

HEGEMONIE DU DROIT &
CAHIER DE DEVOIR DE VACANCES



REMETTRE LE DROIT A SA PLACE



GILLES **VERRIER**

Directeur général d'Identité RH et professeur Associé à
l'Université Paris Dauphine



02

Un héritage pesant. Nous oublions trop souvent que l'entreprise s'est construite dans un environnement bien différent de celui d'aujourd'hui. Le développement de la consommation de masse, la révolution industrielle et la structuration du salariat appelaient le modèle taylorien, puis néo-taylorien : recherche d'alignement dans l'exécution, management descendant, contrôle des salariés lié à une logique de défiance, normes et procédures visant à cadrer de façon étroite l'activité.

La norme, le process et la règle restent dans de nombreuses entreprises la voie royale pour gérer et animer les relations individuelles. Les logiques de contrôle qui en résultent alimentent toujours l'approche. Le droit social participe largement à cette « mise sous normes » des rapports individuels.

Quant à l'interface entre les partenaires sociaux, elle s'est historiquement construite dans un environnement beaucoup plus conflictuel qu'ailleurs. La France a une histoire sociale douloureuse, avec des conflits durant lesquels le sang a coulé. La construction d'un corpus juridique fort était dès lors incontournable pour normer les relations entre les partenaires sociaux.





Dans de nombreuses organisations, les relations sociales restent marquées par ces rapports de défiance requérant un recours quasi-permanent aux textes qui cadrent les droits et devoirs des parties. Le discours consistant à le regretter est courant. D'autant que les opérationnels ne sont pas tous spontanément dans une posture de coopération et de respect des représentants du personnel.

De même que le contexte dans lequel elles évoluent, les entreprises se sont bien évidemment radicalement transformées. Pour autant, le modèle ancien basé sur la défiance et la norme pèse encore lourd dans les représentations culturelles et dans les modes de fonctionnement. Pour ne prendre qu'une illustration, 63% des entreprises françaises de plus de 500 salariés préoyaient ou avaient déjà adopté des outils dans le but de «renforcer la supervision et le contrôle» de leurs employés en situation de télétravail, selon une étude réalisée mi 2021.

Quant au législateur, il a conservé cette vision ancienne des organisations, en traduisant tout élément du débat public concernant le monde de l'entreprise en disposition nouvelle dans le code du travail. Celui-ci comptait 3 800 articles en 2003 ; il en comprend plus de 11 000 aujourd'hui.

Conséquence : les DRH consacrent en France une part beaucoup plus importante de leur temps que dans d'autres pays à gérer la dimension juridique des relations individuelles et collectives de travail. Différents analystes ont mis en évidence ces dernières années un recours accru au droit dans les interactions du quotidien, avec au bout du compte une juridicisation des relations de travail, tout au moins dans une partie des entreprises.

Le développement du recours au télétravail, imposé par la crise sanitaire et au demeurant très positif, a par ailleurs conduit à reproduire en priorité les aspects formels du travail et à négliger sa dimension informelle. Ce qui pourrait avoir indirectement contribué au renforcement de la place du droit dans les interactions entre le collaborateur et son organisation.

UNE APPROCHE CRITIQUE DE CET ÉTAT DE FAIT

La critique de ce corpus juridique pléthorique masque souvent un objectif : supprimer un certain nombre de dispositions protectrices du code du travail pour modifier l'équilibre instauré entre les parties au fil du temps. Ce n'est pas le propos ici.

D'une toute autre nature, la critique développée dans cet article s'appuie sur un double constat. Le premier porte sur la nature des organisations ainsi régies. Mettre en place une abondance de normes, obligations et dispositifs et consacrer des moyens et du temps à les respecter formellement sans transformer la réalité en profondeur : nous venons de décrire ce qu'est le principe même d'un système bureaucratique.

La «grève du zèle», moyen de pression consistant à appliquer les normes de travail d'une façon tellement stricte qu'elle entraîne une désorganisation du travail, démontre d'ailleurs par l'absurde l'absence de pertinence de cette approche normative poussée à l'excès.

L'animation par les règles de droit est une animation sur les «comment». Tant que le travail était composé en premier lieu de tâches à exécuter, développer une gestion des hommes par la norme et la procédure était pertinent. Mais les organisations sont désormais composées de travailleurs du savoir. Ceux-ci doivent faire preuve d'intelligence des situations, au regard de la complexité croissante de l'environnement de l'entreprise. Une animation réalisée en premier lieu par la règle n'a plus de sens, elle devient contreproductive.

Le second constat porte sur la nature de la relation ainsi générée. Le rapport entre le collaborateur et l'entreprise est par définition beaucoup plus riche que le cadre juridique dans laquelle il se déploie. De même, tous les professionnels RH savent qu'en matière de relations avec les partenaires sociaux, l'essentiel se joue entre les réunions.

Réduire ces relations à leur cadre juridique en les animant en premier lieu sur cette



base renvoie de fait à un constat d'échec : la confiance n'a pas été construite ou bien elle est en voie de disparition. Pour prendre une image, lorsqu'une des deux personnes d'un couple consulte un avocat, c'est que le processus de dégradation de la relation est déjà très avancé.

L'ALTERNATIVE

Aucun débat ici sur le sujet : la règle de droit doit être respectée dans l'entreprise. Pour autant, tout doit être fait pour la ramener à sa juste place. Elle doit cadrer le jeu, mais en aucun cas constituer le jeu lui-même. À défaut, elle l'appauvrit considérablement.

À une animation sur les «comment» doit se substituer une animation sur les «pourquoi». Que voulons-nous construire ensemble ? La mobilisation des énergies et des potentiels de l'entreprise au service d'un projet partagé apporte une réponse à ce changement de paradigme. C'est en regardant ensemble dans la même direction que l'entreprise et ses collaborateurs éviteront le face-à-face procédurier accentuant le caractère

conflictuel des tensions éventuelles.

Cette alternative suppose que les deux parties soient à la hauteur. La confiance se construit. Or la distanciation constatée chez de nombreux collaborateurs vis-à-vis de leur entreprise, plus forte encore après la crise sanitaire, met en évidence que cette confiance n'est pas toujours au beau fixe.

Le DRH souhaitant aider son organisation à dépasser les modes de fonctionnement formels devra par ailleurs mener plusieurs chantiers. Il animera la définition d'une proposition de valeur collaborateur alignée sur le projet stratégique de l'entreprise et source d'engagement affectif et rationnel. Il œuvrera à l'amélioration de la qualité des pratiques de management, le corps intermédiaire constitué par les managers jouant alors pleinement son rôle de régulation. Il déploiera des politiques RH éclairées par leurs déterminants, cohérentes entre elles et équitables, claires et connues de tous. Il construira des relations sociales refondées et apaisées, avec des contenus enrichis et des postures positives.

Certes, tout système basé sur la responsabilité et la confiance laisse la place à des comportements de «passager clandestin» profitant de cette confiance pour en abuser. Dans ce cas, il sera nécessaire de rappeler la règle, et en l'occurrence d'en revenir à l'application du cadre juridique, de la sensibilisation à la sanction. Mais cette approche ne sera alors activée que par exception et non comme le moteur premier d'animation des relations dans l'entreprise.

Quel rôle dans ce contexte pour le juriste social ? Dans l'ancien monde, il disait le droit pour que celui-ci soit appliqué de manière automatique et cadre l'action. Dans celui qui émerge, il aide le DRH à identifier comment la situation peut être solutionnée de façon positive pour les parties, tout en respectant le droit.

Gilles Verrier

