

# **L'ENTREPRISE ET L'ENVIRONNEMENT SOCIAL**

**INTERVENTION AUX JOURNÉES DE L'ENTREPRISE  
SOUSSE 23/24 NOVEMBRE 1990**

**PUBLICATION : IACE**

**Institut Arabe des Chefs d'Entreprises  
I.A.C.E. 1990**

Réhabiliter l'entreprise, la promouvoir, lui donner les moyens de survivre à la compétition et aux aléas de la conjoncture, lui permettre de prospérer et de se développer pour générer plus de richesse et plus de bien-être, est aujourd'hui l'objet d'un consensus général. C'est un choix rendu inéluctable par les objectifs stratégiques qui lui sont assignés par l'Etat : Accroître la richesse, assurer une meilleure utilisation de nos ressources naturelles et humaines, et conquérir les marchés extérieurs.

Il ne fait aucun doute également, que l'entreprise est à la fois une unité économique et une organisation sociale.

De ce fait elle est appelée à subir à la fois les contraintes de son environnement économique et de son environnement social, et concilier entre la nécessité d'assurer sa pérennité et l'impératif de participer au développement de la collectivité nationale.

Notre débat, se situe justement dans cette perspective de conciliation et d'arbitrage entre les buts économiques et les objectifs sociaux de l'Entreprise.

Si débat il y a, c'est parce que les relations actuelles de l'entreprise avec son environnement social ne semblent pas appropriées pour favoriser l'accomplissement de sa mission.

Les conférences que feront au cours de ces journées d'éminents experts, vous permettront d'identifier les problèmes et les raisons pour lesquelles la législation du Travail, le Système des rémunérations et les relations du travail au sein de l'entreprise doivent être révisés.

Sans vouloir reprendre ce qui a été dit, ni anticiper sur ce qui sera dit plus tard, je voudrai avec votre permission apporter ma contribution à ce débat et présenter quelques réflexions sur chacun de ces trois thèmes.

## **I- LA LEGISLATION DU TRAVAIL :**

C'est essentiellement sur la législation du travail que portent les principales critiques des Chefs d'entreprise. Ces critiques ont été clairement exprimées par le dernier congrès de l'UTICA, qui a consacré à ce sujet une partie importante de ses débats. On peut lire en effet dans

le rapport de la Commission Sociale, ce qui suit : “Les Chefs d’entreprises considèrent que le code du travail et la législation du Travail dans leur formulation actuelle sont incompatibles avec les orientations économiques du pays ...,” Ces orientations ne peuvent se réaliser que dans une atmosphère de clarté sociale, permettant d’apporter la flexibilité nécessaire aux dispositions de la législation sociale et à son contenu ... Il n’est pas normal que l’industriel ou le commerçant supporte seul les risques et la responsabilité du Travail et de la production ... et que les travailleurs jouissent d’une protection et de droits exorbitants”. Fin de citation.

Le rapport de la Commission Sociale de l’UTICA, contient une série de revendications patronales portant sur la liberté de recrutement, l’extension de la période de stage, l’institution de contrats à durée déterminée, la réduction des délais de procédure de la commission de contrôle des licenciements collectifs, la définition du licenciement abusif, la limitation par la loi des dommages intérêts pour licenciement abusif, et le renforcement du pouvoir de l’assesseur patronal dans les tribunaux du travail.

La plupart de ces revendications sont fondées et peuvent être satisfaites moyennant une actualisation de la législation du travail, qu’elle soit d’origine légale ou conventionnelle.

D’ailleurs certaines dispositions du Code du Travail, dans sa rédaction actuelle ne sont pas incompatibles avec ces revendications. Ils se prêtent par conséquent facilement à cette actualisation. Il en est ainsi par exemple de la liberté de recrutement. Le Code du travail institue seulement l’obligation “de signaler toute offre d’emploi au bureau public de placement (art. 280) mais l’art. 283 précise par ailleurs que “nul employeur n’est tenu d’agréeer le salarié qui, lui est présenté par le bureau public de placement”.

Le Ministre de l’Emploi vient juste d’annoncer que ces dispositions ne seront plus applicables aux entreprises exportatrices, et il n’est pas exclu que cette dispense soit étendue aux autres entreprises ; d’autant plus que les dispositions du Code concernant l’obligation de domicilier les offres d’emplois aux bureaux de placement sont généralement transgressée, si, l’on en juge par le faible taux de pénétration des bureaux publics de placement dans le marché de l’emploi.

En ce qui concerne les contrats du travail à durée déterminée ils sont prévus par le Code du Travail, et rien n'empêche de préciser davantage les dispositions concernant ces types de contrat, comme cela existe dans la plupart des législations européennes du travail.

En ce qui concerne la durée de la période de stage, rappelons qu'elle a été fixée par la Convention Collective Cadre, et que toute modification de cette durée doit intervenir selon la même procédure contractuelle. Il appartient par conséquent aux partenaires sociaux, de réviser, en temps opportun cette disposition de la Convention Collective Cadre.

Enfin, le délai d'examen des demandes de licenciement par la Commission de contrôle des licenciements collectifs gagnerait effectivement à être réduit, et il peut l'être par une simple disposition réglementaire.

On peut donc dire, que la revendication d'une plus grande flexibilité du Droit du travail est relativement facile à satisfaire dès lors qu'il s'agit des quatre points ci-dessus évoqués, qui ne posent pas de questions de principe. Il en est autrement pour le reste des revendications patronales.

En effet la flexibilité du Droit du travail, telle que revendiquée par le patronat, ne se limite pas à de simples aménagements, ou à une actualisation du Droit du Travail. L'objectif des Chefs d'entreprise est plus ambitieux et la revendication patronale de changement va plus loin : En schématisant, on peut dire que les changements essentiels demandés par des chefs d'entreprises consistent d'une part à réduire et à limiter la protection accordée par le Droit du Travail aux salariés permanents, et d'autre part à renforcer le pouvoir patronal au sein de l'entreprise.

Mais ces changements soulèvent des questions de principe, car ils touchent aux fondements même du Droit du Travail et à deux de ses objectifs essentiels et qui sont : d'une part compenser la subordination du travailleur à l'autorité de l'employeur par une protection renforcée, et d'autre part, légitimer le pouvoir disciplinaire et normatif du Chef d'entreprise, et l'encadrer. Il ne faut pas oublier en effet, que le contrat du travail est essentiellement différent du Contrat Civil. Comme le dit si bien le Professeur Alain Supiot : "Alors que dans le Contrat Civil, la volonté s'engage, dans la relation du travail, celle du travailleur se soumet. L'engagement manifeste la liberté. La soumission la nie ... Le sujet de droit lorsqu'il rentre dans l'entreprise devient un sujet tout

court, soumis au pouvoir de normalisation du Chef d'entreprise. C'est pour cela que le Droit du travail cherche à créer un cadre juridique d'exercice du pouvoir patronal, et cet encadrement est à la fois une légalisation et une limitation de ce pouvoir".

Mais sans dramatiser, voyons de plus près le bien fondé des revendications patronales. Pourquoi donc, les employeurs insistent-ils pour le renforcement de l'autorité patronale et pour une limitation de la protection des travailleurs salariés en matière de licenciement ? Les deux arguments qui sont avancés, le plus souvent par les employeurs, d'une façon plus ou moins explicite, sont les suivants :

1) Le Pouvoir disciplinaire qui est donné par le Droit du Travail au Chef d'entreprise est un pouvoir fictif, excessivement freiné par une procédure longue et compliquée et constamment mis en échec par la jurisprudence.

Une lecture attentive de la législation du Travail et de la jurisprudence en matière de licenciement confirment cette argumentation. Il est vrai en effet que la législation du travail soumet l'employeur à une procédure contraignante, qui consiste à obtenir l'avis préalable du Conseil de discipline en cas de licenciement pour faute grave (art.37 de la Convention Collective Cadre) et de la Commission de classement professionnel pour les cas de licenciement pour insuffisance de rendement (art.24 du Code du Travail). Il est exact également que dans de nombreuses affaires, le tribunal condamne l'employeur pour licenciement abusif, pour non observation de l'une ou l'autre de ces procédures et même au cas où il existe des motifs légitimes de licenciement.

Il est vrai enfin, que la Jurisprudence a conféré au Conseil de discipline, structure paritaire et essentiellement consultative, un pouvoir de décision auquel l'employeur doit se soumettre. C'est ainsi qu'un arrêt récent de la cour de cassation vient confirmer l'opposabilité des décisions du Conseil de discipline à l'employeur en décidant "que tout dépassement de la sanction disciplinaire prévue dans le cadre du Conseil de discipline est présumé abusif". (Cassation N° 4399 du 06.01.83. Bul. Civil. Tome 1 p. 15).

Ainsi le pouvoir disciplinaire, attribut essentiel du Chef d'entreprise, se trouve amoindri par une procédure compliquée, et encore plus réduit par la jurisprudence. L'employeur se sent dépossédé de son pouvoir disciplinaire. On comprend dès lors l'importance qu'accordent les

Chefs d'entreprise à réviser le régime du licenciement, et à limiter par loi, la liberté d'appréciation du juge en la matière.

On comprend aussi le sentiment de frustration et d'injustice que ressent un employeur qui doit payer le départ d'un travailleur salarié incompetent, pressé ou fautif. La situation est encore plus pénible s'il devait se résigner à le garder. Quel mauvais exemple pour les autres ! Et quel effet désastreux sur l'autorité du Chef d'entreprise !

Pour qu'une telle situation change, et pour que le pouvoir disciplinaire, attribut essentiel du Chef d'entreprise, soit rétabli, il est normal que soient révisées en conséquence les dispositions de la Convention Collective Cadre, et du Code du travail, de façon à mieux définir le licenciement abusif. La règle en la matière est que le licenciement serait abusif lorsqu'il intervient pour tout autre motif que l'intérêt de l'entreprise.

Ainsi on peut envisager une modification du Code du Travail de façon à préciser comme c'est le cas dans d'autres législations étrangères, les causes légitimes de licenciement qui sont d'habitude l'inaptitude, les fautes graves, l'indiscipline, la baisse d'activités ou la fermeture de l'établissement, lorsqu'elles résultent de circonstances économiques. Il y a là effectivement matière à flexibilité et à adaptation, de la législation du travail, pour que le licenciement puisse intervenir rapidement, dès lors que le motif légitime existe, et qu'il soit établi par n'importe quel moyen de preuve.

Mais rétablir le pouvoir disciplinaire de l'employeur et contraindre de la sorte le travailleur salarié à respecter ses engagements contractuels et à se soumettre aux règles de fonctionnement de l'entreprise ne signifie pas nécessairement limiter la protection de la loi à l'égard du travailleur salarié. Faciliter le licenciement des fautifs et des improductif ne soit pas encourager le licenciement. Rétablir le pouvoir disciplinaire ne signifie pas renforcer le pouvoir absolu du Chef d'entreprise. Le pouvoir disciplinaire est en effet un pouvoir fonctionnel et non un pouvoir personnel.

Il appartient donc au juge de vérifier l'existence de la faute, d'apprécier sa gravité et l'importance du dommage s'il y a lieu. Il lui appartient ainsi de contrôler l'exercice du pouvoir disciplinaire du Chef d'entreprise, car un pouvoir, quel qu'il soit, a besoin d'être contrôlé, sinon il risque d'être abusif et arbitraire.

2) Le deuxième argument qui est souvent avancé par les employeurs pour justifier leur revendication de flexibilité dans le sens d'une réduction de la protection qu'accorde le Droit du Travail au travailleur permanent, c'est que cette protection est considérée comme étant à l'origine d'un comportement laxiste et peu productif des travailleurs.

Du fait de la progression automatique dans la grille des salaires qu'elle implique, et du fait des conséquences lourdes en cas de licenciement, la permanence de l'emploi et le sentiment de sécurité qu'elle procure seraient à l'origine du laisser aller, de l'indiscipline du manque d'assiduité et du relâchement de la conscience professionnelle du travailleur au détriment de son rendement et de son attachement à son entreprise. En demandant la diminution de cette protection juridique source de sécurité de l'emploi et du revenu, les Chefs d'entreprise espèrent combattre cette tendance chez les travailleurs.

Cette argumentation soulève beaucoup de questions.

Est-il vrai d'abord que le sentiment de sécurité de l'emploi développe le relâchement et les mauvais comportements dans le travail ? Est-il vrai d'autre part que l'insécurité stimulerait davantage le travailleur ? Quel serait enfin l'effet d'une plus grande insécurité de l'emploi sur la stabilité sociale d'une façon générale ?

Toutes ces questions méritent d'être posées et appellent à une plus ample réflexion sur toutes les conséquences qu'entraînerait une insécurité généralisée en matière d'emploi et de revenu. Le moins qu'on puisse dire, c'est que les réponses auxquelles on peut s'attendre seraient très partagées. Ce qui est sûr, c'est que l'aspiration à la sécurité et à la stabilité de l'emploi et des revenus est partagée par tous les tunisiens. C'est aussi une revendication essentielle des travailleurs, et du mouvement syndical dans son ensemble. Il est par conséquent difficile d'imaginer que l'on puisse faire admettre les vertus "stimulantes" d'une insécurité généralisée de l'emploi grâce à une plus grande liberté en matière de licenciement, surtout si l'on considère que nous sommes dans une Société en pleine mutation, caractérisée par un affaiblissement des solidarités traditionnelles, et par l'inexistence d'un système de sécurité sociale à même de garantir le revenu minimum.

Le risque est grand que l'insécurité de l'emploi soit génératrice d'insécurité et que la Collectivité Nationale aura d'une façon ou d'une autre à en payer le prix fort.

Ce que nous pouvons dire, en somme, au terme de cette première série de réflexions sur la flexibilité du Droit du Travail, c'est que cette flexibilité est souhaitable et dans bien des cas, elle est justifiée. Elle est faisable.

Elle doit pouvoir favoriser une meilleure gestion des ressources humaines, une meilleure adaptation des effectifs à la conjoncture, et une réhabilitation du pouvoir disciplinaire de l'employeur dans l'intérêt du bon fonctionnement de l'entreprise.

Cependant la flexibilité ne doit signifier ni démantèlement du Droit du Travail, ni renforcement du pouvoir personnel et de l'arbitraire au sein de l'entreprise. Elle ne doit pas aboutir à gérer l'insécurité, ni encore moins à la généraliser. D'autres moyens, plus positifs, et plus efficaces doivent être recherchés notamment dans une révision du système de rémunération que nous allons examiner dans la deuxième partie de cette intervention.

## **II- LA POLITIQUE DES SALAIRES :**

Après l'expérience du Développement dirigé des années soixante, caractérisée par un système administré des salaires, une nouvelle politique salariale a été inaugurée au début des années soixante dix dans le cadre de la nouvelle politique contractuelle instaurée par le Congrès du P.S.D. en 1974.

Les salaires sont depuis déterminés par voie de négociations collectives.

En fait, et depuis 1975, les salaires dans le secteur privé sont déterminés par les Conventions collectives sectorielles selon des grilles de salaires dans lesquelles les salariés évoluent selon leurs niveaux de qualifications, et compte tenu de leur ancienneté. En plus du salaire de base prévu par les grilles de salaires, les Conventions collectives ont institué des primes et accessoires de salaires attribués en fonction d'un certain nombre de critères.

Cette politique des salaires est aujourd'hui remise en cause, pour deux raisons essentielles. La première est la centralisation excessive des négociations collectives. La deuxième est la rigidité du système de rémunération. L'expérience des quinze dernières années a révélé, en effet, les limites et les insuffisances de la politique des salaires. Pièce



maîtresse de la politique contractuelle et objet principal des négociations collectives, le système des rémunérations a alimenté et a provoqué deux crises sociales aiguës en 1978 et en 1985. Il continue, aujourd'hui encore à être au centre des conflits sociaux.

Avant d'énumérer les résultats négatifs de cette politique négociée des salaires, rappelons qu'elle a servi de support pour accréditer la nouvelle politique libérale inaugurée dans les années 70 et qu'elle s'inscrivait délibérément dans un dessein politique visant à "démocratiser la croissance" et à instaurer une démocratie économique et sociale comme alternative à la démocratie politique.

Je citerai volontiers, pour illustrer ce que je viens de dire, un paragraphe du rapport du Secrétaire Général du P.S.D. qui définit, la politique contractuelle en 1974 comme "étant l'expression d'un pluralisme économique et social, qui s'oppose non seulement à l'étatisation et à la collectivisation généralisée mais encore au pluralisme politique, c'est à dire à la multiplicité des partis"<sup>70</sup>.

La politique contractuelle était par conséquent l'expression d'un projet politique, visant à accréditer le système économique libéral naissant, et le pluralisme économique et social, comme alternatives au collectivisme et au pluralisme politique.

De ce fait les Organisations professionnelles étaient appelées à être à la fois les partenaires sociaux et politiques du Pouvoir.

Du coup, les relations du travail tout en s'engageant sur la voie de la négociation collective, se sont politisées.

C'est justement cette politisation des relations du travail, cette promotion des organisations professionnelles en partenaires sociaux de l'Etat, puis en partenaires politiques du Pouvoir qui expliquent en grande partie les défaillances, et les insuffisances de la politique salariale et l'échec relatif de la Politique Contractuelle mise en œuvre durant les quinze dernières années.

Elevées au rang de partenaires sociaux de l'Etat, les organisations professionnelles ont été de ce fait investies du Statut de représentants exclusifs du Capital et du travail, et se sont efforcées d'accréditer cette représentativité, et de jouer ce rôle en centralisant les négociations

---

<sup>70</sup> Rapport du Secrétaire Général du P.S.D. au congrès du F.S.D. {1974}.

collectives des salaires au niveau national.

Grâce à cette centralisation, l'Etat, partenaire et arbitre, a pu de la sorte maintenir son contrôle sur la progression de la masse salariale par des subterfuges qui consistaient à céder aux pressions syndicales en procédant à des augmentations substantielles du SMIG, à réduire les effets de ces augmentations par des majorations forfaitaires du reste des salaires, et à compenser l'effet de ces augmentations sur les coûts de production par le système de la compensation des prix et par des subventions.

Le résultat est connu : une politique des salaires qui a réussi à mécontenter à la fois les employeurs et les salariés.

Concrètement, cela s'est traduit par des augmentations de salaire en cascade mettant en échec les prévisions des entreprises, une politique administrée et artificielle des prix, un écrasement excessif de la hiérarchie des salaires avec pour corollaire une démotivation pour la formation et le perfectionnement professionnels et une syndicalisation des cadres.

En outre, et ce n'est pas le moindre des résultats négatifs de cette politique salariale, la politique contractuelle, du fait de sa centralisation excessive, n'a pas concerné les entreprises, qui sont restées en dehors de la sphère de négociation, se contentant d'appliquer un système de rémunération qui est fixé en dehors d'eux, et sans tenir compte de leurs réalités économiques et sociales.

A ces effets négatifs de la centralisation des négociations collectives s'ajoutent ceux qui résultent de la nature même du système de rémunération mis en oeuvre depuis 1975.

Le système de rémunération qui a résulté des négociations collectives, se caractérise d'abord par sa rigidité, qui provient du fait que la grille des salaires, est basée sur le SMIG, ce qui fait que toute modification du SMIG, entraîne une modification systématique de l'ensemble des salaires.

En outre ce système n'est pas suffisamment incitatif à l'effort, à la compétition, au dépassement. L'évolution automatique dans la grille des salaires en fonction de l'ancienneté a pratiquement "fonctionnarisé" les travailleurs salariés, et dénaturé le salaire qui n'est plus la rémuné-

ration du travail, mais la rémunération du poste de travail.

Enfin les augmentations uniformes des salaires, qui ont eu lieu presque systématiquement durant les quinze dernières années, ont entraîné un écrasement excessif de la pyramide des salaires au détriment des ouvriers qualifiés et des cadres de maîtrise.

C'est en fin de compte l'entreprise qui est pénalisée par cette politique alors qu'elle devait en être la principale bénéficiaire.

Que pouvons-nous déduire de cette expérience en matière de politique salariale ? Et qu'est ce qui doit changer ?

Il est évident que la concertation et la négociation collective doivent rester la règle dans la détermination des salaires et dans la répartition des fruits de la croissance. Mais cette négociation collective gagnerait à être progressivement décentralisée de façon à se situer de plus en plus au sien de l'entreprise. Il faudrait préparer les partenaires sociaux à cela. Il faudrait également aménager en conséquence les dispositions du Code du travail. Il faudrait surtout préparer les esprits et les hommes à s'engager dans cette nouvelle expérience. La centralisation des négociations collectives est d'autant plus anachronique, que les conditions du pays ont changé, le pluralisme politique étant devenu une réalité.

Parallèlement, le système de rémunération gagnerait à être révisé dans le sens d'une plus flagrante souplesse pour qu'il puisse s'adapter davantage aux aléas de la conjoncture, aux performances individuelles et collectives.

On peut imaginer à cet effet un système rénové de rémunération où le SMIG garderait sa fonction sociale tout en étant déconnecté du reste des salaires. Ce serait en quelque sorte un salaire minimum de référence.

Le nouveau système de rémunération serait ainsi plus individualisé, et rétablirait la hiérarchie des salaires, réhabiliterait les qualifications professionnelles tout en encourageant la formation permanente. Il consacrerait par conséquent une partie du salaire à la rémunération des connaissances et de la qualification.

Ce nouveau système de rémunération devrait comporter également des éléments variables d'incitation à l'effort, au rendement, à l'assiduité.

Il devrait comporter enfin un élément d'intéressement aux résultats de l'entreprise.

Ainsi le salaire qui ne pourrait être inférieur au SMIG se composerait d'une partie fixe, déterminée par secteur et par niveau et qualifica-

tion professionnelle et d'une partie mobile plus individualisée, déterminée au niveau de chaque entreprise, par négociation collective et en fonction des performances individuelles ou collectives, de la santé de l'entreprise et de ses résultats.

La réforme préconisée de la politique des salaires implique que l'entreprise soit réhabilitée dans son rôle de centre des négociations sociales et que les relations du travail, soient renouvelées et redynamisées.

### **III - LES RELATIONS DU TRAVAIL AU SEIN DE L'ENTREPRISE :**

Depuis longtemps les Pouvoirs publics ont essayé d'organiser et de renforcer les relations du travail au sein de l'entreprise.

Il y a trente ans que les Comités d'entreprises ont été institués dans les entreprises employant au moins cinquante salariés<sup>71</sup>. Les articles 160 et suivants du Code du travail définissent ainsi les attributions de ces Comités : "Le Comité d'entreprise coopère avec la Direction à l'amélioration des conditions collectives de travail, de vie et d'éducation du personnel".

"Il a pour mission de veiller à l'hygiène et à la sécurité des travailleurs. Il est associé à la gestion de toutes les oeuvres sociales établies dans l'entreprise au bénéfice des salariés ou de leurs familles quelqu'en soit le mode de financement".

"Il examine toutes les réclamations individuelles et collectives ou toutes autres difficultés relatives à l'application des lois et règlements et des accords en vigueur entre patrons et salariés".

"Il est consulté sur les questions intéressant l'organisation de l'entreprise, de manière à être associé progressivement à sa gestion et à son développement".

"Il étudie toute les suggestions émises par la Direction ou par le Personnel dans le but d'accroître la production et d'améliorer le rendement de l'entreprise et propose l'application des suggestions qu'il aura retenues".

"Il propose en faveur des travailleurs ayant apporté par leurs initia-

---

<sup>71</sup> Loi N° 60-31 du 14.12.50 organisant les relations du travail au sein des entreprises par les art. 157 et suivants du Code du Travail.

tives ou leurs propositions une collaboration particulièrement utile à l'entreprise, toute récompense qui lui semble méritée". "Il propose des récompenses pour les travailleurs qui se distinguent par leur rendement supérieur à la normale ainsi que des sanctions à l'encontre de ceux qui ne s'appliqueraient pas à fournir un rendement normal".

Les membres du Comité d'entreprise sont élus par l'ensemble du personnel et comportent des représentants des cadres moyens et supérieurs. Le Comité d'entreprise est présidé par l'employeur.

Trente ans après leur institution, pourtant obligatoire par le législateur, les Comités d'entreprises n'existent que dans 15% des entreprises concernées<sup>72</sup>. Et là où ces Comités existent-elles sont en veilleuse et se réunissent très rarement.

Quelle est donc la raison de ce manque d'intérêt pour une structure représentative du personnel et qui est habilitée à favoriser le dialogue, la concertation et l'esprit de coopération entre l'employeur et les salariés au sein de l'entreprise ?

On a souvent attribué cet échec relatif des Comités d'entreprise à l'absence d'adhésion et au peu d'enthousiasme des employeurs et des syndicats à l'égard de cette institution.

Les employeurs seraient hostiles à toute forme de participation des travailleurs qui équivaut à leurs yeux, à une ingérence dans leurs affaires et une limitation de leur autorité et de leur pouvoir.

Cette réticence des Chefs d'entreprises serait due plus particulièrement au fait que la loi se réfère à une association progressive du Personnel à la gestion et au développement de l'entreprise (art.161).

Quant aux syndicats, leur hostilité à cette institution, serait à la mesure de leur ambition d'avoir le monopole de la représentation des intérêts des travailleurs salariés. Pourtant la revendication syndicale en faveur de la participation des travailleurs à la gestion et au développement de l'entreprise date du 3ème Congrès de l'UGTT tenu en 1949.

La deuxième structure destinée à favoriser le dialogue et la concertation au sein des entreprises, ne semble pas avoir eu plus de succès que la première.

Il s'agit des commissions paritaires qui ont été instituées en 1973 par la Convention Collective Cadre : elles sont obligatoires dans les entreprises employant au moins vingt (20) salariés. Leurs attributions

---

<sup>72</sup> Référence - Rapport de l'inspection du Travail sur la représentation du Personnel dans les entreprises 1990-2000 entreprises sur 1332 entreprises concernées disposant de comités d'entreprises.

sont plus limitées que celles des Comités d'entreprise. Le nombre de leurs membres est également plus réduit. Et pourtant, dix sept ans après leur institution, ces commissions n'existent que dans 30% des entreprises concernées<sup>73</sup>. Pourtant, ces Commissions ont été initiées par les deux centrales syndicales qui ont négocié et signé la Convention Collective Cadre et leurs prérogatives sont limitées et ne peuvent empiéter sur les attributions ni des uns ni des autres.

Il semble que l'infortune des commissions paritaires soit due à leur boycottage par certains syndicats qui y voient davantage le conseil de discipline que la structure de dialogue et de concertation.

Voilà donc deux structures, l'une créée par les pouvoirs publics, l'autre par les partenaires sociaux eux-mêmes mais qui sont mises en échec par le fait qu'elles limiteraient les prérogatives des uns et toucheraient aux intérêts immédiats des autres.

De ce fait, la seule représentation du personnel qui existe, au sein des entreprises est le syndicat. Il y en a deux mille trois cents, entre syndicats et délégations syndicales, soit plus que le double des commissions paritaires.

La question qui se pose est de savoir, si un véritable dialogue social peut se faire entre le syndicat et l'employeur ? Et dans quelle mesure ce dialogue ne serait-il pas un dialogue de sourds ! Le tête à tête Patro-Syndicat ne risque-t-il pas de réduire les relations du Travail au sein de l'entreprise à des relations essentiellement conflictuelles ?

C'est effectivement ce qui se passe puisque les conflits sociaux ne font que s'accroître : 387 en 1988, 430 en 1989, 438 durant les 9 premiers mois de l'année 1990.

En outre, la plupart de grèves déclenchées, n'ont pas respecté les dispositions légales en matière de préavis. A peine 2% des grèves en 1988, 6% en 1989 et 20% en 1990 ont été précédées de préavis.

Signalons enfin que la majorité des grèves sont motivées par des questions de paiement de salaires d'accessoires et de salaires et d'application de conventions collectives<sup>74</sup>. Alors qu'une bonne partie des

---

<sup>73</sup> 1116 commissions paritaires sur 3709 entreprises concernées (Rapport de l'inspection du Travail 1990).

<sup>74</sup> 708 en 1988, 558 en 1989, 52% (9 premiers mois de 1990). Source. Rapport de l'inspection du Travail.

<sup>75</sup> 308 en 1988, 27% en 1989 et 30% en 1990.

grèves ont été déclenchées pour des motifs de solidarité<sup>75</sup>.

En somme, les relations de Travail se limitent au sein de l'entreprise à ce face à face d'un pouvoir patronal et d'un contre pouvoir syndical, jaloux de leurs prérogatives et par le seule défense de leur intérêts corporatistes.

Ce que l'on peut déduire de toutes ces données c'est que les relations du Travail sont bloquées. Elles n'ont pas été assainies, pacifiées. Les efforts tentés jusqu'ici pour créer des structures permanentes de dialogue et de participation n'ont pas abouti à des résultats satisfaisants. Les initiatives des pouvoirs publics pour stimuler le développement d'une politique sociale de l'entreprise et substituer aux relations conflictuelles des relations de coopération n'ont pas non plus abouti.

Je terminerai donc sur ce constat d'échec, et je dirai pour l'expliquer que la politique contractuelle, en est la cause primordiale, parce qu'elle était dominée par des considérations politiques, et parce qu'elle a pratiquement exclu l'entreprise du champ de la négociation collective.

Cette exclusion a eu pour première conséquence, de réduire, sinon d'annihiler la capacité de l'entreprise d'agir sur son environnement social, et d'avoir une quelconque influence sur le contenu des règles qui régissent ses rapports avec ses propres salariés.

La deuxième conséquence de cette politique, a été de supprimer toute opportunité réelle d'instituer une concertation sérieuse au sein de l'entreprise, et de faire participer les travailleurs salariés à sa promotion et à son développement dès lors que le champ d'une telle concertation est particulièrement limité.

Cette situation s'est traduite par une manque à gagner pour l'entreprise et pour la Collectivité Nationale car elle a eu pour effet :

1) De renforcer la conscience de classe chez les employeurs comme chez les travailleurs. C'est la solidarité d'intérêts corporatistes qui commande désormais le comportement des uns et des autres, et qui détermine l'attitude des uns envers les autres.

2) De priver l'entreprise du potentiel de créativité et d'innovation de son personnel et surtout de l'engagement total des travailleurs à la réalisation des objectifs de leur entreprise et à son développement.

3) De priver la Collectivité Nationale de l'apport de l'entreprise en tant qu'agent potentiel de changement social, dans la mesure où l'entreprise aurait pu être le cadre naturel et approprié d'apprentissage et d'exercice, de la négociation, de la participation, de la démocratie, du respect des engagements contractuels et de la loi.

Ainsi, l'entreprise a raté jusqu'ici, l'occasion d'être le moteur de la modernité et du changement social. Peut-elle le devenir ? Et à quelles conditions ?

L'expérience menée dans plusieurs pays permet de penser que l'entreprise peut assumer un jour cette responsabilité sociale, dans la mesure où son rôle est redéfini, et que les pouvoirs publics lui restituent ses prérogatives et la mettent devant ses responsabilités.

Ce faisant, elle deviendrait le centre de production non seulement des richesses, mais aussi des normes sociales qui régissent ses relations avec ses membres. Cela implique que les négociations collectives soient progressivement décentralisées, qu'un effort supplémentaire soit fourni par les uns et par les autres pour trouver des modalités de participation du personnel, acceptables par toutes les parties, et opérationnelles, une participation qui satisfait le besoin d'information et ne remet pas en cause la responsabilité de prise de décision. Ainsi l'entreprise ne serait plus une aire de tension, de frustration et d'affrontement continu, mais deviendrait un espace de négociation, de concertation et de coopération dans l'intérêt de l'entreprise, de tous ses membres et de la Collectivité Nationale.

Certes, la réhabilitation de l'entreprise dans ses prérogatives constitue la condition nécessaire pour qu'elle accomplisse ses objectifs économiques et sociaux. Mais cette condition n'est pas suffisante.

Il ne suffit pas en effet, que la loi accorde plus de pouvoir et plus de liberté à l'entreprise, et qu'elle l'investisse d'une plus grande responsabilité dans le domaine social, pour que l'entreprise puisse agir positivement sur l'environnement social ; car la flexibilité du Droit du Travail et la décentralisation des négociations collectives ne constituent pas une panacée. En outre la loi ne fait pas le changement. Elle le stimule, l'oriente, mais ne peut pas le créer. Seuls les hommes peu-



vent faire le changement. Et le changement est d'abord intérieur.

Ainsi, la flexibilité dont on parle tant, est requise surtout dans les attitudes et les comportements. Ce sont les mentalités qui doivent évoluer et changer. Ce sont nos références culturelles qui doivent être adaptées aux impératifs du présent et aux exigences de l'avenir.

Ces changements d'attitude et cette flexibilité des comportements sont demandés aux travailleurs salariés, aux syndicats et aux employeurs. Mais ces derniers ont une plus grande responsabilité dans l'initiation de changement. Il leur appartient par conséquent de montrer le chemin. Ce faisant, ils affirmeront leur rôle aussi bien au sein de l'entreprise que dans la Société. Ils confirmeront ainsi qu'ils ne sont pas de simples gestionnaires mais de véritables dirigeants.

**Mohamed ENNACEUR**