

Les privilèges d'ancienneté sont-ils injustes?

[5571 caractères]

Axel Gosseries¹

Faut-il plus de démocratie ou d'égalité salariale dans l'entreprise? De telles questions appellent une évaluation des pratiques d'entreprise à l'aune d'une théorie générale de la justice. Illustration avec les privilèges d'ancienneté.

Partons d'une théorie dite "libérale égalitaire". Elle revendique certes la priorité de certaines libertés fondamentales. Mais elle se préoccupe aussi de l'amélioration de la situation socio-économique du plus défavorisé. Comment juger alors les privilèges d'ancienneté dans l'entreprise du point de vue des plus défavorisés dans la société en général? Ces privilèges se traduisent par exemple par des avantages salariaux ou par une priorité en cas de licenciement collectif. Leur mort, annoncée depuis des décennies, semble tarder à venir. Faut-il le regretter? Réponse en quatre étapes.

Ne faut-il pas simplement condamner les privilèges d'ancienneté au même titre que la discrimination raciale ou sexuelle? Tel est probablement le sentiment de certains nouveaux venus se heurtant aux avantages octroyés aux anciens dans leur entreprise. Les privilèges d'ancienneté présentent cependant une particularité, qu'ils partagent avec la discrimination par l'âge. Si l'on compare, à l'issue de leur vie (professionnelle), les avantages dont ont bénéficié deux personnes entrées sur le marché du travail à des moments différents, il se peut qu'aucune d'entre elles n'ait été privilégiée par l'existence de telles pratiques. Si chacun à son tour en souffre (lorsqu'il est junior) et en bénéficie (une fois senior), il est très possible qu'au bout du compte, nul n'ait été désavantagé par rapport à son voisin.

Ainsi, pour autant que certaines conditions soient satisfaites (ex: permanence de la pratique), les privilèges d'ancienneté pourraient s'avérer non-discriminatoires pour les travailleurs concernés. Mais voilà, de telles conditions sont rarement remplies. D'où la deuxième étape du raisonnement. Certains travailleurs sont effectivement désavantagés par les règles d'ancienneté. Deux types d'effets sont pertinents à cet égard. D'abord, un effet d'inertie: si des politiques d'action positive sont mises en œuvre en vue d'accroître la participation au marché du travail de certaines catégories (ex: travailleurs allochtones) et si un licenciement collectif intervient peu après leur mise en œuvre, les travailleurs ainsi protégés risquent de se retrouver à la case départ. La règle d'ancienneté a ainsi tendance à freiner l'impact de politiques visant à modifier la composition de la population de travailleurs. Il y a cependant un autre effet, moins contingent, dit "de remise à zéro". En principe, l'ancienneté n'est pas portable d'une entreprise à l'autre. Une fois que l'on quitte l'entreprise, les privilèges qui y sont attachés s'évanouissent. Dès lors, ce type de règle tendra à défavoriser les personnes étant amenées plus fréquemment que d'autres et contre leur gré à changer d'entreprise au cours de leur carrière. C'est particulièrement le cas des femmes dans certains secteurs.

Faut-il dès lors souhaiter la suppression des privilèges d'ancienneté? Ce serait prématuré. Ce qui nous intéresse, c'est le sort du plus défavorisé *en général*, et non celui du seul *travailleur* actuel ou potentiel le plus défavorisé. Il se pourrait dès lors qu'une pratique désavantage certains travailleurs pour des raisons indépendantes de leur volonté, tout en étant malgré tout désirable au vu de ses impacts sur le plus défavorisé en général. L'évaluation de tels impacts requiert le passage d'une analyse locale à une

¹ Chargé de recherches du FNRS, rattaché à la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale et à la Faculté des sciences philosophiques (UCL). Chargé de cours invité aux FUSL.

analyse globale. Cette dernière exige d'abord que l'on se demande si les privilèges d'ancienneté sont susceptibles de bénéficier à la productivité de l'entreprise, ce qui constitue notre troisième étape. Les hypothèses explicatives sont légion. Pour Lazear, l'accroissement du salaire avec l'ancienneté ne traduit pas un accroissement correspondant de productivité individuelle. Il vise plutôt à la fois à retenir le travailleur dans l'entreprise et à le dissuader de tricher. Comment? En le rémunérant au début de sa carrière en dessous de sa productivité, la différence étant reportée en fin de carrière. S'il part avant, soit par choix, soit parce que sa tricherie aurait été découverte, le travailleur devra renoncer non seulement à un salaire correspondant à sa productivité actuelle, mais aussi à ce supplément reporté du début de sa carrière. Selon Reagan par contre, il y a une autre explication, plus plausible dans le cas des licenciements. Imaginons que les seniors ne disposent d'aucune protection particulière en cas de licenciement collectif. Ne serait-il pas alors suicidaire de leur part de transmettre leur savoir-faire aux nouveaux venus, et d'accroître ainsi la productivité de ces derniers, au risque de les avantager en cas de licenciement collectif? Les privilèges d'ancienneté accroîtraient donc la productivité de l'entreprise de façon indirecte, en permettant aux anciens de transmettre leur précieux savoir-faire sans craindre d'en subir les conséquences liées à une amélioration de la performance relative de leurs collègues.

Ainsi, il y a de bonnes raisons de penser que les privilèges d'ancienneté sont à même dans certaines conditions d'accroître la productivité de l'entreprise. Venons-en donc à la dernière étape du raisonnement. Ces gains de productivité pourraient se répercuter sur les citoyens les plus défavorisés si la capacité fiscale de l'Etat était en mesure de les atteindre. Ils pourraient aussi bénéficier aux consommateurs les plus défavorisés s'ils se traduisent par exemple par une baisse des prix de biens de première nécessité ou de vaccins destinés à des populations du tiers-monde. Dans de tels cas, l'on exigera le maintien des privilèges d'ancienneté, même s'ils peuvent défavoriser injustement certains travailleurs potentiels ou actuels par rapport à d'autres. Par contre, s'il s'avère que de tels gains de productivité ne bénéficieront qu'à quelques actionnaires fortunés, il conviendra de revenir aux résultats de l'analyse locale et de demander à l'Etat d'intervenir (ou aux consommateurs de faire pression) en faveur d'une suppression des privilèges d'ancienneté.

On le voit, ce type d'analyse est lourd à mettre en œuvre. Mais vouloir évaluer ce qui se passe dans une entreprise indépendamment de ses impacts sur l'extérieur, et en particulier sur les plus défavorisés d'entre nous, traduirait une myopie difficilement justifiable.