

# JOURNÉE RESSOURCES PLUS



21 MARS 2014  
AGROCAMPUS-RENNES

RENSEIGNEMENTS ET INSCRIPTION  
WWW.RESSOURCES-PLUS.COM

DROIT DU  
TRAVAIL ET GRH :  
UN ÉQUILIBRE  
À TROUVER



 **BNP PARIBAS**  
BANQUE DE BRETAGNE

[ouestfrance-emploi.com](http://ouestfrance-emploi.com)

 **METROPOLE**  
rennes

[jactiv.ouest-france.fr](http://jactiv.ouest-france.fr)

UNIVERSITÉ DE  
**RENNES 1**

 **reseau iae**  
Réseau Interassociatif des IAE

Affiche réalisée  
par Thibaut  
du Teilleul



## L'INTRODUCTION

### *M. François Gougeon - Président de l'ANDRH Bretagne Est*

Aujourd'hui, les obligations légales sont les mêmes pour les petites, moyennes et grandes entreprises. Or, elles ne bénéficient pas toutes des mêmes moyens face à la loi et n'évoluent pas dans les mêmes environnements. Elles subissent donc des contraintes différentes tout en étant soumises à une concurrence qui est aujourd'hui mondiale.

C'est aux Ressources Humaines de faire en sorte que leur entreprise évolue malgré les contraintes réglementaires et concurrentielles, en rendant les équipes plus créatrices et flexibles. Cependant, ils se doivent d'être aidés par des spécialistes pour que l'entreprise se développe et que les emplois perdurent.

### *Mme Cohen-Morvan – Avocate spécialiste en droit du travail*

Les Ressources Humaines ont besoin du juriste et le juriste a besoin des Ressources Humaines. Ils ne peuvent pas travailler l'un sans l'autre. Ils sont interdépendants. Le juriste peut apparaître comme « prétentieux » en considérant qu'il est détenteur de la loi, du savoir de la règle normative, mais il en a autant à apprendre des Ressources Humaines, qui sont, elles, présentes sur le terrain, en entreprise.

Aujourd'hui, les RH sont perdus face au nombre de règles, de lois qui paraissent chaque année. Les juristes sont là pour les assister au quotidien et leur permettre de se tenir à jour dans la pratique de la réglementation. Cependant, ce sont les pratiques RH de tous les jours qui impliquent des problématiques juridiques. C'est grâce au travail fait en amont entre le RH et le juriste qu'une solution est apportée. Le juriste ne peut trouver seul la solution, car c'est le RH qui connaît l'entreprise, les salariés, le climat social. Ce sont ces informations qui permettent de trouver la solution adéquate parmi les hypothèses formulées par le juriste.

## TABLE RONDE 1 : Comment le droit du travail s'articule en entreprise ?

### *Les intervenants de la table ronde*

Sont présents à cette première table ronde Mme Torpe, M. Pussat, Maître Ballu-Gougeon et Mme Ollivier.

- Mme TORPE : Responsable Ressources Humaines aux Aéroports de Rennes-Dinard-Quimper. Elle a étudié en 2003 à l'IGR avant d'exercer dans le transport routier. Cela fait maintenant deux ans qu'elle est responsable RH dans le transport aérien.
- M. PUSSAT : responsable de l'union départementale CGT 35. Il est en charge de la vie syndicale, des élections professionnelles et des questions des salariés. Il a travaillé pendant un certain temps chez PSA et a échappé à deux plans de sauvegarde de l'emploi.
- Maître BALLU-GOUGEON : Avocate en droit du travail chez SCP Avocats. Les clients du cabinet sont des clients variés tels que les cadres, les grandes entreprises, mais aussi les petites entreprises.
- Mme OLLIVIER : inspecteur du travail à la DIRECCTE. Elle a exercé dix ans au ministère de la Santé. Elle a ensuite passé le concours d'inspecteur du travail en 1988. Elle possède donc un certain recul vis-à-vis de la pratique du droit du travail. Elle est spécialisée dans le secteur agricole (petites entreprises et coopératives).

Lors de cette table ronde, chaque acteur évoque de quelle manière il est garant du droit.

### *Garantir le droit en entreprise : quels acteurs pour quels rôles ?*

Mme Torpe qui occupe un poste généraliste (recrutement, formation, paie) est la référente juridique sociale au sein de son entreprise. En effet, le droit du travail est à prendre en compte dans chaque domaine RH. Les ressources humaines ont pour rôle d'assurer la protection de l'entreprise tout en assurant le relais entre les différents intervenants et le conseil auprès des clients internes. Il est donc important que les ressources humaines pratiquent le droit du travail de manière consciencieuse. Une bonne pratique du droit permet la prévention des contentieux, mais aussi une protection en cas de contentieux.

Cependant, il n'est pas toujours évident de respecter à la lettre ce droit complexe et évolutif face à une problématique qui est humaine. En effet, les conséquences du droit influencent directement la vie des



salariés. Quant aux salariés, ils bénéficient actuellement de multiples informateurs face à la loi. L'accès aux informations est facile et ils peuvent croiser les différentes sources d'information pour en sortir celle qui leur semble la plus adaptée à leur situation. Les ressources humaines, en tant que garant de la loi au sein de l'entreprise, ne doivent pas paraître démunies face aux questionnements des salariés. Ils doivent légitimer leur rôle de garant en assurant la réponse la plus adéquate aux salariés. Il est donc important de prendre en compte, dans les missions RH, l'évolution du droit du travail et l'effort nécessaire de mise à jour de l'information réglementaire.

L'un des interlocuteurs possibles des salariés et un autre garant du droit en entreprise est le syndicat, ouvert à tous. L'objectif du syndicat CGT est un objectif de protection que ce soit une protection matérielle, économique ou autre, contre l'action capitaliste. Bien que ce soit souvent le délégué syndical qui est consulté, il agit toujours au nom du collectif et ne représente pas le seul interlocuteur possible au sein du syndicat.

Les avocats sont également des interlocuteurs primordiaux pour soutenir les Ressources Humaines dans leurs missions, mais aussi les salariés face aux problèmes et questions qu'ils rencontrent. Maître Ballu-Gougeon souligne en effet, l'actuelle complexification du droit. Il est même devenu de plus en plus difficile d'anticiper le contentieux qui peut simplement commencer par un échange de mails entre le DRH et un salarié. Le DRH peut alors faire appel aux conseils d'un avocat et rompre sa solitude face au droit du travail. L'avocat peut ainsi aider dans la prise de décision en toute objectivité et prendre position face au problème rencontré par le DRH. Cependant, c'est le DRH qui choisit la solution finale, étant donnée sa connaissance de l'entreprise. Preuve d'un droit du travail qui se complexifie et de rapports en entreprises qui se tendent, les avocats ont pu constater entre les années 90 et le début des années 2000 une explosion des contentieux qui perdure aujourd'hui. Entre 2004 et 2013, le nombre de contentieux a presque doublé.

Enfin, l'un des derniers interlocuteurs et garant du droit est l'inspecteur du travail. Le rôle de cet acteur externe est de faire appliquer la loi, mais son rôle est balisé par des textes. Ainsi, la protection des salariés qu'il garantit s'arrête là où la loi ne se prononce pas. Les limites du rôle de l'inspecteur du travail sont clairement définies. En plus de ce rôle qui découle des origines de l'inspection du travail, qui a été créé pour protéger les salariés dans le lien de subordination avec l'employeur, l'inspection est également présente pour conseiller les entreprises. En effet, le droit français est un droit vivant qui évolue chaque année. Il convient donc pour les Ressources Humaines d'être bien renseignées.

Il est donc primordial que les Ressources Humaines s'entourent de différents acteurs afin de garantir une application consciencieuse du droit du travail et rompre leur isolement face à la complexité de ce dernier.



## *La veille juridique, pratique essentielle face à l'évolution du droit*

L'échange s'oriente ensuite sur la manière dont ces acteurs se tiennent informés des fréquentes évolutions de la réglementation. En effet, il arrive parfois que les dossiers en cours deviennent obsolètes avant même qu'ils soient conclus. Il convient pour les Ressources Humaines d'avoir une position de « business partner » et de ne pas apparaître comme un frein. Cependant, la loi fait souvent obstacle à la créativité des pratiques RH. Pour y faire face, une solution est de s'entourer et de communiquer avec ses pairs pour se tenir informé de l'actualité législative. Les avocats sont aussi un pilier, notamment dans la gestion des dossiers difficiles, ce qui permet d'être plus réactif. Les Institutions représentatives du personnel ainsi que les délégués syndicaux sont aussi une source interne d'informations, souvent mieux renseignés que les RH.

En effet, les syndicats accordent de l'importance à être à jour sur les questions essentielles telles que le licenciement, la durée du travail, le salaire, les libertés syndicales, etc. Cependant, la CGT met un point d'honneur à ne pas bénéficier de spécialistes du droit. Ils ont des conseillers au Conseil des Prud'hommes, mais ne considèrent pas que le droit du travail soit leur activité principale. Ils estiment que la négociation doit passer avant le contentieux. Il est plus simple de régler un conflit en interne. Toutefois, les syndicaux et les Ressources Humaines ne sont pas des spécialistes du droit du travail et ne possèdent donc pas les mêmes connaissances en la matière. Il est alors parfois compliqué de s'entendre, ce qui peut mener au contentieux.

Les inspecteurs du travail, bien que considérés comme des spécialistes de la législation, sont aussi confrontés à la complexité du droit. Le Code du travail n'évoque pas seulement les relations individuelles et collectives au travail, mais aussi des thèmes tels que l'hygiène et la sécurité. Pour faire face à cette diversité et être efficaces sur les différents sujets, les inspecteurs sont régulièrement formés et peuvent être spécialisés sur un sujet en particulier.

## *L'impact de l'évolution des mentalités et des relations de travail sur le contentieux en entreprise*

On constate aujourd'hui une évolution des mentalités, qui exige d'être bien au fait de la loi. En effet, les salariés n'hésitent plus à saisir les Prud'hommes et sollicitent régulièrement le soutien d'un avocat ou de leur syndicat, notamment pour faire vérifier les informations trouvées sur internet. Les premières demandes concernent les annulations de licenciement. Viennent ensuite les problèmes liés à la discrimination. La résiliation judiciaire est également de plus en plus demandée.

Même s'il est préférable que les choses se règlent en interne, les syndicats font tout de même appel à un avocat lors d'un contentieux. La plupart des questions salariales portent sur les licenciements et les



salaires. Dans les entreprises de moins de 11 salariés, il existe un conseil des salariés qui se met en place. Il s'agit de militants désignés par la préfecture pour assister les salariés dans leur contentieux. Les syndicats ont pu également remarquer une affluence des sollicitations en période de vacances. En effet, certains employeurs profitent de l'absence des syndicats pour convoquer les salariés en entretien préalable de licenciement dans le but de faiblir la défense du salarié. La crise a également un effet sur le nombre de contentieux. Dès que la crise s'abaisse, les contentieux augmentent.

Les intervenants ont émis l'idée selon laquelle les contentieux au travail sont différents en fonction des secteurs et la taille des entreprises. Par exemple, le secteur agricole est surtout composé de petites entreprises, où les salariés sont isolés et manquent d'informations, le secteur étant peu syndiqué. De plus, y est présent l'effet de réputation. C'est un petit secteur, où les salariés ne sont pas nombreux. Il est donc facile de savoir si un salarié a déjà mené son employeur aux Prud'hommes, ce qui peut freiner certaines personnes à l'embaucher. Il en est de même dans le secteur des très petites entreprises où les représentants du personnel sont absents. Au contraire, dans les grands groupes, où les Ressources Humaines sont éloignées des collaborateurs, les salariés ont tendance à aller rapidement au contentieux, car ils manquent de proximité avec les Ressources Humaines. La communication est donc plus difficile à établir tout comme une relation de confiance et de dialogue. Il ne faut toutefois pas négliger que le conflit peut être source d'avancement.

Enfin, il est important de remarquer un autre interlocuteur, primordial dans certains cas de contentieux, qui est le médecin du travail. Aujourd'hui, certains médecins se sentent coincés entre le salarié et l'employeur, notamment lorsqu'ils doivent se prononcer sur une inaptitude au travail. Ils se sentent parfois comme obligés de déclarer cette inaptitude qui n'en est pas une pour pousser le salarié hors de l'entreprise. Ils ne sont pas juristes et ne possèdent pas les connaissances nécessaires en la matière. Il convient aux médecins, afin d'éviter de se sentir coincés, qu'ils se cantonnent à leur rôle d'expert et prononcent leur avis médical en toute impartialité. Il reste toutefois difficile de se prononcer sur un cas de harcèlement moral. C'est alors le côté humain du médecin qui doit l'aider à trancher, à se positionner par rapport au patient et à l'employeur.

## TABLE RONDE 2 : Égalité face au droit, quel cadre légal pour quelle taille d'entreprise ?

### *Les intervenants de la table ronde*

L'objectif de cette seconde table ronde est de comprendre si face au volume du Code du Travail, les entreprises, quel que soient leur taille sont sur un pied d'égalité. En effet, on peut imaginer qu'une grande entreprise pourra plus facilement anticiper et appliquer les mesures législatives qu'une plus petite.

Afin de comprendre quelles sont les préoccupations quotidiennes, ainsi que les modes de gestions des différentes entreprises, nous avons invité à cette table :

- Isabelle DELAUNE MINARD : Directrice générale A2COM. Chef d'entreprise d'une PME de 43 salariés. Elle nous explique qu'elle vit son entreprise comme étant un projet, une dynamique qu'il faut maintenir. Cela nécessite alors d'être entouré sur de nombreux domaines. En ce qui concerne le droit social, elle nous fait part de la sensation d'être parfois freiné par son application. En effet, la croissance de son entreprise apporte de nouvelles contraintes (effet de seuil notamment) qu'il faut pouvoir gérer.
- Philippe PIGNON : Actuel Directeur de la convergence au sein de CPO, il nous donnera son point de vue quant à la gestion du droit social dans les grandes entreprises. En effet, il se basera sur son expérience en temps que directeur régional chez Total Gaz.
- Maître STIERLEN : Avocate spécialiste en Droit Social, au sein du cabinet GAUTIER-CARABIN-STIERLEN, elle nous apportera un éclairage quant à la gestion globale du droit social, mais également sur l'activité de conseil qu'elle peut fournir dans le cadre de son métier.

Afin de structurer notre réflexion, cette table ronde se déroulera en trois étapes. Nous aborderons dans un premier temps les différentes problématiques auxquelles sont confrontées les PME comme les grandes entreprises (GE). Dans un deuxième temps, nous réfléchirons à la gestion particulière des relations sociales dans les entreprises. Enfin, nous terminerons sur les quelques solutions que les entreprises, PME comme GE peuvent mettre en place afin de palier ces contraintes.



## *Le droit du travail en entreprise : quelles contraintes ?*

Notre échange a donc débuté en abordant la question des principales contraintes auxquelles les entreprises, quelle que soit leur taille, sont confrontées.

Madame Delaune Minard, nous explique alors qu'elle perçoit le Code du travail comme un outil qui se complexifie de jour en jour. En effet, face à la problématique de temps et de moyens, cruciale dans une PME, le déséquilibre est de plus en plus grand. Notre invitée remarque également que face à cette inflation législative, son activité, même quotidienne, rend nécessaire de s'entourer professionnellement que ce soit par le bien de réseau, de club ou même de juristes professionnels. En effet, elle souligne également que chaque prise de décision est ralentie par le terrain législatif qui l'entoure : « si dans quelque temps cela se complexifie ... », le droit social, bien qu'initialement protecteur, devient source de risque pour certains employeurs.

Madame DELAUNE MINARD finit par nuancer ses propos en notant que le statut d'employeur est un statut privilégié : elle comprend alors que le droit du travail vient recréer un équilibre de pouvoir dans son entreprise.

Maitre STIERLEN, vient compléter les propos de Madame DELAUNE MINARD, en soulignant le fait que beaucoup d'entreprises de type PME appliquent le droit du travail sur les conseils de service social interne à des cabinets comptables. Or ce n'est pas leur compétence, et parfois l'application s'en ressent. Elle souligne également le fait que pourtant, ce sont dans les PME, qu'il faut être le plus rigoureux : le risque encouru peut faire bien plus de dégâts que dans une GE. L'essentiel est alors de formaliser les pratiques dès le départ afin d'éviter les situations inconfortables.

Enfin, Monsieur PIGNON nous fait part de son expérience au sein des GE. Il nous explique que les aprioris sur les moyens et les compétences de gestion du droit social sont parfois trompeurs. En effet, si elles disposent de nombreux juristes, les questions basiques juridiques peuvent être occultées. Il nous donne l'exemple d'un accident du travail, lors duquel la médecine du travail n'avait pas été appelée.

Dans un grand groupe, la gestion du droit social a également un aspect médiatique. En effet, chaque erreur de la direction peut prendre une envergure très importante, ce qui n'est pas le cas pour une PME.

Enfin, il conseille de ne pas dépenser trop d'énergie dans le découpage des grandes entreprises afin de ne pas appliquer les effets de seuil. En effet, le législateur trouve d'autres moyens pour comptabiliser les effectifs de l'entreprise.





Maitre STIERLEN rebondit sur ces propos en soulignant que la jurisprudence ainsi que le législateur sont conscients de ces tentatives de découpages. Pour cela, ils ont élaboré la notion d'Unité Economique et Sociale (UES). Cette notion permet de prendre en compte plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, mais qui disposent des mêmes intérêts. De fait, l'employeur ne peut plus s'exonérer des obligations liées aux effectifs (DP, CE, CHSCT..).

Cependant, cette notion dispose également d'effets négatifs. En effet, la petite entreprise qui se retrouve membre d'une UES ou d'un quelque rassemblement de ce type, peut se voir imposer l'élection d'instances représentatives, alors que cela ne lui est pas favorable.

### *La gestion particulière des relations sociales*

Nous pouvons donc remarquer que l'application du droit social dans les entreprises revêt des contraintes différentes lorsqu'il est géré à une échelle différente. Cependant, nous nous apercevons que le terrain collectif présente de plus grandes disparités. En effet, sur le plan de la relation individuelle, l'application est la même, quelle que soit la taille de l'entreprise.

En constatant que les relations sociales diffèrent selon la taille de l'entreprise, comment sont-elles gérées par chacun de nos deux invités ?

Monsieur PIGNON souligne la nécessaire harmonie et pédagogie qui doit régir les relations. En effet, il apparaît nécessaire que les Instances Représentatives du Personnel (IRP), comprennent les possibilités de l'entreprise. Il faut alors avoir un discours clair et transparent.

Pour cela, il conseille de faire appel à des formations spécialisées. En effet, les IRP peuvent faire appel à des formateurs internes parfois à leur syndicat afin de mieux comprendre le fonctionnement du législateur, mais également les contraintes appliquées à l'entreprise. De plus, il souligne le fait que, négocier avec des interlocuteurs au fait des diverses réformes sociales permet d'avancer rapidement et de manière constructive. Dans le cas contraire, cela se termine souvent devant le Conseil des Prud'hommes qui est souvent impartial devant une entreprise telle que le groupe TOTAL, avec les retombées médiatiques dont nous avons déjà parlé : presse, grève, blocage ...

Dans le cas de Madame DELAUNE MINARD, les relations sociales sont bien plus légères, puisque son effectif de 43 salariés ne lui impose que l'élection des délégués du personnel (DP). De plus, au sein de son entreprise, les relations au sens plus large sont très conviviales, voire familiales, les circuits sont très raccourcis.



En mettant en place une première IRP, qu'ont été les DP, elle a tout de même pu apercevoir un changement. Peu à peu, la communication directe et informelle s'est vu freiner par le fait d'un nouvel intermédiaire.

Cependant, elle note tout de même la confiance qui traduit les relations qu'elle peut entretenir avec ses DP, et toute l'utilité que son rôle lui apporte, car tous les salariés ont conscience des moyens et des priorités de l'entreprise.

Maitre STIERLEN conclut sur cet aspect en rappelant que dans les petites structures telles que celle de Madame DELAUNE MINARD, les partenaires sont moins bien formés et parfois même n'appartiennent à aucune organisation syndicale. De ce fait, ils ont parfois encore moins d'appui. En revanche, si les partenaires sont plus dans l'informel, on a moins de chance de voir rédigé un délit d'entrave : les interlocuteurs sont dans le dialogue et l'explication, plutôt que dans l'arsenal juridique.

Suite à ces échanges, nous comprenons alors que les relations sociales sont essentiellement basées sur la confiance que les interlocuteurs peuvent avoir entre eux. En effet, que l'on soit en PME ou GE, nous pouvons tout à fait sentir l'éloignement que peut créer l'arrivée d'IRP dans l'entreprise. De fait, quelles seraient les bonnes pratiques à mettre en place afin de conserver cette relation essentielle ?

### *Quelques conseils face à la complexité du droit et la gestion des IRP : proximité, veille juridique et temps partagé*

Monsieur PIGNON nous conseille de rester proche de l'homme, des collaborateurs : il ne faut pas se couper du terrain et surtout rester très à l'écoute. Lorsque nous nous apprêtons à rentrer en comité d'entreprise (CE), par exemple, le nombre de questions posées à l'employeur est un indice du climat social et de la compréhension de la politique RH : il faut donc surveiller cet indicateur.

Notre invité souligne également l'importance du travail en amont : toujours bien communiquer et s'assurer que toutes les parties ont compris l'objet de l'accord.

En ce qui concerne la veille juridique, Monsieur PIGNON reste très pragmatique et s'informe via des abonnements spécifiques à des revues. Mais là encore, son entreprise dispose d'un service de documentation qui ne lui envoie que ce qui le concerne : c'est encore un gain de temps.



Madame DELAUNE MINARD, ajoute qu'elle aussi s'informe via des revues juridiques spécifiques. En revanche, elle complète cette information en passant également par un service social qui l'informe des points de vigilance.

Contrairement à la GE, Madame DELAUNE MINARD souligne qu'elle ne fait pas de veille juridique permanente. En effet, lorsqu'un point de droit lui fait défaut, elle cherche l'information précise : c'est une veille plutôt réactive. Il faut savoir où chercher et quelle sonnette tirer.

Enfin, notre invitée nous parle du RH à temps partagé. En tant que PME, elle n'a pas les moyens de mettre en place une fonction RH à temps plein. Cette solution lui a donc permis d'effectuer un premier pas vers une politique RH structurée.

Maitre STIERLEN souligne l'importance de savoir se faire accompagner à la mesure de son besoin. Il faut voir en fonction de la maturité de son entreprise. L'accompagnement permet également de bénéficier d'un regard extérieur que le chef d'entreprise peut avoir perdu.

Suite à ces débats, le public a souhaité intervenir, voici la synthèse des questions et interventions.

➤ **Intervention Nicole Charpentier**, directrice des Ressources Humaines, consultante, enseignante :

« Même aujourd'hui en RH il est difficile d'être expert sur tous les éléments de la fonction RH. »

➤ **Question de Jean-Ange Lallican, DRH de la CARSAT Bretagne** : Ne faudrait-il pas se reposer la question du droit du travail ?

Les participants ont répondu par les éléments suivants :

- **Philippe Pignon** : « On risque d'arriver dans des situations de non-application du droit, car certains textes peuvent se contredire. »

- **Elodie Stierlen** : « Arrêtons de vouloir réformer le Code du Travail. Plus on en rajoute et moins on s'en sort. Cette illisibilité du droit du travail est probablement due à la politisation du droit du travail. En effet, à chaque changement de gouvernement, on projette une nouvelle vision sur le marché du travail. On note qu'il y a également une incompétence des législateurs : n'ayant aucun pied dans l'entreprise, ils ne savent pas à quel point leurs textes sont compliqués à appliquer. »

## TABLE RONDE 3 : Logique juridique vs logique managériale, les influences réciproques du droit et de la GRH

### *Les intervenants de la table ronde*

La table ronde a pour objectif de mieux comprendre les influences réciproques du droit et de la GRH afin d'en déduire le meilleur équilibre à trouver. Quatre intervenants sont présents pour échanger :

- Madame Duparchy, juriste d'entreprise : elle a un profil juridique et exerce en tant que juriste, sa fonction principale est le conseil et la formation aux entreprises. Elle intervient pour le droit individuel comme collectif auprès de très petites entreprises, mais également de grandes entreprises.
- Monsieur Gervais : Avocat en droit du travail. Il a pour particularité d'avoir travaillé quelques années dans les Ressources Humaines pour avoir un aperçu du fonctionnement de ce domaine et de l'application du droit en entreprise.
- Monsieur Delaunay : Responsable Ressources Humaines, il exerce dans ce secteur depuis 15 ans. Il a travaillé dans différents secteurs d'activités et actuellement dans le domaine de l'agroalimentaire.
- Madame Charpentier : Directrice des Ressources Humaines, consultante, enseignante. Elle continue son parcours professionnel par une formation de psychopathologie en vue d'une reconversion.

Afin de clarifier l'échange, celui-ci se déroule en trois temps : tout d'abord il porte sur l'influence du droit du travail sur les pratiques en Ressources humaines puis sur l'influence de la GRH sur le droit du travail. Enfin, cette troisième table ronde aborde la question de la complémentarité pour optimiser la recherche de l'équilibre.

### *Comment le droit influence-t-il les pratiques de GRH ?*

La première partie de l'échange concerne donc l'influence du droit du travail dans l'entreprise et est introduite par la question « **Comment le droit du travail légitime les actions des RH et leur permet de mettre en place des pratiques de qualité en dépassant l'obligation légale ?** »



## Une distinction selon la taille et le cycle de vie des entreprises

Monsieur Delaunay et Madame Charpentier répondent à cette question aux vues de leurs expériences respectives. Les RH ont une obligation croissante de répondre à des obligations légales au quotidien, mais cela est plus facile à gérer dans une GE que dans une PME où les moyens sont moindres. De plus, au fur et à mesure du cycle de vie de l'entreprise, les obligations sont différentes. Par exemple au cours d'une réforme d'une convention collective nationale (CCN), des négociations ont eu lieu à plusieurs niveaux avec des interlocuteurs bien formés. La lourdeur du processus est déjà palpable en devançant la loi, mais favorise une application souple. C'est-à-dire qu'en introduisant déjà des projets sociaux au-delà des lois, cela apparaît plus facile à mettre en œuvre par la suite.

La loi de 2008 a fondamentalement tout modifié. En effet, dans les établissements sociaux, ces obligations se sont télescopées avec des obligations fiscales, mais aussi sanitaires.

Cette approche souligne les enjeux d'une négociation qui peuvent être d'une part d'anticiper la loi et d'autre part, d'expliquer en aval ce qu'il se passe.

Pour les juristes, la réflexion sur la différence GE/PME demeure essentielle. En effet, il est reproché au législateur de mettre en place des obligations contraignantes alors que la question de temps est primordiale dans les PME. Leurs actions sont dès lors bornées par les lois et non proactives. En outre, le cycle de vie de l'entreprise joue énormément quant à la gestion du droit dans l'entreprise. Les praticiens du droit doivent souvent évaluer à moment précis quel est le risque juridique. Si l'on prend l'exemple du contrat de génération, on peut parfois se dire que c'est une fois de plus une contrainte, mais cela peut être vu comme un accord rassemblant d'autres plans si l'entreprise est parvenue à une certaine évolution.

Les RH rejoignent cette perception de la maturité dans les entreprises qui amène à s'interroger sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis d'une loi. De fait, il existe des entreprises qui seront pro actives et très innovantes socialement et d'autres qui restent dans la réaction aux exigences législatives. La maturité influence le rapport à la loi. Néanmoins, le volume des lois n'empêche pas une entreprise de négocier les sujets qui lui paraissent importants et même de prévoir des actions sur 5 ans. Cela implique alors de pouvoir y intégrer toutes les strates de l'entreprise. Cette impulsion du droit sur les pratiques RH en entreprise s'inscrit dans la durée. Par exemple, la modification de la représentativité a paru très lourde lorsqu'elle est survenue, alors qu'aujourd'hui sans celle-ci certains accords n'auraient jamais pu être votés.



## Un droit supplétif, mais contraignant

Les juristes constatent par ailleurs que beaucoup de clients les sollicitent au quotidien sur tout type de sujet, ce qui témoigne de l'omniprésence du droit. Même lorsque le dossier est fait en amont par les RH, les avocats le valident dans une logique de sécurité juridique. Cependant, le droit du travail est le seul droit où l'on peut construire du droit propre à l'entreprise et diverger, dans une certaine mesure, du cadre du législateur. Beaucoup d'actions peuvent être envisagées et ainsi des solutions propres aux besoins de l'entreprise sont mises en place sans être dans l'application rigoureuse de la loi. Si dans l'entreprise tout se passe bien, alors le fait de ne pas être dans la légalité est secondaire.

« Pourtant, au regard des évolutions législatives, il semblerait que le droit veille à imposer une certaine éthique à l'entreprise (intégration des personnes handicapées, rééquilibrer l'égalité entre hommes et femmes, s'assurer du maintien des seniors dans l'entreprise et de la bonne intégration des jeunes, etc.). Est-ce réellement le rôle du droit ? Cela signifie-t-il que l'entreprise n'a pas été capable de le faire d'elle-même ? »

D'après les juristes, ce qui encourage les entreprises à mettre en place des pratiques éthiques, c'est effectivement la loi, mais dire que certaines entreprises n'auraient pas pris l'initiative, c'est être un peu généralisant. Le droit doit être égal. Il doit à un moment donné régulariser et uniformiser les situations.

D'après les RH, le ressenti lié aux Prud'hommes ne corrobore pas toujours cette idée. En amont, le travail de rencontre fait que l'on a tranché par la force du droit alors que sur le plan de la rupture, on aurait pu trouver des moyens plus humains de conclure le différend. Le droit devient alors un levier de peur et non de dialogue ; ce qui est regrettable. En exagérant, si le Conseil des Prud'hommes n'existait plus, un dialogue plus positif pourrait advenir.

## Comment les pratiques de GRH nourrissent-elles le droit du travail ?

Après ce premier temps d'échange, le débat s'est centré sur les pratiques RH créatrices de droit. La question introductive posée à Madame Duparchy et Monsieur Gervais était : « Comment les pratiques RH peuvent-elles nourrir le droit du travail qui est un droit vivant ? »

## La jurisprudence, incarnation juridique des pratiques de GRH

Naturellement, la jurisprudence illustre cette forte influence, notamment sur des questions d'évaluation des salariés. Pourtant, les RH sont obligées de s'adapter au droit tout en étant une de ses



sources. La meilleure façon qu'une pratique RH soit consacrée est d'être autour de la table avec les IRP. C'est avec elles que l'on va véritablement créer la norme. Pour les TPE qui ne négocient pas, c'est vraiment dommage, d'autant plus que même avec un délégué du personnel, la négociation est ouverte.

En effet, s'il faut attendre des décisions de la Cour de Cassation, le délai est bien trop long pour la vie de l'entreprise et ne faire que des mises à jour s'inscrit dans des logiques de course à la loi. L'exemple des réseaux sociaux est intéressant, et plus largement pour tout ce qui touche à l'informatique, la jurisprudence est venue encadrer les pratiques d'entreprise. Être accessible à tout moment via les Smartphones engendre des risques de burn-out. Les RH affirment que certaines entreprises ont décidé vis-à-vis de ce phénomène de prendre des décisions telles que : coupure des réseaux, horaires flexibles, pas de téléphone professionnel le WE... Face à des salariés aux comportements parfois irresponsables, les entreprises ont la possibilité de les encadrer via des accords ou des codes de conduite. Ces éléments vont venir alimenter la jurisprudence et créer du droit à long terme.

### Les NAO comme moyen de créer un droit contingent à chaque entreprise

«En quoi les pratiques des RH, à travers l'outil assez souple que sont les NAO, parviennent à créer un droit du travail proche des considérations RH ? »

La profession des RH est une profession de négociateur. Les organisations syndicales savent nous faire remonter à travers les questions des délégués du personnel lorsqu'il faut réinterpréter un texte. Le droit est ici vivant dans le sens où les partenaires sont souvent très à même de faire appliquer le droit.

Ainsi, un client était proche du PSE, mais il a réussi à mettre en place un audit de compétitivité pour connaître les thèmes sociaux qui sont au-dessus de la loi et de la CCN. Ils ont alors identifié que 35% de la masse salariale était au-delà de la loi. Cela constitue une marge de travail pour l'entreprise en vue de réduction économique. En multipliant la participation, l'intéressement, les tickets restaurant, ils avaient grossi cette masse salariale par des éléments fixes ce qui ne permettait pas à l'entreprise d'être souple. La NAO favorise alors parfois une réduction de la masse salariale pour sauver l'entreprise bien que ces mesures ne soient pas confortables pour tout le monde. En l'occurrence, ils ont alors décidé de faire un référendum qui s'est avéré positif. La NAO doit donc aussi permettre de remettre en cause des décisions de rémunération. Le PSE ne serait pas alors le mur.

### ***Droit du travail et GRH : un équilibre à trouver***

Cette double influence conduit à la troisième partie de la table trois qui s'attache à chercher l'équilibre optimal pour l'entreprise.

Dans l'idéal, la pratique du législateur devrait être incitative. Par exemple, les obligations entre 50/300 salariés sur le contrat de génération sont toujours accompagnées de sanctions en cas d'absence, ce qui n'engage pas de dialogue. Le RH est partagé entre la connaissance et la gestion du risque. En effet, la connaissance ne doit pas brider la prise de risque surtout pour ne pas restreindre l'esprit d'entreprise. Le droit du travail est un cadre important et nécessaire bien que son application et son utilisation soient toujours délicates. Au lieu de se bagarrer sur la négociation des salaires, il faut prendre en compte le degré de maturité de tous les partenaires afin de savoir sur quelles bases construire. Cet équilibre dépend d'éléments variables tels que la structure de l'entreprise, sa maturité, son secteur d'activité, mais également la personnalité des acteurs.

Pour clôturer cette dernière table, un moment d'interaction avec le public est proposé.

- **Intervention d'un médecin du travail :** Il a présenté le service de santé au travail, où l'on peut trouver des assistants de santé, sous toutes les formes, et qui a un rôle à jouer dans ce cadre législatif. Le médecin du travail devrait dès lors entrer dans la négociation pour pouvoir avoir un impact les décisions. Par exemple, la pyramide des âges permet la prévision des actions à mettre en place sur le plan de la santé et sécurité qui sont centrales dans les pratiques de management. Là aussi, ce sont les services de santé qui peuvent être à l'écoute et décisionnaire.

C'est un avis partagé par les intervenants, cependant, les questions de sous-effectif dans la région de Bretagne viennent enrailler cette logique. Les acteurs de la médecine du travail sont des conseillers facilement consultables, il faut donc les inclure au même titre que des organismes comme l'ARACT.

- **Intervention d'un conseiller en management :** Les demandes d'investissement dans les projets de l'entreprise ne pourraient-elles pas être complétées par l'écoute des demandes d'investissement personnel ?

Réponse des intervenants : La loi sur la réforme de la formation va bientôt imposer cela. Néanmoins, cela dépend de la maturité de la société. La mise en place d'un plan d'action de projection de chaque salarié peut répondre à deux enjeux : celui de l'entreprise en termes de GPEC, mais également celui du salarié sur son plan de carrière. En outre, inciter le parcours à l'externe peut créer des peurs chez les salariés ou l'employeur. Tous les salariés ne sont pas en attente de développement de carrière à 3 ans. Dans certaines entreprises, la réaction au jour le jour peut tout à fait convenir.





## CONCLUSION

### *M. Olivier Poulain - Ancien DRH et coach*

Afin de clore les débats, M. Poulain nous a proposé une synthèse de la journée en raisonnant en mots clés.

Avant tout, le sujet est **complexe**. Malgré un droit du travail qui est équivalent pour tous (entreprise ou salarié), les acteurs sont nombreux et disparates.

Les thématiques du droit et de la GRH sont en **mouvements perpétuels**. Avec plus de 350 réglementations par an, nous assistons à une fuite en avant et toute la question est de savoir qui précède qui. Le droit du travail est un droit vivant, la GRH est en constante innovation, nous sommes ici sur des pratiques qui ne cesseront d'évoluer.

Malgré cela, il existe une véritable **interdépendance** entre le droit du travail et la GRH. Tous les acteurs ont leur rôle et sont essentiels au fonctionnement de la sphère professionnelle. Leur but est commun : le respect de la loi. Au final, le droit du travail est comme le Code de la route, il ne nous dit pas où aller, mais comment y aller, c'est ici que réside tout le challenge des DRH.

Il faut réussir à créer une **harmonie**, aller vers l'accord, le dialogue et la co-construction. C'est ainsi que nous trouverons l'équilibre et exploiterons au mieux ce système vivant que sont le droit du travail et la GRH.

Enfin, face à ce **système complexe**, la réponse se trouve dans la **simplicité**. **Pragmatisme**, travail en réseau et créativité permettront de transformer la contrainte en opportunité.

Face à ce système complexe, il faut trouver des réponses simples : pragmatisme, simplicité, travail en **réseau**, **créativité**. Il faut faire de la **contrainte** une **opportunité**.