



MICKAËL D'ALLENDE
Avocat associé
chez Altana, partenaire
du Club des juristes

Le droit du travail : un actif stratégique de premier plan

Les interactions entre la stratégie d'entreprise et le droit ont été largement mises en lumière ces dernières années, conséquence du décloisonnement de deux domaines un temps réputés hermétiques. Après avoir longtemps ignoré l'entreprise, le droit ne pouvait plus se permettre d'ignorer la stratégie. Symétriquement, imaginer une stratégie et espérer la mettre en œuvre sans se confronter au droit s'apparente à construire sur du sable.

Curieusement, le droit du travail demeure largement exclu du champ de l'analyse des liens entre la stratégie d'entreprise et le droit. Les directions générale, financière et même parfois juridique perçoivent encore largement le droit du travail comme une contrainte lourde et non comme un outil de performance susceptible de créer de la valeur. Cette matière est réputée trop fluctuante, du fait de sa dépendance directe aux évolutions politiques, et trop manichéenne, car centrée autour de la protection des salariés. Le droit du travail ne constituerait même pas une « vraie » branche du

droit des affaires : sa fonction protectrice lui interdirait de servir les intérêts des entreprises ; son degré de complexité le priverait de tout attrait sur le plan économique. Par essence, il serait condamné à être « antistratégique »...

Ces raisonnements sont caricaturaux. En réalité, chacun des participants à la vie d'une firme – actionnaires, dirigeants et salariés – a un intérêt commun à ce que la stratégie adoptée soit couronnée de succès. Surtout, les entreprises utilisent mal le droit du travail en ce qu'il peut constituer un formidable outil au service de leur stratégie, susceptible de contribuer à mettre en place un cadre juridique plus performant contribuant à la création ou à la conservation d'un avantage concurrentiel. Le potentiel de la matière est largement sous-exploité, alors que les questions croisant stratégie d'entreprise et droit du travail sont innombrables. A titre d'exemple, dans quelle mesure ce dernier permet-il à une entreprise de se différencier et de différencier son offre, et ainsi de se rendre unique sur son marché ? Comment peut-il participer à l'alignement stratégique entre les décisions actées par la direction et leur mise en œuvre par les opérationnels ? Quelle est sa contribution aux phénomènes de rupture et d'innovation stratégiques ? Comment en faire un relais efficace de déploiement des stratégies de l'entreprise au niveau international ? Comment l'utiliser afin qu'il favorise la mise en place d'une culture d'entreprise performante ?

Nier la dimension stratégique du droit du travail, c'est commettre à la fois une erreur – déjà commise s'agissant d'autres disciplines juridiques (oublier que la stratégie dédaignant le droit s'y heurtera bien vite) – et une faute (accepter que les entreprises bâtissent leur stratégie sans une pensée pour ceux qui y contribuent en la faisant vivre chaque jour). ■