

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

Marc Deluzet*, Bruce Dévernois** ,

François Silva***

*Président de
l'Institut Erasme.

**Avocat conseil dans
le domaine de la
gouvernance du travail.

***Professeur à Kedge
Business School.

La volonté de la majorité politique au pouvoir depuis les élections de 2012 est de développer la démocratie sociale et la responsabilisation des partenaires sociaux, conditions incontournables pour créer des emplois et répondre aux défis sociaux du pays dans la mondialisation.

Dans cet esprit, la loi de sécurisation de l'emploi a donné la possibilité aux entreprises de conclure des accords dérogatoires aux règles inscrites dans le code du travail sous réserve de recueillir l'accord majoritaire des organisations syndicales représentatives. Intitulée « accords de maintien dans l'emploi », cette disposition prévoyait que, en cas de graves difficultés économiques conjoncturelles, en contrepartie de l'engagement de la part de l'employeur de maintenir les emplois pendant sa durée de validité, un accord peut aménager temporairement la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition ainsi que la rémunération.

Ce dispositif reprend ainsi la méthode de la première loi Aubry qui confiait aux employeurs et aux syndicats présents dans leur entreprise le soin de définir les meilleurs équilibres possibles entre la réduction du temps de travail, la création d'emploi et le pouvoir d'achat. La question est aujourd'hui posée d'aller plus loin en systématisant cette approche.

Alors que seulement une dizaine d'accords de maintien de l'emploi ont été conclus en dix-huit mois, les partenaires sociaux ont été incapables de franchir une étape supplémentaire lors de la négociation sur la modernisation du dialogue social. Essayant de surmonter cet échec, la loi Rebsamen du 17 août 2015 a introduit à la marge de nouveaux dispositifs.

Face à ces difficultés, et bien que les pouvoirs publics viennent de terminer une réécriture du code du travail en 2011, le débat a rebondi durant l'été dernier sur sa simplification. De nombreux observateurs de tous bords¹ font l'hypothèse que ce code est devenu un frein au développement de l'emploi.

1. Voir notamment Antoine Lyon-Caen, Robert Badinter, *Le travail et la loi*, Fayard, juin 2015.

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

De son côté, le Premier ministre a missionné au mois d'avril dernier Jean-Denis Combrexelle pour animer une commission d'experts et rendre un rapport en vue de donner davantage de place à la négociation d'entreprise dans l'établissement des normes sociales. À cet égard, la récente loi Rebsamen a modestement ouvert la voie. Elle prévoit qu'en cas d'absence de délégué syndical dans une entreprise (et cela quelque soit sa taille), un accord négocié avec un élu mandaté par une organisation syndicale est valide si les salariés l'ont approuvé à la majorité des suffrages exprimés. Le champ des négociations n'est pas limité, ce qui constitue un principe de dérogation très large. De la même façon, la loi Macron du 6 août 2015 a étendu la durée maximale des accords de maintien de l'emploi de deux à cinq ans en assouplissant les conditions et les modalités d'application de l'accord pour recueillir l'acceptation des salariés ou, en cas de refus, pour faciliter leur licenciement.

Cependant, plus que la simplification de la législation sociale, nous pensons que le véritable enjeu réside dans la capacité des partenaires sociaux à conclure des accords adaptés aux différentes réalités que connaissent les entreprises, intégrant leur situation économique et les attentes des salariés. La sécurisation de ces accords sur le plan juridique est une question évidemment essentielle, tout comme l'articulation entre le niveau de la branche et celui de l'entreprise, mais en amont la régulation des relations professionnelles ne peut plus reposer aujourd'hui sur les seules règles du dialogue social.

Ces règles ne constituent plus l'alpha et l'oméga de la régulation des relations du travail parce que ce dernier se transforme profondément : la régulation des relations professionnelles et leur efficacité sur le plan économique dépendent aussi d'une participation effective des salariés à leur élaboration et d'une mobilisation du management de proximité.

Tel est d'ailleurs le point de vue des signataires de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail, qui indiquaient : « La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité ». Malheureusement, cet accord national a été peu décliné, notamment parce que la qualité de vie au travail nécessite en effet de faire remonter les informations, les désirs, les propositions, les suggestions *via* une véritable expression directe et collective des salariés au sein de chaque entreprise concernée. Voilà pourquoi il importe de repenser les règles du dialogue social à partir des transformations du travail, des exigences économiques et des demandes des salariés.

S'appuyer sur les attentes des salariés, améliorer l'efficacité professionnelle

Les attentes des salariés ont été mesurées de plusieurs façons depuis de longues années par différents observateurs. En utilisant les données recueillies depuis plus de vingt-cinq ans dans de très nombreuses entreprises de tout secteur et de toute taille auprès de milliers de salariés, à l'aide de questionnaires anonymes et dans le cadre de groupes de travail représentatifs des salariés, selon des conditions fixées par des accords de méthode, Bruce Dévernois a mis en évidence plusieurs enseignements. Ces milliers de remontées indiquent toujours la même chose et ouvrent des chantiers de progrès considérables.

Sur le plan du fonctionnement de l'entreprise et du management

Les salariés se plaignent du mauvais fonctionnement de l'entreprise : trop souvent, ils ne connaissent pas suffisamment ni les délais, ni les exigences de qualité, ni les systèmes d'information, ni les clients, ni les réclamations, ni les *process*, ni les procédures, etc. Ils se plaignent du management qui cache, ne dit rien, n'écoute pas, ne tient pas compte des remarques, bref, en général, ne gère pas ou mal l'humain.

De nombreux signes font penser que le lien de subordination n'est plus compatible avec une organisation d'entreprise qui cherche à assurer spontanément le plein emploi. Nos sociétés modernes sont devenues complexes avec un haut niveau d'éducation qui amoindrit directement l'efficacité du lien de subordination.

Certes, ce lien a permis, dans le cadre de la division du travail au cours des deux derniers siècles, un fantastique essor de la richesse des nations dites industrielles, mais aujourd'hui il contribue à démobiliser et à démotiver les salariés. Car de moins en moins de salariés croient qu'une organisation hiérarchique pyramidale est le moyen le plus efficace pour réguler, choisir les meilleures combinaisons productives, prédéterminer les modalités de production dans les moindres détails.

Les salariés supportent aujourd'hui de moins en moins la tutelle d'un supérieur hiérarchique, surtout lorsqu'ils constatent, jour après jour, que les décisions prises sont contre-productives et qu'ils auraient été plus efficaces s'ils avaient eu la responsabilité de les prendre pour partie par eux-mêmes.

Sur le plan de la flexibilité

Les salariés se plaignent de ne pas être assez payés. Ils sont très critiques concernant la manière dont sont gérés l'emploi, la sous-traitance, l'externalisation et la flexibilité. Ils sont prêts de leur côté à beaucoup de flexibilité, pourvu qu'elle leur rapporte de l'argent et ne

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

soit pas imposée par la hiérarchie. Ils sont généralement plus intéressés par l'argent que par le temps libre, sauf lorsqu'ils ont des contraintes, qu'ils veulent être les seuls à apprécier.

Statistiquement, les enquêtes et les groupes de travail montrent qu'à un instant donné (par exemple pour une unité de temps qui peut varier de quelques jours à quelques semaines jusqu'à une année de travail), 50 % des salariés sont prêts à accepter une flexibilité conséquente pourvu que cela se traduise par un revenu supplémentaire substantiel.

D'une année à l'autre, environ 20 à 30 % de cette première moitié souhaitent réduire la flexibilité à laquelle ils ont temporairement consenti, tout en acceptant l'idée que la rémunération supplémentaire qui y était attachée soit réduite d'autant. Mais, inversement, 20 à 30 % de l'autre moitié qui n'avait pas décidé d'accepter cette flexibilité la souhaite moyennant une rémunération supplémentaire, de telle sorte que, là aussi statistiquement, les entreprises disposent globalement d'un volume de travail flexible à coûts uniquement variables donc nécessairement moindres ou en tout cas plus gérables que des coûts fixes.

Sur le plan de la durée du travail

Aucun principe ne peut justifier que les gens travaillent, depuis leur plus jeune âge et jusqu'au moment de leur retraite, une même durée du travail, alors même que les désirs, les besoins, les nécessités de la vie impliquent des variations fortes tout au long du cycle de vie. Aujourd'hui, les dispositifs juridiques permettent pratiquement la mise en œuvre d'une très forte flexibilité librement consentie, bien qu'ils soient méconnus et pratiquement inusités par les entreprises.

Chaque fois que cette flexibilité librement consentie par les salariés est mise en place dans une entreprise, elle permet d'assurer une croissance compétitive. En effet, face à des commandes en particulier non pérennes, elle n'a plus à se poser la question de l'embauche et elle n'engage pas de frais fixes supplémentaires. Inversement, le surcroît d'activité ainsi engrangé par l'ensemble des entreprises génère-t-il à terme de l'emploi.

Ajoutons qu'aujourd'hui la flexibilité qui peut être mise en place avec les heures supplémentaires, les CDD et l'intérim est relativement limitée. Comme elle est le plus souvent imposée par l'employeur, cette flexibilité est souvent mal vécue par les salariés et sa productivité est aléatoire. De plus, les modalités juridiques de mise en œuvre sont le plus souvent peu respectées. Quand elle est à la charge de populations à statut différent (CDD, intérim), ces populations peuvent elles-mêmes être maltraitées.

Sur le plan des modalités de la rémunération

Le fait que la rémunération soit dans la majorité des situations attachée au temps passé à la disposition d'un employeur constitue un autre frein au développement de l'efficacité professionnelle. En effet, pour que les salariés entrent dans un processus permanent

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

et accéléré d'augmentation de la qualité et de la productivité, ils doivent mobiliser leur intelligence et prendre les bonnes décisions à leur niveau, sans en avoir à référer à une hiérarchie, et cela doit se traduire par une rémunération variable qui tienne compte de la valeur ajoutée produite, indépendamment du niveau de diplôme, du cursus universitaire poursuivi, de l'âge et/ou de l'ancienneté ou encore de la carrière ou de la classification.

Aujourd'hui, les salariés, dont la rémunération est quasi stable, ne comprennent pas qu'il ne leur soit pas proposé de s'investir davantage temporairement et sur la base du volontariat pour améliorer leur situation financière. Ils supportent de moins en moins cette obligation qui les empêche de prendre des décisions et dispositions personnelles, le cas échéant temporaires, pour améliorer leur situation notamment financière. Les augmentations de salaires négociées par les syndicats ne sont pas à la hauteur de leurs ambitions et provoquent ennui, désintérêt au travail et démobilitation. D'autant plus que les rémunérations des cadres dirigeants fonctionnent sur le modèle inverse du leur.

Sur le plan de la formation

Enfin, les salariés sont très critiques sur les formations qui leur sont administrées et préféreraient définir par eux-mêmes leurs besoins et les modalités à mettre en œuvre pour des formations beaucoup plus efficaces et opérationnelles que celles existant aujourd'hui. Dans ces conditions, la réforme du droit du travail doit faire en sorte que le dialogue social et la négociation collective permettent de définir, au plus près des situations économiques et professionnelles propres à chaque entreprise, les conditions pertinentes d'une flexibilité voulue et consentie au cours du cycle de vie, les modalités de variation d'une partie de la rémunération en fonction de la valeur ajoutée produite (et non plus seulement au temps passé, critère non économique), la transformation des organisations du travail (responsabilité et autonomie), l'organisation de la formation au sein de l'activité professionnelle, les politiques de santé et de bien-être au travail, etc.

Mais sur tous ces points – organisation du travail, pouvoir d'achat, flexibilité, formation professionnelle –, l'adaptation de la hiérarchie des normes et le développement d'un droit conventionnel dérogatoire ne seront efficaces et productifs que si les nouvelles règles des relations professionnelles permettent l'association des salariés à la définition des nouvelles normes et garanties sociales en vigueur dans leur entreprise. La libération des énergies productives du plus grand nombre de salariés en dépend.

La réforme du droit du travail interroge le droit des sociétés

Le droit du travail s'est historiquement construit avec le développement de l'industrialisation et du taylorisme. Le moteur de l'organisation scientifique du travail a été l'appropriation, par les détenteurs de capitaux et les investisseurs, des outils et des machines des artisans,

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

les « sublimes », qui sont devenus ouvriers. Le droit de propriété, qui a alors structuré le droit des sociétés, repose sur cette appropriation matérielle².

Le droit du travail s'est construit sur la base de cette conception patrimoniale de l'entreprise, pour éviter que les ouvriers, dépossédés de leurs outils, soient réduits à « l'esclavage ». En échange du lien de subordination que leur imposaient les propriétaires des machines et de l'entreprise, ils obtenaient des droits sociaux et des garanties collectives qui rendaient possible leur protection.

L'inversion de la hiérarchie des normes par des accords dérogatoires pose à nouveau la question de l'articulation des garanties des salariés avec le droit des employeurs. Cette évolution n'est pas un simple retour en arrière de 150 ans car le lien de subordination lui-même est remis en cause par la montée en puissance des compétences intellectuelles qui supplantent progressivement les compétences manuelles, avec une accélération apportée par les nouvelles technologies de l'information et les outils numériques. Le passage de la manufacture à la « cerveaufacture » vient remettre en cause le lien de subordination et les relations de pouvoir dans l'entreprise. Il ne sera pas possible de progresser dans la transformation du droit du travail sans expérimenter d'autres concepts permettant de réfléchir aussi à la transformation du droit des sociétés et de la gouvernance du travail³.

Trois dynamiques pour des relations professionnelles renouvelées

Nous proposons ainsi trois dynamiques principales pour rénover les relations professionnelles avec la volonté de redonner du sens au travail, de faire en sorte que chacun puisse y trouver une satisfaction mobilisatrice, tout en contribuant à créer les conditions d'une croissance économique renouvelée.

Renforcer l'efficacité et l'étendue de la négociation de branche et d'entreprise

Proposition n° 1 : Développer le droit conventionnel pour répondre de façon plus appropriée aux situations rencontrées dans les entreprises en étendant le domaine des dérogations possibles au code du travail et aux accords de branche et en facilitant l'incorporation de ce nouveau droit conventionnel au contrat de travail.

2. Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, *Refonder l'entreprise*, Le Seuil/La République des Idées, 2012; « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales », actes du séminaire du Collège des Bernardins 2012; « L'entreprise, point aveugle du savoir », actes du colloque de Cerisy « A qui appartiennent les entreprises? », 2014.

3. Par exemple, Elinor Olstrom, prix Nobel d'économie 2009, spécialiste des biens communs, propose d'impliquer dans la gouvernance de toute organisation l'ensemble de ses parties prenantes.

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

Les dérogations introduites par des accords collectifs d'entreprise au code du travail, aux accords interprofessionnels et aux conventions collectives de branche devront bien entendu respecter l'ordre public absolu, notamment les droits sociaux fondamentaux, les conventions et traités internationaux et la Constitution, ainsi que la limite à la liberté contractuelle au nom de l'intérêt général de la nation et de la morale et la protection de la partie faible du contrat (SMIC, repos quotidien et hebdomadaire,...).

Ces accords devraient être majoritaires, c'est-à-dire signés par les organisations syndicales ayant obtenu plus de 50 % des voix aux élections des représentants du personnel, éventuellement confirmés par le suffrage majoritaire des salariés. Leurs clauses seraient incorporées au contrat de travail, sauf celles concernant les éléments substantiels du contrat, pour lesquelles le refus par le salarié entraînerait un licenciement *sui generis*, avec des modalités particulières d'indemnisation.

Cette dynamique pourrait par exemple faciliter la conclusion d'accords – cela est déjà juridiquement faisable – qui rendraient possible la variation du temps de travail au-delà de la durée légale, en fonction du libre choix des salariés par rapport à leur cycle de vie, sans faire jouer le rôle d'ajustement en dernier ressort à la variable emploi. À cet égard, pourrait être imaginé par la partie salariée avec l'accord de l'employeur un fonctionnement différent du temps partiel. Celui-ci permettrait aussi de satisfaire la demande de nombreux salariés de moduler leur investissement professionnel tout au long de leur carrière. La rémunération de la flexibilité qui en résulte fait partie des négociations.

De la même façon, ce type d'accords dérogatoires pourrait être utilisé pour adapter de nouvelles politiques de rémunération. Ils pourraient notamment être utilisés pour organiser plus directement l'ajustement d'une partie des rémunérations en lien direct avec la valeur ajoutée produite en fonction des changements transitoires dans l'activité, l'implication et la prise de responsabilité des salariés, indépendamment du temps passé auprès de l'employeur. Il s'agit par exemple de rémunérer des prises d'initiative, des projets innovants utiles au développement de l'entreprise. Les accords de maintien de l'emploi pourraient également être encore assouplis. Enfin, ce type d'accords dérogatoires pourrait aussi donner lieu à des expérimentations novatrices en matière d'aménagement du temps de travail pour les salariés les plus âgés ou ayant été en situation de pénibilité marquée.

Les incitations et les bonnes pratiques à développer

Proposition n° 2 : Renforcer et rendre effective l'expression directe et collective des salariés en amont des négociations par des accords de méthode.

L'organisation d'une expression directe et collective des salariés par accord de méthode apporterait ensuite la possibilité, lors de la conclusion d'un accord dérogatoire majoritaire, de resserrer les modalités d'un licenciement *sui generis* en cas de refus du salarié. L'actuel chapitre du code du travail concernant le droit d'expression (lois Auroux de 1982) est

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

pratiquement tombé en désuétude. Essentiellement pour deux raisons : il ne prévoit d'interroger les salariés que sur leurs conditions de travail, mais ni sur l'organisation de leur travail, ni sur les contreparties ; de plus, il prévoit d'associer tous les salariés d'une entreprise dans des groupes de travail, ce qui est impossible à réaliser concrètement d'autant plus si la taille de l'entreprise augmente.

C'est pourquoi nous proposons l'idée de procéder à cette consultation en deux étapes : la première, avec des questionnaires anonymes ; la seconde, à travers des groupes de travail transversaux et représentatifs constitués de membres nommés par les salariés eux-mêmes, chargés d'interpréter, compléter et valider les résultats des questionnaires anonymes. Ces modalités seraient prévues dans le cadre d'un accord de méthode qui prendrait en considération la représentativité des différentes fonctions occupées au sein de l'entreprise et celle des différentes situations individuelles personnelles. Cette désignation par les salariés eux-mêmes garantit une appropriation des résultats des questionnaires par l'ensemble du personnel – à cet égard, nous estimons que les seuls résultats des questionnaires ne suffisent pas. Pour être efficace et pleinement participatif, le chef d'entreprise ou de l'unité doit être présent lors des réunions de ces groupes de travail et le pilotage de l'ensemble doit assurer une place aux représentants du personnel, aux organisations représentatives et à la hiérarchie.

Par expérience, un tel exercice de l'expression directe et collective des salariés montre que le diagnostic collectif des salariés sur le fonctionnement d'une entreprise est non seulement proche de celui des dirigeants, mais qu'il est souvent plus précis et plus pertinent dans les détails. À noter également qu'il peut apporter des éléments utiles aux représentants de salariés qui n'ont pas toujours les capacités pour réaliser un tel diagnostic. Une fois cet exercice d'expression réalisé, les partenaires sociaux disposent de toutes les données permettant de négocier un accord collectif économiquement efficace et socialement pertinent.

Pour rendre cette relance du dialogue social encore plus efficace, il conviendrait de rendre également possibles les négociations avec les représentants élus du personnel selon toutes les tailles d'entreprises, en cas de carence au premier tour des élections et en employant dans ce dernier cas la voie de la validation à la majorité des suffrages exprimés. Le développement de cette dynamique de consultation des salariés est de nature à favoriser la performance des entreprises⁴ et l'efficacité du dialogue social, en facilitant ainsi la négociation dans l'entreprise.

Un exemple peut être donné dans le domaine de l'obligation de sécurité de résultat en matière de santé et sécurité au travail, posé par la Cour de cassation progressivement depuis

4. Isaac Getz et Brian M. Carney, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2012.

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

vingt-cinq ans à la suite du drame de l'amiante. Selon la construction jurisprudentielle de la Cour, est mis à la charge de l'employeur le préjudice subi par un salarié (sans que celui-ci ait à en apporter la preuve) du fait d'un simple risque d'atteinte à sa santé ou à sa sécurité, risque qui peut être lié à l'organisation même du travail et notamment relativement à la chaîne actuelle de commandement/contrôle. Il est donc urgent que les salariés participent à l'élaboration des préventions à mettre en place pour lutter contre l'ensemble de ces risques.

En matière de gestion des emplois et des compétences, les politiques de formation professionnelle et d'anticipation des compétences seront également d'autant plus efficaces qu'elles sont construites avec les salariés concernés.

D'une manière générale, il convient d'inciter les partenaires sociaux et de ne pas multiplier les dispositions légales et réglementaires impératives conditionnant la mise en œuvre des accords dérogatoires qui tuent la créativité dans les solutions à imaginer sur le terrain. L'éventuelle validation des accords dérogatoires conclus par le suffrage majoritaire des salariés renforcerait encore la légitimité des partenaires sociaux signataires, même s'ils ont obtenu la majorité des voix aux élections de premier tour des représentants du personnel par exemple avec une faible participation.

Articulation avec les autres domaines du droit relatifs aux entreprises

Proposition n° 3 : Ouvrir de nouveaux champs à la négociation collective, connexes au droit du travail où pourront être inventés demain de nouveaux modes de gouvernance du travail.

Un exemple d'application de cette proposition peut être donné *en matière de droit de la propriété intellectuelle*. Aujourd'hui, le droit prévoit que l'invention d'un salarié est, dans la plupart des cas, la propriété de l'entreprise ainsi que les royalties qui peuvent en découler. Or, de nombreux observateurs ont montré que la plupart des découvertes se font par hasard et souvent grâce à l'intervention de plusieurs personnes qui ont des approches différentes, qui exercent leurs talents dans des domaines divers, avec ou sans diplôme. Il conviendrait donc de reconnaître financièrement cette « sérendipité » par un accord collectif qui organiserait la possibilité de constituer des équipes sur la base du volontariat avec une allocation de temps spécifique et qui définirait les modalités de partage des inventions de l'ensemble de l'équipe avec l'employeur, ainsi que les royalties, tout en réservant un droit prioritaire d'utilisation pour l'entreprise. Un tel accord modifierait le droit positif et la jurisprudence.

En matière de statut des sociétés, il devrait être aussi possible de définir par accord d'expression collective majoritaire dérogatoire d'entreprise des statuts particuliers (dans le cadre d'une SAS par exemple) qui pourraient ensuite être mis en œuvre. Ces statuts viseraient à transformer les salariés d'une entreprise en « intrapreneurs » avec un mécanisme de décision donnant un rôle particulier différent aux fondateurs/dirigeants

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

de l'entreprise, aux investisseurs/actionnaires et aux salariés. Chacune de ces catégories aurait ainsi un type d'actions lui donnant des droits particuliers. On pourrait notamment imaginer des actions inaliénables pour les salariés avec un droit à être consultés de manière non impérative sur le fonctionnement de l'entreprise, actions qui pourraient d'ailleurs être rendues liquides pour leur retraite selon des mécanismes à imaginer. Les dirigeants/fondateurs auraient des actions qui les rendraient irrévocables, mais qui les obligeraient à consulter leurs salariés avant toute prise de décision concernant chacun et les investisseurs auraient des actions avec un revenu particulier qui leur permettraient de mettre leur veto aux décisions des dirigeants qui n'auraient pas fait au préalable l'objet d'une consultation des salariés, tout comme d'ailleurs un droit de proposition leur permettrait également d'initier des modalités particulières de consultation des salariés. Les bonds de productivité à attendre de telles régulations nouvelles permettraient non seulement de mieux rémunérer les salariés, mais également les investisseurs comme les dirigeants, ce qui serait *in fine* le moteur permettant de construire de nouvelles gouvernances du travail.

En matière de temps partagé, de très nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) ont des besoins de compétences qu'elles ne peuvent satisfaire par la création d'emplois à plein temps. Il existe donc à la fois un gisement très important d'emplois, tout comme la possibilité d'accroître très rapidement la compétitivité des PME françaises. Mais le droit du travail n'est pas adapté pour développer l'emploi en temps partagé, plusieurs contraintes légales rendant impossible le développement de cette forme d'emploi. Premièrement, la loi n'envisage, de fait, que le temps plein pour les emplois à temps partagé, or il est rare qu'un salarié puisse d'emblée constituer un temps plein avec plusieurs employeurs ; il faut qu'il puisse juxtaposer alors plusieurs temps partiels qui ne respectent pas la durée minimale récemment portée par la loi à 24 heures. Deuxièmement, un salarié partagé entre plusieurs entreprises doit être employé selon les règles de la convention collective de son lieu de travail, ce qui constitue un vrai casse-tête chinois lorsque trois ou quatre conventions collectives sont concernées. Troisièmement, l'exercice d'une activité d'entreprise de travail à temps partagé, seule autorisée à faire du temps partagé, doit être exclusive de tout autre activité ; or des entreprises, par exemple dans la restauration rapide ou dans la propreté, sont prêtes à réfléchir avec les salariés et leurs représentants à la meilleure façon de constituer des temps pleins ou du moins des activités complémentaires dans le cadre de travail à temps partagé *via* des accords majoritaires d'entreprises qui pourraient par exemple organiser ces temps partagés en dérogeant aux dispositions contraignantes ci-dessus exposées.

Ce type de propositions peut nécessiter d'étendre le champ des dérogations possibles au droit positif dans ces domaines par accord collectif majoritaire. Il est aussi imaginable que le Parlement s'inspire de ces accords dérogatoires pour lancer des dispositifs légaux expérimentaux. En effet, la loi constitutionnelle relative à l'organisation décentralisée de la République de mars 2003 permet l'expérimentation législative et réglementaire qui n'a pas vraiment été utilisée dans les domaines que nous évoquons. La fabrication de la loi serait grandement améliorée si le Parlement proposait des dispositions ayant des caractères expérimentaux qui n'auraient de pérennité qu'après leur évaluation.

POUR RELANCER L'ACTIVITÉ ET L'EMPLOI :

REPENSONS FONDAMENTALEMENT LES RELATIONS DU TRAVAIL

La réforme du droit du travail est nécessaire et indispensable pour créer des emplois, répondre aux besoins sociaux et retrouver davantage de prospérité. Mais elle ne se limite pas à une cure d'amaigrissement juridique. Cette remise à plat, qui intègre un travail de réflexion sur la nature du salariat dont le lien de subordination constitue un élément central, doit être conduite avec l'idée de préserver une juste et équitable couverture sociale.

Cette réforme interroge en fait aussi la nature même de l'entreprise, l'essence de la communauté qui la fonde et qui la fait grandir. Elle transforme les relations qui lient ses différentes parties prenantes : actionnaires, salariés, managers, partenaires. Cette réforme appelle aussi à repenser la gouvernance de l'entreprise.