquer leur existence, leur reconnaissance en tant que citoyens dans l'entreprise, mais ce qui organise leur dépendance.

De même, pour l'employeur, du moyen de réguler l'évolution de l'entreprise, le droit du travail est devenu un asservissement à une technique, un savoir qui échappe à sa compétence.

C'est le cas typique du CDD. Les salariés ont revendiqué longtemps un statut qui leur permette de sécuriser leur emploi, trop souvent précaire. Le législateur a répondu à leur appel, et a organisé cette précarité.

Elle n'est pas plus sécurisante pour autant, et les syndicats n'ont cessé qu'ils aient fait transformer les CDD en CDI.

En revanche, pour l'employeur, la précarité permettait de pallier l'incertitude de l'évolution du carnet de commande, mais dans les deux sens, et avec beaucoup de souplesse. La même législation rigidifie aujourd'hui les possibilités de recours à la précarité, en augmentant de surcroît les coûts.

Il en est de même pour la pratique des heures supplémentaires. Les pompes funèbres sont par excellence soumises à des modifications de charges de travail importantes. Il n'est pas rare de ne pas avoir de travail pendant 3 à 4 jours et de se retrouver le week-end à devoir rappeler tout le monde en heures supplémentaires de nuit et de dimanche, avec toutes les majorations que cela implique. Et allez expliquer à la famille éplorée que le coût des soins est majoré de 100 %, alors qu'ils n'en peuvent rien et que le mort n'a pas fait exprès de décéder à cette heure-là...

De ce fait, il y a effectivement des points qui prennent toute leur importance dans la gestion quotidienne.

Ce sont surtout les actes d'intéressement, d'intégration des salariés à la gestion. Le plus difficile est en effet de faire comprendre au personnel qu'il est acteur à part entière de l'entreprise, que c'est lui qui la fait vivre, selon son implication dans le travail. La renommée de la maison dépend de sa ponctualité, de son comportement à l'église, même s'il n'est pas croyant... Pour le faire comprendre, la représentation des salariés joue un rôle prépondérant. Et il est grisant de sortir d'une réunion avec les délégués lorsqu'on les a convaincus de ces choses, et qu'ils s'en font les rapporteurs auprès du personnel.

Mais bien sûr cela implique un autre état d'esprit que celui de dominant à dominé.

"C'est en partenaire quasiment qu'il faut se situer, il faut jouer le jeu. C'est le même intérêt pour tous, celui que la maison marche bien, car alors elle est plus forte, gagne de l'argent et en distribue.

Par contre les points qui ont pour conséquence d'augmenter artificiellement le coût de l'entreprise sont aberrants. C'est le cas des repos compensateurs et des heures supplémentaires. Il n'y a plus de place pour la discussion, la négociation avec les intéressés, ce qui amène directement les conflits. A certains moments, mieux vaut rater des ventes que de les faire.

Il n'est pas question pour moi de faire aujourd'hui ce que je reprochais hier à mon patron, mais il faut reconnaître que les salariés ont parfois tendance à exagérer".

Concernant les formes de collaboration et l'aménagement du temps de travail, ce sont les exigences de l'activité qui donnent le ton.

"Les pompes funèbres recourent volontiers aux contrats de vacation. C'est dur à réaliser, quand on est ancien syndicaliste, mais c'est la seule solution face à la concurrence qui ne procède que sous cette forme. Ils interviennent donc à la demande, et on s'arrange pour ne pas leur faire perdre leurs droits éventuels au chômage, aux allocations diverses. Ces contrats leur apportent en fait plutôt un complément de ressources. Il suffit de connaître beaucoup de gens, ce qui nous évite en plus d'avoir à payer les déplacements, puisque nous intervenons dans un rayon de 50 kilomètres.

Je viens de signer avec les ordonnateurs un régime de forfaitisation de leurs heures, de 32 à 42 heures, moyennant une majoration de salaire de 10 %. (Le temps de travail normal est de 37 heures par semaine). Ceci va me permettre de limiter les heures supplémentaires, ainsi que les majorations diverses, et surtout de supprimer les réclamations répétées du personnel, ce qui va également améliorer l'ambiance".

I.3. Autres informations liées à l'enquête

Sur la base de la grille synthétique proposée précédemment, nous allons présenter quelques enseignements tirés de notre enquête : d'abord un constat que font beaucoup de dirigeants interrogés, puis des points de divergence, et enfin les analyses des experts que nous avons rencontrés.

Nous rappelons que sous l'appellation "experts", nous rangeons les inspecteurs du travail, les représentants d'organisations patronales et les avocats spécialistes en droit du travail que nous avons rencontrés.

I.3.1. Un constat général : la méconnaissance relative du droit du travail

Pour la plupart d'entre eux, les dirigeants de PME se retrouvent dans une méconnaissance assez grande du droit du travail.

"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).

Un jour, ces chefs d'entreprise peuvent se trouver face à un problème concret ou une situation épineuse dont ils entendent garder la maîtrise, la délégation ne jouant dans les PME que pour les affaires courantes. Deux cas de figure peuvent alors se produire.

Dans le premier cas, le plus fréquent, le dirigeant va rechercher l'information pour résoudre son problème, cette fonction de renseignement étant le plus souvent assurée par le syndicat professionnel, des ouvrages et revues juridiques, ou les deux.

Dans le second cas, parce qu'il est tétanisé par l'ampleur du problème (un dépôt de bilan par exemple), le dirigeant ne saura pas "où prendre l'information".

I.3.2. Quelques points de divergence

Quand les dirigeants sont informés, c'est quelquefois selon des points de vue divergents.

Nous étudierons ici les différences de perception dont font l'objet deux thèmes spécifiques du droit du travail : les relations paritaires et les relations avec l'Inspection du Travail.

LES RELATIONS PARITAIRES

Les **relations paritaires** donnent lieu à trois discours différents⁸ :

* Comme elles sous-entendent sinon un partage du pouvoir, du moins une concertation obligatoire avec les représentants du personnel, elles peuvent être vécues par certains patrons comme **une atteinte à leur autorité personnelle**, donc une menace.

Voilà un bon exemple de prophétie auto-réalisée⁹ : le chef d'entreprise qui voit les instances représentatives du personnel comme une limite à son pouvoir se montre peu ouvert à leur égard, amenant celles-ci à lancer, parfois par provocation, une action revendicatrice qui amplifie et justifie par là-même la crainte du dirigeant,

* Dans la mesure où, tout en facilitant le dialogue dans l'entreprise, elles n'empiètent pas sur la marge de manoeuvre de l'employeur, les relations paritaires peuvent revêtir une connotation **tactique**,

* En revanche, si les chefs d'entreprise les considèrent comme une possibilité de mobiliser le personnel, d'expliquer et clarifier les objectifs de l'entreprise afin de les faire mieux partager, alors les relations paritaires deviennent **un levier de cohésion** et prennent une **dimension stratégique**.

LES RELATIONS AVEC L'INSPECTION DU TRAVAIL

Quel est le rôle d'un inspecteur du travail¹⁰ qui visite les PME ? Diabolique ou salvateur ?

* Le **gendarme** avec la liasse de mises en demeure, prompt à soutenir les syndicats les plus "extrêmes" et cherchant à mettre en difficulté le patron débordé par ses problèmes quotidiens, c'est **le cauchemar du dirigeant qui se sent menacé**.

⁸ L'attitude ambivalente des directions d'entreprise face aux représentants du personnel a déjà été soulignée : "les trois quarts (des directions) reconnaissent avoir besoin d'interlocuteurs, mais quatre sur cinq considèrent aussi que les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts " (Relations sociales en entreprise : le point de vue des employeurs, Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, septembre 1994).

⁹ Merton R., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Montfort, 1983.

¹⁰ Ou plus précisément un contrôleur du travail.

* **La source d'information**, de conseil, voire d'assistance, le garde-fou éventuel, c'est celui qu'envisagent les dirigeants à l'attitude plutôt stratégique.

Ces questions ramènent au débat ouvert à l'occasion du centenaire de l'Inspection du Travail. "Que l'on soit salarié, syndicaliste, employeur, ou juriste, chacun a sa représentation de l'Inspection du Travail, et des attentes qui paraissent contradictoires (gendarme, arbitre, conseiller,...). Quels sont les chantiers à ouvrir pour favoriser l'émergence d'une nouvelle légitimité de l'inspection ?".¹¹

Si l'Inspecteur du Travail peut se prévaloir d'une véritable légitimité historique, la célébration du centenaire de sa fonction coïncide avec une "déstabilisation" de certains de ses repères, comme l'émergence du droit à l'emploi face au droit du travail, l'apparition d'un droit négocié, les disparités croissantes entre les différentes catégories de travailleurs et l'évolution de la valeur travail.

* La déstabilisation de l'Inspection du Travail

• **Droit à l'emploi ou droit du travail ?¹²**

Jusqu'à une date récente, application du Code du Travail et progrès économique et social semblaient indissociables. Pensant combattre le chômage et relancer l'économie, les gouvernements de gauche comme de droite ont jugé bon modifier l'ensemble des règles du jeu de la relation de travail au nom d'un réalisme économique dont, "les Inspecteurs du Travail auraient été dépourvus". Comment s'étonner dès lors de leur désarroi face à la "dislocation" de leurs points de repère ? D'autant que cet éclatement survient à un moment sensible, difficile pour le mouvement syndical.

• **Les conflits entre Code général et droit négocié**

La faiblesse du mouvement syndical et en même temps de toutes les formes de représentation des salariés, renforcée par l'essor de petites entreprises dépourvues de délégués du personnel suscite "une explosion de sollicitations individuelles des travailleurs, ne trouvant plus dans l'entreprise les relais nécessaires à la résolution des micro-conflits quotidiens".

C'est alors que l'Inspection du Travail est amenée à constater que "des formes de compromis, pourtant acceptées par les représentants du personnel, parce qu'elles sont

¹¹ Dughera J., Lenoir C., Ricochon M., Triomphe C., L'Inspection du Travail en quête d'une nouvelle légitimité, Droit social, Février 1993.

¹² L'association Villerme a repris ce thème en écrivant que la loi quinquennale "présuppose que le droit au travail passe par l'affaiblissement du droit du travail" (Peut-on créer des emplois en réduisant le droit ?, Le Monde Initiatives, 1er décembre 1993).

favorables à la collectivité de travail de l'entreprise, sont en contradiction avec les dispositions d'intérêt général du Code du travail ¹³.

- **Les disparités entre travailleurs : le cas des PME**

Il est commun de dire que les PME contribuent largement à l'économie de la nation, par leur dynamisme et leur adaptabilité. En revanche, elles se caractérisent par la faiblesse de leurs moyens qui ne leur permet pas toujours de dresser "un diagnostic approprié de leur mode de fonctionnement" tant du point de vue de la prévention des risques professionnels, de la gestion prévisionnelle des emplois, que de la formation professionnelle. De la même manière, les PME ne peuvent pas toujours financer les solutions adéquates.

"Or, historiquement, l'Inspection du Travail concentre ses moyens plutôt vers les salariés des entreprises d'une certaine taille, ce qui est plus aisé et plus "rentable" statistiquement et plus gratifiant au plan personnel, plutôt que de se tourner vers la nébuleuse des PME, synonyme d'émiettement des actions... Cette discrimination est tellement vraie que, statutairement, l'administration du travail française s'est dotée de contrôleurs du travail dont la tâche peu enviée consiste à s'occuper des petites entreprises, alors que les inspecteurs sont centrés sur les établissements plus importants, la fameuse démarcation étant située à 50 salariés". "Ce déphasage fait problème. Les PME par leur poids dans l'économie déprimée, et par les typologies de conditions de travail parfois difficiles qu'elles présentent pour leurs salariés, constituent un défi pour l'Inspection du Travail, le système classique d'inspection étant ici inadapté et de toute façon assez souvent inopérant"¹⁴.

- **L'évolution de la valeur travail¹⁵**

Travailler signifie clairement avoir une place dans la société, appartenir à un réseau de relations interpersonnelles. Dès lors, l'entreprise devient quasiment "la principale institution contemporaine en mesure de produire et maintenir le lien social entre les individus".

Ainsi donc, "cette nouvelle légitimité de l'entreprise conduit à considérer sous un jour positif le travail, et à rechercher les conditions du partenariat avec l'entreprise, même au prix de perturbations consenties aux règles instituées quant aux relations du travail et aux formes d'emploi..."¹⁶.

Cela devrait être d'autant plus aisé que la relation entre salarié et employeur évolue elle aussi dans le sens de la responsabilisation du salarié. Ainsi, par exemple, la prévention des risques professionnels ne peut plus reposer uniquement sur des réalisations à la charge de

¹³ Dughera J., Lenoir C., Ricochon M., Triomphe C., op. cit.

¹⁴ Dughera J., Lenoir C., Ricochon M., Triomphe C., op. cit.

¹⁵ En réalité les analystes s'opposent aujourd'hui sur le sens du travail : valeur-refuge, valeur-promesse ou valeur en voie d'extinction, les débats restent très ouverts.

¹⁶ Idem.

l'employeur, mais elle est aussi le fait de l'implication des salariés qui ne sont plus de simples exécutants.

Pour affronter cette déstabilisation et surmonter les difficultés qu'elle engendre, **L'Inspection du Travail n'est pourtant pas sans atout**. Elle peut invoquer à son actif sa proximité du monde du travail et son professionnalisme.

**** Les réponses de l'Inspection du Travail***

• La proximité du monde du travail

L'Inspection du Travail est une administration proche de ses administrés, en lien direct avec eux.

Certains chefs d'entreprises, surtout dans les PME, ainsi que les responsables d'organisations syndicales se montrent attachés à cette proximité. Ils "se plaignent quand ce lien se relâche, faute de moyens".

L'intimité avec le monde du travail favorise de la part de l'Inspection du Travail une clairvoyance indispensable à ses missions.

En effet, "bien que les enjeux de la gestion des ressources humaines se soient beaucoup diffusés, la mise en oeuvre n'a pas toujours suivi pour autant, et il importe de ne pas s'illusionner sur ce qu'est parfois la réalité". On peut donc situer l'intervention de l'Inspection du Travail à deux niveaux : d'une part "préserver ou rétablir l'équilibre social minimal", en s'appuyant sur le Code du travail et en étant conscient que certaines pratiques patronales abusives demeurent, et d'autre part, favoriser l'évolution qualitative du contenu et de l'organisation du travail, en anticipant les besoins à venir dans la gestion des métiers et des compétences.

Cela étant, et s'agissant du premier niveau d'intervention de l'Inspection du Travail - garantir l'équilibre social minimal - il ne faut pas occulter la dimension économique de la préservation des règles de concurrence entre les entreprises.

Heureusement, toutes les entreprises n'en sont plus au stade des pratiques "abusives". Il faut donc que l'Inspection du Travail sache faire preuve de "discernement", et puisse dépasser le contrôle "tâtillon" pour favoriser une réflexion préalable à une organisation du travail plus performante.

- **Le professionnalisme**

Fait d'un "ensemble d'aptitudes au diagnostic généraliste", le professionnalisme de l'Inspection du Travail est reconnu dans l'administration et souvent dans le secteur privé. Il lui reste à l'aiguiser en étant capable notamment de favoriser l'identification de besoins en terme de formation à combler, et de susciter le pilotage de projets "multipartenariaux" s'orientant ainsi vers le développement de l'ingénierie de projets au détriment d'une "logique administrative de guichet"¹⁷.

Proximité du monde du travail et professionnalisme sont les deux atouts que l'Inspection du Travail peut mobiliser pour "construire l'avenir". Les auteurs de la réflexion que nous relatons ici pensent que l'on peut bâtir le futur autour d'une "stratégie fédératrice structurée à partir du concept de prévention", qui s'est progressivement étendu aux champs de l'emploi et de la formation professionnelle.

Cette stratégie pourrait passer par la rédaction d'un nouveau Code du travail, comme ce qui a été réalisé en matière pénale. Cette action permettrait de "traiter radicalement de l'inflation réglementaire en bâtissant un corps de règles compréhensibles et maîtrisables de 100 articles définissant les principes fondamentaux", contribuant ainsi à un "meilleur accès au droit du travail"¹⁸.

Parallèlement, il faudrait élargir le champ des possibilités d'intervention "en substituant, à la notion de salarié sous contrat de travail, le concept de "travail subordonné" ou "dirigé" : ce qui permettrait à l'Inspection du Travail d'intervenir quel que soit le statut juridique du travailleur et d'assurer ainsi plus efficacement sa protection.

1.3.3. Les apports parallèles des experts sur l'application du droit du travail dans les PME

De façon un peu inattendue, et à quelques nuances près, inspecteurs du travail et membres de syndicats professionnels se rencontrent sur le fond par rapport à :

- leur **sentiment général** sur le sujet
- l'**influence de la taille et de la santé de l'entreprise** sur les conceptions des dirigeants
- le **niveau de connaissance des dirigeants en matière de droit du travail**.

¹⁷ Dughera J., Lenoir C., Ricochon M., Triomphe C., op. cit.

¹⁸ Dughera J., Lenoir C., Ricochon M., Triomphe C., op. cit.

* **Le sentiment général d'abord** : le droit du travail est un cadre nécessaire d'action. Ce sont des règles à mettre en œuvre qui sont à voir comme des moyens ou instruments de gestion.

Une réflexion intéressante a été faite à ce propos par l'un des inspecteurs du travail interrogés qui a affirmé que "le droit du travail n'a pas à être un outil de gestion, c'est quelque chose que l'on applique, pas qu'on utilise", soucieux qu'il est de ne laisser aux employeurs qu'une marge de manoeuvre aussi réduite que possible.

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

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

Par ailleurs, une entreprise en bonne santé est naturellement moins "regardante" sur les applications coûteuses de la législation. Elle est plus portée sur les innovations en matière de rémunération, et sur les investissements en termes de formation.

"Si la marge est suffisante, tout passe dans la masse".

* **Le niveau de connaissance des chefs d'entreprise est, de façon générale, jugé faible.** Leur information manque de vision prospective. Les dirigeants ne s'informent pas de façon prévisionnelle et préventive, mais uniquement en cas de besoin, en réaction face à l'événement.

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

Au quotidien donc l'application du droit du travail se fait en dehors du cadre légal. On retrouve la notion largement développée de droit tactique. Mais les inspecteurs du travail se joignent aux syndicats patronaux pour ne pas accuser les dirigeants de mauvaise foi, pour leur accorder des circonstances atténuantes. "Ils ont le sentiment de ne pas pouvoir faire autrement".

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

"Dans une PME , c'est la même personne qui se bat partout". "La priorité, c'est de faire tourner la boutique".

Il n'empêche que cette information floue et déficiente provoque, ou laisse subsister chez les chefs d'entreprise des points d'ancrage aussi solides que négatifs. Nous ne reprendrons ici que l'un des exemples les plus couramment cités : la procédure de licenciement.

En revanche, cette connaissance vague fait aussi planer, de l'avis même des experts, un intérêt imprécis pour des dispositions juridiques dont on pense confusément qu'elles pourraient apporter un gain pour l'entreprise, qu'il s'agisse des instruments de la flexibilité du temps du travail (pour faire correspondre au mieux volume des heures travaillées et volume d'activité), des mesures d'intéressement (pour motiver les salariés), et de toutes les structures parallèles de concertation (pour faire adhérer le plus grand nombre de salariés aux objectifs de l'entreprise).

Deux contributions des inspecteurs du travail termineront notre présentation du contenu des entretiens des experts.

- **La première intervention porte sur l'hygiène et la sécurité.** Selon notre interlocuteur, les PME et singulièrement celles du bâtiment, très concernées par la question, apparaissent comme les parents pauvres en matière de sécurité. Les responsabilités semblent partagées ; d'un côté "les salariés qui ont appris à jouer avec le risque et ont la trouille du chômage", de l'autre "le chef d'entreprise qui, par négligence ou refus du coût, oublie la sécurité".

En tout état de cause, on observe "une méconnaissance totale des risques cachés et de leurs coûts futurs". Et "de toute façon la fraude est quasi existante, si ce n'est quasi permise".

- **La seconde prise de position concerne la conception du rôle que devrait jouer le droit par rapport à la gestion : celui d'un aiguillon.**

Le plus bel exemple est celui de la gestion prévisionnelle des emplois qui bénéficie d'une "opération promotionnelle" de la part des pouvoirs publics. En effet, en obligeant l'employeur à présenter devant le comité d'entreprise un plan prévisionnel de l'emploi, et en finançant le cas échéant les opérations d'audit, le Ministère du Travail compte inciter les PME à prendre davantage en considération la gestion des ressources humaines.

Mais la variété des manières dont le droit est ressenti et compris par les dirigeants de PME, la diversité des opinions que nous avons recueillies, à la fois contradictoires et complémentaires, suffisent à montrer que la valeur des textes n'est pas le seul moyen de garantir l'application du droit.

Face à l'action organisationnelle, la perception du droit est au moins aussi importante que la réalité qu'il recouvre.

Cette constatation valide l'approche constructiviste que nous avons choisie.

Dans les PME surtout, cette perception est le produit de deux forces en interaction qui sont, face à la norme des textes, les caractéristiques des dirigeants et celles de leurs entreprises.

C'est pourquoi, avant d'étudier quelques typologies de dirigeants, nous allons nous intéresser aux spécificités du terrain de la PME.

II. LES SPÉCIFICITÉS DU TERRAIN DE LA PME

Un important travail a été réalisé par le GREPME¹⁹. Nous en présentons les éléments essentiels par rapport au sujet de notre recherche.

C'est par le thème de la renaissance des PME que nous allons débiter cette section avant de rappeler les principales typologies d'entreprises. Nous exposerons ensuite les modèles dominants de GRH, propres au champ de la PME.

II. 1. La "renaissance" des PME

La "renaissance" des PME dans l'ensemble des pays industrialisés est un fait maintenant établi. Les PME sont à l'origine de la majorité des créations d'emplois. Elles participent activement à la revitalisation économique de bien des régions.

Des études ont été menées pour fournir des explications à ce phénomène. Parmi les éléments les plus fréquemment invoqués, on peut citer les mutations profondes qui ont touché l'ensemble des économies développées et mis en évidence, en même temps que les limites des grosses structures, **la flexibilité des petites organisations.**

Les contraintes de la compétition économique nécessitent de la part des entreprises une adaptabilité et une réactivité sans cesse croissantes.

Cette plasticité, que l'on peut présenter comme la rencontre entre une organisation interne souple et des facteurs de production peu spécialisés, est plus facile à obtenir avec des petites structures qu'avec des grandes.

C'est ce qui explique que de nombreuses grosses structures à la recherche de flexibilité font aujourd'hui appel à des petites organisations dans le cadre de la sous-traitance ou de l'externalisation.

Une des raisons de la renaissance des PME réside également dans la tendance à la **segmentation des marchés**. Cette segmentation correspond à une différenciation accrue des consommateurs qui favorise elle-même la production en petites séries. Les petites structures sont mieux adaptées que les grosses à ce type de production, d'autant que les nouvelles technologies sont de mieux en mieux assimilables par les PME.

Dès 1959, Penrose²⁰ émet l'idée que, dans son fonctionnement, l'économie crée des espaces, qui sont autant de niches ou d'interstices dans lesquels de petites entreprises peuvent croître. L'apparition actuelle de nouvelles niches correspond à la multiplication des segments produits-marchés.

De plus les PME se révèlent plus efficaces que ne le laissait croire la théorie des économies d'échelle. En effet, sur les économies d'échelle, se plaquent trop souvent des déséconomies d'échelle qui sont constituées par des coûts de gestion, d'information, de production, bref des **coûts de taille**.

Dans le domaine politique, les gouvernements misent sur les performances économiques des PME et multiplient les interventions en leur faveur, qu'il s'agisse de facilités pour la modernisation des équipements ou d'aide à l'exportation...²¹

¹⁹ Sous la direction de Julien P.A., Les PME Bilan et Perspectives, Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME, Economica, 1994.

²⁰ Penrose E., The theory of the growth of the firm, Basil Blackwell, 1959.

²¹ Le chapitre 1 a fourni d'autres exemples relatifs à la législation du travail.

Enfin, les changements économiques de plus en plus rapides évoqués précédemment, génèrent un **haut niveau d'incertitude** que les dirigeants d'entreprise sont amenés à gérer. Pour ce faire, les petites entreprises ont tendance à se regrouper au sein de "constellations"²² qui présentent la caractéristique d'être moins rigides que les conglomérats classiques. L'avantage de ces regroupements, basés sur des relations de confiance entre les différents partenaires, est de faire profiter chacun d'entre eux de l'innovation des autres membres et, pourquoi pas, de coûts de transaction plus favorables.

L'ensemble des critères qui expliquent la place particulière - actuelle et future - des PME dans le système économique global amène les auteurs du GREPME à penser que nous nous acheminons vers un nouvel équilibre entre PME et grandes entreprises, pour autant que les PME sachent maintenir un haut niveau de compétitivité.

Cette performance économique rendue indispensable repose sur certains facteurs au nombre desquels figurent un contrôle plus poussé de l'information pour davantage d'innovation, une structure en réseau, une formation pointue et une intervention adaptée de l'État.

La compétitivité suppose un passage obligé par **l'innovation** qui seule peut permettre le renouvellement à la fois des produits et de l'organisation de la production.

Certes l'innovation en PME existe ; on l'observe sous des formes plus ou moins spontanées et pragmatiques, mais elle suppose toujours que soient captées et traitées au mieux toutes les informations provenant de l'environnement. Elle a donc besoin d'un système de veille relativement organisé.

Or la quête d'informations coûte cher, et les PME ont souvent des moyens limités. C'est pourquoi la **mise en place d'un réseau**, ou l'adhésion à un réseau déjà existant, se révèle une opportunité tout à fait intéressante pour obtenir, dans des conditions favorables, l'information utile. Selon la taille de l'entreprise, les réseaux seront informels ou plus structurés.²³

²² Julien P.A., op. cit.

²³ On rejoint là la notion de "réseau socio-cognitif" dont parle Sarnin P. : Réseaux socio - cognitifs et stratégies de développement des PMI, 3e Conférence Internationale de Management Stratégique, 1994.

La **formation** est l'une des composantes essentielles de l'expansion d'une entreprise, elle contribue en effet à une exploration optimale de l'information et des processus innovants mis en route, la formation de la direction s'avère en particulier être un facteur favorisant la perméabilité des firmes aux technologies avancées.

L'**aide de l'État** enfin qu'elle soit financière ou qu'elle prenne la forme de conseils variés pour accompagner la montée en puissance, permet de compenser le manque de ressources des PME.²⁴

Encore faut-il que les programmes gouvernementaux dans lesquels ce soutien s'inscrit soient en phase avec les besoins et les modes de fonctionnement des entreprises.

Les auteurs du GREPME soulignent avec ironie que certains trains de mesure demandent plus d'efforts pour être compris par les chefs d'entreprise qu'ils ne peuvent rapporter de gains.

II.2. Les typologies de PME

Les synthèses réalisées (notamment par Julien et le GREPME, mais aussi par Candau²⁵ et Marchesnay²⁶) mettent en avant "l'extrême hétérogénéité" et "la grande volatilité" de ce type d'entreprises.

Il est certain, pour ne prendre qu'un exemple, qu'une entreprise artisanale occupant 4 salariés et une firme d'importance moyenne avec un effectif de 180 personnes fonctionnent sur des logiques très différentes.

Quant à la volatilité, elle se justifie par la constance des créations et le grand nombre de disparitions de PME au cours de leurs premières années d'existence.

Est-ce à dire que toute généralisation, toute tentative d'approcher un "comportement moyen" sont vouées à l'échec ? Non, car des typologies existent. D'abord classique, cette catégorisation s'est basée sur des critères quantitatifs avant que ne soient pris en compte d'autres éléments, à caractère davantage qualitatif.

²⁴ Louart P., Pour un développement des petites entreprises à partir des aides institutionnelles, Editions Angeli, 1988.

²⁵ Candau P., Pour une taxinomie de l'hypofirme, Revue d'Economie Industrielle n° 16, 1981.

²⁶ Marchesnay M., La stratégie, Chotard et Associés, 1986.

II.2.1. Les typologies quantitatives

Les typologies quantitatives valorisent la notion d'indépendance, qui peut être purement juridique, en référence à la propriété de l'entreprise, ou plus économique. L'on pensera par exemple aux sous-traitants de capacité, liés à un seul donneur d'ordre. Outre cette notion d'indépendance, les typologies les plus courantes classent les PME selon les critères d'effectif, de volume d'actifs et de chiffre d'affaires. Naturellement, ce classement se heurte à des difficultés prévisibles : par exemple, le calcul précis du nombre de salariés, ou les différences sectorielles qui font qu'une société de confection de 120 personnes est une entreprise tout juste moyenne, alors qu'une entreprise de 50 salariés dans le secteur de l'usinage est d'une taille relativement importante.²⁷

Notons que les variations sectorielles se retrouvent aussi au niveau de la détermination du chiffre d'affaires.

Ces difficultés d'exploitation sont autant de limites pour les typologies quantitatives et donnent donc tout leur intérêt aux démarches qualitatives.

II.2.2. Les typologies qualitatives

Sur la base d'une approche à la fois organisationnelle et managériale, les typologies qualitatives regroupent les firmes en quatre grandes classes : le type de propriété, la stratégie de la direction, le stade de développement et le secteur ou type de marché d'appartenance.²⁸

Ces quatre éléments permettent une fois encore de souligner la complexité et l'hétérogénéité du milieu des PME en même temps qu'ils amènent à réfléchir à une catégorisation plus globale.

²⁷ Julien P.A., op. cit.

²⁸ Julien P.A., op. cit.

II.2.3. Vers une typologie globale

La typologie globale proposée par le GREPME reprend pour les synthétiser les différents éléments des typologies à la fois quantitatives et qualitatives. Elle les dispose sur des continua comme le montre la figure 5.

1.	La dimension brute nombre d'employés, actifs, chiffre d'affaires	-	⇔	+
2.	Le secteur de traditionnel ou à produits pour les consommateurs		⇔	à secteurs modernes ou à produits secondaires, ou de pointe (selon les définitions)
3.	Le marché local, protégé		⇔	international, ouvert
4.	Contrôle et organisation centralisée		⇔	décentralisée à un ou plusieurs niveaux
	indépendance forte		⇔	liée (satellite)
5.	Stratégie intuitive de survie, à faible risque		⇔	formalisée de croissance, à haut risque
6.	Technologie traditionnelle, innovation faible, spontanée incrémentale		⇔	de pointe, organisée, radicale

Figure 5 : Typologie des PME sur continuum

Tiré de Julien P.A., Les PME Bilan et Perspectives, GREPME, Economica, 1994

Pour schématiser, les plus petites PME se retrouvent sur les segments de gauche et les moyennes entreprises se situent plutôt vers la droite.

Pour conclure cette typologie, on citera six caractéristiques essentielles communes au concept de PME :

- la dimension,
- la centralisation, voire la personnalisation de la gestion incarnée par le dirigeant,
- la faible spécialisation du dirigeant mais aussi des salariés et des équipements,
- le peu de formalisation de la stratégie,
- l'organisation sommaire du système d'information interne basé surtout sur le contact direct,
- la simplicité du système d'information externe qui privilégie le dialogue avec les clients plutôt que les études de marché.

Les deux derniers points sont cependant à nuancer compte tenu de l'évolution des technologies d'information et de communication.

II.3. Les modèles de GRH en PME

Les recherches menées sur la PME, et plus spécifiquement sur la GRH en PME, ont montré l'inadaptation fréquente des modèles pourtant reconnus et validés par la grande entreprise. C'est ainsi que sont apparues progressivement des investigations propres aux PME. Notre propos est ici de dresser l'état des manières les plus marquantes d'intégrer la GRH dans la gestion des PME. Nous avons retenu parmi celles-ci les modèles de Mahé de Boislandelle, Bayad et Nebenhaus, et enfin celui de Garand et Fabi.

Mais auparavant, nous revenons sur la façon dont Louart et Beaucourt ont réhabilité la GRH en PME, en montrant qu'elle se démarque avec originalité de la démarche des grandes entreprises²⁹.

Bien sûr, il est aisé de déceler des lacunes dans l'analyse de la GRH en PME, ne serait-ce qu'en comparant les pratiques à l'ensemble des moyens d'action disponibles.

²⁹ Louart P. et Beaucourt C., Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants, Gestion 2000, N° 1, 1995.

Mais la PME est globalement victime d'un discours arbitraire, provenant notamment d'un manque d'observations scientifiques, et ces propos rapides occultent la créativité et les particularités fécondes caractérisant sa gestion des hommes.

Ainsi, par exemple :

- la gestion des relations avec l'environnement et la tendance que certaines PME ont d'élargir la notion de "membres de l'entreprise" aux partenaires et aux membres des mêmes réseaux relationnels,
- la faible différenciation des pratiques de gestion ; la taille réduite des entreprises expliquant le fait que les actions qui s'y réalisent mêlent souvent plusieurs fonctions (production, organisation et GRH par exemple),
- les modes relationnels, informels et spontanés,
- l'imbrication des différents niveaux de décision et la position centrale du dirigeant par rapport à elles.

On peut reconnaître ces "formes opportunes de gestion"³⁰ qui existent non seulement en GRH, mais aussi sur le plan organisationnel global, grâce à certains critères, parmi lesquels nous citerons :

- le maintien d'une identité particulière, la fameuse "taille humaine" qui préserve la spontanéité du fonctionnement,
- le dynamisme interne des modes de gestion,
- l'équilibre socio-économique entre le technologique, l'économique et le social.

Louart met en relief la position centrale du dirigeant en les présentant comme "un chemin obligé" pour l'action, en raison de leur pouvoir décisionnel souvent considérable.³¹

³⁰ Louart P., Beaucourt C., op. cit.

³¹ Louart P., Beaucourt C., op. cit.

Ce constat emporte certaines conséquences :

- on sera sensible à la perception que les dirigeants ont de la réalité et à la façon dont ils réagissent face à la représentation qu'ils ont de la situation,³²
- on analysera l'importance du processus "perception-réaction" dans la prise en charge des problèmes liés à la gestion des hommes,
- on observera l'efficacité de processus différents dans la résolution des problèmes,
- on s'efforcera de repérer les régulations intimes entre les modes réels de dynamisation des hommes.

Une meilleure compréhension de la GRH en PME est rendue possible par l'observation des dirigeants et de leurs pratiques, et par l'approche de l'élaboration de leurs logiques d'action.

Ces dernières seront étudiées dans la suite de notre travail.

Il ne faut pas pour autant oublier les difficultés réelles qu'éprouvent les PME en matière de GRH, et les besoins qui en découlent.

L'identification de ces difficultés a fait l'objet d'une recherche réalisée sur la base de l'exploitation des études empiriques effectuées sur la GRH en PME depuis 1950.³³ Nous énonçons ci-après les principaux résultats auxquels elle a permis d'aboutir :

- la faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH,
- des ressources financières, matérielles et humaines limitées,
- un manque d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH, aggravé par l'absence d'un responsable du personnel en titre,
- la forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et une pratique souvent inexistante de la délégation,

³² Nous avons déjà largement noté l'importance qu'il convient d'accorder à la perception que les dirigeants peuvent avoir des situations.

³³ d'Amboise G. et Garand D., Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, Gestion 2000, n° 1, 1995.

- une médiocre prise en compte de la GRH dans la planification stratégique,
- de puissantes résistances au changement, venant tant du personnel que du dirigeant,
- l'inadéquation au cadre de la PME de nombreuses décisions des pouvoirs publics qui recouvrent les domaines de l'éducation, de l'emploi, de la formation professionnelle, et de la réglementation sociale.

On rapprochera ces données des spécificités de la GRH en PME mises en évidence par Nebenhaus et Sarnin³⁴. Ces paramètres concernent :

- les frontières de l'entreprise qui se distinguent par leur absence de rigidité. On en veut pour preuve le concept de "firme-réseau" ;
- la relative facilité qui existe dans les PME, contrairement aux plus grandes structures, de mettre en place des "coopérations"³⁵ entre les différents acteurs de l'entreprise sur des projets communs ;
- les relations permanentes que la PME entretient avec son environnement ;
- l'inexistence de cloisonnement au sein même des différentes fonctions de la GRH ;
- l'assimilation qu'il convient d'éviter entre absence d'outil et absence de qualité. Si l'outil n'existe pas, c'est peut être que le "besoin n'en est pas ressenti"³⁶. Il faut donc peut être admettre qu'une GRH peut être "informelle, mais efficace" ;
- le positionnement de la GRH au niveau stratégique, parce qu'elle est très souvent prise en charge par le chef d'entreprise.

³⁴ Nebenhaus D., Sarnin P., Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les P.M.E., 4^e Congrès de l'AGRH, 1993.

³⁵ La pertinence de ces coopérations, à un niveau plus large cette fois, puisqu'elles pourraient toucher les organismes publics, voire même les concurrents, a été soulignée également par P. Sarnin, La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif, 3^e Congrès de l'AGRH, 1992.

³⁶ Sarnin P., op. cit.

II.3.1. De la conception a priori à la conception a posteriori de la GRH: le modèle de Mahé de Boislandelle

Ce modèle s'inscrit dans une démarche de théorisation et propose un cadre général d'appréhension susceptible d'intégrer différents facteurs de contingence du système de GRH, tant internes qu'externes, et à même de contribuer à renforcer l'efficacité de la GRH en PME.

Et l'enjeu est de taille, puisque, ainsi que l'auteur le rappelle, les PME sont nombreuses, "pourvoyeuses d'emploi" et mieux adaptées que les grosses structures aux évolutions de notre société.

A. Les déterminants de la GRH en PME

Nous allons ici reprendre, le cadre général de modélisation de l'auteur³⁷, en évoquant également des travaux complémentaires.³⁸

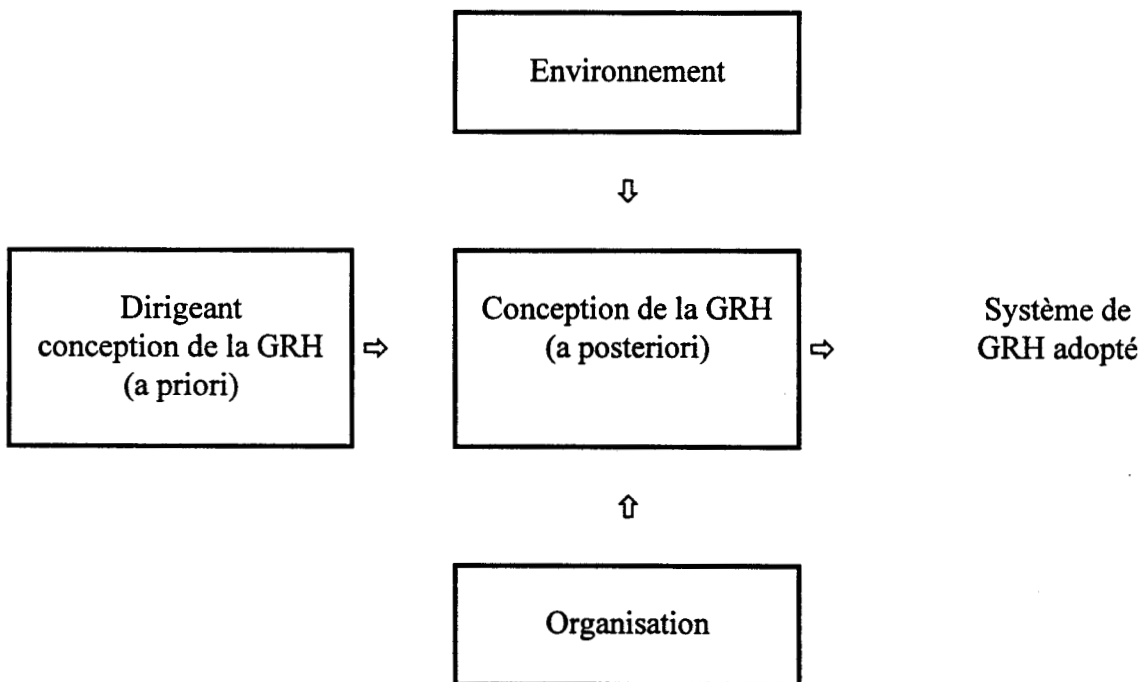


Figure 6 : Cadre contingentiel de la GRH en PME

**Tiré de Mahé de Boislandelle H., Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME,
5^e Congrès de l'AGRH, 1994**

³⁷ Mahé de Boislandelle H., Esquisse d'une théorisation de la GRH en P.M.E., 5e Congrès de l'AGRH, 1994.

³⁸ Impact de l'environnement externe et interne sur la définition des politiques de gestion des ressources humaines dans les P.M.E., Le Ny O.M., 3e Congrès de l'AGRH, 1992.

Chacune des composantes proposées ci-dessus peut être détaillée en un certain nombre de variables.

1. Le contexte environnemental

Le contexte environnemental se décompose en contexte sociétal, d'une part, et contexte technico - économique d'autre part. Au titre du contexte sociétal, figurent les contextes culturel, juridique, institutionnel et social à proprement parler.

La notion de contexte technico - économique recouvre les évolutions technologiques, la taille du marché, les structures économiques et la conjoncture.

2. Le contexte organisationnel

Nous avons, par souci de clarté, choisi une présentation sous forme de tableau.

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Caractéristiques structurelles	Caractéristiques stratégiques	Caractéristiques du personnel
- Taille de l'organisation (effectif, montant du capital, volume d'affaires...)	- Orientations stratégiques principales (diversification, recentrage, croissance, maintien...)	- Structure des effectifs (qualification, âge, ancienneté...)
- Localisation (siège social et étendue géographique)	- Bases de compétitivité (service, coût...)	- Degré de représentation du personnel
- Propriété du capital (dirigeant propriétaire, dirigeant salarié...)	- Espace géographique de référence	- Militantisme (dynamisme, passivité...)
- Âge de l'organisation	- Efforts d'adaptation aux caractéristiques de l'environnement (attitude de veille), vision de l'organisation et de l'environnement	- Histoire sociale de l'organisation (dominantes consensuelles ou conflictuelles...)
- Configuration organisationnelle (niveaux hiérarchiques...)	- Projet(s) d'entreprise	- Climat social
- Activités de l'entreprise (produits, service...)		- Image sociale
- Système de transformation (production, distribution, service...)		
- Type de production (standardisé, à la commande...)		
- Procédés et métiers		
- Culture d'entreprise		

Tableau 10 : Le contexte organisationnel en PME

Tiré de Mahé de Boislandelle H., Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME,
5^e Congrès de l'AGRH, 1994

3. Le dirigeant et le contexte managérial

On comprend sous cette dénomination des caractéristiques à la fois structurelles et comportementales à savoir :

- âge et état de santé du dirigeant
- type et niveau de formation
- origine sociale
- parcours professionnel et personnel
- valeurs culturelles
- capacités d'analyse et de synthèse
- vision
- conceptions managériales
- perception des niveaux de GRH
- conception de la GRH a priori
- style de direction : aptitudes à la communication, à la délégation...

On s'intéresse donc notamment à la vision du dirigeant, c'est à dire la construction subjective qu'il effectue de sa propre réalité et qui devient la base de ses décisions.

Compte tenu du poids du dirigeant dans la PME, il convient de considérer ses représentations mentales à la fois dans leurs implications immédiates (outils) et futures (vision).

Par ailleurs, de la description des caractéristiques du travail du dirigeant, on retiendra surtout :

- un rythme de travail soutenu,
- une grande variété d'activités,
- une forte tendance pour l'action,
- des communications essentiellement orales,
- de nombreux contacts extérieurs,
- un rôle d'initiateur.

Vis-à-vis de la sensibilité des dirigeants de PME aux questions "sociales", Mahé de Boislandelle parle de déterminants non plus culturels mais "**idéologiques**"³⁹.

³⁹ Mahé de Boislandelle H., Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Economica, 1988.

Parmi ceux-ci il relève :

- la reproduction des modèles relationnels et d'autorité transmis par le milieu social,
- l'adhésion à une idéologie de séparation totale entre dirigeant et salariés,
- l'adhésion à une idéologie liant fortement propriété, pouvoir et non-partage des bénéfices,
- le scepticisme vis-à-vis des formules participatives ressenties a priori comme une perte de temps,
- la priorité donnée aux questions techniques et économiques sur les questions humaines et sociales,

A ces facteurs idéologiques qui peuvent ou non être observables dans l'action quotidienne des dirigeants, l'auteur ajoute des déterminants qu'il baptise "**méthodologiques**"⁴⁰ comme :

- le goût du quantitatif et la méfiance vis-à-vis du non mesurable,
- la méconnaissance des méthodologies d'évaluation des dysfonctionnements,
- la priorité donnée aux formes intuitives de fonctionnement, par rapport aux formes organisées,
- la réticence vis-à-vis de l'innovation par méconnaissance ou incompréhension.

⁴⁰ Mahé de Boislandelle H., op. cit.

La construction de la conception a priori de la GRH et son articulation avec la conception a posteriori et les politiques effectivement mises en place peuvent elles-mêmes être présentées sous la forme suivante :

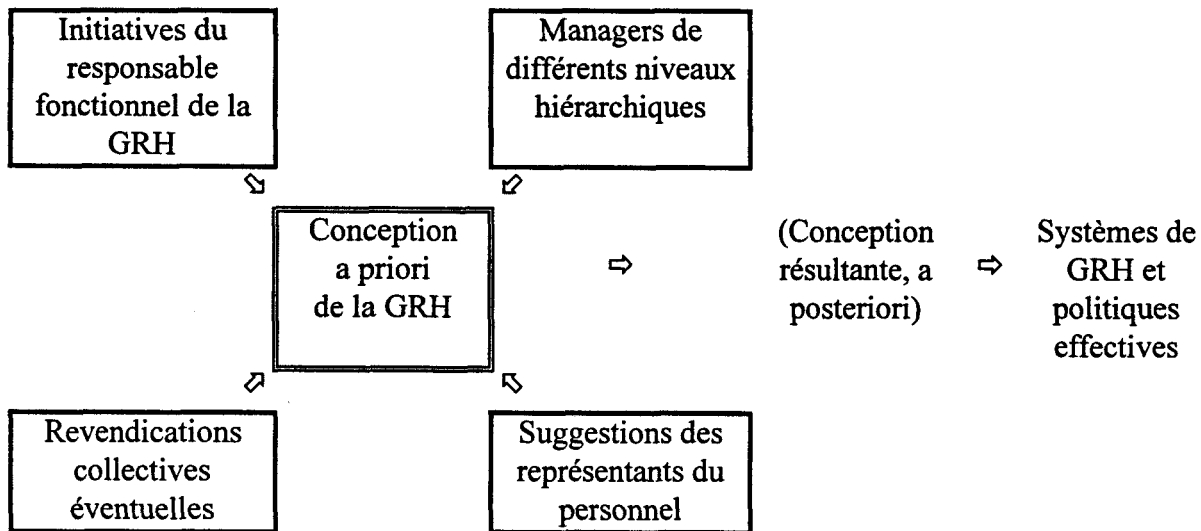


Figure 7 : Déterminants de la conception a priori de la GRH

Tiré de Mahé de Boislandelle H., *Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME*, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994

4. La conception a posteriori de la GRH

Cette notion correspond au fait que le dirigeant, même s'il est l'acteur principal de la GRH dans son entreprise, ne pourra pas construire une politique de GRH en dehors de tout contexte.

Les structures organisationnelles ainsi que les variables environnementales influenceront effectivement la politique de GRH.

En matière de variables environnementales, on peut avancer deux exemples :

- une nouvelle législation sociale, plus incitative en matière d'embauches, aura des répercussions sur la GRH au quotidien,

- des expériences rapportées au dirigeant par ses pairs au cours de réunions de formation ou de rencontres professionnelles, l'orienteront vers l'utilisation de nouveaux outils⁴¹.

Sur le plan organisationnel, on conçoit sans difficulté l'influence que peuvent avoir sur la GRH, les relations avec le personnel et ses représentants, la structure de l'organisation et l'interférence d'autres acteurs.

Ainsi, il est clair que des négociations menées avec les représentants du personnel peuvent amener des modifications en matière notamment de politique de l'emploi (diminution de la précarité), ou de politique de valorisation des hommes (importance accordée à la formation).

Les pratiques de GRH seront naturellement variables selon les caractéristiques structurelles de l'entreprise (métier, nature de la production...),

Enfin, les différents acteurs ayant pouvoir d'initiative imprimeront leur marque propre aux pratiques de GRH. Il peut s'agir de responsables fonctionnels, ou de managers opérationnels.

B. Les caractéristiques dominantes des systèmes de GRH en PME

Au rang des spécificités majeures, l'auteur fait figurer divers éléments parmi lesquels⁴² :

1. La confusion fréquente entre les trois niveaux de GRH

La diversité des activités entrant dans le cadre de la GRH peut être analysée en trois niveaux :

- le **niveau administratif** où il s'agit d'appliquer la réglementation au sens large,
- le **niveau politique** où il s'agit d'arrêter les grandes orientations de gestion du personnel,

⁴¹ La sensibilisation par les pairs est, pour les dirigeants de PME, un levier de changement particulièrement puissant. Il est notamment évoqué par Duchéneaut B., Les dirigeants de PME, Maxima, 1996.

⁴² Mahé de Boislandelle H., Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Economica, 1988.

- le **niveau stratégique** où il s'agit de définir des choix d'organisation et de management en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise.

La difficulté de différencier au quotidien les trois niveaux d'activité amène de nombreux dirigeants à considérer que la GRH relève uniquement du niveau administratif, et que les niveaux politique et stratégique font partie de la fonction de direction.

2. Le manque de référence à un modèle global de GRH

En lien direct avec l'indifférenciation montrée ci-dessus, les responsables d'entreprise manquent souvent d'un modèle général de GRH auquel ils peuvent se référer. C'est ainsi que l'auteur a soumis l'idée d'un système reposant sur un mix-social aux composantes complémentaires (emploi, rémunération...) produisant des résultats à la fois directs et indirects (climat social, image sociale...).

3. L'horizon des décisions

En PME, les différences de terme sont souvent floues. En tout état de cause, on privilégie souvent le court terme qui, par adaptation au coup par coup, se transforme en moyen et long terme⁴³.

4. L'importance des opérations

"Tout est stratégique en PME".

Cette affirmation relativement répandue se justifie par le fait que des décisions simplement "correctives" dans une grande structure, peuvent dans une PME avoir un impact considérable. Par exemple, l'acquisition par un salarié d'une technique nouvelle peut amener le dirigeant à réorienter totalement le mode de production.

5. Le phénomène de "grossissement"

Ce phénomène a pour effet d'accentuer les changements sur des petits nombres. Ainsi, l'absence d'un salarié dans une entreprise de 10 personnes représente 10 % d'absentéisme !

⁴³ Cf. La gestion des carrières au cas par cas.

6. La formalisation de la fonction RH

Le développement de la fonction RH avec la taille de l'entreprise s'accompagne d'un processus général de formalisation qui tourne autour de trois axes : l'apparition d'un service personnel, la délégation et le professionnalisme.

* Un service du personnel à proprement parler va apparaître progressivement entre 100 et 150 salariés.

* La délégation de responsabilités surtout en matière d'administration du personnel se manifeste peu à peu, sans aboutir pour autant, sauf cas exceptionnel, à la nomination d'un DRH à temps complet.

* Le professionnalisme de la fonction RH suit la courbe de la taille et se traduit notamment par :

- des actions d'informatisation,
- l'application de procédures en matière de gestion de l'emploi, de formation...
- l'adoption d'outils concernant par exemple la gestion prévisionnelle, l'appréciation des performances...

Apparaissent également les tableaux de bord sociaux et parfois la modification de la répartition entre tâches externalisées et internalisées.

7. Les réseaux de dépendance

La PME est souvent dépendante de facteurs extérieurs qui influent sur les pratiques de GRH. Parmi ces facteurs nous **distinguerons les pratiques "importées"** et les **pratiques "induites"**.⁴⁴

Au rang des **pratiques "importées"**, on mentionnera d'abord le rôle des experts-comptables quand certaines activités leur sont sous-traitées, ainsi que le recours classique au conseil.

On évoquera ensuite l'acquisition d'outils standardisés : logiciels de paie, de gestion de la formation....

⁴⁴ Tiré de Mahé de Boislandelle H., Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.

En ce qui concerne, les **pratiques "induites"**, on rappellera essentiellement les différentes formes de coopération entre PME telles que les réseaux ou la sous-traitance imposant si souvent un cahier des charges exigeant en matière de qualité et de politique de certification.

Les principaux effets sur la GRH d'une telle démarche d'assurance qualité se retrouvent au niveau de la formation, et de la coopération renforcée entre les différents services appelés à travailler aux relations entre clients et fournisseurs.

Notons également que la sous-traitance dite "communautaire" basée sur des appels d'offre réalisés par des entreprises complémentaires suppose un réel effort d'harmonisation des politiques de personnel.

Ainsi "small" n'est pas toujours "beautiful", mais la PME n'est pas "un modèle réduit" de la grande structure, et il reste à inventer des outils adaptés à ses spécificités.

Au-delà de cette remarque, on peut avancer que certaines pratiques répandues en PME pourraient être transférées avec profit aux grandes entreprises. On n'en veut pour preuve que les expériences de "PMIsation" de ces dernières, vécues comme "génératrices d'efficacité".

Et d'ailleurs la formalisation n'est-elle pas une réponse aux désordres provoqués par une augmentation de la taille ?

Les qualités inhérentes à la petite taille (convivialité, réactivité...) peuvent compenser la rigidité et la lourdeur de certaines grosses structures.

II.3.2. L'impact de l'entrepreneuriat : le modèle de Bayad et Nebenhaus

La réflexion de ces auteurs repose sur la double caractéristique, selon eux, de la gestion de la PME, à savoir le rôle du dirigeant et son statut, ainsi que l'importance primordiale des relations de la firme avec son environnement.

Ce sont ces spécificités qui peuvent servir de fondements à la construction d'un modèle de GRH de la PME⁴⁵.

⁴⁵ Bayad M., Nebenhaus D., Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, - 4^e Congrès de l'AGRH, 1993.

Bayad M., Nebenhaus D., Recherches sur la GRH en P.M.E. : proposition en vue d'un modèle théorique, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.

A. La mise en évidence des spécificités de la gestion en PME

1. Les critères distinctifs de la PME

Bayad et Nebenhaus commencent par définir leur objet de recherche.

Le premier critère caractéristique de la PME est sa taille, qui peut être approché soit par l'effectif (en l'occurrence moins de 500 salariés), soit par le chiffre d'affaires, suivant en cela la réglementation en matière de droit social, de droit des sociétés et de droit fiscal.

Le second critère est le statut du dirigeant, à savoir dirigeant ou propriétaire-dirigeant, qui confère à la PME sa propriété fondamentale, celle d'être un centre de décision autonome. Par autonomie, il faut entendre que "le dirigeant joue un rôle crucial dans tout processus décisionnel important pour l'entreprise"⁴⁶, sans avoir à solliciter l'autorisation de la maison-mère.

2. Le poids de l'entrepreneuriat

Bayad et Nebenhaus font état d'un courant actuel de la recherche qui porte sur un aspect particulier de la PME et de son développement : la personne du chef d'entreprise, son rôle et ses motivations.

Ce poids reconnu amène d'ailleurs de nombreux consultants particulièrement orientés vers les PME à affirmer que "le départ d'un dirigeant de PME revient à couper la tête de l'entreprise".

Les auteurs avancent que par rapport à la stratégie ou à ses domaines connexes que sont l'organisation et la GRH, le "comportement-type" de chaque entrepreneur est le produit de ses caractéristiques personnelles : milieu, formation, personnalité, et de "données contingentes" liées à son environnement. Ce comportement est donc amené à varier avec les profils de dirigeant. Reprenant la typologie des entrepreneurs⁴⁷ (entrepreneur artisan ou entrepreneur opportuniste) pour l'appliquer aux "comportements de gestion", les auteurs⁴⁸ mettent en avant que l'élaboration de plans formels par les dirigeants de PME concerne principalement les fonctions production,

⁴⁶ Bayad M., Nebenhaus D., op. cit.

⁴⁷ Les typologies de dirigeants seront développées dans la suite du chapitre.

⁴⁸ Bayad M., Nebenhaus D., op. cit.

finance et marketing, les ressources humaines demeurant les parents pauvres en la matière.

Par ailleurs, si les dirigeants de PME font le plus fréquemment appel dans leur comportement de gestion à la fonction de production, les comportements les moins utilisés sont liés le plus souvent aux ressources humaines.

Enfin la fonction personnel fait partie des domaines de gestion de l'entreprise pour lesquels le dirigeant partage le moins les tâches avec des partenaires.

3. L'apport de la théorie des réseaux à la PME

La théorie des réseaux peut enrichir l'approche de la PME. Il faut distinguer deux types de réseaux de PME : le **réseau géographique** et le **réseau organisé**.

* Le réseau géographique est constitué par des PME implantées dans un espace géographique limité.

Lorsque les entreprises déploient une activité de type mono-industrie, où le processus de production ne recourt que faiblement à la technologie de pointe, on parle de "district industriel".

En revanche, lorsque les entreprises réalisent des activités diversifiées mais de haut niveau technologique, on rencontre là un "parc technologique".

* Le réseau organisé, quant à lui, suppose qu'un groupe industriel "développe un savoir-faire relationnel avec l'ensemble de ses sous-traitants et fournisseurs".

Dans ce cas donc, la tête du réseau est une grande entreprise et les PME ne peuvent que suivre et s'adapter.

En combinant les relations issues de leur réseau avec leurs propres relations, les dirigeants de PME peuvent augmenter les potentialités de leurs entreprises.

B. Le modèle de GRH

Avant d'exposer les bases de ce modèle, nous rappellerons le "hiatus"⁴⁹ entre la perception et les attitudes des dirigeants de PME par rapport à leurs ressources humaines .

En effet, les responsables de PME savent bien que leur personnel peut constituer un facteur de succès, ou au contraire d'échec, une source de difficultés, ou au contraire un avantage.

Mais ils n'en tirent pas pour autant les conséquences qui s'imposent : "le fait de saisir l'importance de la variable GRH ne semble pas constituer un mobile suffisamment fort pour y consacrer le temps, l'attention et les efforts que cette prise de conscience supposerait".

Au-delà, il convient de souligner l' ambivalence des Ressources Humaines en PME, perçues par les dirigeants comme un problème prioritaire quand il s'agit des "contraintes de gestion", et comme non prioritaires quand il s'agit des "activités de gestion". Par ailleurs, si la GRH est l'une des fonctions que les chefs d'entreprise partagent le moins, c'est là où ils disent éprouver le plus de frustration dans la mesure où elle échappe souvent à leur contrôle.

1. Les bases du modèle

On relève deux grandes tendances qui sont la **transposition / adaptation**, et **l'innovation**.

La **transposition / adaptation** de pratiques de grandes entreprises au contexte de la PME, a pour conséquence inévitable de raisonner en termes de manques ou de lacunes.

L'innovation porte un regard nouveau sur la PME.

Ce courant, auquel les auteurs se rattachent reconnaît que les pratiques de GRH existent en PME, mais sous une forme originale par rapport à la grande structure. Et c'est précisément cette originalité qui permet de mettre en oeuvre des processus de gestion à caractère global, caractéristiques du fonctionnement de la PME.

⁴⁹ Bayad M., Nebenhaus D., op. cit.

2. Le concept de vision et la GRH dans les PME

Bayad et Nebenhaus adaptent à la GRH le concept de vision du dirigeant.

Ils s'appuient sur la définition de d'Amboise et Bouchard⁵⁰ pour qui "la vision du dirigeant d'entreprise, c'est l'état futur et possible de l'organisation".

Sur cette base, ils proposent un modèle selon lequel la vision du dirigeant l'amènera à adapter à la stratégie qu'il souhaite mettre en oeuvre une structure et une politique de GRH. Il s'agit là d'un modèle pyramidal où la vision de l'entrepreneur constitue le sommet de la pyramide et les interactions entre Stratégie-Structure et GRH constituent sa base.

Ce modèle permettrait d'avancer l'hypothèse selon laquelle "il existerait une relation entre le succès d'une PME et la présence d'un projet fort chez le dirigeant".

La viabilité de ce modèle repose naturellement sur l'entière autonomie de décision de la PME, et serait ainsi dangereusement remise en cause par certaines pratiques contraignantes issues de la sous-traitance.

II.3.3. Le modèle contingentiel de Fabi et Garand

Partie intégrante de l'ouvrage du GREPME, le modèle de GRH en PME développé par Fabi et Garand⁵¹ est un modèle qualifié par les auteurs eux-mêmes de "contingentiel". Basé sur un travail de synthèse des études empiriques sur les pratiques de GRH en PME dans les économies occidentales principalement depuis 1970, il recense les facteurs essentiels de contingence de la GRH en PME, et fait le point de ses fondements théoriques.

A. Les fondements théoriques de la GRH en PME

L'intérêt de l'approche conceptuelle réalisée par les auteurs réside dans le fait d'assurer au modèle contingentiel qu'ils proposent des bases académiques solides, éloignées de "l'anecdote". Les fondements théoriques de la GRH en PME découlent de l'observation

⁵⁰ d'Amboise G. et Bouchard S., De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Université de Laval, 1990.

⁵¹ Fabi B. et Garand D., La Gestion des Ressources Humaines, in Julien P.A., op. cit.

des interactions fortes entre la taille de l'entreprise, le niveau de formalisation des pratiques de GRH et la vision de l'entrepreneur.

1. Le degré de formalisation des pratiques de GRH

La formalisation entraîne l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et de procédures uniformes afin d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels .

En PME, la formalisation se traduit par une structuration croissante qui suit les " trois niveaux de GRH " mis en évidence par Mahé de Boislandelle : le niveau administratif, le niveau politique et le niveau stratégique.⁵²

Il existe plusieurs indicateurs permettant de mesurer le degré de formalisation des pratiques de GRH dans une entreprise :

- le niveau de planification des activités de GRH
- l'horizon de cette planification
- la spécialisation des fonctions
- les modes de communication utilisés
- la délégation des tâches de GRH
- la création d'un service spécialisé
- la présence d'un cadre attitré
- l'existence d'un budget affecté au service de GRH.

Il convient également de préciser que la mise en oeuvre de pratiques de GRH est influencée par le contexte légal et les contraintes institutionnelles. Ainsi, les auteurs soulignent que le recrutement, la rémunération, la formation, les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, l'information et la participation du personnel sont en France régis par des réglementations particulières. Même si ces normes n'ont pas à être obligatoirement appliquées en PME, il est raisonnable de penser qu'elles exercent une relative emprise sur les pratiques réelles.

2. La vision de l'entrepreneur

La vision de l'entrepreneur peut être définie⁵³ comme "une idée, ou parfois un ensemble d'idées, que l'entrepreneur désire voir se réaliser ; un état de fait, une

⁵² Mahé de Boislandelle H., *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Economica, 1988

⁵³ Fabi B. et Garand D., in Julien PA, op. cit.

situation à laquelle il aspire". On imagine donc bien que la vision de l'entrepreneur modèle les pratiques de GRH, et ceci particulièrement en PME.

Plus précisément même, la vision de l'entrepreneur en matière de GRH va conditionner l'ensemble des modes de gestion des hommes.

Ainsi, un dirigeant à "vision élevée" cherchant à mettre en valeur les ressources humaines de son entreprise, favorisera l'implantation de pratiques relativement élaborées de gestion des hommes. A l'inverse, un dirigeant à "vision faible" mènera une politique "réductrice" de GRH, se contentant de gérer le niveau administratif.

B. Les principaux facteurs de contingence

L'examen détaillé des études empiriques traitant de la GRH en PME a permis aux auteurs de dresser la liste des principaux facteurs de contingence.

Il est possible de les présenter en les regroupant de la façon suivante : d'une part les variables internes, au sein desquelles on distinguera les facteurs organisationnels et les facteurs humains, et d'autre part les variables externes, divisées elles-mêmes en facteurs commerciaux et facteurs sociaux, ainsi que le montre le tableau qui suit.

FACTEURS INTERNES	FACTEURS EXTERNES
<p><i>Facteurs organisationnels</i></p> <p>IDENTIFICATION</p> <ul style="list-style-type: none"> Taille Secteur d'activité Données financières Localisation géographique Âge de l'organisation <p>STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Formalisation et stratégie Système de production Nature de la propriété Produits et services 	<p><i>Facteurs commerciaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Marché Technologie
<p><i>Facteurs humains</i></p> <p>ENTREPRENEURS ET DIRIGEANTS</p> <ul style="list-style-type: none"> Profil socio-démographique Personnalité et vision Caractéristiques individuelles du responsable du personnel <p>SALARIES</p> <ul style="list-style-type: none"> Profil socio-démographique Structure du personnel Présence syndicale 	<p><i>Facteurs sociétaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Politique Socio-culturel Environnemental

Tableau 11 : Les principaux facteurs de contingence de la GRH en PME
 Tiré de Fabi B. et Garand D. in Julien P.A., Les PME Bilan et Perspectives, GREPME, Economica, 1994

Certains facteurs internes ont un impact capital, notamment :

- la taille
- le secteur d'activité
- les ressources financières et matérielles
- les stratégies organisationnelles
- le profil socio-démographique de l'entrepreneur et des salariés
- la vision entrepreneuriale

- la présence d'un syndicat
- le système de production

L'ensemble des facteurs de contingence se combine pour donner naissance à un véritable "modèle contingentiel de la GRH en PME".

C. Le modèle contingentiel

Le modèle contingentiel de la GRH en PME élaboré par Fabi, Garand et Pettersen, est illustré par la figure 8 :

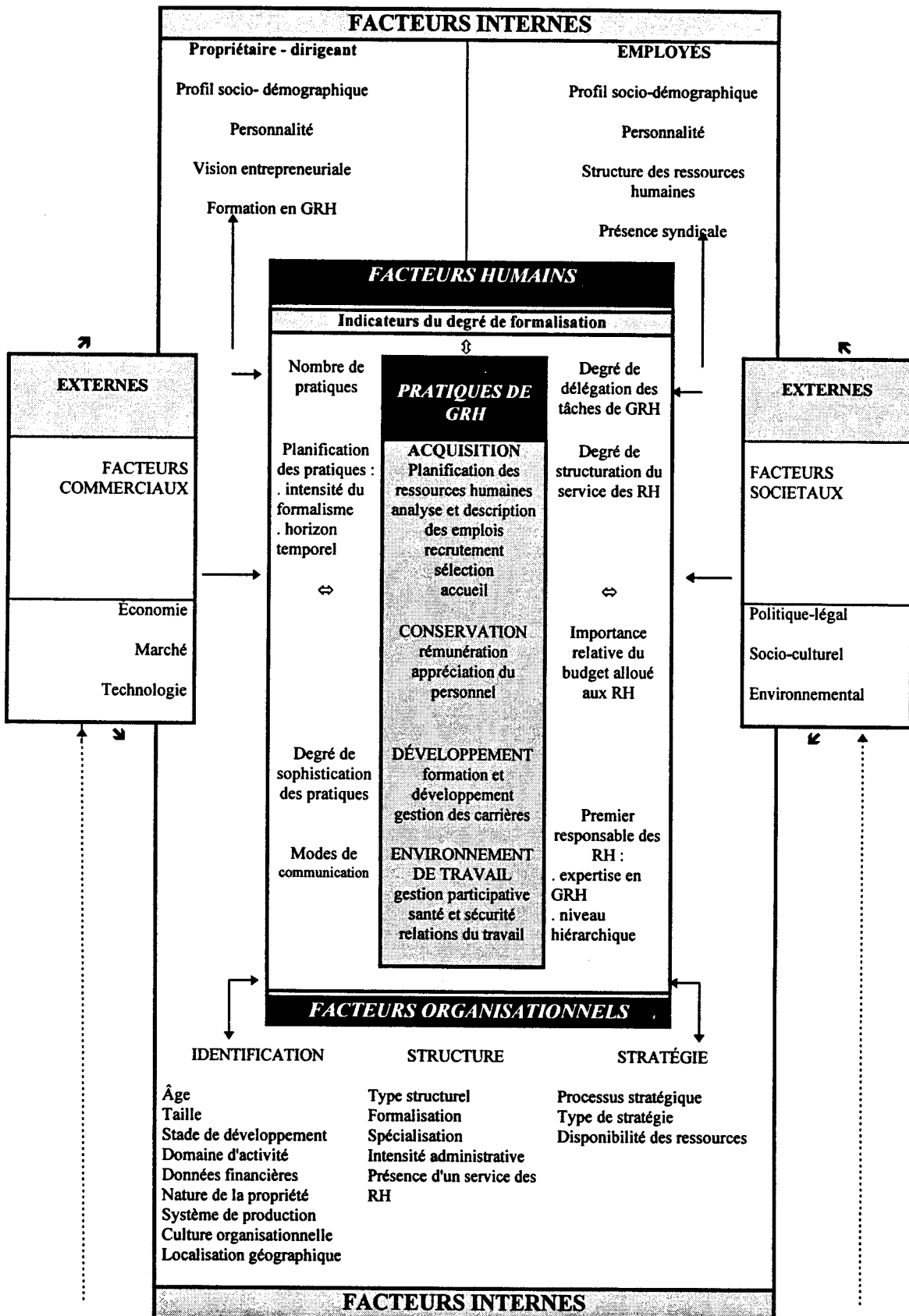


Figure 8 : Le modèle de contingence de la GRH en PME (Fabi, Garand et Pettersen, 1995)

Ce modèle met nettement en évidence les relations existant entre d'une part, les variables contingentielles, ou indépendantes, elles-mêmes en interaction les unes avec les autres et d'autre part, les variables dites dépendantes, constituées par les pratiques de GRH et les indicateurs de leur niveau de formalisation.

ILLUSTRATION 6 : LES PRATIQUES D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES EN PME

L'acquisition des ressources humaines recouvre la planification ; l'analyse et la description des emplois ; le recrutement, la sélection et l'accueil.⁵⁴

*** La planification des ressources humaines**

On constate en matière de planification des ressources humaines, une formalisation balbutiante, voire inexistante. Des nuances existent cependant entre les PME :

- en effet, certaines PME ont le souci de mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi digne de ce nom. Plus intuitive que planifiée, relevant souvent du seul propriétaire - dirigeant, elle se caractérise par quelques tendances lourdes : recours fréquent à l'externalisation de l'emploi, utilisation croissante du contrat à durée déterminée, heures supplémentaires comme moyen privilégié d'ajustement ;
- alors que d'autres ne cherchent pas à gérer leur personnel et n'agissent, le cas échéant, que sous la pression, prenant, par manque de temps ou de moyens, des décisions souvent précipitées.

*** L'analyse des emplois**

Rarement considérée comme une priorité en PME, l'analyse des emplois se résume souvent à une description des tâches, plus fréquente pour l'encadrement que pour les autres catégories de personnel, et utilisée lors du recrutement, de l'affectation et de la détermination de la rémunération.

⁵⁴ Garand D., Synthèse des pratiques d'acquisition des RH réellement appliquées en P.M.E., 3^e Congrès de l'AGRH, 1992.

*** Le recrutement, la sélection et l'accueil**

Les caractéristiques essentielles de ces trois phases de l'acquisition des ressources humaines peuvent se résumer ainsi :

- la décision en matière de recrutement et de sélection finale repose sur le dirigeant,
- le recrutement n'est décidé que lorsqu'il s'avère être la seule solution possible,
- les sources de recrutement privilégiées restent souvent centrées sur la cooptation, qu'elle soit issue des relations du dirigeant, ou des recommandations du personnel,
- la difficulté de recruter du personnel qualifié apparaît comme un problème majeur dans nombre de PME et une gêne dans leur développement. Il est vrai que pour certains profils qualifiés, elles se trouvent en concurrence avec des entreprises de taille supérieure et prêtes à offrir à leurs collaborateurs des conditions plus attractives,⁵⁵
- dernière étape du processus, l'accueil, lié au contexte d'urgence qui lui est propre, se réalise généralement "sur le tas".

⁵⁵ Voir notamment : Cliquet G., Pratiques de recrutement dans les petites entreprises, Les cahiers de gestion de Basse-Normandie, 1992.

ILLUSTRATION 7 : LES PRATIQUES DE CONSERVATION DES RESSOURCES HUMAINES EN PME

Le terme conservation que les auteurs ont adopté, réunit à la fois la rémunération directe, les avantages sociaux et l'appréciation du personnel.⁵⁶

*** La rémunération directe**

Forte de la place prioritaire en matière de gestion des hommes, qui lui est reconnue dans de nombreuses PME, la rémunération directe reste souvent la "chasse gardée" du dirigeant. Obéissant peu à des procédures rodées, sa détermination est encore largement déterminée par les résultats des enquêtes salariales.

Notons qu'au - delà de la stricte rémunération fixe, certaines PME ont recours à des modes variables de rémunération afin d'entretenir la motivation des salariés, notamment les primes et la participation aux bénéfices.

*** Les avantages sociaux**

Très répandue, l'application des avantages sociaux met en lumière la relation nette qui existe entre la taille de la structure et la complexité des avantages en place. La première place revient aux congés payés, ainsi qu'aux régimes de prévoyance et de retraite.

*** L'appréciation du personnel**

L'appréciation du personnel est d'autant plus "réglementée" que la taille de l'entreprise est importante. Le manque de formalisation est parfois tel que l'appréciation des salariés se fonde sur l'observation.

En revanche, la population des cadres bénéficie assez largement d'objectifs prédéterminés.

⁵⁶ Garand D., Fabi B., Les pratiques de conservation des ressources humaines en P.M.E., 4^e Congrès de l'AGRH, 1993.

II.3.4. Vers une synthèse des différents modèles

L'environnement extérieur, le contexte organisationnel et la personnalité du dirigeant semblent donc constituer un ensemble de déterminants majeurs, au moins dans le sens statistique. On les retrouve régulièrement et ils correspondent à des facteurs de structuration. Ils sont compatibles avec les disparités observées, et les expliquent même.

L'environnement extérieur intervient d'une part, comme facteur de contingence (conjoncture économique, technologie, situation politique et sociale...), et d'autre part, comme facteur d'ouverture dans le cadre des réseaux que la PME constitue avec ses partenaires.

Le contexte organisationnel conditionne bien des orientations de la GRH, au travers des caractéristiques structurelles, stratégiques et humaines de l'entreprise.

Les perceptions, les logiques d'action et la vision du dirigeant donnent corps à l'élan vital de l'entreprise. **La prégnance du chef d'entreprise** est d'ailleurs incontestée.

Il en résulte, au niveau des PME, des pratiques de GRH dotées de particularités en terme de **différenciation** et de **formalisation**.

On constate une **faible différenciation** entre les différents domaines de la gestion (organisation du travail, gestion des hommes...), et a fortiori entre les niveaux de GRH (administratif, politique et stratégique).

La **formalisation** des pratiques n'est que balbutiante. Les facteurs explicatifs sont variés, allant de l'urgence qui préside souvent à la prise de décision en PME, à l'impact primordial du dirigeant qui décide seul, sans ressentir le besoin d'outils.

Ces traits distinctifs seront repris et développés dans le cadre général de la GRH en PME qui servira de grille d'analyse à nos entretiens cliniques.

ILLUSTRATION 8 : LA NOTION DE VISION

Le sens que l'on donne au mot vision "porte sur un futur projeté de l'entreprise par son dirigeant"⁵⁷. Pour autant, la vision n'est pas coupée du passé, ni du présent. Elle est une représentation future induite de la représentation présente, elle-même induite par les représentations passées.

Elle n'est pas nécessairement limpide, mais son contenu représente un cadre pour l'action. On rejoint là la courant de l'approche cognitive de la décision stratégique⁵⁸ qui pose que l'explication du processus stratégique réside dans la pensée des dirigeants et ses mécanismes. C'est cette pensée qu'on appelle vision.

D'Amboise et Bouchard ont ainsi effectué une synthèse de l'apport de la notion de vision à l'étude des organisations. Ils dénombrent quatre domaines dans lesquels l'idée de vision intervient : le leadership, la culture organisationnelle, la stratégie d'entreprise et le contexte entrepreneurial.

Vision et leadership

Le leader sait transformer la vision en action en suscitant l'adhésion de ses interlocuteurs par la qualité de son argumentation, la clarté de sa communication et la force de son engagement personnel.

Vision et culture organisationnelle

La diffusion de la vision peut passer outre la personne du leader et s'ancrer dans les valeurs partagées dans l'entreprise, et la culture d'entreprise.

L'important est alors que la vision soit partagée par les membres de l'entreprise et qu'elle puisse les dynamiser.

⁵⁷ D'Amboise G. et Bouchard S., op. cit.

⁵⁸ Repris dans Verstraete T., Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thèse de doctorat, IAE de Lille, 1997.

Laroche H. et Nioche JP, L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue Française de Gestion, juin / juillet / août 1994.

Meunier B., Décision et cognition, Revue Française de Gestion, juin / juillet / août 1994.

Vision et stratégie

La vision suppose dans ce cas la prise en compte du contexte dans lequel le dirigeant évolue, et qui lui sert de matériau pour concevoir sa vision. Il s'agit là de l'expérience du dirigeant et de son appréciation du futur de l'entreprise.

La vision devient alors une anticipation des changements de l'environnement.

Vision et contexte entrepreneurial

Dans le contexte entrepreneurial, la vision correspond au départ à l'idée de l'entrepreneur. "Ce rêve concrétisé, la vision ne s'évanouit pas pour autant. Elle demeure présente et devient porteuse de l'avenir stratégique de l'entreprise, désiré et d'abord mis en oeuvre par le dirigeant-entrepreneur".⁵⁹

Ainsi, la vision correspond fréquemment à celle du créateur de l'entreprise, à ses valeurs et à sa personnalité.⁶⁰

La vision serait ainsi un facteur de réussite, non pas parce qu'elle garantit le succès, mais parce qu'elle réduit les risques d'échec. La question de la relation entre vision et performance peut donc être posée.

Nkongolo - Balenka, D'Amboise et Garnier ont tenté d'y répondre.⁶¹ Ces chercheurs postulent qu'il ne suffit pas de relever la présence d'une vision dans les entreprises ayant réussi pour déduire la relation. Leur base d'étude est constituée de 58 entreprises dont les dirigeants ont été interviewés en 1988, puis en 1991 afin de mesurer l'impact de la vision exprimée en 1988, sur la base de trois indicateurs de performance : le nombre de salariés, les ventes, les profits nets de l'entreprise par rapport au profit du secteur.

Les résultats n'ont fait apparaître qu'une relation entre la manifestation de la vision du dirigeant et les profits nets de son entreprise. Dans les firmes effectuant des profits, la vision du dirigeant est claire et précise, mais celui-ci ne se préoccupait aucunement de la diffusion de cette vision ou de sa concrétisation. Il semble même qu'à l'inverse, une large diffusion, voire une formalisation de la vision, minimise la performance. En fait, vouloir absolument diffuser conduit à l'instauration d'une formalisation nuisible au fonctionnement, alors qu'une volonté de diffusion modérée laisse une certaine flexibilité profitable à l'entreprise. L'un des intérêts de cette étude réside dans le lien qu'elle effectue entre vision et formalisation. Un degré de

⁵⁹ D'Amboise G. et Bouchard S., op. cit.

⁶⁰ Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, 1982.

⁶¹ Nkongolo - Balenka JM., d'Amboise G. et Garnier B., L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires - dirigeants de PME et la performance de leur entreprise, Revue Internationale des PME, 7, 1994.

formalisation trop important nuit à la PME, de nombreux auteurs se sont exprimés sur le sujet.⁶²

⁶² Notamment Saporta B., *Stratégies des Petites et Moyennes Entreprises*, in *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 1989.

III. TYPOLOGIES DE DIRIGEANTS

Au travers de cette section nous cherchons à montrer que la façon dont les dirigeants de PME perçoivent, ressentent et imaginent le droit du travail dépend pour partie de leur profil.

Les chefs d'entreprise ont des caractéristiques qui leur sont propres : ce sont des hommes et des femmes d'action, engagés à fond dans l'aventure de la création ou de la reprise et de fait confrontés à des obstacles multiples et difficiles à surmonter⁶³. Barry attribue aux entrepreneurs une enfance et une adolescence assez chaotiques, avec une difficulté à choisir et stabiliser une orientation professionnelle. Le plus souvent issus d'une famille dans laquelle le chef a créé son emploi, ils se montrent anxieux, impulsifs, autoritaires, et durs au labeur.⁶⁴ Mais au-delà de ces orientations de base, ils sont aussi très différents, ne serait-ce que par rapport :

- au mobile de leur création ou de leur reprise d'entreprise, qui peut être la continuité familiale, ou au contraire une rupture professionnelle (licenciement, essaimage, chômage),
- à leurs motifs d'implication personnelle : besoin d'indépendance, d'accomplissement de soi, de réussite sociale,
- à leurs caractéristiques socioculturelles : âge, situation familiale, formation, expérience.

Des traits majeurs communs aux chefs d'entreprise réapparaissent néanmoins à la faveur de la synthèse opérée par Julien et Marchesnay ⁶⁵. Ils sont dotés d'imagination et de confiance en eux. Enthousiastes et tenaces, ils sont rebutés par la routine et les contraintes mais ont du goût pour les nouveaux défis et la direction des hommes. Les chefs d'entreprises se distinguent par leur perception rapide et leur interprétation judicieuse de l'information. Au rang de leurs motivations, on citera l'ambition, le goût de l'indépendance et du pouvoir, le profit...

La prise en compte des variables évoquées ci-dessus et de ces profils divers a permis l'élaboration de typologies de dirigeants qui, si l'on peut leur objecter leur caractère quelque peu réducteur, n'en sont pas moins des outils commodes d'interprétation.

⁶³ Les caractéristiques spécifiques de la personnalité des entrepreneurs ont déjà été mises en avant. Voir notamment Varlet JP, L'entrepreneuralité et la création d'entreprises, Thèse de doctorat, IAE de Lille, 1995.

⁶⁴ Barry B., Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise, *Management International Review*, 20(1), 1980.

⁶⁵ Julien P.A. et Marchesnay M., *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1988.

Pour explorer cette piste, nous n'avons volontairement retenu que quelques typologies : celles de Laufer, de Ettinger, de Jung, de Mahé de Boislandelle, de Marchesnay et de Adizes⁶⁶.

Sans les développer, nous n'omettrons cependant pas de citer les portraits au vitriol de chefs d'entreprise d'un autre temps, parus dans *Le Monde*⁶⁷.

III.1. La typologie de Laufer

Laufer⁶⁸ s'est intéressée à la création d'entreprise et plus précisément aux motivations des entrepreneurs. Elle s'est également penchée sur le lien existant entre la personnalité de l'entrepreneur et la croissance de l'entreprise.

Ainsi que nous l'évoquons dans l'introduction de ce paragraphe, la décision de créer une entreprise peut provenir à la fois de facteurs personnels et professionnels.

Le milieu familial joue à cet égard un rôle important et l'on observe par exemple que souvent des enfants de travailleurs indépendants ont hérité de leurs parents le rejet de la hiérarchie.

De façon générale, on recense chez les créateurs d'entreprise, trois types d'intentionnalités prépondérants : le désir d'autonomie, le désir de réalisation individuelle et le désir de pouvoir. L'idée porteuse de la création (produit innovant, marché spécifique), souvent présentée comme déclic, ne serait plus que secondaire.

Par ailleurs, ces intentionnalités influencent fortement l'attitude des entrepreneurs face à la croissance de leurs entreprises. En effet, de leur envie de pouvoir et de la façon dont ils entendent l'exercer dépend leur position face à l'expansion de leur entreprise.

C'est ainsi qu'émergent quatre groupes de créateurs :

- un premier groupe d'entrepreneurs convaincus de l'intérêt de la croissance : les managers innovateurs,

- un deuxième groupe d'entrepreneurs attirés par la croissance dans la mesure où elle ne remet pas en cause l'autonomie financière de l'entreprise : les entrepreneurs propriétaires,

⁶⁶ On pourrait également citer :

Smith N.R., *The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*, East Lansing, Michigan State University, 1967.

Lorrain J. et Dussault S., *Les entrepreneurs : profil psychologique et comportement de gestion*, *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 2(1), 1986.

⁶⁷ Vestiges patronaux, *Le Monde Initiatives*, 11 janvier 1995.

⁶⁸ Laufer J., *Comment on devient entrepreneur*, *Revue Française de Gestion*, novembre 1975.

- un troisième groupe pour qui l'objectif est avant tout de conserver le pouvoir, la croissance n'étant pas véritablement souhaitée : les entrepreneurs techniciens,
- un quatrième groupe enfin qui ne s'identifie pas au statut de chef d'entreprise : les entrepreneurs artisans⁶⁹.

III.1.1. Les managers-innovateurs

Les managers-innovateurs sont mus par un puissant désir de réalisation individuelle, l'autonomie étant, dans leur cas, vue simplement comme un moyen.

La croissance de l'entreprise constitue leur objectif prioritaire. Considérant que le pouvoir dans l'entreprise repose essentiellement sur l'expertise, ils ne rechignent pas à mettre en place une véritable délégation.

La question de l'autonomie financière est résolue en fonction des impératifs du développement de l'entreprise, sachant que, le cas échéant, les managers-innovateurs sont prêts à abandonner le contrôle financier de leur entreprise.

Précisons enfin qu'en raison même de leur profil (haut niveau de formation, expérience professionnelle dans de grandes structures, goût pour l'innovation), la présence des managers-innovateurs est concentrée surtout dans les secteurs de pointe.

III.1.2. Les entrepreneurs-proprétaires

Les entrepreneurs-proprétaires ont pris le virage de la création après un échec professionnel. C'est dire que, dans leur cas, le désir de pouvoir pèse au moins autant que le désir de réalisation personnelle.

Si la croissance de leur entreprise est un de leurs objectifs, ils se heurtent à la difficulté de gérer le développement en gardant sur l'entreprise un contrôle strict. C'est ainsi qu'ils vont faire appel à des cadres "maison" ou autodidactes, qui ne risquent pas de leur faire trop d'ombre. Ils ne se départiront jamais de leur pouvoir financier, étant désireux de rester patron de leur entreprise jusqu'à la fin de leur carrière.

Ceci étant, les entrepreneurs-proprétaires ne s'estiment pas comme les fondateurs d'une dynastie et n'assimilent pas leur entreprise à un patrimoine familial. Certains d'entre eux vont

⁶⁹ Laufer J., op. cit.

même jusqu'à considérer qu'il n'est pas obligatoirement souhaitable que leurs enfants reprennent l'entreprise⁷⁰.

III.1.3. Les entrepreneurs-techniciens

Militants de la petite structure, les entrepreneurs-techniciens ont comme souci majeur de tout contrôler dans leur entreprise, elle représente pour eux un espace vital, une sphère d'action dans laquelle ils se sentent abrités des menaces qui pesaient sur eux à l'extérieur.

Leur besoin de pouvoir les amène à s'agripper à leur autonomie financière, souvent perçue comme étant inconciliable avec la recherche de la croissance.

III.1.4. Les entrepreneurs-artisans

Souvent fils d'artisans, les entrepreneurs-artisans veulent se fixer dans des secteurs relativement protégés. Ils ne se reconnaissent pas dans le statut de chef d'entreprise, et déclinent leur responsabilité de meneur d'hommes.

En réaction à des expériences professionnelles difficiles, les entrepreneurs-artisans ont pour motivation essentielle l'indépendance personnelle, et pour ambition le fait de s'installer à leur compte.

Le contrôle serré qu'ils entendent exercer sur leur entreprise passe éventuellement par la famille, dont les membres assurent souvent des fonctions d'encadrement.

L'autonomie financière est enfin considérée comme "la seule solution possible"⁷¹, d'autant qu'elle garantit en même temps l'autonomie de l'entrepreneur et de ses héritiers.

Le tableau suivant reprend les éléments essentiels de la typologie.

⁷⁰ Laufer J., op. cit.

⁷¹ Laufer J., op. cit.

MOTIVATION DOMINANTE DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE	PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'ENTREPRENEUR		
	INNOVATION ET CROISSANCE	ÉQUILIBRE ENTRE CROISSANCE ET AUTONOMIE FINANCIÈRE	REFUS DE LA CROISSANCE POUR MAINTENIR L'AUTORITÉ
CRÉATION ET RÉALISATION ⇨	I. Manager - innovateur - Formation grandes écoles - Carrière brillante dans grandes entreprises - Distinction opérée entre les rôles de "capitaliste" et "d'entrepreneur" - L'entreprise n'est pas identifiée à la personne de l'entrepreneur		
POUVOIR ⇨		II. Entrepreneur - propriétaire orienté vers la croissance - Insatisfaction liée au travail dans des relations subordonnées - Croissance de l'entreprise recherchée comme base de pouvoir - L'autonomie de l'entreprise doit être maintenue - Le cycle de vie de l'entreprise est identifié avec la carrière de l'entrepreneur	III. Entrepreneur - technicien refusant la croissance mais recherchant l'efficacité - Crise professionnelle antérieure - Motivation "négative" : défense de son "statut" - La croissance est refusée mais recherche d'efficacité et de productivité - Orientation technique de l'entrepreneur et de l'entreprise
AUTONOMIE ⇨			IV. Entrepreneur - artisan - Motivation négative (désir prioritaire de conserver intacte l'autonomie) - L'objectif est la survie de l'entreprise : l'indépendance est plus importante que la réussite économique - Recherche d'une position protégée sur le marché

Tableau 12 : La typologie de Laufer
 Tiré de Comment on devient entrepreneur, Revue Française de Gestion, novembre 1975

III.2. La typologie de Ettinger

Selon Ettinger⁷², il existe deux profils d'entrepreneur : l'un, soucieux de développer à la fois son entreprise et son pouvoir, l'autre, prêt à conserver une taille réduite pour préserver son autonomie et le contrôle total qu'il a sur son organisation.

⁷² Ettinger J.C., Le profil psychologique du créateur d'entreprise, Revue Française de Gestion, juin 1983.

Cette classification modère ainsi nettement le rôle de l'attrait financier qui ne constitue pas le moteur de la création ; gagner de l'argent ne pouvant être regardé que comme une mesure de la performance du dirigeant.

En revanche, le désir d'accomplissement, le besoin de "faire quelque chose" apparaît comme un élément important dans la démarche du créateur.

Dans cette typologie, les notions d'autonomie et de pouvoir apparaissent déterminantes. Proches dans l'esprit des dirigeants, on les dissociera en présentant l'autonomie comme une spécificité individuelle, et l'exercice du pouvoir comme subordonné à l'existence d'une relation.

C'est précisément cette distinction entre autonomie et pouvoir qui permet de préciser les contours des deux types d'entrepreneur annoncés : l'indépendant-entrepreneur et l'entrepreneur-créateur d'organisation.

III.2.1. L'indépendant-entrepreneur

S'il est poussé par le besoin de création, l'indépendant-entrepreneur est cependant dominé par le besoin d'autonomie, qui l'a amené à créer, pour reprendre l'expression de Ettinger, une "pseudo-entreprise". Ceci signifie que l'entreprise est avant tout l'activité d'un homme seul, indépendant, les tâches secondaires étant confiées à quelques collaborateurs.

L'indépendant-entrepreneur entend ainsi poursuivre son entreprise avec le moins de personnel possible.

III.2.2. L'entrepreneur-créateur d'organisation

L'entrepreneur-créateur d'organisation est mû par le souhait d'exercer un pouvoir le plus étendu possible, cela peut passer par l'élargissement de la taille de l'entreprise, ou la diversification de ses activités. Un des enjeux de cette catégorie de dirigeant est de "donner à l'entreprise un développement qui ne soit pas lié à son activité personnelle"⁷³.

⁷³ Ettinger J.C., op.cit.

Objectifs	Croissance	Autonomie
Motivations		<p><u>Indépendant - entrepreneur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Identification de l'entreprise à la personne de l'entrepreneur . Personnel réduit . Pas de délégation
Pouvoir	<p><u>Entrepreneur - créateur d'organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Croissance de l'entreprise comme source de pouvoir . L'entreprise n'est pas liée à la personne de l'entrepreneur 	

Tableau 13 : La typologie de Ettinger

Tiré de *Le profil psychologique du créateur d'entreprise*, Revue Française de Gestion, juin 1983

III.3. La typologie de Jung

Le psychanalyste Jung⁷⁴ a déterminé quatre fonctions psychologiques qui interviennent durant le processus de réflexion et d'action des managers, principalement pendant la collecte et l'évaluation des informations, qui sont les deux phases essentielles de la résolution de problèmes : la sensation, l'intuition, la pensée et le sentiment.

Les individus collectent les informations par sensation ou intuition, et les évaluent par la pensée ou le sentiment.

En matière de collecte de l'information, nous présentons ci-dessous, sous forme de tableau, les indices du style de comportement selon qu'une personne est du type sensation ou du type intuition.

La même présentation sera adoptée pour l'évaluation de l'information, en distinguant cette fois la personne du type sentiment, de celle du type pensée.

⁷⁴ Jung CG., Types psychologiques, Georg Editeur, 1986

III.3.1. La collecte de l'information : sensation ou intuition ?

On dira de façon schématique d'une personne de type sensation qu'elle :

- . déteste les problèmes nouveaux,
- . aime travailler dur,
- . mène les tâches jusqu'au bout,
- . est impatiente.

En revanche, une personne de type intuition aura tendance à :

- . conserver à l'esprit une image globale de la situation,
- . se fier à ses impulsions,
- . considérer plusieurs possibilités en même temps.

Caractéristique du style	Type sensation	Type intuition
Accent mis sur	L'action, parvenir à la réalisation des choses, voir rapidement les résultats des efforts	Les idées, les concepts, les théories, l'innovation, la réflexion à long terme
Orientation vers	Le présent	L'avenir
Sources de satisfaction	Des résultats rapides, faire aboutir les choses, résultats des efforts, se sentir responsable	Des possibilités à l'infini, chercher des solutions aux problèmes sans trop s'intéresser à leur application
Points forts	Pragmatique, sûr de soi, directif, tourné vers les résultats, objectif, fonde ses opinions sur ce qui est réellement observé, compétitif	Original, imaginatif, créateur, idéaliste, intellectuellement tenace, idéologique
Points faibles (si le style est trop poussé)	Manque de perspectives, cherche le prestige, agit avant de réfléchir, manque de confiance dans les autres, dominateur, arrogant	Irréaliste, fantaisiste, éparpillé, tortueux, déphasé, dogmatique, aucun sens pratique.

Tableau 14 : Indices du style de comportement pour une personne du type sensation et une personne du type intuition.

d'après Jung C.G., Types psychologiques, Georg Éditeur, 1986

III.3.2. L'évaluation de l'information : sentiment ou pensée ?

La personne du type sentiment possède les caractéristiques suivantes :

- . elle aime faire plaisir,
- . elle déteste dire aux autres des choses désagréables,
- . elle est sensible et compatissante,

. elle explique les difficultés professionnelles des gens par des facteurs humains.

Dans le même temps, une personne du type pensée :

- . cherchera la méthode la mieux adaptée pour résoudre son problème,
- . travaillera de façon rigoureuse et consciencieuse.

Caractéristiques du style	Type pensée	Type sentiment
Accent mis sur	La logique, l'organisation, l'analyse, l'enquête systématique	L'interaction humaine, les sentiments, les émotions
Orientation vers	Le passé, le présent, le futur	Le passé
Sources de satisfaction	Voir l'application d'une solution à un problème, chaque chose bien organisée ou méthodiquement analysée	"Lire entre les lignes", le contact social
Points forts	Communicateur efficace, réfléchi, prudent, pèse les différentes solutions, élément stabilisateur, objectif, rationnel, analytique	Spontané, persuasif, compréhensif, attaché aux valeurs traditionnelles, qualités d'introspection, tient compte des sentiments des autres, loyal
Points faibles (si le style est trop poussé)	Verbeux, indécis, trop prudent, trop analytique, froid, sans dynamisme, maîtrisé et répressif, trop sérieux, rigide	Impulsif, manipulateur, personnalise à l'excès, sentimental, ajourne les questions, se sent coupable, suscite le conflit, subjectif

Tableau 15 : Indices du style de comportement pour une personne du type sentiment et une personne du type pensée.

d'après Jung C.G., Types psychologiques, Georg Éditeur, 1986

III.4. La typologie de Mahé de Boislandelle ⁷⁵

Cette typologie est établie à partir de quatre orientations essentielles : les préoccupations principales des dirigeants de PME, leurs comportements managériaux, leurs comportements psychologiques, sociaux et familiaux, et enfin leur champ de vision :

III.4.1. La nature des préoccupations principales

Elle permet de déterminer trois types de dirigeants :

- * **Le dirigeant technicien** a une activité orientée vers le métier. C'est souvent le cas dans l'artisanat, par exemple.
- * **Le dirigeant comptable** est surtout sensible au contrôle des coûts et aux résultats financiers.
- * **Le dirigeant politique** est stimulé par l'exercice du pouvoir et cherche à maintenir son entreprise hors d'une dépendance extérieure.

III.4.2. Le comportement managerial

Grâce à son observation, on distingue :

- * **Le dirigeant entrepreneur** qui possède le goût de l'innovation et de la prise de risque. C'est une véritable "locomotive".
- * **Le dirigeant gestionnaire** qui est préoccupé d'abord par la gestion du quotidien et l'amélioration des procédures. C'est un suiveur.

⁷⁵ Mahé de Boislandelle H., Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, Actes du 5e Congrès de l'AGRH, 1994.

III.4.3. Le comportement psychologique, social et familial

Il explique cinq situations :

- * **Le dirigeant relationnel** recherche la reconnaissance sociale et la convivialité. Ouvert aux autres, il leur fait plutôt confiance.
- * **Le dirigeant introverti**, porté sur le contrôle et tenté par la rétention d'informations, suscite plutôt des sentiments de méfiance.
- * **Le dirigeant charismatique** est auréolé d'une image de héros dans la vie de l'entreprise, ou de celle d'innovateur audacieux.
- * **Le dirigeant parachuté** s'avère souvent être un repreneur incompetent et non reconnu par son personnel.
- * **Le dirigeant dynastique** se caractérise par son souci de la survie de l'entreprise, ainsi que par ses pratiques teintées de népotisme.

III.4.4. Le champ de vision

Il met en évidence deux types :

- * **Le dirigeant visionnaire** qui met en oeuvre toutes les stratégies possibles pour aboutir à la représentation désirée de son entreprise.
- * **Le dirigeant réactif** qui fait preuve d'un comportement opportuniste, fondé sur la tactique et les calculs de "coups"⁷⁶.

⁷⁶ Mahé de Boislandelle H., op.cit.

L'approche synthétique s'effectue par le biais de quatre axes d'analyse :

Axe des valeurs	idéologie collective	↔	idéologie individuelle
Axe de l'action	fonctionnement	↔	développement
Axe de l'implication	risque personnel faible	↔	risque personnel fort
Axe de la méthodologie	analyse logique	↔	approche intuitive

Figure 9 : Les axes d'analyse du profil du dirigeant

Tiré de Mahé de Boislandelle H., *Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME*,
5^e Congrès de l'AGRH, 1994

L'**axe des valeurs** illustre les préférences sociales et relationnelles.

L'**axe de l'action**, indique l'orientation vers la gestion du quotidien ou le développement.

L'**axe de l'implication**, cible l'attitude par rapport à la prise de risque.

Le quatrième axe, enfin, **axe de la méthodologie**, schématise le système cognitif du dirigeant autour, soit de l'intuition, soit de l'analyse.

Précisons que la combinaison des positionnements sur les quatre axes permettrait de faire naître le profil individuel de chaque dirigeant.

III.5. La typologie de Marchesnay

Avant de proposer sa propre typologie, Marchesnay⁷⁷ plonge dans la littérature à la recherche des types dominants, et recense quatre catégories :

- le dirigeant "entrepreneur", à la fois innovateur, organisateur et "risk lover", en quelque sorte la référence en la matière,
- le dirigeant "innovateur", privilégiant, dans le cadre du développement de sa structure, les innovations en matière de produits et de marchés,
- le chef d'entreprise "technicien", à la recherche d'une tranquille vitesse de croisière,
- le chef d'entreprise "manager", bon organisateur, qui a pour objectif la performance de son organisation.

Regrettant le caractère trop normatif de ces typologies qui, selon lui, expliquerait en partie qu'elles soient trop peu explicatives, notamment en matière de comportement stratégique, Marchesnay présente une autre classification fondée sur les buts des dirigeants, tels qu'ils apparaissent dans la littérature.

Trois buts émergent : la pérennité de l'entreprise, l'autonomie, et la croissance pour davantage de pouvoir.

Ces orientations ne sont naturellement pas indépendantes de la personnalité des dirigeants ni de l'environnement, et pèseront sur les décisions de gestion. La classification dont il est question dans ces lignes isole deux types d'entrepreneurs : le "PIC" et le "CAP".

III.5.1. Le dirigeant PIC

Le dirigeant PIC (pérennité, indépendance, croissance) a pour but premier de pérenniser son entreprise. Réticent au changement de secteur d'activité, il en observe tous les signes d'évolution. Poussé par une logique d'accumulation, il privilégie les investissements matériels au détriment des investissements intellectuels. Son souci d'indépendance est d'abord financier et il voit d'un mauvais oeil les financements extérieurs. Cela l'amène à développer sa structure au rythme de sa propre capacité financière. Intéressé surtout par les aspects

⁷⁷ Marchesnay M., Les PME Bilan et Perspectives, Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME sous la direction de P.A. Julien, Economica, 1994.

techniques et organisationnels, il se détourne spontanément de la fonction marketing. Son champ de vision est long et étroit. Ce type de dirigeant correspond bien à une activité à maturité où il s'agit plus de faire fructifier un acquis que de créer ex nihilo.

III.5.2. Le dirigeant CAP

Le dirigeant CAP (croissance, autonomie, pérennité) évolue dans une logique de valorisation rapide. Il donne la priorité aux secteurs d'activité dégagant des profits élevés, même s'ils sont risqués. Il s'oriente vers des produits à cycle de vie court, pour lesquels il s'attache à constituer un marché, en ayant recours aux techniques marketing. Cherchant à préserver son autonomie de décision, il cherche à garder les mains libres pour saisir toutes les opportunités, éventuellement au prix d'un appel à des capitaux extérieurs. Il ne freine pas devant la perspective d'investissements immatériels afin de maintenir son activité de veille à un niveau élevé. Peu sensible à la pérennité de son entreprise, il n'hésite pas à la faire évoluer en fonction de la rentabilité de son marché. Son champ de vision est large et court. Ceci étant, en accumulant du patrimoine, en fidélisant une clientèle, le CAP le plus convaincu peut se métamorphoser en un PIC assagi.

III.6. La typologie d'Adizes

La typologie d'Adizes⁷⁸, ou modèle PAEI repose sur une approche du management qui dénombre quatre fonctions spécifiques et nécessaires : **Produire, Administrer, Entreprendre et Intégrer.**

*** Produire (P)**

On attend en effet d'un responsable qu'il obtienne des résultats, ce qui suppose qu'il maîtrise son domaine de compétence et développe la persévérance nécessaire pour les atteindre.

*** Administrer (A)**

Un responsable doit aussi programmer le travail des autres membres de l'équipe, et en assurer le contrôle.

*** Entreprendre (E)**

Il s'agit également que le responsable soit capable de fixer les objectifs et la façon de les atteindre, c'est à dire déterminer des politiques. Cette fonction-là est exigeante car celui qui

⁷⁸ Adizes I., L'ère du travail en équipe, Les Editions d'Organisation, 1980.

l'a en charge doit savoir faire preuve de discernement dans ses jugements, d'imagination dans ses décisions et d'audace dans les risques qu'il prend.

*** Intégrer (I)**

La fonction Intégration enfin est celle qui assure la pérennité de l'entreprise dans la mesure où elle réussit à réaliser un consensus sur des projets et des objectifs qui cessent d'être ceux de quelques-uns, pour devenir ceux de la collectivité.

Il est ainsi possible de décrire le "profil managérial" d'un dirigeant en utilisant le "code" PAEI et en pondérant chacune des fonctions selon leur importance. Pour reprendre les illustrations d'Adizes⁷⁹, "un responsable dont le profil est pAei est essentiellement tourné vers l'administration, mais a des aptitudes convenables dans les autres domaines. Au profil PA*i correspond un style managérial tourné essentiellement vers l'action (P) et les tâches administratives (A), assurant convenablement la cohésion de son équipe (i), mais dénué d'imagination et de goût du risque (pas de E). Chaque fois qu'une fonction n'est pas remplie, il en résulte un style déterminé de contre-management".

III.6.1. Le producteur P***

Le Producteur est un travailleur infatigable, amoureux du travail bien fait et soucieux d'obtenir des résultats.

Naturellement, pour ce faire, il domine sa discipline, connaît l'ensemble des variables à prendre en compte et sait comment les gérer.

Le producteur allie la compétence et la volonté d'aboutir. "D'une part, il sait ce qu'il faut faire et comment le faire ; d'autre part, il le fait".

Un responsable se conduisant exclusivement en Producteur ne contrôle pas, ne planifie pas, ne coordonne pas... "Il passe son temps à se précipiter d'une tâche à la suivante, à émerger d'une crise pour plonger dans une autre. Pour lui, bien faire consiste à tout faire". Il ne sait (et ne veut) en effet pas déléguer : le sentiment d'être moins occupé lui ôterait tout plaisir. Sa notion du temps est à court terme.

⁷⁹ Adizes I., op. cit.

III.6.2. L'administrateur *A**

La fonction essentielle de l'Administrateur est de "contrôler par une approche méthodologique et des efforts répétés que le système dont il a la charge fonctionne conformément aux normes préétablies".

En d'autres termes, si le Producteur doit obtenir un résultat, l'Administrateur doit "faire en sorte que ce résultat soit bien le résultat prévu", dans le cadre de règles qu'il ne peut pas changer. Le responsable exclusivement Administrateur centre son action sur "le comment des choses plutôt que sur leur pourquoi".

Possédant une excellent mémoire, il a le souci du détail et déteste le changement : c'est un conservateur né. Il n'hésite pas à appeler à la rescousse des arguments juridiques (ou "pseudo-juridiques") pour justifier la pérennité du système et de son fonctionnement actuel. "Par son insistance à respecter la lettre des règlements alors que s'en écarter est parfois primordial, l'Administrateur finit par détourner l'organisation de son but véritable".

III.6.3. L'entrepreneur **E*

"L'Entrepreneur analyse les tendances de l'environnement et leur impact sur l'entreprise. Il analyse ses forces et ses faiblesses et détermine la nouvelle direction à prendre pour faire face aux transformations du monde extérieur".

Son goût du risque lui permet d'innover, d'être créatif. L'Entrepreneur exclusif est poussé par le besoin maladif de créer, d'exploiter toutes les occasions qui se présentent à lui au risque de disperser son activité et celle de ses collaborateurs.

A ce propos, si ses idées sont nombreuses et souvent intéressantes, il compte sur les membres de son équipe qu'il accable de travail, pour leur donner forme.

III.6.4. L'intégrateur ***

En contribuant à créer des liens entre les personnes, à constituer des équipes, l'Intégrateur participe à la continuité de l'entreprise.

"Est Intégrateur un responsable qui s'intéresse aux individus en tant que tels, qui cherche à modifier le fonctionnement du système en tenant compte de leurs points de vue. Il sait écouter les autres et intégrer leur idées".

Cette fonction d'intégration permet également à l'entreprise de gérer ses conflits en les rendant productifs. Une des caractéristiques notables de l'Intégrateur est que, lorsqu'il a

atteint son but, c'est à dire lorsque le groupe connaît un niveau de consensus convenable, il peut s'effacer et laisser sa place à l'un de ses collaborateurs.

La fonction d'intégration suppose d'un manager qu'il soit assez équilibré lui-même pour s'occuper des autres et qu'il sache faire preuve d'empathie.

Mais l'Intégrateur exclusif n'est pas un véritable manager, il ne dirige rien ; sa seule action vise à "découvrir un projet acceptable par le plus grand nombre de personnes possible, puis de leur faire accepter collectivement" Ce qui le préoccupe c'est "l'apparence de consensus". C'est ainsi qu'il s'efforcera de résoudre les conflits à tout prix, même si la solution retenue à court terme met en péril le fonctionnement à long terme de l'entreprise.

III.6.5. Le "parfait" manager PAEI

Le parfait manager atteint les objectifs fixés, administre avec efficacité, entreprend avec enthousiasme et intègre de main de maître.

Il sait juger son action au travers des résultats de son équipe et, à l'écoute de chacun, il est capable de l'aider à surmonter les échecs et trouver les voies de progression.

Si, de façon plus réaliste, on souhaite s'interroger sur les caractéristiques d'un "vrai responsable", Adizes nous aide en proposant neuf traits distinctifs :

1. Il est capable de remplir chacun des quatre rôles managériaux, sans cependant exceller dans tous. Il maîtrise au moins l'un des rôles (rôle primaire) et dépasse un seuil minimum d'aptitude dans les autres (rôles secondaires).
2. Il connaît ses forces et ses faiblesses.
3. Ouvert à son entourage, il admet que les autres critiquent son action ; et il sait se servir de ces informations pour progresser. Il comprend qu'il est ce qu'il fait.
4. Il ne se borne pas à connaître ses forces et ses faiblesses, il sait qu'il a des forces et des faiblesses.
5. Il accepte ses forces et ses faiblesses. Il ne se force pas à n'être ce qu'il n'est pas.
6. Il sait reconnaître et apprécier les qualités des autres, y compris celles dont il est démuné.

7. Il accepte les jugements des autres dans les domaines où ils sont plus compétents que lui.
8. Il a compris que les conflits sont inévitables et sait les résoudre.
9. Il transforme les conflits en occasion d'apprendre.

III.7. Vers une synthèse

Une fois présentées ces différentes typologies, il nous apparaît opportun d'en tenter une synthèse organisée autour de quatre axes :

1. L'axe de la **croissance** qui met en scène des dirigeants portés par le souci de développer leur entreprise, et sur lequel nous allons rencontrer par exemple le manager-innovateur et l'entrepreneur-proprétaire issus de la typologie de Laufer, l'entrepreneur-créateur d'organisation de la typologie de Ettinger, le producteur de la typologie d'Adizes ;
2. L'axe du **contrôle** qui peut reposer sur des bases variables à savoir des données juridiques, budgétaires ou opérationnelles (réalisation des objectifs), et sur lequel se positionnent notamment l'entrepreneur-technicien de Laufer, le dirigeant gestionnaire de Mahé de Boislandelle, l'administrateur d'Adizes ;
3. L'axe de **l'implication** du dirigeant qui décrit son attitude personnelle vis à vis de la prise de risque, et où se placent du côté des risk-lovers, le dirigeant CAP de Marchesnay, l'entrepreneur-artisan de Laufer et le dirigeant réactif de Mahé de Boislandelle ;
4. L'axe des **relations** qui illustre les orientations collectives ou individuelles de l'entrepreneur, et sépare ainsi, du côté des "relationnels", le dirigeant relationnel justement (de Mahé de Boislandelle) et l'intégrateur d'Adizes, et du côté des individualistes, le dirigeant introverti (issu encore de la typologie de H. Mahé de Boislandelle).

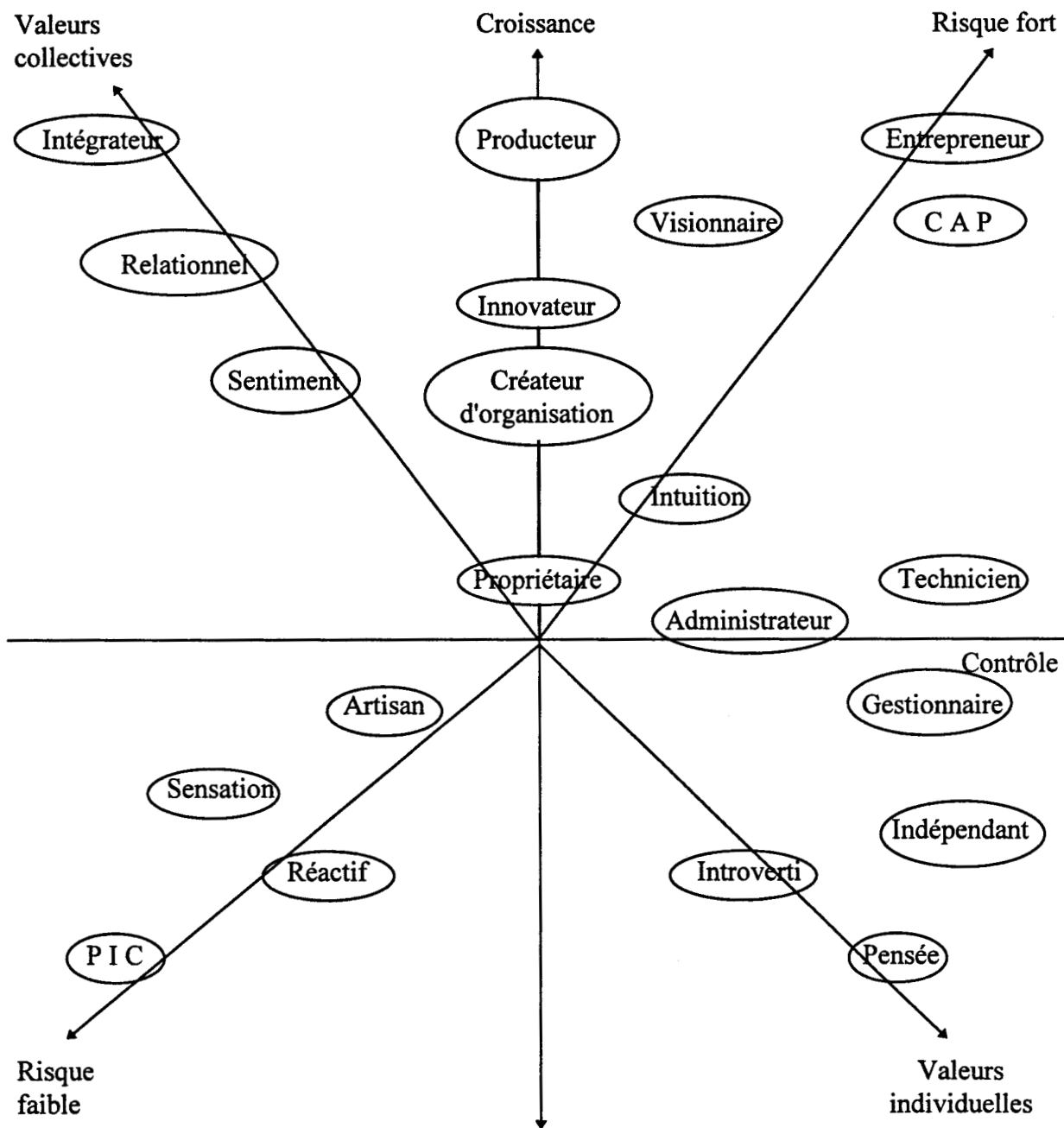


Figure 10 : Synthèse des typologies de dirigeants de PME

On retrouve deux grandes tendances analysées par Miles et Snow⁸⁰ dans leur étude des comportements stratégiques : le **Prospecteur** et le **Défenseur**.

Les dirigeants de type **prospecteur** (à conduite plutôt entrepreneuriale) se caractérisent par la recherche constante d'opportunités, le joint pour le dynamisme du domaine d'activité, et le "culte de

⁸⁰ Repris dans Desreumaux A., Stratégie, Dalloz, 1993.

la flexibilité"⁸¹. Ils s'efforcent d'acquérir et de conserver, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, les compétences dont ils ont besoin. Ils apprécient les performances en termes de résultats.

Les dirigeants de type **défenseur** (à conduite plutôt patrimoniale) conduisent une "politique de croissance prudente et progressive" fondée sur une structure plutôt centralisée et un système de contrôle efficace.

Ils dotent leur entreprise d'un personnel performant et favorisent la promotion interne, la formation. L'évaluation des personnes est centrée sur le respect des procédures.

La figure 11 positionne ces deux types de dirigeants sur les axes que nous avons retenus.

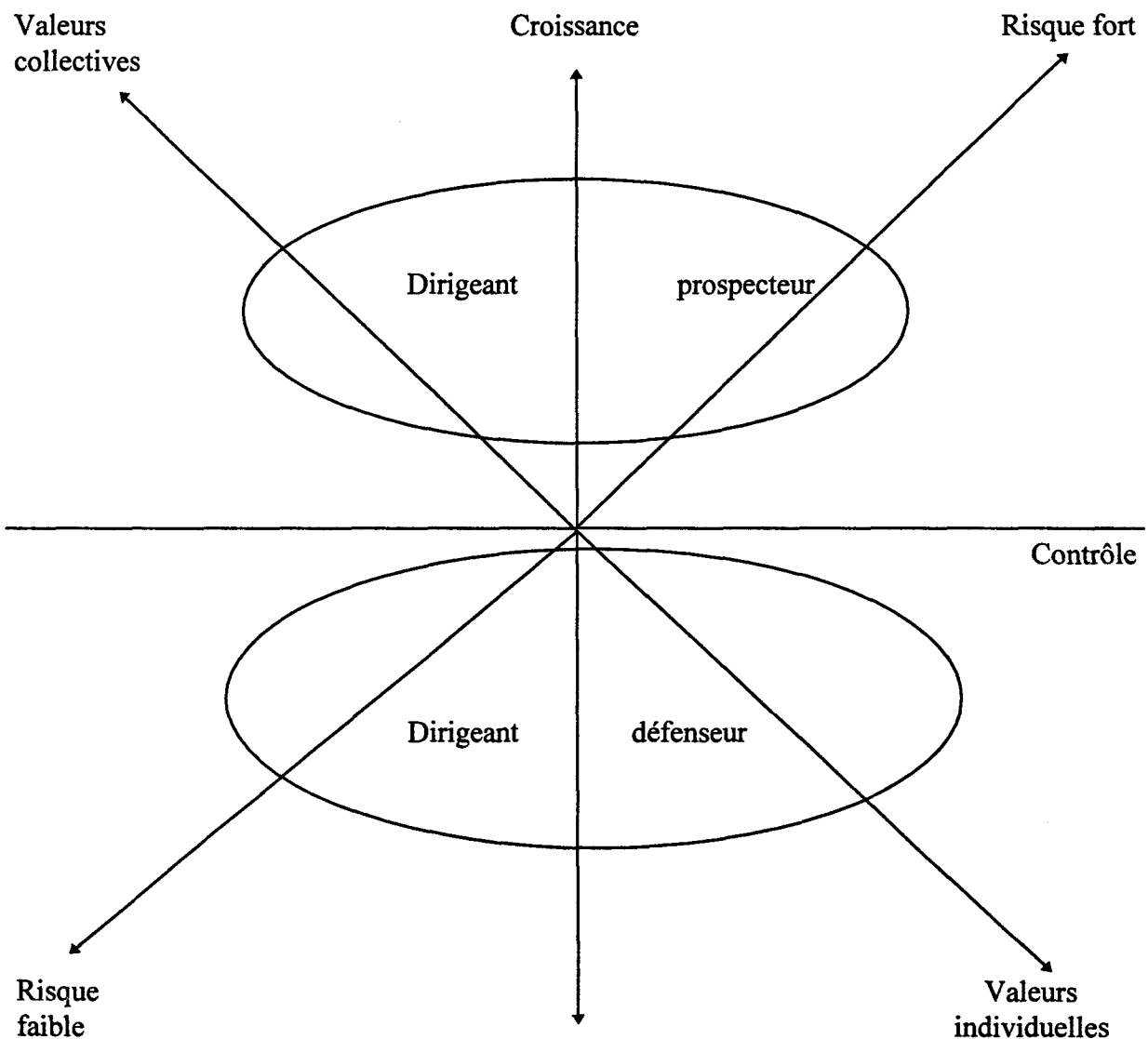


Figure 11 : Le dirigeant-prospecteur et le dirigeant défenseur

⁸¹ Desreumaux A., op. cit

A côté des prospecteurs et des défenseurs, plutôt cohérents car leurs choix sont condamnés, existent des figures mixtes : les **Analystes** et les **Réacteurs**.

Les dirigeants de type **analyste** constituent une combinaison équilibrée entre défenseur et prospecteur. Par rapport aux prospecteurs, les analystes adaptent un comportement de suiveur et calquent leur fonctionnement quotidien sur la formalisation des défenseurs.

Les dirigeants de type **réacteur** au comportement instable et fluctuant ne peuvent apporter de réponse satisfaisante face au changement. On peut notamment expliquer cet état de fait par une absence de vision claire de l'avenir.

Enfin, nous soulignerons l'importance qu'il y a pour développer une approche globale des dirigeants d'entreprise, d'équilibrer l'"approche par les traits" (ce que sont les dirigeants) et "approche par les faits" (ce qu'ils font)⁸².

Cette approche par les faits suppose que soient réunis les éléments rendant possible l'exercice de la fonction d'entrepreneur. Pour Casson⁸³, ces éléments, au nombre de trois, se définissent de la façon suivante :

1. Accéder à l'information

L'information peut provenir de sources diverses : soit le chef d'entreprise lui-même, par le biais de son expérience antérieure, soit son réseau, familial, amical ou relationnel.

2. Lever les barrières à l'entrée de la fonction de chef d'entreprise

La première barrière que le futur chef d'entreprise aura à franchir est la possibilité de réunir des capitaux qu'ils aient leur origine dans sa fortune personnelle, ou alors auprès de sa famille, ou de ses partenaires commerciaux et bancaires.

Seconde barrière : la difficulté que certains peuvent avoir de se constituer un réseau relationnel dense et propice à des contacts fructueux.

⁸² Voir Gartner W.B. , Who is an entrepreneur ? is the wrong question, *Entrepreneurship Theory and Practice* , Summer, 1989.

⁸³ Casson M., *L'entrepreneur*, Economica, 1991.

Ces deux barrières peuvent néanmoins être compensées par la qualité de la formation du futur chef d'entreprise.

3. Mettre en oeuvre des compétences

Il est superflu d'insister sur le caractère déterminant des compétences dont le dirigeant doit disposer. Non content de développer des qualités de stratège, d'organisateur et de meneur d'hommes, il doit également être à l'aise face aux divers problèmes de nature opérationnelle, et enfin, il doit posséder de grandes facultés d'apprentissage.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Lors de la deuxième phase de notre travail, nous avons voulu voir comment le droit du travail est perçu et appliqué par les dirigeants de PME.

L'approche empirique que nous avons menée nous a fourni l'occasion de constater que ces dirigeants peuvent adopter quatre positions différentes :

- le dirigeant peut être distancié, par rapport au droit du travail qu'il considère comme une exigence formelle,
- le dirigeant peut se cantonner dans une attitude défensive à l'égard d'un droit qu'il ressent comme une menace,
- le dirigeant peut être impliqué vis à vis du droit du travail, qui prendra alors une dimension tactique, visant à la résolution des problèmes concrets de l'entreprise,
- le dirigeant, voyant dans le droit du travail une ouverture stratégique vers de nouvelles opportunités de gestion, peut enfin mettre en oeuvre une démarche proactive.

Un même domaine du droit du travail peut d'ailleurs faire l'objet de perceptions variées. Nous l'avons observé à propos des instances représentatives du personnel, ou encore des relations avec l'Inspection du Travail.

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.

Elles sont par ailleurs influencées par les caractéristiques des entreprises et de leurs dirigeants. Nous nous sommes donc intéressés au terrain de la PME et aux modèles de GRH dominants.

S'agissant des PME, nous avons montré que, même si elles peuvent se différencier par des éléments d'ordre économique, historique ou organisationnel, elles possèdent en commun des spécificités au rang desquelles on citera, outre les données structurelles, la faible formalisation de la stratégie et du système d'information tant interne qu'externe, mais surtout la personnalisation de la gestion.

Cette prégnance du dirigeant se retrouve également parmi les principaux déterminants des politiques de GRH mises en place, au même titre que l'environnement extérieur et le contexte organisationnel.

Les typologies de dirigeants que nous avons étudiées prouvent que le dirigeant de PME n'est pas unique.

Au-delà des multiples qualités qui les distinguent, il nous reste deux grandes "figures" : le dirigeant entrepreneur, ouvert aux autres et prêt à prendre des risques pour faire croître son entreprise, et le dirigeant distancié, à la fois individualiste et prudent.

On peut donc conclure à une variété à la fois des perceptions du droit du travail, mais aussi des types de PME et des personnalités de dirigeants.

PARTIE 2

**LES CONFIGURATIONS D'USAGE DU
DROIT DU TRAVAIL : DES CAUSALITÉS A
LA MISE EN SCÈNE**

Face à un droit du travail spécifique et en constante mutation, les dirigeants de PME réagissent de façon diversifiée. L'application qu'il font des textes l'est également.

Dans cette seconde partie, pour expliquer cette diversité de réactions, nous allons approfondir les pistes de réponse possibles afin de proposer un modèle explicatif.

Ainsi, dans le **Chapitre 3**, nous montrons que les configurations d'usage du droit du travail, entre objectivité des textes et ressentis des dirigeants, sont conditionnées par des "forces intermédiaires", que nous explicitons. Pour ce faire, nous avons mobilisé les sciences humaines avant de retrouver le terrain de la gestion.

Le **Chapitre 4** constitue l'observation sur le terrain de la mise en scène par les dirigeants des configurations d'usage du droit du travail en lien avec leurs pratiques de gestion des hommes et leurs enjeux personnels.

CHAPITRE 3 :

LES CAUSALITES DES CONFIGURATIONS D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

Nous nous sommes efforcé de montrer que les perceptions du droit du travail pèsent au moins autant que le cadre normatif des textes.

Nous avons regardé les particularités du terrain de la PME et présenté des typologies de dirigeants. Nous avons ainsi constitué des repères utiles pour accéder à la connaissance du réel et de ses différences.

Ces réponses sont cependant insuffisantes puisque, derrière les réalités observées des entreprises et des dirigeants, se profilent des pratiques multiples qu'il convient de décrire, comprendre et analyser.

Il est donc important de raisonner en terme de processus, or les typologies, qui sont en quelque sorte des photographies, ne permettent pas de prendre en compte ce niveau de complexité.

Appréhender les configurations d'usage du droit du travail suppose de revenir sur leur double "causalité". D'un côté, elles sont déterminées par des facteurs objectifs ; d'un autre côté, elles sont "mises en situation" par des acteurs (les dirigeants) sur la base de leurs perceptions. Ce qui relie les deux, ce sont les "forces intermédiaires de structuration"¹ qui participent à l'élaboration de ces configurations.

¹ Nous empruntons l'expression à Louart P. : L'apparente révolution des formes organisationnelles, Revue Française de Gestion, Janvier / Février 1996.

Pour expliquer ces configurations d'usage du droit du travail, nous ressentons le besoin d'effectuer un détour théorique afin d'obtenir un éclairage sur la nature de ces forces de structuration.

Il nous apparaît donc nécessaire de mobiliser certains aspects du corpus des sciences humaines dont la contribution à la compréhension de la réalité des organisations sociales n'est plus à démontrer².

Nous reviendrons ensuite au champ de la gestion pour identifier les causalités des configurations d'usage du droit du travail, au nombre de trois : les logiques d'action des dirigeants, leurs choix managériaux et leurs pratiques de GRH. Nous exposerons ensuite leur contenu.

I. LES APPORTS DES SCIENCES HUMAINES

Les formes d'organisation sociale se construisent et évoluent en permanence. Elles le font sur la base de cadres réglementaires et normatifs, et de contextes socio-culturels et socio-politiques dont rendent compte la sociologie et la psycho-sociologie. Si l'on cherche à analyser ces dispositifs, on peut mobiliser trois niveaux complémentaires :

- le niveau dit "technico-économique" qui pose un cadre normatif à l'action collective,
- le niveau sociologique qui décrit les interactions, les jeux de pouvoir et les façons dont ils se résolvent au sein de règles et de conventions,
- le niveau psychologique qui montre les acteurs, leurs conduites et leurs attitudes et la manière dont ils concilient leurs enjeux et la réalité.

La figure qui suit éclaire l'articulation de notre réflexion. Le niveau technico-économique correspond aux modèles normatifs, c'est à dire les lois et, d'une façon plus générale, l'ensemble des dispositions juridiques réglementant le travail.

² Nous nous référons par exemple à l'ouvrage de Dauberville B., Gilbert P. et Pigeyre F. : Les sciences humaines dans l'entreprise, Economica, 1996.

Ce sont les niveaux sociologique et psychologique que nous allons développer.

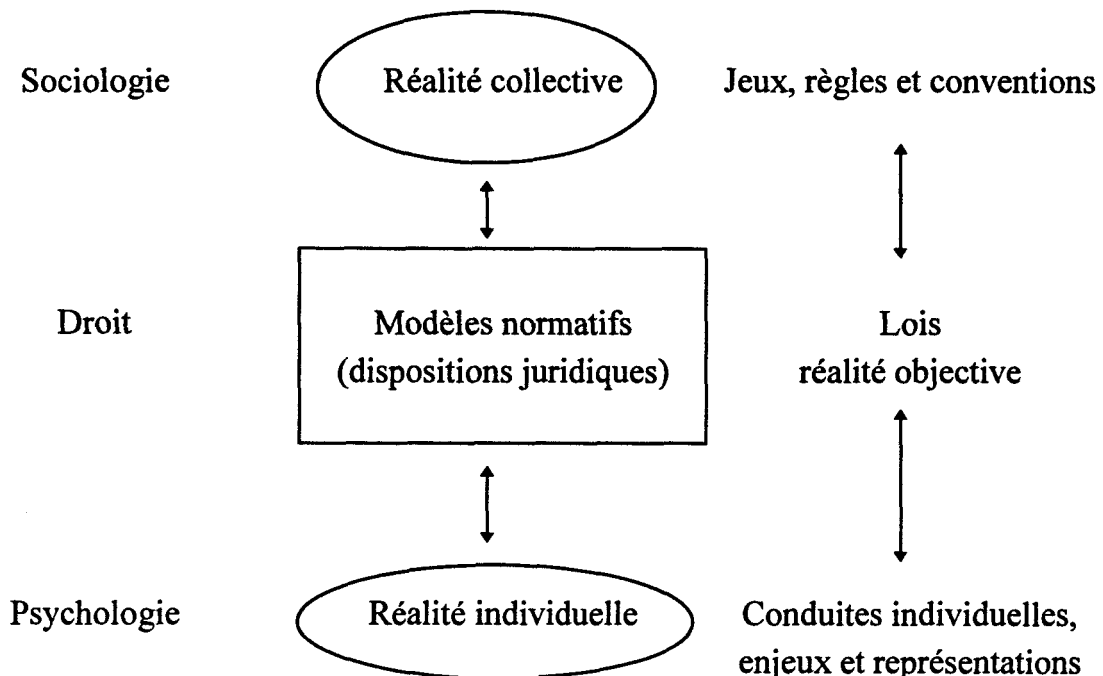


Figure 12 : Modèles théoriques d'analyse de la réalité

Tiré de **Beaucourt C., La dimension symbolique des configurations organisationnelles, Revue Française de Gestion, janvier / février 1996**

Les approches qui suivent correspondent à un choix partiel que nous faisons, à valeur démonstrative par rapport à leur impact sur les comportements des dirigeants.

I.1. Les modèles sociologiques

La sociologie a pour projet d'analyser les faits sociaux pour les rendre compréhensibles. Elle décortique donc le fonctionnement des institutions sociales dans lesquelles elle regarde l'homme à la fois en tant qu'acteur autonome, mais aussi comme produit des structures sociales dans lesquelles il est inclus.

L'angle de vue sociologique porte ainsi sur les faits et construits sociaux dans lesquels s'intègrent les actions individuelles.

L'analyse des faits sociaux doit permettre au sociologue d'aboutir à une connaissance nouvelle de la réalité, distincte de celle des acteurs, parce qu'il aura su découvrir une interprétation originale des phénomènes observés.

La sociologie servira également à l'homme d'action en l'encourageant à adopter une attitude prudente face à la réalité qu'il cherche à comprendre.

Des écoles variées ont contribué à rendre intelligibles les faits sociaux. Le concept de logique d'action, issu du champ de la sociologie des organisations, est à cet égard pertinent.

1.1.1. Les logiques d'action

La sociologie des logiques d'action se définit de façon élémentaire par l'égalité suivante :

$$\text{logiques d'action} = \text{acteur} + \text{situation d'action}^3.$$

Au-delà de cette apparente simplicité, les composantes de l'égalité sont des réalités complexes.

L'acteur, qu'il soit individuel ou collectif, possède une histoire et une identité, poursuit des objectifs et une stratégie ; plusieurs modèles seront utilisés pour l'étudier.

De même, la situation est multiforme, "mythique et symbolique", tant sur le plan du moment, du lieu que des objets et des sujets qu'elle rassemble.

Les interactions entre acteur et situation fourniront ainsi aux logiques l'opportunité de se concrétiser.

Ce qui est important dans la sociologie des logiques d'action, c'est de conserver une "multiplication des regards" qui doit rester la règle dans l'analyse.

Ces angles de vue différenciés, cette "pluralité d'instances" vont porter à la fois sur l'acteur et la situation.

³ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F., Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 1996.

* **L'acteur**, nous l'avons précisé, est identitaire et stratégique⁴. Mais d'autres dimensions le caractérisent :

- il est "**social-historique**", c'est à dire qu'il faut lui intégrer des déterminations de nature sociale - historique qui constituent des éléments d'analyse non négligeable. Pour illustrer cette dimension, on pensera à l'expérience professionnelle de chaque acteur qui renvoie à des acquis en termes de manière d'être, de faire et de se comporter.

- il est "**groupal et pulsionnel**"⁵, puisque le groupe, entité spécifique, possède une autonomie de fonctionnement et un comportement qui lui est propre. En même temps, reconnaître à l'acteur son caractère pulsionnel participe de la position de base de la sociologie des logiques d'action (s'ouvrir à toutes les disciplines explicatives du fonctionnement des organisations), et permet de toucher une de ses limites (pénétrer un territoire "étranger", comme le psychisme).

* **La situation d'action** est également plurielle :

- elle se caractérise d'abord par le **contexte historique et institutionnel** auquel les logiques d'action redonnent du poids face aux variables internes. Les auteurs⁶ dont nous nous inspirons considèrent même que le système d'action concret⁷, s'enrichit à être rapproché du système d'action historique⁸ ;

- elle forme un espace "**symbolique et mythique**". Symboles et mythes sont partout présents et créent des catégories grâce auxquelles les hommes comprennent le monde. L'entreprise a elle aussi ses héros et ses boucs émissaires (on pense immanquablement au délégué syndical ou à l'Inspecteur du Travail...);

- elle est le produit des agencements existants entre les diverses entités qui la composent et incarnent le **dispositif** de la situation ;

- **l'histoire de l'entreprise** est le dernier constituant de la situation d'action. Elle a donné naissance à des façons de faire, des comportements, une "culture" que partagent ses

⁴ Nous développerons cette qualité.

⁵ Enriquez E., L'organisation en analyse, PUF, 1992.

⁶ Amblard H. et alii op. cit.

⁷ que nous allons exposer dans ce chapitre.

⁸ Touraine définit le système d'action historique d'une société à partir de son niveau d'historicité, des mouvements sociaux en présence, de la forme de l'Etat et des institutions, de la nature et du niveau des luttes conduites dans le champ social, La production de la société, Seuil, 1973.

membres, et qui leur permettent de vivre dans le même "monde"⁹. Les ajustements, les régulations, les accords et les controverses que l'on observe appartiennent autant au présent qu'au passé de l'organisation.

On le voit, les multiples facettes de la sociologie des logiques d'action nous amènent à élargir notre angle de vision et à saisir des outils théoriques variés. C'est ce que nous nous proposons de faire à présent en développant des analyses qui n'ont été que mentionnées, à savoir l'analyse stratégique et l'économie des conventions.

1.1.2. L'analyse stratégique

L'analyse stratégique défendue par Crozier et Friedberg¹⁰, illustre une façon nouvelle d'envisager les rapports entre individus et organisation.

Elle dépasse la distinction faite¹¹ entre :

- d'une part, les modèles déterministes qui éclairent les comportements des individus par leur appartenance à un environnement donné. Bourdieu¹² a enrichi ces modèles grâce au concept d'habitus qui traduit le déterminisme des caractéristiques sociales générales sur les attitudes individuelles ;
- et d'autre part, les modèles interactionnistes qui, sans négliger les déterminismes sociaux, savent reconnaître l'existence et l'importance des stratégies individuelles des acteurs, et reconnaissent les phénomènes sociaux comme les résultats "d'actes intentionnels"¹³.

Selon l'analyse stratégique, "l'entreprise, son organisation, sa politique ne sont pas des réponses, mais un construit par des acteurs intégrant les contraintes comme élément des stratégies". Ainsi, l'organisation est regardée comme "un phénomène autonome, c'est à dire obéissant à ces propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures"¹⁴.

⁹ Cette notion sera développée dans le présent chapitre.

¹⁰ Crozier M. et Friedberg E., L'acteur et le système, Seuil, 1977.
Friedberg E., Le pouvoir et la règle, Seuil, 1993.

¹¹ Voir Boudon R., Effets pervers et ordre social, PUF, 1977.

¹² Voir notamment Bourdieu P., La distinction, Éditions de Minuit, 1980.

¹³ Boudon R., op. cit.

¹⁴ Bernoux P., La sociologie des organisations, Éditions du Seuil, 1990.

L'intérêt essentiel de l'analyse stratégique est de fournir à la GRH une méthode rigoureuse d'investigation, d'analyse et d'intervention.

La contribution de l'analyse stratégique à l'élaboration de diagnostics fins en fait un allié précieux de la gestion des hommes qui a besoin, pour proposer les bonnes solutions, de se poser les bonnes questions.

Même si Bernoux en arrive à considérer que l'analyse stratégique constitue "la meilleure synthèse actuelle donnant des outils d'analyse des organisations qui s'appuient sur un ensemble théorique éprouvé", celle-ci n'est cependant pas à l'abri de certaines critiques, que nous allons évoquer avant d'exposer ses postulats et ses concepts.

Une des critiques principales vise à faire reconnaître qu'un acteur puisse avoir un autre moteur que son intérêt propre et qu'il puisse, par exemple, chercher à intégrer un groupe et partager avec lui des valeurs communes. "La vie dans l'organisation n'est pas faite seulement de l'expérience de la lutte pour un pouvoir. Elle est aussi un lieu d'apprentissage de normes culturelles partagées par certains groupes et fortement intériorisées"¹⁵. Dans *Le Pouvoir et la Règle*, Friedberg nuance la notion de pouvoir telle qu'elle est décrite dans *L'Acteur et le Système*. Plus qu'une contrainte, le pouvoir est vu comme un mode de structuration de la relation, et un moyen pour obtenir de la coopération.

Une autre série de critiques porte sur la réaffirmation de l'importance de la place de l'individu et de ses caractéristiques sociales et culturelles dans l'explication de ses comportements, que l'analyse stratégique considère comme seconde par rapport à la situation dans laquelle il se trouve.

A. Les postulats de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique repose sur trois postulats.

Premier postulat : "les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts que les organisateurs fixent à l'organisation. Chacun a ses objectifs et ses buts propres"¹⁶. L'organisation est donc amenée à faire cohabiter ces objectifs différents, ou même opposés.

Deuxième postulat : la liberté relative des acteurs qui se situe au coeur même de l'analyse stratégique et qui spécifie que chacun, quelle que soit la situation dans laquelle

¹⁵ Livian Y.F., Introduction à l'analyse des organisations, Economica, 1995.

¹⁶ Bernoux P., op. cit.

il se trouve, dispose au moins d'une once d'initiative.

Troisième postulat : les stratégies sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée¹⁷. Ainsi, l'acteur optera pour la solution qui apparaît comme la moins insatisfaisante, sans pouvoir se donner les moyens de trouver "la meilleure solution, dans l'absolu".

B. Les concepts de l'analyse stratégique

Quatre concepts reliés les uns aux autres, constituent le fondement de l'analyse stratégique.

Le **premier concept** qui émerge est celui de **stratégie d'acteur**. Reconnaître l'existence d'une stratégie d'acteur, c'est admettre que tout comportement a un sens, même s'il n'est pas toujours totalement voulu. Par ailleurs, une stratégie peut s'inscrire dans une approche plutôt offensive, comme une "saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation", ou plutôt défensive, comme un "maintien et un élargissement de sa marge de liberté"¹⁸. Bien sûr, ces stratégies ont besoin, pour prendre corps, des interactions que les acteurs génèrent.

Ces interactions nous amènent ainsi au **deuxième concept**, celui de **pouvoir**, que Bernoux définit ainsi : "le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables". Cette définition a le mérite de placer la notion de pouvoir sur le terrain de la relation qui, même si elle reste inégalitaire, induit la réciprocité, comme s'il existe "une pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne".

Il n'empêche, comment celui qui donne l'ordre s'y prend-t-il pour faire agir celui qui le reçoit dans le sens souhaité ? Quelles sont ses ressources ? L'exercice du pouvoir renvoie à deux types de ressources : la contrainte et la légitimité. La contrainte, si elle semble inséparable de l'idée de pouvoir en est cependant un attribut réducteur. Le pouvoir, en effet, ne se résume pas à un simple rapport de forces, mais va souvent rechercher la légitimité, correspondant à la "capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions". Ainsi, en légitimant son pouvoir, le supérieur peut obtenir l'obéissance à ses ordres par sa seule autorité, et non par la contrainte.

¹⁷ Le concept de rationalité limitée a été défendu par Simon H., *Administrative behavior*, Macmillan, 1947.

¹⁸ Crozier M. et Friedberg E., *op. cit.*

Cette autorité du supérieur suppose la confiance des subordonnés et amène à s'interroger sur la façon d'obtenir la confiance et donc sur les sources du pouvoir. Les auteurs à l'origine de l'analyse stratégique en énoncent quatre¹⁹ :

- le pouvoir de l'expert ou "la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable". Par sa capacité à résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation, l'expert possède au moins une partie du pouvoir, d'autant plus importante qu'il pourra se prévaloir d'un statut stable dans l'entreprise ;
- la maîtrise des relations avec l'environnement qui agrandit l'influence de celui qui, en prise avec deux réseaux, celui de l'organisation, et celui de son environnement, peut s'imposer comme intermédiaire ;
- la communication et la maîtrise de l'information, dont il nous semble superflu de développer la valeur stratégique ;
- l'utilisation des règles organisationnelles qui favorise ceux qui ont le temps et l'intérêt de les apprendre pour en faire bon usage.

Ces quatre sources du pouvoir renvoient à la réalité et à la maîtrise **d'une zone d'incertitude**, constituant le **troisième concept**. L'incertitude, inhérente au fonctionnement de toute organisation, est inséparable de la notion de pouvoir dans la mesure où elle révèle l'autonomie des acteurs, et la possibilité qu'ils ont de faire des choix, de mettre en place des ajustements, des jeux. Encore faut-il, et c'est ce qui confortera la marge de liberté de l'acteur, que ces ajustements soient imprévisibles. L'imprévisibilité des comportements devient alors zone d'incertitude. Le pouvoir d'un acteur se mesurera alors à "l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires".

L'aboutissement des relations entre stratégies d'acteur, jeux de pouvoir et zone d'incertitude s'avère être le **quatrième concept**, le **système d'action concret**. Le fonctionnement d'une organisation est dépendant des modifications de l'environnement et fait cohabiter des stratégies d'acteurs souvent différentes. Le besoin d'ajustements est donc permanent. Mais selon l'analyse stratégique, ces ajustements ne sont pas naturels, ils sont construits. "L'ensemble de ce construit en ajustement permanent constitue le système d'action concret"²⁰. Le système d'action concret contribue à la résolution des

¹⁹ Crozier M. et Friedberg E., op. cit.

²⁰ Bernoux P., op. cit.

problèmes quotidiens de l'entreprise en intégrant à la fois les stratégies des acteurs, les contraintes de l'environnement et le système de relations mis en place.

Le système de relations se compose de deux réalités différentes : d'une part, le système de régulation des relations qui aménagent entre les acteurs des relations durables et régulières, d'autre part, le système des alliances qui se caractérise par son aspect ponctuel.

Le concept de système d'action concret a donné lieu, de la part de Friedberg, à des amendements. L'auteur lui préfère la notion de "système d'action organisée", dont l'organisation ne constitue plus que l'une des instances. Ce réagencement est une forme de réponse à certaines critiques faites au système d'action concret qui restait enfermé au sein d'une organisation dont les limites sont de jour en jour de plus en plus floues. On pense à ce propos aux phénomènes de réseaux, de sous-traitance, de recours au travail externalisé...

Cependant, l'analyse stratégique laisse partiellement dans l'ombre la question de la construction des règles, qui justement permettent à un groupe social de se structurer.

C'est là qu'intervient, en quelque sorte comme prolongement, la théorie de la régulation défendue par Reynaud²¹. Cet auteur se réfère à l'idée de liberté des acteurs dans la construction du système de règles.

Cette construction s'effectue sur la base de deux sources de règles :

- d'une part, la **régulation de contrôle** qui regroupe l'ensemble des règles énoncées par la direction et l'encadrement,
- d'autre part, la **régulation autonome**, provenant des membres du groupe, et destinée à faire contre-poids à la régulation de contrôle.

Les deux types de régulation finissent par trouver un équilibre dans ce qui s'appelle la régulation conjointe.

Nous concluons notre propos sur l'analyse stratégique en soulignant les richesses et les limites, par rapport à notre travail, de ce concept.

²¹ Reynaud J.D., Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Armand Colin, 1989.

Les limites sont constituées d'une part par notre démarche méthodologique, dont les orientations n'intègrent pas l'observation in situ, qui sert de cadre à l'analyse stratégique.

D'autre part, nous considérons qu'il faut "lester"²² l'acteur de ces dimensions historiques et culturelles trop peu prises en compte par l'analyse stratégique.

Les richesses résident dans la puissance des postulats de départ. Pour prendre une illustration, citons le postulat de la rationalité limitée de la stratégie mise en oeuvre par l'acteur.

Ainsi, le dirigeant de P.M.E. occupera l'espace laissé vacant par la réglementation juridique, en fonction de sa stratégie personnelle, sur la base du choix de la "solution la moins insatisfaisante pour lui".

Mais il occupera également cet espace en mettant en oeuvre des rationalités qui dépassent sa stratégie personnelle pour trouver vie au sein d'un "monde". Ce concept de monde se trouve au coeur de l'économie des conventions.

1.1.3. L'économie des conventions

Au-delà de leurs stratégies et intérêts personnels, les acteurs sont amenés dans le cadre du fonctionnement organisationnel, à coopérer. L'économie des conventions a pour projet de regarder quels sont les cadres communs qui servent de fondement indispensable à toute forme d'échange²³.

Pour qu'il y ait échange, il faut qu'existe une "convention", qu'elle soit formelle ou informelle. Un bon exemple est constitué par le domaine des relations de travail dans lequel doit vivre une convention, c'est à dire un contrat de travail, pour dépasser les conflits d'intérêts et rendre possible la coopération.

La question qui reste en suspens est de savoir sur quelles bases ces conventions se construisent et s'appliquent.

Nous allons nous attacher à y répondre en explicitant les concepts dans le champ de

²² L'expression est tirée de l'ouvrage de Amblard H. et alii, op. cit.

²³ Gomez P.Y., Qualité et théorie des conventions, Economica, 1994.

Orléan A., Analyse économiques des conventions, PUF, 1994.

Boltanski L. et Thévenot L., De la justification, les économies de la grandeur, Gallimaerd, 1992.

Voir aussi la synthèse effectuée par Amblard H. et alii, op.cit.

l'entreprise.

A. Les concepts de l'économie des conventions

Toute possibilité d'échange et de relations entre personnes suppose un terrain d'entente, des "grandeurs" communes permettant à chacun de trouver ses repères, nécessaires à la construction ultérieure d'une convention.

Ces grandeurs, ces "systèmes d'équivalence" se manifestent dans des "mondes" différents au sein desquels prennent vie des représentations et des objets caractéristiques d'une situation²⁴.

C'est autour de ces mondes et de leurs indicateurs que nous organisons ce paragraphe.

1. La représentation des "mondes"

Les "mondes" sont au nombre de six, et leurs particularités vont peser sur la forme et le contenu des accords :

- le "**monde de l'inspiration**" renvoie au génie créateur de l'artiste qui l'habite. Il néglige et rejette les contraintes habituelles de la performance économique,
- le "**monde domestique**" voit prévaloir les normes de la tradition, de la famille et de la hiérarchie. Il s'incarne, par exemple, dans le monde de l'entreprise, par les relations existant entre la "contremaîtresse" et son groupe d'ouvrières,
- le "**monde de l'opinion**" dont le principe de fonctionnement est la recherche de la notoriété, du renom, de la considération,
- le "**monde civique**", dans lequel l'intérêt général prime sur l'intérêt particulier, porte haut la notion de solidarité et de service public,
- le "**monde marchand**" incarne les notions de référence de la loi du marché : concurrence, prix, profit ; et se donne comme devise fondamentale : "être le meilleur sur son marché",
- le "**monde industriel**" glorifie la technique et la science ; la modernité des équipements et le professionnalisme des techniciens apparaissant comme autant

²⁴ Amblard H. Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.F., op. cit.

de gages d'"excellence".

Bien sûr, aucun monde à l'état pur n'existe dans la réalité, et toute situation concrète correspond à un contact entre mondes différents²⁵.

Il est donc important, en mobilisant certains indicateurs, de reconnaître les mondes en présence pour permettre la mise en place de coordinations.

2. les indicateurs

Les indicateurs qui suivent servent donc au repérage des mondes en présence ; ils font l'objet d'une synthèse sous forme de tableau.

- C'est le "**principe supérieur commun**" qui fédère les personnes appartenant à un même monde. C'est lui qui servira de base à l'accord qu'elles conclueront ensemble.

- L'"**état de grandeur**" spécifie ce qui, dans un monde donné, est "grand" ou "petit", valorisé ou dénigré.

- La qualité des relations entre grands et petits au sein d'un même monde est appelée le "**rapport de grandeur**", qui traduit, en quelque sorte, les droits et devoirs respectifs de chacun.

- La "**formule d'investissement**" correspond au prix à payer par celui qui veut devenir grand²⁶.

- Les **répertoires** renvoient aussi bien à des sujets qu'à des objets. Ils regroupent ce qui, dans un monde donné, a de l'importance : l'ingénieur et sa machine dans le monde industriel, le client et le prix dans le monde marchand.

- L'"**épreuve modèle**" coïncide avec la gestion d'une situation particulièrement sensible pour un monde donné : l'essai d'un prototype dans le monde industriel, le lancement d'un nouveau produit dans le monde marchand.

- La "**figure harmonieuse**" incarne ce qui symbolise chacun des mondes : la famille dans le monde domestique, la République dans le monde civique.

²⁵ On peut citer l'exemple de l'entreprise au management paternaliste qui fait se rencontrer les mondes marchand, industriel et domestique.

²⁶ Un exemple cité dans l'ouvrage de Amblard H. et alii est celui de l'acceptation des "rites de publication" pour accéder au renom académique.

- Dans chaque monde, se dégage une forme de "relation naturelle", la plus courante et la plus habituelle : la relation d'éducation et de formation dans le monde domestique, les relations d'affaires dans le monde marchand.

- Chaque monde se rattache en outre à une "forme de l'évidence" : la loi dans le monde civique, le succès dans le monde de l'opinion.

- Enfin, le "mode d'expression du jugement" permet à toute personne de donner son opinion sur ce qui se passe à l'intérieur de son monde : c'est le scrutin dans le monde civique, le prix dans le monde marchand.

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure. Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles, hiérarchie tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance
Etat de grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performance, fonctionnel
Dignité	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants...	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients...	Professionnels
Répertoire des objets	Esprit, corps....	Préséance, cadeaux...	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
Formule d'investissement (prix à payer)	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès
Rapport de grandeur	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Éduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
Figure harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
Épreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test
Mode d'expression du jugement	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure
État de petit	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace

Tableau 16 : Les mondes et leurs caractéristiques

d'après Boltanski L. et Thévenot L., *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1992

Ainsi, les différents mondes, dans leur forme pure, sont imperméables les uns aux autres. Si l'on se place dans l'optique du monde industriel, on perçoit chacun des autres mondes sous ses aspects négatifs :

- le monde de l'inspiration voit le règne d'illuminés au comportement inconséquent ;
- le monde domestique incarne l'immobilisme, ce qui est dépassé ;
- le monde de l'opinion valorise à tort l'événementiel, le superficiel, au détriment de la rigueur scientifique ;
- le monde civique "souffre de la lourdeur de ses règles", "c'est la contrainte tatillonne" (de l'inspecteur du travail visitant une P.M.E. par exemple)²⁷ ;
- le monde marchand est soumis au marché jusque dans ses caprices.

Ce cloisonnement étanche au moins en apparence nous conduit à nous interroger sur le mode de production de compromis entre les mondes.

B. Les fondements des accords

Avant d'envisager comment sortir d'une controverse entre mondes, nous allons éliminer deux types de situation :

- la discorde dans un même monde, dont l'issue est en principe aisée puisqu'il s'agit, après une épreuve modèle, de se référer au principe supérieur commun,
- des mondes différents cohabitant sans discorde, du moins provisoirement.

Reste donc la controverse entre mondes, cas de figure que l'on rencontre le plus fréquemment. Trois solutions existent ²⁸ :

- * **La clarification** suppose qu'un des mondes va s'imposer aux autres mondes protagonistes, et que la solution à la controverse sera trouvée en référence au principe supérieur commun de ce monde "gagnant" ;
- * **L'arrangement**, dans lequel chacun reste dans son monde, tout en parvenant à trouver un accord, même provisoire parce que lié aux spécificités de la situation présente ;
- * **Le compromis entre les mondes** constitue quant à lui un accord qui vise la durée, et cherche à dépasser les "grandeurs" en présence.

²⁷ On retrouve ici, quasiment mot pour mot, le discours du dirigeant qui se sent menacé par le droit.

²⁸ Amblard H. et alii, op. cit.

Pour augmenter ses chances de durée, un compromis se construira sur ce que les conventionnalistes appellent les "dispositifs". Ces dispositifs associent des "objets" appartenant à des mondes différents pour construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origine.

Un modèle de ces dispositifs peut être une structure du type groupe de progrès, surmontant les logiques divergentes des mondes marchand, industriel et civique.

C. Apports de l'économie des conventions à l'analyse des organisations

La convention constitue un moyen de coordination des agents fondé sur des dispositifs cognitifs collectifs. Elle en quelque sorte une procédure régulière de résolution de problèmes collectivement établie. Elle permet donc à ce titre de comprendre comment s'établit une logique collective et comment les comportements individuels peuvent revêtir une régularité relative²⁹.

Un des mérites de l'économie des conventions est également de montrer clairement que l'entreprise est un lieu où plusieurs mondes peuvent être présents, cette "réaffirmation de l'hétérogénéité des logiques présentes dans l'entreprise ne peut être que saluée, à un moment où les mythologies consensuelles battent leur plein"³⁰.

Au-delà, cette approche fournit des outils pertinents pour comprendre sur quelles bases peuvent se bâtir les compromis nécessaires au fonctionnement des organisations³¹.

I.2. L'approche psychosociale

C'est parce que la psychologie sociale étudie les interactions entre les individus, les groupes et les institutions dans une société que nous y avons recours.

L'approche psychosociale se démarque par deux faits au moins. D'une part, l'individu n'est pas vu de façon isolée, mais en interaction avec un autre individu, un groupe ou un objet ; d'autre part, c'est le côté subjectif de la réalité qui est plus particulièrement disséqué.

²⁹ Gomez P.Y. caractérise la notion de convention par tout ce qui permet à l'individu d'agir en lui donnant des repères : Qualité et théorie des conventions, Economica, 1994.

³⁰ Amblard H. et alii, op. cit.

³¹ Il serait possible bien sûr d'approfondir certaines notions, et notamment l'élaboration des dispositifs. Pour ce qui intéresse notre sujet, il nous apparaît que les accords d'entreprise conclus en droit du travail font partie intégrante de ces dispositifs.

Dans le champ de l'approche psychosociale, nous avons choisi quelques repères parmi les plus éclairants, ancrés dans l'orientation cognitive : le processus de la connaissance sociale, et les représentations sociales, en tant que concours à la construction du réel.

1.2.1. Le processus de la connaissance sociale

Le processus de la connaissance sociale repose sur le mécanisme de la perception qui permet aux individus de connaître le monde qui les entoure. La perception peut être définie comme un "processus de traduction"³² dans la mesure où les stimulations sensorielles sont transmises des sens au système nerveux central où elles sont "traduites" en impressions, fortement influencées par l'individu lui-même par le biais de ses valeurs et de ses expériences antérieures.

La perception correspondrait donc à une "déduction personnelle de la réalité", qui se construirait en deux étapes, qui sont les actes importants du processus : la sélection de l'information et son organisation.

A. Le système de perception

Le **système de perception** se met en oeuvre lorsque, en tant qu'observateur, nous nous trouvons sollicités par un ou plusieurs stimuli. Selon les étapes déjà énoncées, nous sélectionnons certains stimuli, nous les organisons et les interprétons, influencés d'une part par les caractéristiques des éléments perçus : taille, intensité..., et d'autre part par nos propres caractéristiques. Le processus de la perception produit chez l'observateur une opinion ou un sentiment qui vont à leur tour générer un certain comportement envers les stimuli.

1. La sélectivité

Il ne nous est naturellement pas possible d'intégrer l'ensemble des stimuli qui se présentent à nous.

Nous n'allons en retenir que quelques uns, grâce à la sélectivité de notre processus de perception.

La sélection perceptive se définit comme étant le processus de filtrage des informations. Elle est le produit de facteurs à la fois externes (dimension, répétition, familiarité), mais aussi internes.

³² Aubert N., Gruère J.P. et Jabes J., Management, aspects humains et organisationnels, PUF, 1992.

Parmi ces derniers, nous citerons :

- la personnalité qui influence directement ce que les gens perçoivent,

- l'apprentissage et les différences culturelles :

Chaque individu accorde son attention à différents aspects du même stimulus général, en raison de son propre passé et de son expérience,

- la motivation, les besoins et désirs :

Les besoins et les désirs les plus pressants d'un individu à un moment donné peuvent conditionner ce qu'il perçoit.

2. L'organisation perceptuelle

L'organisation perceptuelle suit certains principes comme le regroupement perceptif, la figure et le fond, ainsi que les constances³³.

⇒ ***Le regroupement perceptif*** fait que nous regroupons des objets isolés en fonction de facteurs tels que proximité, similitude, continuité.

Ainsi, nous percevons ensemble des objets pourtant séparés, simplement parce qu'ils sont semblables.

⇒ ***La figure et le fond*** renvoient à notre tendance à percevoir dans n'importe quel contexte des objets ou éléments précis (figures) et l'espace entre ces éléments (fond).

⇒ ***Les constances*** ont sur nos perceptions un effet positif car elles nous permettent de percevoir comme invariables des stimuli pourtant changeants dans leur dimension ou leur forme. Une des illustrations les plus probantes est la notion de perspective qui ne modifie pas notre appréciation de la dimension des objets.

B. La perception des autres

La différence entre la perception d'objets et la perception d'un autre individu réside dans la relation qui s'instaure entre perçu et percevant, chacun étant conscient de l'autre, se formant une impression de lui et essayant de comprendre son comportement.

³³ Jabes J., Perception sociale et attributions, in Aubert N. et alii, op. cit.

1. L'élaboration des impressions

Nous formons nos impressions sur la base de nos expériences antérieures, mais aussi de notre propre système de perception et, à l'instar d'un médecin qui effectue un diagnostic, nous combinons des éléments perçus pour construire une impression.

2. L'explication du comportement : la théorie de l'attribution

La théorie de l'attribution³⁴ considère que l'environnement perçu par chacun de nous est ramené à une succession d'événements régis par une relation de cause à effet. Ainsi, nous inférons les causes des comportements observés chez les autres.

Lorsque nous imaginons les causes d'un comportement que nous observons, la question centrale concerne le poids respectif dans ce comportement des causes dites "internes" (personnalité, motivations), et des causes dites "externes" (le contexte, le hasard).

Les résultats d'un certain nombre de recherches effectuées³⁵ dans ce cadre montrent que l'on a souvent tendance à attribuer le succès à des facteurs internes tels que la motivation et la compétence, et l'échec à des facteurs externes, comme la complexité de la tâche.

Ceci ne signifie nullement que l'on ne puisse parvenir à des conclusions opposées, comme dans le cas de l'appréciation des performances où le cadre va attribuer les succès de ses collaborateurs à un facteur externe (en l'occurrence la qualité de son management), et leurs échecs à un facteur interne (leur paresse). Il existe également des situations où il est montré que l'individu aura une plus faible tendance à s'attribuer la cause de son succès. Un des facteurs explicatifs à cet égard est le sexe : les femmes auraient davantage tendance que les hommes à attribuer leur succès à des facteurs tels que la chance³⁶.

C. Les erreurs de perception

Le mécanisme des erreurs de perception montre qu'elles sont constituées par des distorsions, et que ces distorsions peuvent apparaître à des étapes différentes du processus³⁷.

³⁴ Voir notamment Kelley H., Attribution theory in social psychology in Levine, Nebraska Symposium of Motivation, University of Nebraska 1967.

³⁵ Par exemple Luginbuhl J., Crowe D. et Kathan J., Causal attribution for success and failure, Journal of personality and social psychology, 31, 1975.

³⁶ Voir Gatewood E., Shaver K et Gartner W, A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation, Journal of Business Venturing, 10, 1995.

³⁷ Dauberville B. et alii, op. cit

Elles peuvent provenir d'informations inadéquates

Il s'agira des biais suivants :

- . **La défense perceptive** qui amène les individus à s'autoprotéger des idées ou des situations dont ils se sentent menacés. C'est le cas de figure type, qui fait dire que les gens entendent ce qu'il veulent entendre et restent sourds au reste,
- . **Le stéréotype** qui nous fait attribuer à quelqu'un des caractéristiques particulières en fonction de la catégorie dans laquelle nous l'avons classé d'emblée.

On admet communément que la formation d'un stéréotype s'opère en trois temps:

- d'abord, on identifie une catégorie de personnes, que ce soit d'après des caractéristiques physiques ou des critères d'appartenance à un groupe,
- ensuite, on attribue des traits spécifiques à la catégorie en question,
- enfin, on attribue ces traits à tous les membres de la catégorie.

Elles peuvent provenir de la transformation de l'information

Ce type d'erreur qui se produit dans la phase d'analyse du modèle d'attribution, correspond à la tendance qu'ont certaines personnes à mettre l'accent sur des informations à l'exclusion d'autres. C'est ainsi que les observateurs commettent souvent ce qu'ils appellent "l'erreur fondamentale d'attribution", c'est à dire qu'ils sous-estiment les causes externes et surestiment les causes internes. Ils peuvent ainsi imputer à quelqu'un des dispositions particulières alors qu'elles sont en fait régies par des contraintes externes.

Elles peuvent provenir de conclusions inadaptées

Dans le cadre de ses prédictions, l'observateur peut utiliser à mauvais escient les informations qu'il a recueillies et aboutir ainsi à des conclusions erronées. C'est le cas notamment de :

- . **l'attente** et de sa manifestation la plus courante, déjà mentionnée : la prophétie auto-réalisée. L'acteur répond aux attentes de l'observateur,
- . **l'effet de halo** qui conduit le percevant à apprécier une personne ou une situation à

partir d'une seule impression en quelque sorte "contagieuse". Dire que "l'amour est aveugle" est la meilleure des illustrations de l'effet de halo,

. **la persévérance** que l'on rencontre dans le cas où l'observateur va chercher dans le passé de la personne observée des éléments d'explication à son comportement actuel. Ainsi les explications vont persister, même si le comportement sous-entendu n'est pas observable,

. **la projection** qui amène certains d'entre nous à voir leurs propres caractéristiques chez les autres.

En matière de traitement de l'information, l'observation des actions menées dans les organisations prouve que les décideurs s'éloignent souvent de la rationalité "idéale". Les erreurs de perception, ou biais cognitifs, expliquent ces décalages, habituels, mais non exempts d'effets pervers.

Dans leur ouvrage, Dauberville, Gilbert et Pigeyre dressent un état des biais cognitifs que l'on rencontre le plus dans les organisations. Nous le reproduisons ci-dessous.

Effet d'escalade	La difficulté à sortir d'une compétition dans laquelle on a engagé des ressources (investissement, par exemple) produit des phénomènes d'escalade, c'est à dire de poursuite d'une action qui ne promet plus les gains espérés, voire qui semble vouée à l'échec. L'effet d'escalade s'explique par la théorie de l'engagement qui montre que l'on a tendance à s'accrocher à une décision prise, même si ses effets ne sont pas ceux attendus.
Illusion de contrôle	Au moment de l'évaluation et de la sélection d'une solution, la surestimation du degré de contrôle sur le cours des choses entraîne une mauvaise appréciation des risques.
Raisonnement par analogie	Lors de l'identification d'un problème, le raisonnement par analogie conduit à une sur - simplification du problème et à la formulation d'une solution peu pertinente.
Biais de confirmation	Nous avons tendance à rechercher l'information qui confirme nos propositions de départ plutôt qu'à en éprouver la validité (comme le voudrait la démarche scientifique).
Erreur fondamentale	Dans l'appréciation du comportement d'autrui, nous avons tendance à surestimer les facteurs dispositionnels (les traits psychologiques des individus) et à sous - estimer les facteurs situationnels (les caractéristiques des situations).
Effet de contexte	Le comportement décisionnel des individus diffère selon que le contexte d'un problème est perçu comme une menace ou comme une opportunité. Ainsi, un projet compris comme une opportunité sera mené plus prudemment et de manière progressive, alors que les menaces déclenchent des actions comparativement risquées et radicales.

Tableau 17 : Les principaux biais cognitifs

Tiré de Dauberville B., Gilbert P. et Pigeyre F., Les sciences humaines dans l'entreprise, Economica, 1996

D. Une application de l'orientation socio-cognitive

Le regard socio-cognitif peut être employé avec profit pour décoder et expliquer la conception qui reste dominante en matière de gestion des ressources humaines, à savoir le "modèle instrumental"³⁸, qui se caractérise en quelque sorte par une sacralisation de l'outil³⁹.

Certes, l'instrument intervient en tant que "police de l'esprit"⁴⁰, garantissant "un rempart contre la subjectivité" ; mais très souvent, il est aussi un alibi, utile pour donner aux pratiques de gestion une apparence de modernité.

En laissant de côté les aspects techniques des outils, l'orientation socio-cognitive procède à leur analyse en tant que construits.

Cette analyse sera rendue possible par une déconstruction préalable des outils, destinée à mettre en lumière les représentations sociales à l'origine de leur application.

La déconstruction de l'outil passe par quatre interrogations :

- que prescrit l'outil ?
- que suppose - t - il ? C'est à dire : quelles sont ses hypothèses implicites ?
- existe-t-il des hypothèses plus pertinentes ?
- quelles sont les conséquences des hypothèses implicites ?

Cette révélation des représentations, qui sont à la source de bien des pratiques de la gestion des hommes, constitue un apport important de la psychologie sociale à la GRH.

1.2.2. Les représentations sociales

Parce que, comme d'autres, nous considérons que les représentations agissent comme des "visions du monde"⁴¹, et qu'elles donnent ainsi accès au système de valeurs et à la construction du sens chez les individus, nous sommes convaincue que ce concept est fécond pour la progression de notre recherche.

Entendues au sens large, les représentations fournissent à un individu ou un groupe

³⁸ Brabet J., Voir Repenser la GRH, Economica, 1993.

³⁹ Elle a été dénoncée notamment par Galambaud B. et Michel S., Un grand classique du théâtre d'entreprise : l'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 1, 1991.

⁴⁰ Dauberville B., Gilbert P. et Pigeyre F., op. cit.

⁴¹ Lauriol J., Décision et action stratégique, les apports de l'approche socio-cognitive, Revue de GRH, N° 17.

d'individus une perspective pour interpréter les événements et les situations⁴².

A. Un regard sur la théorie des représentations sociales

Jodelet⁴³ définit la représentation comme étant "le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique". A sa suite, Mouret⁴⁴ note que l'intérêt de cette définition réside dans le fait qu'elle renvoie à plusieurs aspects des représentations : "par la double dimension de "produit" et de "processus", elle nous donne à la fois une idée de la configuration des représentations, et de leur dynamique d'élaboration : les représentations sont à analyser à la fois comme construit et processus de construction". Cette approche se montre ainsi tout à fait cohérente avec notre prise de position épistémologique en faveur du constructivisme.

Moliner⁴⁵ affine la définition en distinguant la représentation, qui est un processus, et l'image, qui est un produit, donc le résultat du processus de représentation⁴⁶.

La représentation est un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à un objet ou une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même (son histoire, son vécu), par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens que le sujet entretient avec le système social.

Jodelet illustre par la figure qui suit le champ couvert par les représentations.

⁴² Semin G., Prototypes et représentations sociales, in Jodelet D, Les représentations sociales, PUF, 1989.

⁴³ Jodelet D., Les représentations sociales, PUF, 1989.

⁴⁴ Mouret B., Les représentations sociales : un outil d'aide à la gestion des ressources humaines, Actes du 4^e congrès de l'AGRH, 1993.

⁴⁵ Moliner P., Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales, Presses Universitaires de Grenoble, 1996.

⁴⁶ C'est sur la base de cette distinction que nous avons choisi le titre de notre thèse.

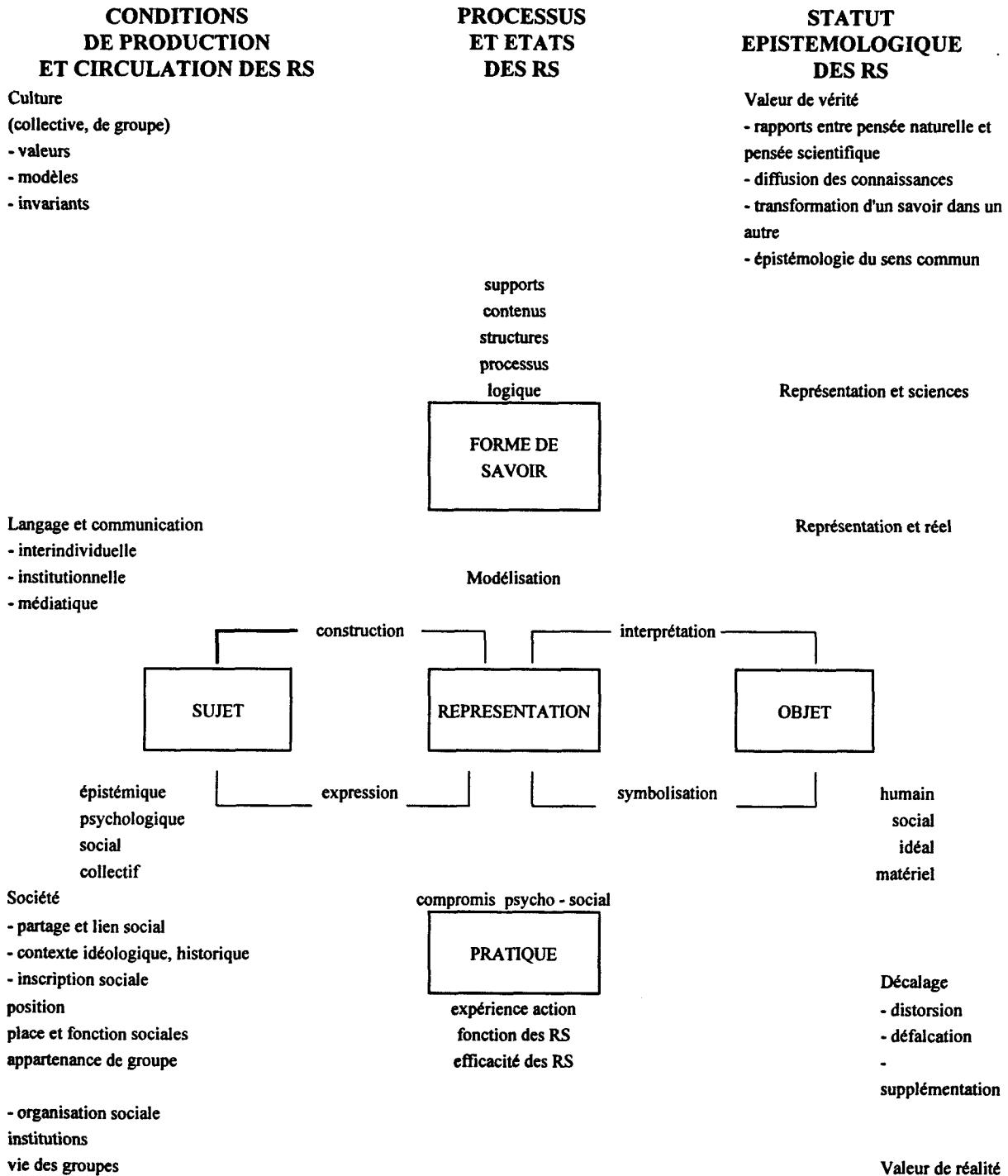


Figure 13 : Champ d'étude des représentations sociales
 Tiré de Jodelet D., *Les représentations sociales*, PUF, 1989

Le centre exprime la représentation comme une forme de savoir pratique reliant un sujet à un objet. Elle est toujours la représentation de quelque chose (l'objet) et de quelqu'un (le sujet). Elle est avec son objet dans un rapport de symbolisation (elle en tient lieu) et d'interprétation (elle lui confère des significations). Elle est une forme de savoir et se présente comme une modélisation de l'objet. Elle sert à agir sur le

monde et autrui, elle occupe une position dans l'ajustement pratique du sujet à son environnement tel un compromis psychosocial. L'articulation de l'ensemble débouche sur trois ordres de problématiques : les conditions de production et de circulation des représentations sociales, les processus et états des représentations sociales, le statut épistémologique des représentations sociales.

Pour préciser la relation entre la représentation et son référent, le fait que la représentation soit une reconstruction de l'objet peut entraîner un décalage qui se matérialisera sous trois formes différentes :

* **La distorsion** : c'est le cas où tous les attributs de l'objet représenté sont présents mais accentués ou minorés de façon spécifique,

* **La supplémentation** : elle confère à l'objet représenté des attributs qui ne lui appartiennent pas . C'est un rajout de significations dû à l'investissement du sujet et à son imaginaire,

* **La défalcation** : il s'agit là de la suppression d'attributs appartenant à l'objet. Nous avons observé ce décalage dans la compréhension de certaines dispositions en matière de droit du travail.

La relation entre sujet et objet détermine l'objet lui-même⁴⁷, il existe par rapport à un individu ou un groupe.

1. Complexité et représentations

Les représentations sont à la fois des systèmes complexes et des "outils de compréhension" de la complexité.

* Les représentations sociales comme système complexe

Morin⁴⁸ met en avant un certain nombre d'arguments permettant de ranger les représentations sociales dans la catégorie des phénomènes complexes :

- chaque représentation sociale est une unité multiple car elle est composée d'éléments divers (idées, langage,...),

⁴⁷ Morin E, Introduction à la pensée complexe, ESF, 1990 : « Il n'y a d'objet que par rapport à un sujet (qui observe, isole, définit, pense), et il n'y a de sujet que par rapport à un objectif (ce qui lui permet de se reconnaître, se définir, se penser, etc... mais aussi d'exister) ».

⁴⁸ Morin E., op. cit.

- les interactions entre les éléments sont plus importantes que les éléments eux-mêmes au regard de la détermination du sens,

- les représentations sociales contiennent en soi les trois formes de causalité :

. la **causalité linéaire** : c'est parce qu'une perception correspond aux représentations d'un individu qu'il l'intègre,

. la **causalité rétroactive** : en l'intégrant, il lui donne le sens qu'il lui avait déjà attribué,

. la **causalité récursive** (l'effet crée la cause) : pour ne pas heurter son interlocuteur, un individu va agir contre ses propres représentations en les modifiant.

C'est sans doute parce qu'elles sont complexes que les représentations sociales sont un bon outil de compréhension des phénomènes complexes.

** Les représentations sociales comme outil de compréhension de la complexité*

Les représentations sociales, subtiles, permettent d'établir des passerelles vers des processus denses :

- la connaissance, en tant que produit (informations connues) et processus (modalités d'apprentissage),

- l'imaginaire (émotions),

- le système de valeurs (normes, religion),

- le fondement de l'action (anticipation, comportement).

Comme Mouret⁴⁹ le souligne, "c'est la représentation de la réalité plus que la réalité elle-même qui fonde les comportements. C'est en cela que les représentations sociales sont plus importantes que la réalité puisqu'elles conduisent les actions et le rapport aux autres".

⁴⁹ Mouret B., op. cit.

2. La dimension individuelle et collective des représentations

Les représentations, dotées d'une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement et d'orientation des conduites et des communications, présentent deux aspects :

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

* **Les représentations individuelles** provenant de l'être profond, de l'histoire de l'individu et de son éducation. Celles-ci influencent les structures mentales qui servent à l'action. C'est pourquoi les représentations sont à la base des logiques d'action.

Les représentations sont donc liées à la fois à l'individu et à divers niveaux collectifs⁵⁰. Un regard constructiviste sur les représentations nous montre qu'elles peuvent concourir à l'établissement d'une vision de la réalité, qu'elles sont en quelque sorte "un mode de reconstruction de la réalité",

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

- soit au niveau d'un ensemble social. La représentation est alors homogène et partagée par tous les membres du groupe, de même qu'ils partagent une langue. C'est donc un outil de pouvoir. En effet, s'agissant de la part de l'individuel et du collectif dans les représentations, on constate parfois que la pensée individuelle reste muette au profit des représentations collectives dans le but éventuel d'affirmer son appartenance à un groupe.

L'effet de construction de la réalité sociale peut s'illustrer par l'effet Pygmalion qui permet de constater que sur la base d'une hypothèse, justifiée ou non, concernant un individu, les "évaluateurs" favorisent les éléments qui vont confirmer l'hypothèse de départ⁵¹.

⁵⁰ Munier B., *Décision et cognition*, Revue Française de Gestion, juin, juillet, août 1994.

⁵¹ Le cas de la gestion des cadres "à haut potentiel" en est une frappante concrétisation.

La théorie de la dissonance cognitive apparaît comme une explication judicieuse à ce phénomène de rationalisation des choix. Nous rappellerons à ce propos que la rationalisation est le processus socio-cognitif par lequel les individus justifient après coup des conduites qui leur ont été imposées par la situation ou extorquées par la manipulation. C'est une forme de rationalité a posteriori.

La dissonance cognitive "énonce que les heurts entre deux cognitions sont la force motrice de toutes les modifications de nos opinions et de nos jugements"⁵².

La théorie de la dissonance cognitive intervient notamment en matière de prise de décision. En effet, le choix arrêté n'est pas tout bon, par rapport aux possibilités écartées qui seraient totalement mauvaises. Et donc, "la théorie de la dissonance cognitive prédit que l'individu va s'efforcer de rendre l'alternative retenue encore plus attrayante pour conforter son choix, spécialement en sélectionnant les informations qui lui conviennent".

En conséquence, nos actes sont en conformité avec nos idées, non pas en vertu de l'approche rationnelle de la décision qui voudrait que l'on réfléchisse, et que l'on agisse ensuite, mais parce que nous réfléchissons en fonction des actes que nous avons réalisés⁵³.

*** La dimension collective des représentations sociales ou l'influence de la culture**

Morgan⁵⁴ apporte une contribution qui s'éloigne de la notion "classique" de culture d'entreprise pour envisager au contraire l'entreprise, ou l'organisation, comme une culture pleine et entière.

L'idée de base qu'il développe et enrichit est que la culture est un moyen de canaliser et de maîtriser les valeurs et les comportements des personnes dans l'entreprise.

L'auteur définit la culture comme étant "un modèle de développement que reflètent dans une société, son système de connaissance, son idéologie, ses valeurs, ses lois, et le rituel de tous les jours".

L'organisation est elle-même un phénomène culturel qui varie selon le stade de développement d'une société et certaines particularités nationales.

⁵² Moscovici S., L'ère des représentations sociales, in Doise et Palmonan, L'étude des représentations sociales, Delachaux et Niestlé, 1986.

⁵³ On retrouve cette idée que "ce ne sont pas les problèmes qui sont premiers, mais les solutions" dans l'ouvrage de Livian, Introduction à l'analyse des organisations, Economica, 1995.

⁵⁴ Morgan G., Images de l'organisation, Editions Eska, 1989.

L'apport essentiel de Morgan apparaît lorsqu'il traite de la création des modèles de culture et qu'il montre que les organisations sont des "réalités socialement construites, dont les points d'ancrage sont autant dans la tête de leurs membres que dans des ensembles concrets de règles et de relations"⁵⁵.

En effet, si la culture permet aux gens de donner un sens commun à des événements, des actions ou des situations, il est intéressant de comprendre comment se construisent et se maintiennent ce sens et cette réalité.

L'idée de "l'énaction"⁵⁶ est ici reprise : l'organisation et nous-même fabriquons le sens et la justification de nos actions ainsi que la structure de notre réalité.

La culture n'est donc plus considérée comme une variable caractéristique d'une société mais bien plutôt comme un phénomène vivant, permettant aux gens de créer et modifier le monde dans lequel ils vivent.

En considérant bien ce point de vue, nous nous apercevons que le fait de devenir "chef" dépend de la possibilité de créer un sens de la réalité commun à tous. La métaphore de la culture développée par Morgan aboutit en effet à considérer la direction d'une entreprise comme la "gestion de la signification", la culture elle-même devenant une sorte de "ciment normatif" qui, au travers du langage, des normes, du folklore et des cérémonies, réunirait toutes les parties de l'organisation.

Mais la culture possède également une autre dimension, lourde de conséquences. En effet, en tant que produit de l'énaction de la réalité, elle nous amène à avoir une toute autre vision des rapports existants entre l'organisation et son environnement. En admettant que nous fabriquons notre réalité, nous reconnaissons que notre environnement est un prolongement de nous-mêmes. Ainsi nous fonctionnons dans l'environnement selon la façon dont nous construisons notre conception de ce que nous sommes, et nous nous apercevons que les organisations finissent par être ce qu'elles pensent et disent, à mesure que leur idées et leurs visions s'accomplissent.

Nous rejoignons ici les prophéties autoréalisées, dont la simple formulation contribue à leur propre accomplissement.

⁵⁵ Morgan G., op. cit.

⁵⁶ Weick K., *The social psychology of organizing*, Addison Westley, 1979.

* La dimension individuelle des représentations sociales

Le thème de la dimension individuelle des représentations sociales a donné lieu à un foisonnement d'idées. Nous allons les organiser autour de deux axes : personnalité et attitudes⁵⁷ en évoquant également la métaphore de l'organisation vue comme une prison du psychisme⁵⁸.

Les créateurs des organisations peuvent en effet être influencés, voire véritablement emprisonnés par les images, les pensées et les actions issues de ces dernières. Cette métaphore renvoie à la célèbre allégorie de la caverne de Platon où la caverne représente les apparences et les illusions, et l'extérieur, la vérité. Et, comme l'allégorie le montre, nous sommes nombreux à préférer l'obscurité plutôt que d'exposer nos vieilles habitudes à la menace de la lumière.

Bien sûr nos habitudes, nos croyances et nos pratiques sont confortables car elles nous donnent une façon de voir et d'agir, mais elles nous attribuent aussi des façons de ne pas voir, et éliminent des possibilités d'agir selon d'autres visions du monde.

La métaphore nous montre aussi combien nous avons trop rationalisé notre compréhension du monde et des organisations. "Une organisation est humaine au sens le plus complet et le plus profond du terme"⁵⁹, et nous n'accordons pas de place explicite à des éléments comme l'angoisse, l'avidité, la peur.....

Or, beaucoup de rôles, dans l'organisation, sont la cible de formes variées d'angoisse. Toutes sortes de boucs émissaires existent : des gens que tout le monde "déteste", des gens qui ne "jouent pas le jeu". Ce processus se retrouve aussi dans certaines relations entre organisations, et pour donner une illustration qui nous interpelle, citons les relations entre pouvoirs publics et monde des affaires où (vu du côté des chefs d'entreprise) ceux qui promulguent les règles ont des exigences coûteuses, superflues et "sadiques" à l'égard de ceux qui les subissent.

• La personnalité

Maddi⁶⁰ a proposé la définition suivante de la personnalité : "La personnalité est un ensemble de caractéristiques et de tendances qui détermine les points communs et les différences du comportement psychologique (pensées, sentiments et actions) des gens, comportement qui présente une continuité dans le temps et ne peut être aisément attribué aux seules pressions sociales et biologiques du moment".

⁵⁷ Nous nous référons notamment à l'ouvrage de Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., Management des organisations, De Boeck Université, 1992.

⁵⁸ Morgan G., op. cit.

⁵⁹ Morgan G., op. cit.

⁶⁰ Maddi S.R., Personality Theories : A Comparative Analysis, Dorsey, 1980.

Les facteurs qui expliquent les différences de personnalité peuvent être classés en grandes catégories.

Il s'agit :

- **de l'hérédité et du patrimoine génétique.** L'hérédité délimite la sphère dans laquelle les traits de caractère se développent. A l'intérieur de cette sphère, ces derniers sont déterminés par l'influence de l'environnement,
- **de la culture,** en considérant toutefois que tous les individus ne réagissent pas de façon identique à la pression de leur culture,
- **de la famille,** à savoir les proches parents, mais aussi de la situation familiale : milieu socioprofessionnel, ordre des naissances, race, religion, lieu de résidence,
- **de l'appartenance à un groupe** (milieu professionnel, cercle de relations),
- **des expériences vécues.**

Ainsi construite, la personnalité va servir de dénominateur commun au comportement d'un même individu placé dans des situations différentes.

Ce comportement est lui-même le produit d'un certain nombre de traits (ou dimensions) fondamentaux, parmi lesquels nous semblent porteurs de sens :

1. **L'estime de soi,** considérée comme une caractéristique de base,

2. **Le sentiment de contrôle** qui s'applique à l'idée que se font les individus de leur aptitude à maîtriser les événements qui les affectent.

Les individus qui ont un puissant sentiment de contrôle interne croient que leur vie résulte d'abord de leurs propres faits et gestes.

Les individus qui sont dotés d'un fort sentiment de contrôle externe pensent que leur existence est d'abord déterminée par la chance ou le destin.

3. **L'introversion et l'extraversion** qui s'appliquent à la sociabilité d'une personne.

"L'introversion est une tendance de l'esprit à se tourner vers lui-même et à marquer une plus grande sensibilité aux idées abstraites et aux sentiments personnels. L'extraversion est la disposition d'une personnalité attirée vers les

autres, les événements et les objets"⁶¹ .

4. L'autoritarisme et le dogmatisme

La personne autoritariste adhère fortement à des valeurs conventionnelles et admire la puissance d'une autorité reconnue à laquelle elle est prête à obéir.

Le dogmatique envisage l'autorité légitime sous une forme absolue, il admet ou rejette les autres en fonction de leur acceptation de l'autorité ou d'une doctrine .

• Les attitudes

Les attitudes sont des sentiments durables, des croyances et des tendances comportementales manifestées à l'égard de personnes ou d'idées⁶² .

Une attitude est formée de trois composantes :

- une composante affective (les sentiments)
- une composante cognitive (les opinions)
- une composante comportementale (l'intention d'agir).

Concernant précisément les liens entre attitudes et comportement, une étude de Ajzen et Fishbein⁶³ a mis au point un modèle des intentions comportementales qui montre que le comportement dépend certes des attitudes, mais aussi des normes, définies comme étant des "pressions sociales" qui poussent un individu à adopter ou non un certain comportement.

⁶¹ Maddi S., op. cit.

⁶² Gruère J.P., Attitudes et changements d'attitudes, in Aubert N., Gruère J.P. et Jabes J., Management : aspects humains et organisationnels, PUF, 1992.

⁶³ Ajzen I. et Fishbein F., Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Englewood cliffs, Prentice Hall, 1980.

**ILLUSTRATION 9 : UN PARALLELE ENTRE TYPOLOGIES DE DIRIGEANTS
ET TRAITS DE PERSONNALITE**

Un rapprochement intéressant peut être réalisé entre les typologies de Laufer et Ettinger, et les traits fondamentaux de la personnalité, précédemment énoncés.

Ainsi :

- **L'estime de soi** apparaît comme l'une des caractéristiques des managers innovateurs (typologie de Laufer) recherchant réussite individuelle et développement de leur entreprise,
- **Le sentiment de contrôle interne** (la vie résulte d'abord de nos propres faits et gestes) est le propre à la fois des managers innovateurs (typologie de Laufer), mûs par la réalisation d'un projet personnel de création d'entreprise, et des entrepreneurs-créateurs d'organisation (typologie de Ettinger) qui souhaitent développer leur entreprise et leur pouvoir,
- **L'extraversion** se rencontre à la fois chez l'entrepreneur-créateur d'organisation (typologie de Ettinger), très ouvert aux pratiques modernes d'organisation,
- **L'autoritarisme**, ou forte adhésion à des valeurs conventionnelles, est l'un des aspects des entrepreneurs-proprétaires (typologie de Laufer) qui sont poussés par un puissant besoin de revanche sociale.

3. La fonction des représentations

Nous reprenons l'idée de Lauriol⁶⁴, pour qui la fonction majeure des représentations est, en quelque sorte, de constituer "l'interface entre pensée et action". A ce titre le concept de représentation forme une entrée très intéressante pour surmonter la dualité entre pensée et action.

Les représentations sont en effet composées de systèmes de valeurs et d'idées ("la pensée"), mais aussi de pratiques ("l'action") dont le rôle, défendu par Moscovici⁶⁵, est double : "élaborer un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel, pour faciliter ensuite la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classifier les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle ou de groupes".

La fonction d'élaboration d'un ordre se rapproche de la fonction de socialisation telle qu'elle est exposée par Dubar⁶⁶.

La socialisation est le produit de deux processus⁶⁷ :

- l'**assimilation** qui permet d'intégrer des éléments de la réalité extérieure à des structures déjà construites,
- l'**accommodation** dont l'objet est d'adapter les structures déjà construites aux changements extérieurs.

Les représentations, en oscillant elles-mêmes entre assimilation et accommodation sont au coeur de ce processus d'équilibration :

- le processus d'assimilation permet d'intégrer la réalité à des schèmes déjà structurés, c'est à dire à des représentations déjà existantes qui en fait vont rendre cette réalité acceptable,
- le processus d'accommodation va travailler sur les représentations afin que soient digérées les transformations de la réalité extérieure sans que soit brisé l'équilibre interne.

⁶⁴ Lauriol J., op. cit.

⁶⁵ Moscovici S., Psychologie sociale, PUF, 1984.

⁶⁶ Dubar C., La socialisation, Armand Colin, 1989.

⁶⁷ Piaget J., Epistémologie génétique, PUF, Que sais-je, 1988.

Par ailleurs, la pertinence de la fonction de communication nous apparaît clairement puisque les représentations sociales, en permettant de connaître la culture "par une écoute en profondeur et un accès à l'implicite"⁶⁸, sont un outil d'aide à la compréhension de l'autre.

Ce faisant, les représentations sociales nous fournissent également les moyens de comprendre mieux les rapports existants entre le contexte, l'individu et son groupe.

En ouvrant un accès à la connaissance, les représentations sociales permettent de bâtir les références indispensables à toute relation interpersonnelle. Ces références, fondement même de la communication avec l'autre, sont véhiculées par le langage bien sûr, mais aussi par les attitudes ou les comportements.

B. La théorie du noyau central

Les représentations sociales sont constituées de deux éléments : le noyau central et ses éléments périphériques⁶⁹. Le noyau central a deux fonctions essentielles : la fonction génératrice, qui donne sens à la réalité, et la fonction organisatrice qui définit les liens entre les éléments d'une représentation. Le noyau se construit à partir des valeurs, des coutumes, des connaissances et des croyances communes au groupe. Si les éléments qui le composent doivent être changés, alors la représentation sera radicalement différente de ce qu'elle est.

Le noyau central est le résultat d'une construction sociale induite par les multiples interactions entre agents sociaux. Le noyau est stable et résiste au changement, protégé de la réalité par les éléments périphériques. Ces derniers sont sensibles aux variations de la réalité et la modification de la structure du noyau sera protégée par les éléments périphériques.

Le système périphérique a trois fonctions. La première fonction est constituée par la concrétisation du système central en terme de conduites.

La seconde est une fonction d'adaptation et de régulation au contexte, notamment en intégrant les informations nouvelles.

Elle permet une évolution individuelle de la représentation en fonction de l'histoire du sujet, de son vécu et de ses expériences personnelles. Une situation risquant de remettre en cause les fondements de la représentation peut être intégrée soit en la sous-estimant,

⁶⁸ Mouret B., op. cit.

⁶⁹ Abric J.C., "L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique", in Guimelli C., *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994. Repris par Verstraete T., op. cit.

soit en la "ré-interprétant", au regard de la signification centrale.

Face à un objet nouveau, le sujet tente de la catégoriser. On évitera le déséquilibre en modifiant soit l'environnement, soit la cognition.

La dernière fonction du système périphérique est une fonction de défense : en absorbant les impacts du réel, il permet au système central de se maintenir⁷⁰. La remise en cause d'un élément périphérique peut faire évoluer la représentation mais celle-ci sera maintenue, alors qu'elle sera modifiée si la remise en cause porte sur un élément central⁷¹. La transformation du système périphérique peut s'opérer par interprétations nouvelles, déformations fonctionnelles, intégration d'éléments contradictoires.

Systeme central	Systeme peripherique
- lié à la mémoire collective et à l'histoire du groupe	- permet l'intégration des expériences et histoires individuelles
- "consensuel" : définit l'homogénéité du groupe	- supporte l'hétérogénéité du groupe
- stable - cohérent - rigide	- souple - supporte des contradictions
- résiste au changement	- évolutif
- peu sensible au contexte immédiat	- sensible au contexte immédiat
- fonctions : génère la signification de la représentation et détermine son organisation.	- fonctions : permet l'adaptation à la réalité concrète, la différenciation du contenu, protège le système central.

Tableau 18 : Système central et système périphérique de la représentation
Tiré de Abric J.C., L'organisation interne des représentations sociales :
système central et système périphérique, Delachaux et Niestlé, 1994

Il faut noter que deux sous-populations peuvent avoir une même représentation (c'est à dire un même noyau central) d'un même objet et, pour des raisons particulières (notamment les pratiques individuelles), des schèmes périphériques inégalement activés, ce qui générera des discours différents.

L'exploitation des entretiens de patrons de PME apportera à ce point une illustration particulièrement manifeste.

⁷⁰ Flament C., Pratiques et représentations sociales, in Beauvois, Joule et Monteuil, *Perspectives cognitives et conduites sociales I. Théories implicites et conflits cognitifs*, Cousset, DelVal, 1987.

⁷¹ Moliner P., La représentation sociale comme grille de lecture, Thèse de Doctorat de l'Université de Provence, 1988.

Guimelli⁷² résume ainsi le processus de transformation des représentations sociales lorsque les pratiques nouvelles sont en contradiction avec les représentations anciennes :

- * un événement caractéristique d'un haut degré d'application apparaît,
- * les circonstances externes se modifient de façon irréversible par suite de cet événement,
- * des pratiques nouvelles émergent et leur fréquence augmente,
- * les pratiques nouvelles activent les schèmes qui les prescrivent. Dès lors, elles leur donnent une importance dans le champ "représentationnel" qui est sans doute proportionnée à leur fréquence : plus les pratiques nouvelles sont fréquentes, plus la pondération relative de schèmes qui les prescrivent s'accroît,
- * le champ "représentationnel" est réorganisé. Les relations entre les éléments se renforcent pour certaines d'entre elles. D'autres ont tendance à disparaître ; d'autres, nouvelles, se mettent en place : la représentation se transforme progressivement ,
- * dès lors, on constate un réaménagement du système central.

C. Application : représentations et droit du travail

Nous avons évoqué l'approche constructiviste des représentations qui révèle comment ces dernières déterminent la réalité, agissent comme des guides et influent sur les actions des individus.

Si l'on adapte cette optique au droit du travail, il est possible de proposer le schéma suivant :

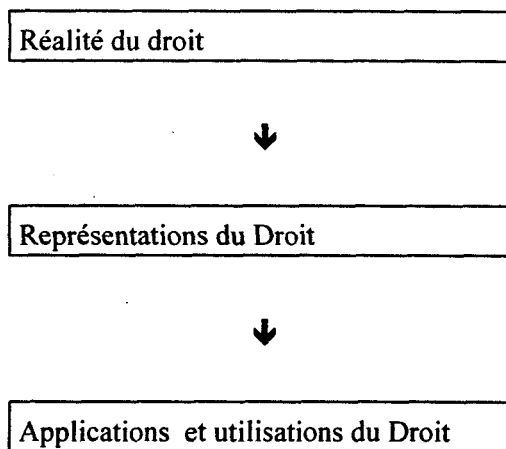


Figure 14 : Réalité, représentations et usages du droit

⁷² Guimelli C., Transformations des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base, in *Structures et Transformations des Représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994.

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

Il aboutit notamment à ce que le droit soit appliqué et utilisé en dehors du droit :

- soit on adapte les textes à son propre souci,
- soit on applique les textes sans savoir que "c'est du droit".

En élargissant l'approche constructiviste, nous présenterons trois fonctions des représentations.

1. Les représentations décrivent avec des faits

On évoquera par exemple l'environnement économique général et son influence sur le contexte actuel de l'entreprise, ou l'utilisation "maison" qui est faite du droit du travail, c'est à dire l'application de certaines dispositions en marge des textes.

2. Les représentations expliquent avec des savoirs

Il s'agit là de la connaissance spontanée, innée du dirigeant : c'est ce qui est appliqué "machinalement". Ce peut être également la connaissance induite, acquise devant un problème particulier c'est le droit comme recours

3. Les représentations prescrivent avec des lois

Ce sont les interventions extérieures comme celle de l'Inspecteur du Travail ou de divers services administratifs. On citera également ce que les dirigeants ressentent comme des contraintes.

Nous retrouvons ainsi les configurations d'usage du droit du travail, bâties à l'issue de l'étude exploratoire et rassemblant les diverses représentations rencontrées.

Pour prendre une image, les représentations sociales sont un moyen d'échange avec la réalité, le filtre à travers lequel cette réalité passe pour toucher les acteurs.

Ces représentations contribuent à générer les logiques d'action qui deviennent alors l'outil avec lequel l'acteur prend pied dans la réalité et lui imprime sa marque.

Ce concept complexe de logique d'action participe à la fois du champ sociologique et gestionnaire.

Ce détour par les sciences humaines nous a fourni des fondements théoriques féconds pour éclairer ce que nous avons appelé les forces intermédiaires de structuration, entre réalité objective du droit du travail et perceptions des dirigeants.

Nous allons à présent approfondir cette approche en revenant sur le champ de la gestion.

II. LES CONSEQUENCES SUR LA GESTION

Nous posons qu'il existe trois types de forces structurantes :

- les logiques d'action, telles que les voient les gestionnaires, qui concilient contraintes externes, caractéristiques organisationnelles, personnalité et enjeux des dirigeants ;
- les choix managériaux et stratégiques qui font le lien entre la situation objective de l'entreprise, les rationalités des dirigeants et les décisions et pratiques de gestion ;
- les pratiques de GRH qui articulent modalités opératoires et colorations préférentielles.

Nous allons étudier les relations entre logiques d'action des dirigeants, choix managériaux et pratiques de GRH, et voir comment ces interactions et leurs combinaisons agencent les configurations d'usage du droit du travail.

II.1. La conception gestionnaire des logiques d'action

L'utilisation qui est faite en gestion du concept des logiques d'action issu de la sociologie des organisations est à la fois une application et une interprétation. Les répercussions de ce concept ont été développées par plusieurs auteurs⁷³.

II.1.1. Approche des logiques d'action sociale

Louart considère que "de telles logiques sont à mi-chemin entre valeurs et stratégies ; ce sont des représentations globales pour agir, qui combinent des images du réel, des attitudes fondamentales et des moyens d'action".

Les logiques d'action reposent en partie sur le postulat que "le dirigeant engendre pour une bonne part les "sens" perçus, véhiculés et partagés" au sein de la PME.

⁷³ Thévenet M. et Vachette J.L., Culture et comportements, Vuibert, 1992.

Chanlat J.F., L'individu dans l'organisation, Eska, 1990.

Louart P., Les dirigeants et leurs logiques sociales, Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille, 1990.

Ces sens, agencés par le dirigeant, relèvent à la fois des justifications qu'il donne aux savoirs qu'il utilise, et des valeurs qu'il y met en fonction de son expérience et de ses enjeux personnels.

Les logiques d'action sociale constituent les manettes avec lesquelles le dirigeant pilote son entreprise. Elles se concrétisent sous des formes diverses :

- elles portent sur les relations avec les individus et la collectivité,
- elles s'entretiennent éventuellement d'idées préconçues ; un dirigeant peut avoir à l'égard de son personnel un préjugé de confiance, ou de méfiance,
- elles ouvrent la voie vers des comportements multiples, "bien au-delà des discours de contraintes",
- elles abordent des problèmes variés : exigences juridico-administratives, modes organisationnels, relations quotidiennes,
- elles prennent forme dans des conduites très diverses : plus ou moins cohérentes, plus ou moins adaptées ; "on y trouve des réactions instinctives, des habiletés conjoncturelles, des constructions tactiques ou stratégiques, en passant par une sous-traitance de certains problèmes (à un adjoint, un comptable ou quelque service extérieur)".

Les logiques d'action se caractérisent par leur subjectivité, elles dépendent en effet de l'histoire de l'individu et de ses relations avec l'environnement. Elles n'en sont pas moins marquées du sceau du bon sens et éclairent la façon que les dirigeants ont de réagir aux forces et aux faiblesses de leur situation économique ou sociale.

Les logiques sociales sont reliées à trois grands types de contexte :

- tournées vers le passé, le vécu du dirigeant, ses expériences et ses souvenirs,
- dans le moment présent, ses principaux "repères" : sa famille, son réseau de relations,
- enfin, au jour le jour, ses activités dans son entreprise ou avec d'autres partenaires.

Subjectives, les logiques d'action sociale sont également tout à fait pratiques et fortement influencées par la réalité. Elles sont le résultat de nombreux éléments influençant par ailleurs la GRH, comme par exemple :

- le contexte de l'emploi (et les incitations qui lui sont associées),
- la conjoncture économique et les évolutions technologiques (avec leurs conséquences sociales).

Ceci étant, elles produisent des "aménagements" souvent originaux, qui, selon les aspects, peuvent apparaître soit réducteurs par rapport aux solutions classiques, soit innovants.

Sans que leur subjectivité ne puisse être remise en cause, les logiques sociales sont issues de divers **fondements**, qu'ils soient **gestionnaires**, **économiques**, **sociologiques** ou même **psychologiques**⁷⁴, illustrant bien là la marge de manoeuvre du dirigeant, à laquelle nous croyons.

* *D'un point de vue gestionnaire*, les différentes options se justifient à la fois par les caractéristiques même des entreprises : taille, forme juridique, technologie ou phase d'évolution de la firme ; mais aussi par les choix des dirigeants et les attitudes possibles qui en découlent (prospective ou défensive par exemple). Quant au droit du travail et à sa jurisprudence, Louart précise qu' "ils forment un matériau composite utilisé selon les cas comme contrainte, menace, méthode de gestion, opportunité tactique ou cadre stratégique".

* *D'un point de vue économique*, les décideurs sont soumis à de nombreuses règles, notamment en fonction du marché du travail, mais leur adaptation à l'entreprise ménage cependant des plages possibles de liberté. Prenons l'exemple de la main d'oeuvre. On peut la considérer comme une collectivité statique, mise à la disposition de l'organisation, et dont on veillera à maintenir le niveau soit par recours au marché extérieur, soit par stabilisation interne. On peut en revanche adopter une position dynamique qui cherche à aménager pour les salariés des "trajectoires professionnelles évolutives" d'une firme à l'autre, ou par une montée en puissance au sein d'une même entreprise.

* *D'un point de vue sociologique*, il faut insister sur l'aspect bénéfique des tensions et des agissements qui en sont issus, eux seuls permettent en effet aux logiques d'action d'évoluer et de surmonter des pratiques obsolètes.

⁷⁴ Louart P., op. cit.

En effet, si les logiques d'action sont modelées par les courants culturels à la mode, il n'en demeure pas moins que certaines divergences continuent d'exister. Ainsi, "on peut considérer les hommes comme des partenaires actifs avec lesquels on voudra contractualiser, comme des facteurs de perturbation avec lesquels on minimisera l'échange, ou comme un groupe communautaire avec lequel on construira des règles, des valeurs et des perspectives à partager".

** D'un point de vue psychologique*, si les logiques d'action sont constituées pour partie par les objectifs de l'organisation, elles mélangent également une interprétation des besoins et des désirs des salariés ainsi que les enjeux personnels des dirigeants.

Compte tenu de leur poids dans la gestion des PME, comment les dirigeants conçoivent-ils et utilisent-ils leur marge de manoeuvre ?

Comment situation organisationnelle et logiques d'action sont-elles articulées ?

Il est possible de montrer, grâce au tableau qui suit que les logiques d'action sont reliées aux contraintes externes, aux caractéristiques organisationnelles et au dirigeant lui-même.

Contraintes externes	Caractéristiques organisationnelles	Dirigeant
1. Place et poids de la PME dans les systèmes productifs * tissus industriels * filières technologiques * groupes dominants	1. Caractéristiques sociales et techniques du personnel * qualification * syndicalisation * mobilisation	1. Richesse et ouverture cognitives 2. Capacité à communiquer et développer des interactions * dialogue entre les dirigeants * réseaux relationnels
2. Contextes juridiques, politiques et institutionnels * habitudes * règles * normes	2. Fiabilité du système d'information * pertinence * validité * cohérence	3. Capacité à gérer son investissement émotionnel
3. Réalités économiques et sociales	3. Taille de l'entreprise 4. Enjeux stratégiques	4. Capacité à clarifier les valeurs sous-jacentes à l'action

Tableau 19 : Articulation des logiques d'action sociale

d'après Louart P. et Beaucourt C.,

Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants, Gestion 2000, n° 1, 1995

Dans une optique d'évolution de la GRH en PME, l'expression des logiques d'action servira à "comprendre les sous-entendus, pour trouver des accords viables sur les enjeux politiques et leur choix, pour se transformer en pratiques efficaces et flexibles".

Bâties dans le rapport avec la réalité, les logiques d'action sociale sont validées par les dirigeants en fonction des résultats produits par rapport à l'environnement, notamment.

En observant les processus qui sont à l'origine des comportements des dirigeants (croyances, présupposés...), on pourra déterminer en quoi ils sont adaptés aux difficultés rencontrées ou en quoi ils sont source de dysfonctionnement.

"Ce qui importe, c'est d'élucider avec les dirigeants les processus par lesquels ils agissent et prennent leurs décisions".

Il sera alors possible d'analyser les croyances qui conditionnent les comportements, et le cas

échéant, de débusquer des représentations "mal fondées" ou "inactuelles"⁷⁵.

L'intérêt de l'étude des logiques d'action sociale réside dans la mise au clair d'une cohérence à travers des expériences de gestion nombreuses et souvent contradictoires. "Il s'agit de cohérences personnalisées, à la fois plus profondes et moins rationnelles que les cohérences intellectuelles des modèles théoriques ; parce qu'elles engagent les sentiments et les valeurs des dirigeants".

II.1.2. Logiques d'action et rationalités des dirigeants

Bauer⁷⁶ avance que les patrons de PME sont des "hommes à trois têtes".

En effet, même quand il ne l'avoue pas immédiatement, un patron de PME a d'autres logiques que la rationalité économique : il est partagé également entre une logique politique et une logique familiale.

L'homo economicus est intéressé par les résultats de l'entreprise et les profits qu'elle dégage.

L'homo politicus cherche à conserver ou développer son pouvoir.

Le pater familias tente d'aider ses enfants.

Ainsi, les décisions d'un dirigeant de PME résultent de la part respective de ces trois composantes et des ajustements et régulations auxquelles elles donnent lieu. Lorsque les compromis sont trop douloureux, se produisent alors des tiraillements, des hésitations et des conflits qui poussent au report de l'action.

Bien sûr, une règle dominante, non écrite, existe, qui oblige le dirigeant à un discours seulement économique, les autres aspects devenant illégitimes ou tabous.

Néanmoins, la grande variété de comportements économiques que l'on peut observer masque des orientations entrepreneuriales plutôt politiques, ou plutôt patrimoniale.

Les agencements à connotation politique produisent parfois des décalages entre une forte préoccupation de pérennité et une grande difficulté à préparer la transmission. Sauf si c'est un "héritier de la famille" qui attend la place passivement, le dauphin est évité. Le dirigeant se montre très réticent à partager avec lui l'exercice du pouvoir, et imagine avec douleur d'arrêter le travail, même à l'âge (dépassé) de la retraite.

⁷⁵ Louart P., Beaucourt C., op. cit.

⁷⁶ Bauer M., Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille, InterEditions, 1993.

Les agencements à connotation familiale s'avèrent d'autant plus pesants que la différenciation entre l'entreprise et la famille est inachevée, tant sur le plan de la localisation, que de l'histoire et de la détention du capital. On voit bien que les patrons de PME s'inspirent souvent des structures familiales pour définir la structure de leur firme. Leurs soucis vis à vis de la famille sont d'autant moins avouables qu'ils expriment des images contradictoires allant du rêve dynastique⁷⁷ à la dévolution égalitariste du patrimoine.

On imagine sans peine que caractériser un patron de PME par la taille relative de ces trois rationalités même à un nombre infini d'éventualités. L'explication des logiques "souterraines" (politique et familiale) permet d'échapper au modèle économique trop réducteur.

On se gardera cependant de confondre le dirigeant avec l'entreprise elle - même, dont les comportements dépendent aussi du secteur d'activité, du statut juridique, de la forme organisationnelle et des résultats comptables.

II.1.3. Application des logiques d'action au système juridico -administratif

Au quotidien, la gestion des hommes se révèle souvent être un foisonnement d'actes d'apparence peu ordonnée. Mais la structure est plus profonde, entretenue par l'histoire individuelle et l'appartenance à des groupes sociaux particuliers.

Ainsi, les logiques d'action sont construites sur la base des caractéristiques de chaque dirigeant, en tenant compte de divers types d'interactions, dont notamment :

- les réactions face aux hommes (distance ou proximité affective),
- les réactions face à l'emploi et à l'organisation du travail,
- les réactions face aux coûts et aux charges du salariat, et la vision du système juridico-administratif.

Dès 1983, Louart⁷⁸ insistait sur l'existence de marges de manoeuvre des gestionnaires face aux contraintes juridiques, même si "la gestion des personnels est imprégnée de contraintes juridico-administratives, qui orientent lourdement les pratiques admises".

⁷⁷ A ce propos on pense à Gattaz Y. : "Les chefs d'entreprise se répartissent en deux catégories : ceux qui pensent que le génie est héréditaire.... et ceux qui n'ont pas d'enfants".

⁷⁸ Louart P., Les PME compétitives au moyen ou en dépit de leurs gestions sociales ?, IAE de Lille, 1983.

La question du droit et des réglementations est souvent brandie comme un constat d'impuissance, face à toute initiative sociale. Certes, les lois et conventions du travail forment un système prégnant, limitatif, mais elles sont loin d'enlever tout pouvoir discriminatoire.

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".

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. Déterminée partiellement par les circonstances et les réseaux de son activité, toute entreprise connaît, y compris pour sa gestion des personnels, de larges degrés de liberté ; les discours insistent sur les contraintes, mais les comportements réels témoignent bien des principes de contingence"⁷⁹.

C'est précisément ce que le schéma proposé ci-dessous cherche à illustrer en visualisant les différentes logiques d'action imaginables par rapport aux normes juridiques.

Deux axes sont ainsi retenus :

- 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).

⁷⁹ Louart P., op. cit.

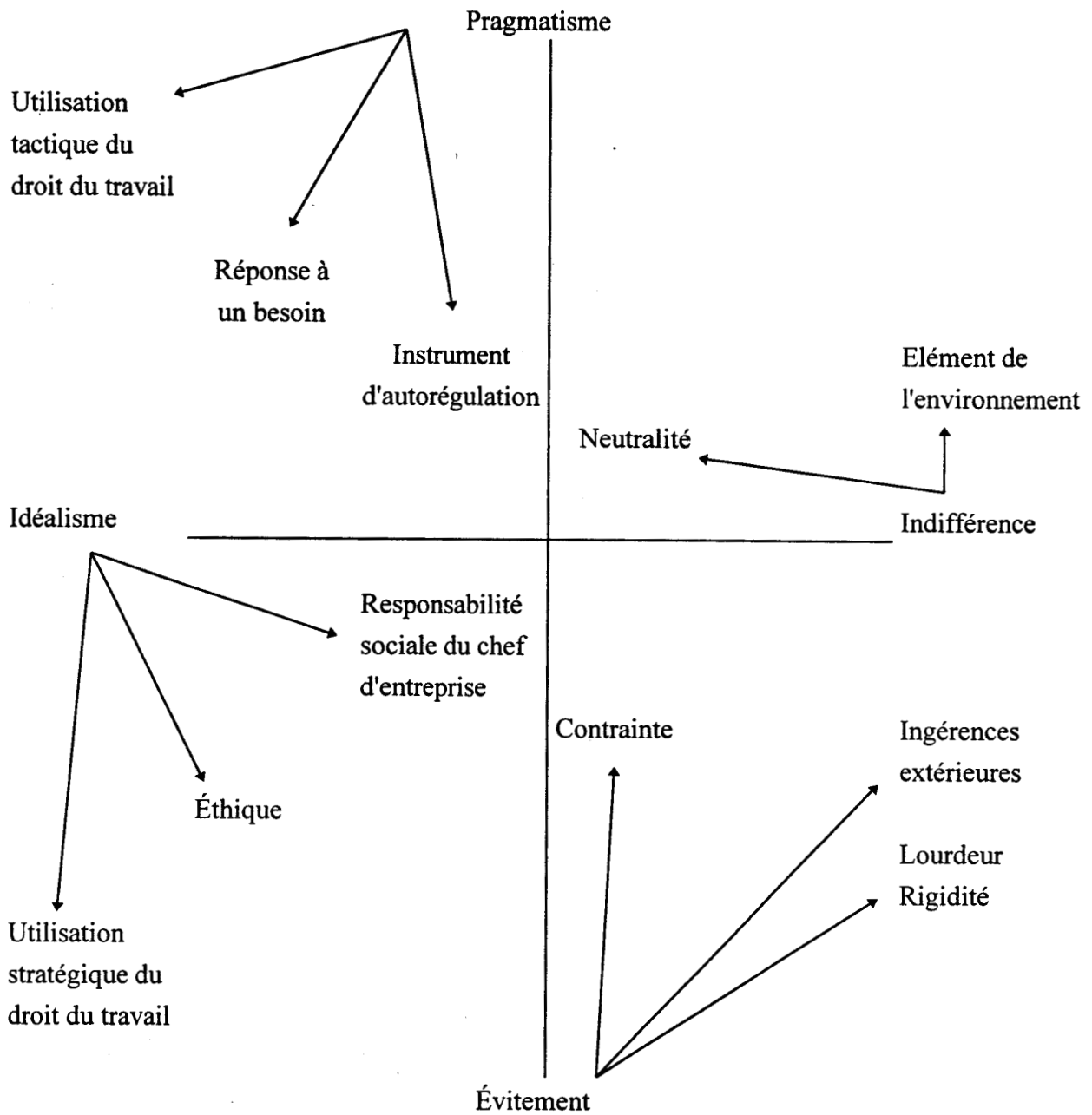


Figure 15 : Logiques d'action et normes juridiques
 d'après Louart P., Succès de l'intervention en GRH, Éditions Liaisons, 1995

II.2. Les choix managériaux et stratégiques

En énonçant "une vision de l'avenir de l'entreprise et de la direction à suivre" et en "donnant une cohérence globale"⁸⁰ à cette entreprise, les choix managériaux et stratégiques vont modeler l'action organisationnelle.

Notre propos n'est pas ici de développer longuement les outils et le contenu des stratégies, dont le bien-fondé est fonction de facteurs multiples et souvent complexes ; mais plutôt de centrer notre intérêt sur l'amont, à savoir la conception d'un processus à même de faire émerger des stratégies pertinentes, ainsi que sur les spécificités de la démarche stratégique en PME.

II.2.1. Le processus de décision stratégique

Le processus de décision stratégique donne lieu à des modèles nombreux et divergents, occasionnant entre leurs auteurs des débats tant sur le fond que sur le degré de maturité scientifique de la gestion stratégique.

Une présentation synthétique des principaux modèles permettra d'éclairer les points de discussion.

A. Les modèles principaux

La littérature existante est prolifique. On évoquera notamment, et avant d'en rechercher la synthèse, les typologies de Allison, Mintzberg, et Chaffee.

* **Allison** retient trois modes de décision stratégique⁸¹ :

- le **mode analytique / rationnel** reposant sur une démarche proprement cartésienne, somme toute éloignée des conditions réelles d'action des décideurs ;
- le **mode organisationnel** qui, de façon plus réaliste, est fondé sur la théorie de la rationalité limitée⁸², selon laquelle le dirigeant, qui n'a qu'une idée générale de ses objectifs car ils sont multiples et évolutifs, recherche, dans le cadre de ses contraintes

⁸⁰ Desreumaux A., Stratégie, Dalloz, 1993.

⁸¹ Allison G.T., Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis, Boston Little Brown, 1971.

⁸² Développée par Simon H., Administrative behavior, Macmillan, 1947.

de temps et de moyens, une solution satisfaisante plutôt qu'optimale et procède par changement graduel ;

- le **mode politique** qui regarde l'organisation comme un ensemble d'acteurs internes et externes, aux intérêts et aux stratégies propres, avec lesquels le dirigeant est en permanence amené à négocier.

* **Mintzberg**⁸³ s'attache également à une triple lecture du processus de décision stratégique, en décrivant :

- le **mode planifié** et rationnel,

- le **mode adaptatif** dans lequel les décisions sont le produit de conflits et de négociations,

- le **mode entrepreneurial** qui repose sur un dirigeant fort.

* **Chaffee**, dans un cadre cousin de la typologie de Allison, propose également trois modèles⁸⁴ :

- le **modèle linéaire** correspondant à une stratégie rationnelle et planifiée,

- le **modèle adaptatif** qui se rapproche d'une conception biologique de l'entreprise, et privilégie des ajustements constants par rapport à l'environnement,

- le **modèle interprétatif** dans lequel la réalité perd son caractère objectif pour devenir une construction sociale issue des interactions entre les individus et leurs perceptions.

Dépassant cette diversité, on s'efforcera d'opérer une synthèse pour considérer en fin de compte que le processus de décision stratégique se positionne autour de deux grands courants de pensée⁸⁵ :

- la première école met en avant une stratégie produite **par un processus logique et rationnel**, "formulée par un manager proactif qui cherche à comprendre un environnement complexe, à discerner des relations de causalité et à en tirer des

⁸³ Mintzberg H., Strategy - making in three modes, California Management Review, 16/2, 1973.

⁸⁴ Chaffee E.E., Three models of strategy, Academy of Management Review, 1985.

⁸⁵ Johnson G., Rethinking incrementalism, Strategic Management Journal, 1988.

conséquences pour la configuration de l'emploi des ressources de son organisation". La démarche retenue pourra être soit planifiée soit incrémentale, cette dernière apparaissant comme plus pertinente en raison de sa flexibilité et de sa meilleure adaptation au traitement des questions psychologiques et politiques ;

- la seconde école, dite d'"**action organisationnelle**", voit dans la stratégie, le fruit des "aspects politiques", cognitifs et symboliques de l'organisation, comme si la stratégie était issue davantage des perceptions des décideurs que d'une analyse rationnelle des forces et des faiblesses de l'entreprise.

B. Les points de discussion en matière de décision stratégique

Quatre sujets apparaissent comme sources de discussion : les **décideurs** en matière stratégique, la **maîtrise du processus de décision**, les **rationalités à l'oeuvre** et la **forme du processus de changement**.

1. Qui décide en matière stratégique ?

Au-delà du débat entre les responsabilités respectives de la direction générale qui détermine le cadre de référence de la stratégie, et des responsables opérationnels qui l'amendent⁸⁶, on retiendra que la stratégie ne repose que rarement sur les épaules d'un seul décideur ; elle est plutôt le fait de groupes, dont le décideur ultime dépend pour assembler les informations et mener à bien les choix.

2. Quel est le degré d'autonomie de l'entreprise ?

La question posée là est celle de la conception déterministe ou volontariste de la décision stratégique.

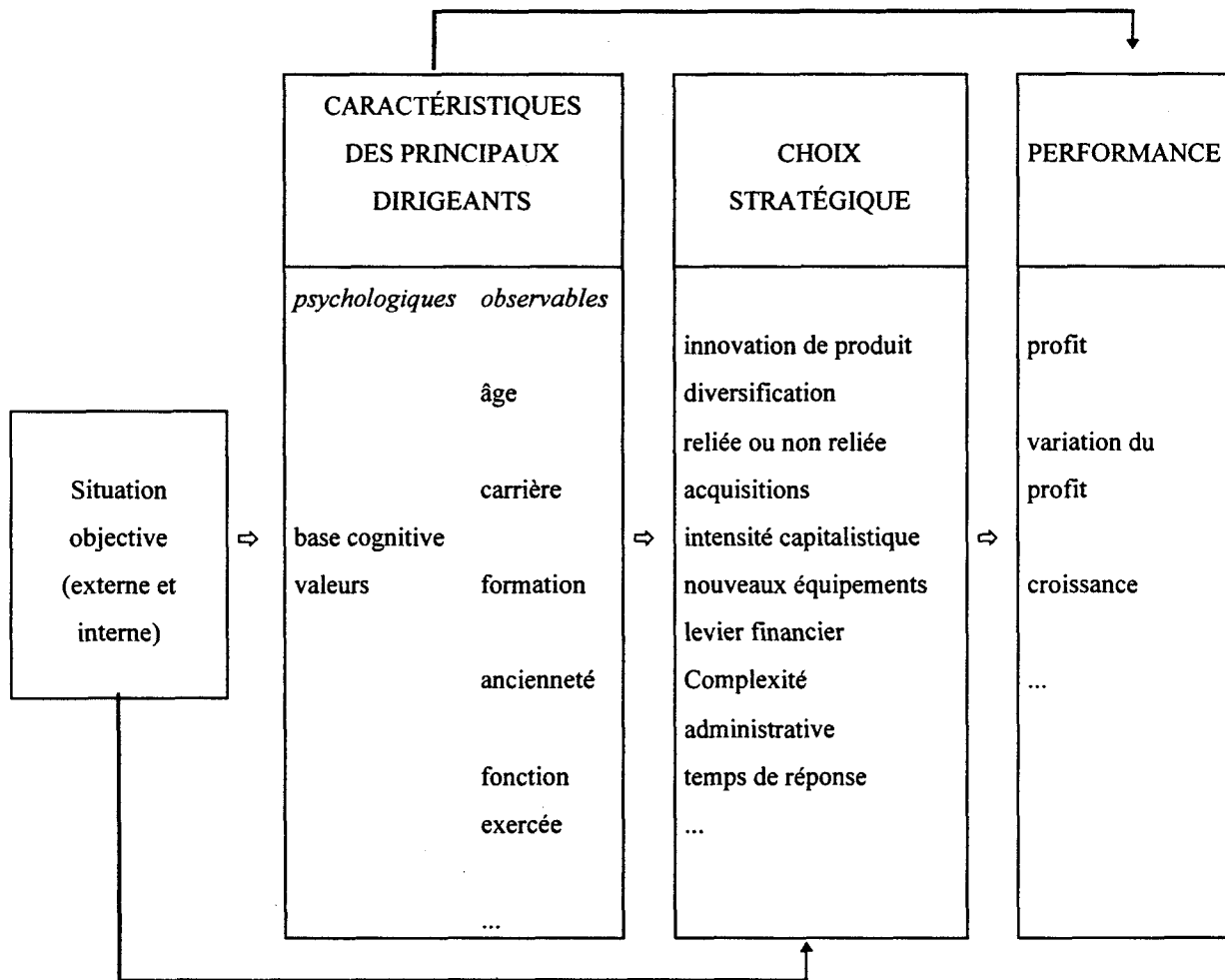
Même si l'on peut admettre que les dirigeants d'une entreprise disposent toujours d'une marge de liberté relative, ne serait-ce que dans la fixation de leurs buts, nombreux sont les auteurs qui estiment que les décisions stratégiques "ne sont pas tant le résultat d'un choix délibéré que le produit de processus organisationnels". En supposant même qu'elles se forment selon un mode rationnel, cette rationalité- là est davantage de nature systémique ("selon laquelle les intentions sont découvertes à mesure des actions organisationnelles"), plutôt que "calculée"⁸⁷.

⁸⁶ Burgelman R.A. et Sayles L.R., Les intrapreneurs, Mac Graw Hill, 1987.

⁸⁷ March J.G. et Simon H.A., Les Organisations, Dunod, 1964.

3. Quelles sont les rationalités à l'oeuvre ?

Quelle rationalité les décideurs vont-ils mobiliser dans le cadre du processus de décision stratégique ? Va-t-il s'agir d'une rationalité technico-économique, axée sur la recherche de l'efficacité ; ou d'une rationalité socio-politique, s'intégrant dans des jeux de pouvoir et d'influence ? En tout état de cause, les processus cognitifs des dirigeants se trouvent à la source de l'interprétation de l'information et de la prise de décision. On ne s'étonnera plus dès lors que la stratégie, et l'entreprise même, soient regardées comme le reflet de leurs dirigeants, ainsi que le visualise la figure suivante :



**Figure 16 : L'entreprise comme reflet de ses dirigeants
d'après Desreumaux A., Stratégie, Dalloz,1993**

4. Quel est le rythme du processus de changement stratégique ?

Par rapport à cette interrogation, deux positions majeures sont en présence : la première interprétation correspond à un processus de changement stratégique de nature incrémentale, dans lequel, pour reprendre l'expression de Desreumaux, l'adaptation est "graduelle ou silencieuse".

La seconde interprétation, au contraire, souligne l'importance des phénomènes de rupture, impulsés par les dirigeants eux-mêmes, et amenant une évolution discontinue de la firme.

Une fois encore, on s'efforcera de déplacer ces clivages pour se rapprocher d'une "conception à la fois plus intégrée et plus relative du processus de décision stratégique", puisque aucun des angles de vue précédemment décrits ne permet d'appréhender la réalité dans sa globalité.

La conception intégrée et relative de la stratégie qu'il est possible de suggérer recouvre les caractères suivants⁸⁸ :

- la stratégie est une "réalité multidimensionnelle". Le problème en effet n'est pas de savoir si elle est le résultat d'une rationalité technico-économique, d'une rationalité socio-politique, ou d'une vision, puisque toutes ces logiques interviennent dans la détermination de la stratégie.

La vraie question est donc de savoir comment ces différentes logiques s'articulent ;

- la stratégie est fortement influencée par les contextes environnementaux et organisationnels, dont on connaît bien la diversité.

Les éléments constitutifs de ces contextes sont notamment l'environnement, plus ou moins stable, et la perception que les dirigeants de l'entreprise en ont, ainsi que la structure organisationnelle.

On peut considérer le processus de décision stratégique comme prédit par les attributs structurels, ou on contraire estimer que c'est le processus stratégique, reflétant ainsi la personnalité du dirigeant, qui influence la structure organisationnelle.

Sur ce point précis, Desreumaux se réfère à la typologie de Jung⁸⁹ dont il dit qu'elle peut "modéliser de diverses façons le processus de décision stratégique". Il écrit

⁸⁸ Desreumaux A., op. cit.

⁸⁹ Que nous avons précédemment évoquée.

également que "les observations correspondantes valent a priori plus pour des PME où le poids du chef d'entreprise est plus net et évident" que pour des grandes entreprises.

II.2.2. Les spécificités de la démarche stratégique en PME.

Dans ses travaux consacrés aux stratégies des PME, Saporta⁹⁰ considère que leur caractéristique essentielle est leur faible formalisation, et plus précisément les résistances qu'éprouvent à cet égard leur dirigeants.

Si l'on cherche à connaître le pourquoi de ces réticences, plusieurs explications apparaissent :

- les **moyens limités**, classiques en PME : manque de temps de la part du dirigeant, manque de personnel, accès difficile à l'information ;
- le **sentiment d'inutilité** d'une démarche stratégique dans des entreprises où l'éventail d'activités est déjà largement "fléché" par la spécialisation ;
- les **"considérations personnelles"** du dirigeant et l'arbitrage qu'il opère entre des objectifs que Saporta estime marqués par une "dualité fondamentale"⁹¹, et qui sont à la fois des objectifs personnels, que d'ailleurs l'entreprise contribue à satisfaire, et les objectifs que le dirigeant fixe à son entreprise.

Puisqu'une fois encore est soulignée la prégnance du dirigeant de PME dans la vie de son entreprise, on évoquera une crainte fréquemment formulée par ces dirigeants qui voient dans le principe même de la démarche stratégique un "enfermement" et le risque, en suivant une voie, de perdre une partie de la flexibilité et de la réactivité qui font leur force.

Il ne faut cependant pas renoncer à proposer aux PME d'adopter une démarche stratégique qui leur soit adaptée et qui, idéalement, serait peu coûteuse en ressources, et compatible avec la mise à profit de toutes les opportunités.

⁹⁰ Voir notamment Saporta B., *Stratégies des Petites et Moyennes Entreprises*, Encyclopédie de Gestion, Economica, 1989.

⁹¹ Cette dualité se complexifie encore lorsque l'on pense à la triple rationalité dans laquelle sont plongés les patrons de PME : économique, politique et familiale.

Les particularités d'une telle démarche s'énonceraient ainsi :

- **éviter une formalisation forcée**, une étude⁹² a par ailleurs conclu à ce sujet à "l'absence de liaison statistique entre procédures formalisées de planification et performance économique",

- **donner la priorité à la mise en place d'un système d'information** qui, pour être exploitable, doit réunir la triple caractéristique de la simplicité, la convivialité et la proximité.

La simplicité se réfère à la facilité d'utilisation des informations disponibles dans l'entreprise ; la convivialité renvoie à l'activation nécessaire du réseau relationnel du dirigeant, mais aussi aux efforts que doivent consentir dans ce sens les interlocuteurs habituels des PME en matière d'information ; la proximité enfin pose le problème de l'exploitation de statistiques souvent inappropriées à la finesse des besoins des PME.

- **préparer l'application des décisions** en veillant notamment à l'engagement des salariés.

⁹² Robinson R., Pearce J., The impact of Formalized Planning on Financial Performance of Small Organizations, Strategic Management Journal, Volume 4, 1983.

ILLUSTRATION 10 : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES PME **D'APRÈS LE GREPME⁹³**

La synthèse des études sur la stratégie des PME fait ressortir deux faits saillants :

- la prise en compte accrue de spécificités dans les processus de gestion des entreprises au fur et à mesure que leur taille diminue. Prennent alors de plus en plus d'importance le rôle du dirigeant et sa relation personnelle avec l'environnement,
- le "primat croissant des processus sur les procédures". En effet, la prise de décision reposant largement sur un individu, on sera moins conduit à s'intéresser à des variables objectives (les forces et les faiblesses), qu'à regarder les processus psychologiques des dirigeants (système d'apprentissage, caractéristiques personnelles et représentations, relations avec l'environnement).

S'appuyant sur des travaux antérieurs, le GREPME propose de distinguer deux étapes dans le processus stratégique en PME :

- l'étape de déclenchement du processus. Le processus sera dit réactif quand le dirigeant répond à un stimulus extérieur puissant. Il sera au contraire proactif quand le dirigeant prend une décision en dehors de toute incidence externe,
- l'étape de mise en oeuvre du processus, qui pourra être graduelle ou radicale.

Les auteurs évoquent également les relations entre "organisation interne" et "organisation externe" (réseaux de partenariat).

*** LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE INTERNE**

La première traduction de la démarche stratégique interne, ce sont les objectifs du chef d'entreprise. Ils sont constitués par une résultante entre ses caractéristiques personnelles, ses buts propres et la façon dont il a intégré ceux de son environnement.

⁹³ Marchesnay M., Le management stratégique in Julin P.A., op. cit.

Reconnaître que le chef d'entreprise se trouve au coeur même du processus stratégique amène à avancer quelques réflexions sur le thème de l'entrepreneur, et d'abord à évoquer sa fonction que l'on peut considérer comme triple :

- celle "d'entrepreneur capitaliste" qui rassemble les capitaux,
- celle "d'entrepreneur manager" qui mobilise l'ensemble des ressources matérielles, humaines et financières de son organisation, pour la rendre performante,
- celle "d'entrepreneur innovateur", au sens de Schumpeter⁹⁴, qui participe à la "dynamique de l'évolution économique".

Mais, peu nombreux sont en définitive les « surhommes » qui inscrivent à leur actif autant de qualités. Les vrais chefs d'entreprise, en chair et en os, sont souvent assez éloignés de ce type idéal même s'ils possèdent certaines aptitudes managériales.

*** LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE EXTERNE**

Les années actuelles propices, on l'a évoqué plus haut, à la "renaissance" de la PME sont l'occasion pour de nombreux chercheurs de mettre en lumière l'influence de la "nouvelle" légitimité sociale reconnue aux PME.

On se trouve placé devant un phénomène de cercle vertueux, ou spirale du succès : la légitimité de la PME devient un atout en soi, tandis que les actions stratégiques à proprement parler (création d'emplois, insertion dans le tissu économique local...) viennent renforcer cette légitimité.

La culture organisationnelle, ou en d'autres termes la façon dont s'harmonisent les valeurs du dirigeant et celles des membres de la structure, influence aussi la démarche stratégique externe de la PME.

Par exemple, c'est le chef d'entreprise qui donne à l'organisation son style propre de management, et à l'inverse, l'avis de collaborateurs qualifiés pèse lourd dans des domaines que le dirigeant maîtrise mal.

⁹⁴ Schumpeter J., Théorie de l'évolution économique, Dalloz, 1935.

*** LE SYSTÈME STRATÉGIQUE ET LA MISSION DE L'ENTREPRISE**

La mission de l'entreprise correspond au type de besoin fondamentalement satisfait. Par ailleurs on sait que les besoins, comme la société dont ils sont le reflet, évoluent et se modifient. Il est donc important que le dirigeant soit doté d'une relative capacité visionnaire, c'est à dire qu'il puisse exprimer aussi clairement que possible la situation à laquelle il souhaite aboutir à partir des changements majeurs qu'il escompte dans son environnement et son organisation .

L'environnement ne se limite pas au marché, il intègre l'ensemble des partenaires, concurrents ou membres des réseaux auxquels l'entreprise appartient. On sait que ces réseaux peuvent être :

- de nature tutélaire, à savoir les administrations ou syndicats professionnels,
- de nature expertale, à savoir les conseils divers,
- ou de nature partenariale, à savoir les clients et fournisseurs.

Ainsi, l'environnement au sens large génère deux types de problèmes selon que l'on se place au niveau du secteur d'activité ou de la filière.

Au niveau du secteur d'activité, le risque le plus important est la vulnérabilité, définie comme étant la sensibilité aux facteurs externes défavorables. Cette vulnérabilité est d'autant plus forte que le secteur d'activité est complexe (le degré de complexité dépend du nombre d'acteurs et de relations entre eux) et turbulent (le degré de turbulence faisant référence à la fréquence et l'amplitude des variations).

Au niveau de la filière, le risque est la dépendance, repérable lorsque la transaction est concentrée sur un petit nombre de partenaires, qu'ils soient clients ou fournisseurs.

II.3. LE CADRE GENERAL DE LA GRH EN PME

Nous avons choisi un cadre global qui soit à la fois synthèse et clarification des opportunités d'action⁹⁵. Ce cadre présente selon nous plusieurs intérêts :

- il constitue un lien et un "accordage" entre droit du travail et GRH, en élargissant l'utilisation de celui-là aux pratiques de celle-ci ;

- il permet d'assimiler différents niveaux d'utilisation du droit du travail, c'est à dire :

- . le traitement des dispositions juridiques, qui "emporte" la perception dominante du droit du travail,

- . l'occupation de l'espace juridique disponible qui s'intègre aux champs d'activité de la GRH et englobe des préoccupations à la fois de fonctionnement quotidien, et de développement des personnes.

Nous pensons qu'il existe à ce propos une correspondance entre les niveaux d'utilisation du droit du travail, et les trois niveaux de GRH définis par Mahé de Boislandelle : le niveau administratif, le niveau politique, et le niveau stratégique ;

- il combine modalités opératoires de la GRH et orientations préférentielles.

Les **modalités opératoires** de la GRH recouvrent des champs d'activité qui peuvent être soit séparés, soit interactifs : le traitement des dispositions juridiques , le fonctionnement quotidien, le développement des personnes.

Elles concernent également les modes de gestion plus ou moins centralisés et l'"intensité" de la GRH, fonction du degré de réactivité, de la dimension affective (confiance ou méfiance) et du niveau d'anticipation des problèmes (tactique ou stratégique),

Les **orientations préférentielles** se positionnent dans des logiques juridiques, opérationnelles ou psychosociales.

⁹⁵ Ce modèle s'inspire de Louart P., Gestion des Ressources Humaines, Eyrolles, 1993.

II.3.1. Les modalités opératoires de la GRH

Les composantes des modalités opératoires de la gestion sociale sont éclairées en formulant trois questions sous-jacentes⁹⁶ :

- Qu'est-il fait concrètement ? Ce sont les champs d'activité,
- Qui fait quoi ? Ce sont les types de traitement,
- Selon quel mode ? C'est l'intensité.

A. Les champs d'activité

Les actions concrètes que l'on peut observer appartiennent à trois champs d'activité distincts :

- le traitement des dispositions juridiques,
- l'organisation du travail et la mobilisation au quotidien,
- la gestion prévisionnelle et le développement des personnes.

1. Le traitement des dispositions juridiques, vu sous l'angle du respect de la réglementation correspond à un premier niveau d'utilisation du droit du travail, et génère la perception dominante.

Nous avons déjà montré, grâce à notre précédente enquête, que face au droit du travail, les dirigeants de P.M.E. n'ont pas tous la même "réaction", et que certains d'entre eux adoptent une attitude plutôt défensive, voire contrainte.

2. L'organisation du travail et la mobilisation au quotidien

Les actes de tous les jours en matière de gestion des personnes s'inscrivent tant dans la sphère structurelle, que dans la sphère relationnelle.

Au niveau de la structure, on regardera :

- la répartition des tâches (affectations, contrôle des activités, rôles respectifs des jeunes et des anciens, reconnaissance de l'emploi féminin, polyvalence),
- les conditions de travail (conditions matérielles liées à la sécurité, dispositif d'aménagement du temps de travail),

⁹⁶ Louart P., op. cit.

- l'adaptabilité des hommes et des structures (flexibilité face aux aléas, réaction au changement).

Au niveau des relations, on s'intéressera :

- à la communication (sur la situation et les objectifs de l'entreprise),
- à la qualité des échanges interpersonnels (écoute des salariés, prise en compte des problèmes individuels),
- à l'exercice du pouvoir (pratique de la centralisation ou de la délégation, gestion des conflits, représentation et négociation collectives).

3. La gestion prévisionnelle et le développement des personnes

On cherche ici clairement à dépasser la dimension quotidienne et à organiser dans le temps la mobilisation des personnes.

Les paramètres qui suivent prennent alors tout leur sens :

- l'évaluation (recrutement, analyse des potentiels, mutations),
- le développement (formation, trajectoires professionnelles, responsabilisation des salariés),
- les contreparties (rémunérations, avantages divers, rétribution par le travail ou son contexte en terme d'autonomie ou d'ambiance).

Traitement des dispositions juridiques	Fonctionnement	Développement des personnes
* Réglementations administratives * Charges sociales / mesures pour l'emploi * Relations extérieures (Inspection du Travail)	* Organisation Répartition des tâches Conditions de travail Adaptabilité * Relations Communication Échanges interpersonnels Exercice du pouvoir Représentation collective	* Évaluation Recrutement Mutations * Développement Formation Trajectoires professionnelles Responsabilisation * Contreparties Rémunérations Avantages Rétributions diverses

Tableau 20 : Les champs d'activité de la GRH
d'après Louart P., *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, 1993

B. Les types de traitement

Selon la portée donnée à la GRH par le dirigeant, plusieurs types de traitement sont envisageables : prise en charge informelle et (ou) marginalisée, sous - traitance, création d'une fonction spécialisée⁹⁷.

1. Le "minimum intégré"

On peut en effet gérer les ressources humaines avec des moyens faisant figure de "minimum intégré" et rassemblant autour de la personne du dirigeant, un adjoint administratif, le comptable, voire la secrétaire de direction.

Cette organisation renvoie surtout à des firmes privilégiant, au niveau de leurs activités de gestion des hommes, le traitement des obligations administratives et légales ; la gestion du travail au quotidien n'apparaissant que de façon discontinue.

⁹⁷ Louart P., op. cit.

2. La sous-traitance

On peut, en revanche privilégier la **sous-traitance**, et externaliser tout ou partie de ce qui est possible de l'être. On aura ainsi recours à l'extérieur de façon soit régulière, soit occasionnelle. Si en tête de ces conseillers extérieurs, on retrouve très souvent l'expert-comptable de l'entreprise, les autres "partenaires" ont des expertises variées (conseil juridique, cabinet de recrutement, organisme de formation...) et interviendront dans divers domaines de la gestion du personnel.

3. L'émergence d'une fonction spécialisée

On peut enfin noter, et à cet égard l'effet de la taille est net, l'apparition d'une fonction RH ou "Personnel" spécialisée et allant de pair avec des préoccupations plus "gestionnaires".

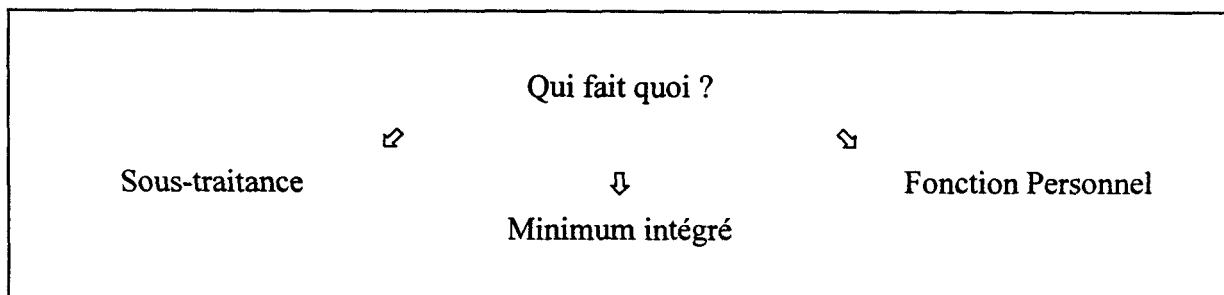


Figure 17 : Les types de traitement de la GRH

C. L'intensité de la GRH

La nature profonde et le niveau des préoccupations de gestion des hommes peuvent varier de façon conséquente d'une entreprise à une autre, et montrer ainsi une "intensité" différente.

Cette intensité est fonction de trois éléments essentiels : la réactivité, l'anticipation et l'orientation affective⁹⁸.

1. La réactivité

Les dirigeants de PME peuvent, face aux événements, faire preuve d'une réactivité modérée et ne mettre en oeuvre que des actions classiques, induites par les faits, ou, au contraire, démontrer une réactivité puissante se traduisant par des actions réfléchies.

⁹⁸ Louart P., op. cit.

2. L'anticipation

Ces actions réfléchies vont s'orienter autour de deux pôles :

- * une approche tactique qui privilégie des comportements plutôt opportunistes,
- * une démarche stratégique, qui favorise quant à elle des constructions planifiées.

3. L'orientation affective

L'"orientation affective" illustre en quelque sorte la position de base du dirigeant vis à vis de la GRH.

Nous l'avons souligné en exposant le modèle de Bayad et Nebenhaus, la GRH est "ambivalente". Elle peut ainsi susciter, de la part du chef d'entreprise, un sentiment de méfiance, qui va le conduire à agir en évitant les risques qu'elle peut représenter. A l'inverse, la GRH peut inspirer confiance et rendre le responsable convaincu de ce qu'elle est une mine d'opportunités.

II.3.2. Les orientations fondamentales : opérationnelle, juridico- institutionnelle, psychosociale

Il s'agit maintenant de voir quelle "coloration", en matière de gamme d'outils et de comportement, les dirigeants vont privilégier en fonction de leurs idéologies, leurs enjeux et leurs référentiels propres⁹⁹.

Trois approches peuvent être distinguées : opérationnelle, juridico-institutionnelle et psychosociale.

On abordera successivement les caractéristiques de chaque approche, les enjeux particuliers auxquels elle s'efforce de faire face, les outils dont elle dispose, on les illustrera enfin sous le triple aspect de la politique de rémunération, de la communication organisationnelle et de la gestion du changement.

⁹⁹ Louart P., op. cit.

A. L'approche opérationnelle

1. Les caractéristiques de l'approche opérationnelle

L'approche opérationnelle de la GRH est liée historiquement à l'apparition de l'Organisation Scientifique du Travail et s'est donc trouvée marquée fortement par les principes prônés par l'OST en matière de gestion des hommes.

C'est ainsi que la fixation du salaire est déterminée par la loi de l'offre et de la demande, que la motivation essentiellement reconnue est la motivation économique (stimulation par les primes), que les embauches sont réalisées pour des fonctions précises et peu évolutives, et qu'enfin un contrôle permanent des salariés est instauré.

Si l'on se réfère aux principes de Fayol¹⁰⁰, la gestion des hommes participe à la fois de la fonction sécurité (prévention et traitement des obstacles au bon fonctionnement de l'entreprise) et de la fonction administration (qui se décompose en cinq axes bien connus : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler).

2. Les enjeux de l'approche opérationnelle

Les enjeux de l'approche opérationnelle sont de trois types.

Elle doit tout d'abord relever le défi du profit et de la rentabilité, ou à tout le moins, celui de l'équilibre des comptes.

Il lui faut ensuite regarder le personnel comme un investissement dont il convient de maîtriser les nombreuses implications budgétaires.

Elle aura enfin à veiller en permanence aux ajustements indispensables des interactions entre les hommes et l'entreprise.

3. Les outils de l'approche opérationnelle

Parmi les outils de l'approche opérationnelle, on distinguera les outils à caractère économique que sont les études de coûts, les analyses de marché et l'exploitation d'indicateurs statistiques, et les outils informatiques de traitement des données et de simulation.

On peut faire intervenir ces outils selon plusieurs logiques : le niveau administratif se rapportant à la gestion courante, une logique d'optimisation en matière de rémunération ou

¹⁰⁰ Fayol H., Administration industrielle et générale, Dunod, 1918.

de formation, une logique de réflexion concernant la mise en oeuvre de politiques de personnel ou de moyens de planification.

4. L'approche opérationnelle à l'épreuve des faits

*** La politique de rémunération**

Dans le cadre de l'approche opérationnelle, la politique de rémunération est essentiellement fondée sur la gestion participative par objectifs qui relie la rémunération avec les performances réalisées par les salariés, sachant que ces performances sont évaluées sur la base d'objectifs déterminés à l'avance.

Le salaire est ainsi composé d'une partie fixe et d'une partie variable sanctionnant les résultats professionnels conformes aux attentes de l'organisation.

*** La communication organisationnelle**

La communication organisationnelle prendra corps principalement par la médiation de l'encadrement considéré comme un relais et un centre de traitement de l'information.

Les tenants de l'approche opérationnelle n'oublient pas que certains animateurs d'équipe se révèlent de médiocres "communicants", et ont donc le souci de prévoir des circuits parallèles de communication, travaillant le cas échéant avec les instances représentatives du personnel, des stagiaires ou des consultants extérieurs.

*** La gestion du changement**

La gestion du changement en approche opérationnelle est dynamisée par l'intervention de facilitateurs techniques, apporteurs, grâce à leur expertise, d'outils et de méthodes de changement.

Une précaution reste néanmoins à prendre : celle d'expliquer en profondeur leurs conceptions et non pas les imposer autoritairement ce qui aurait pour effet de démobiliser le personnel.

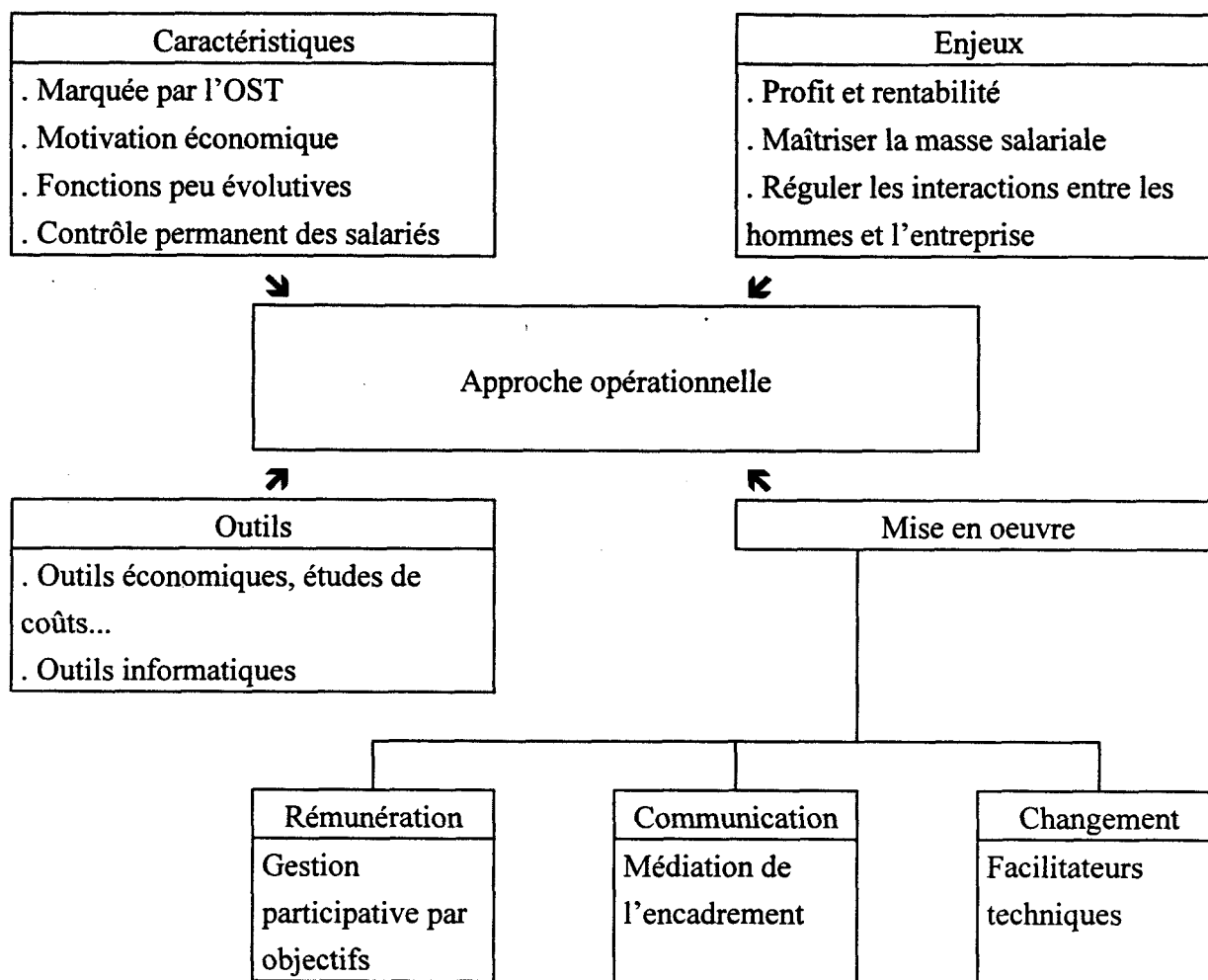


Figure 18 : L'approche opérationnelle de la GRH

B. L'approche juridico-institutionnelle

1. Les caractéristiques de l'approche juridico-institutionnelle

L'approche juridico-institutionnelle trouve sa raison d'être dans l'émergence du droit du travail. Elle est donc amenée par "vocation" à adapter l'organisation aux obligations légales, et ce d'autant plus que le cadre normatif évolue avec intensité ; sa contrainte est de rester près des textes et de les interpréter strictement.

Cette dernière caractéristique n'exclut pas que l'approche juridico-institutionnelle apprécie, chez les responsables de la fonction GRH, outre de solides compétences administratives, des qualités de finesse et de subtilité afin de jouer avec les ambiguïtés de la jurisprudence.

2. Les enjeux de l'approche juridico-institutionnelle

C'est justement cette subtilité qui constitue en quelque sorte l'enjeu de l'approche juridico-institutionnelle, dans la mesure où elle va chercher à dépasser une relative "passivité attentiste" pour faire preuve de créativité dans la négociation de marges de manoeuvre par rapport au cadre juridique et dans l'analyse des contraintes et opportunités de l'environnement social.

3. Les outils de l'approche juridico-institutionnelle

Par nature même, la pratique de l'approche juridico-institutionnelle repose sur des outils de type juridique, à savoir notamment connaissance experte des textes et de leur maniement, maîtrise de la négociation coopérative ou conflictuelle avec les partenaires sociaux.

4. L'approche juridico-institutionnelle à l'épreuve des faits

*** La politique de rémunération**

La valeur dominante affichée est la cohérence, même si celle-ci n'est bien souvent qu'apparente dans la mesure où ses fondements sont dans bien des cas, décalés par rapport au fonctionnement de l'organisation¹⁰¹.

L'évolution des rémunérations dépend de notations rigides qui valorisent davantage la fonction que le comportement dans la fonction.

*** La communication organisationnelle**

Comme on peut s'y attendre, le rôle charnière dans la communication organisationnelle est joué par les représentants du personnel, principalement dans les situations de concertation, de conflit et de négociation du changement.

Au-delà, ils peuvent utilement intervenir pour réguler les tensions ou pallier les éventuelles déficiences des voies opérationnelles.

*** La gestion du changement**

La gestion du changement en approche juridico-institutionnelle est activée par les facilitateurs politiques que sont les dirigeants et les responsables dont l'engagement par

¹⁰¹ On citera pour exemple les rémunérations liées à des grades sans lien direct avec les responsabilités effectives des collaborateurs.

rapport au changement se concrétise par la définition d'orientations et de ressources, et le contrôle des résultats.

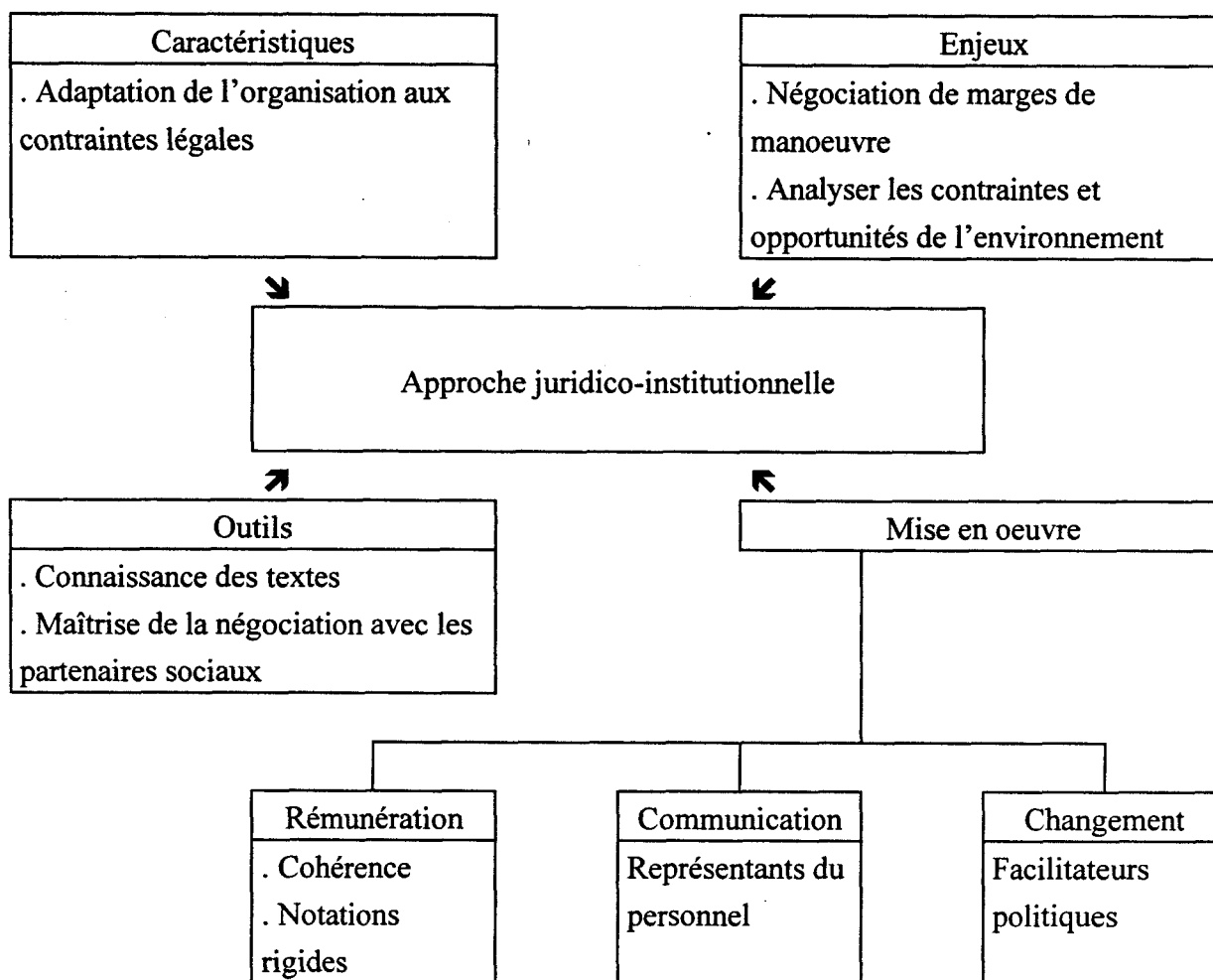


Figure 19 : L'approche juridico-institutionnelle de la GRH

C. L'approche psychosociale

1. Les caractéristiques de l'approche psychosociale

L'approche psychosociale correspond à la prise en compte de la dimension humaine de l'organisation, et de ce que, pour gérer les hommes, il faut d'abord les comprendre et les respecter, savoir les consulter et accepter les différences. Les hommes sont pour l'organisation à la fois des ressources et des interlocuteurs, capables d'engagement ou d'opposition.

Par voie de conséquence, il est important de trouver au-delà de positions parfois différentes, des compromis et des cohérences, à même de laisser la voie libre à des objectifs communs. On veillera de même à ce que conflits et tensions soient résolus au plus tôt.

Il est aisé d'admettre que l'approche psychosociale valorise les responsables sachant faire preuve de sociabilité, d'authenticité dans les relations et capable de mobiliser leur entourage professionnel.

2. Les enjeux de l'approche psychosociale

Ce charisme et cette capacité à mobiliser les hommes vont être une ressource capitale pour surmonter les dysfonctionnements auxquels l'approche psychosociale risque de se heurter. Perceptions négatives, climat de méfiance, réactions affectives issues de différends idéologiques rendent souvent difficile la réalisation des objectifs organisationnels.

3. Les outils de l'approche psychosociale

L'approche psychosociale repose à la fois sur des outils de type individuel (méthode d'apprentissage, entretien) et des instruments à caractère plus collectif (techniques de communication, de travail en équipe et de résolution de conflits).

4. L'approche psychosociale à l'épreuve des faits

*** La politique de rémunération**

Marquée du sceau d'un paternalisme relatif, la politique de rémunération dans le cadre de l'approche psychosociale est caractérisée par une incohérence inévitable dans la mesure où se trouvent sanctionnés positivement, et sur cette seule base, les comportements qui "plaisent" au dirigeant.

*** La communication organisationnelle**

La communication se fait avec les salariés en direct, sans intervention organisée de la hiérarchie. Sur le plan collectif, cette démarche permet de ressentir le climat général de l'entreprise et de faire passer sans filtre certaines informations.

On aura recours dans cette optique aux journaux d'entreprise, aux assemblées du personnel ou au walking-management.

D'un point de vue individuel, ce type de communication permet une reconnaissance plus affirmée de chacun en aménageant des occasions d'entretiens et d'échanges informels.

*** La gestion du changement**

La gestion du changement repose dans ce cas sur l'efficacité des facilitateurs sociaux. Ils seront d'autant plus reconnus et performants qu'ils maintiennent à l'égard du changement une "énergie positive" en contribuant à des échanges véritables et susceptibles d'opérationnalisation fondés sur l'écoute mutuelle et le travail en groupe.

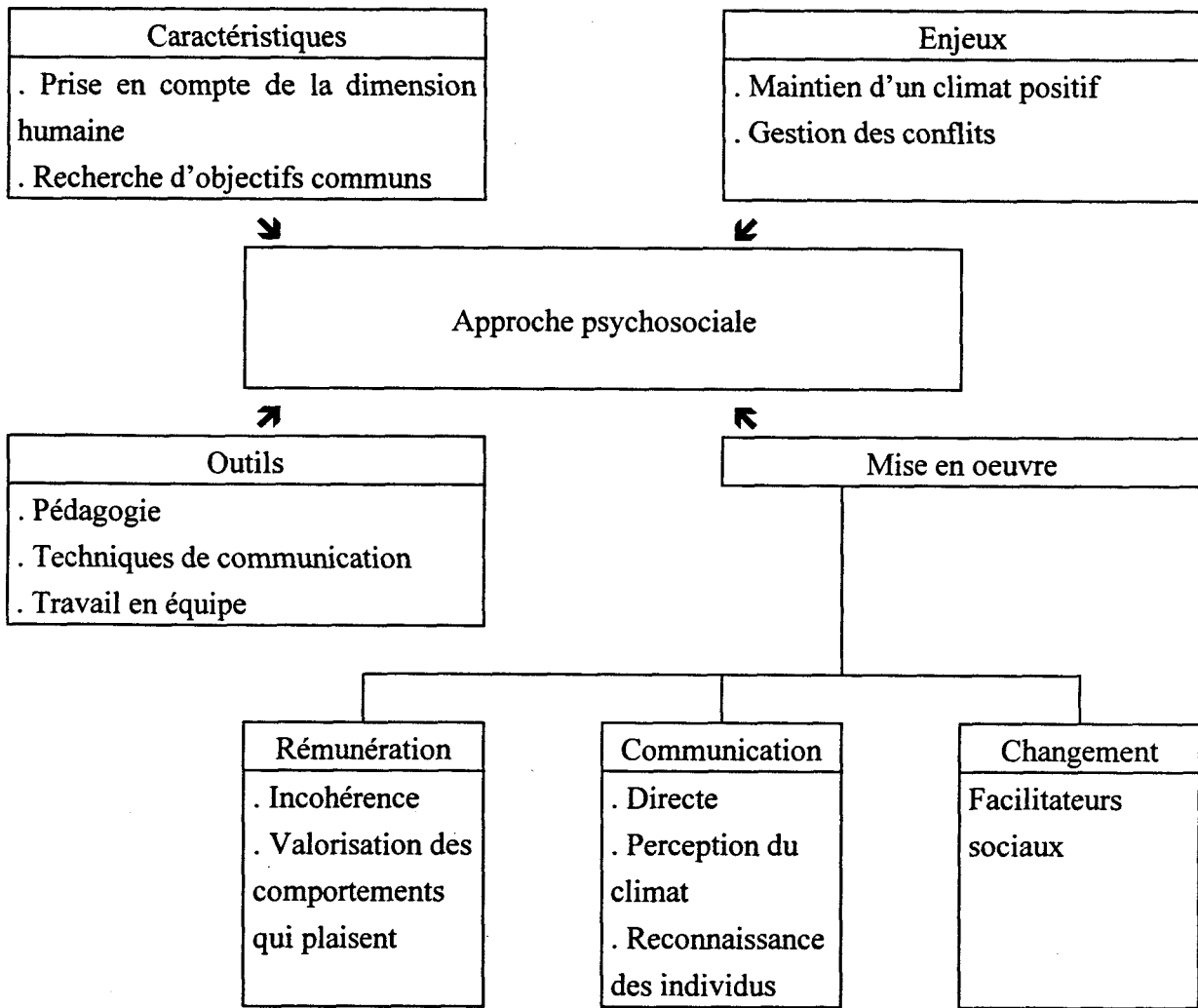


Figure 20 : L'approche psychosociale de la GRH

La figure 21 qui suit synthétise les compositions possibles du cadre général de la GRH en PME.

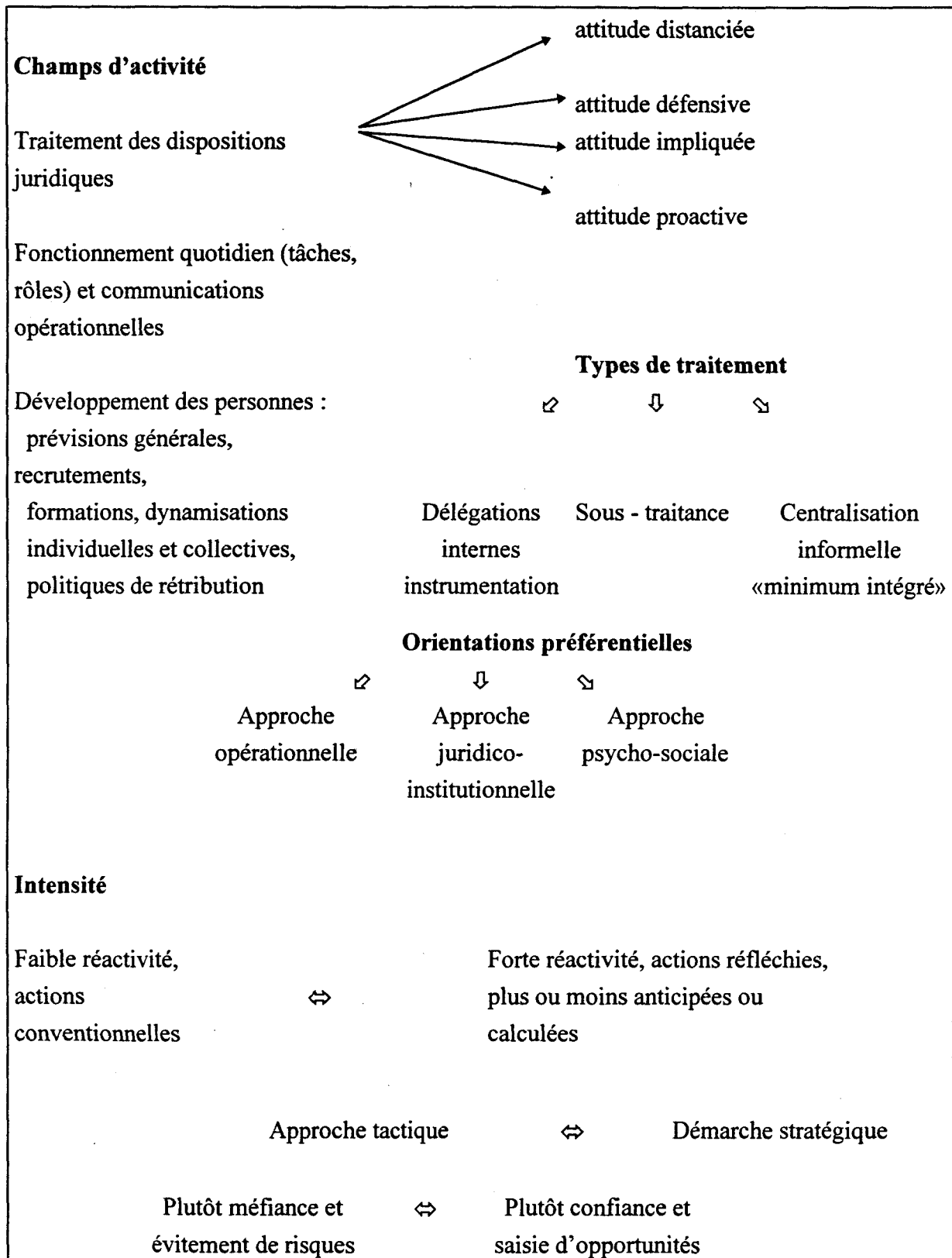


Figure 21 : Le cadre de la GRH en PME
d'après Louart P., *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, 1993

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Nous cherchons à comprendre quels sont les critères qui agencent les configurations d'usage du droit du travail dans leur diversité.

Entre cadre normatif de la réglementation et perceptions des acteurs, les configurations d'usage du droit sont tissées par un jeu de relations entre des forces intermédiaires de structuration que nous avons tenté de révéler. Elles paraissent en effet permettre d'appréhender la réalité dans sa complexité.

Un détour par les sciences humaines nous a procuré des outils précieux pour mieux décrypter le fonctionnement de l'action organisationnelle.

Nous retirons de l'analyse stratégique, la force des postulats de liberté des acteurs, même si elle n'est que relative, et de rationalité limitée.

Par ailleurs, le recours à l'économie des conventions nous permet de rappeler que l'entreprise est un lieu où peuvent s'exprimer et cohabiter des mondes différents.

Enfin, les représentations sociales et les visions du monde qu'elles constituent contribuent à éclairer la construction du réel.

De retour sur le champ de la gestion, ces approches nous permettent d'avancer qu'il existe à notre sens trois types de forces structurantes : les **logiques d'action des dirigeants**, produit des influences mêlées des facteurs contextuels, organisationnels et individuels ; elles-mêmes déterminant les **choix managériaux** et les **pratiques de GRH**.

Appliquées au système juridico-administratif, les **logiques d'action** des dirigeants se positionnent sur deux axes : idéalisme-indifférence d'une part, et pragmatisme-évitement de l'autre.

Les **choix managériaux** qui découlent de ces logiques d'action, traduisent souvent des moyens matériels et humains peu abondants et surtout l'arbitrage opéré directement par le dirigeant entre ses objectifs personnels, et les objectifs qu'il fixe à son entreprise.

Les pratiques de GRH relient les modalités opératoires de la politique sociale avec les orientations préférentielles des dirigeants, en accord avec leurs enjeux.

Les interactions entre ces trois forces conditionnent les configurations d'usage du droit du travail ainsi que le reflète la figure 22.

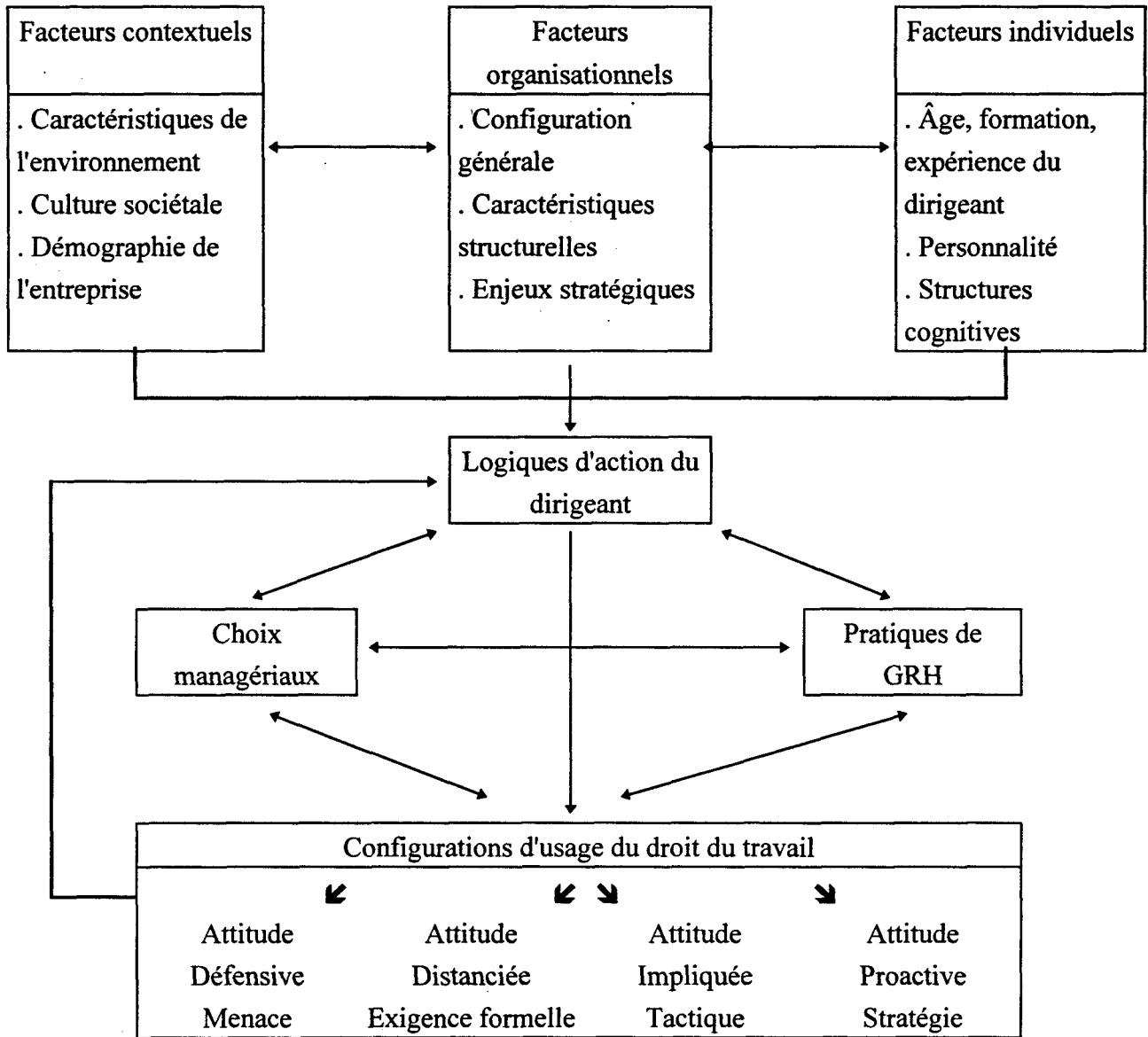


Figure 22 : Les interactions entre les forces structurantes

La figure 23 montre comment se positionnent les forces intermédiaires de structuration entre cadre normatif et contextes socio-culturels et socio-politiques.

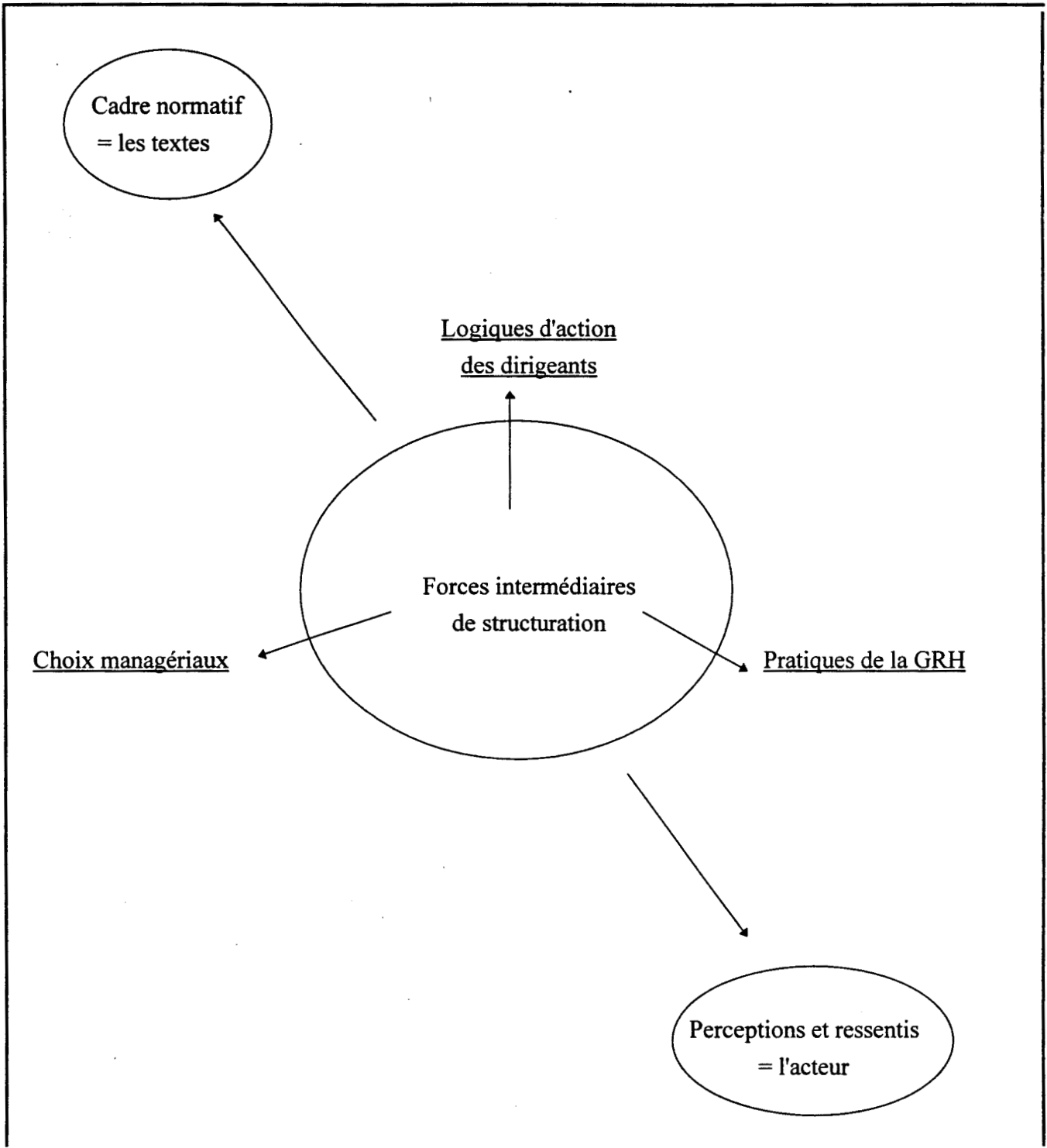


Figure 23 : Les causalités des configurations d'usage du droit du travail

CHAPITRE 4 :

LA MISE EN SCENE DES CONFIGURATIONS D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

Le monde entier est toujours là
La vie pleine de choses surprenantes

Blaise CENDRARS

Nous rendons compte maintenant d'une nouvelle approche empirique au cours de laquelle nous avons observé comment les configurations d'usage du droit du travail sont réellement mises en scène.

Nous rappelons que pendant cette phase clinique, nous avons rencontré neuf chefs d'entreprises dans le cadre d'entretiens d'une durée approximative de 3 heures chacun.

Notre objectif est d'opérer un constat des configurations d'usage du droit du travail en place dans chacune des entreprises étudiées en lien avec les pratiques de GRH, et au delà, de repérer des faits interpellants.

C'est par la présentation de la grille de lecture qui nous a servi de modèle d'analyse que nous commençons ce chapitre, avant de proposer les résultats de l'étude de chacune des entreprises composant notre terrain.

I. LA GRILLE DE LECTURE

La grille de lecture sur la base de laquelle l'exploitation des entretiens a été construite s'articule autour de deux axes :

- la prise en considération de la situation des entreprises : facteurs de contexte et facteurs spécifiques,
- le cadre général de la GRH en PME, développé précédemment.

Concernant **la prise en considération de la situation des entreprises**, interviennent à la fois des facteurs de contexte, et des facteurs spécifiques.

I.1. Les facteurs de contexte

Les facteurs de contexte peuvent peser directement ou indirectement sur le fonctionnement de la firme.

*** Les effets directs**

Au titre des effets directs, on mentionnera notamment :

- les préoccupations sociales propres au secteur d'activité,
- la marge de manoeuvre laissée par la structure de tutelle (maison-mère, siège social).

*** Les effets indirects**

Les effets indirects sont divers. On évoquera par exemple :

- la technologie employée qui peut rendre nécessaires des investissements jugés très lourds,
- la conjoncture économique, plus ou moins favorable, qui donnera le ton à la rigueur de la gestion,
- les caractéristiques socio-professionnelles des salariés de l'entreprise, ou de ceux vivant sur son aire d'influence, et susceptibles d'être recrutés,
- les performances commerciales, financières et sociales de la concurrence.

I.2. Les facteurs spécifiques

Les facteurs spécifiques sont issus du passé et de l'histoire de l'entreprise, mais aussi du présent et de sa structure actuelle.

*** Le poids de l'histoire**

Il s'agit des événements liés à la création de l'entreprise, des locaux et des matériels "hérités", des habitudes et des usages professionnels ou sociaux.

*** L'état présent**

On entendra ici essentiellement l'effectif et la santé de l'entreprise.

<u>Facteurs de contexte directs</u>	<u>Facteurs spécifiques</u>	<u>Facteurs de contexte indirects</u>
* Caractéristiques sociales du secteur d'activité	* Histoire de la firme Création Locaux et matériels Habitudes et usages * Caractéristiques internes Effectif Santé	* Technologie * Conjoncture * Profil socio-professionnel dominant dans le secteur * Performances de la concurrence
* Relation avec la structure de tutelle		

Tableau 21 : La situation des entreprises : facteurs de contexte et facteurs spécifiques

II. PRESENTATION DES RESULTATS

La présentation des résultats sera faite entreprise par entreprise et selon la trame proposée par la figure 24.

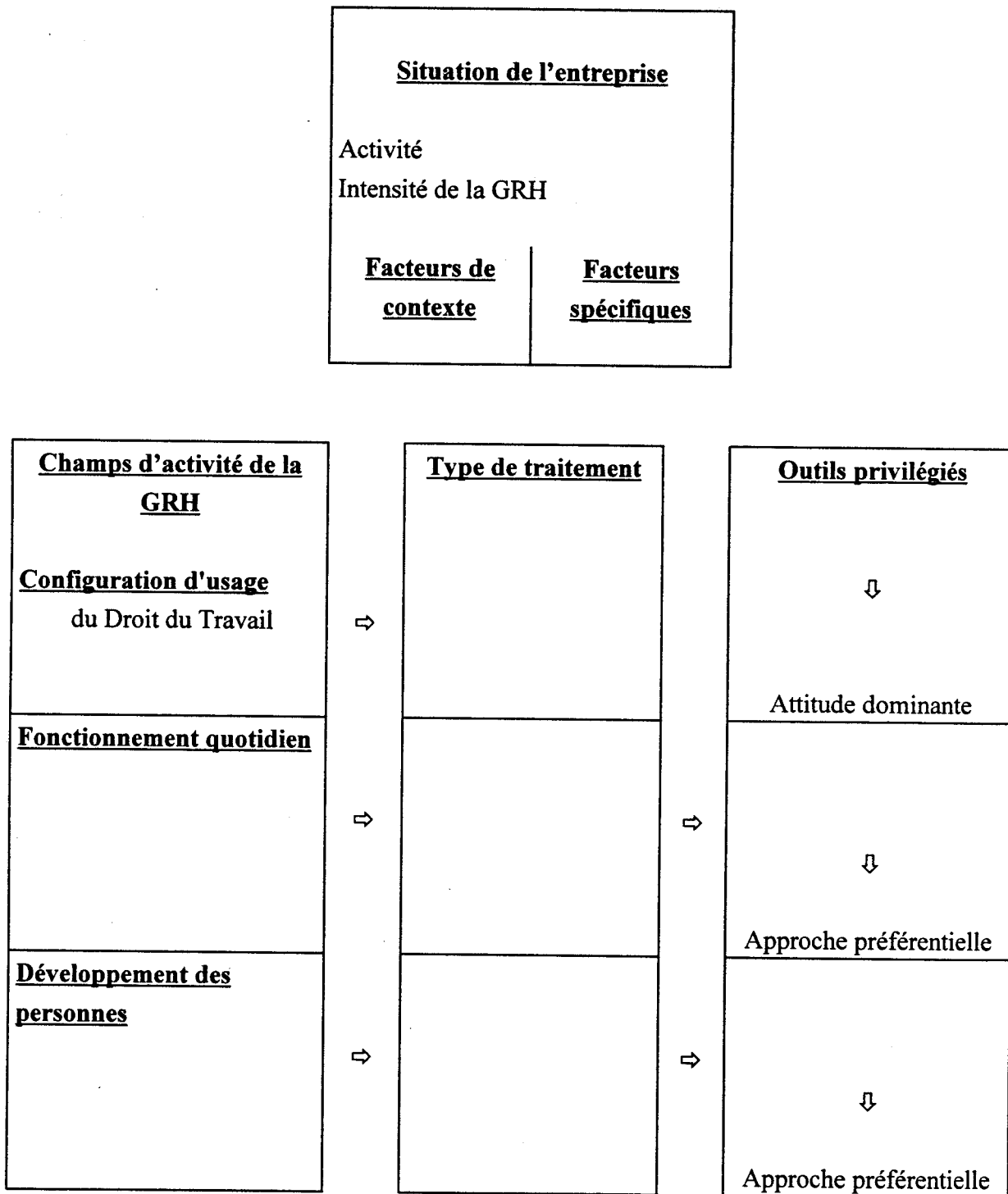


Figure 24 : Grille de résultats des entretiens cliniques

Nous précisons que nous avons organisé la communication des résultats autour de la configuration d'usage du droit du travail.

Nous rappelons qu'il existe quatre cas de figure :

- * Le droit du travail peut être considéré comme une donnée de gestion et une variable "neutre". Loin d'être une préoccupation essentielle, il passe derrière la rentabilité de l'entreprise. C'est **l'attitude distanciée**.
- * Les contraintes qui pèsent sur le chef d'entreprise sont vécues comme autant d'atteintes à la liberté, et transforme le droit du travail en droit menaçant, inadapté aux PME, et déséquilibré en faveur du salarié. C'est **l'attitude défensive**.
- * La possibilité de repérer les failles et de les exploiter dans le cadre d'applications "maison" du droit du travail en font un droit tactique, vecteur d'expérimentation sociale. C'est **l'attitude impliquée**.
- * 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, c'est le droit stratégique, qui donne à l'entreprise la possibilité de jouer gagnant-gagnant. C'est **l'attitude proactive**.

Les entretiens que nous avons réalisés nous ont amené à faire une constatation intéressante. Nous nous sommes en effet aperçue que l'attitude de neutralité vis à vis du droit du travail qui était apparue aussi bien lors de l'enquête de repérage que lors de l'enquête élargie, était absente de nos résultats cliniques.

Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que l'attitude distanciée correspond à une argumentation superficielle du dirigeant. C'est une protection derrière laquelle il se retranche et qui tombe dès lors qu'il est poussé dans ses retranchements.

Les entreprises observées se répartissent donc comme le montre le tableau 22.

Configuration d'usage du droit du travail		Fonctionnement quotidien	Développement des personnes
		Approche préférentielle	
Attitude défensive	A1	Psycho - sociale	Opérationnelle
	A2	Psycho - sociale	Opérationnelle
	A3	Opérationnelle	Opérationnelle
	A4	Psycho - sociale	Psycho - sociale
Attitude impliquée	B1	Opérationnelle	Psycho - sociale
	B2	Psycho - sociale	Psycho - sociale
	B3	Psycho - sociale	Psycho - sociale
	B4	Psycho - sociale	Opérationnelle
Attitude proactive	C1	Juridico - institutionnelle	Psycho - sociale

**Tableau 22 : Répartition des entreprises par configuration
d'usage du droit du travail**

ENTREPRISE A1

Activité : Etudes Marketing

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. LES FACTEURS DE CONTEXTE

Les facteurs à effet direct

L'entreprise A1 est une firme juridiquement indépendante. On insistera sur **le caractère atypique de l'activité**, puisque l'entreprise, qui comprend 18 salariés permanents, édite en moyenne chaque mois 400 bulletins de salaire pour ses enquêteurs qui réalisent, essentiellement dans la grande distribution, des missions d'une durée comprise entre une et deux heures¹.

C'est précisément cette "disproportion" entre le nombre d'heures travaillées par mois et le nombre de salariés payés qui rend particulièrement lourdes certaines obligations administratives comme les déclarations préalables ou la déclaration annuelle des données salariales.

Les facteurs à effet indirect

Profil des enquêteurs : les enquêteurs sont majoritairement des femmes, sans emploi² ou étudiantes, intéressées par un salaire d'appoint ou un "petit boulot". Elles ne manifestent pas un attachement particulier vis à vis d'une structure avec laquelle elles ne sont que très épisodiquement en relation.

Conjoncture : Si l'on regarde maintenant la seule structure permanente, on observe un haut niveau d'activité et une charge de travail très soutenue, ponctuée pour reprendre l'expression du dirigeant, de nombreuses "charrettes".

Concurrence : La concurrence est vive et les autres cabinets locaux bénéficient d'une implantation antérieure.

¹ Chaque mission fait l'objet d'un contrat à durée déterminée.

² Beaucoup d'entre elles sont des femmes au foyer.

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 18 personnes (permanentes).

Historique : Entreprise créée en 1992 et dirigée par son fondateur.

Caractéristiques internes : La structure est actuellement en phase de **progression importante** de son chiffre d'affaires. Elle a par ailleurs entamé une **démarche de certification** en vue de l'obtention d'une norme ISO.

2. LE CADRE DE LA GRH

Pour chacun des champs d'activité de la GRH, on regardera successivement le contenu qu'il revêt dans l'entreprise, le type de traitement dont il fait l'objet, les outils privilégiés auxquels le dirigeant a recours, ce qui aidera à révéler l'approche préférentielle sous-jacente.

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

Le caractère particulier de l'activité que nous avons déjà évoqué, ainsi que les lourdeurs qu'il engendre pour l'entreprise, font que le traitement des obligations prend en la circonstance son sens premier "d'être obligé" de, et donnent au droit du travail une image clairement positionnée de **contrainte** et de **menace**.

Cette vision négative est peut être à l'origine, ou au moins vient renforcer l'impression d'"accessibilité nulle" que dégagent les dispositions légales. La complexité des textes explique que, "pour être dans la règle", il faut auparavant dépenser beaucoup de temps et d'énergie pour parvenir à l'information.

Contribue également à la vision négative du droit, l'attitude jugée "culpabilisante" de l'Inspecteur du Travail qui refuse d'admettre qu'une PME n'a pas forcément les moyens en temps et en hommes de remplir l'ensemble de ses obligations.

Type de traitement

Les obligations administratives et légales sont gérées à deux niveaux. D'une part, elles font l'objet d'une **sous-traitance** auprès du cabinet comptable qui, au-delà de l'ensemble des documents comptables, prend en charge la tenue des registres et l'élaboration des déclarations sociales.

D'autre part, elles sont assurées de façon intégrée à l'entreprise, en l'occurrence par le dirigeant lui-même, qui s'occupe de l'ensemble de la gestion administrative, y compris de la paie, en raison notamment de son caractère ardu, en lien avec la nature de l'activité.³

Outils privilégiés

A côté des contrats à durée déterminée qu'elle conclut avec ses enquêteurs, l'entreprise A1 se montre très friande vis à vis des mesures d'incitation à l'embauche puisqu'elle emploie deux salariées en contrat de qualification⁴, une en contrat de retour à l'emploi, et qu'elle accueille très régulièrement des stagiaires dans le cadre d'un engagement citoyen proclamé, et peut-être aussi pour contribuer à amortir les pointes d'activité.

Par ailleurs, pour résoudre des questions particulièrement positives, le dirigeant fait appel à des experts d'envergure nationale, se sentant désarmé pour les résoudre lui-même, eu égard, une fois encore à la complexité et à l'inaccessibilité des textes.

On conviendra qu'en l'espèce, le cas est assez touffu puisqu'il s'agissait de faire admettre par l'Administration que les achats réalisés par les enquêtrices dans le cadre de leur mission ne soient pas assimilés à des avantages en nature, même s'ils faisaient l'objet d'un remboursement et que les biens achetés étaient conservés par les enquêtrices⁵.

L'attitude dominante est **défensive**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

Ce qui apparaît important en matière de gestion quotidienne de l'activité a trait à la répartition des tâches, et à ses conséquences en matière d'aménagement du temps de travail.

En effet, en matière d'organisation concrète du travail, la priorité est laissée à l'initiative de l'équipe, sachant que chacun est affecté à une "zone", qui compte 3 personnes, et gère son propre portefeuille de clients.

La polyvalence de chacun à l'intérieur d'une zone est la règle, ainsi que l'autonomie de chaque zone par rapport aux autres puisque une zone est responsable de son "produit" de bout

³ Il faut par exemple convertir chaque mission en nombre d'heures, afin de lui faire correspondre un taux horaire.

⁴ Ces deux salariées préparent un BTS

⁵ Les chaînes de distribution clientes ne peuvent en effet pas recycler ces biens dans le circuit de vente normal. L'entreprise A1 a finalement obtenu gain de cause.

en bout : conception de l'enquête, lancement après l'aval du client, dépouillement et préconisations.

Cette structure de travail permet donc à chacun de mieux **gérer son temps** au sens large⁶ en fonction du plan de charge de sa zone, sa seule responsabilité en la matière étant de caler son travail par rapport aux autres membres de l'équipe, cette liberté étant peut-être limitée par l'intensité de la charge de travail.⁷

Au niveau des relations

Les **échanges interpersonnels** sont directs. En cas de conflit au sein d'une équipe ou de difficultés avec un salarié, le dirigeant "expurge" et gère en direct avec l'ensemble des personnes concernées.

La **hiérarchie** apparaît comme informelle et non reconnue "statutairement". Ce sont les personnes les plus compétentes qui ont peu à peu "émergé" (pour reprendre l'expression du dirigeant) et se trouvent investies d'un rôle d'exemple et d'assistance auprès des membres de leur zone.

En matière de **représentation collective**, l'entreprise A1 n'est pas à jour. On note en effet l'absence de délégués du personnel, le dirigeant n'ayant "pas pris le temps d'organiser les élections", considérant que ce serait une dépense d'énergie non prioritaire puisque "pendant qu'il fait ça, sa boîte n'avance pas".

C'est notamment par rapport à ce point particulier que l'Inspecteur du Travail est jugé "culpabilisant".

Précisons également que le dirigeant estime que la présence d'un délégué du personnel "ne changerait rien" dans la mesure où les salariés de l'entreprise n'éprouvent pas le besoin de passer par un intermédiaire puisqu'ils ont pris l'habitude de s'adresser directement à lui en cas de nécessité.

Type de traitement

La gestion du travail au quotidien est **prise en charge par le dirigeant** qui intervient :

- soit **directement** en matière de mobilisation opérationnelle, de régulation courante, voire de gestion des conflits ;

⁶ Il peut s'agir à la fois des pauses dans la journée, des horaires quotidiens ou des congés payés.

⁷ Même si cette limite ne transparaît pas dans les propos du dirigeant.

- soit en **deuxième instance**, celle de la supervision pour l'organisation concrète du travail et la gestion du temps.

Outils privilégiés

La gestion des hommes au jour le jour donne lieu à très **peu de formalisation**. Mis à part les supports écrits de gestion des temps, le fonctionnement de la structure s'organise plus volontiers sur le terrain de l'informel : une hiérarchie non reconnue statutairement, des échanges nombreux et directs dans la perspective de maintenir un climat positif.

Approche préférentielle

Eu égard aux indicateurs déjà relevés (souci de gérer les conflits, travail en équipe, communication directe...) on conclura à une **approche psycho-sociale**.

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

L'observation des pratiques de la gestion prévisionnelle des hommes permet de relever deux orientations principales : la responsabilisation des individus, et une gestion réfléchie des rémunérations.

La **responsabilisation** des individus a déjà été évoquée à propos de l'organisation du travail, fondée sur une structure de zones comprenant chacune trois personnes et fonctionnant par rapport aux autres de façon autonome et, à l'interne, sur la base de la polyvalence. En matière de responsabilisation, nous insisterons sur le fait que chaque zone a en charge de définir les besoins de ses clients et, le cas échéant, de concevoir le produit le mieux à même d'y répondre. Ce sont notamment ces opérations de création qui donnent aux chargés d'études les plus performants l'occasion d'affirmer leur savoir-faire et de parvenir à un autre niveau de reconnaissance professionnelle, celui de "leader informel" énoncé ci-dessus.

La **gestion des rémunérations** n'est, à l'heure actuelle, pas totalement finalisée puisque des projets sont encore à l'étude.

Considérant d'abord l'existant, chaque salarié de l'entreprise A1 perçoit une rémunération fixe à laquelle vient s'ajouter une prime basée sur l'évolution positive du chiffre d'affaires⁸.

⁸ Plus précisément, il s'agit d'une prime basée sur le dépassement de l'objectif. Un pourcentage déterminé du chiffre d'affaires réalisé au-delà de l'objectif est distribué équitablement entre les salariés. L'individualisation des rémunérations est assurée par l'augmentation des rémunérations fixes.

Les projets sont au nombre de deux. Le premier vise à proposer aux salariés un système de prévoyance avantageux, et se substitue au souhait du dirigeant de faire bénéficier le personnel d'un régime de retraite par capitalisation, qui n'a rencontré qu'un accueil mitigé, les salariés jeunes ne se sentant pas concernés par ce type de mesures.

Le second projet porte sur un accord d'intéressement, éventuellement couplé à un Plan Epargne Entreprise.

Les modalités précises de fonctionnement ne sont pas encore définitivement arrêtées mais deux points semblent d'ores et déjà retenus : une relation directe avec l'évolution positive du chiffre d'affaires, et une proportionnalité de l'intéressement par rapport au salaire de chacun.

Il n'en reste pas moins que ce projet d'intéressement ne peut être mené à bien tant que l'entreprise n'a pas satisfait à ses obligations en matière de représentation du personnel.

L'organisation prochaine d'élections de délégués du personnel serait, de la part du dirigeant, un engagement à faire aboutir cet accord d'évolution salariale.

Type de traitement

Le **dirigeant** intervient **directement** en matière de gestion des rémunérations (détermination des objectifs de chiffre d'affaires, évolution des rémunérations fixes).

Il **supervise** les leaders naturels pour la conception des produits nouveaux et l'élaboration des procédures.

Outils privilégiés

En matière de gestion prévisionnelle, on peut effectivement parler d'outils. La responsabilisation des individus passe notamment par **l'auto-analyse des postes**, remise à jour régulièrement et servant de fondement à l'élaboration et à l'animation des **procédures** dans le cadre de la démarche de certification. Quant à la gestion des rémunérations qui s'apparente ici à de la **gestion par objectifs**, elle suppose l'existence d'outils de mesure des objectifs atteints sur le plan quantitatif.

Approche préférentielle

On s'inscrit ainsi assez clairement dans une approche **opérationnelle**.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

La réactivité est réelle : on assiste à la mise en place d'actions réfléchies et planifiées⁹.

Le contenu des préoccupations de gestion des hommes : responsabilisation au travers des activités quotidiennes, rémunération variable centrée sur l'évolution du chiffre d'affaires, est révélateur d'un **niveau de réflexion** qui reste encore **tactique** même si certains indicateurs, comme l'existence d'un projet d'accord d'intéressement laissent entrevoir une sensibilisation d'ordre stratégique.

L'orientation affective observée est **mélangée** : empreinte de méfiance pour l'ensemble du domaine "juridique", elle se teinte de confiance pour tout ce qui touche à l'organisation quotidienne et à la gestion prévisionnelle (communication directe, responsabilisation des individus).

⁹ La démarche de certification en cours en est une preuve.

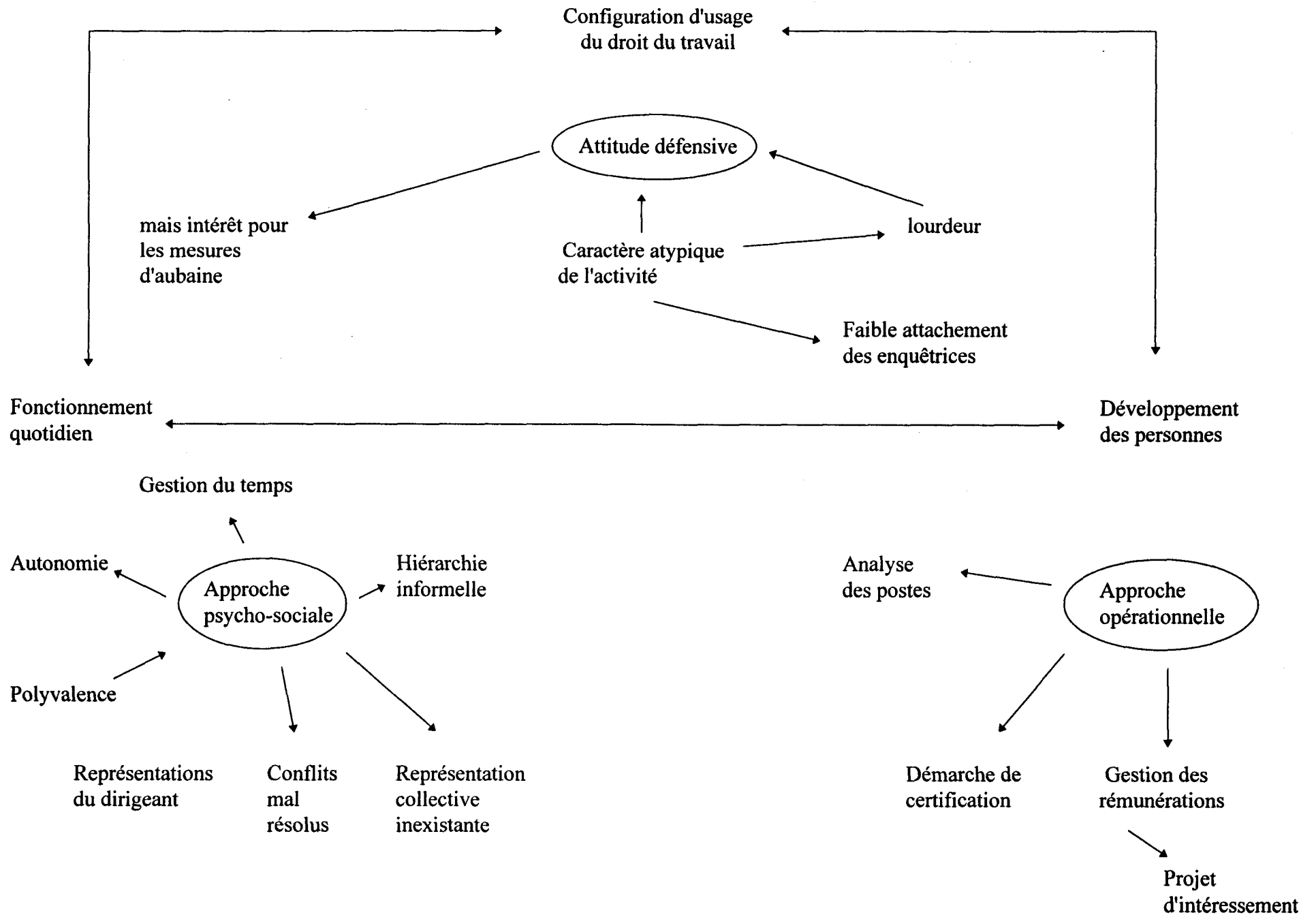


Figure 25 : ENTREPRISE A1

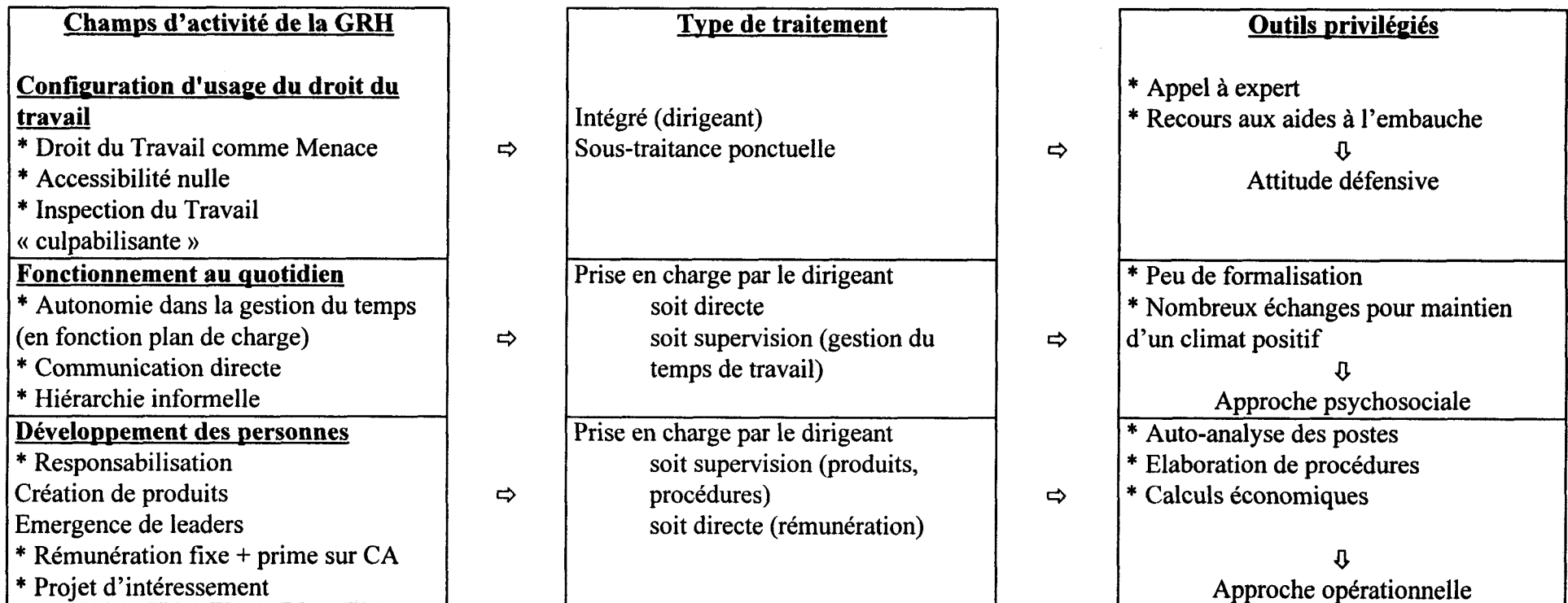
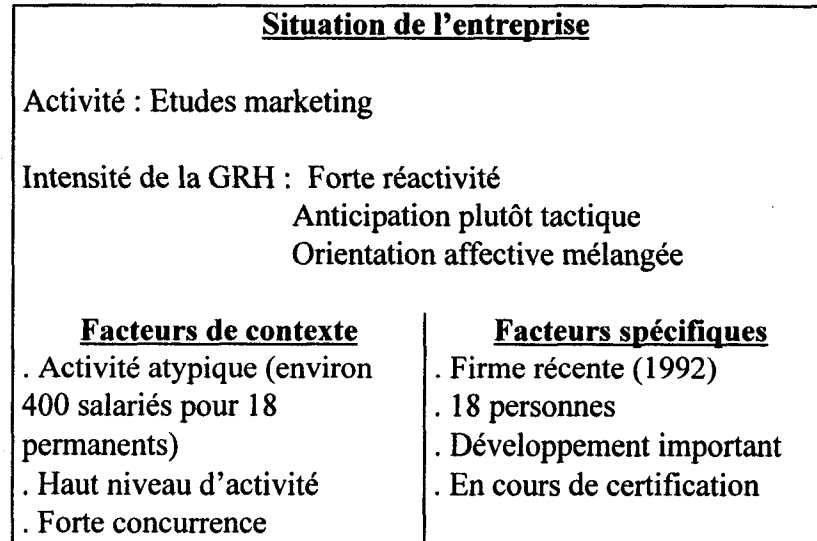


Figure 26 : ENTREPRISE A1

ENTREPRISE A2

Activité : Négocier de matériaux de construction

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. Les facteurs de contexte

Les facteurs à effet direct

Conditions de travail : Le métier est physiquement très dur, ce qui explique qu'il n'y a que "les meilleurs qui restent".

Les facteurs à effet indirect

Conjoncture : La conjoncture est très tendue dans le secteur d'activité ce qui handicape fortement les PME, "déjà pénalisées par des pouvoirs publics procéduriers et indifférents à leurs difficultés, malgré les beaux discours".

Profil socio-professionnel : Le personnel est composé de "gens de terrain, concis, carrés et terre à terre".

Ils savent se dire les choses simplement et directement et n'ont donc "pas besoin de management".

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 30 personnes

Histoire : L'entreprise A2 a vécu un événement révélateur de sa recherche de résultats immédiats, c'est le lancement et l'abandon d'une procédure de certification ISO 9002 au motif qu'ils n'en voyaient pas les "effets concrets".

Caractéristiques internes : A défaut de culture d'entreprise, le dirigeant vante beaucoup l'esprit maison fait "de disponibilité, de compétence, de mobilité, d'esprit d'équipe et de polyvalence". De quoi rêver !

2. LE CADRE DE LA GRH

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

D'entrée de jeu, le droit du travail est présenté comme "une base de travail incontournable et que l'on respecte" même s'il représente une **contrainte "très lourde** pour l'employeur", un ensemble de mesures « trop peu flexibles"¹⁰ et qui "protègent le salarié jusqu'à l'exubérance". A la réflexion, et le reste du discours va dans ce sens, on peut "faire ce que l'on veut quand le minimum est respecté".

Type de traitement

Dans cette entreprise également, les obligations légales font l'objet d'un **traitement interne**, partagé entre le comptable et le personnel administratif.

Outils privilégiés

Puisqu'il s'agit avant tout d'échapper à la rigidité du Droit du travail, et d'aller au-delà des "nouvelles réformes" jugées "trop restrictives", l'entreprise A2 recherche toutes les formes possibles de souplesse et utilise à ce titre et quasi-systématiquement **le travail temporaire puis le CDD comme une période d'essai** d'une durée d'un an.

Autre outil qui, s'il n'est pas annoncé comme privilégié, est néanmoins cité : c'est le **licenciement** dont on se sert pour se séparer des "poids morts", parce que l'"on ne peut tout de même pas clouer les gens au mur" !

L'attitude dominante est **défensive**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

Touchant davantage au contenu de l'activité qu'à l'organisation du travail, l'élément mis en avant par le dirigeant est la **diversification** de l'entreprise qui lui a permis d'accéder à un nouveau marché, celui des travaux publics.

Au niveau des relations

Les relations internes sont, rappelons-le, le fait de **"gens proches les uns des autres"**, sachant se parler et "n'ayant pas besoin de management". La devise est d'ailleurs "rien de secret, rien de caché".

¹⁰ Le cas de l'intéressement, « très lourd au niveau paperasse », est à ce propos amplement commenté.

La conception et la pratique de la **représentation du personnel** ne manque, en revanche, pas d'étonner : le représentant du personnel en titre, c'est le responsable lui-même qui sait "dire ce qu'il a à dire et entendre ce qu'il doit entendre". Le seul intérêt d'une représentation élue étant, à ses yeux, de "perdre du temps".

Type de traitement

Ce sont les chefs de service qui interviennent au quotidien pour les questions de premier niveau, le dirigeant se réservant le rôle d'arbitre qui tranche en cas de problème.

Outils privilégiés

Les outils mis en place servent à donner aux chefs de service les moyens de prendre leurs responsabilités en matière de gestion de l'activité quotidienne : il s'agit donc d'une ébauche de **procédures de gestion** qui constituent pour eux un cadre de référence.

Par ailleurs la communication interne reste informelle : presque toutes les réunions se passent au café en dehors du temps de travail, et le cas échéant, lorsque l'on aboutit à une décision, elle est consignée lors d'une réunion "plus construite".

Approche préférentielle

L'approche préférentielle demeure **psycho-sociale**.

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

Dans l'entreprise A2, pour peu que l'on ait l'esprit maison et de la volonté, **l'évolution professionnelle** est possible, et même encouragée. "On pousse les jeunes pour qu'ils bougent, et cela nous a donné quelques belles réussites individuelles".

Un effort particulier dans ce cadre est consenti en matière de formation¹¹.

Le système de **rémunération** a connu une modification récente. La partie variable qui complétait le fixe en suivant les résultats de l'entreprise a été supprimée compte tenu des difficultés que suscitait son calcul au niveau du personnel administratif. Elle a été remplacée par une formule d'intéressement, qui ne fait cependant pas l'unanimité. En effet, on lui reconnaît un effet positif sur la motivation de l'équipe, mais on regrette que "tous les salariés touchent, même les moins bons".

Type de traitement

Le **dirigeant** intervient **directement** pour les questions de rémunération, c'est à dire en fait les augmentations individuelles. Il supervise l'action des chefs de service dans les autres

¹¹ La formation technique est privilégiée, compte tenu de ses retombées que l'on peut espérer rapides et concrètes.

domaines.

Outils privilégiés

Les principaux outils qu'il est possible de repérer concerne **la planification annuelle des recrutements** et les **calculs économiques** qui président à la fixation et à l'évolution des rémunérations. On en déduira donc une **approche dominante de nature opérationnelle**.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

La **réactivité reste faible**. Mis à part les quelques jeunes que l'entreprise aide à progresser, les pratiques de gestion des hommes traduisent la résolution plus ou moins heureuse d'un problème ponctuel¹².

On affiche clairement une **méfiance** vis à vis tant de l'intérieur que de l'extérieur "dont il n'y a rien à attendre".

¹² Nous faisons référence au licenciement.

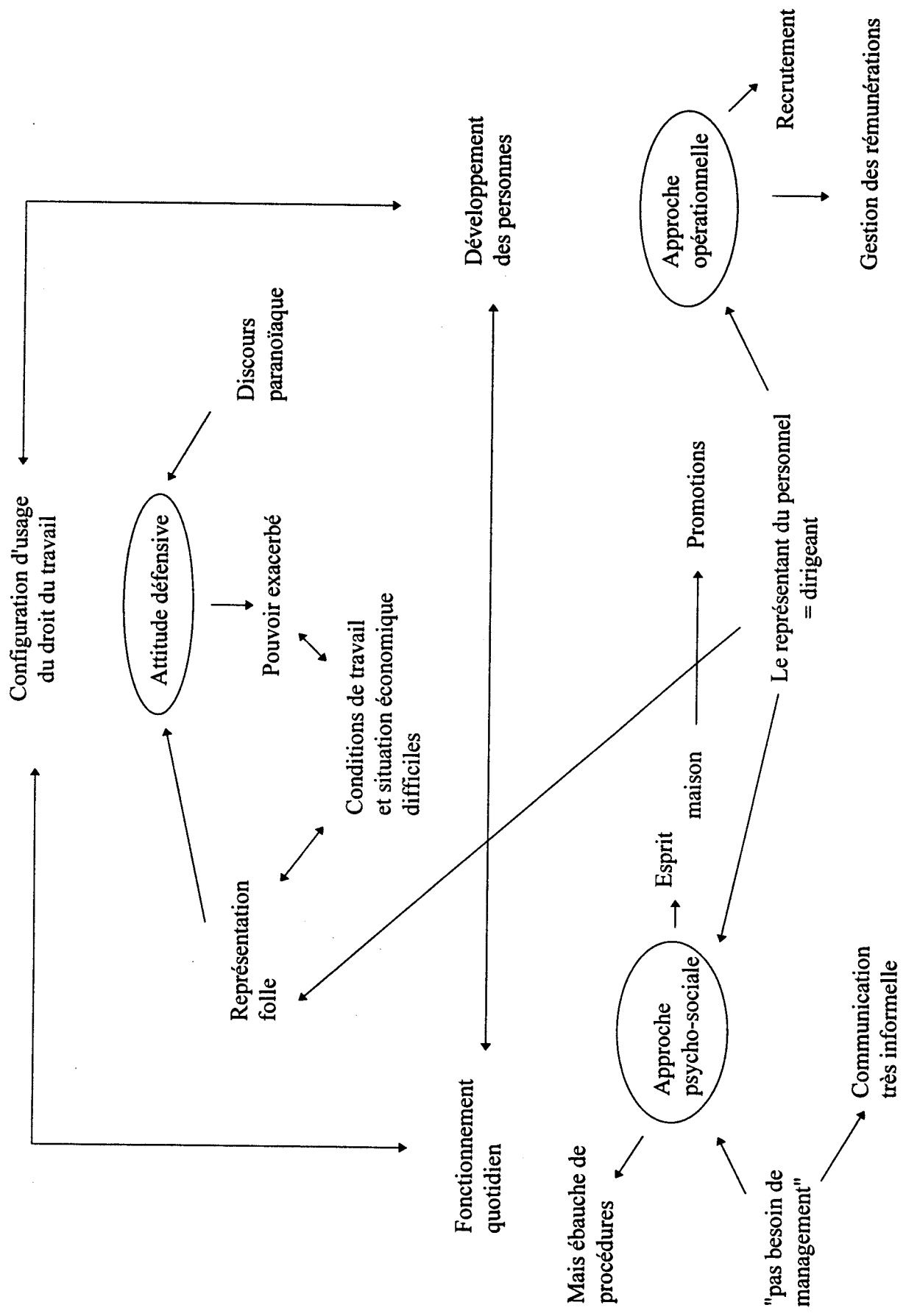


Figure 27 : ENTREPRISE A2

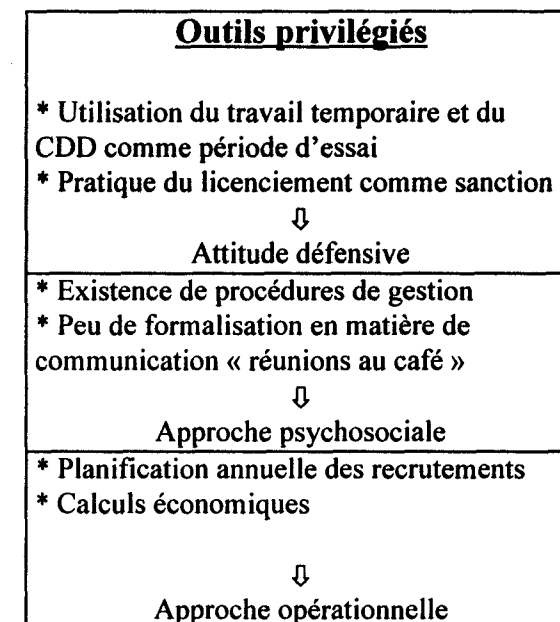
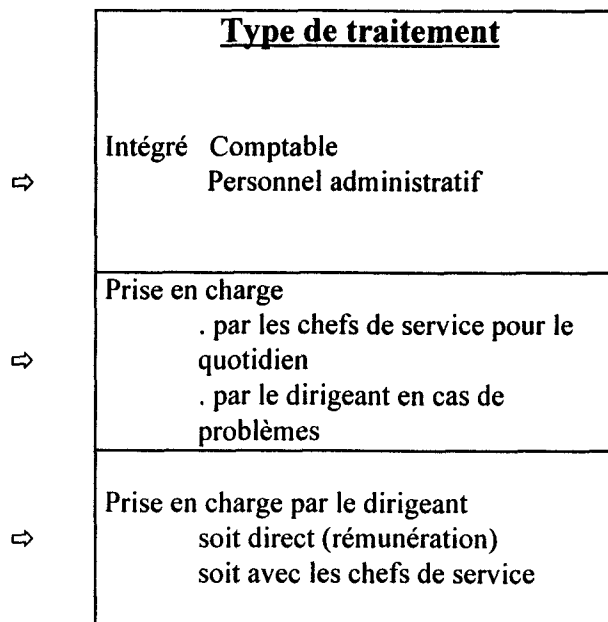
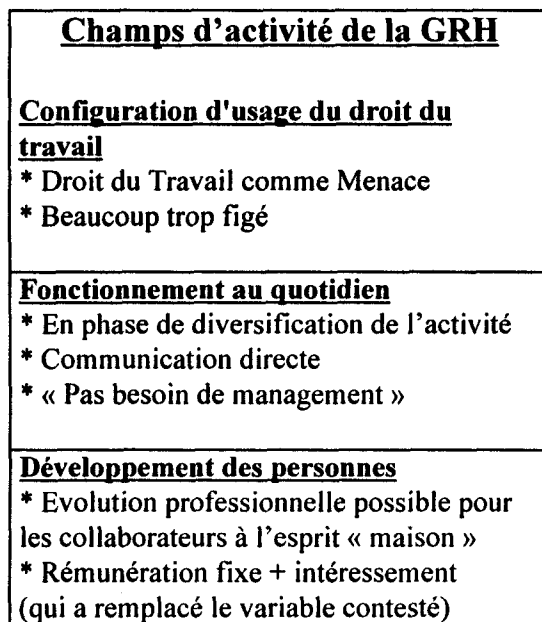
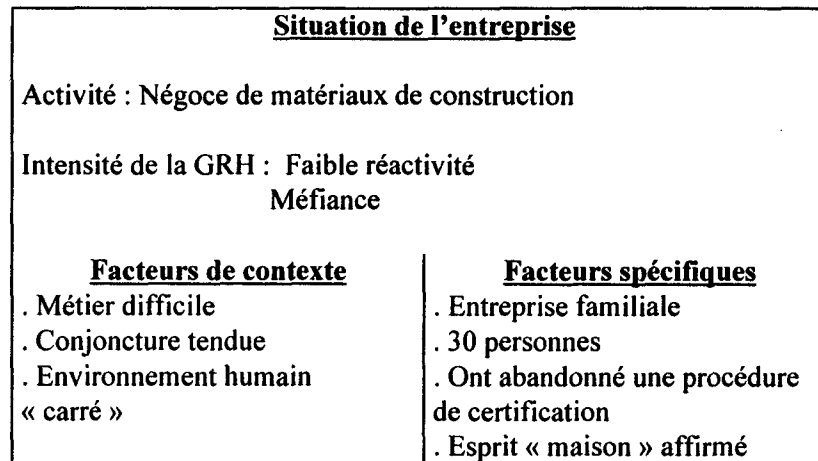


Figure 28 : ENTREPRISE A2

ENTREPRISE A3

Activité : Industrie du bois

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. LES FACTEURS DE CONTEXTE

Les facteurs à effet direct

Conditions de travail : Imposées par la nature de l'activité, les conditions de travail sont **pénibles**, sujettes aux variations climatiques, exigeant beaucoup des salariés sur le plan physique. Le plus difficile n'apparaît pas concerner le contenu des tâches à proprement parler, mais le rythme qu'il faut suivre.

Les facteurs à effet indirect

Profil socio-professionnel : L'élément le plus influent à ce titre est l'**environnement humain** qui le dirigeant qualifie de "**rugueux**", qui génère des rapports "rudes", "pas philosophiques". Le métier apparaît comme "un métier d'hommes", où les gens sont simples et peu portés sur le dialogue.

Concurrence : Ce n'est pas l'existence de la concurrence qui est regrettée par ce chef d'entreprise, mais les pratiques de **concurrence déloyale** auxquelles il se trouve confronté ; et plus grave encore, le fait que cette concurrence biaisée profite de la bénédiction des autorités, puisqu'elle relève d'entreprises d'insertion.

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 57 personnes.

Historique : Entreprise familiale dirigée par les deux fils du fondateur.

Caractéristiques internes : Le point le plus important, de l'aveu même du dirigeant, semble être la **faible motivation** du personnel perceptible notamment par le biais d'**un absentéisme important** et par le peu de perméabilité des salariés au message mobilisateur de la direction. On notera que cette dernière ne se montre pas très prompte à reconsidérer l'adaptation de son

message aux préoccupations de son personnel.

2. LE CADRE DE LA GRH

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

Le droit du travail donne lieu, de la part de ce dirigeant, à une perception nuancée selon qu'il considère son propre cas ou le cas de certains de ses "collègues" chefs d'entreprise.

Pour ce qui le concerne, le droit du travail représente sinon une menace, au moins une source de **rigidité**. Il constitue un "cadre pas toujours facile à respecter", dont, par méconnaissance, on ne se soucie pas toujours. Outre le fait qu'il est complexe et souvent méconnu, le droit du travail présente bon nombre d'aspects "contraignants", au rang desquels on citera le manque de souplesse en matière de dépassement d'horaires et de gestion des contrats à durée déterminée (motifs de recours, durée).

Néanmoins, pour ce qui concerne certains "collègues", le dirigeant reconnaît que l'existence du Code du travail s'avère indispensable car, **il faut protéger les salariés** vis à vis de certains employeurs qui, courant après le profit, suivent une logique de "Marche ou crève". A ce propos, ce dirigeant reconnaît être assez pessimiste, dans la mesure où il estime que "les choses se radicalisent très fort".

Type de traitement

Les obligations légales sont gérées de manière **intégrée** à l'entreprise et font l'objet d'une répartition des tâches entre la secrétaire pour les aspects "administratifs" au sens large, et le comptable dont relèvent essentiellement les questions de paie.

Outils privilégiés

Face au problème de l'absentéisme élevé que nous avons évoqué ci-dessus, l'entreprise A3 s'efforce de mettre en place des solutions susceptibles de le réduire. La première étape d'une démarche plus globale porte sur **le suivi précis des absences** par motif (maladie, accidents de travail, accidents de trajet...).

L'attitude dominante est **défensive**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

Soulignons, en guise de préambule, que "jusqu'à présent, la gestion du personnel n'existait pas" dans l'entreprise A3. Les choses se faisaient **au coup par coup**, en fonction des besoins ou du marché. En matière de répartition concrète de la charge de travail et **d'aménagement du temps de travail**, plusieurs types d'horaires coexistent : des horaires "normaux", des horaires postés, des horaires spécifiques aux chauffeurs, des horaires décalés en fonction des pointes d'activité.

Par ailleurs, les ouvriers, scieurs ou affûteurs, bénéficient d'une large **autonomie** lorsqu'ils souhaitent modifier leur horaire, la seule condition étant "qu'ils s'arrangent entre eux".

Au niveau des relations

La nature "rude et virile" des acteurs et des échanges interpersonnels qui en découlent a été déjà indiquée. Elle contribue à rendre la **communication difficile** entre la direction, qui considère que les rapports humains et l'engagement des salariés jouent un rôle décisif dans les performances d'une entreprise, et les salariés présentés comme passifs et "développant peu d'efforts pour s'impliquer".

En matière de **représentation collective**, pour reprendre les propos énigmatiques du chef d'entreprise, "il y a des élus, mais pas de représentants". En effet, les membres du comité d'entreprise, candidats pour partie spontanés, et pour partie sollicités, ne se montrent pas à la hauteur des attentes du dirigeant qui voit dans le comité d'entreprise, un outil "pour faire vivre une entreprise, pour être plus performant"¹³.

Or les élus, par manque de formation, ne jouent pas encore totalement ce rôle, même si au quotidien, ils sont considérés comme des interlocuteurs qu'il faut favoriser.

Type de traitement

La gestion quotidienne est assurée par le **dirigeant**, souvent assisté des "**contremaîtres**" pour les questions de répartition du travail notamment, et en liaison étroite (et fortement incitée ?) avec les **représentants du personnel** en matière de communication et de mobilisation opérationnelle.

Outils privilégiés

De l'aveu de son dirigeant, l'entreprise A3 est actuellement en phase de transition. La direction, en effet, "réfléchit en ce moment à changer sa façon de travailler". Ressentant le

¹³ Il a en la matière une perception stratégique du droit du travail.

besoin de davantage de formalisation, elle se dirige vers un **fonctionnement écrit**, garant, selon elle, d'une gestion plus rationnelle et de "moins de problèmes". C'est ainsi qu'elle va mettre en place une gestion "individualisée", basée sur un système de fiches, dont l'objectif est de suivre, sous tous ses aspects, l'évolution de chacun des membres du personnel.

Approche préférentielle

Les lignes qui précèdent montrent que l'orientation prise est celle d'une approche **opérationnelle**. L'attention portée aux représentants du personnel nuance cependant cette approche d'une touche juridico-institutionnelle.

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

Ce chef d'entreprise est bien conscient de ce "qu'il a pris du retard dans la gestion du personnel. Ce n'était pas une priorité, mais ça devient essentiel, surtout pour emmener les gens dans une démarche de qualité et de productivité".

La gestion des hommes à moyen terme est ainsi devenue une préoccupation qui se traduit notamment par des réflexions (et des actions) portant sur la formation et les rémunérations.

L'organisation actuelle du travail est basé sur la **polyvalence** des salariés occupant des postes qualifiés (scieurs, affûteurs). Cette polyvalence est rendue possible par la formation "sur le tas", au poste, des ouvriers permanents qui possèdent généralement un niveau initial de CAP ou de BEP. Un effort particulier est consenti en matière de **formation**, non pas pour elle-même, au premier degré, mais dans l'intention de valoriser les hommes et de les inciter à adhérer aux objectifs de productivité de l'entreprise.

Le système de **rémunération** actuel repose sur une rémunération fixe à laquelle s'ajoute une prime. Si la part moyenne de la prime est globalement uniforme : elle représente environ 10 % de la rémunération annuelle, son assiette varie d'un service à l'autre. Pour les scieurs, elle est individuelle, fonction du cubage scié. Dans les autres secteurs, elle est collective. Au total, la méthode en cours semble perfectible et, dans le cadre de la démarche actuelle de mobilisation des hommes, la direction réfléchit à un autre système, reconnaissant davantage les performances individuelles et collectives.

Type de traitement

En l'absence d'une fonction spécialisée, on observe en matière de gestion prévisionnelle comme de gestion au quotidien, une **prise en charge par le dirigeant** qui intervient en direct¹⁴ ou assisté par l'encadrement. On touche là une des difficultés propres aux PME, bien connues et déjà évoquées : celle de la surcharge de travail et de la multiplicité des préoccupations qui pèsent sur les épaules des dirigeants. Celui-ci le reconnaît explicitement qui déclare que "ce n'est pas facile de tout coordonner. Je ne peux que travailler à très court terme. C'est de la folie".

Outils privilégiés

Nous avons énoncé l'importance donnée à la formation des collaborateurs, qui suppose la mise en place de **contenus d'apprentissage formalisés**, nous avons également mentionné les **calculs économiques** qui deviendront une des bases essentielles du nouveau système de rémunération.

Nous achèverons le panorama des outils existants par le travail accompli autour du **système de gestion de production** lancé depuis peu dans l'entreprise pour responsabiliser les personnes. Les résultats sont présentés comme modestes mais encourageants : il faut, sans se lasser, revenir fréquemment sur le message à faire passer, mais, au bout du compte, les salariés semblent plus intéressés par leur travail et la vie de l'entreprise.

Approche préférentielle

L'approche **opérationnelle** est ici flagrante, même si certaines extrémités dans la formalisation font l'objet de critiques nourries de la part de notre interlocuteur. C'est le cas notamment de la course éperdue à la certification. La norme ISO représente selon lui "les fourches caudines".

C'est une mode qu'il ne suivra que s'il y est contraint et forcé. Il considère que cette démarche n'est pas la bonne, dans la mesure où elle stérilise toute initiative et introduit de la rigidité là où il n'y en a pas besoin.

Il serait bien préférable d'opter pour un fonctionnement plus souple, sur la base d'un agrément passé avec chaque client, ceci apparaissant d'autant plus judicieux que le niveau de qualité attendue varie fortement d'un client à un autre.

¹⁴ Notamment pour les questions de rémunération. Il semble d'ailleurs être le seul porteur du projet d'évolution du système.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

La **réactivité est faible**, on ne dépasse que rarement le niveau des actions conventionnelles et l'équipe de direction reconnaît elle-même la gestion "au coup par coup".

Le **climat est morose**. Ce sont peut-être les excès de soucis et le sentiment d'être submergé par le quotidien qui amènent ce chef d'entreprise à cet état d'esprit pessimiste et quelque peu désabusé.

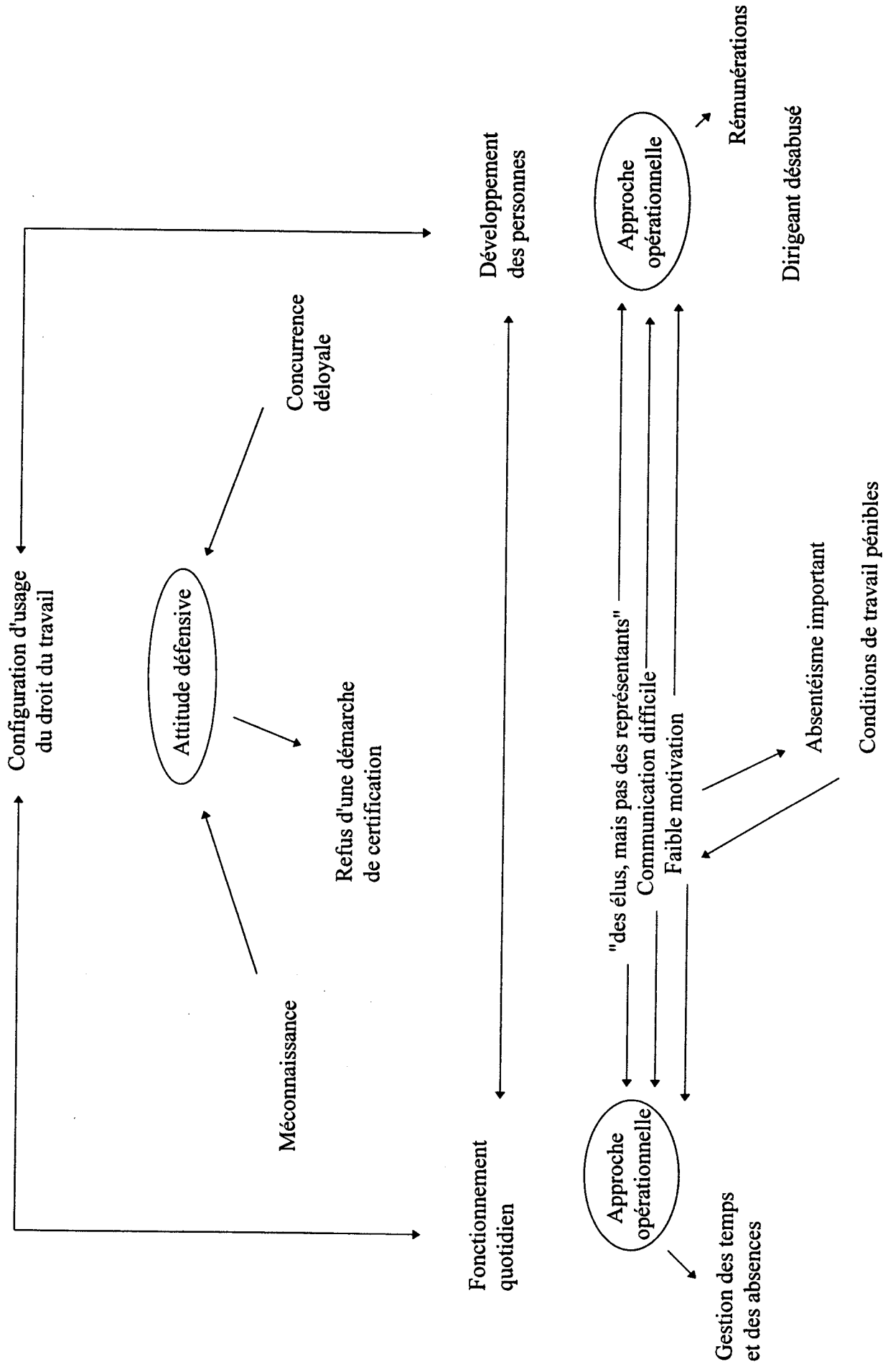
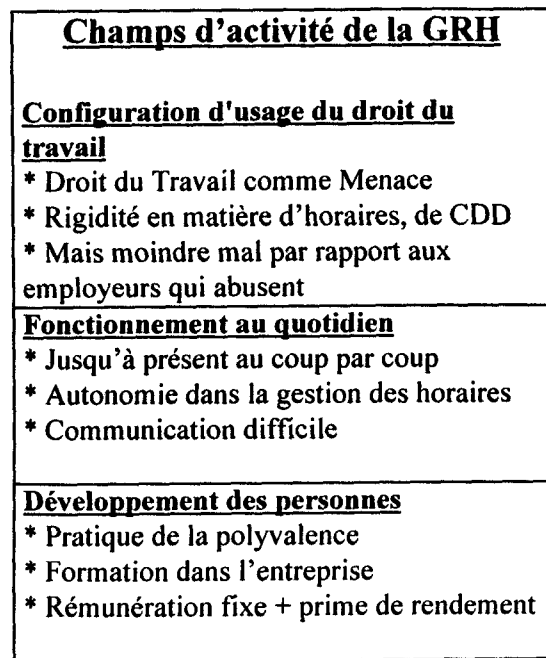
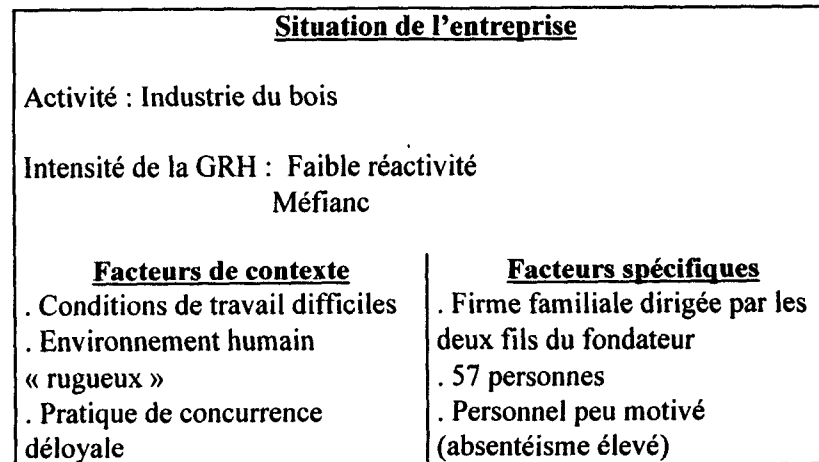


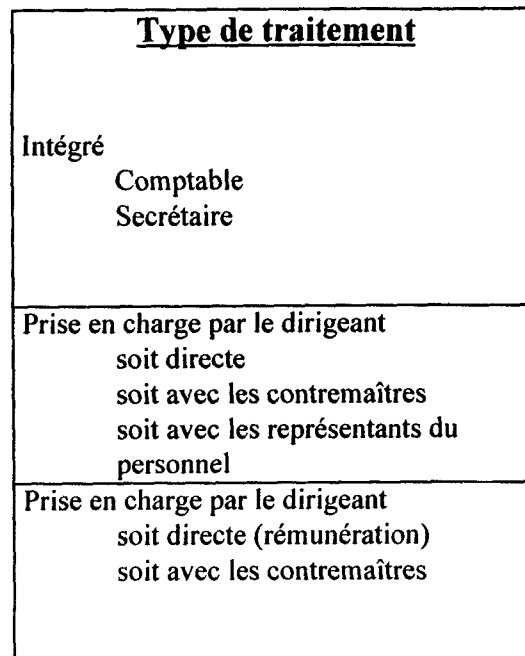
Figure 29 : ENTREPRISE A3



⇒

⇒

⇒



⇒

⇒

⇒

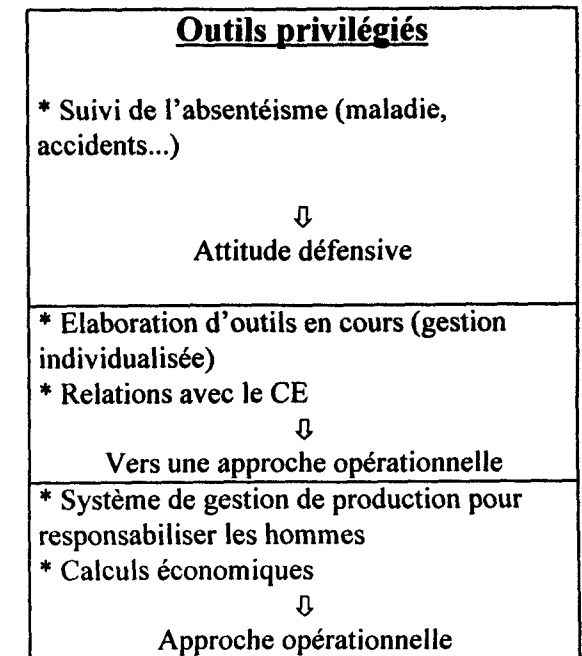


Figure 30 : ENTREPRISE A3

ENTREPRISE A4

Activité : Confection

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. LES FACTEURS DE CONTEXTE

Les facteurs à effet direct

La caractéristique sociale essentielle du secteur d'activité tient, selon le dirigeant, à la **féménisation** quasi exclusive de sa main d'oeuvre d'exécution, et même, au delà de cette féménisation, au fait que le travail est considéré uniquement sous l'angle du **salaire d'appoint**, destiné à fournir un complément au revenu familial.

Les facteurs à effet indirect

Conjoncture : Le secteur d'activité est décrit comme un **secteur "sinistré"**. L'entreprise ne doit sa survie qu'à la particularité de son activité, que nous préciserons. "Il n'y a que des fous comme nous pour y arriver".

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 115 personnes

Historique : Entreprise familiale dirigée par une équipe de 6 personnes, membres de la même famille, "jeunes et qui s'entendent bien".

Particularité de l'activité : **Double positionnement**, à savoir une **fabrication et diffusion des produits** grâce à un magasin de vente aux particuliers. Seule la distribution a permis à l'entreprise de préserver son existence industrielle.

Caractéristiques internes : Le management original de cette entreprise, que nous développerons, possède notamment le mérite de la transparence. Les dirigeants "savent expliquer aux salariés que la situation est bloquée". Aussi ces derniers savent-ils que la pérennité de l'entreprise dépend pour partie des performances qu'ils réalisent.

C'est ce qui explique ce que le dirigeant considère comme l'un des actifs essentiels de cette société : la **forte mobilisation** du personnel.

2. LE CADRE DE LA GRH

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

La réglementation sociale globale est perçue comme une **menace**, dans la mesure où elle contribue à aggraver encore davantage la situation des PME présentes dans le secteur de la confection.

En effet, un volet important de la législation sociale concerne des mesures d'incitation, voire d'assistance à l'embauche¹⁵. Or la plus grande partie de ces facilités est réservée à des entreprises de grande notoriété, à l'impact médiatique fort¹⁶, sans que l'on prenne en considération que :

- d'une part, cette aide se fait au détriment des PME du secteur, puisque, s'agissant de ressources finies, ce que l'on donne aux unes n'est pas donné aux autres,
- d'autre part, cette contribution et d'une efficacité toute relative en matière d'embauche locale.

S'agissant du droit du travail à proprement parler, le dirigeant avoue qu'il peut être la pire et la meilleure des choses, "un mélange d'absurde et de logique".

Absurde, car sa rigidité le rend inadapté aux contraintes industrielles, absurde également, car il surprotège des individus qui ne travaillent pas, les éloignant psychologiquement chaque jour davantage du marché de l'emploi.

Logique, parce qu'il faut quand même bien défendre les salariés contre certains abus patronaux qu'il connaît bien.

Mieux que logique, "le droit du travail pourrait être" intéressant" si le législateur avait le bon sens de prévoir une application modulée par branche professionnelle, et cessait de traiter à la même aune travail qualifié et travail non qualifié, production manuelle et automatisation".

¹⁵ Qu'ils s'agissent d'avantages fiscaux ou de subventions.....

¹⁶ Et le dirigeant de citer La Redoute, Camaïeu, Eurotéléport à Roubaix.

Type de traitement

Le mode de traitement choisi par la direction de l'entreprise dénote une recherche de solutions originales aux questions de gestion. En effet, placées sur le même plan "réglementaire" que la gestion comptable, les obligations légales sont avec elles entièrement **sous-traitées**. Les dirigeants y voient les avantages du coût et de la qualité des prestations. "Faisons faire le travail par les spécialistes, il sera mieux fait".

Outils privilégiés

Les outils ne peuvent en conséquence être **qu'exportés chez le prestataire** de service, et encore même sous forme de recommandation. Il lui est en l'espèce demandé de réfléchir de façon prioritaire à l'application des dispositions entrant dans le champ des préoccupations du secteur d'activité.

L'attitude dominante est **défensive**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

Deux pratiques de gestion sont à signaler.

D'abord, compte tenu de la spécificité de l'activité de l'entreprise, l'ensemble du personnel de production est amené, par roulement, à connaître une **double affectation : en production et à la vente**. Cette organisation présente, selon les dirigeants, le grand mérite de reproduire un cycle "naturel" où chacun est conduit à vendre ce qu'il a produit.

Le second procédé de gestion porte sur la conséquence que les dirigeants de l'entreprise ont voulu tirer des caractéristiques de la main d'oeuvre. Partant du fait qu'ils emploient des femmes recherchant avant tout un complément de revenu, il leur a semblé conforme à l'intérêt à la fois du personnel et de l'entreprise¹⁷ de mettre en place "des conditions de travail adaptées au travail féminin" pour reprendre leur expression. Ces aménagements touchent essentiellement la **durée du travail** laissée véritablement au libre choix de chacune. Si la durée de base reste fixée à 39 heures par semaine, les salariées peuvent opter, si elles le souhaitent, pour une durée de 35 heures ou un 4/5e de temps laissant le mercredi libre, voire un mi-temps.

¹⁷ Selon le principe qui veut que "en étant aux petits soins, on obtient du personnel une meilleure rentabilité".

Les horaires sont également ajustés puisque la pause déjeuner est réduite à 30 minutes afin que chacun puisse terminer à 16 H 15 ... "pour l'école".

Au niveau des relations

On aborde là le coeur même du fonctionnement de l'entreprise, le credo des dirigeants qui voient dans la qualité des relations interpersonnelles le moteur de la motivation des hommes.

Dans cette entreprise, la direction revendique la pratique d'un "**paternalisme exacerbé**" qui irrigue chacun des aspects de la gestion.

Ainsi, l'existence même d'une gestion du personnel en tant que telle est déniée au profit d'un "travail permanent avec les gens, en direct, sur le terrain qui permet d'être au courant de tout".

Selon notre interlocuteur, c'est cette orientation paternaliste qui éloigne de l'entreprise le barrage des représentants du personnel. En effet, **aucune représentation collective** n'existe, le personnel s'abstenant de présenter des candidats pour se ménager un contact direct avec l'employeur.

Type de traitement

L'équipe dirigeante est omniprésente, veillant à l'ensemble des rouages de l'entreprise.

Copiant en cela, si l'on peut dire, l'organisation classique des représentants du personnel, les dirigeants ont organisé une permanence de deux demi journées hebdomadaires afin de recevoir les salariés, de les écouter et de résoudre leurs difficultés.

Outils privilégiés

La gestion du personnel étant récusée, **aucun outil formalisé** ne peut être reconnu. La communication directe apparaît comme la meilleure solution pour résoudre les questions qui sont abordées au coup par coup, et au cas par cas.

Approche préférentielle

On ne peut que constater une **approche psychosociale** "quasiment pure".

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

Cette préoccupation est peu développée, même s'il est possible de révéler une action volontariste en matière de formation, et une réflexion sur le positionnement de l'entreprise en

matière de rémunération.

Les efforts notables réalisés dans le domaine de la **formation** sont le produit de facteurs environnementaux. Ceci s'explique par le fait que, le secteur professionnel étant en voie de disparition, l'entreprise se voit contrainte d'organiser en interne la formation de ses collaborateurs, et même d'aménager des parcours d'apprentissage permettant aux salariés d'accéder au plus haut niveau de la qualification technique.

Sur le plan de la **rémunération**, le positionnement choisi a toujours été supérieur à la moyenne des concurrents.... lorsqu'ils existaient encore.

Il demeure actuellement favorable par rapport au bassin d'emploi.

La rémunération du personnel ouvrier est basée sur un fixe auquel s'ajoute une prime individuelle assise sur la qualité de la production de chacun. On notera que le chiffre d'affaires réalisé lors de l'activité de vente n'intervient pas dans la rémunération.

Pour le reste, les **trajectoires professionnelles** dans leur ensemble, qu'il s'agisse des recrutements, de l'affectation des personnes, ou des promotions, sont décidées et prennent effet en fonction de l'intégration de l'intéressé dans son groupe de référence.

Type de traitement

L'équipe dirigeante est, là aussi, en prise directe avec les problèmes à résoudre.

L'observation que nous avons menée de l'entreprise nous autorise à conclure à **un niveau de réflexion tactique** même s'il nous apparaît possible de mettre en évidence l'annonce d'une orientation stratégique qui se fait jour dans le souci que l'équipe dirigeante a d'adapter les conditions de vie au travail à la population salariée féminine.

Outils privilégiés

Mis à part le recours à des calculs économiques sans complexité notable dans le cadre de la fixation des primes, on ne remarque aucun outil formalisé en matière de gestion prévisionnelle. Les habitudes dominantes tendent à reproduire une structure **proprement familiale**, notamment dans le recrutement où le népotisme s'affirme comme le mode d'insertion largement favorisé.

Approche préférentielle

On peut conclure à une **approche nettement psychosociale**.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

On relève une **réactivité forte** en lien avec la situation sinistrée du secteur d'activité, à laquelle il faut faire face.

L'orientation affective est mélangée : on reste sur la défensive vis à vis des "textes" et des ingérences extérieures, en revanche, la confiance s'impose dans le fonctionnement interne de l'entreprise.

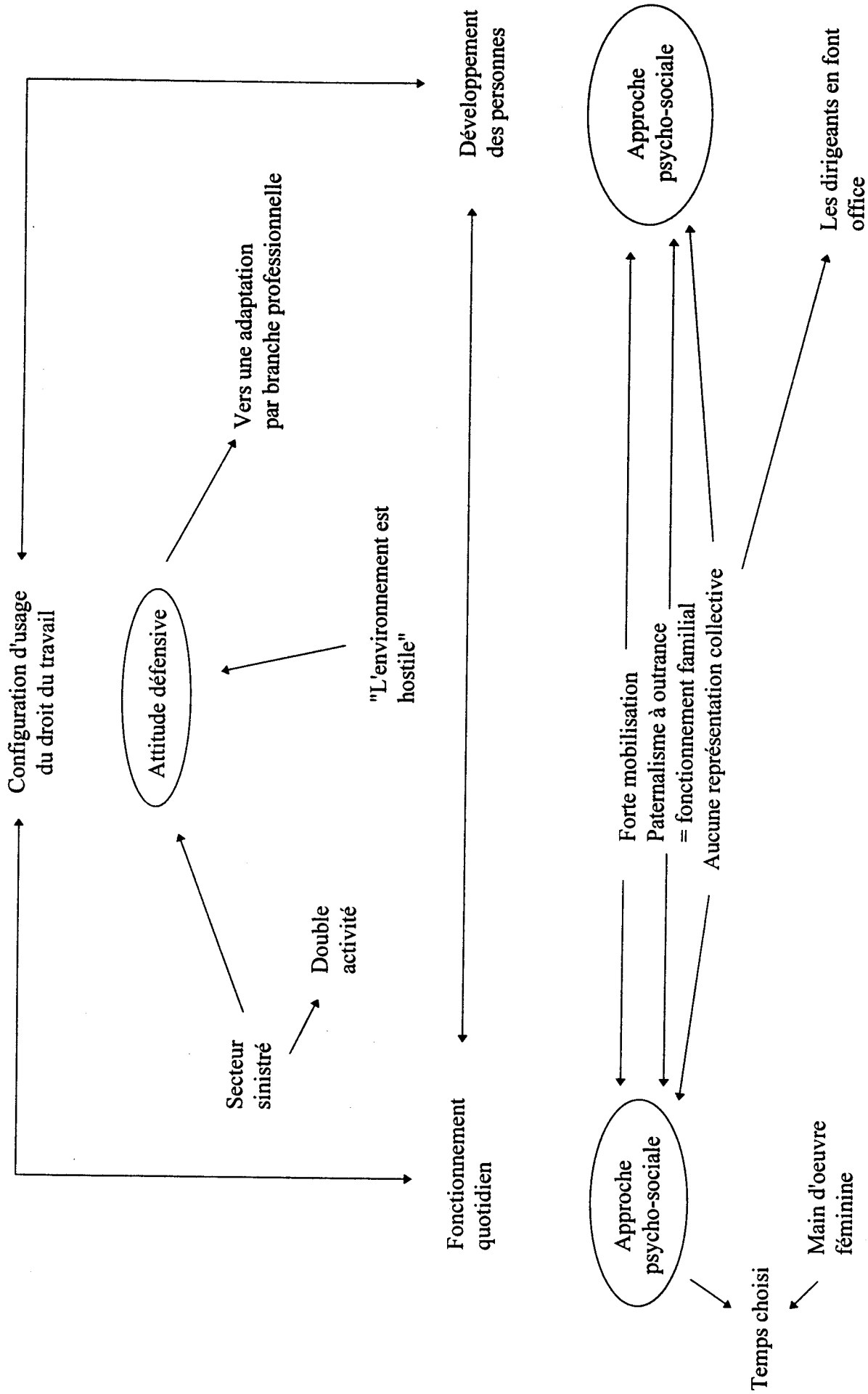
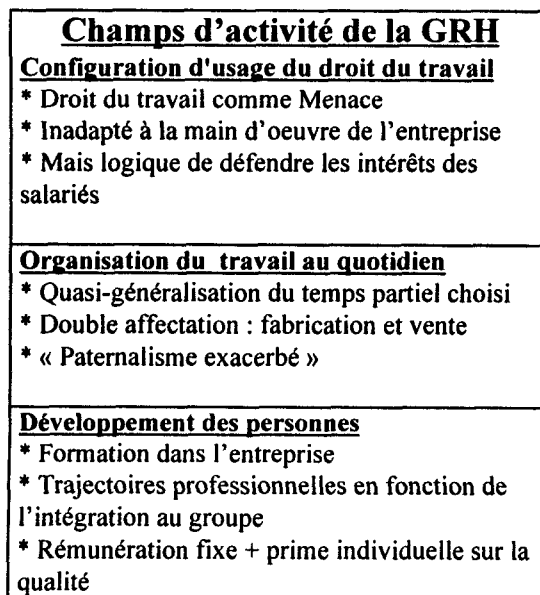
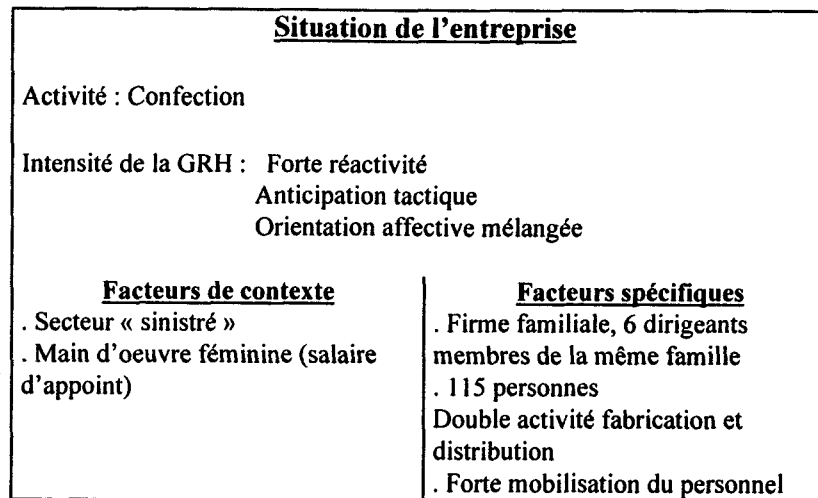


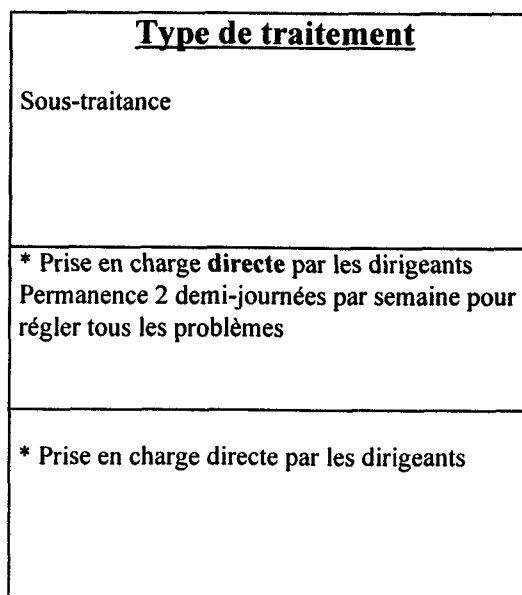
Figure 31 : ENTREPRISE A4



⇒

⇒

⇒



⇒

⇒

⇒

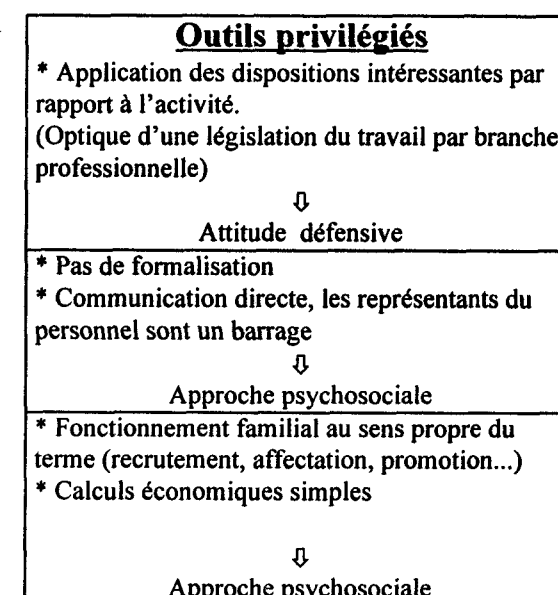


Figure 32 : ENTREPRISE A4

ENTREPRISE B1

Activité : Bureau d'études

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. Les facteurs de contexte

Profil socio-professionnel :

L'aspect le plus important touche aux caractéristiques sociales du personnel décrit comme "terre à terre" et d'un "niveau social très bas". Originaire en majorité du bassin minier, le personnel se compose donc essentiellement de "locaux" qui disposent de peu de moyens et se déplacent peu.

Technologie : L'entreprise B1 se situe sur un **créneau étroit** : les travaux qu'elle réalise porte sur l'utilisation d'un matériau composite de pointe employé notamment dans la restauration de monuments historiques.

Activité : L'activité est très irrégulière et c'est là le problème majeur à résoudre. Très dépendante des marchés publics¹⁸ et ne travaillant qu'à la demande, elle se trouve parfois pendant 6 mois sans marchés significatifs, et ensuite "trois affaires tombent en même temps". Si bien qu'il arrive que toute l'activité d'une année se fasse sur neuf mois et que, au cours du dernier trimestre, on soit contraint au chômage technique.

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 28 personnes.

Caractéristiques internes : La relativité "sédentarité" du personnel contribue à expliquer la **bonne volonté** et la **disponibilité** du personnel qui admet sans difficulté les fluctuations de l'activité et accepte le cas échéant, comme durant un des derniers étés, de décaler le démarrage des congés payés au 15 août.

¹⁸ Qui mettent parfois un an avant d'aboutir...

2. LE CADRE DE LA GRH

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

On comprend que la nature même de la difficulté principale à laquelle l'entreprise B1 est confrontée amène son dirigeant à tirer profit de toutes les possibilités de flexibilité que lui laissent les textes, voire même à les interpréter de manière élastique. C'est ainsi que prédomine une **utilisation tactique** du Droit du travail qui donne l'occasion à l'entreprise, obligée de "s'arranger à bout de bras", d'adapter selon ses besoins les dispositions sur le travail temporaire et les heures supplémentaires. Ainsi, quand le nombre d'heures supplémentaires autorisées est dépassé, elles sont rémunérées sous forme de prime. Certes, on "bidouille un peu", mais "personne n'est roulé car l'esprit de la loi est respecté".

Type de traitement

Les obligations légales sont gérées à l'**interne** conjointement par le comptable et le personnel administratif.

Outils privilégiés

On mentionnera au rang des "outils", les **négociations** que le dirigeant mène avec l'**Inspecteur du Travail** dans le cadre de ses préoccupations sur l'aménagement du temps de travail.

L'Inspecteur du Travail, qui était intervenu suite au dépassement du nombre d'heures supplémentaires autorisées, ne fait pas de blocage et, même s'il est un peu "sclérosé", il a intégré que la flexibilité est indispensable.

Toujours au chapitre des obligations réglementaires, et s'agissant cette fois des relations entre employeur et salarié sous l'angle disciplinaire, précisons que l'entreprise a, dans certains cas limites, recours au licenciement pour résoudre un problème individuel¹⁹.

L'attitude dominante est **impliquée**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

De l'aveu même du dirigeant, c'est la **gestion de l'activité** qui cause le plus de "stress"

¹⁹ Il s'agit en l'espèce d'un salarié qui, prenant peur à l'idée des nouvelles responsabilités qui allaient lui être confiées, a perdu pied et s'est laissé aller à un comportement agressif et des propos insultants. Il a été licencié pour faute grave.

compte tenu des spécificités que nous avons soulignées. La complexité vécue actuellement pour "lisser" et planifier le travail de chacun a conduit le dirigeant à réfléchir à un système annualisé mais les points de référence sont peu nombreux, et aucun accord-cadre n'existe à ce jour au sein de la convention collective des carrières dont l'entreprise B1 dépend.

Au niveau des relations

L'**animation des 3 équipes** comprenant au maximum 5 personnes est assurée par un "leader" chargé de mettre la "goutte d'huile" qui évitera que le fonctionnement interne ne se grippe.

Les **relations internes** et le climat social sont ressentis comme "globalement satisfaisants", ce qui n'empêche pas le dirigeant de considérer qu'il faudrait faire davantage d'efforts pour faire s'exprimer chacun des salariés qui ont tous "beaucoup d'idées sur leur métier".

En matière de **représentation du personnel**, la dimension tactique reprend le dessus. Devant le besoin de l'employeur d'avoir face à lui des interlocuteurs pour négocier, il a été décidé de "faire élire des délégués du personnel" ! Faute de volontaires, il a fallu "aller les chercher" si bien que, avant d'être élus, les candidats ont été choisis.

Type de traitement

La gestion au quotidien du personnel est prise en charge par le dirigeant relayé, au niveau de l'animation des équipes par les "leaders".

Outils privilégiés

Les outils mis en place cherchent à renforcer l'adaptation de la structure au tracas quotidien de la planification des tâches.

Il s'agit principalement, au jour le jour, du **calcul des temps de travail** et, de façon plus ponctuelle, des **discussions avec les délégués du personnel** portant sur les aménagements du temps de travail et leur traitement.

Approche préférentielle

Si l'accent est mis sur le souci de la direction de négocier avec les représentants du personnel pour "avancer" et trouver des solutions aux problèmes de l'entreprise, l'**approche juridico-institutionnelle** ne nous semble pas pour autant dominante, mais simplement **souhaitée** et annoncée.

En revanche l'approche réelle, centrée sur les contrôles des temps de travail et la préservation de la marge, traduit davantage une **orientation opérationnelle**.

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

La gestion des hommes se manifeste d'abord par le souci de **faire évoluer** certains individus, si ce n'est de gérer les carrières.

Le souhait du dirigeant a en effet été de faire émerger de chacune des équipes, un "leader" dont la compétence technique, reconnue par tous, lui conférait une certaine autorité "naturelle", mais non officialisée car les "leaders" en question ont refusé la modification de leur intitulé de poste.

En contrepartie de l'animation de l'équipe²⁵, chaque "leader" reçoit une prime.

Deuxième aspect de la gestion des hommes : la **formation**.

Le but poursuivi ici est double : il s'agit, d'une part de renforcer la polyvalence par le biais d'une formation "sur le tas" pour laquelle certains salariés se déclarent demandeurs. D'autre part, la formation assurée par les fournisseurs, directement sur les chantiers terminés ou en cours de réalisation, est perçue comme un excellent moyen pour "motiver les troupes".

Reste enfin la question des **rémunérations**. Le système repose sur un fixe auquel s'ajoute une prime, si les objectifs de l'entreprise sont atteints. Précisons que cette prime, présentée comme un intéressement, "la carotte", est attribuée en fin d'année "à la tête du client".

Type de traitement

Le **dirigeant** intervient **directement** en matière de rémunérations et d'évolution des personnes.

Outils privilégiés

Les évolutions professionnelles existent : elles se traduisent par des responsabilités d'animation et l'attribution d'une prime. Néanmoins, elles ne font l'objet **d'aucune réelle formalisation**, puisqu'elles ne sont pas même officialisées.

Par ailleurs, un système d'entretiens annuels a été mis en place, mais il reste peu exploitable, et n'est par exemple pas encore relié à la gestion des rémunérations.

L'approche dominante demeure donc encore psycho-sociale.

²⁵ " La goutte d'huile " dont il était question plus haut.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

La **réactivité est correcte** et se manifeste au travers d'actions à visée **tactique** axées sur la résolution du problème majeur de l'entreprise : les fluctuations de l'activité.

L'orientation affective est faite de **confiance** vis à vis d'un personnel présenté comme "simple" mais disponible et acquis à la cause de l'entreprise.

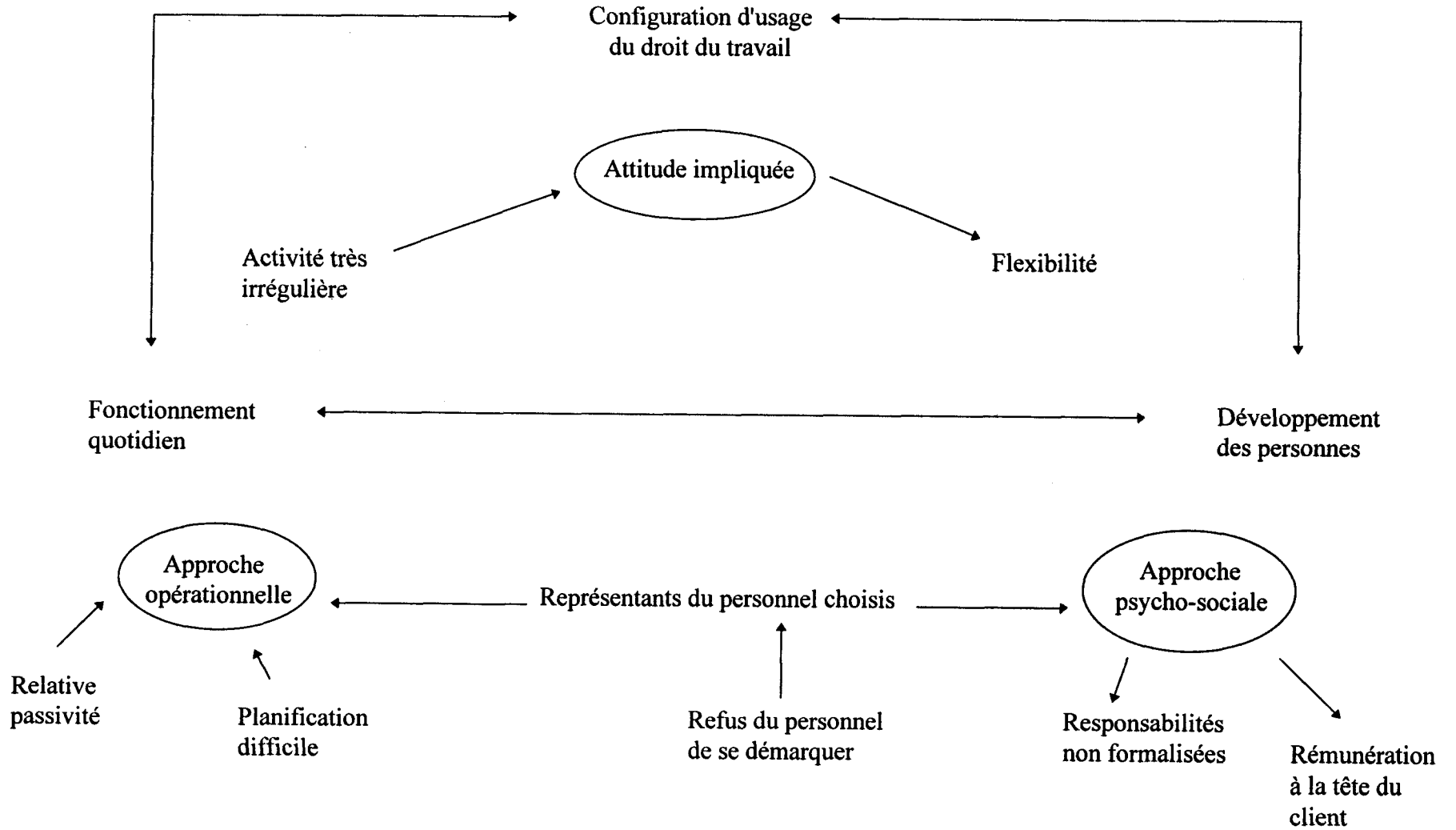


Figure 33 : ENTREPRISE B1

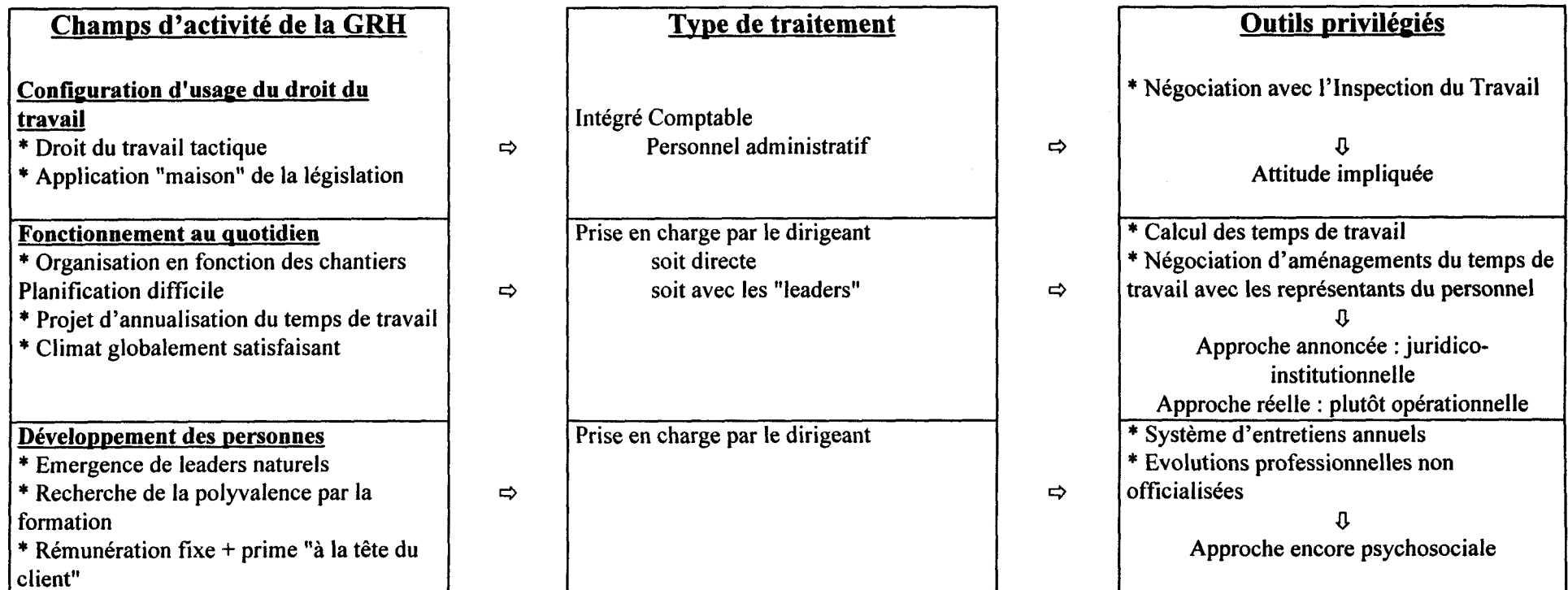
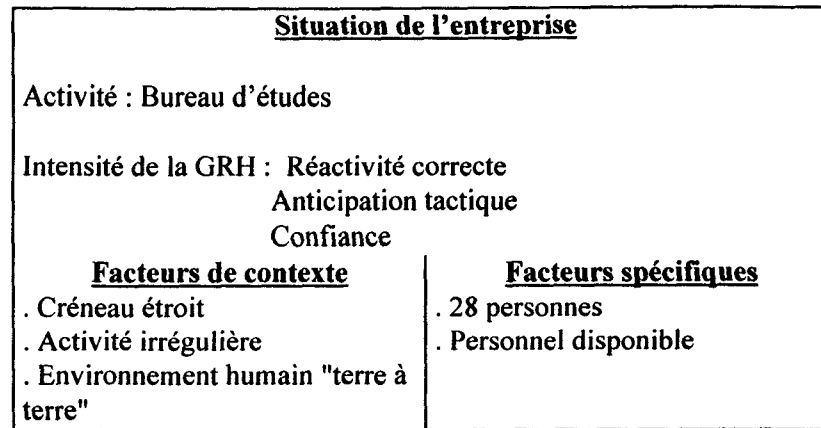


Figure 34 : ENTREPRISE B1

ENTREPRISE B2

Activité : Démolition

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. LES FACTEURS DE CONTEXTE

Les facteurs à effet direct

La spécificité dominante du secteur d'activité est son caractère de "**profession à risque**". Traditionnellement, en effet, la démolition est une activité dangereuse pour les salariés qu'elle emploie, d'autant plus que, jusqu'à une date assez récente²⁰, bon nombre d'employeurs parmi les plus petits ne prenaient pas, en raison de leur coût, les précautions nécessaires.

L'évolution des politiques urbaines a contribué notamment à fournir à la profession des chantiers de haute technologie où les démolitions sont aussi sophistiquées que spectaculaires²¹.

Si le marché n'est pas uniforme au niveau de sa technicité, les opérations délicates ne représentant qu'environ 50 % des interventions totales, les entreprises du secteur ont saisi l'opportunité de rehausser leur image et de valoriser leur apport technique, jusqu'alors médiocrement perçu par la clientèle, en s'efforçant de rechercher les travaux difficiles.

Les facteurs à effet indirect

Conjoncture : La période est pour le moins sensible, le dirigeant parlant même de crise. En fait, un des problèmes majeurs auxquels se heurte l'entreprise est la **forte irrégularité de son plan de charge**. En période de pointe, les emplois du temps sont saturés car l'entreprise, essayant de vendre au moins cher, allège ses frais de structure.

Concurrence : En raison des difficultés conjoncturelles, la concurrence est âpre et on se livre à une véritable guerre des prix pour décrocher les marchés. Par ailleurs, le dirigeant déplore des **pratiques** qu'il qualifie de "**déloyales**". Il vise en cela des entreprises trop peu scrupuleuses, selon lui, à l'égard de la sécurité des hommes, et qui en faisant l'économie

²⁰ Que notre interlocuteur a évalué à une dizaine d'années.

²¹ A cet égard l'exemple des " Biscottes " (grand ensemble HLM) est célèbre dans la métropole lilloise.

des mesures de prévention, parviennent à proposer au marché des prix inférieurs aux leurs. Il dénonce également des entreprises étrangères, belges en l'occurrence, qui n'hésiteraient pas, quant à elles, à faire travailler leur personnel au noir.

En tout état de cause, le secteur se caractérise également par l'attitude très individualiste de la plupart des entreprises qui se plaisent à cultiver des "petits secrets de gestion" ayant trait par exemple aux possibilités de recyclage de certains produits, ce qui amène notre interlocuteur à dire qu'il s'agit d'une "profession à combine".

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 37 personnes.

Historique : Firme créée en 1974 par deux frères qui en sont toujours les dirigeants.

Caractéristiques internes : L'entreprise a connu une mesure de **redressement judiciaire** dont elle est sortie en avril 1995. Durant cette période, elle a été contrainte de diminuer son effectif, passant ainsi de 48 à 37 personnes. Selon les propos même du chef d'entreprise, jusqu'au redressement judiciaire, "il n'y avait pas vraiment de gestion".

2. LE CADRE DE LA GRH

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

L'entreprise B2 est aux prises avec de pressantes difficultés. Peut être est-ce la raison pour laquelle elle s'efforce de mettre à profit tous les instruments dont elle dispose, et qu'elle s'est forgée petit à petit du droit du travail une vision **tactique**.

A la base "le droit du travail n'est pas un problème dans l'entreprise". En effet, l'application du droit est chose naturelle, dans la mesure où elle va de pair avec le respect que l'on doit aux individus. C'est ainsi que l'entreprise B2 a assumé l'ensemble de ses obligations, dans une optique de neutralité, jusqu'au moment où elle s'est trouvée confrontée avec des pics d'activité, générateurs d'heures supplémentaires... et de repos compensateur. Leur principe n'est ici pas contesté, mais ce sont leurs modalités concrètes qui posent problème, et particulièrement le repos compensateur, dont la prise rend inévitable l'absence de salariés parfois indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est ainsi que le dirigeant s'est

orienté, en matière de temps de travail, vers une application maison de la législation prévoyant, sans exception, le paiement des heures supplémentaires, mais une transformation du repos compensateur en prime. Cet aménagement n'a jamais donné lieu au moindre litige, peut être parce que la direction veille à la satisfaction globale de chacun en étant "**généreuse**" sur les frais de déplacement par exemple.

Type de traitement

Les obligations administratives sont prises en charge, à **l'interne**, par plusieurs intervenants. L'ensemble de la paie est assurée de façon classique par le comptable. Les autres aspects, tels que le suivi de l'absentéisme, la gestion des congés payés, les relations avec les organismes sociaux, ce que le dirigeant baptise de façon très révélatrice "l'assistance sociale", sont confiés à la secrétaire administrative.

Outils privilégiés

Cohérente avec elle-même puisque, le droit du travail n'est pas un problème pour elle, l'entreprise B2 n'a pas jugé utile de formaliser beaucoup le traitement des obligations légales²².

Le seul point sensible est le dépassement de la durée légale du travail et ses conséquences, une attention particulière est donc accordée au **calcul des temps effectués**, sous la responsabilité des chefs d'équipe.

L'attitude dominante est **impliquée**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

Fortement dépendante du plan de charge de l'entreprise, l'organisation du travail subit son irrégularité. L'effort principal vise donc à surmonter la difficulté de planifier et à optimiser **la gestion de chacun des chantiers**. Dans ce cadre une réflexion est actuellement en cours en vue **d'annualiser le temps de travail**. Les objectifs en sont divers. D'abord il s'agit d'avoir les moyens de mieux gérer les périodes d'intempéries.

Ensuite, l'annualisation permettrait naturellement de lisser les périodes de sur et de sous-activité. Il faut simplement relever que l'annualisation du temps de travail n'est actuellement pas encore pratiquée dans la profession, malgré ses avantages évidents eu égard aux

²² On verra par ailleurs que l'absence de formalisation de la gestion des hommes est l'une des caractéristiques essentielles de cette entreprise.

caractéristiques du secteur.

La seconde priorité de la gestion quotidienne du personnel est la **sécurité** qui fait l'objet dans l'entreprise B2, d'une vigilance constante. Le dirigeant insiste beaucoup sur ce point, faisant valoir que, malgré les lourdes répercussions financières que cela entraîne, l'entreprise est extrêmement scrupuleuse en matière de sécurité, ce qui l'amène à regretter que tous ses collègues n'en fassent pas de même, dans l'indifférence apparente de l'Inspecteur du Travail qui, en dépit des risques bien connus de l'activité, ne visite les entreprises que deux à trois fois par an, fréquence jugée tout à fait insuffisante. Voilà donc une entreprise chez qui l'Inspecteur du Travail est le bienvenu !

Au niveau des relations

Les **échanges interpersonnels** sont permanents et directs, sans être soumis au respect de la voie hiérarchique. Tout le monde se connaît depuis l'origine de l'entreprise et dirigeants, conducteur de travaux et chefs d'équipe se sentent "au corps à corps" avec le personnel.

En matière de **communication interne**, on remarque une évolution de la situation en lien avec l'abandon progressif des pratiques instaurées.

Deux types de réunion étaient en effet organisés : l'un avec l'ensemble du personnel et l'autre avec les chefs d'équipe.

Il était prévu que les réunions avec l'ensemble du personnel se tiennent chaque mois et soient l'occasion de partager des informations de tous ordres ayant trait à la vie de l'entreprise. Le projet a donné lieu à deux tentatives de trois mois chacune à l'issue desquelles les dirigeants ont dû "lâcher prise" en raison à chaque fois de la saturation des emplois du temps et du manque de moyens pour s'organiser autrement. Ce qui fait dire au dirigeant : "Si on veut faire de la ressource humaine, des trucs chouettes et jolis, il faut du temps et de l'argent, et on n'en a pas".

Les réunions avec les chefs d'équipe se sont arrêtées quant à elles, en raison peut-on dire de la difficulté de renouveler leur objectif.

A l'origine, l'intention des dirigeants était de sensibiliser leur "hiérarchie" aux problèmes épineux vécus par l'entreprise²³. A l'issue de la période de redressement judiciaire, démarre pour l'entreprise une nouvelle étape, dont le suivi de l'évolution devrait, en toute logique, devenir l'objet des réunions de chefs d'équipe. Mais les dirigeants ont décidé de stopper la démarche car il leur semble inutile d'avoir avec les chefs d'équipe un discours économique,

²³ L'objectif a été pleinement atteint.

qu'ils ne sont pas en mesure de comprendre²⁴. On évoquera l'exemple des budgets qui ont été distribués, mais que les chefs d'équipe ne savent pas exploiter.

La question se pose de savoir si cette incapacité ne pourrait pas être aisément surmontée à l'aide d'une sensibilisation à la gestion, pour autant que ce soit considéré comme une priorité par les dirigeants.

En matière de **représentation du personnel**, le tableau est vite brossé. Chaque année, les élections en vue de désigner les délégués du personnel sont organisées, chaque année, un constat de carence est établi. La constatation est faite de façon neutre, sans que l'on s'en réjouisse, ni qu'on le regrette.

Type de traitement

La gestion quotidienne du personnel est assurée par le **dirigeant**,

- soit de façon **directe** pour les échanges au jour le jour et la régulation courante,
- soit en **collaboration avec l'encadrement** (conducteur de travaux et chefs d'équipe) pour la démarche sécurité et l'organisation pratique des chantiers (affectation de moyens...).

Outils privilégiés

L'évocation des pratiques de communication interne nous a fourni l'occasion de souligner la **disparition de toute formalisation** en la matière, décidée comme à regret par la direction. Cette absence d'outils est sans doute la caractéristique dominante de la gestion quotidienne de l'entreprise, deux domaines mis à part :

- le premier concerne la sécurité qui donne lieu à l'élaboration sourcilleuse de mesures de prévention,
- le second correspond au développement commercial ainsi qu'au lourd et complexe travail auquel donnent lieu les innombrables appels d'offres qu'il convient de renseigner.

Approche préférentielle

L'abandon, résolu à contre coeur, des outils formalisés de communication, ainsi que l'accent fort mis sur la proximité des échanges avec les personnes nous amènent à mettre en évidence deux approches distinctes : une **approche effective, clairement psycho-sociale**, et une **approche souhaitée plus opérationnelle**. L'**approche souhaitée** pourra devenir réelle dès lors que l'entreprise aura davantage de moyens²⁵ pour améliorer son organisation (et former

²⁴ Même si la communication avec eux est considérée comme facile.

²⁵ Et la volonté de les mettre en oeuvre.

ses chefs d'équipe...).

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

Les actions menées pour mobiliser dans le temps les hommes de l'entreprise portent à la fois sur la professionnalisation et les rémunérations.

La **professionnalisation** du personnel est un souci important du dirigeant qui se manifeste surtout depuis la montée en puissance de la technicité de la profession. Jusque-là le personnel, issu essentiellement du bâtiment mais également, pour quelques-uns, du secteur de la mécanique, se formait sur le tas d'autant qu'il n'existait pas de formation spécifique. L'évolution de la profession a rendu sensible le besoin de qualification. Le métier n'est plus seulement un métier de bras, il lui faut des techniciens. Dans le même temps, de nouvelles capacités ont émergé du terrain, se sont révélées au fur et à mesure de la difficulté des chantiers, et se solidifient au travers des nouveaux modes opératoires.

Bien conscients de ce que dans la profession, les entreprises les plus performantes sont celles qui veillent à la motivation de leur personnel, les dirigeants réfléchissent à la mise en place d'un nouveau **système de rémunération**, qui à l'heure actuelle, n'est encore qu'un projet. A ce jour, afin d'encourager ceux qui font des efforts pour l'entreprise, la politique de rémunération repose sur les augmentations individuelles et les primes.

Les augmentations individuelles sont décidées par les dirigeants sur les conseils²⁵ de l'encadrement, conducteur de travaux et chefs d'équipe. Les primes apparaissent davantage comme le domaine réservé de la direction et viennent sanctionner une action particulière, un résultat apprécié. Le projet de rémunération évoqué porte sur la mise en place d'un système d'intéressement perçu comme le meilleur moyen pour que le personnel prenne conscience de la situation de l'entreprise et se sente partie prenante à ses résultats.

Type de traitement

Les pratiques de gestion étudiées montrent une prise en charge par la **direction** en liaison étroite avec l'**encadrement**, à la fois pour la qualification des personnes et leur rémunération.

Outils privilégiés

Les projets existent : intéressement, trajectoires professionnelles balisées ; la volonté de passer à l'acte est clairement exprimée. Et il semble bien que seules les difficultés financières encore proches puissent expliquer que ces projets ne soient pas une priorité...

²⁵ Et, dans certains cas, à l'initiative

Néanmoins, **aucun instrument** n'existe encore, hormis dans l'intention des dirigeants qui ont "des idées précises d'outils de gestion".

Approche préférentielle

La constatation qui s'impose ici est la même que pour la gestion du travail au quotidien : il existe deux approches distinctes : une **approche effective psycho-sociale**, basée sur l'informel, voire le feeling, et une **approche souhaitée, opérationnelle**, liée à la réalisation de projets.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

On notera une réactivité qu'il convient de qualifier de **raisonnable**. Elle semble en effet plutôt induite par les difficultés vécues par l'entreprise que véritablement spontanée.

L'anticipation, illustrée par des pratiques de gestion à moyen terme en matière de qualification et de rémunération, se positionne à un niveau **tactique**, l'apparition d'un souci d'ordre stratégique, lié au lancement d'un plan d'intéressement semble encore éloignée.

La **confiance** apparaît comme l'attitude dominante, notamment en matière d'organisation des chantiers et d'échanges inter-personnels.

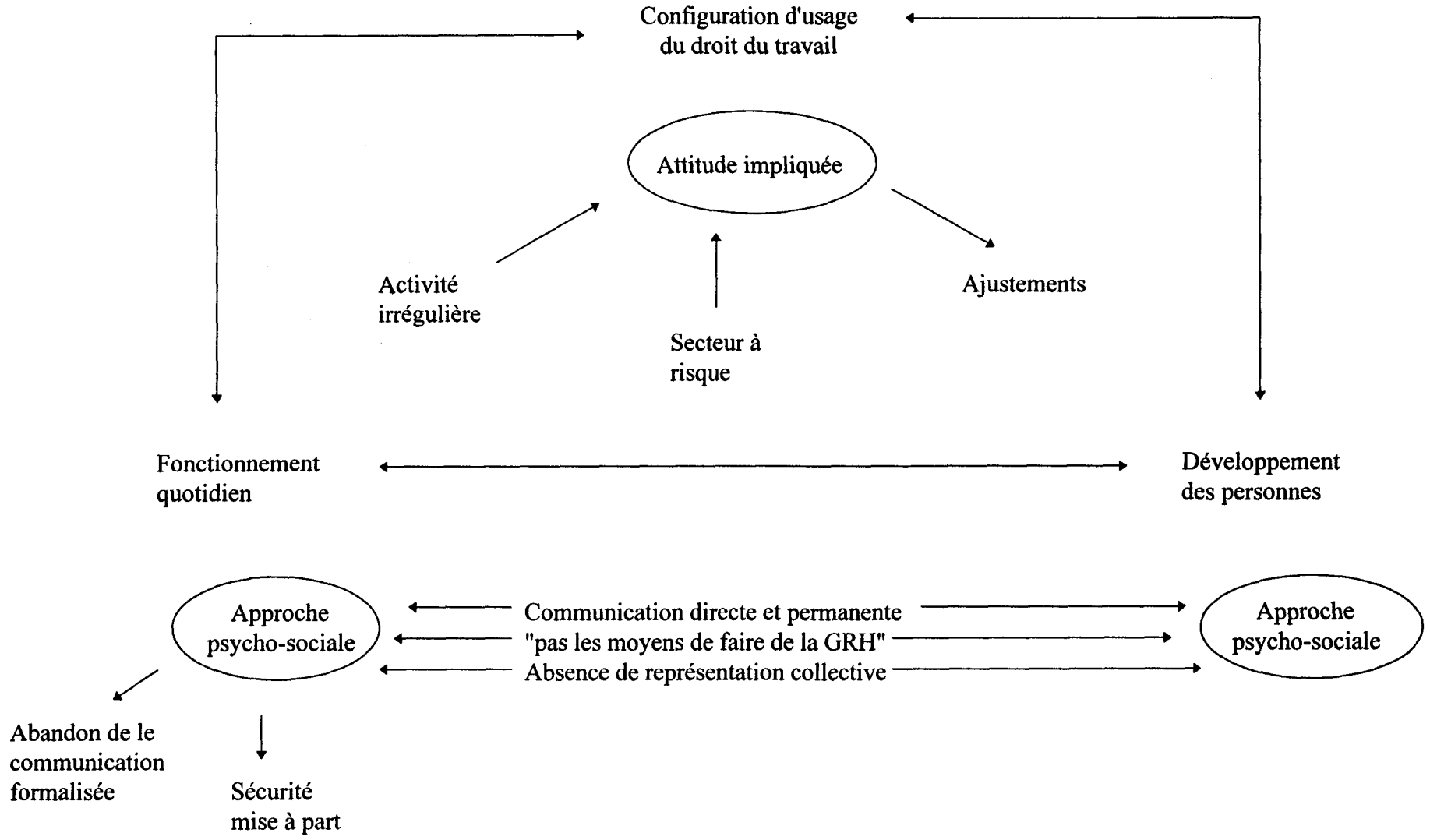
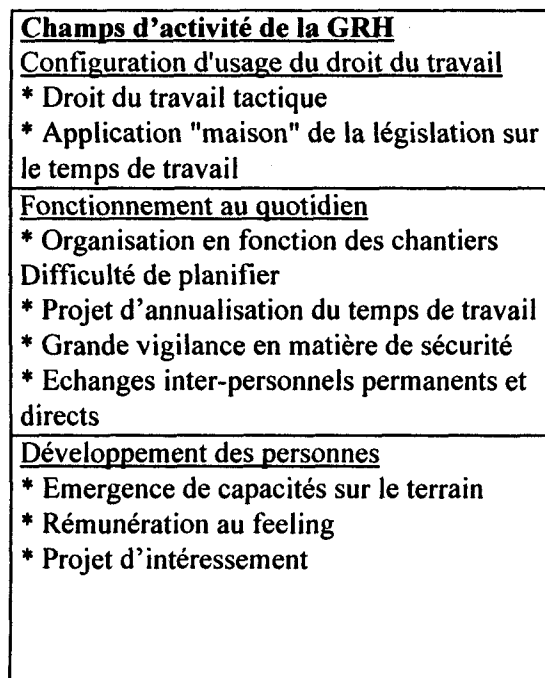
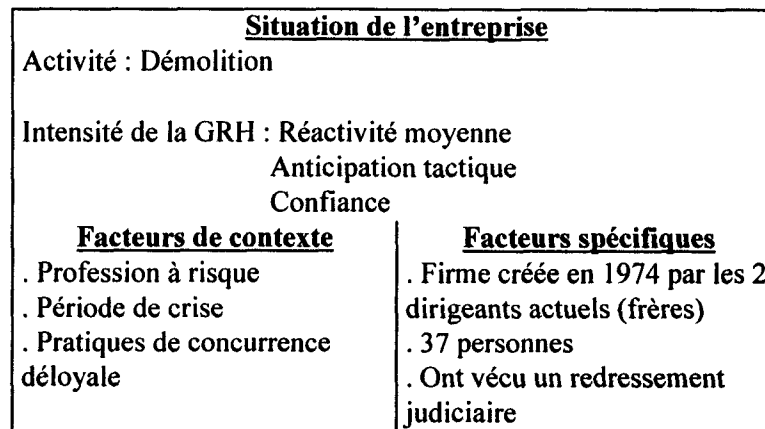


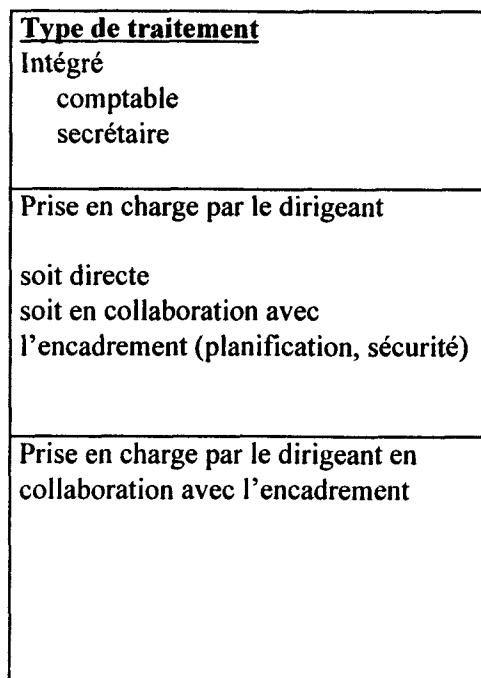
Figure 35 : ENTREPRISE B2



⇒

⇒

⇒



⇒

⇒

⇒

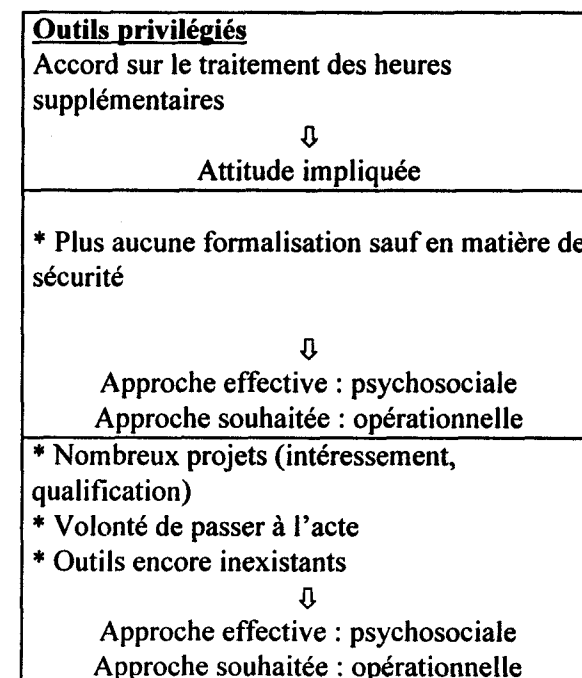


Figure 36 : ENTREPRISE B2

ENTREPRISE B3

Activité : Travaux publics

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. LES FACTEURS DE CONTEXTE

Les facteurs à effet direct

Conditions de travail : Le métier est un "**métier de nomade**" dans lequel les salariés sont amenés à se déplacer en permanence, en suivant les chantiers. L'ambiance propre à l'équipe n'en revêt que davantage un aspect fédérateur.

Les facteurs à effet indirect

Concurrence : La concurrence est **rude**, et les marges s'en trouvent réduites.

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 70 personnes

Caractéristiques internes : La qualité de l'**ambiance de travail** est ici érigée en principe de gestion. "On ne travaille bien qu'avec les gens que l'on aime bien".

2. LE CADRE DE LA GRH

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

Le droit du travail possède incontestablement son utilité dans le cadre d'une opérationnalisation **tactique** qui préserve les salariés d'abus qui seraient le fait de dirigeants atypiques, uniquement mus par le souci de pérenniser leur entreprise. La connaissance du droit du travail fournit ainsi les moyens de "charger son fusil" et d'infléchir les textes dans un sens favorable pour les salariés et la survie de l'entreprise.

Type de traitement

Interne avec partage des tâches entre le comptable et le personnel administratif.

Outils privilégiés

L'approche tactique de la gestion des obligations légales se traduit par l'institution au sein de l'entreprise de "contre-pouvoirs" informels susceptibles de "trancher" et d'arbitrer d'éventuels litiges entre les salariés et l'employeur, sans qu'il soit besoin d'avoir recours à des instances extérieures comme les prud'hommes par exemple.

L'attitude dominante est **impliquée**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

L'**affectation** des personnes se décide en fonction de l'intégration au groupe, en vertu de la règle qui veut que "les principes de la gestion des hommes sont corollaires de l'affectif". C'est ainsi qu'un ingénieur qui ne trouve pas sa place au sein d'une équipe sur un chantier, se voit déplacé, et à l'extrême amené à une "démission négociée".

La **gestion du temps de travail**, pour l'encadrement, est laissée à l'initiative de chaque collaborateur qui, même sur chantier, est libre de son temps de travail, la Direction sachant bien que le travail est toujours fait.

Au niveau des relations

Dans cette entreprise marquée par une culture qui valorise le ressenti et l'affectif, on ne s'étonnera pas d'observer une **communication interne fluide**, des relations interpersonnelles denses, et une structure de prise de décision faisant largement appel à la consultation de chacun, même si, en bout de course, le dirigeant est le seul à trancher.

Les pratiques de **représentation du personnel** traduisent pour leur part également une adaptation des textes à l'entreprise.

La Direction a jusqu'alors réussi à éviter l'implantation d'une organisation syndicale dans l'entreprise, considérant qu'"il est néfaste d'avoir un syndicat comme partenaire forcé", et que le combat pour la survie de l'entreprise risque d'en être "pollué".

En revanche, les délégués du personnel et le comité d'entreprise existent bel et bien, et ont été régulièrement élus. Ce qui peut sembler moins régulier, c'est leur fonctionnement puisque

"s'inspirant des lois Auroux" et cherchant à éviter "un carcan administratif", le dirigeant convoque "régulièrement" des réunions où "tout le monde se retrouve et où l'on débat de tout", ces échanges étant complétés au moins une fois par an et de façon plus conviviale par un dîner.

Type de traitement

On note une prise en charge par le **dirigeant**, qui garde la haute main sur l'affectation de "ses" hommes et les relations avec les partenaires sociaux.

Outils privilégiés

Il ne semble pas exister de véritable volonté de mettre en place des outils de gestion quotidienne dignes de ce nom.

Les seuls efforts suivis sont ceux qui concernent le maintien de relations "aménagées" mais consensuelles avec les représentants du personnel.

Approche préférentielle

L'approche préférentielle est psychosociale.

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

Dans la mesure où la démarche peut s'intégrer aux objectifs de l'entreprise, et où l'on peut montrer l'adéquation entre les capacités d'un individu et les exigences d'un chantier, l'entreprise B3 se révèle très à l'écoute des **aspirations individuelles**²⁶, dont elle considère la satisfaction comme un axe prioritaire pour son action.

Les **rémunérations**, ou plus précisément leur évolution, sont le domaine réservé où s'exerce le pouvoir de gestion du chef d'entreprise, qui reconnaît attribuer les augmentations "à la tête du client", tant il est vrai qu'il s'avère "particulièrement épineux d'affecter des objectifs individuels quantifiables".

Ceci étant, dommage pour celui qui n'est pas satisfait de son sort, car la tradition de l'entreprise veut que l'on n'aborde pas de soi-même la question du salaire. "Si on se sent exploité, on va ailleurs".

Type de traitement

La responsabilité opérationnelle de la gestion des hommes incombe au **dirigeant**.

²⁶ En matière de contenu de fonction, et non d'évolution des rémunérations.

Outils privilégiés

Les procédures de recrutement et d'évolution des personnes ne sont pas encore vraiment dans les rails. On assiste à ce jour à une **gestion au coup par coup**. En revanche un système d'entretiens annuels a été mis en place, il concerne tout le monde, mais n'a pas atteint encore un niveau professionnel : il n'existe pas de grille uniforme, et le contenu des entretiens est consigné sur le bloc du patron !

Approche préférentielle

L'approche préférentielle est psychosociale.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

La **réactivité est satisfaisante** et se concrétise par des décisions de gestion à caractère **tactique**, inspirées par le souci de prévenir les difficultés et préserver l'ambiance de travail²⁷. L'orientation affective l'est à proprement parler. On travaille avec des gens que l'on aime bien et en qui l'on a **confiance**.

²⁷ On citera par exemple les affectations en fonction de l'intégration au groupe.

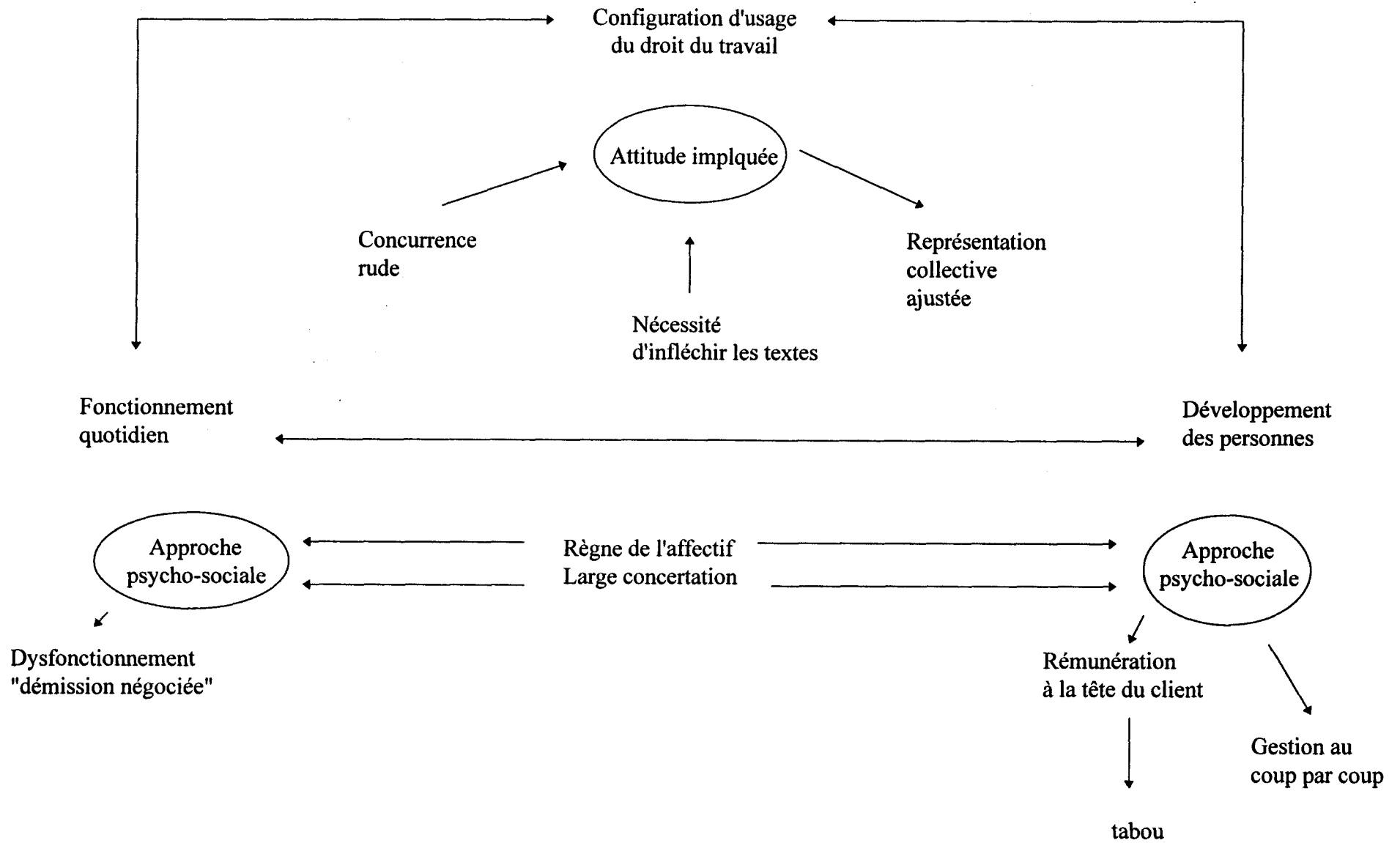


Figure 37 : ENTREPRISE B3

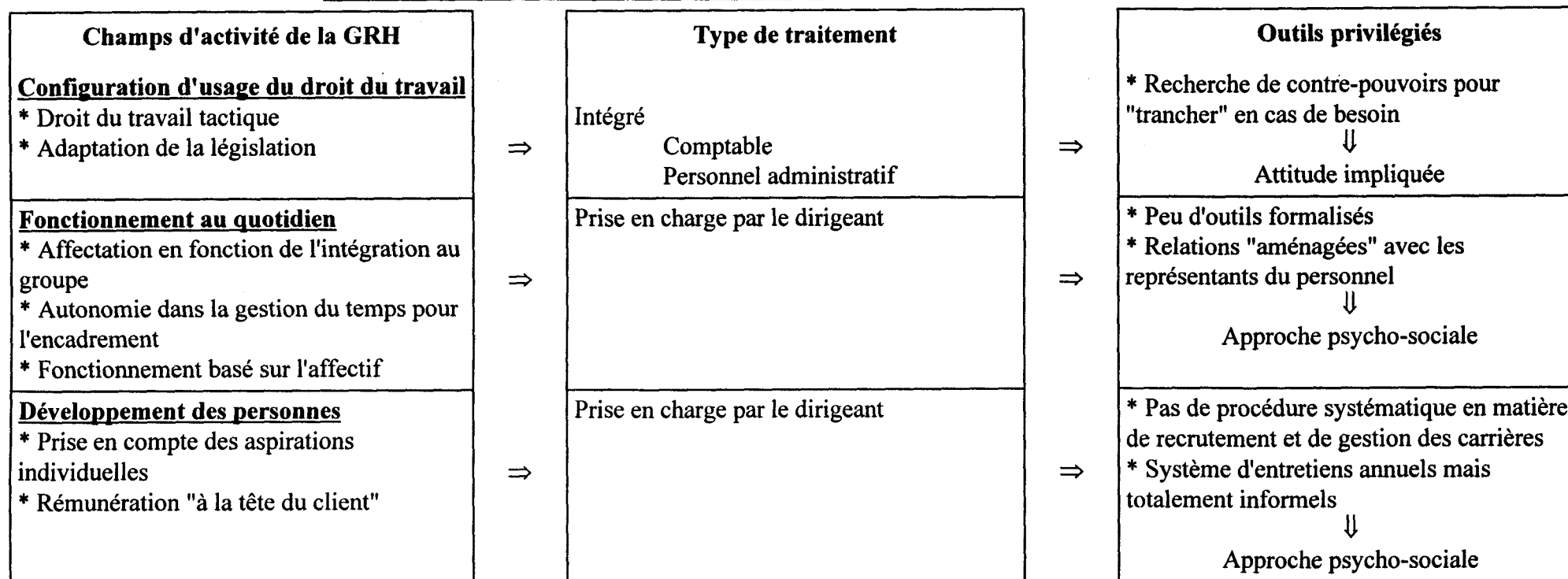
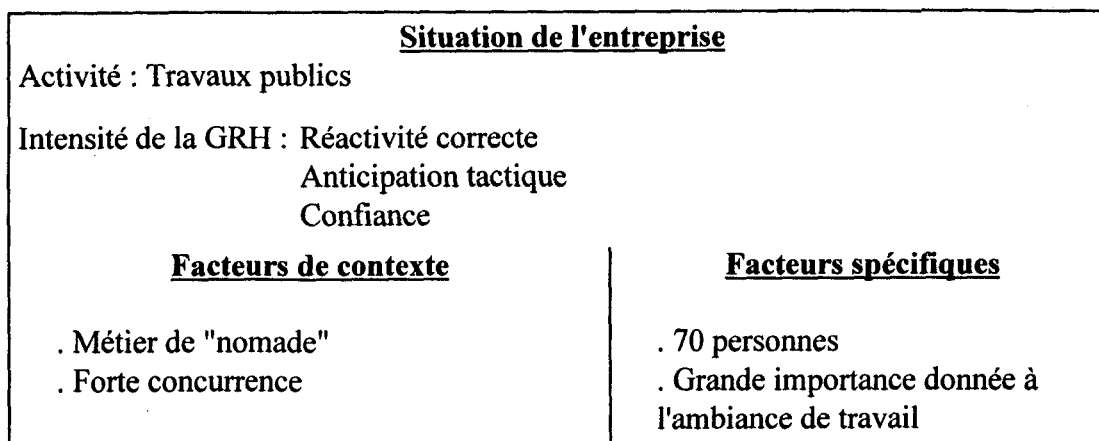


Figure 38 : ENTREPRISE B3

ENTREPRISE B4

Activité : Industrie de papier.

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. LES FACTEURS DE CONTEXTE

Les facteurs à effet direct

Conditions de travail : Comme de nombreuses entreprises du secteur d'activité, l'entreprise B4 travaille en continu.

Les facteurs à effet indirect

Activité : Le niveau d'activité est élevé.

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 100 personnes.

Caractéristiques internes : La gestion des hommes est reconnue par le dirigeant lui-même comme un paramètre fondamental de la gestion de l'entreprise. Précisons que, sensibilisé a priori par cette dimension de l'entreprise, il est membre depuis de nombreuses années de plusieurs organisations professionnelles engagées dans l'action vis à vis des pouvoirs publics, mais aussi dans la réflexion sur le rôle, la formation et la responsabilité des dirigeants de PME

2. LE CADRE DE LA GRH

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

La perception première du droit du travail est la neutralité : "c'est un paramètre intégré dans les décisions à prendre". Mais tout de suite après, le dirigeant reconnaît avoir une autre approche du droit du travail "c'est un outil, en fait un garde-fou, comme une ceinture de sécurité. Son intérêt est de protéger les salariés des débordements de certains dirigeants de PME, et du véritable culte de la personnalité qu'ils instaurent parfois".

Par ailleurs, l'évolution du droit du travail va globalement dans le bon sens, et offre à l'entreprise de plus en plus de possibilités de flexibilité. Le tout est de gérer la mise en place de ces évolutions de façon "suivie et mesurée".

Le problème est que certains dirigeants perçoivent "ces novations comme des brèches, et se jettent dedans" sans en anticiper les éventuels effets pervers.

Type de traitement

Le traitement est interne, réparti entre le comptable et le personnel administratif, le dirigeant s'occupant personnellement des relations avec l'Inspecteur du Travail.

Outils privilégiés

Puisque des marges de manœuvre existent, autant y avoir recours, et éventuellement les aménager au mieux des intérêts de l'entreprise. C'est ainsi que les recrutements sont réalisés quasiment dans tous les cas sous la forme de CDD ; la transformation en CDI n'étant envisagée que dans un second temps.

L'attitude dominante est **impliquée**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

L'ensemble de l'entreprise, y compris les services administratifs travaille en continu ; elle est organisée en 3 x 8. Le dirigeant insiste sur la rigueur et le suivi que ce fonctionnement rend nécessaire. Compte tenu des contraintes qui pèsent ainsi sur le personnel, force est de constater qu'il faut "davantage de contrôle que de persuasion".

Au niveau des relations

En dépit de ces contrôles mis en place parce qu'indispensables à une gestion efficace de l'entreprise, les relations internes sont satisfaisantes. La communication est considérée comme importante par une direction qui recherche un "**fonctionnement transparent**". De plus, le chef d'entreprise se flatte de "savoir s'intéresser aux gens. Il faut savoir écouter et regarder pour identifier le problème avant qu'il n'arrive".

Type de traitement

Sans déposséder l'encadrement de ses responsabilités en matière d'organisation quotidienne, le **dirigeant** de l'entreprise B4 **reconnait intervenir à tous les niveaux**.

Outils privilégiés

Mis à part le contrôle des temps de travail, les actions quotidiennes sont présentées comme "peu structurées".

Approche préférentielle

L'approche préférentielle reste psychosociale.

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

Dans cette entreprise, "il n'existe pas de principe de GRH, ... si ce n'est celui de **connaître le potentiel humain et de le faire évoluer**". A cet égard, la formation est promue au rang d'axe fort de la politique humaine.

Le système de rémunération est basé sur un fixe auquel s'ajoute une prime de production dont le calcul varie en fonction des métiers.

La participation légale constitue naturellement un complément éventuel, et la direction projette actuellement de lancer la pratique d'un intéressement.

Type de traitement

Le dirigeant insiste beaucoup pour que ce soit les **membres de l'encadrement** qui prennent la responsabilité de l'évaluation et de l'évolution de leurs collaborateurs. A lui revient le soin de superviser l'ensemble des opérations.

Outils privilégiés

La gestion du potentiel humain (détection et développement) repose d'une part sur une action quotidienne et informelle d'observation des comportements des individus, et d'autre part sur un système d'entretiens d'évaluation menés par les supérieurs hiérarchiques directs. Le contenu des entretiens porte essentiellement sur l'évolution du collaborateur dans l'entreprise, la question de la rémunération n'apparaissant que très secondairement.

L'approche privilégiée est ainsi plutôt opérationnelle.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

La **réactivité est réelle** et permet de relever des actions d'ordre tactique même si une coloration stratégique est bien présente²⁹.

L'entreprise B4 a **confiance** en son personnel et sait s'intéresser à lui.

²⁹ Et se manifeste au travers du projet d'intéressement et de la gestion des potentiels.

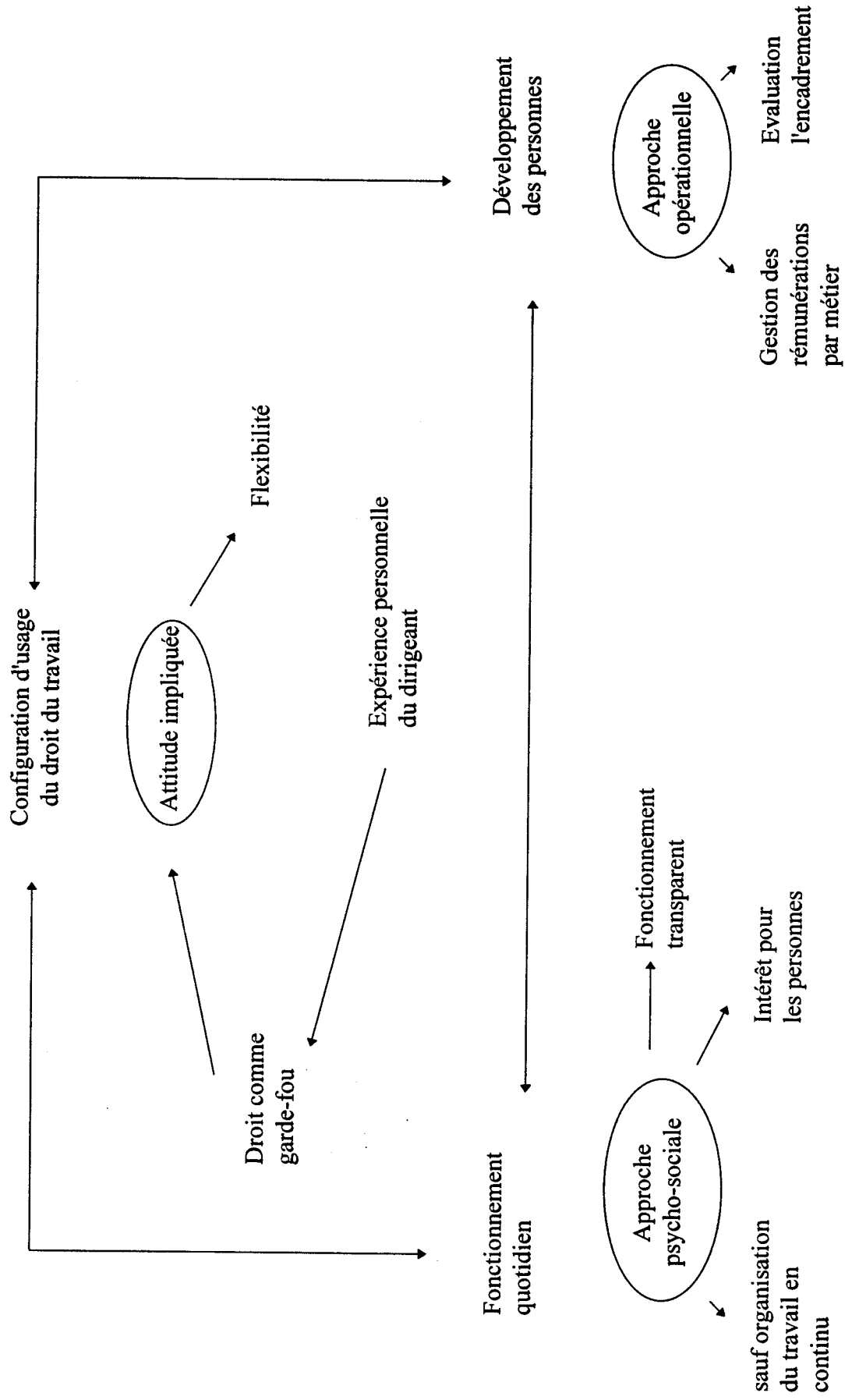


Figure 39 : ENTREPRISE B4

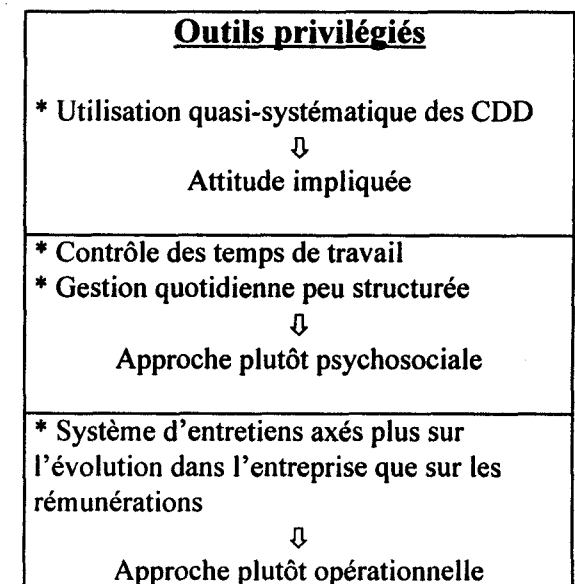
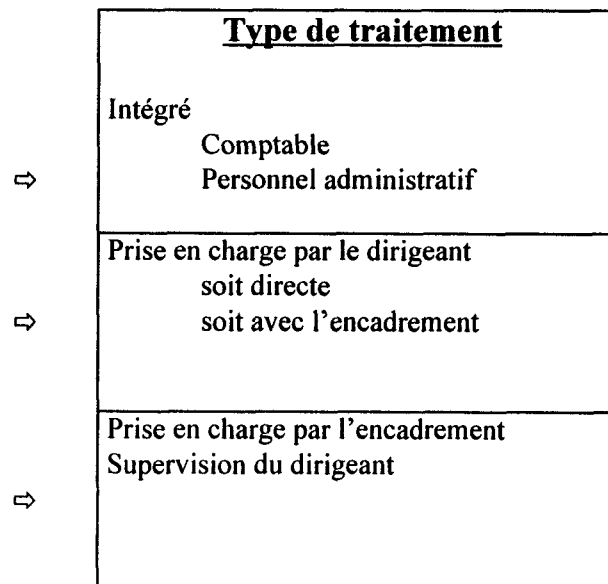
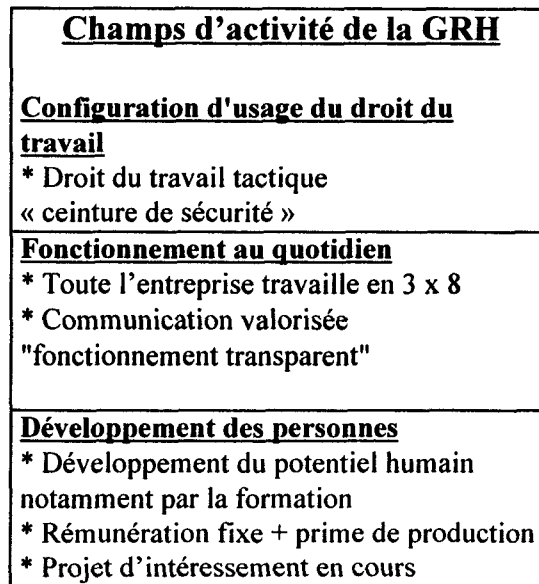
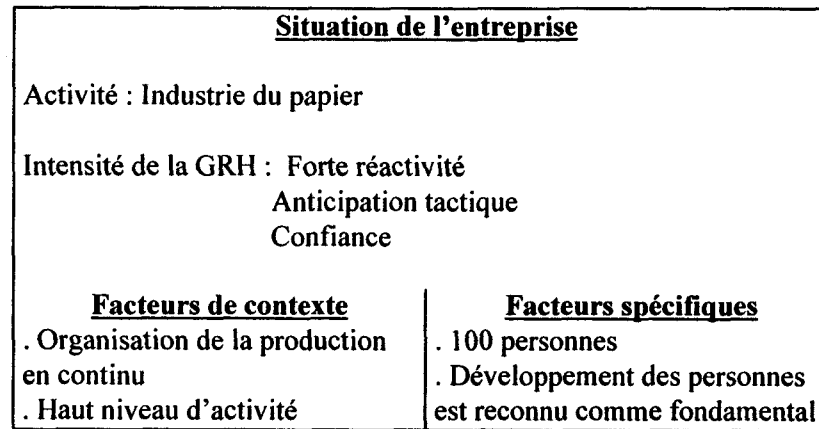


Figure 40 : ENTREPRISE B4

ENTREPRISE C1

Activité : Filature

1. LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

1.1. LES FACTEURS DE CONTEXTE

Les facteurs à effet direct

Une des caractéristiques marquantes de ce secteur d'activité concerne **les conditions reconnues comme difficiles** dans lesquelles le travail s'effectue. Les nuisances généralement mises en avant portent sur l'état général des locaux³⁰ et l'intensité du niveau sonore.

Dans le cas présent, ces conditions sont aggravées par la difficulté d'aménager de façon fonctionnelle un bâtiment ancien, construit en pleine ville sur plusieurs étages.

Les facteurs à effet indirect

Conjoncture : Le secteur est qualifié de "**secteur à problèmes**". La tendance est ancienne³¹ et aucun indicateur ne permet aujourd'hui de prédire un retournement.

Structure interne du secteur : Le secteur de la filature est caractérisé par une **organisation professionnelle forte**, rattachée elle-même à une structure fédératrice, le GRIT. Le syndicat professionnel joue un rôle moteur en matière d'information et de préconisations concernant le droit du travail et son application. "C'est le syndicat professionnel qui nous fait toucher du doigt les éléments positifs des textes".

1.2. LES FACTEURS SPECIFIQUES

Effectif : 85 personnes.

Historique : Entreprise familiale dirigée par 3 membres de la famille fondatrice.

³⁰ Manque de propreté lié à la présence de poussière.

³¹ En 25 ans, l'effectif de l'entreprise a chuté : il est passé de 500 à 85 personnes.

Caractéristiques internes : Un élément - positif - émerge des propos du dirigeant : c'est l'**attachement du personnel** pour l'entreprise.

Nous avons rencontré en la personne du P.D.G. de cette entreprise, un homme modeste et sans aucune forfanterie. Il sait bien que "si on ne quitte plus l'entreprise, ce n'est pas uniquement parce qu'on y est attaché, c'est surtout parce que la conjoncture l'empêche", mais il observe simplement que "les gens se sentent bien, le message passe bien". Il ne veut pas reconnaître que son charisme personnel y est pour quelque chose, mais parle plus volontiers de son âge, proche de celui de son personnel, de sa personnalité et de son "style de commandement".

2. LE CADRE DE LA GRH

2.1. LA CONFIGURATION D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL

A propos du droit du travail, une expression revient fréquemment dans la bouche de ce dirigeant : "nous sommes légalistes". Il se dit légaliste sur un plan général par rapport au droit du travail, car il a le souci de suivre l'évolution des textes et, dans un premier temps au moins, de les appliquer "tout simplement", sans obligatoirement chercher à aller au-delà³².

Légaliste, il dit l'être aussi par rapport à l'Inspection du Travail, même s'il considère que son image de marque qu'il qualifie de "peu brillante" est méritée. C'est vrai que durant une période les relations étaient tendues mais qu'elles sont, à présent, normalisées.

Mais au-delà de l'approche primaire, apparaît une vision.

"La loi ne sert pas vraiment d'outil, mais c'est un point de départ". En effet, face à des innovations législatives, il faut bien commencer par se référer aux textes et ensuite "on peut discuter dans l'espace de négociation laissé par la loi". Il existe en effet de multiples dispositions "dont on peut tirer quelque chose". Certes, il n'y a pas "d'exploration systématique", on attend que "l'occasion se présente", que le besoin se fasse sentir car les expérimentations sociales sont généralement dévoreuses de temps.

C'est sur le terrain particulier des relations paritaires que la perception du droit du travail prend une coloration nettement stratégique, notre interlocuteur nous ayant déclaré que "le fait syndical est très important car il désamorce les conflits, il permet au personnel d'être informé de la marche de l'entreprise. Même sous la barre de 50 salariés, je ferais tout pour garder un comité d'entreprise".

³² C'est ce qu'il appelle son "approche primaire".

Type de traitement

La gestion des obligations légales est **intégrée** à l'activité de l'entreprise et, à ce titre, assumée par le **comptable** et une partie du **personnel administratif**.

Outils privilégiés

Au rang des outils, nous avons déjà souligné la façon legaliste de concevoir les relations extérieures³³ engendrées par le respect des obligations légales.

L'entreprise C1 recourt fréquemment aux **diverses mesures d'incitation à l'emploi**, essentiellement pour les plus jeunes embauchés³⁴. Pour les autres, on note l'habitude quasi-systématique de renouveler la période d'essai.

L'attitude dominante est **proactive**.

2.2. LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

Au niveau de la structure

L'essentiel des réflexions a porté sur l'**organisation du temps de travail**. Les aménagements qui en résultent restent modestes, mais cependant évolutifs. A l'origine, il s'agissait de résoudre le problème embarrassant d'un absentéisme important. C'est ainsi que la prise de congés payés a été assouplie, et que l'ensemble des salariés a pu disposer à sa guise de la 5^e semaine de congés, ce qui a eu pour effet de limiter les absences de courte durée. Par ailleurs, et dans le même but, la durée hebdomadaire du travail dans l'entreprise est fixée à 40 heures, ce qui donne par semaine, un crédit d'une heure, cumulable et utilisable en fonction des besoins du personnel.

Le personnel ouvrier est assujéti à un horaire fixe , par équipe, (5 heures - 13 heures ou 13 heures - 21 heures). En revanche, le personnel administratif, la maîtrise et les cadres bénéficient d'un horaire "libre", selon l'expression maison, dont la mise en place a fait l'objet de bien des difficultés, compte tenu surtout de la réticence des cadres vis à vis de l'enregistrement automatique de leurs heures d'entrée et de sortie !

Bien que ce ne soit pas une préoccupation immédiate ni pour l'entreprise, ni pour les salariés, la direction envisage d'instaurer dans l'entreprise un Compte Epargne Temps destiné à permettre aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, et peut-être de

³³ Notamment avec l'Inspection du Travail.

³⁴ Leur insertion dans l'entreprise se faisant généralement sous la forme de contrat d'apprentissage ou de qualification.

diminuer encore le taux d'absentéisme.

Au niveau des relations

C'est par rapport à l'aspect relationnel dans la gestion quotidienne que le dirigeant aborde le thème du **paternalisme**, vis à vis duquel sa position est nuancée.

D'une part, en effet, il récuse un paternalisme qu'il juge "dépassé" et a causé, surtout dans la région, de nombreux abus. De l'autre, il revendique le caractère familial de son entreprise qui la différencie nettement d'une entreprise "gérée par des financiers".

C'est dans une entreprise familiale que l'on peut créer avec le personnel des relations de confiance, qui l'amène à intégrer que l'entreprise a des ressources limitées et qu'il convient donc de veiller à ne pas la mettre en péril.

C'est aussi dans une entreprise familiale qu'il est "plus facile de connaître tout le monde, d'instaurer des liens interpersonnels plus chaleureux, par exemple de prendre en stage les enfants du personnel".

Le dirigeant finit par admettre que ce comportement peut être qualifié de "paternaliste", mais qu'il s'agit là d'une "attitude réfléchie, humaniste", et donc d'un "paternalisme éclairé".

Les **relations sociales** revêtent dans l'entreprise C1 une importance particulière et traduisent un fonctionnement stratégique. Directement chargé des relations avec les partenaires sociaux, le dirigeant se félicite de la qualité des rapports qu'il entretient avec eux. "Chacun y met du sien. C'est notre chance". Pour illustrer ces propos, il relate l'exemple de la délégation unique du personnel qui, dans l'entreprise "est passée comme une lettre à la poste". Et avant la date et au-delà de l'esprit, puisque avant l'officialisation de cette disposition, la direction, à la demande des salariés, avait conclu un accord "acite" qui prévoyait une réunion unique, rassemblant comité d'entreprise et délégués du personnel, et accordait des heures de délégation supplémentaires. Le tout toléré avec bienveillance par l'Inspecteur du Travail !

Type de traitement

La gestion des hommes qui, selon le dirigeant, ne constitue pas son "unique pain quotidien", est assurée en **interne** :

- soit directement par le chef d'entreprise pour les questions relevant de l'encadrement,
- soit par le directeur d'usine pour le personnel ouvrier.

Outils privilégiés

Les **problèmes individuels** sont traités en direct et au cas par cas, avec l'interlocuteur

concerné³⁵. Les questions d'intérêt général font l'objet, aussi souvent que possible, **d'accords avec les représentants du personnel**.

Approche préférentielle

La position centrale qu'occupent les instances représentatives du personnel, caractérise une **approche juridico-institutionnelle**.

2.3. LE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES

Le caractère prévisionnel n'est pas présenté comme un axe fort de la gestion des hommes. Les décisions prises concernant le recrutement et les évolutions professionnelles (promotions, trajectoires professionnelles) sont davantage le fait de **la pression du besoin** que le fruit d'une planification rigoureuse. La **formation**, en revanche, reste un **domaine plus sensible**, sur lequel le dirigeant possède un avis modulé.

Il est fondamentalement réticent au principe de la prise en charge par l'entreprise des acquisitions de base considérant qu'en cela "l'entreprise prend de façon anormale le relais de l'Education Nationale". Ce qui ne l'empêche pas, face à la nécessité, d'organiser ce type de formation.

Il ne place pas sur ce même pied l'apprentissage jugé comme "l'une des meilleures formules pour l'entreprise et les jeunes", auquel il a largement recours car il y trouve "une logique". Pour le reste, la formation professionnelle à proprement parler, est un élément "important" de la GRH, mais complexe à gérer. En effet, s'il paraît évident qu'il faille dépenser son budget formation de façon intelligente, "c'est beaucoup plus difficile à faire qu'on pourrait le croire".

La résistance essentielle vient de ce que le personnel n'éprouve pas (ou refuse d'admettre) un besoin d'apprendre et exprime donc très peu d'attentes à caractère professionnel³⁶. Il faut alors déployer beaucoup d'imagination et de patience pour "vendre" les thèmes de formation entrant dans le cadre des préoccupations de l'entreprise.

³⁵ Selon les cas, il s'agit du dirigeant ou du directeur d'usine.

³⁶ La raison d'être de cette attitude, selon l'employeur, est que l'on a à faire à un personnel vieillissant.

Reste la question des rémunérations et des projets existants dans le domaine. Le système actuel de rémunération du personnel ouvrier repose sur un fixe auquel viennent s'ajouter deux primes différentes :

- une prime collective assise sur la production de l'équipe,
- une prime d'assiduité destinée à conforter la diminution du taux d'absentéisme.

Le chef d'entreprise est bien conscient que ce système n'est pas parfait mais il a jugé préférable d'instaurer une partie variable³⁷ qui "coupe la poire en deux "à savoir d'une part, consolide les progrès réalisés en matière absentéisme, et d'autre part, représente une incitation à la production qui sache néanmoins tenir compte des malfaçons.

Par ailleurs, si l'entreprise dispose naturellement, compte tenu de son effectif, d'un système de participation, la direction a le projet de proposer un accord d'intéressement, dont les modalités sont encore floues, mais pour lequel le moment semble opportun compte tenu du niveau de "maturité" que les salariés ont atteint en la matière.

Le dirigeant en veut pour preuve que le déblocage systématique des fonds de participation ne devient plus le seul réflexe considéré comme possible.

Type de traitement

La gestion prévisionnelle est dans cette entreprise régie sous le même mode que la gestion au quotidien, à savoir une **prise en charge par le dirigeant** assisté, le cas échéant, et selon le public concerné, par le directeur d'usine.

Outils privilégiés

La démarche de planification des ressources humaines est quasi-inexistante et se régle **au coup par coup**, le système de rémunération en place fonctionne sur la base **de calculs économiques simples** et la direction reste attachée à une **politique d'avantages non formalisés**³⁸, destinés à renforcer la satisfaction du personnel.

Approche préférentielle

On s'éloigne donc ici de l'approche juridico-institutionnelle dominante jusqu'alors pour se rapprocher d'une **approche psychosociale** privilégiant la prise en compte de la dimension humaine et le maintien d'un climat positif.

³⁷ Qui reste peu importante par rapport à la partie fixe.

³⁸ Nous avons déjà évoqué l'accueil en stage des enfants du personnel.

2.4. INTENSITE DE LA GRH

La **réactivité** se positionne à un **niveau correct**. On observe en effet que certaines trajectoires professionnelles (recrutements, promotions, formations) se décident encore "au coup par coup".

En revanche, une orientation stratégique du dirigeant se manifeste notamment par rapport au projet de mise en place d'un système d'intéressement. Néanmoins, les pratiques dominantes de la gestion des hommes s'articulent autour de préoccupations relevant du **domaine tactique**.

"La **confiance** règne" et les relations individuelles, collectives ou paritaires semblent saines et fructueuses.

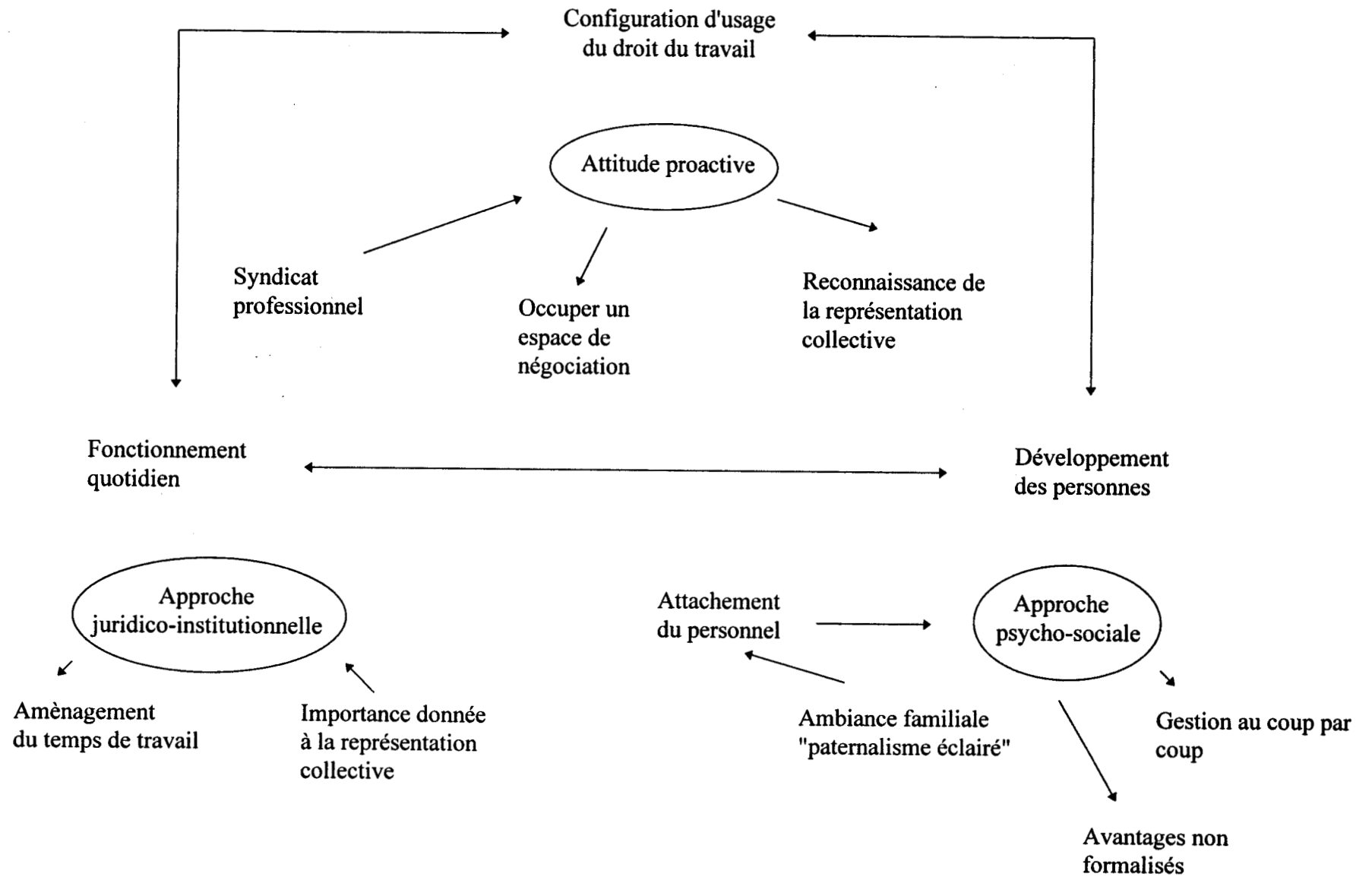
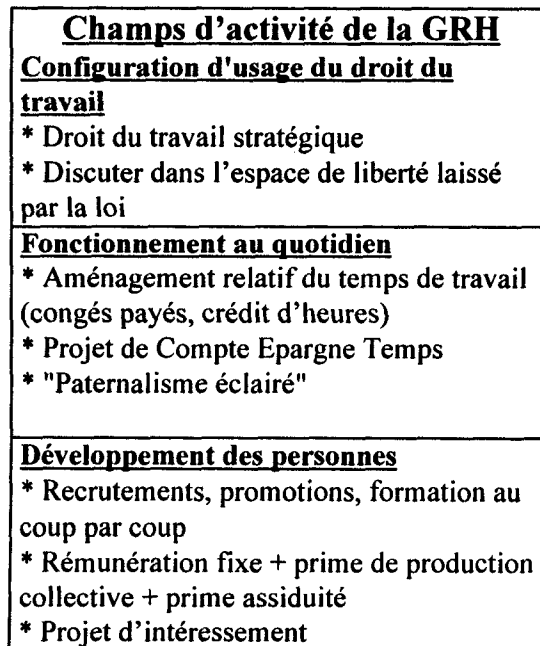
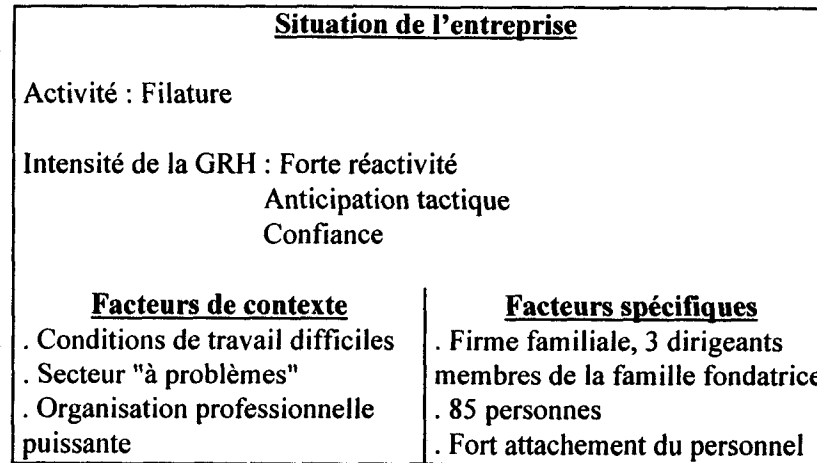


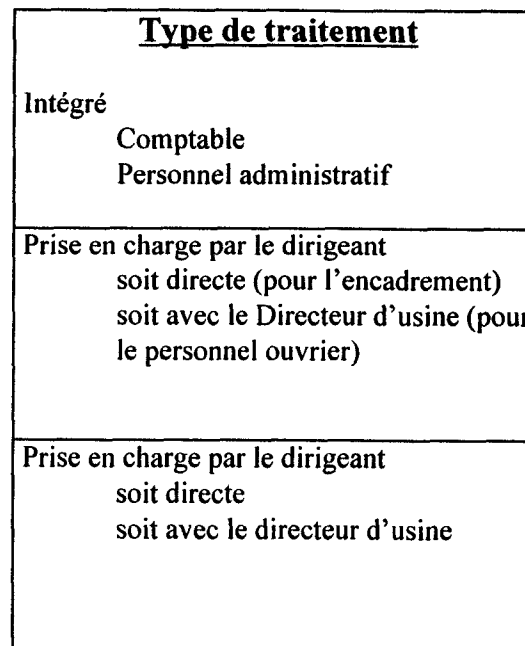
Figure 41 : ENTREPRISE C1



⇒

⇒

⇒



⇒

⇒

⇒

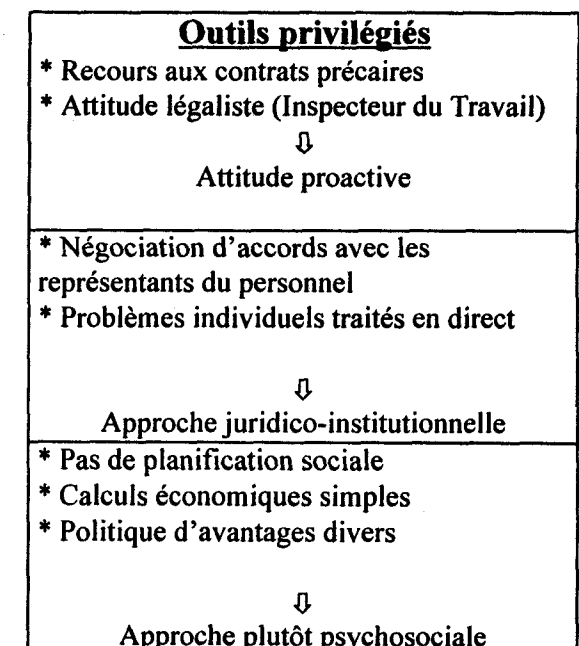


Figure 42 : ENTREPRISE C1

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Pour exploiter nos entretiens cliniques et révéler comment les configurations d'usage du droit du travail sont agencées par les dirigeants de PME, nous proposons un cadre d'analyse que nous voulons intégrateur.

Ainsi,

- il prend en compte les spécificités contextuelles et organisationnelles des entreprises appartenant à l'échantillon ;
- il montre les liens entre utilisation du droit du travail et pratiques de GRH ;
- il met en évidence les différents niveaux d'intervention du droit du travail : application des dispositions réglementaires, mais également instrument constitutif du fonctionnement quotidien de l'entreprise, et du développement des personnes ;
- il mêle contenus habituels et outils privilégiés de la GRH.

Nous avons observé et cherché à éclairer les pratiques des entreprises composant notre terrain.

Nous avons également décrit les façons de faire des dirigeants et tenté de décoder leurs logiques d'action.

Nous avons constaté que l'attitude de la neutralité vis à vis du droit du travail qui était apparue lors de l'enquête de repérage et de l'enquête élargie, n'est plus visible lors des entretiens cliniques, comme si elle ne constituait qu'un discours de façade.

Trois attitudes de base demeurent donc, du moins dans les cas étudiés, par rapport au droit du travail : l'attitude défensive, impliquée et proactive.

Par ailleurs, en matière de fonctionnement quotidien comme de développement des personnes, nous avons relevé des approches préférentielles qui varient en fonction des enjeux des dirigeants. On peut avancer la correspondance suivante : enjeu économique et approche opérationnelle, enjeu politique

et approche juridico-institutionnelle, enjeu relationnel et approche psycho-sociale.

L'enjeu du dirigeant peut bien sûr ne pas être constant en fonction du domaine de GRH envisagé. L'approche préférentielle évoluera de même.

La primauté de l'approche psycho-sociale, repérable au moins une fois dans la quasi-totalité des entretiens cliniques, semble bien conforme aux spécificités que nous avons mises en évidence concernant les PME, à savoir un fonctionnement peu formalisé et des relations inter-professionnelles directes.

CONCLUSION GENERALE

Plus ne suis ce que j'ai été,
Et plus ne saurais jamais l'être.

Clément MAROT

Les rapports entre droit et gestion en général, entre droit du travail et gestion des ressources humaines en particulier, manquent parfois de clarté.

L'objet de notre travail est donc d'apporter une contribution à l'analyse du processus de construction des configurations d'usage du droit du travail mises en œuvre par les dirigeants de PME dans leurs entreprises.

Pour ce faire, nous avons mené notre recherche en plusieurs étapes, dans le cadre global d'une méthodologie empirico-inductive.

Nous nous sommes d'abord intéressée à la réalité objective de la réglementation et aux modèles d'interprétation sous-jacents, proposés à la fois par des juristes et des gestionnaires.

Nous avons ensuite, lors d'une première approche empirique, confronté cette réalité objective et ces modèles avec les perceptions des dirigeants de PME.

Nous avons ainsi pu repérer les principales catégories de configurations d'usage du droit du travail.

Nous avons alors rapproché ces configurations et les perceptions dont elles sont issues des caractéristiques des dirigeants et de leurs entreprises, cherchant un premier niveau d'explication de la réalité.

Considérant que la complexité du réel n'était qu'imparfaitement restituée, nous avons opéré un détour par les sciences humaines afin de lester notre bagage théorique avant de revenir sur le terrain de la gestion.

Nous avons ainsi proposé un modèle de construction des configurations d'usage du droit faisant intervenir, entre réalité objective et perception des acteurs, des forces intermédiaires de structuration, qui recouvrent logiques d'action des dirigeants, choix managériaux et pratiques de GRH.

Nous allons maintenant présenter les conclusions de notre travail :

1^{ère} conclusion : La réalité juridico-institutionnelle n'en finit pas de se construire, aussi bien dans ses règles objectives que dans les interprétations qui en sont faites.

"Le Code du Travail a doublé de volume en dix ans".¹ Voilà qui résume bien le fait que le droit du travail est à la fois vivant et évolutif. Les dernières avancées observées confirment qu'il est partie intégrante d'un système juridique et politique global et qu'à ce titre il essaie de prendre sa part dans la lutte contre le chômage. On retrouve là le débat entre droit du travail et droit de l'emploi.

Il existe également un cadre juridico-institutionnel propre aux PME. Ce dernier est fondé sur le critère de l'effectif, qui apparaît comme prédominant et dans une logique plus économique que juridique. Les intérêts des petites structures sont ainsi préservés, au détriment parfois des droits des salariés.²

Par ailleurs, la construction constante de la réalité juridico-institutionnelle est aussi le fait de la double nature du droit du travail : à la fois externe et interne, étatique et conventionnelle. La dimension conventionnelle du droit du travail laisse ainsi à l'entreprise une marge de manoeuvre et un espace de liberté qu'elle va occuper et combler peu à peu grâce aux accords qu'elle peut conclure dans le cadre de la négociation collective.

Cette occupation de l'espace libre contribue à ouvrir le champ à des interprétations nouvelles. Peu à peu, le droit du travail n'est pas seulement étiqueté comme contraignant. On commence à admettre qu'il existe entre droit du travail et GRH un lien inévitable, ne serait-ce que parce que la gestion des hommes s'est édifiée sur un terrain défriché par le droit du travail. On en vient même à considérer le droit du travail comme un outil de gestion, dont la mobilisation va obéir à une stratégie plus ou moins active selon la maturité juridique de l'entreprise.

On veillera simplement, en instrumentalisant le droit du travail, à rester en deçà de la limite qui préserve sa finalité, laquelle rappelons-le, reste la justice.

¹ La Gestion du Social, bête noire des PME, Les Echos Management, 17 mai 1994.

² Nous rappelons qu'en-dessous de la barre des 11 salariés, il n'existe aucune représentation du personnel dans les entreprises.

2^{ème} conclusion : En matière d'utilisation du droit du travail, le pôle de l'acteur (perceptions et ressentis) compte au moins autant que le pôle de la réalité officielle (les textes).

Notre approche du terrain nous a donné l'occasion d'interroger, en deux temps, 141 dirigeants de PME. Nous avons ainsi pris du recul par rapport à la réalité officielle de la réglementation, en constatant que la manière d'appliquer les textes est en grande partie déterminée par la perception que les dirigeants ont du droit du travail. Cette perception, diversifiée, correspond à quatre attitudes possibles :

* Le droit du travail peut-être considéré comme une donnée de gestion et une exigence formelle. Le dirigeant manifeste là une attitude distanciée.

* Les contraintes qui pèsent sur le chef d'entreprise sont vécues comme autant d'atteintes à la liberté, et transforment le droit du travail en une menace institutionnelle ou opérationnelle. On aura affaire à une attitude défensive.

* La possibilité d'exploiter les textes dans le cadre d'applications "maison" fait du droit du travail en font un outil tactique. C'est l'attitude impliquée.

* Les occasions qu'offre le droit de faire évoluer le fonctionnement de l'entreprise en améliorant la GRH au moyen d'opportunités de gestion, c'est le droit stratégique qui détermine une attitude proactive.

Nous avons également observé qu'un même thème du droit du travail peut faire l'objet de perceptions diversifiées d'une entreprise à l'autre. Le seul dénominateur commun apparaît bien être l'état relatif de méconnaissance que les dirigeants ont de l'environnement juridique.

3^{ème} conclusion : On ne peut pas interpréter un usage du droit sans le repérer à travers des configurations spécifiques.

Sous-conclusion 1 : Ces configurations dépendent en partie des données organisationnelles des entreprises et des caractéristiques des dirigeants.

Nous avons étudié ces facteurs que nous qualifions de premier niveau au moyen d'un examen du champ de la PME et des typologies de dirigeants.

Nous avons ainsi relevé les critères qui apparaissent déterminants.

S'agissant des entreprises, ce sont la taille, l'activité, la structure, l'historique et la santé financière.

S'agissant des chefs d'entreprises, la formation, l'expérience et surtout l'attitude de base distinguent le dirigeant prospecteur, prêt à prendre des risques, du dirigeant défenseur, prudent.

Nous avons constaté l'incomplétude de ces facteurs de premier niveau pour expliquer le processus de construction des configurations d'usage du droit du travail. Nous nous sommes alors tourné vers les sciences humaines pour approfondir notre interprétation.

Sous-conclusion 2 : Le recours aux sciences humaines constitue une contribution fructueuse pour appréhender la complexité de la réalité organisationnelle.

Nous dégageons ainsi de l'analyse stratégique, l'intensité des postulats de liberté des acteurs et de rationalité limitée.

La puissance de l'économie des conventions est de nous faire garder à l'esprit que l'entreprise est un lieu où peuvent se manifester et coexister des mondes différents.

Les représentations sociales et l'explication qu'elles proposent de la construction de la réalité organisationnelle a enrichi notre compréhension du concept gestionnaire de logiques d'action.

Ces apports nous ont permis d'identifier des déterminants de second niveau qui, dans un jeu d'interactions permanentes, vont agencer les configurations d'usage du droit et leur donner vie.

Sous-conclusion 3 : Entre réalité objective de la réglementation et ressentis des acteurs, les configurations d'usage du droit du travail sont le produit de relations entre des forces structurantes.

Nous montrons que ces forces de structuration sont au nombre de trois : les logiques d'action des dirigeants, leurs choix managériaux et leurs pratiques de GRH.

Les logiques d'action des dirigeants "accordent" pour leur donner du sens les représentations de ces acteurs.

A l'égard du contexte juridico-institutionnel, nous voyons que les logiques d'action oscillent entre idéalisme et indifférence, d'une part, et évitement et pragmatisme de l'autre.

Les choix managériaux interprètent les logiques d'action des dirigeants et manifestent l'équilibre recherché par ces derniers entre leurs enjeux personnels, économiques, de pouvoir ou relationnels, et les objectifs qu'ils assignent à leurs entreprises.

Les pratiques de GRH font le lien entre modalités opératoires de la gestion des hommes et approches privilégiées des dirigeants en fonction de leurs enjeux.

4^{ème} conclusion (empirique) : La phase clinique nous a permis de révéler comment les dirigeants construisent et mettent en action leur configuration d'usage du droit du travail.

Ce processus de construction tient compte des facteurs de contexte propres à l'entreprise, de ses spécificités organisationnelles, des champs d'activité de la GRH et des outils qui leur donnent corps.

Nous avons remarqué que l'attitude distanciée, correspondant à la neutralité du dirigeant vis-à-vis du droit du travail, n'apparaît plus lors des entretiens cliniques, comme si elle ne constituait qu'une protection de façade.

Trois attitudes persistent donc, du moins dans les cas étudiés : l'attitude défensive, l'attitude impliquée et l'attitude proactive.

Nous avons également observé que les outils et les façons de procéder en matière de gestion des hommes varient effectivement selon les enjeux des dirigeants.

Rappelons que ces pratiques de GRH et ces approches déterminent pour partie l'usage du droit du travail.

Nous proposons un rapprochement entre approche opérationnelle et enjeu économique, approche juridico-institutionnelle et enjeu politique, approche psycho-sociale et enjeu familial et relationnel.

L'approche psycho-sociale émerge au moins une fois dans la quasi-totalité des entretiens cliniques. Elle correspond bien aux caractéristiques attribuées aux PME en matière de faible formalisation et de proximité des rapports humains³.

* *
*

Nous ne pouvons nous satisfaire de ces conclusions sans envisager d'aller au-delà et **formuler des propositions d'action**.

Rappelons pour ce faire nos questions de recherche :

1. Quelles sont les configurations observables par rapport à l'usage du droit du travail dans les PME ?
2. Quels sont les critères qui les fondent ?

Ce questionnement trouve son prolongement dans l'interrogation suivante :

Selon quels critères peut-on faire évoluer ces configurations ?

Il s'agit de voir si, par un travail sur les configurations, 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.

Nous pensons que oui.

Pour atteindre les configurations, il faut travailler sur les forces structurantes. Plusieurs leviers existent, selon que l'on fait porter les efforts sur les logiques d'action, d'une part, ou 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.

³ Toujours selon la réserve liée à l'échantillon.

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 ce faisant 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 arbitrera 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 disposition.

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 ⁴ 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

⁴ Bournois F, Relations industrielles, source de la performance économique et sociale de l'entreprise : le cas d'Alsachimie, 7^{ème} Congrès de l'AGRH, 1996.

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 Groux⁵ 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-dérégulation⁶ ou d'auto-réglementation⁷ 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.⁸

- 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.⁹

⁵ Amadiou JF et Groux G, Production de règles, "relation d'emploi" et performance économique, 7^{ème} Congrès de l'AGRH, 1996.

⁶ Côme T et Rouet G, op. cit.

⁷ Supiot A, Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise, Droit social, mars 1989.

⁸ Hallaire Y et Firsirotu ME, L'entreprise stratégique, penser la stratégie, Gaétan Morin Editeur, 1993.

⁹ Côme T. et Rouet G, op. cit.

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...).¹⁰

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 lobbying¹¹ 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.

Duverger¹² 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 ;

¹⁰ L'Associatin des Moyennes et Petites Entreprises Essor PMI envisage même que ces secrétariats sociaux soient financés conjointement par les entreprises et l'URSSAF qui verrait son travail simplifié.

¹¹ Côme et Rouet, op. cit.

¹² Duverger M, Sociologie politique, PUF, 1968.

* 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 membres¹³ 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".

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 Bodin¹⁴ 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

¹³ Dughera J, Lenoir C, Ricochon M et Triomphe T, L'inspection du travail en quête d'une nouvelle légitimité, Droit social, février 1993.

¹⁴ Bodin RP, Les lois sociales dans les PME : l'influence des réseaux locaux, Travail et Emploi, 32, 1987.

voit donc qu'un acteur commun, même externe, peut conduire à unifier des comportements internes à plusieurs entreprises.

Concernant le poids des réseaux locaux, Sarnin¹⁵ 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 Nebenhaus¹⁶ 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

* *
*

Notre travail n'est pas exempt de limites qui tiennent à quatre facteurs principaux.

1 : l'interdisciplinarité. Si l'interdisciplinarité constitue une richesse, en permettant de prendre en compte des approches différentes et complémentaires, elle est aussi source de difficultés, sur le plan de l'accumulation et de l'organisation des connaissances.

Nous avons vécu des tiraillements.

2 : la méthodologie. Nous admettons volontiers que la taille de notre échantillon, dans le cas de notre étude clinique, ne nous autorise pas à prétendre à la représentativité.

Par ailleurs, nous savons que le problème d'une recherche qualitative réside dans la validation de ses résultats. Nous y avons prêté une grande attention mais cette validation reste partielle.

3 : l'articulation des modèles théoriques. Prendre de la hauteur de vue vis-à-vis des modèles théoriques pour en exploiter la dynamique explicative n'a pas toujours constitué pour nous un exercice évident. La force de notre argumentation en a sans doute pâti.

4. : les perspectives d'évolution. Nous avons avancé qu'il est possible de faire évoluer la manière dont le droit du travail est perçu et utilisé. Nous avons proposé quelques pistes pour y parvenir. Cependant, beaucoup reste à construire. Nous reconnaissons qu'il s'agit là d'une autre recherche.

¹⁵ Sarnin P, Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de GRH en PME, 5^{ème} Congrès de l'AGRH, 1994.

¹⁶ Nebenhaus D, Stratégie sociale et gestion de la flexibilité dans les PME, 1^{er} Congrès de l'AGRH, 1990.

BIBLIOGRAPHIE

ABRIC JC, L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique, in **GUIMELLI C**, *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994.

ADIZES I, L'ère du travail en équipe, Les Editions d'Organisation, 1980.

AJZEN I et FISHBEIN F, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood cliffs, Prentice Hall, 1980.

ALLISON GT, *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*, Boston Little Brown, 1971.

ALLIX-DESFAUTAUX A, *Triangulation : vers un dépassement de la querelle qualitatifisme, quantitativisme*, Les cahiers de Gestion de Basse-Normandie, 1995.

AMADIEU JF et GROUX G, *Production de règles, "relation d'emploi" et performance économique*, 7^e Congrès de l'AGRH, 1996.

AMBLARD H, BERNOUX P, HERREROS G et LIVIAN YF, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 1996.

ANTOMATTEI Ph, *A propos du développement de la négociation collective*, Droit social, février 1997.

ANTONA JP, COLIN P et LENGART F, *La responsabilité des cadres et dirigeants dans le monde des affaires*, Dalloz, avec le soutien de la fondation HEC, 1996.

ASSOCIATION VILLERME, *La loi Madelin et le Code du Travail à contre-courant, une menace qui devrait pourtant rester sans effet*, Droit Social, juillet / août 1994.

- AUBERT N, GRUERE JP et JABES J**, Management : aspects humains et organisationnels, PUF, 1992.
- AUBRY JM et DRAGO R**, Traité du contentieux administratif, 1984.
- AUDET M**, Plasticité, instrumentalité et réflexivité, in **COSSETTE P**, *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université de Laval, Eska 1994.
- AUVERGNON P**, Contrôle étatique, effectivité et ineffectivité du droit du travail, *Droit Social*, juin 1996.
- AVENIER MJ**, "Méthodes de terrain" et recherche en management stratégique, *Economies et Sociétés*, n° 14, 1989.
- BACHELET C**, GRH et Communication interne : quelle place dans les préoccupations des dirigeants de PMI, *Gestion* 2000, 1, 1995.
- BARON X.**, L'aménagement du temps de travail : un outil de gestion, *Revue Française de Gestion*, juin 1983.
- BARRY B**, Human and organizational problems affecting growth in the smaller enterprise, *Management International Review*, 20 (1), 1980.
- BARTHELEMY J**, La négociation collective, outil de gestion de l'entreprise, *Droit Social*, 1990.
- BARTHELEMY J**, L'entreprise individuelle, Rapport au Conseil Economique et Social, 1993.
- BATESON G**, La nature et la pensée, Editions du Seuil, 1984.
- BAUER M**, Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille, InterEditions, 1993.
- BAYAD M**, La gestion des effectifs dans les petites et moyennes entreprises industrielles : quelques éléments de réflexion, 2^e Congrès de l'AGRH, 1991.
- BAYAD M**, Internationalisation de la PME et pratiques de gestion des ressources humaines, 3^e Congrès de l'AGRH, 1992.
- BAYAD M, NEBENHAUS D**, Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, 4^e Congrès de l'AGRH, 1993.

BAYAD M, NEBENHAUS D, Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.

BAYAD M, MAHE DE BOISLANDELLE H, NEBENHAUS D et SARNIN P, Paradoxe et spécificités en petites et moyennes entreprises, *Gestion* 2000, 1, 1995.

BEAUCOURT C, La dimension symbolique des configurations organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, janvier / février 1996.

BELIER G, Représentation des salariés dans les PME, Rapport au Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, 1990.

BELORGEY JM, Vous avez dit législation sociale ?, *Droit Social*, juin 1994.

BERGER P et LUCKMANN T, La construction sociale de la réalité, Editions Méridien, Klincksieck, 1986.

BERNOUX P, La sociologie des organisations, Editions du Seuil, 1990.

BERNOUX P et HERREROS G, Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoirs, *Gestion* 2000, 6, 1993.

BODIN RP, Les lois sociales dans les PME : l'influence des réseaux locaux, *Travail et Emploi*, 32, 1987.

BOISSONNAT J, Le travail dans vingt ans, Rapport du Commissariat Général du Plan, Editions Odile Jacob, 1995.

BOLTANSKI L et THEVENOT L, De la justification, les économies de la grandeur, Gallimard, 1992.

BONNECHERE M, Les tendances à la déréglementation et leur incidence sur la théorie des sources en droit du travail, *Droit Social*, janvier 1990.

BORENFREUND G, Le droit du travail en mal de transparence ?, *Droit Social*, mai 1996.

BOUCHARD T, Unobtrusive measures : an inventory of uses, *Sociological Methods and Research* n° 4, 1976.

BOUDON R, Effets pervers et ordre social, PUF, 1977.

BOURDIEU P, La distinction, Editions de Minuit, 1980.

BOURDIEU P, Choses dites, Editions de Minuit, 1987.

BOURDIEU P, Espace social et pouvoir symbolique, Editions de Minuit, 1987.

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.

BOUSEZ F et MOREAU M, Performance et relations individuelles de travail, 7^e Congrès de l'AGRH, 1996.

BRABET J, Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?, Recherche et applications en Marketing, Volume 3 n° 1, 1988.

BRABET J, Repenser la GRH ?, Economica, 1993.

BRABET J et BOURNOIS F, "Les connaissances en GRH" in Repenser la GRH ?, Brabet J, Economica, 1993.

BRECHET JP, Pour une analyse stratégique adaptée à la PMI, Revue Française de Gestion, juin / juillet / août 1990.

BURGELMAN RA et SAYLES LR, Les intrapreneurs, Mac Graw Hill, 1987.

CALORI R, JOHNSON G et SARNIN P, Schémas de référence des dirigeants : comparaison France - Grande-Bretagne, in *Perspectives en Management stratégique*, NOËL A, Economica, 1993.

CAMPBELL DT et FISKE DW, Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, Psychological Bulletin, volume 41 n° 2, 1959.

CANDAU P, Pour une taxinomie de l'hypofirme, Revue d'Economie Industrielle n° 16, 1981.

CARRIER C, Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises, Revue Française de Gestion, septembre / octobre 1993.

CASSON M, L'entrepreneur, Economica, 1991.

CAZAL D, Les épistémologies constructivistes, IAE de Lille, 1996.

CHAFFEE EE, Three models of strategy, Academy of Management Review, 1985.

CHAIGNEAU Y, Enjeux de la négociation collective, Documentation française, 1988.

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS, Propositions pour une réglementation sociale non pénalisante pour les PME, juillet 1993.

CHANLAT JF, L'individu dans l'organisation, Eska, 1990.

CHEVRIER J, La spécification de la problématique, Economie et sociétés, n° 14, 1989.

CLIQUET G, Pratiques de recrutement dans les petites entreprises, Les Cahiers de gestion de Basse-Normandie, 1992.

CNPF, Les effets des seuils d'effectifs de l'entreprise, Direction Générale des Affaires Sociales, 1984.

COFFINEAU M, Les lois Auroux, dix ans après, Rapport au Premier Ministre, Documentation française, 1993.

COME T et ROUET G, Les stratégies juridiques des entreprises, Vuibert, 1997.

COHEN L et MANION L, Research methods in education, Croom Helm Ltd, 1980.

COHEN M, La réduction "négociée" des avantages des salariés, Droit Social, janvier 1996.

COHEN M, L'application des nouvelles dispositions relatives à la représentation du personnel, Droit Social, février 1994.

COIN G, Politique Contractuelle : l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995, Droit Social, janvier 1996.

CORCUFF P, Les Nouvelles Sociologies, Collection 128 Nathan, 1995.

COURET A et IGALENS J, L'audit social, Que sais-je ?, 1994.

CROZIER M et FRIEDBERG E, L'acteur et le système, Seuil, 1977.

CROZIER M, Etat modeste, Etat moderne, Editions du Seuil, 1987.

d'AMBOISE G et BOUCHARD S, De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Université de Laval, 1990.

d'AMBOISE G et GARAND D, Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, Gestion 2000, n° 1, 1995.

DARES, Relations sociales en entreprise : le point de vue des employeurs, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, 1994.

DAUBERVILLE B, GILBERT P et PIGEYRE F, Les sciences humaines dans l'entreprise, Economica, 1996.

DAUNAIS JP, L'entretien non directif, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion n° 14, 1989.

de CARLO L, Un tour dans l'atelier du chercheur-bricoleur, in *Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines*, IAE de Lille, mars 1996.

del SOL M, La délégation unique du personnel : portée d'une réforme, Droit Social, février 1995.

DENZIN N, Sociological methods, a sourcebook, Aldine Publishing Company, 1978.

DERVAUX C, La représentation du droit social chez les dirigeants de PME, Mémoire de DEA, IAE de Lille, 1993.

DESREUMAUX A, Stratégie, Dalloz, 1993.

DESREUMAUX A, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue Française de Gestion, janvier / février 1996.

DOLY JP et MONCONDUIT F, L'entreprise entre contrainte et liberté, Editions l'Harmattan, 1995.

DOROY F, La vérité sur le faux travail indépendant, Droit Social, juillet / août 1995.

DROIT SOCIAL, Faut-il brûler le Code du Travail, Colloque de 1986.

DUBAR C, La socialisation, Armand COLIN, 1989.

DUCHENEAUT B, Les dirigeants de PME, Maxima, 1996.

DUGHERA J, LENOIR C, RICOCHON M et TRIOMPHE C, L'Inspection du Travail en quête d'une nouvelle légitimité, Droit Social, février 1993.

DUPEYROUX JJ, Liberté, égalité, fraternité et droit du travail. Quelques questions, Droit Social, janvier 1990.

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.

ELIAS N, Contribution à la sociologie de la connaissance, Fayard, 1993.

ENREGLE Y, Du conflit à la motivation : la gestion sociale, Editions d'Organisation.

ENRIQUEZ E, L'organisation en analyse, PUF, 1992.

ETTINGER JC, Le profil psychologique du créateur d'entreprise, Revue Française de Gestion, juin 1983.

FABI B et GARAND D, La gestion des ressources humaines, in Julien PA (dir), Les PME Bilan et perspectives, GREPME, Economica, 1994.

FAYOL H, Administration industrielle et générale, Dunod, 1918.

FLAMENT C, Pratiques et représentations sociales, in BEAUVOIS, JOULE et MONTEUIL, *Perspectives cognitives et conduites sociales I. Théories implicites et conflits cognitifs*, Cousset, DelVal, 1987.

FOUREZ G, La construction des sciences, De Boeck Université, 1992.

FRANCFORT I, OSTY F, SAINSAULIEU R, et UHALDE M, Les mondes sociaux dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, 1995.

FREDY A, La justice et l'équité des sanctions. Le droit du travail contribue-t-il à une GRH plus juste et plus équitable ?, 6^e Congrès de l'AGRH, 1995.

FREDY A, La discipline, outil de gestion, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.

FRIEDBERG E, Les quatre dimensions de l'action organisée, Revue française de sociologie, 33, 1992.

FRIEDBERG E, Le pouvoir et la règle, Seuil, 1993.

GADREY J, GALLOUJ C et GALLOUJ F, Manager le conseil, Mc Graw, Hill, 1992.

GALAMBAUD B et MICHEL S, Un grand classique du théâtre d'entreprise : l'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 1, 1991.

GARAND D, Synthèse des pratiques d'acquisition des RH réellement appliquées en PME, 3^e Congrès de l'AGRH, 1992.

GARAND D et FABI B, Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel, 2^e Congrès de l'AGRH, 1991.

GARAND D et FABI B, Les pratiques de conservation des ressources humaines en PME, 4^e Congrès de l'AGRH, 1993.

GARFINKEL H, Studies in Ethnomethodology, Englewoods Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1967.

GARTNER WB, Who is an entrepreneur ? is the wrong question, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer 1989.

GATEWOOD E, SHAVER K et GARTNER W, A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation, Journal of Business Venturing, 10, 1995.

- GAUZENTE C**, Grounded theory et techniques d'analyse de contenu : comparaison et illustration, 13^e Journées Nationales des IAE, 1996
- GAVINI C**, Les deux temps de la relation entre droit social et GRH, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.
- GAVINI C**, Vers une régulation juridique de l'emploi ? La négociation et l'application des accords de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), Thèse de doctorat, Ecole Normale Supérieure, 1996.
- GERVAIS M**, Pour une théorie de l'organisation PME, Revue Française de Gestion, mars / avril 1978.
- GHIGLIONE R et MATALON B**, Les enquêtes sociologiques : théories et pratiques, Armand Colin, 1978.
- GIDDENS A**, La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration, PUF, 1987.
- GIRIN J**, Quel paradigme pour la recherche en gestion, Economies et Sociétés, octobre-décembre 1981.
- GIRIN J**, L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, Ecole Polytechnique, Centre de recherche en Gestion, 1989.
- GLASER B et STRAUSS A**, Discovery of substantive theory : a basic strategy underlying qualitative research, American Behavioral Scientist n° 8, 1965.
- GLASER B et STRAUSS A**, La production de la théorie à partir des données, Enquête, 1, 1995.
- GOMEZ PY**, Qualité et théorie des conventions, Economica, 1994.
- GRAWITZ M**, Méthodes des sciences sociales, Dalloz, 1990.
- GRUERE JP**, Attitudes et changements d'attitudes, in AUBERT N, GRUERE JP et JABES J, *Management : aspects humains et organisationnels*, PUF, 1992.
- GUILLET A**, L'entretien, Armand Colin 1991.

- GUIMELLI C**, Transformations des représentations sociales, pratiques nouvelles et schèmes cognitifs de base, in *Structures et Transformations des Représentations Sociales*, Delachaux et Niestlé, 1994.
- HALLAIRE Y et FIRSIROTU ME**, L'entreprise stratégique, penser la stratégie, Gaétan Morin Editeur, 1993.
- HAYEK F**, Droit, législation et liberté, PUF, 1980.
- HELLRIEGEL D, SLOCUM JW et WOODMAN RW**, Management des organisations, De Boeck Université, 1992.
- HESS D**, La gestion préventive de l'emploi en PMI, IAE de Lille, 1987.
- HUBERMAN M**, Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative, Education et Recherche, Volume 3, 1981.
- HUFF AS**, Mapping Strategic Thought, John Wiley, 1990.
- JABES J**, Perception sociale et attributions, in AUBERT N, GRUERE JP et JABES J, *Management : aspects humains et organisationnels*, PUF, 1992.
- JAVILLIER JC**, Négociations et accords d'entreprise en matière de rémunération, Colloque de Droit Social, 1987.
- 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.
- JODELET D**, Les représentations sociales, PUF, 1989.
- JOHNSON G**, Rethinking incrementalism, Strategic Management Journal, 1988.
- JOURNE B**, L'opportunisme méthodologique : mettre la méthode au service des idées in *Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines*, IAE de Lille, mars 1996.

JULIEN PA et MARCHESNAY M, La petite entreprise : principes d'économie et de gestion, Vuibert, 1988.

JULIEN PA, Les PME Bilan et Perspectives, Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME, Economica, 1994.

JUNG CG, Types psychologiques, Georg Editeur, 1986.

KELLEY H, Attribution theory in social psychology in Levine, Nebraska Symposium of Motivation, University of Nebraska, 1967.

KOENIG G, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, novembre 1993.

LAROCHE H et NIOCHE JP, L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue Française de Gestion, juin / juillet / août 1994.

LAROQUE M, Présentation introductive de la loi du 11 février 1994 relative à l'initiative et à l'entreprise individuelle, Droit Social, juillet / août 1994.

LASSEGUE P, Qu'est-ce que la gestion ? Tout. Qu'a-t-elle été jusqu'à présent ? Rien. Que veut-elle devenir ? Quelque chose, Mélanges Pierre VIGREUX, 1981.

LAUFER J, Comment on devient entrepreneur, Revue Française de Gestion, novembre 1975.

LAURIOL J, Décision et action stratégique, les apports de l'approche socio-cognitive, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 17.

LEGER C, Le rôle du dirigeant en moyenne entreprise, IAE de Caen, Basse-Normandie, 1996.

LEMOIGNE JL, Les épistémologies constructivistes, PUF, 1995.

LE NY OM, Impact de l'environnement externe et interne sur la définition des politiques de gestion des ressources humaines dans les PME, 3^e Congrès de l'AGRH, 1992.

LIAISONS SOCIALES, Les seuils d'effectif en droit social, mars 1988.

LIAISONS SOCIALES / SCIENCES PO FORMATION, Le juge et l'entreprise, Colloque, janvier 1996.

LIOUVILLE J et BAYAD M, Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion* 2000, 1, 1995.

LIVET P, Théorie de l'action et conventions, in **QUERE**, *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Editions, 1993.

LIVIAN YF, Introduction à l'analyse des organisations, *Economica*, 1995.

LORRAIN J et DUSSAULT S, Les entrepreneurs : profil psychologique et comportement de gestion, *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 2 (1), 1986.

LOUART P, PME et logiques sociales, IAE de Lille, 1983.

LOUART P, Les PME compétitives au moyen ou en dépit de leurs gestions sociales ?, IAE de Lille, 1983.

LOUART P, Les artisans et la gestion du personnel, *Les Cahiers de la recherche*, IAE de Lille, 1984.

LOUART P, Pour un développement des petites entreprises à partir des aides institutionnelles, Editions Angeli, 1988.

LOUART P, Les dirigeants et leurs logiques sociales, *Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille*, 1990.

LOUART P, *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles, 1993.

LOUART P, Succès de l'intervention en GRH, Editions Liaisons, 1995.

LOUART P, L'apparente révolution des formes organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, janvier / février 1996.

LOUART P, Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies, in *Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines*, IAE de Lille, 1996.

LOUART P et BEAUCOURT C, Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants, *Gestion* 2000, n° 1, 1995.

LUGINBUHL J, CROWE D et KATHAN J, Causal attribution for success and failure, *Journal of personality and social psychology*, 31, 1975.

LYON-CAEN G, PELISSIER J et SUPIOT A, Droit du travail, Dalloz, 1994.

LYON-CAEN G, Critique d'une critique critique, *Droit Social*, juillet / août 1994.

LYON-CAEN G, Où mènent les mauvais chemins ?, *Droit Social*, juillet / août 1995.

MADDI SR, *Personality Theories : A Comparative Analysis*, Dorsey, 1980.

MAHE DE BOISLANDELLE H, Gestion des Ressources Humaines dans les PME, *Economica*, 1988.

MAHE DE BOISLANDELLE H, Améliorer la gestion du personnel dans les PME, *Revue Française de Gestion*, mars / avril / mai 1988.

MAHE DE BOISLANDELLE H, Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME, 4^e Congrès de l'AGRH, 1993.

MAHE DE BOISLANDELLE H, Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.

MARCH JG et SIMON HA, *Les Organisations*, Dunod, 1964.

MARCHESNAY M, *La stratégie*, Chotard et Associés, 1986.

MARCHESNAY M, PME, stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, septembre / octobre 1993.

MARCHESNAY M, Le management stratégique, in JULIEN PA (dir), *Les PME, Bilan et Perspectives*, GREPME, *Economica*, 1994.

MARCHESNAY M, La convention, un outil de gestion ?, *Revue Française de Gestion*, n° 112, janvier / février 1997.

- MATTEOLI J**, Les obstacles structurels à l'emploi, Rapport au Premier Ministre, 1993.
- MAYNIAL C et P**, Le statut de conseiller du salarié : le début de la "longue marche" vers la représentation du personnel dans les PME, Droit Social, janvier 1994.
- MERTON R**, Eléments de théorie et de méthode sociologique, Montfort, 1983.
- MICHELAT G**, Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie, Revue Française de Sociologie, n° 16, 1975.
- MINTZBERG H**, Strategy-making in three modes, California Management Review, 16/2, 1973.
- MINTZBERG H**, An emerging strategy of "direct" research, Administrative Science Quarterly, 1979.
- MINTZBERG H**, Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, 1982.
- MOLINER P**, La représentation sociale comme grille de lecture, Thèse de Doctorat de l'Université de Provence, 1988.
- MOLINER P**, Images et représentations sociales. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales, Presses Universitaires de Grenoble, 1996.
- MORGAN G**, Images de l'organisation, Editions Eska, 1989.
- MORIN E**, Introduction à la pensée complexe, ESF, 1990.
- MORIN ML**, Le Conseil constitutionnel et le droit à la négociation collective, Droit Social, janvier 1997.
- MOSCOVICI S**, La psychanalyse, son image et son public, PUF, 1976.
- MOSCOVICI S**, Psychologie sociale, PUF, 1984.
- MOSCOVICI S**, L'ère des représentations sociales, in DOISE et PALMODAN, *L'étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé, 1986.

MOURET B, Les représentations sociales : un outil d'aide à la gestion des ressources humaines, Actes du 4^e Congrès de l'AGRH, 1993.

MUCHIELLI A, Les méthodes qualitatives, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 1991.

MUNIER B, Décision et cognition, Revue Française de Gestion, juin / juillet / août 1994.

NEBENHAUS D, Stratégie sociale et gestion de la flexibilité dans les PME, 1^{er} Congrès de l'AGRH, 1990.

NEBENHAUS D et SARNIN P, Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME, 4^e Congrès de l'AGRH, 1993.

NKONGOLO-BALENKA JM, D'AMBOISE G et GARNIER B, L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise, Revue Internationale des PME, 7, 1994.

OLIVIER DE SARDAN JP, La politique du terrain, Enquête, 1, 1995.

ORLEAN A, Analyse économique des conventions, PUF, 1994.

PAILLUSSEAU J, Le droit est aussi une science d'organisation, Revue trimestrielle de droit commercial, 1, 1989.

PARADAS A, Formation et évaluation en PME, 2^e Congrès de l'AGRH, 1991.

PARADAS A, L'évaluation des résultats de la formation professionnelle dans les PME, 3^e Congrès de l'AGRH, 1992.

PENROSE E, The theory of the growth of the firm, Basil Blackwell, 1959.

PERCEROU R, Améliorer la performance juridique de l'entreprise, Revue Française de Gestion, novembre / décembre 1990.

PERETTI JM, Ressources Humaines, Vuibert, 1990.

PERETTI JM et VACHETTE JL, Audit social, Editions d'Organisation, 1985.

PESSIN et TRIEB, Le droit du travail, Aïe, Aïe, Aïe, Editions Eyrolles, 1994.

PIAGET J, Epistémologie génétique, PUF, Que sais-je, 188.

POURTOIS JP et DESMET H, Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique, Réseaux n° 55, 56, 57, 1989.

POURTOIS JP et DESMET H, Epistémologie et Instrumentation en Sciences Humaines, Mardaga, 1988.

PRAS B, Approche qualitative ou approche quantitative ?, Cahiers de recherche du CESA, 1982.

PRIEUR J et GOYARD P, Seuils légaux et dimensions de l'entreprise, Litec, Cuda, 1990.

RAVALEC JP, Audit social et juridique, Les guides Montchrestien, 1986.

RAY JE, Regard sur un lifting nécessaire, Droit Social, février 1994.

RAY JE, De Germinal à Internet. Une nécessaire évolution du critère du contrat de travail, Droit Social, juillet / août 1995.

RAY JE et MOUSSERON Ph, Droit du travail Droit vivant, Editions Liaisons, 1993.

REVUE FRANCAISE DE GESTION, Le Droit : un nouvel outil de gestion, novembre-décembre 1990.

REYNAUD JD, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Armand Colin, 1991.

RICHARD JF, BONNET C et GHIGLIONE R, Traité de psychologie cognitive, Dunod, 1990.

ROBINSON R et PEARCE J, The impact of Formalized Planning on Financial Performance of Small Organizations, Strategic Management Journal, Volume 4, 1983.

SACHS C, Les seuils d'effectifs : une problématique en évolution ?, Droit Social, juillet, août 1983.

SAIELLI P, Contribution à l'étude de la démarche éthique en management Analyse du processus de construction des choix éthiques dans la gestion des comportements au travail qui posent problème, Thèse de Doctorat, IAE de Lille, 1996.

SAPORTA B, Stratégies des Petites et Moyennes Entreprises, in *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 1989.

SARNIN P, La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME, du quantitatif au qualitatif, 3^e Congrès de l'AGRH, 1992.

SARNIN P, Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de GRH en PME, 5^e Congrès de l'AGRH, 1994.

SARNIN P, Réseaux socio-cognitifs et stratégie de développement des PMI, 3^e Conférence Internationale de Management stratégique, 1994.

SCHUMPETER J, Théorie de l'évolution économique, Dalloz, 1935.

SEMIN G, Prototypes et représentations sociales, in JODELET D, *Les représentations sociales*, PUF, 1989.

SIMON H, Administrative behavior, Macmillan, 1947.

SMITH NR, The Entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company, East Lansing, Michigan State University, 1967.

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.

THEVENET M, La réforme d'une époque : l'expression des salariés, Revue Française de Gestion, n° 40.

THEVENET M et VACHETTE JL, Culture et comportements, Vuibert, 1992.

THEVENOT L, Agir avec d'autres, Conventions et objets dans l'action coordonnée, in QUERE, *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, CNRS Editions, 1993.

TOURAIN A, La production de la société, Seuil, 1973.

VARLET JP, L'entrepreneuralité et la création d'entreprises, Thèse de Doctorat, IAE de Lille, 1995.

VATIER R, Audit de la gestion sociale : un nouvel instrument des stratégies d'entreprise, Editions d'Organisation.

VERSTRAETE T, Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale, Thèse de doctorat, IAE de Lille, 1997.

VON GLASERSFELD E, Introduction à un constructivisme radical, in Watzlawick P, L'invention de la réalité - Contributions au constructivisme, Seuil, 1988.

VON POTOBSKY G, Les petites et moyennes entreprises et le droit du travail, Revue Internationale du Travail, volume 131 n° 6, 1992.

WATZLAWICK P, La réalité de la réalité, confusion, désir, formation, communication, Editions du Seuil, 1978.

WEICK K, The social psychology of organizing, Reading, Massachussets, Addison Westley, 1979.

WIECK K, Sensemaking in organization, Thousand Oaks, Sage, 1995.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	p. 5
<u>Préambule</u> : CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE	p. 15
I. LES PROPOSITIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES : L'APPROCHE CONSTRUCTIVISTE	p. 17
I.1. Les fondements des épistémologies constructivistes	p. 17
<i>I.1.1. Le statut de la connaissance</i>	p. 17
<i>I.1.2. La production des connaissances</i>	p. 18
I.2. Le constructivisme à l'oeuvre	p. 18
<i>I.2.1. Sociologie et constructivisme</i>	p. 18
<i>I.2.2. Entreprise et constructivisme</i>	p. 20
II. ÉLABORATION DU MODÈLE D'ANALYSE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	p. 22
II.1. Regard sur la méthode suivie	p. 24
II.2. La pertinence de l'entretien comme mode de collecte de l'information	p. 26
<i>II.2.1. Les intérêts de l'entretien non directif</i>	p. 26
<i>II.2.2. La pratique de l'entretien non directif</i>	P. 26
A. Le déroulement de l'entretien	p. 28
B. Les relations chercheur-sujet	p. 28
II.3. La collecte de l'information	p. 29
<i>II.3.1. Le terrain de recherche</i>	p. 29
<i>II.3.2. Le déroulement des enquêtes</i>	p. 31
<i>II.3.3. Les limites du terrain</i>	p. 34
II.4. Le traitement des données	p. 34
II.5. La validation de la démarche	p. 35
ANNEXE DU PRÉAMBULE	p. 41
<u>Annexe</u> : Le terrain détaillé de l'enquête élargie	p. 42

PARTIE I : DE LA RÉALITÉ OBJECTIVE DU DROIT DU TRAVAIL À SA PERCEPTION	p. 47
<u>Chapitre 1</u> : LA RÉALITÉ DU DROIT DU TRAVAIL ET LES MODÈLES SOUS JACENTS	p. 49
I. LES SPÉCIFICITÉS DU DROIT DU TRAVAIL APPLIQUÉ AUX PME	p. 50
I.1. Un droit diversifié : l'incidence des seuils d'effectifs	p. 51
<i>I.1.1. Les textes</i>	p. 51
A. Le cadre organisationnel	p. 52
B. Les catégories de personnel	p. 53
C. La période	p. 53
<i>I.1.2. La logique des seuils d'effectifs</i>	p. 54
A. La double finalité des seuils d'effectifs	p. 55
1. La finalité économique des seuils d'effectifs	p. 55
2. La finalité juridique des seuils d'effectifs	p. 56
B. Les relations entre finalité économique et finalité juridique des seuils d'effectifs	p. 56
I.2. Un droit en constante renégociation : évolution législative et influences politiques	p. 58
<i>I.2.1. L'évolution du droit du travail : l'exemple de la loi quinquennale</i>	p. 58
A. Les objectifs de la loi quinquennale	p. 59
B. Les réactions a priori à la loi quinquennale	p. 59
1. La position de l'Association Villermé	p. 59
2. Les nouvelles dispositions relatives à la représentation du personnel : "moins de tout" ou "lifting législatif nécessaire" ?	p. 60
C. Les dispositions particulières relatives aux PME	p. 61
1. Les groupements d'employeurs	p. 61
2. Les institutions représentatives du personnel	p. 61

D. La portée de la réforme des institutions représentatives du personnel	p. 62
1. La participation des salariés est menacée	p. 62
2. L'équilibre du système représentatif est atteint	p. 63
<i>1.2.2. Les liens du droit du travail avec le système juridique et le contexte politique</i>	p. 64
A. Histoire du droit du travail et contexte économique-politique	p. 64
1. Les grandes étapes de 1789 à 1945	p. 65
2. Les événements essentiels depuis 1945	p. 66
B. La loi Madelin	p. 67
C. Les revendications des PME et leur retentissement	p. 69
1. La position de la CGPME	p. 69
2. Les propositions	p. 70
II. LES LECTURES DU DROIT DU TRAVAIL	p. 74
II.1. Le droit du travail vu par les juristes	p. 74
<i>II.1.1. Le travailleur comme sujet de droit</i>	p. 74
A. La sécurité du travailleur	p. 74
1. La sécurité physique	p. 75
2. La sécurité économique	p. 75
B. L'identité du travailleur	p. 76
1. L'identité collective par le travail	p. 76
2. L'identité individuelle dans le travail	p. 77
<i>II.1.2. La subordination et la liberté</i>	p. 77
A. Les voies du collectif	p. 78
B. La civilisation de l'entreprise	p. 79
1. Les libertés dans l'entreprise	p. 79
2. Les droits de l'entreprise	p. 81

<i>II.1.3. Le légal et le normal</i>	p. 82
A. La loi en procès	p. 82
1. Les critiques du droit du travail	p. 82
2. La tentation de la norme	p. 83
B. Les figures de la norme	p. 83
1. Normes techniques et normalisation européenne	p. 84
2. Normes de conduite et GRH	p. 84
3. Normes de gestion et expertise	p. 84
II.2. Le droit du travail vu par les gestionnaires	p. 85
<i>II.2.1. Les positions de principe</i>	p. 86
A. L'ineffectivité du droit du travail	p. 86
B. Les stratégies juridiques possibles	p. 87
1. La remise en cause de la rationalité du droit	p. 88
2. L'inflation juridique	p. 88
3. Le vide juridique	p. 88
4. Les modes de réaction	p. 89
<i>II.2.2. Des positions de principe aux réalités concrètes</i>	p. 92
A. La discipline, outil de gestion	p. 92
1. La discipline, élément fondateur de la fonction Personnel	p. 93
2. La discipline, mission de l'encadrement	p. 93
3. La discipline, élément structurant de l'action commune	p. 93
B. La négociation d'entreprise	p. 94
1. Les modalités de la négociation collective	p. 94
2. Le bilan de la négociation collective	p. 98
C. L'audit social	p. 102
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	p. 104
ANNEXES DU CHAPITRE 1	p. 105
<u>Annexe 1</u> : Les méthodes d'évaluation des effectifs	p. 106
<u>Annexe 2</u> : Principaux seuils d'effectifs	p. 130
<u>Annexe 3</u> : La loi quinquennale : dispositions relatives aux PME	p. 137
<u>Annexe 4</u> : Extraits du Code du Travail après les modifications	p. 145

apportées par la loi du 20 décembre 1993

<u>Annexe 5</u> : La loi Madelin	p. 147
<u>Annexe 6</u> : La loi de Robien	p. 151
<u>Annexe 7</u> : Le plan PME pour la France	p. 153
<u>Annexe 8</u> : L'audit social	p. 154
Chapitre 2 : LA PERCEPTION DU DROIT DU TRAVAIL : MÉDIATISATION PAR LES CARACTÉRISTIQUES DES DIRIGEANTS ET DE LEURS ENTREPRISES	p. 163
I. LA PERCEPTION DU DROIT DU TRAVAIL : L'ENQUÊTE DE TERRAIN	p. 164
I.1. La construction de la grille de lecture	p. 164
I.2. L'exploitation des entretiens	p. 166
<i>I.2.1. La neutralité</i>	p. 166
<i>I.2.2. La menace</i>	p. 167
<i>I.2.3. La tactique</i>	p. 171
<i>I.2.4. La stratégie</i>	p. 174
I.3. Les enseignements	p. 189
<i>I.3.1. Un constat général : la méconnaissance relative du droit du travail</i>	p. 189
<i>I.3.2. Quelques points de divergence</i>	p. 189
<i>I.3.3. Les apports parallèles des experts sur l'application du droit du travail dans les PME</i>	p. 194
II. LES SPÉCIFICITÉS DU TERRAIN DE LA PME	p. 197
II.1. La "renaissance" des PME	p. 197
II.2. Les typologies de PME	p. 200
<i>II.2.1. Les typologies quantitatives</i>	p. 201
<i>II.2.2. Les typologies qualitatives</i>	p. 201
<i>II.2.3. Vers une typologie globale</i>	p. 202
II.3. Les modèles de GRH en PME	p. 203
<i>II.3.1. De la conception a priori à la conception a posteriori de la GRH : le modèle de Mahé de Boislandelle</i>	p. 207
A. Les déterminants de la GRH en PME	p. 207
1. Le contexte environnemental	p. 208
2. Le contexte organisationnel	p. 208
3. Le dirigeant et le contexte managérial	p. 210
4. La conception a posteriori de la GRH	p. 212

B. Les caractéristiques dominantes des systèmes de GRH en PME	p. 213
1. La confusion fréquente entre les trois niveaux de la GRH	p. 213
2. Le manque de référence à un modèle global de GRH	p. 214
3. L'horizon des décisions	p. 214
4. L'importance des opérations	p. 214
5. Le phénomène de "grossissement"	p. 214
6. La formalisation de la fonction RH	p. 215
7. Les réseaux de dépendance	p. 215
<i>II.3.2. L'impact de l'entrepreneuriat : le modèle de Bayad et de Nebenhaus</i>	p. 216
A. La mise en évidence des spécificités de la gestion en PME	p. 217
1. Les critères distinctifs de la PME	p. 217
2. Le poids de l'entrepreneuriat	p. 217
3. L'apport de la théorie des réseaux à la PME	p. 218
B. Le modèle de GRH	p. 219
1. Les bases du modèle	p. 219
2. Le concept de vision et la GRH dans les PME	p. 220
<i>II.3.3. Le modèle contingentiel de Fabi et Garand</i>	p. 220
A. Les fondements théoriques de la GRH en PME	p. 220
1. Le degré de formalisation des pratiques de la GRH	p. 221
2. La vision de l'entrepreneur	p. 221
B. Les principaux facteurs de contingence	p. 222
C. Le modèle contingentiel	p. 224
<i>II.3.4. Vers une synthèse des différents modèles</i>	p. 230
III. TYPOLOGIES DE DIRIGEANTS	p. 234
III.1. La typologie de Laufer	p. 235
<i>III.1.1. Les managers-innovateurs</i>	p. 236
<i>III.1.2. Les entrepreneurs-propriétaires</i>	p. 236
<i>III.1.3. Les entrepreneurs-techniciens</i>	p. 237
<i>III.1.4. Les entrepreneurs-artisans</i>	p. 237

III.2. La typologie de Ettinger	p. 238
<i>III.2.1. L'indépendant-entrepreneur</i>	p. 239
<i>III.2.2. L'entrepreneur-créateur d'organisation</i>	p. 239
III.3. La typologie de Jung	p. 240
<i>III.3.1. La collecte de l'information : sensation ou intuition ?</i>	p. 241
<i>III.3.2. L'évaluation de l'information : sentiment ou pensée ?</i>	p. 242
III.4. La typologie de Mahé de Boislandelle	p. 244
<i>III.4.1. La nature des préoccupations principales</i>	p. 244
<i>III.4.2. Le comportement managérial</i>	p. 244
<i>III.4.3. Le comportement psychologique, social et familial</i>	p. 245
<i>III.4.4. Le champ de vision</i>	p. 245
III.5. La typologie de Marchesnay	p. 247
<i>III.5.1. Le dirigeant PIC</i>	p. 247
<i>III.5.2. Le dirigeant CAP</i>	p. 248
III.6. La typologie d'Adizes	p. 248
<i>III.6.1. Le producteur</i>	p. 249
<i>III.6.2. L'administrateur</i>	p. 250
<i>III.6.3. L'entrepreneur</i>	p. 250
<i>III.6.4. L'intégrateur</i>	p. 250
<i>III.6.5. Le "parfait" manager PAEI</i>	p. 251
III.7. Vers une synthèse	p. 252
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	p. 257
PARTIE 2 : LES CONFIGURATIONS D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL : DES CAUSALITÉS À LA MISE EN SCÈNE	p. 259
<u>Chapitre 3</u> : LES CAUSALITÉS DES CONFIGURATIONS D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL	p. 261
I. LES APPORTS DES SCIENCES HUMAINES	p. 262
I.1. Les modèles sociologiques	p. 263
<i>I.1.1. Les logiques d'action</i>	p. 264
<i>I.1.2. L'analyse stratégique</i>	p. 266

A. Les postulats de l'analyse stratégique	p. 267
B. Les concepts de l'analyse stratégique	p. 268
<i>I.1.3. L'économie des conventions</i>	p. 271
A. Les concepts de l'économie des conventions	p. 272
1. La représentation des "mondes"	p. 272
2. Les indicateurs	p. 273
B. Les fondements des accords	p. 275
C. Apports de l'économie des conventions à l'analyse des organisations	p. 276
I.2. L'approche psycho-sociale	p. 276
<i>I.2.1. Le processus de la connaissance sociale</i>	p. 277
A. Le système de perception	p. 277
1. La sélectivité	p. 277
2. L'organisation perceptuelle	p. 278
B. La perception des autres	p. 278
1. L'élaboration des impressions	p. 279
2. L'explication du comportement : la théorie de l'attribution	p. 279
C. Les erreurs de perception	p. 279
D. Une application de l'orientation socio-cognitive	p. 283
<i>I.2.2. Les représentations sociales</i>	p. 283
A. Un regard sur la théorie des représentations sociales	p. 284
1. Complexité et représentations	p. 286
2. La dimension individuelle et collective des représentations	p. 288
3. La fonction des représentations	p. 295
B. La théorie du noyau central	p. 296
C. Application: représentations et droit du travail	p. 298
II. LES CONSEQUENCES SUR LA GESTION	p. 300
II.1. La conception gestionnaire des logiques d'action	p. 300
<i>II.1.1. Approche des logiques d'action sociales</i>	p. 300

II.1.2. <i>Logiques d'action et rationalité des dirigeants</i>	p. 305
II.1.3. <i>Application des logiques d'action au système juridico-administratif</i>	p. 306
II.2. Les choix managériaux et stratégiques	p.309
II.2.1. <i>Le processus de décision stratégique</i>	p. 309
A. Les modèles principaux	p. 309
B. Les points de discussion en matière de décision stratégique	p. 311
1. Qui décide en matière stratégique ?	p. 311
2. Quel est le degré d'autonomie de l'entreprise ?	p. 311
3. Quelles sont les rationalités à l'oeuvre ?	p. 312
4. Quel est le rythme du processus de changement stratégique ?	p. 313
II.2.2. <i>Les spécificités de la démarche stratégique en PME</i>	p. 314
II.3. Le cadre général de la GRH en PME	p. 319
II.3.1. <i>Les modalités opératoires de la GRH</i>	p. 320
A. Les champs d'activité	p. 320
1. Le traitement des dispositions juridiques	p. 320
2. L'organisation du travail et la mobilisation au quotidien	p. 320
3. La gestion prévisionnelle et le développement des personnes	p. 321
B. Les types de traitement	p. 322
1. Le minimum intégré	p. 322
2. La sous-traitance	p. 323
3. L'émergence d'une fonction spécialisée	p. 323
C. L'intensité de la GRH	p. 323
1. La réactivité	p. 323
2. L'anticipation	p. 324
3. L'orientation affective	p. 324
II.3.2. <i>Les orientations fondamentales : opérationnelle, juridico-institutionnelle, psycho-sociale</i>	p. 324
A. L'approche opérationnelle	p. 325
1. Les caractéristiques de l'approche opérationnelle	p. 325
2. Les enjeux de l'approche opérationnelle	p. 325

3. Les outils de l'approche opérationnelle	p. 325
4. L'approche opérationnelle à l'épreuve des faits	p. 326
B. L'approche juridico-institutionnelle	p. 327
1. Les caractéristiques de l'approche juridico-institutionnelle	p. 327
2. Les enjeux de l'approche juridico-institutionnelle	p. 328
3. Les outils de l'approche juridico-institutionnelle	p. 328
4. L'approche juridico-institutionnelle à l'épreuve des faits	p. 328
C. L'approche psycho-sociale	p. 329
1. Les caractéristiques de l'approche psycho-sociale	p. 329
2. Les enjeux de l'approche psycho-sociale	p. 330
3. Les outils de l'approche psycho-sociale	p. 330
4. L'approche psycho-sociale à l'épreuve des faits	p. 330
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	p. 333
<u>Chapitre 4</u> : LA MISE EN SCÈNE DES CONFIGURATIONS D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL	p. 336
I. LA GRILLE DE LECTURE	p. 337
I.1. Les facteurs de contexte	p. 337
I.2. Les facteurs spécifiques	p. 337
II. PRESENTATION DES RESULTATS	p. 339
Entreprise A1	p. 342
<i>1. La situation de l'entreprise</i>	<i>p. 342</i>
1.1. Les facteurs de contexte	p. 342
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 343
<i>2. Le cadre de la GRH</i>	<i>p. 343</i>
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 343
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 344
2.3. Le développement des personnes	p. 346
2.4. Intensité de la GRH	p. 348
Entreprise A2	p. 351
<i>1. La situation de l'entreprise</i>	<i>p. 351</i>
1.1. Les facteurs de contexte	p. 351
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 351

2. <i>Le cadre de la GRH</i>	p. 352
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 352
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 352
2.3. Le développement des personnes	p. 353
2.4. Intensité de la GRH	p. 354
Entreprise A3	p. 357
1. <i>La situation de l'entreprise</i>	p. 357
1.1. Les facteurs de contexte	p. 357
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 357
2. <i>Le cadre de la GRH</i>	p. 358
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 358
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 359
2.3. Le développement des personnes	p. 360
2.4. Intensité de la GRH	p. 362
Entreprise A4	p. 365
1. <i>La situation de l'entreprise</i>	p. 365
1.1. Les facteurs de contexte	p. 365
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 365
2. <i>Le cadre de la GRH</i>	p. 366
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 366
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 367
2.3. Le développement des personnes	p. 368
2.4. Intensité de la GRH	p. 370
Entreprise B1	p. 373
1. <i>La situation de l'entreprise</i>	p. 373
1.1. Les facteurs de contexte	p. 373
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 373
2. <i>Le cadre de la GRH</i>	p. 374
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 374
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 374

2.3. Le développement des personnes	p. 376
2.4. Intensité de la GRH	p. 377
Entreprise B2	p. 380
1. <i>La situation de l'entreprise</i>	p. 380
1.1. Les facteurs de contexte	p. 380
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 381
2. <i>Le cadre de la GRH</i>	p. 381
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 381
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 382
2.3. Le développement des personnes	p. 385
2.4. Intensité de la GRH	p. 386
Entreprise B3	p. 389
1. <i>La situation de l'entreprise</i>	p. 389
1.1. Les facteurs de contexte	p. 389
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 389
2. <i>Le cadre de la GRH</i>	p. 389
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 389
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 390
2.3. Le développement des personnes	p. 391
2.4. Intensité de la GRH	p. 392
Entreprise B4	p. 395
1. <i>La situation de l'entreprise</i>	p. 395
1.1. Les facteurs de contexte	p. 395
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 395
2. <i>Le cadre de la GRH</i>	p. 395
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 395
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 396
2.3. Le développement des personnes	p. 397
2.4. Intensité de la GRH	p. 398

Entreprise C1	p. 401
<i>1. La situation de l'entreprise</i>	p. 401
1.1. Les facteurs de contexte	p. 401
1.2. Les facteurs spécifiques	p. 401
<i>2. Le cadre de la GRH</i>	p. 402
2.1. La configuration d'usage du droit du travail	p. 402
2.2. Le fonctionnement quotidien	p. 403
2.3. Le développement des personnes	p. 405
2.4. Intensité de la GRH	p. 407
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	p. 410
CONCLUSION GENERALE	p. 412
BIBLIOGRAPHIE	p. 439
TABLE DES MATIERES	p. 440
INDEX DES TABLEAUX	p. 453
INDEX DES FIGURES	p. 455
INDEX DES ILLUSTRATIONS	p. 457

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1	Oppositions thématiques et zones épistémiques (Koenig G., 1993)	p. 16
Tableau 2	Le terrain de l'enquête de repérage	p. 32
Tableau 3	Le terrain de l'enquête élargie	p. 33
Tableau 4	Le terrain des entretiens cliniques	p. 34
Tableau 5	Modes de réaction face à l'environnement juridique et stratégie mise en œuvre	p. 90
Tableau 6	Utilisation du droit du travail, la neutralité	p. 167
Tableau 7	Utilisation du droit du travail, la menace	p. 170
Tableau 8	Utilisation du droit du travail, l'opportunisme tactique	p. 173
Tableau 9	Utilisation du droit du travail, la stratégie	p. 178
Tableau 10	Le contexte organisationnel en PME (Mahé de Boislandelle H., 1994)	p. 209
Tableau 11	Les principaux facteurs de contingence de la GRH en PME (Fabi B. et Garand D., 1994)	p. 223
Tableau 12	La typologie de Laufer J.	p. 238
Tableau 13	La typologie de Ettinger J.C.	p. 240
Tableau 14	Indices du style de comportement pour une personne du type sensation et une personne du type intuition (Jung C.G., 1986)	p. 242

Tableau 15	Indices du style de comportement pour une personne du type sentiment et une personne du type pensée (Jung C.G., 1986)	p. 243
Tableau 16	Les mondes et leurs caractéristiques (Boltanski L. et Thévenot L., 1992)	p. 274
Tableau 17	Les principaux biais cognitifs (Dauberville B., Gilbert P. et Pigeyre F., 1996)	p. 282
Tableau 18	Système central et système périphérique de la représentation (Abric J.C., 1994)	p. 297
Tableau 19	Articulation des logiques d'action sociales (Louart P. et Beaucourt C., 1995)	p. 304
Tableau 20	Les champs d'activités de la GRH (Louart P., 1993)	p. 322
Tableau 21	La situation des entreprises : facteurs de contexte et facteurs spécifiques	p. 338
Tableau 22	Répartition des entreprises par configuration d'usage du droit du travail	p. 341

INDEX DES FIGURES

Figure 1	La dynamique de la recherche empirique	p. 32
Figure 2	Les stratégies face à la loi (Peretti J.M., 1990)	p. 91
Figure 3	Attitudes du dirigeant, à partir des idéaux-types dégagés par l'analyse de contenu	p. 166
Figure 4	Enquête de terrain : grille synthétique de l'utilisation du droit du travail	p. 179
Figure 5	Typologie des PME sur continuum (Julien P.A., 1994)	p. 202
Figure 6	Cadre contingentiel de la GRH en PME (Mahé de Boislandelle H., 1994)	p. 207
Figure 7	Déterminants de la conception a priori de la GRH (Mahé de Boislandelle H., 1994)	p. 212
Figure 8	Le modèle de contingence de la GRH en PME (Fabi, Garand et Pettersen, 1995)	p. 225
Figure 9	Les axes d'analyse du profil du dirigeant (Mahé de Boislandelle H., 1994)	p. 246
Figure 10	Synthèse des typologies de dirigeants de PME	p. 253
Figure 11	Le dirigeant prospecteur et le dirigeant défenseur	p. 254
Figure 12	Modèles théoriques d'analyse de la réalité (Beaucourt C., 1996)	p. 263
Figure 13	Champ d'étude des représentations sociales (Jodelet D., 1989)	p. 285
Figure 14	Réalité, représentations et usages du droit	p. 298
Figure 15	Logiques d'action et normes juridiques (Louart P., 1995)	p. 308

Figure 16	L'entreprise comme reflet de ses dirigeants (Desreumaux A., 1993)	p. 312
Figure 17	Les types de traitement de la GRH	p. 323
Figure 18	L'approche opérationnelle de la GRH	p. 327
Figure 19	L'approche juridico-institutionnelle de la GRH	p. 329
Figure 20	L'approche psycho-sociale de la GRH	p. 331
Figure 21	Le cadre de la GRH en PME (Louart P., 1993)	p. 332
Figure 22	Les interactions entre les forces structurantes	p. 334
Figure 23	Les causalités des configurations d'usage du droit du travail	p. 335
Figure 24	Grille de résultats des entretiens cliniques	p. 339
Figures 25 et 26	Entreprise A1	p. 349-350
Figures 27 et 28	Entreprise A2	p. 355-356
Figures 29 et 30	Entreprise A3	p. 363-364
Figures 31 et 32	Entreprise A4	p. 371-372
Figures 33 et 34	Entreprise B1	p. 378-379
Figures 35 et 36	Entreprise B2	p. 387-388
Figures 37 et 38	Entreprise B3	p. 393-394
Figures 39 et 40	Entreprise B4	p. 399-400
Figures 41 et 42	Entreprise C1	p. 408-409

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1	Le "plan PME pour la France"	p. 72
Illustration 2	Le cas d'une entreprise de transport	p. 180
Illustration 3	Le cas d'un agent général d'assurances	p. 182
Illustration 4	Le cas d'une entreprise de mécanique générale	p. 184
Illustration 5	Le cas d'une entreprise de pompes funèbres	p. 186
Illustration 6	Les pratiques d'acquisition des ressources humaines en PME	p. 227
Illustration 7	Les pratiques de conservation des ressources humaines en PME	p. 229
Illustration 8	La notion de vision	p. 231
Illustration 9	Un parallèle entre typologies de dirigeants et traits de personnalité	p. 294
Illustration 10	Le management stratégique des PME d'après le GREPME	p. 316

**IMAGES ET APPLICATIONS
DU DROIT DU TRAVAIL DANS LES PME**

CONTRIBUTION À L'ANALYSE DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES
CONFIGURATIONS D'USAGE DU DROIT DU TRAVAIL PAR LES DIRIGEANTS
DE PME

Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion par :

Catherine DERVAUX

Résumé :

Contrainte, outil, ressource, ou simple donnée de gestion, la perception que les dirigeants de PME ont du droit du travail est plurielle.

L'objet de notre recherche est de clarifier les représentations et le ressenti de ces chefs d'entreprise vis-à-vis du droit du travail, en les reliant à leurs choix juridiques en matière de gestion..

Après un rappel de la réalité objective des textes, notre problématique s'articule autour de deux questions principales. Quelles sont les configurations repérables par rapport à l'usage du droit du travail dans les PME ? Quels sont les critères qui fondent ces configurations ?

L'approche empirico-inductive que nous avons choisie permet de conduire l'analyse en niveaux successifs de plus en plus complexes.

La perception du droit du travail par les dirigeants de PME constitue le point d'entrée de notre étude. Elle nous mène aux forces intermédiaires qui structurent les configurations d'usage du droit du travail et leur donnent consistance, entre valeur des textes et vécus des acteurs.

Mots clé :

PME, dirigeants de PME, droit du travail, configuration d'usage du droit du travail, gestion des ressources humaines, modèle de GRH, pratique de GRH, représentations sociales, logiques d'action, choix managériaux.