

## Edito



### Existe-t-il une normalité en entreprise ?

Récemment un DRH nous a posé la question de savoir si on rencontrait des entreprises normales. Pris dans des changements matriciels fréquents et dans des négociations sociales empilées, il s'interrogeait pour se rassurer : suis-je seul et "anormal" ou bien cette situation est-elle partagée, et par voie de conséquence "normale" ? Curieuse et bonne question à la fois.

Malgré le foisonnement des différents travaux que nous conduisons (relations sociales, conduite de changements, emploi, risques psychosociaux, management, ...) auprès de nos clients, la réponse ne nous est pas venue tout de suite. Au fait c'est quoi une entreprise normale ?

Au sens où la question nous est posée, il n'existe pas de normes établies. Une fois cela posé, on n'a pas avancé. On sait les entreprises bardées de normes en tout genre (ISO, IFRS, AFNOR, CEN, OASIS, ...) qu'elles respectent d'ailleurs avec des variables, mais aucune d'elles ne répond à la question posée.

En fait ce qui interroge c'est de savoir si la vie quotidienne dans l'entreprise peut répondre à une norme. En matière humaine et plus particulièrement de relations sociales au quotidien dans l'entreprise où court terme et long terme sont imbriqués, quelle norme établir ? Certes il existe des lois, le Code du travail, par exemple, qui pose des droits et des devoirs. Mais ce n'est pas lui qui organise ce qui fait la vie de tous les jours. À les considérer comme la norme, une erreur serait commise et alors il nous faudrait aussi un Code de management, de l'organisation, du savoir-vivre ensemble. La place de l'intelligence individuelle comme collective disparaîtrait.

Une entreprise "normale" est celle qui vit des solutions que le corps social trouve à chaque difficulté rencontrée. La fréquence et l'intensité varient de l'une à l'autre et d'un moment de son histoire à l'autre. Chaque événement pris séparément peut apparaître comme une "anormalité", mais dans leur succession ils constituent bien la vie quotidienne dans ce qu'elle a de plus normale.

Alors, cher DRH, vous n'êtes pas dans la solitude de celui qui ajuste son ballon pour transformer l'essai. A l'identique des autres, DRH ou pas, l'anormalité serait de ne pas se poser cette question finalement normale dans une entreprise normale, c'est-à-dire qui bouge. Pour vous rassurer et permettre une transition de saison, 2011 d'une certaine manière ressemblera aux précédentes : nouvelles organisations et matrices, négociations sociales, emplois et compétences et que sais-je. Oui, c'est normal.

Très bonne année 2011 avec toutes les réussites possibles et espérées de la part de toute l'équipe d'IDée Consultants.

*Emmanuel Froissart*

## La question du DRH

### Chronique d'un harcèlement moral annoncé

*Les Conseils de Prud'hommes sont toujours plus saisis d'affaires de harcèlement moral, mais toujours avec aussi peu de succès pour les plaignants. Pour autant, peut-on se contenter de ce constat et considérer que les salariés sont de plus en plus nombreux à instrumentaliser une notion juridique à des fins personnelles et peu avouables ?*

*Par expérience, nous ne le pensons pas.*

## **UN RECIT QUI POURRAIT ETRE LE VOTRE**

Madame Valérie S., responsable d'une antenne, a de fréquents désaccords avec son chef de service à propos des nouvelles orientations de l'activité et des conditions de sa réalisation. Cela donne lieu à des échanges assez vifs en réunion, mais aussi à des attitudes à son égard que madame Valérie S. estime malveillantes.

Elle en parle au responsable RH qui essaye d'apaiser la situation en la recevant régulièrement quand elle le demande. Plusieurs mois s'écoulent ainsi mais, concrètement il n'intervient pas, notamment parce qu'il ne peut pas satisfaire sa demande principale qui est de changer de service.

Au retour d'un arrêt maladie d'un mois, madame Valérie S. adresse un courrier à la Direction ainsi qu'à l'inspection du travail dans lequel elle dénonce les pratiques de son chef qu'elle qualifie de harcèlement moral. Menées en parallèle par un expert externe à l'initiative de la Direction et par l'inspecteur du travail, les deux investigations livrent des conclusions analogues : les faits rapportés par madame Valérie S. ne permettent pas d'établir l'existence de pratiques de harcèlement moral à son encontre.

La présentation par la Direction de ces conclusions aux deux « protagonistes » ne lève pas le contentieux entre eux : madame Valérie S. estime qu'elle n'a pas été entendue tandis que le chef de service ne se sent pas « lavé » de l'accusation dont il a été l'objet. L'état de crispation des positions que le responsable RH constate au cours de ses échanges avec les intéressés le convainc de l'impossibilité dans laquelle ils sont de continuer à travailler ensemble.

À la recherche de solutions, la question se pose de savoir qui faire bouger.

Le chef de service ? Outre que ce serait semer le doute quant à sa responsabilité, la Direction n'entend pas déplacer ce cadre dont les compétences sont nécessaires à l'efficacité du service.

Madame Valérie S. ? Comment éviter que la mutation soit considérée comme une sanction. Une piste serait de lui donner le poste qu'elle demande mais il y a des obstacles : les réticences du responsable concerné, inquiet de subir la même « mésaventure » que son collègue ; les salariés du service pourraient ne pas comprendre que ce poste lui soit attribué alors que certains d'entre eux, qui y prétendent, sont professionnellement mieux placés.

Il y a quelques jours encore, la Direction n'avait pas arrêté sa décision.

## **LES RESSORTS D'UN SCENARIO ORDINAIRE**

Durant l'année juridictionnelle 2006, les Conseils de Prud'hommes ont prononcé des condamnations dans un quart des 250 000 dossiers de harcèlement moral qu'ils ont traités. C'est dire l'importance de la réalité des violences auxquelles les salariés peuvent être exposés dans l'entreprise.

Que ce soit à l'issue d'un jugement rendu par une instance judiciaire ou d'une investigation menée par l'entreprise, quand les faits de harcèlement moral sont avérés, la décision d'une sanction disciplinaire ou d'un licenciement s'impose sans ambiguïté à l'employeur.

Par contre, quand les faits de harcèlement moral ne sont pas établis, l'employeur se trouve rapidement confronté à un type d'imbroglio dont le scénario est fréquemment celui qu'en fait notre récit.

Cela commence par un(e) salarié(e) qui estime subir des pratiques malveillantes, en général de la part de son hiérarchique, mais qui ne trouve pas à se faire entendre ou ne voit pas d'issue à sa situation. En qualifiant ces pratiques de harcèlement moral, il (elle) pense identifier et nommer la cause de ce qu'il (elle) endure et il (elle) impose à son employeur de réagir.

Cela se poursuit par l'analyse de la situation qui, parce qu'elle est formulée en termes de harcèlement moral, doit se conduire selon les principes du régime de la preuve fixés par les arrêts du 24 septembre 2008 de la Chambre sociale de Cour de Cassation.

Après avoir recueilli auprès du (de la) salarié(e) les faits de harcèlement dont il (elle) estime être victime, l'analyse (qui s'apparente plutôt à une enquête) consiste à vérifier, d'une part « la matérialité » de ces faits, d'autre part que les agissements en cause ne constituent pas un harcèlement moral « *et s'appuient sur des éléments objectifs* » (article L. 1154-1 du Code du travail).

#### **UNE SENTENCE JUDICIAIRE QUI AGGRAVE DES RELATIONS DE TRAVAIL DEJA TRES ALTEREES**

Sur ce fondement strictement juridique, l'existence de harcèlement moral est souvent difficile à établir, notamment parce que les salariés ne sont pas en mesure d'apporter les éléments de preuve, mais aussi **et surtout** parce que l'analyse peut révéler que ces faits sont « justifiés par la nature de la tâche à accomplir et proportionnés au but recherché » (l'article L 120-2 du Code du travail) et qu'ils ne constituent pas un harcèlement moral.

Dans tous les cas, et ceux-ci sont fréquents, une situation posée en termes de harcèlement moral mais dont l'existence n'est pas établie, crée des dommages durables pour toutes les parties prenantes.

Le (la) salarié(e) à qui il est dit qu'il (elle) n'a pas été harcelé(e), c'est du moins ce qu'il (elle) entend, se sent victime d'un déni de ce qu'elle estime être sa réalité. Au lieu de pouvoir entamer « un processus de reconstruction psychologique », la souffrance avec laquelle elle reste, s'aggrave.

Par ailleurs, et alors même qu'aucun salarié ne peut subir de conséquences professionnelles pour avoir relaté (même de manière infondée) des faits de harcèlement, il serait illusoire de croire qu'une telle situation est sans incidence dans les relations de travail, et avec ses collègues où l'on constate souvent un délitement des liens de solidarité, et avec l'encadrement qui pourra considérer que le lien de subordination n'est pas exempt de risque.

Le harcèlement moral est un délit pénal. Même « lavé » de l'accusation, le (la) salarié(e) qui en a été accusé(e), est fortement, et parfois durablement, ébranlé(e) psychologiquement au point de douter de sa capacité à exercer un rôle d'autorité hiérarchique, doute qui peut aussi s'installer dans l'esprit de sa propre ligne hiérarchique.

La Direction, qui doit tout mettre en œuvre pour préserver la santé et la sécurité des salariés, se trouve face à un dilemme souvent compliqué. Elle sait qu'elle ne peut pas maintenir la relation de travail en l'état mais de nombreux facteurs (organisation, règles de gestion RH, limites de compétences, équité de traitement, ...) peuvent intervenir comme autant d'obstacles à l'élaboration rapide d'une solution.

## ENTENDRE LA SOUFFRANCE POUR PREVENIR LE HARCELEMENT MORAL

Les situations de harcèlement moral avérées (ou du moins pour lesquelles la présomption de harcèlement moral est forte) existent. Mais nombreuses sont les situations où la présomption n'est pas établie de manière certaine, voire n'a pas de fondement.

La question n'est pas de savoir pourquoi les salariés ont invoqué les termes de harcèlement moral pour exprimer leurs difficultés et encore moins de douter de leurs intentions quand ils le font. L'enjeu est d'entendre leur souffrance afin qu'ils n'aient pas à invoquer le harcèlement moral pour être entendus.

Il n'y a pas une seule façon de procéder. Mais il n'y a qu'une seule ligne de conduite : adopter une démarche d'analyse compréhensive pour éviter une démarche d'enquête dont le registre imposé juridiquement est réducteur.

Il faut évidemment que les salariés disposent d'un lieu d'écoute dans lequel ils ont confiance. La mise en place d'une instance dédiée, composée paritairement (fonction RH, élus CHSCT, médecin du travail) est une option expérimentée avec succès par un nombre croissant d'entreprises.

Il faut que cette instance dispose d'une latitude légitime et des compétences pour intervenir sur ces situations, soit conduire une médiation, soit réaliser un diagnostic et pour proposer des dispositions aux acteurs décisionnels concernés.

Il faut enfin que la Direction donne du crédit au rôle de cette instance, ce qui suppose qu'elle s'appuie sur ses recommandations pour prendre et appliquer les décisions qui s'imposent.

*Jean Louis Pépin*

## Cela vous intéresse

### De nouvelles obligations de négocier en 2011 : pour quoi faire ?

*Avec la loi sur les retraites, deux nouvelles obligations de négocier sont venues s'ajouter à celles qui existaient déjà, comme si la vitalité du dialogue social se mesurait au nombre de négociations en cours dans une entreprise. Mais, le dialogue peut-il être obligé ? La question mérite d'être posée.*

Avant d'apporter une réponse à cette question, prenons l'exemple de 2011.

#### LA NEGOCIATION EN 2011 DANS LES ENTREPRISES

Le législateur, en réformant la législation relative aux retraites, a institué deux nouvelles obligations de négocier auxquelles il faudra avoir satisfait avant la fin de l'année 2011. Comme pour la négociation relative à l'emploi des seniors, l'absence de négociation ou de mise en œuvre d'un plan d'action entraînera l'application d'une pénalité égale à 1 % de la masse salariale de l'entreprise.

Il faudra ainsi, d'ici la fin de cette année, avoir négocié sur :

- La pénibilité du travail,
- Et l'égalité hommes/femmes.

À propos de la pénibilité, on attendra avec sagesse le décret d'application qui devrait apporter des indications sur les thèmes à aborder lors de cette négociation, comme cela avait été le cas pour celle relative à l'emploi des seniors. Les thèmes précisés par le décret permettront ainsi d'une certaine façon de délimiter le périmètre de la négociation.

Concernant l'égalité salariale des hommes et des femmes, on s'étonnera que cela résulte d'une loi sur les retraites. Où est le lien ? Et on observera que le thème devait déjà être abordé, lors de la négociation annuelle ... avec les résultats que l'on connaît.

Il y a ensuite les traditionnelles obligations de négocier, tels que :

- La NAO sur les salaires et le temps de travail ;
- Sur l'emploi des handicapés ;
- Sur l'épargne salariale ;
- Sans oublier, bien sur, le droit à l'expression directe et collective des salariés (eh oui, celui-ci existe toujours, du moins dans les textes) ;
- Mais également tous les 3 ans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (et cette année est peut-être la bonne).

Enfin, on évitera de vous provoquer en vous rappelant que la négociation sur les Risques Psycho-Sociaux en cours dans votre entreprise (si tel est le cas comme dans beaucoup d'entreprise), et sur laquelle on se sent décidément bien seul en tant que DRH, devra bien, un jour, se solder par un accord.

Comme on peut le constater, votre agenda 2011 se trouve dès le début de l'année déjà bien rempli, et ce sans compter l'actualité propre à chaque entreprise (une petite fusion-absorption ou autre restructuration, par exemple).

#### **DES OBLIGATIONS DE NEGOCIER POUR QUOI FAIRE ?**

Quand en 1982, le législateur de l'époque a institué l'obligation annuelle de négocier sur les salaires et le temps de travail, celui-ci avait pour objectif « d'apprendre » aux partenaires sociaux de l'entreprise à négocier. Il faut, en effet, se rappeler qu'à l'époque, la négociation se déroulait surtout au niveau de la branche et que c'est l'une des lois Auroux qui a marqué le point de départ du développement de la négociation d'entreprise.

Depuis, 30 ans sont passés et la négociation collective s'est définitivement installée dans les entreprises. On s'accordera, cependant, pour constater que le dialogue social n'est toujours pas, ce pour mille et une raisons, satisfaisant dans les entreprises de l'hexagone. Pour autant, est-ce que l'on peut résoudre ce problème complexe par la simple multiplication des obligations de négocier ? Est-ce que les partenaires sociaux de telle ou telle entreprise qui ne ressentent pas le besoin de négocier sur tel ou tel sujet vont, parce qu'ils y sont obligés par le législateur, pouvoir s'accorder et conclure un accord collectif ayant pour objet de trouver des solutions à telle ou telle problématique ?

Nous ne le pensons pas et ce pour plusieurs raisons.

- D'abord, les entreprises évoluent dans des contextes sociaux différents. Certaines emploient un personnel essentiellement féminin ou masculin, où la question de l'égalité salariale ne fait pas difficultés ou ne se pose tout simplement pas. Dans d'autres entreprises, l'emploi des seniors n'est pas un problème dans la mesure où l'activité de ces entreprises suppose pour une grande partie de leurs salariés savoir faire et expérience ; dans celles-ci, ce serait plutôt l'emploi des jeunes qui poserait problème. Dans d'autres encore, les RPS ne se sont pas plus développés qu'auparavant.

Bien entendu, en affirmant cela, nous ne disons pas que ces problèmes n'existent pas ; nous sommes, par exemple, persuadés du développement des RPS. Mais toutes les entreprises n'y sont pas confrontées. Et on le sait parce qu'elles sont nos clientes.

- Ensuite, obliger des partenaires (ou protagonistes) à régler des situations qui posent problème à la société française mais qui, dans l'entreprise, font l'objet de consensus, voir de non-dits quelque peu hypocrites, relève plutôt de la part du législateur, de la politique de la « patate chaude ». L'emploi des seniors ou la pénibilité sont, de ce point de vue, des sujets topiques.

La négociation qui a eu lieu dans les entreprises d'au moins 300 salariés en 2009 sur l'emploi des seniors n'a ainsi pas brillé par son esprit créatif et novateur. Pourquoi ? Parce que dans de très nombreuses entreprises, il y a un consensus très ancré entre salariés et employeur sur le fait de ne pas maintenir dans l'emploi les seniors à partir d'un certain âge. Un consensus que, par ailleurs, la loi portant réforme des retraites contribue à bousculer

Quant à la pénibilité, si c'est est un vrai sujet de négociation, cela l'est avant tout au niveau des branches où des systèmes de mutualisation ou de péréquation peuvent être inventés.

- Puis, il y a des sujets, comme celui des RPS, qu'il vaut mieux laisser à la concertation. Un dialogue peut et doit exister sur ce genre de problématiques, mais il vaut mieux nous semble-t-il le cantonner dans les instances prévues pour cela, à savoir le CHSCT et le CE. En effet, amener les syndicats à conclure des accords sur de tel sujet, c'est leur demander de partager une responsabilité qui n'est pas la leur. C'est donc à reculons que les représentants syndicaux s'assoient à la table des négociations. La santé mentale et physique relève de la seule responsabilité de l'employeur.
- Enfin, est-il de bon ton de demander à des interlocuteurs de discuter de sujets qu'ils n'ont pas envie d'aborder ? Souvent d'ailleurs, parce que la réflexion qui doit précéder tout dialogue n'a pas eu lieu ou parce que celle-ci n'est pas mature. En d'autres termes, il vaut mieux respecter le rythme de chaque entreprise que de forcer celles-ci à s'engager sur des solutions conventionnelles, d'autant que lorsque des représentants du personnel désirent aborder un sujet avec leur employeur, ils le font généralement par la voie de la concertation. Celle-ci est en effet la meilleure façon d'avoir cet échange indispensable, préalable au temps de la négociation.

?

?

?

Vous l'aurez compris, nous ne pensons pas que la multiplication des obligations de négocier soit synonyme de développement du dialogue social. Mais était-ce bien l'objectif poursuivi par le législateur ? On peut en douter. Ne serait-ce pas plutôt un affichage médiatique permettant de faire croire que l'on agit ?

***Fabrice Signoretto***