

Paroles de professionnels RH sur leur rapport au Code du Travail.



REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre gratitude à l'ensemble des professionnels RH ayant participé à notre étude. Ils se sont montrés très disponibles et ils ont bien voulu ne pas employer « la langue de bois » afin de nous faire partager leurs difficultés et leurs interrogations sur le droit du travail.

Nous tenons à remercier Monsieur Jean-Michel MORIN, codirecteur du MASTER 2 INGENIERIE DES RESSOURCES HUMAINES, UNIVERSITE PARIS V, d'avoir été l'investigateur du projet de la 13^{ème} promotion.

Les étudiants de la 13^{ème} promotion du MASTER 2 IRH.



SOMMAIRE

1.1 UN CODE DECLARE ILLISIBLE PAR LES NON JURISTES	5
1.2 UNE STRUCTURE PEU ADAPTEE	6
1.3 EN REPOSE A CES PROBLEMES : LES AUTRES OUTILS JURIDIQUES	7
1.4 UN DROIT DU TRAVAIL QUI NE S'EST PAS AJUSTE A LA REALITE ECONOMIQUE ACTUELLE .	8
1.5 UNE REPRESENTATION SYNDICALE QUI N'EST PLUS EN FACE AVEC LES SALARIES.....	10
2. LES RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES ATTENDENT DE LA REFORME A LA FOIS L'INTRODUCTION DE PLUS DE PRAGMATISME DANS LE DROIT DU TRAVAIL ET UNE REVISION DU ROLE DES POUVOIRS PUBLICS..	10
2.1 UN CODE DU TRAVAIL PLUS CLAIR ET MIEUX ORGANISE.....	10
2.2 UNE SIMPLIFICATION DU CODE DU TRAVAIL	11
2.3 DES REVISIONS ATTENDUES SUR LA REGLEMENTATION DU TEMPS DE TRAVAIL	13
2.4 DES POUVOIRS PUBLICS PLUS DANS UN ROLE DE CONSEIL QUE DE CENSEUR	13
3. LES ACTEURS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES AVANCENT DES PROPOSITIONS QUI PEUVENT APPARAITRE, PARFOIS, PARADOXALES..	15
3.1 UNE RESTRUCTURATION DU CODE DU TRAVAIL QUI EN FERAIT UN VERITABLE OUTIL ?... 15	15
3.2 LA MISE EN PLACE D'UNE VEILLE GOUVERNEMENTALE	15
3.3 LA MISE EN PLACE D'UN CONTRAT UNIQUE.....	16
3.4. DES PROPOSITIONS CONCRETES CONCERNANT LA JUSTICE DU DROIT DU TRAVAIL	17
3.5 UN SOUHAIT DE REVOIR LA REGLEMENTATION CONCERNANT LE TEMPS DE TRAVAIL.....	18
ANNEXES	21
REFORME CODE DU TRAVAIL : GUIDE D'ENTRETIEN.....	23



Le droit du travail est un droit vivant qui s'adapte à la société et au contexte économique dans lequel il se place. En décembre 2004, le parlement a autorisé le gouvernement à restructurer le code du travail, au travers une loi d'habilitation. Cette réforme doit s'opérer à droit constant. Sous la férule de la Direction des relations du travail (DRT), une commission *ad hoc* composée de juristes et de représentants des salariés est chargée de sa mise en œuvre après avoir consultée les partenaires sociaux, ainsi que différents experts. Toutefois, une lettre du 26 janvier 2006 de la DRT prévoit un retard possible de la publication du nouveau code prévu initialement pour juin 2006.

Dans toutes les consultations prévues et au cours des débats publics, on peut se demander quelle a été la place réservée aux professionnels de la fonction Ressources Humaines. N'étant ni juristes, ni représentants syndicaux ou membres d'une organisation patronale, leur voix paraît inaudible. Ce document a pour vocation de rapporter leurs idées et leurs interrogations sur la réforme en cours et d'une manière plus générale sur leur rapport au droit du travail. C'est donc bien les acteurs du terrain qui s'expriment et non les étudiants en Ressources Humaines.

Alors qu'ils doivent tenir compte du droit social dans leur vie professionnelle d'une façon quasi-quotidienne. Les professionnels RH perçoivent le droit du travail comme difficilement compréhensible du fait de l'inflation législative, de la variation des décisions de justice souvent remises en cause avant même d'avoir été intégrées par les acteurs et donc difficilement applicables. Elles sont perçues alors comme inadaptées à la réalité du monde du travail par excès de formalisme ou par la faute d'une insécurité juridique. Toutefois, les seuls acteurs de la fonction RH ne sont pas les seuls confrontés à ces difficultés. Aussi fort de ce constat, différents rapports ont été rédigés de manière à garantir une meilleure efficacité du droit du travail tant au bénéfice des salariés que des employeurs :

- « *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle* » : rapport au Ministre de l'Economie, des Finances et au Ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Cohésion Sociale ; **Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ** ;
- « *Le sursaut vers une nouvelle croissance pour la France* » : rapport au Ministre de l'Economie, des Finances ; **Michel CAMDESSUS** ;
- « *Pour un Code du Travail plus efficace* » : rapport au Ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Cohésion Sociale ; **Michel DE VIRVILLE** ;
- « *Réflexions sur la simplification du droit du travail* » : rapport de l'Institut de l'Entreprise ; **Philippe LANGLOIS** ;

La réforme qui se dessine est basée sur ces rapports et sur les différentes consultations de la commission. Elle portera sur : une nouvelle maquette, une nouvelle terminologie, la suppression des mesures obsolètes, transferts vers d'autres Codes sectoriels, le déclasserment de textes législatifs, la codification de mesures nouvelles.

Dans le cadre de notre formation MASTER 2 INGENIERIE DES RESSOURCES HUMAINES, UNIVERSITE PARIS V, notre projet tuteuré a pour objet d'analyser le comportement des professionnels RH face au Code du Travail, sujet au cœur de l'actualité. A ce titre, chaque étudiant devait interviewer deux acteurs de la fonction



Ressources Humaines en respectant une grille d'entretien mentionnant les thèmes suivants : la forme du Code du Travail (*éléments à stabiliser, choses à modifier, fréquence d'utilisation, méthode d'utilisation, autres sources utilisées, jurisprudence, lisibilité, thèmes devant être plus réglementés, organisation*) ; le fond du Code du Travail (*négociation et dialogue social, emploi, contrats de travail, temps de travail, formation professionnelle, procédures judiciaires, responsabilité de l'employeur*).. A titre informatif, l'annexe donne quelques indications sur les interviewés..

L'analyse obtenue des retranscriptions des entretiens, puis de leurs synthèses fait apparaître des axes forts de réflexion communs à tous les interviewés. On peut les décliner sous la forme de questions : le Code du travail est-il un outil adapté aux situations rencontrées par les professionnels RH ? Faut-il plus d'interventions des pouvoirs publics ? La législation du travail rejoint-elle les attentes exprimées par les professionnels RH ? Quelles sont les pistes de réflexion données par les RRH pour réformer le Code du Travail ? Comment sont perçues les réformes les plus récentes en terme de durée du travail, de formation et de contrat de travail ?

Après avoir dressé les résultats qui ressortent de l'analyse des entretiens, il sera exposé les attentes des responsables de la fonction RH face aux réformes récentes. Puis, leurs propositions seront présentées.

Les constats de l'exploitation des comptes-rendus d'entretien font ressortir que le code du travail est à la fois trop complexe d'utilisation et peu adapté aux exigences de l'activité économique actuelle.

1.1 Un code déclaré illisible par les non juristes

Commençons par les opinions radicales en ce qui concerne la compréhension du Code du Travail. Seule une infime minorité de la population interviewée ne semble pas éprouver de difficultés avec l'exploitation du code du travail. Cependant, un tiers des différents responsables Ressources Humaines estiment que le Code du Travail est un outil à usage quotidien, un outil de « *dépannage* » éclairant à un moment donné un sujet bien précis. La rédaction de documents juridiques tels que les contrats de travail ne se font pas sans le Code : « *il faut régulièrement y faire référence pour vérifier les contrats de travail dans le but de s'adapter à la nouvelle réglementation et il ne se passe pas une semaine sans que je recherche, au moins une fois, un article dans le Code du Travail* ». Une autre raison est la consultation du Code sur demande des salariés qui viennent voir la Direction des Ressources Humaines en cas de contentieux. Aux antipodes de cette position, une minorité des personnes interrogées, plus importante que la première, le considèrent inutilisable, voire « *imbuvable* ». Le langage apparaît même à certains comme du « *vieux français* », ce qui les conduit à considérer cet outil comme une perte de temps. Le langage revient comme une problématique principale : le poids de chaque mot, de la ponctuation paraissent des nuances parfaitement incompréhensibles pour le néophyte, sans parler du vocabulaire spécifiquement juridique qu'il convient de connaître. En effet, ils considèrent que les lois ne donnent qu'un contexte général mais qu'elles s'appliquent très rarement aux situations précises auxquelles ils se trouvent confrontés dans les entreprises.

Par ailleurs, certains éprouvent de réelles difficultés de compréhension pour d'autres raisons. Ils ressentent des lois « *faites à la va vite* ». Les contradictions apparentes



entre les lois sont fréquentes et entraînent de véritables réunions de travail sur l'interprétation d'une disposition légale. En addition à ce problème important se trouve le phénomène de superposition des couches législatives. Effectivement, une disposition qui n'a plus d'effet garde sa place dans le Code, bien que les articles abrogés doivent être normalement retirés. Ceci crée des incohérences parfois difficiles à résoudre. Par ailleurs, le principe de références aux alinéas participe à ces difficultés. De plus, ils engendrent une perte de temps quand il faut rechercher une réponse rapide et brève. Les articles qui renvoient à d'autres articles de lois passent également comme des freins à la compréhension. Un interviewé résume ainsi cette position : « *Il faut que le code devienne un outil et non une contrainte* »...

La pensée dominante est l'obligation d'avoir une formation ayant comportée du droit du travail afin de saisir toutes les subtilités du code. Ils sont plus de la moitié à être d'accord avec cette idée. Ainsi, la vérification, la validation de documents juridiques semble être l'une des premières raisons d'utilisation du Code du Travail par les RRH. Mais clairement, pour eux, le Code du Travail n'est pas le premier réflexe : « *j'utilise d'abord d'autres sources juridiques puis je vérifie certains éléments avec le Code du Travail* ».

1.2 Une structure peu adaptée

La moitié des RRH interrogés trouve le Code du Travail inexploitable, inutilisable du fait de son volume, de son découpage en lois, en règlements, en décrets, de son organisation non-conforme au cycle de vie du salarié dans l'entreprise. De plus, pour certains, l'ancienneté de certaines lois prête à sourire : « *il y en a forcément des [articles] obsolètes puisque il y a des articles qui remontent je crois au 19ème siècle* ». Soulignant ce constat, une personne cite avec ironie l'obligation qu'ont les entreprises de mettre à disposition une chambre d'allaitement pour les nouveau-nés... Les dispositions ayant trait aux métiers disparus sont également dans la ligne de mire. C'est pourquoi, ils estiment que le maintien de tous ces éléments périmés encombrant inutilement le code du travail. Les acteurs de la fonction RH attendent des réponses rapides, concrètes à des situations juridiques parfois complexes et ces attentes ne semblent pas trouver de réponse dans le Code du Travail : « *je n'utilise pas le Code du Travail car je recherche une réponse à un problème exprimé dans un langage clair et accessible* ». Par ailleurs, les revirements de jurisprudence ne sont pas soulignés. Ceci est à mettre en parallèle au fait qu'un tiers des interviewés n'ont pas mis en place de système de veille rigoureuse dans ce domaine.

Pour pouvoir utiliser le code d'une manière optimale, il faut adopter une démarche de juriste. Un tiers des interviewés parviennent à définir une situation de travail en terme juridique. Une fois cette « *traduction* » effectuée, les termes retenus permettent une utilisation efficace de l'index : « *je vais plutôt chercher à la fin dans l'index. Je recherche l'article voulu par des mots clefs qui devraient me conduire à la référence que je recherche. Il faut prendre le temps de chercher* » ; « *Je vais voir uniquement l'index parce que j'ai souvent besoin de choses très précises* ». Le point d'entrée pour l'utilisation du code est donc l'index pour trouver rapidement la solution un problème rencontré. Mais, il est logiquement utilisé par les responsables RH qui ouvrent régulièrement le code du travail. D'autres ont des méthodes plus longues : « *je consulte les annexes au code : comme le code est écrit en lois et décrets, cet exercice est souvent un peu long parce que justement on ne sait pas dans quel*



alinéa, dans quel article se trouvent les dispositions précises qui nous intéressent » ; « *je passe beaucoup de temps sur le sommaire. J'essaie de comprendre quand je rentre dedans où je peux trouver l'information que je recherche sans être renvoyé dans une autre partie* ». A la lumière de ce qui a été écrit supra, l'on peut apprécier la difficulté pour les personnes dépourvues de formation juridique ou n'ayant pas encore acquies une expérience suffisante due à des années de pratiques d'appréhender correctement la structure du code du travail. Par ailleurs la dispersion de la solution d'un problème dans plusieurs parties du code ne concourt pas à la simplicité, ni à la rapidité. C'est le cas par exemple des problèmes liés au licenciement qui sont répartis sur 5 livres.

1.3 En réponse à ces problèmes : les autres outils juridiques

Tous les RRH interrogés ont recours à d'autres outils juridiques parce qu'ils ont besoin d'ouvrages comportant un certain degré d'analyse. Hors, le Code du Travail n'en comporte pas. En effet, les interrogés se réfèrent à des livres spécialisés en droit du travail tels que le Lamy Social, le Lefèvre Social pour des raisons d'efficacité, de fiabilité, de clarté, de rapidité dans la collecte d'informations. En fait, ils attendent des réponses juridiques qu'ils pourront mettre en œuvre en limitant au maximum les contentieux ou au moins que les décisions qui auront été prises ne soient pas contredites par le juge. Les revues spécialisées reviennent souvent comme étant des sources d'utilisation simples et efficaces. En outre, les commentaires et les analyses données dans ces dernières restent très appréciés pour se construire rapidement une base jurisprudentielle à jour.

Internet n'est pas un outil principal en soi et il reste une source de complément d'informations juridiques. Sa rapidité a séduit plus d'un RRH par l'intermédiaire des sites gouvernementaux et institutionnels comme « *légifrance* », le site du ministère du travail, sans oublier le Journal Officiel en ligne. Des explications diffusées sous la forme de CD-ROM comme ceux de Liaisons Sociales aident certains acteurs de la fonction Ressources Humaines lors du déploiement de nouvelles dispositions ; Ce support contient plus d'informations qu'un support papier pour une utilisation plus simple. Toutefois, les RRH issus de formation juridique se méfient d'Internet étant donné que certaines sources ne sont pas mises à jour et donc peu fiables.

Plus d'un tiers des RRH ont recours à des juristes pour les aider à résoudre leurs problèmes. La première raison avancée est que le droit du travail est une matière à part entière et nécessite donc des spécialistes, des experts pour son application : « *il est impératif de s'entourer de gens qui le consultent, le connaissent et qui le suivent de manière très proactive* ». L'objectif est de minimiser les risques encourus par l'entreprise et de gagner du temps. Il est intéressant de noter que les RRH mentionnent très rapidement le recours à une aide juridique soit interne pour les entreprises les plus importantes soit externes au travers des cabinets d'avocats ayant des spécialistes du droit du travail. Cela ne veut pas dire que les acteurs de la fonction Ressources Humaines se désintéressent du droit bien au contraire mais que cette aide leur permet de prendre un certain recul appréciable pour traiter objectivement un problème complexe. Le Code du Travail n'est donc jamais utilisé seul. C'est le recoupement d'informations qui génère une réponse juridique de la part des DRH : « *ce brassage me permet de ressortir les éléments importants et d'éviter certaines erreurs* ».



1.4 Un droit du travail qui ne s'est pas ajusté à la réalité économique actuelle

Le sentiment d'une certaine insécurité juridique produit par les revirements de jurisprudence ainsi que le principe de la rétroactivité participe à l'appréciation qu'ont les responsables de la fonction RH du droit du travail. Ils l'estiment peu adapter à la sécurisation des relations de travail qui devrait être le but des lois. Cette sécurité devant à leurs yeux jouer aussi bien pour l'employeur mais également pour les salariés. Même si certains estiment que le droit du travail est d'emblée plus bénéfique à ces derniers. En effet, l'analyse de la situation et la prise de décision face à un litige ou à une difficulté se font dans un certain état de la jurisprudence. Hors celui-ci peut changer subitement par une décision de la cour de cassation qui prend parfois à contre-pied les arrêts pris antérieurement.

Le foisonnement juridique participe également à ce sentiment d'insécurité. En effet, ce n'est plus seulement la justice française (code civil, code du travail..) qui doit être prise en compte dans la réflexion des RRH, mais également les décisions de la cour de justice de la communauté européenne (CJCE), la commission nationale informatique et liberté (CNIL).... En effet, la cour de cassation française peut résister aux décisions de la CJCE et il n'y a donc pas harmonisation du droit français et européen. D'où la complexité et l'allongement de certains litiges. De plus des organismes, comme la CNIL, émettent des décisions qu'il faut appliquer ou des recommandations dont on ne sait pas très bien, si la justice les prendra en compte lors de ses délibérations pour établir une jurisprudence, par exemple le port du voile dans les entreprises. Les arrêts de la CJCE et les décisions de la CNIL n'apparaissent pas dans le code du travail d'où la difficulté de les répertorier lorsqu'il faut prendre une décision rapidement.

Par ailleurs, ils estiment que le droit du travail privilégie trop la forme. Ce formalisme engendre des manques de réactivité face à l'évolution très rapide du contexte économique. Mais, ils ne le remettent pas systématiquement en cause sur le fond. Par exemple, ils sont conscients de l'importance que s'instaure dans l'entreprise un véritable dialogue social. Aussi, ils approuvent sur le fond les lois Auroux. Mais, en ce qui concerne la réglementation sur la négociation collective, le rôle des organes représentatifs des salariés dans l'entreprise (comité d'entreprise, comité hygiène, sécurité et condition de travail), un tiers d'entre eux estime qu'elle est plutôt « bloquante ». En effet, elle génère des délais parfois très importants pour la mise en œuvre d'une décision qui est du ressort du pouvoir de direction de l'employeur. En fait, ils critiquent essentiellement le formalisme qui y ait associé. D'ailleurs, certains RRH ont fait remarquer que le Code du Travail a été créé dans une optique de régler les conflits plutôt que dans une optique de définir les règles positives qui permettraient une collaboration sereine dans les relations contractuelles. C'est pourquoi, poursuivent-ils c'est la dimension politique et l'instrumentalisation du droit du travail qui peut expliquer en partie la complexité de son contenu.

Ce formalisme inopportun est décrié également pour le droit individuel à formation (DIF). Pour eux, le DIF peut représenter sur le fond une nouvelle arme stratégique : *« on pourra peut être plus facilement refuser certaines demandes pour acquérir certains diplômes sans rapport avec l'activité de l'entreprise, on pourra dire aux personnes, ce n'est pas dans la politique de l'entreprise mais vous avez un droit qui*



est le DIF, si vous voulez une formation, utilisez cette possibilité ». Et au-delà, il peut, pour certain, être un nouvel atout de séduction : « cela a un impact dans le recrutement, pour fidéliser nos candidats. Cela peut être intéressant pour nous de mettre en avant un book formation, de dire qu'il existe des formations qui vont se créditer sur leur « compte ». C'est surtout une réforme qui responsabilise les salariés en terme d'employabilité, mot à la mode qui désigne le point névralgique de la survie des compétences d'un salarié dans le temps. Le DIF va y impliquer le salarié, tout autant que l'entreprise : « je pense que ça va obliger les entreprises à prendre en compte davantage l'employabilité de leurs salariés, je pense aussi ça va conduire les salariés à être plus autonomes et à se prendre en mains eux-mêmes parce qu'un certain nombre de salariés attendent tout de l'entreprise, à tort parce que l'entreprise ne peut pas se substituer au salarié ». Mais les mesures qui l'accompagnent sont trop pénalisantes pour les entreprises qui au préalable remplissaient leurs obligations légales. Car elles sont perçues comme complexes dans leurs mises en œuvre, notamment pour les PME. : « Le DIF, c'est tellement compliqué à gérer au quotidien que, encore une fois sur le fond c'est pas mal, mais ça alourdit le processus de gestion de la formation.[...] on a 5% de notre masse salariale dédiée à la formation[...] j'ai l'impression qu'on a créé un outil et que c'est des compteurs qui vont un petit peu tourner dans le vide » ; « Notre budget formation est supérieur aux obligations légales puisqu'il est de l'ordre de 4 ou 5%. Là, le champ étant plus restrictif que ce que nous avons l'habitude de faire, on attend pour voir si on assouplit un petit peu ou pas ».. C'est d'ailleurs les mesures touchant le domaine financier qui sont le plus critiquées. A terme pour certains d'entre eux, le DIF va se substituer au plan de formation : « Ce que la loi n'a pas dit c'est que l'on vient de changer considérablement la charge financière de la formation. On essaye de préserver les intérêts de l'entreprise tout en respectant la philosophie de la loi, parce qu'on y croit d'un point de vue éthique. Du coup on incite les gens à faire des formations dans le cadre du DIF, qu'auparavant ils auraient fait dans le cadre du plan. Financièrement c'est une bombe à retardement ». Certains vont plus loin dans leur critique en déclarant que le DIF est une « Bombe à retardement » car l'anticipation et la visibilité sont quasiment nulles : « Quand vous avez à gérer votre budget, vous êtes obligés de gérer le budget en tenant compte du DIF dont vous ne savez pas comment il va être consommé dans l'année. On peut informer les gens, mais vous ne pouvez pas forcer les gens à aller en formation, c'est pas l'objectif. On peut être incitatif, on peut faire valoir le côté positif, mais il y a des gens qui n'iront jamais, je suis persuadé qu'il y a des gens qui vont plafonner à 120 heures pendant des années sans faire rien. Mais ça sert à rien de forcer des gens à aller se former s'ils n'ont pas envie ».

Les avis sur le DIF rejoignent ceux émis sur le congé individuel de formation (CIF). Il est considéré comme étant potentiellement un accélérateur de carrière encore méconnu et sous utilisé si on le reporte à l'ensemble du public concerné : « A l'heure actuelle, à peine 10 % des salariés utilise ce dispositif, c'est très peu mais c'est dû à un manque de communication. La formation, ce n'est pas un petit dossier, c'est une grosse machine à mettre en place, il faut des outils, du reporting... ». Mais, ils ont conscience que pour être efficace, il faut un vrai projet construit derrière la demande : « c'est bien à condition d'avoir un vrai projet professionnel pas simplement de formation et il faut que le projet de formation corresponde à des besoins professionnels – la responsabilité de l'entreprise c'est aussi d'obliger la personne à creuser son projet et à l'orienter vers quelque chose qui soit un vrai



débouché professionnel » ; « le CIF n'est pas accordé à tout le monde, il faut aussi un objectif, ça, c'est une bonne chose ». Enfin, certains soulèvent le problème que cela peut poser pour les petites entreprises : « le CIF, c'est bien mais le problème c'est qu'il est adapté aux grandes entreprises car les petites entreprises ne peuvent pas lâcher un salarié pendant 1 ou 2 ans le temps qu'il fasse son CIF. Il faudrait se débrouiller pour que le CIF soit aussi applicable dans les petites entreprises mais je ne vois pas trop avec quelles modalités ». Ils soulèvent un problème que l'on retrouve tout au long de nombreux entretiens. Les lois sont imposées aux entreprises sans tenir compte de leurs spécificités. Plus de flexibilité est souhaitée afin que les entreprises puissent les adapter à leurs contraintes particulières.

1.5 Une représentation syndicale qui n'est plus en face avec les salariés.

La plupart des RRH qui se sont prononcés sur la question portant sur leurs rapports avec des délégués syndicaux (DS), se posent la question de savoir si les opinions émises par les délégués syndicaux sont partagées par leurs adhérents ou les représentants du personnel, ou si en fait ils s'expriment en leur nom propre ou au nom de leur organisation ou fédération. Près de la moitié des acteurs de la fonction RH interrogés estime ainsi qu'il y a parfois un décalage entre les opinions des salariés et celles défendues par les DS. Pour eux, les DS représenteraient plutôt leurs intérêts personnels que ceux des salariés. Par conséquent, ils avancent l'hypothèse d'une négociation annuelle obligatoire réalisée exclusivement avec le comité d'entreprise (CE) ou les délégués du personnel (DP). Mais, seulement un peu plus du tiers des interviewés ont remis en cause la présomption de représentativité des syndicats. Les autres ont souligné le fait qu'un syndicat comme Sud ayant une certaine audience et une représentativité ne soit pas encore représentatif. Cet état de fait met en exergue, selon eux l'obsolescence de la législation au sein du Code du Travail. Ce dernier prévoit en la matière le critère de patriotisme qui n'a plus qu'une signification limitée actuellement. Il apparaît pourtant que les relations entre praticiens RH et membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) restent bonnes et constructives pour une majorité surprenante des personnes interrogées. Certains abus de pouvoir de la part de membres du CHSCT sont pointés du doigt mais ce phénomène est négligeable en regard de la faible quantité de témoignages allant dans ce sens.

En conclusion, la légitimité des DP, élus, paraît donc reconnue, a contrario de celle des DS qu'ils semblent vouloir remettre en cause. La démocratisation des organismes syndicaux au niveau des entreprises à travers la mise en place d'élection pour la désignation des DS est une solution souvent énoncée par les interviewés.

2. Les responsables des Ressources humaines attendent de la réforme à la fois l'introduction de plus de pragmatisme dans le droit du travail et une révision du rôle des pouvoirs publics.

2.1 Un code du travail plus clair et mieux organisé.

Les responsables RH interrogés souhaitent un code du travail rédigé dans un style n'employant pas forcément un style trop juridique ou désuet.

La question de la structure et de l'organisation du code donne des réponses très proches. Dans un premier lieu, un tiers des interviewés estiment qu'il y a trop de



pages. Ils espèrent une disparition des articles obsolètes et un véritable toilettage concernant les lois anciennes qui ont été remplacées par de nouvelles. Mais également, ils souhaitent une simplification du code en regroupant les articles traitant d'un même thème sans séparer les lois, des règlements et des décrets. Certains désirent que les thèmes des livres composant le code du travail suivent le « cycle de vie » du salarié de son embauche jusqu'à sa mise à la retraite ou éventuellement de son licenciement. Clairement, ce que souhaitent les DRH interrogés, c'est un code du travail moins bavard

Une petite minorité souhaite que la partie concernant les IRP soient bien différenciée du reste du code.

Certains souhaitent que les articles de lois soient illustrés d'exemples concrets afin d'en faciliter la compréhension.

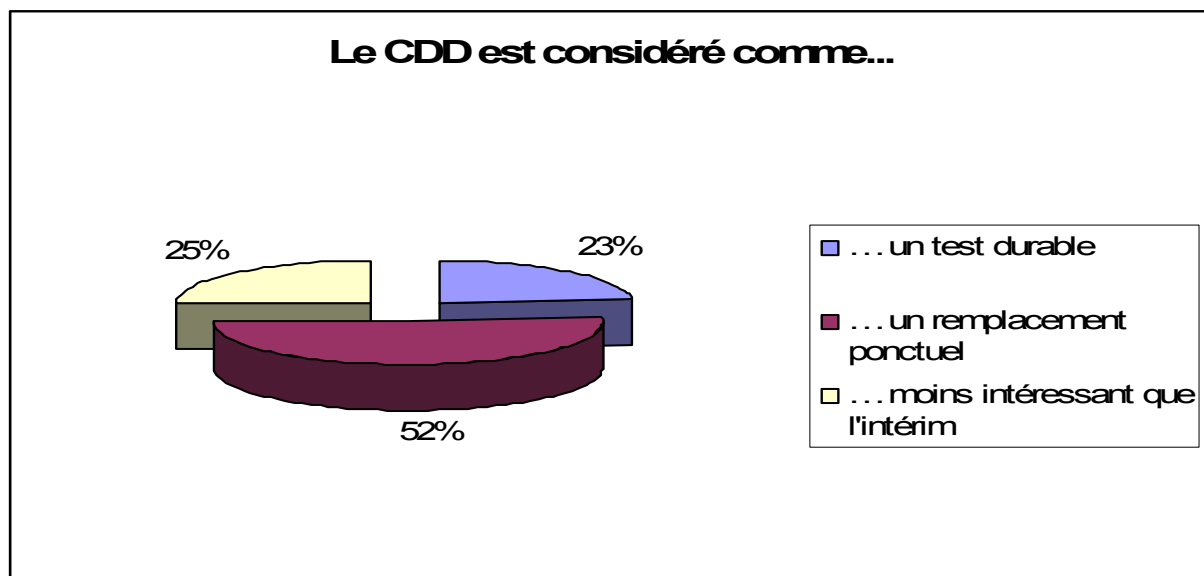
Par ailleurs, certains attendent de la réforme qu'elle permette l'introduction dans le code du travail de parties concernant l'analyse des jurisprudences. C'est à dire, qu'ils souhaitent avoir une meilleure vision de la doctrine pour pouvoir essayer de comprendre vers quoi tend la jurisprudence du moment. Ce serait un moyen de pallier les revirements de jurisprudence. Mais, ils ont tellement le désir de prendre les bonnes décisions afin d'éviter les litiges qu'ils voudraient que le code du travail puisse répondre sans aucun doute possible aux problèmes qu'ils rencontrent. C'est à dire que le code du travail puisse s'adapter à 100% à la situation qui est propre au problème du moment et à leur entreprise.

2.2 Une simplification du code du travail

Il ressort des entretiens menés que les personnes interrogées ont une forte attente en ce qui concerne la simplification des contrats de travail. Si le contrat à durée indéterminée(CDI) est la forme de contrat la plus utilisée, le recours au contrat à durée déterminée(CDD) est courant, quoiqu'il soit perçu comme contraignant en raison de la difficulté d'y mettre fin avant son terme. Les RRH apprécient l'opportunité que le CDD offre d'avoir la possibilité de bénéficier de compétences de façon ponctuelle. Ils considèrent que pour le salarié, il s'agit d'une possibilité de découvrir d'autres entreprises et activités, et de mettre « *un pied dans la porte* ». En effet, certains répondants indiquent que le CDD constitue une manière de tester les salariés, les contrats à durée déterminée étant souvent suivis par des contrats à durée indéterminée. La moitié des praticiens interviewés ont recours à des CDD principalement pour divers remplacements (congé maternité, congés parentaux, congés sabbatiques, congés formation, congés pour création d'entreprise, etc.) et beaucoup moins pour des surcroûts temporaires d'activité. Cela pourrait s'expliquer par les reproches quasi-unanimes qui sont faits à cette forme de contrat. Il manque de clarté ou le contexte des motifs de recours trop bien défini. Son manque de flexibilité dans les dates (en découle une difficulté à les utiliser pour des activités pour lesquelles l'entreprise n'a peu ou pas de visibilité), la durée trop courte de la période d'essai (un mois pour les CDD de cadre de 18 mois), le côté administratif lourd qui devient fastidieux notamment pour les CDD de courte durée et enfin d'un coût élevé en raison de l'indemnité de fin de contrat sont les critiques les plus rencontrées. Certains responsables RH jugent que ces dispositions faites pour protéger les salariés face à une certaine précarité sont "extrémistes" et qu'en pratique, beaucoup d'entreprises n'auraient pas d'autre choix que de passer outre. De nombreux RRH préfèrent avoir recours au travail intérimaire qui est considéré



comme la manière la plus flexible pour répondre à des besoins lors de pics d'activité. Cependant, cette forme d'emploi pose également des problèmes de gestion, un contrat d'intérim ne pouvant être renouvelé qu'une seule fois. Par ailleurs, les entreprises utilisent le travail intérimaire souvent en cas d'urgence, ce qui génère des risques. Les personnes sont en effet mal formées et souvent peu impliquées, car si le travail intérimaire est considéré un bon moyen de rebondir pour les salariés, ces derniers sont confrontés à des changements d'employeurs très fréquents et cette instabilité ne favorise pas leur implication.



Les nouveaux contrats dont le contrat nouvelle embauche(CNE), près de la moitié des interviewés estiment qu'il y a trop d'incertitude juridique sur la fin de ce contrat, mettant en doute la souplesse qu'on prétend lui avoir donnée. Il est probable qu'ils aient la même perception du contrat première embauche qui n'avait pas encore été créé au moment des entretiens.

Une partie des RRH interrogés évoquent un clair décalage entre la législation et le besoin de flexibilité de l'entreprise. Dans le cas de l'implantation d'un progiciel, une entreprise peut avoir besoin de compétences spécifiques pendant deux ou trois ans, une embauche en CDD n'est donc pas possible en raison de la durée maximale imposé par le législateur. Ne pouvant pas se permettre de changer d'équipe en milieu de projet, les employeurs seraient obligés d'embaucher des personnes en CDI, avec les difficultés que ça implique de se séparer des salariés à la fin du projet.

La procédure de licenciement est sans surprise décrite comme trop compliquée. Le formalisme excessif qui l'entoure est la principale critique dont elle fait l'objet. Le déséquilibre qui existe entre l'employeur qui se doit de respecter la procédure à la lettre et le bénéfice du doute qui revient au salarié est considéré par beaucoup comme un déséquilibre trop important devant la loi en défaveur de l'employeur.



2.3 Des révisions attendues sur la réglementation du temps de travail

À la question « Que pensez-vous des règlements sur le temps de travail ? », les RRH font référence le plus souvent à la situation de gestion du temps de travail et la mise en place des 35 heures dans leur propre entreprise. La mise en place des 35 heures a été le plus souvent accompagnée de problèmes de confusion et de frustration que d'une passation harmonieuse et paisible autant pour la direction que pour les salariés. En ce qui concerne l'impact des 35 heures sur la gestion des ressources humaines et le fonctionnement économique de l'entreprise, les réponses des RRH ne vont pas toutes dans la même direction. Plus d'un tiers des opinions vont dans le sens d'une réglementation contraignante et trop encadrée et qui empêche dans certaines situations le fonctionnement économique de l'entreprise ; et moins d'un quart considère que le passage aux 35 heures n'a pas entraîné de difficultés particulières.

Un tiers des RRH trouve que les 35 heures ont changé les rapports au travail et que la valeur de travail est remise en cause. Ainsi apparaît l'idée que les 35 heures sont dommageables pour les personnes qui veulent travailler plus ou qui en ont besoin dans 19% des réponses. À l'opposé, l'idée que les 35 heures sont avantageuses pour les salariés en général, car augmentant le temps libre ne représente que 11% des avis...

42% des RRH parlent de l'impact des 35 heures sur le marché du travail et l'économie en général. Hélas, les opinions ne sont pas très positives, car ces derniers trouvent que la mise en place des 35 heures n'a pas pu créer de nouveaux emplois et a augmenté le coût du travail, ce qui présente une contrainte pour la compétitivité des entreprises. Le bilan reste donc plus négatif malgré quelques éléments surprenants en ce qui concerne les effets sur la négociation collective...

2.4 Des pouvoirs publics plus dans un rôle de conseil que de censeur

Face aux différentes lois successives, les 35 heures, le DIF... , les responsables RH estiment que l'Etat une fois les lois adoptées ne se préoccupe pas d'accompagner leur mise en œuvre dans les entreprises. En effet, parfois les décrets d'application tardent à venir alors que la loi est déjà en vigueur. De plus, il n'est pas rare que la complexité de la loi la rende difficilement compréhensible par les personnes qui sont chargées de la mettre en œuvre sur le terrain. L'application des 35 heures est l'exemple le plus parlant. Un RRH déclare : « *Oui, c'était très compliqué, pas illustré. Personne n'avait compris. Je vais prendre un petit exemple. Quand je suis arrivé, nous nous sommes retrouvés avec des gens qui nous devaient des heures (de travail) car ils prenaient des ARTT d'avance.* » Un autre affirme : « *Personne n'avait rien compris. Il y a eu une confusion énorme, ça n'a pas été expliqué* ». « *La réglementation a semé le bazar dans toutes les entreprises* ».

Ils auraient souhaité que les pouvoirs publics les aident à mettre en place cette nouvelle loi. Par ailleurs, le rôle de l'inspecteur du travail est remis en question afin qu'il adopte davantage une attitude de conseil en amont plutôt que de se limiter à la sanction : « *Nous l'avons sollicité pour l'accord sur les 35 heures. Nous n'avons pas eu de retour* ». « *J'ai le sentiment que l'inspecteur du travail se donne les moyens pour soutenir et aider le salarié et il ne fait aucun effort vis-à-vis de l'entreprise. Hors,*



je pense que son rôle est d'être à la fois d'être une aide pour l'employeur tout comme pour le salarié. ». L'action des pouvoirs publics doit donc se placer sous le signe de l'aide et du conseil pas seulement du contrôle *a posteriori* et de la sanction.

Dans le même ordre d'idées, les responsables interrogés ont le sentiment que l'employeur ou le DRH ont comme une « épée de Damoclès » qui est placée au dessus de leur tête. Si cela les amène à être rigoureux, professionnel voire même laborieux pour respecter la procédure. La société a tendance à trop « judiciariser » et le DRH se trouve parfois contraint de faire un choix entre le juridique et le moral. Le responsable RH est souvent pris pour cible mais la complexité du droit lui laisse peu de chance de tout faire parfaitement. Certains souhaitent donc un rééquilibrage du droit du travail en faveur de l'employeur. Car, ils estiment qu'il y a une action systématique des salariés d'un recours en prud'homme, après un licenciement économique ou négocié. Une petite minorité de salariés n'a rien à perdre et tout à gagner à saisir les prud'hommes, ce qui crée un encombrement pour aboutir dans certains cas à ce que le juge déclare qu'il n'y a pas matière. En effet, ils ont le sentiment que le salarié va tenter sa chance pour avoir un peu plus que ce qu'il aurait eu droit sans sa saisine de la justice. Cependant, ils restent conscients que l'employeur détient une responsabilité importante à l'égard de ses salariés. Néanmoins, cette responsabilité est remise en question car jugée trop lourde à cause du nombre important de procédures à respecter et la pression des risques sociaux. De ce fait les sanctions encourues apparaissent disproportionnées et une refonte de la responsabilité de l'employeur est souhaitée.



3. Les acteurs de la fonction Ressources Humaines avancent des propositions qui peuvent apparaître, parfois, paradoxales.

3.1 Une restructuration du code du travail qui en ferait un véritable outil ?

Les responsables RH interrogés souhaiteraient que la forme du code du travail se rapproche de celle des ouvrages juridiques qu'ils consultent habituellement. C'est à dire un véritable outil de travail qui leur permette de trouver la solution au problème auquel ils sont confrontés. Mais, certains vont encore plus loin, puisqu'ils souhaiteraient être assurés de trouver toutes les solutions possibles adaptées à leur propre entreprise pour tous les problèmes possibles. Mais ce souhait s'il était possible à réaliser engendrerait mécaniquement d'une part une plus grande rigidité du droit du travail et d'autre part une augmentation très importante du volume du code du travail par l'ajout automatique de la réglementation qui permettrait de répondre à tous les types de situation. Deux éléments qu'il faut rapprocher à leurs attentes en matière de plus de flexibilité et d'une réduction du volume du code du travail. Par ailleurs, d'autres ont fait des propositions caractérisées par une certaine ambivalence. Leurs souhaits semblent être de vouloir une chose et son contraire. En l'occurrence, ils désirent plus de flexibilité dans les procédures édictées par le code du travail mais également plus de précisions dans ces procédures. Par exemple, si on prend le cas de la procédure de licenciement. Ils demandent d'une part plus de flexibilité en proposant de faire porter la charge de la preuve par les salariés en cas de litige pour licenciement abusif. Cette mesure permettrait de réduire le nombre de contentieux. Et d'autre part, ils souhaitent un allègement des procédures de licenciement collectif. Mais dans le même temps, les mêmes et d'autres demandent le renforcement des contrôles sur les règlements existants, que soit précisés les motifs du licenciement sur la lettre de convocation pour un entretien préalable de licenciement, la protection des salariés qui témoignent et la restriction du droit de licenciement.

3.2 La mise en place d'une veille gouvernementale

Dans leur ensemble, les interviewés souhaitent que les pouvoirs publics s'investissent plus amplement dans leur rôle de conseiller. Certains préconisent la mise en place d'une veille gouvernementale qui aurait pour rôle de suivre les avancées de la doctrine juridique, les revirements de jurisprudence, la cohérence des nouvelles lois. Cet organisme serait chargé d'avertir les professionnels de la fonction RH de tous ces changements. Ces informations pourraient être disponibles sur le site du ministère du travail, par exemple.

Par ailleurs, ils souhaitent que les pouvoirs publics imposent une formation plus soutenue des conseillers prud'homaux. En effet, les deux tiers des personnes interrogées évoquent la longueur de la procédure comme un problème résultant des renvois des affaires devant les juridictions dus à la mauvaise connaissance des lois des juges de premières instances. Ils estiment que gérer un conflit sur un an et demi est beaucoup trop long et dans certains cas la décision du jugement ne correspond plus exactement à la réalité de l'entreprise. Un tiers des interviewés reproche aux conseillers un manque de formation juridique. Cependant, l'institution est jugée



nécessaire et sa composition équitable, bien qu'il soit toutefois difficile de susciter des vocations de conseillers.

3.3 La mise en place d'un contrat unique

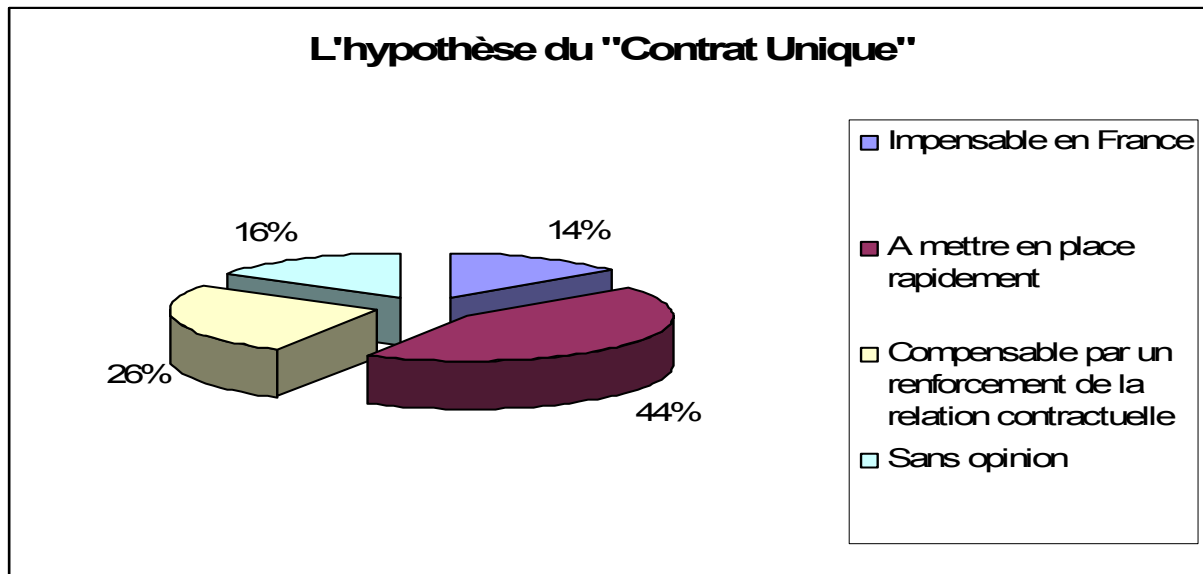
La majorité des personnes interviewées estime que la multiplication des contrats ne sert pas vraiment les intérêts de l'entreprise et qu'il existe déjà trop de trop. Même ceux qui se disent ouverts à essayer les nouveaux modèles pensent que les impacts positifs des divers types de contrat sont très difficiles à apprécier.

Ces réflexions conduisent à comparer le CDI au CDD en termes de stabilité d'emploi. Les RRH interrogés soulèvent le paradoxe que l'instabilité existe au moins autant au niveau du contrat à durée indéterminée qu'au niveau du contrat à durée déterminée. Ils considèrent que le CDD est plus protecteur que le CDI. Ce dernier implique, en effet, une relative précarité par le fait de pouvoir être licencié à n'importe quel moment. Par ailleurs, le terme d'un CDD de 12 mois ouvre droit à des indemnités de rupture plus élevées que les indemnités de licenciement pour un salarié en CDI licencié après sa première année. Pourtant, une personne qui enchaîne les CDD a beaucoup plus de difficultés de trouver un logement ou d'avoir accès à un crédit. On touche ici à une question de mentalité qui sera difficile à changer selon les RRH interviewés. Certains préconisent alors le remplacement des contrats existants qui conduirait à la mise en place d'un contrat de travail unique.

Les opinions des RRH sur ces points divergent. Certains affirment qu'un contrat unique est impensable en France. Selon d'autres, le CDD est incontournable notamment pour les remplacements ; il serait malhonnête d'embaucher un salarié sans l'avertir que d'emblée le contrat se déroulera que pour une durée limitée, même si la date de fin peut varier. Pourtant, d'autres souhaiteraient qu'un contrat unique voie le jour bientôt. Ils estiment que faute de contrat plus flexible, les entreprises françaises ne pourront continuer à faire face à la concurrence internationale. Par ailleurs, les employeurs seraient plus enclins de recruter, ce qui finalement réduirait la précarité. Quelques RRH seraient néanmoins tentés d'imposer une durée minimum de contrat pour garantir une certaine sécurité au collaborateur.

Le graphique ci-dessous met en exergue le fait que le principe du contrat unique a fait son chemin dans l'esprit des interviewés.





Enfin, certains seraient partisans d'un renforcement de la relation contractuelle, c'est à dire que le contrat plutôt que le Code de travail fixerait tous les détails : horaires, salaires, conditions, avantages etc. En effet respectant la logique de la flexibilité, ces RRH ne souhaitent pas la création d'une réglementation supplémentaire.

Pourtant, face aux concessions des salariés en terme de sécurité de l'emploi, ils souhaitent que leur soient accordées des contreparties en terme d'indemnités financières mais également un véritable changement de mentalité de la société dans son ensemble. En effet, ils ont parfaitement conscience qu'un salarié qui ne déteint pas un CDI n'a quasiment aucune chance d'accéder au crédit à long terme (crédit immobilier) ou d'offrir des garanties suffisantes pour louer un logement.

3.4. Des propositions concrètes concernant la justice du droit du travail

D'une manière générale, comme cela a déjà été mentionné, les personnes interrogées sont conscientes de leurs responsabilités et trouvent normal de les assumer, de respecter un code d'éthique et une déontologie. Aussi, le respect des règles de loi ne leur pose pas de problème.

En plus d'une formation accrue pour les conseillers prud'homaux, certains émettent l'idée de la mise en place d'un juge issu de la profession RH pour faire en sorte que les décisions prises dans cette enceinte soient plus en phase avec la réalité des entreprises. Par ailleurs, beaucoup sont favorables aux mesures qui permettraient d'accélérer la formation de la jurisprudence afin de permettre à la Cour de Cassation de donner sans attendre la signification et les conséquences de ses décisions. Conscients que les lenteurs de la justice ont des répercussions négatives aussi bien pour les salariés que pour les entreprises, ils souhaitent que des mesures simples soient mises en place afin de faciliter les transactions. Elles permettraient d'éviter les procédures longues et coûteuses. Par ailleurs, des salariés se trouvent quelquefois dans des situations financières difficiles et ils n'ont pas forcément la

possibilité de se passer des indemnités que la justice finira par leur octroyer dans un temps parfois assez long. Ces mesures permettraient donc aux salariés d'être plus rapidement indemnisés.

Un tiers des interviewés cite le délit d'entrave comme disproportionné par rapport à la situation, car il est le plus souvent la conséquence d'un oubli, il n'est pas intentionnel. Ils demandent donc une révision quant aux sanctions encourues dans le cas d'une erreur non intentionnelle. Certains préconisent même une dépénalisation du droit du travail.

3.5 Un souhait de revoir la réglementation concernant le temps de travail

Sur le thème du temps de travail et de ses réformes, les RRH s'accordent tous pour qu'il y ait un assouplissement de la réglementation. Ils estiment qu'avant la mise en place des 35 heures, la notion du temps de travail était en train d'évoluer doucement autour des situations propres à chaque entreprise. Cette approche permettait de négocier la réglementation au cas par cas et d'adapter les horaires de travail à chaque situation : « *Le cadre qui existait sur le temps de travail était largement suffisant et petit à petit on serait arrivé à des aménagements du temps de travail liés à des impératifs d'activité pour les entreprises publiques ou privées* ». Leur but n'est pas forcément de revenir aux 39 heures., mais plutôt d'assouplir la réglementation de la gestion du temps de travail. Ils souhaitent revenir à l'état d'esprit de cette période. Voici à leurs avis des propositions qui vont dans ce sens.

La première d'entre elles est de favoriser au maximum la possibilité de contractualiser le temps de travail afin de l'adapter à la réalité économique. Cette souplesse devrait pouvoir bénéficier à la fois à l'entreprise mais également aux salariés. En effet, certains pourraient demander à travailler moins de 35 heures et d'autres plus. Certains font même des propositions qui vont encore plus loin à savoir à augmenter le montant des heures supplémentaires autorisées. Une condition toutefois, c'est que l'employeur obtienne l'accord du salarié. L'objectif de cette mesure serait de permettre d'augmenter le montant du salaire pour les salariés qui perçoivent un petit revenu et permettre à l'entreprise de produire plus.

Par ailleurs, toujours dans le but d'accroître l'adaptabilité du temps de travail aux contraintes de l'entreprises mais également aux desiderata des salariés, les acteurs de la fonction RH interrogés demandent également d'étendre la pluralité des horaires de prise et de fin de travail. Cela semble possible pour certains secteurs d'activité compte tenu des possibilités qu'offrent les nouvelles technologies.



L'enquête montre que les acteurs de la fonction Ressources Humaines ne considèrent pas le code du travail, sous son acception *codex*, comme un véritable outil de travail. Pourtant, il reste pour les plus informés en matière juridique, l'outil ultime de vérification. La réforme qu'élabore la direction des relations du travail pourrait permettre par l'emploi d'une nouvelle terminologie et d'un style plus direct de rendre le code du travail plus accessible. Toutefois, les responsables en Ressources Humaines interrogés mettent en œuvre le code du travail, sous sa signification de *lex*, dans leur quotidien professionnel.

C'est pourquoi, ils utilisent d'autres outils pour l'appliquer. Ils ont recours à une variété d'ouvrages qui leur livrent à la fois les procédures à suivre d'une manière très pragmatique et des exemples concrets qui les aident à élaborer la solution adaptée à la difficulté qu'ils rencontrent. Ils souhaiteraient sans vraiment l'exprimer aussi directement avoir un code du travail qui leur fournisse automatiquement la solution adaptée à leur environnement spécifique. En fait, ils souhaitent un ouvrage « presse-bouton » du type « face à tel problème dans telle situation aller à la page 33 ». Hormis le fait que cela semble impossible, les pouvoirs publics devraient alors donner une solution juridique à chaque problème potentiel pour tous les types d'entreprises. Cela aurait pour conséquence immédiate d'alourdir encore plus le code du travail par l'adjonction d'un nombre infini de règlements. Alors qu'ils déplorent dans leur ensemble l'épaisseur du code du travail et son manque de souplesse.

Par ailleurs, ils font intervenir un « expert » juridique afin de pallier l'insécurité de la matière due à la complexité, au foisonnement des lois et aux revirements de jurisprudence. En tant qu'expert, la décision du juriste est alors peu soumise à la critique. Il est dommage que la sensibilité et la logique RH n'ait plus qu'à s'effacer. Alors que le droit social français offre souvent de multitudes de solutions face un problème. Il peut, pour des professionnels de la fonction RH mieux armés dans le domaine du droit social faire émerger une solution originale conduisant à la mise en œuvre d'une véritable politique RH même à l'occasion d'un litige voire d'un conflit plus important. Le juriste a une façon de penser et d'aborder les problèmes qui n'est pas forcément celle du responsable de Ressources Humaines. Mais, les conséquences financières voire pénales d'un procès perdu sont les raisons qui facilitent le ralliement à la solution émise par le juriste. De plus, le juge qui prendra la décision finale est issu des mêmes écoles que lui et ils partagent donc les mêmes raisonnements. Pourtant, une formation plus poussée des futurs RRH permettrait vraisemblablement de les armer à affronter plus sereinement le droit du travail. Et tout en tenant compte de l'avis de l'expert juridique, ils conserveraient une plus grande liberté d'action. Les responsables RH détenant une formation sérieuse en droit social et non une formation de juriste osent agir de cette manière. Une complémentarité semble nécessaire pour pouvoir d'une part pallier le décalage entre la vision concrète du terrain et la loi et d'autre part maîtriser l'ensemble des problématiques pour optimiser ses choix dans l'exercice quotidien du métier de RRH.

Leurs attentes et leurs propositions dans le domaine du droit du travail sont de l'ordre de la flexibilité et de la responsabilisation des différents acteurs sociaux. D'ailleurs, il est notable qu'ils ont plus de choses à dire dans ce domaine que dans celui a proprement parlé de la réforme du code du travail qui reste du domaine des experts.



Ils ont le sentiment que si la société française n'est pas mûre pour l'établissement d'un contrat unique, la liberté contractuelle peut s'appuyer sur son individualisation. C'est pourquoi, ils pensent, pour certains d'entre eux, que le principe énonçant « qu'à travail égal, salaire égal » peut être abandonner ou du moins être réviser afin de faciliter une politique RH basée sur la performance et la rémunération individualisée. L'importance croissante du travail en projet qui nécessite le travail de groupe peut effectivement faire exploser la notion de travail égal puisque chaque participant au projet entrera et sortira d'un projet au fur et à mesure de son avancée. Il sera alors de plus en plus difficile d'instituer des fiches de postes stables qui servent à comparer le travail des uns et des autres afin d'établir des grilles de rémunération. Cette évolution nécessite une véritable réflexion sur les politiques de rémunération qui conduira de toute façon à abandonner ce principe hérité de la société industrielle. Il est intéressant que les responsables RH au fait de ces mutations ont déjà perçu qu'il sera difficile de le maintenir.

D'autre part, s'ils souhaitent plus de flexibilité, ils ont néanmoins conscience du rapport inégal qui existe entre un salarié et son employeur. Aussi, une autre évolution de la société française a-t-elle été prise en compte par les responsables RH interviewés c'est la demande de plus de démocratie dans le domaine économique. Ils reprennent à leur compte ce souhait pour que les représentants du personnel soient des élus qui représentent les salariés de l'entreprise plus que des centrales syndicales. De plus, ils estiment que les concessions faites par le salarié dans le domaine de la sécurité de l'emploi doit avoir une contrepartie en terme de rémunération, d'indemnité et d'amélioration de son employabilité. Cette contrepartie selon certains d'entre eux ne doit pas se limiter au sein de l'entreprise. Elle doit être étendue à d'autres domaines comme l'accès au crédit à l'immobilier, à la location....

Cette enquête révèle que les acteurs de la fonction RH au sein des entreprises françaises sont conscients que le droit du travail ne peut évoluer qu'au rythme de la société française dans son ensemble. Cette évolution doit porter tout aussi bien sur la forme de ce droit au travers du code du travail et que sur les réformes de fond. La réforme initiée au mois de février 2005 devrait moderniser le vocabulaire et le style du code du travail tout en adaptant sa structure aux exigences d'ergonomie actuelles. Toutefois, elle ne devrait pas transformer le code du travail en une sorte de « boîte à outils » permettant aux professionnels RH de résoudre quasi-automatiquement les problèmes qu'ils rencontrent. Par ailleurs, plus la législation sera moins réglementée, comme beaucoup le demandent, plus la jurisprudence aura un rôle prépondérant pour régler les litiges. Il faudrait alors qu'ils aient une meilleure visibilité de l'évolution future de la jurisprudence en permettant aux responsables des Ressources Humaines d'être plus familiers du droit du travail et de sa doctrine. Cela ne sera possible grâce à une formation plus approfondie dans ce domaine.

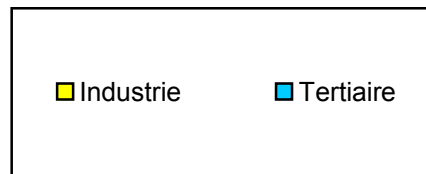
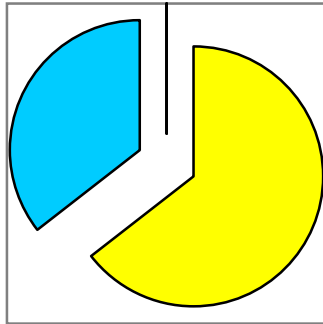


ANNEXES

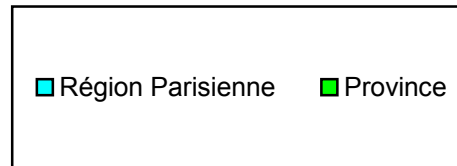
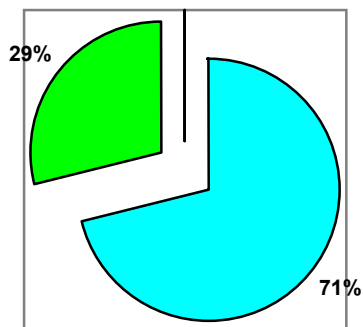


Composition du panel d'une quarantaine de RRH interrogés :

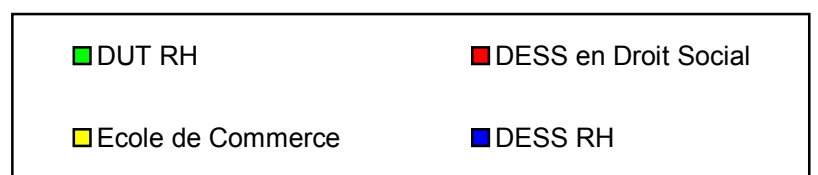
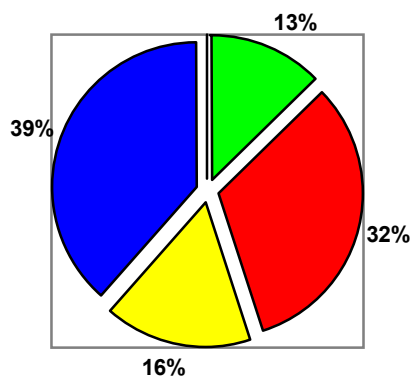
Secteur d'activité



Situation géographique



Formation des interviewés :



Réforme code du travail : Guide d'entretien

Intro : Actuellement différentes institutions préconisent une refonte du code du travail.

Pour commencer : Pour vous d'emblée, quels seraient les deux éléments les plus urgents à modifier et les deux éléments les plus importants à stabiliser ?

Forme (Pratiques, représentations)

- Utilisez vous le code du travail ? Comment ? A quelle fréquence ? Utilisez vous d'autres outils juridiques ? Lesquels ?
- Que pensez-vous de la structure du code ? Combien de parties devrait-il adopter selon vous ? Lesquelles ?
- Vous référez vous davantage au sommaire du code du travail ou plutôt à l'index ? Pourquoi ?
- Quelle utilisation faites vous des annexes du code ? Dans quels cas les lisez vous ?
- Considérez vous que le code du travail soit stable ? Que pensez vous de la fréquence de ses changements ?
- Trouvez vous que les textes de loi soient accessibles et compréhensibles ?
- Que pensez-vous du nombre d'articles présent dans le code ? (*Excessif, insuffisant...*)
- Pensez-vous que certains thèmes devraient être plus réglementé ? Lesquels ?
- Trouvez vous certains articles ou chapitres obsolètes ? Lesquels ?
- Que pensez vous de la jurisprudence ajoutée aux textes ? (*Ancienneté ? Complète ?*) La lisez-vous régulièrement ou vous contentez vous de lire les articles ? Allez-vous la chercher par vos propres moyens ? Vous tenez-vous au courant de l'actualité jurisprudentielle ?

Fond ((in)satisfactions, attentes, propositions)

Thèmes à aborder...

•Les Institutions représentatives du personnel

Quels IRP sont présents dans votre entreprise? Quels types de dialogues entretenez vous avec eux ?

(*Qualité du dialogue, problèmes rencontrés...*)

Quid du CHSCT ?



•Négociation collective

Que pensez-vous des lois concernant la négociation collective ?

(Réforme de la loi Fillon 2004...)

Que pensez-vous de la légitimité de négocier avec les DP ou les DS ?

Que pensez-vous de la représentativité des syndicats dans votre entreprise ?

•Emploi

Que pensez-vous des dispositions légales concernant les procédures de recrutement ?

Peuvent-elles être d'après vous un frein à l'emploi ?

(Cv anonyme...)

Que pensez-vous des procédures de licenciement ?

(Plan de sauvegarde de l'emploi ? Reclassement...)

•Les contrats de travail

Quelles utilisations faites-vous des différents contrats de travail ?

(CDD, CDI, CNE, convention de stages, contrats de professionnalisation, Intérim...leurs modalités..., période d'essai..., leurs contraintes, leurs avantages...)

Que pensez-vous de la proposition de gommer les clivages CDI/CDD / de gommer les différences cadres/non cadres ?

•Temps de travail

Que pensez-vous des réglementations sur le temps de travail ?

(Attentes ? problèmes, avantages, faiblesses, retour aux 39h ? Que pensez vous des articles concernant les heures sup, temps partiel...)

•Formation

Les réformes sur la formation professionnelle ont elles eu un impact sur votre pratique des RH ?

(VAE, DIF, bilan de compétence...)

Que pensez-vous des autres modalités de formation professionnelles ? *(CIF...)*

Vos salariés utilisent-ils ces différents dispositifs de formation, dans quelle proportion ?

•Responsabilité de l'employeur

Que pensez-vous des sanctions pénales et civiles que peuvent encourir les DRH ?

(Aménagement, propositions... délit d'entrave, délit de discrimination à l'embauche...)

•Procédures judiciaires

Qu'en pensez-vous ? *(Les délais de recours au conseil des Prud'hommes, la longueur des contentieux, la rétroactivité des décisions...)*

Que pensez-vous de la composition du Conseil des Prud'hommes ?

