

## **S1 La fin des collectifs de travail ... vers une judiciarisation des relations professionnelles**

### ***Ce qu'il faut retenir du scénario 1***

*Pour freiner ses dépenses, et sous la pression de l'UE, l'Etat se désengage progressivement d'une politique d'appui au développement économique et de protection sociale. Les collectivités territoriales, dont le pouvoir est renforcé, continuent de jouer un rôle d'amortisseur ; néanmoins les moyens, limités, sont investis en priorité sur les secteurs à haute valeur ajoutée.*

*Pour garantir leur place dans un modèle hyper compétitif, les entreprises structurent leur fonctionnement autour d'une individualisation du travail poussée à son paroxysme. Le modèle de contractualisation employeurs/salariés s'apparente aux modèles commerciaux clients/ fournisseurs. La notion de collectif de travail s'efface devant celle de collection de salariés juxtaposés.*

*On assiste à une judiciarisation des relations professionnelles et à un éclatement des processus de régulations sociales. Le travail ne joue plus son rôle de construction sociale et la réalisation de soi par le travail est devenue un luxe réservé à une minorité.*

### **Plan**

1. L'Etat perd de sa substance au profit de l'Europe et des collectivités locales
2. La marchandisation du travail
3. Une judiciarisation des relations professionnelles
4. Le travail totalement individualisé n'a plus de fonction intégrative

### **L'Etat perd de sa substance au profit de l'Europe et des collectivités locales**

Dans un contexte économique mondial marqué par un déplacement de la croissance vers les pays émergents, l'Union Européenne et les Etats qui la composent sont confrontés à des difficultés telles que les Etats doivent abandonner un certain nombre de prérogatives à l'échelon communautaire.

L'UE orchestre un retour à l'équilibre budgétaire des Etats et la croissance.

Afin de limiter les dépenses budgétaires, l'Etat français se désengage de nombreuses responsabilités et se focalise sur le respect du Pacte de Stabilité (les déficits des États membres ne doivent pas dépasser 3 % de leur PIB). Il se réapproprie la doctrine libérale en laissant le marché jouer son rôle. Les politiques économiques sont réduites à leur plus simple expression et les protections sociales sont limitées au minimum.

Renforcées par le traité de Lisbonne, les collectivités territoriales et locales ont davantage de marges de manœuvre pour développer des politiques originales, notamment aux niveaux économique et social.

La Région Rhône-Alpes et les agglomérations (éventuellement regroupées en EPCI, métropoles ou autres) prennent des initiatives pour soutenir les entreprises innovantes notamment dans le secteur des hautes technologies. De fait, les entreprises mettent les collectivités en concurrence pour le financement et la réalisation d'investissements d'infrastructures facilitant leur implantation.

On voit alors émerger des poches de prospérité autour de certains secteurs clés que sont la chimie, la plasturgie, l'électronique, le médical, etc ... Les entreprises à fort potentiel réussissent à répondre aux nouvelles exigences des consommateurs, elles renforcent ainsi leurs politiques d'innovation, créent des alliances pour assurer les investissements nécessaires, internationalisent leurs activités et atteignent les seuils critiques nécessaires à leur croissance.

Les territoires concernés par ces activités, notamment les grandes métropoles que sont Lyon et Grenoble, connaissent un développement économique important et font de la région un pôle européen

majeur sur ces secteurs. Ces territoires vont développer des politiques sociales locales complémentaires pour leurs résidents.

Le reste de la région végète voire se paupérise. En effet, les autres entreprises, situées sur des marchés de consommation courante, se heurtent à la concurrence internationale. Ce sont surtout des PME/TPE enfermées dans des relations classiques de type sous-traitance de capacité, essentiellement centrées sur des logiques de réduction des coûts, avec une faible part d'innovation, une moindre valeur ajoutée, une forte dépendance à des donneurs d'ordre plutôt hors région. Ces entreprises extrêmement fragiles, offrent des emplois plus précaires et des conditions de travail peu satisfaisantes.

Il en résulte une économie duale avec des secteurs à haute valeur ajoutée florissants et des secteurs exposés qui ne permettent pas de maintenir un emploi durable ni de qualité. Les inégalités sociales se creusent, phénomène renforcé par une protection sociale nationale réduite à un "filet" minimum.

Les écarts de revenus importants, combinés avec les besoins générés par l'évolution démographique, les changements technologiques et la transformation des modes de vie et de travail, se traduisent par un double modèle de consommation :

- Une consommation « haut de gamme » de biens et services à forte technicité et valeur ajoutée, par des consommateurs exigeants, aisés, innovants dans le mode de vie "nomade".
- Une consommation « à bas coût » de produits uniformes de masse par l'ensemble des consommateurs (même si elle touche principalement les populations les moins riches).

Ce deuxième mode de consommation l'emporte et se généralise.

## **La marchandisation du travail.**

Ce désengagement de l'Etat des politiques économiques et sociales modifie le modèle industriel, ce qui aura des répercussions notables sur le travail.

### ***Des entreprises : centres de production autonomes et compétitifs***

Le « culte de la performance » s'est généralisé à toutes les formes d'activité et d'organisation de la production, qu'elles soient industrielles ou de services, ce qui renforce la logique de compétition.

Cette pression concurrentielle exacerbée conduit les entreprises à concevoir des organisations divisées en centres de profit de plus en plus indépendants aux plans économique et financier. Les relations de coordination s'établissent sur la base de commandes et de prestations. Si elles faiblissent et dérogent à la règle de l'équilibre financier, elles périclitent pour être remplacées par de nouvelles unités plus compétitives.

De plus en plus, la métaphore du "sport collectif de compétition" tient lieu de référence, tandis que s'affaiblissent les mouvements de pensée sur l'organisation collective du travail. On préfère alors interroger les missions, fonctions et tâches individuelles, ou structurer de petites équipes pour « gagner ». Au-delà de la compétition entre structures, on constate une exacerbation des situations de compétition interne entre collectifs de travail et entre individus.

### ***Relations d'emploi : vers une contractualisation commerciale***

L'entreprise privilégie les formes d'emploi et de travail au service de sa réactivité et de ses résultats immédiats. On assiste à une marchandisation du travail.

Les relations d'emploi entre les entreprises et les travailleurs, ainsi que les relations de travail au sein d'une organisation, sont régies par une contractualisation basée sur le principe des relations commerciales « clients-fournisseurs ».

Les « contrats » sont circonscrits à la mission de chaque contributeur du projet. Il s'agit de contrats limités à la durée des projets, à la durée des produits ou des prestations de services. La rémunération est elle-même variable et adaptée au type de contribution (mission réalisée, temps passé, résultats obtenus, satisfaction client, ...). Les contrats commerciaux (via les sociétés d'intérim, de portage ou la sous-traitance avec des travailleurs indépendants) sont préférés aux contrats de travail salariés car plus léger à gérer. Néanmoins, le contrat "salarié" s'avère indispensable dans certaines situations (maintien de certaines compétences clé par exemple). Il est donc conservé mais évolue fortement : la notion de

temps de travail effectif s'est progressivement estompée au profit de "résultats effectifs", de "production individuelle". Le lieu de travail est aussi élargi et variable (90 % des entreprises comptent des travailleurs « à distance », nomades ou à domicile contre 30% en RA en 2009). On assiste à un véritable effritement des frontières entre travail et hors travail, notamment grâce à l'évolution fulgurante des TIC et des outils nomades.

La flexibilité, imposée par les entreprises, se situe davantage sur le mode de contractualisation que dans une demande de polyvalence : chacun devant être un "athlète" dans son domaine. Les entreprises des secteurs à haute valeur ajoutée contractualisent avec les universités et centres de formation privés pour concevoir des formations totalement adaptées à leur besoin avec le soutien des pouvoirs publics. Elles organisent une sorte de flexi-sécurité à l'échelle d'un secteur d'activité (et souvent d'un territoire) pour s'assurer la maîtrise des compétences de haut niveau. Ces entreprises développent alors des compétences managériales, centrées sur l'appui individuel pour que les salariés intègrent dans la durée la forte pression sur les résultats. Les risques psychosociaux sont ainsi pris en compte par une approche psychologique individualisée. Dans la même logique, elles développent des services multiples (garde d'enfant, prestations domestiques...) destinés à faciliter la vie privée pour garantir une implication optimale des salariés dans leur vie professionnelle.

En revanche, pour les travailleurs qui ne peuvent pas ou plus prétendre à ce statut de "haut potentiel", l'entreprise ne prend plus en charge l'investissement formation-compétence. C'est à l'individu de gérer son parcours et portefeuille de compétences qu'il vendra "au mieux". Dans les territoires les plus riches, il peut éventuellement bénéficier d'aide des collectivités locales.

#### ***La fonction recrutement assumée par les achats***

Dans les grandes entreprises, si la fonction GRH demeure, le service recrutement a disparu. Cette fonction a été transférée en grande partie au service achat, qui gère l'identification des "prestataires", la négociation des contrats ... au même titre que pour les ressources matérielles. Il s'agit de sélectionner les meilleurs profils et de capter des compétences métiers très ciblées au meilleur prix.

Le revers de la médaille réside dans le développement corrélatif de mécanismes de sélection et d'exclusion des personnes les moins armées pour s'inscrire dans cette recherche de l'excellence. Le centrage sur le résultat plutôt que sur le geste professionnel développe l'esprit mercenaire qu'il faudra faire cohabiter avec l'esprit collectif.

Certaines PME et TPE subissent le fait de ne pas pouvoir recruter des salariés ou équipe de haut niveau de compétences, et doivent affronter la course à la performance avec les "laissés pour compte".

#### ***Émergence d'initiatives novatrices***

En réaction, on voit se développer des réseaux sociaux pour développer le e-learning. Si certains groupes demeurent dans des logiques marchandes, d'autres privilégient des principes de solidarité ou de troc de service. Ces initiatives "citoyennes" marginales au départ, prennent de plus en plus de place et proposent une véritable réponse par rapport aux risques d'exclusion du marché du travail en stimulant la prise de responsabilité individuelle au regard de sa compétence.

### **Une judiciarisation des relations professionnelles**

Au niveau du syndicalisme de salariés, on assiste à l'apparition de deux courants.

Dans les entreprises les plus performantes, un "syndicalisme maison" ou dans d'autres cas "un syndicalisme corporatiste" a vu le jour. Légitimés par les salariés, ces organisations syndicales ont un vrai pouvoir de négociation, axé sur la défense des droits des salariés de l'entreprise ou d'un groupement d'entreprise.

Le remplacement progressif des contrats de travail par des contrats civils et commerciaux amène d'autres organisations syndicales à s'adresser à l'ensemble des travailleurs voire à l'ensemble des personnes en capacité de travailler, chômeurs inclus. Leurs fonctionnements s'apparentent progressivement à celui des associations de défense de consommateurs. On parle alors de "service syndical".

### ***Les juges remplacent les syndicats...***

Dans une large mesure, le centre de gravité des régulations du travail se déplace devant les tribunaux pour les salariés comme pour les autres travailleurs sur contrats civils ou commerciaux. Les relations professionnelles se "judiciarisent". Les jurisprudences deviennent à terme la principale source de construction de règles. Ce recours au juge est surtout le fait des travailleurs qui trouvent dans cette forme de conflictualité individuelle le moyen de rééquilibrer la relation salarié-employeur. Les questions sont le plus souvent posées en terme de « compensation » ou de « réparation », au détriment d'une logique de « prévention ».

Parallèlement à la judiciarisation des relations professionnelles, on assiste à une forme d'institutionnalisation du dialogue social : agenda largement prescrit par l'Europe ou les régions (plus rarement par l'Etat) et dimension politique et législative de plus en plus marquée. Les accords collectifs signés au niveau européen ou quelquefois au niveau national prennent la forme de simples accords-cadres, il s'agit surtout de minima visant à couvrir les salariés en marge du système. Le cœur des négociations étant reporté au niveau de chaque entreprise voire de groupes d'individus associés conjoncturellement ou de façon plus pérenne.

La légitimité des syndicats auprès des travailleurs comme des employeurs reste fragile. Ces évolutions renforcent le pouvoir des employeurs dans la relation d'emploi, notamment dans les secteurs à forte valeur ajoutée, où les organisations patronales se sont reconfigurées et sont devenues puissantes.

### ***Une régulation minimale par des tiers externes***

Le recours à des "tiers intervenants" (consultants, conseils, experts etc.) à la demande des directions ou des organisations syndicales, devient très courant. Elle permet de rééquilibrer le rapport de négociation. C'est une manière de fluidifier les relations par la création de règles indispensables au bon fonctionnement des entreprises.

Ce phénomène d'élargissement des acteurs est en fait beaucoup plus général. Clients, fournisseurs, consommateurs, citoyens, élus politiques... s'immiscent progressivement dans la régulation de sujets en lien avec le travail (certification ou supervision des organisations, démarches qualité ou de traçabilité, aspects environnementaux ou éthiques, place des entreprises sur les territoires...). Parallèlement, les travailleurs se tournent vers de nouveaux canaux tels que réseaux sociaux ou blogs... qui, dans une certaine mesure, apportent une forme de soutien sinon de régulation sociale.

Pour autant, la tendance reste bien à une forte individualisation des questions du travail avec une prépondérance des questions liées aux conditions d'emploi (contrat de travail, salaire...) et/ou de contractualisations. Les négociations portent de plus en plus sur l'acquisition de nouvelles marges de négociations individuelles : temps de travail individualisés, augmentations individuelles, droits individuels à la formation, lieu de travail ... Dans certains cas, les garanties collectives en deviennent à être perçues par les salariés comme des carcans plutôt que comme des avantages à défendre.

Ces phénomènes d'individualisation et de judiciarisation participent au développement de la précarité et aux phénomènes de marginalisation, les individus étant plus ou moins bien armés pour prendre en main leur destin professionnel et dépasser les difficultés.

## **Le travail, totalement individualisé, n'a plus de fonction intégrative**

Le caractère dual de l'économie fait que les travailleurs hautement qualifiés tirent leur épingle du jeu alors que les moins qualifiés sont contraints d'accepter des emplois précaires et mal rémunérés. Parler de sécurité d'emploi n'est plus de mise, les parcours sont conduits en fonction de la capacité d'adaptation des individus aux besoins du marché. On trouve d'un côté les salariés dotés d'un fort capital compétences en lien avec le marché, informés des évolutions de toute nature (économique, technologique, etc.), capables de préparer et éventuellement de financer des changements de parcours anticipés et voulus ; et de l'autre, des travailleurs (salariés ou prestataires de service) moins qualifiés ou déqualifiés qui subissent des changements qu'ils ne maîtrisent pas et qui les confinent durablement dans une forme de précarité et dans un processus progressif d'exclusion. Les parcours n'ont ni début ni fin, les individus commencent à travailler avant même d'avoir fini leurs études et continuent à travailler à un âge avancé pour subvenir à leurs besoins. Les parcours, régulièrement interrompus, ne

permettent pas de capitaliser facilement des annuités, ce qui rend le "droit à la retraite" très difficile à atteindre. Pour autant on constate que l'activité de travail est mieux intégrée à la vie sociale.

L'individualisation, qui devait permettre le choix, la réalisation de soi, l'autonomie ... touche à son paroxysme. L'instabilité des carrières et la mobilité professionnelle ne permettent plus aux individus de nouer des liens et de s'impliquer dans les collectifs de travail. Le désinvestissement de l'entreprise, notamment de la jeune génération et l'impact du manque de collectif sur la performance interrogent, conduisent certains dirigeants et groupes de salariés à envisager d'autres modèles d'organisation du travail. Des courants de pensée forts voient le jour défendant le travail comme moyen de s'intégrer dans la société, d'obtenir une reconnaissance sociale, une identité individuelle et collective.