

Évaluation des ordonnances réformant le cadre du dialogue social et des relations de travail en France

Réponse à l'Appel à idées sur la méthode d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017

Thomas Delahais – tdelahais@quadrant-conseil.fr

Que ce soit lors de leur négociation, puis de leur signature et enfin de leur ratification, les ordonnances Macron ont suscité de vifs débats quant à leurs effets potentiels, tant au niveau de l'entreprise ou des salariées que de l'économie dans son ensemble. En effet :

- Les ordonnances comprennent 36 mesures qui portent sur une large variété de sujets, du télétravail au licenciement en passant par les accords de branche et d'entreprise ;
- Elles se situent dans la continuité de mesures modifiant le Code du travail, depuis la loi relative à la sécurisation de l'emploi (2013) et la loi Travail (2017) et jusqu'à, selon leurs promoteurs, des réformes à venir portant sur l'apprentissage et la formation professionnelle ;
- Elles renvoient à des objectifs précis dans la loi (« renforcer la négociation collective »), mais très larges dans leur expression politique (« libérer l'énergie des entreprises tout en protégeant les actifs »), créant de vraies « boîtes noires¹ » dans leur logique d'intervention.

Cela pose pour l'évaluation des problèmes d'attribution des changements observés ; ainsi que de définition de critères au regard desquels évaluer l'atteinte des objectifs du dispositif.

En nous situant dans le cadre d'une évaluation réaliste² de l'impact des ordonnances dans les entreprises, nous postulons ici que celles-ci représentent une « opportunité » pour les acteurs sociaux (direction, représentants du personnel, salariés) de redéfinir leurs relations (voir encadré ci-dessous). La façon dont ces relations vont se redéfinir et leurs conséquences sont largement inconnues aujourd'hui, mais dépendront très largement du contexte dans lesquelles elles s'organisent.

Dès lors, apprécier quels mécanismes dans les relations entre les acteurs jouent selon les contextes, dans quelles proportions et pourquoi, permettra d'identifier les ressorts sur lesquels agir pour pouvoir, ultérieurement, soutenir les conséquences désirables de l'intervention et atténuer les conséquences indésirables.

L'approche réaliste postule que les interventions ne « marchent pas » d'elles-mêmes : plutôt, elles fournissent à des acteurs l'opportunité d'agir d'une certaine façon. Confrontés à cette opportunité, ces acteurs « raisonnent » d'une certaine façon, et ce raisonnement est modelé par différentes choses, en particulier ici :

- les caractéristiques de ces acteurs, au niveau de l'individu (chef·fe d'entreprise, DRH, représentant·e du personnel, salarié·e) ou de l'entreprise (son secteur, sa taille, sa localisation, ses engagements, etc.)
- les interactions de ces acteurs entre eux, au sein et en dehors de l'entreprise, qui sont plus ou moins équilibrées ; et avec d'autres acteurs qui interviennent dans ces interactions (l'Inspection du Travail, la Justice, les syndicats, les partenaires...)
- les circonstances lors desquelles les acteurs sont amenés à se saisir ou non de l'opportunité d'agir (dont le contexte économique de l'entreprise ou la conjoncture nationale)

Ce raisonnement les amène à prendre des décisions, qui redéfiniront les équilibres au sein de l'entreprise et auront des conséquences à leur tour. L'objet de l'évaluation réaliste est d'identifier et caractériser ces processus de décision (appelés « mécanismes ») et les éléments de contexte qui les favorisent ou les obèrent : en synthèse, « ce qui marche », pour qui et pourquoi.

Questions d'évaluation proposées

- Quels changements sont intervenus dans les entreprises en termes de dialogue social et de relations de travail, tant formelles qu'informelles ?
- En quoi et dans quels cas les ordonnances ont-elles pu contribuer à ces changements ?
- Quels autres facteurs ont contribué à ces changements ?
- Quelles sont les conséquences des changements observés sur les entreprises et leurs salarié·e·s ? En quoi et pour qui sont-elles désirables ou indésirables ?

Méthode : recueil des résultats³ et évaluation réaliste

L'évaluation démarre par une vaste phase d'observation qui vise à établir les changements qui s'opèrent dans les entreprises, et à collecter les théories des acteurs, des observateurs et des chercheurs sur 1/ la façon dont les ordonnances sont susceptibles d'y contribuer, 2/ dans quels contextes, 3/ à travers quels mécanismes, 4/ avec quelles conséquences attendues ou observées. Cette étape est essentielle pour pouvoir définir un certain nombre de théories plausibles sur la façon dont les acteurs sociaux se saisissent des ordonnances, par quels mécanismes et selon les contextes.

Dans un second temps, ces théories sont testées sur un large nombre d'entreprises reflétant les contextes identifiés précédemment. Les données récoltées sont analysées systématiquement, selon les principes de la revue réaliste⁴, de façon à mettre en évidence quels mécanismes sont activés dans quels contextes, avec quelles conséquences potentielles, ceci afin de faciliter des décisions ultérieures d'aménagement.

Données : études de cas et enquête

L'évaluation s'appuie dans sa première phase sur des études de cas en entreprises, choisies pour refléter une large diversité de contextes lors desquelles sont sollicités les points de vue des différentes parties prenantes sur les changements intervenus et les raisons pour lesquelles ils sont intervenus selon eux, afin d'identifier des théories plausibles.

Dans un second temps, une enquête élargie à un large profil d'entreprises, selon des quotas définis par les contextes dans lesquels devraient être observées ces théories, permet de tester plus largement les hypothèses sur les conséquences des ordonnances.

Pour être crédible, l'évaluation devra être pilotée par un comité de pilotage intégrant tous les points de vue légitimes sur le sujet, qui devra notamment se prononcer sur la dimension désirable ou non des changements observés et des conséquences des ordonnances.

¹ Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking black boxes: mechanisms and theory building in evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3), 363–381.

² Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage.

³ Wilson-Grau, R., & Britt, H. (2012). *Outcome harvesting*. Cairo: Ford Foundation.

⁴ Pawson, R. et al. (2005). Realist review - a new method of systematic review designed for complex policy interventions. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(1_suppl), 21–34.