

Recherche

[Découvrez le Club](#)[Espace abonné AEF](#)[Ma Une](#)[Mes dépêches](#)[Les auteurs](#)[Rechercher un article](#)[Proposer un article](#)

Le management de l'entreprise sous la surveillance de la Cité

Ecrit par [Xavier Baron](#), publié le 10 janvier 2012[Voir les discussions](#)

Le législateur, des ONG et des juges interviennent de plus en plus sur le management. La Cité fait irruption dans l'entreprise pour en fixer des normes de gestion, très au-delà de la régulation du contrat de travail.

Thèmes associés : [Politiques de l'emploi](#), [Ressources humaines](#)

La régulation du rapport de subordination salariale s'est faite depuis l'origine (mi XIXe siècle) en fixant les limites "extérieures" au-delà desquelles le contrat de travail ne pouvait étendre le pouvoir de l'employeur. Les prérogatives de gestion et de management à l'intérieur d'un lieu et d'une durée autorisée étaient peu touchées en dehors des conditions physiques de travail. Aujourd'hui, le législateur, des ONG et des juges interviennent de plus en plus sur le management. La Cité fait irruption dans l'entreprise pour en fixer des normes de gestion, très au-delà de la régulation du contrat de travail.

Quand le droit veut indiquer les "bonnes pratiques"

De fait, le levier de la contrainte pure et dure (sur les durées, l'autorisation de licenciement, l'effort de formation...) est moins mobilisé. En revanche, depuis les lois Auroux, puis De Robien et Aubry..., la question du travail a été investie, moins pour protéger le salarié et ses droits en tant que travailleur, que pour favoriser, ici l'expression, là l'emploi (des autres) puis l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Elle s'est déplacée ensuite sur le pouvoir d'achat (travailler plus pour gagner plus) concurrentement à la compétitivité.

Sur la méthode, le législateur attend plus clairement des partenaires sociaux qu'ils fixent eux-mêmes les limites, quitte à les "détricotier". Sur le temps de travail par exemple, le droit incite aux heures supplémentaires et il admet largement les dérogations sous condition de négociation collective et d'avenants individuels (loi du 20 août 2008). Au nom de l'emploi toujours, il existe désormais un droit incitant aux bonnes pratiques en GPEC (loi Borloo). Pour l'équilibre des retraites, la réforme de novembre 2010 impose des accords et des plans d'action de prévention de la pénibilité au travail dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés. Avant cela, c'est une loi de financement de la sécurité sociale qui incite à la négociation d'accords ou à défaut, à des plans d'action, pour le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors.

Une autre brèche a été ouverte par la lutte (relevant du pénal) contre le harcèlement. Au nom de la protection de la dignité et du respect des citoyens, le droit et les juges interviennent non plus seulement sur la répression de comportements individuels délictueux, mais sur les pratiques managériales, avec la notion émergente de "harcèlement institutionnel". Elle s'est élargie avec la lutte contre les discriminations. C'est particulièrement clair dans le recrutement. Sous la surveillance de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, les entreprises ne sont plus aussi libres de "ne pas recruter" certains, quand elles recrutent. C'est encore vrai de la gestion des carrières, en commençant par celles des syndicalistes et des femmes.

Du respect de la démocratie à la maîtrise du déficit de la sécurité sociale?

Avec l'émergence des risques psychosociaux, des décisions marquent des limites nouvelles. La Cité s'immisce dans le management, la définition de la charge de travail et l'évaluation des salariés au nom de la lutte contre le stress (plan d'urgence) et de la santé publique. Ces limites sont déduites des obligations de l'employeur en matière de sauvegarde de la santé physique et mentale des travailleurs. Avec la montée en puissance de la faute inexcusable dans le cadre de l'obligation de résultat sur la santé, le droit de la sécurité sociale prend la suite du pénal et du droit du travail. Les tribunaux des

STATISTIQUES DE CONSULTATION

Affichages : 47

Membres ayant affiché : 21

IP ayant affiché : 25

Recommandations : 0

L'AUTEUR

[Xavier Baron](#)

Derniers articles

10 janvier 2012

[Le management de l'entreprise sous la surveillance de la Cité](#)

3 octobre 2011

[Pourquoi pas un DRH à la direction financière de l'entreprise?](#)

8 juin 2011

[Open space et télétravail: réduire n'est pas \(toujours\) optimiser](#)

4 mai 2011

[Un bureau, pour quoi faire?](#)

24 février 2011

[Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?](#)

11 janvier 2011

[La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ?](#)

13 octobre 2010

[L'organisation du travail peut-elle être efficace et démocratique?](#)

22 juin 2010

[De la GPEC à la GTEC : des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes](#)

6 avril 2010

[Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien être dans la performance](#)

6 janvier 2010

[« Dessine-moi un Codir... »](#)

22 octobre 2009

[Crise : l'entreprise face à ses tentations](#)

9 septembre 2009

[Managers : la guerre des talents n'aura pas lieu](#)

LES ARTICLES LES PLUS COMMENTÉS

[Appel solennel à la Francophonie et à la France pour une francophonie en mouvement et une langue](#)

affaires de sécurité sociale relaient les conseils de prud'hommes.

Quel que soit le code invoqué (droit pénal, droit social, droit de la sécurité sociale), les juges font désormais clairement le lien entre le temps et la charge de travail, entre l'organisation du travail, le management, l'évaluation et la santé. Le 29 juin 2011 par exemple, la Cour de cassation érige le droit au repos au rang des exigences constitutionnelles à propos des limites du forfait jours. Le lendemain, la cour d'appel de Paris consolide la faute inexcusable pour un accident cardiaque consécutif à une surcharge de travail. Ce n'est plus le contrat en tant que tel qui est encadré, mais des pratiques managériales, au vu des souffrances provoquées... et de leurs conséquences présumées sur le déficit de la Sécu! C'est que les systèmes de protection sociale (maladie, AT/MP, retraite...) n'entendent pas assumer seuls les externalités négatives des entreprises.

Le management sous la surveillance de l'opinion et des juges...

Déjà, la jurisprudence Snecma (du 5 mars 2008) limitait le pouvoir d'organisation des employeurs en installant la compétence des juges du fond pour apprécier des organisations *"de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs"*. Ajoutons au paysage l'arrêt du 10 novembre 2009 de la Cour de cassation qui précise que *"peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique"*.

L'espace de la négociation ne porte plus seulement sur les limites quantitatives. La prévention impose d'intégrer les risques liés aux contenus, aux modalités même du travail exigé et de son management. Des textes conventionnels apparaissent. On pense aux accords récents dans l'automobile, à France Télécom. On pense aux accords nationaux interprofessionnels, celui de 2008 sur le stress et celui de 2010 sur le harcèlement et la violence. Les élus s'en mêlent. On pense aux conclusions de la mission d'information du Sénat (rendues en juin 2010) sur le "mal-être" au travail. Les sénateurs proposent d'intégrer dans le droit du travail, *"des méthodes de travail"* et *"l'évaluation de la charge psychosociale des postes"*, l'élection directe des membres du CHSCT et l'inscription du stress post-traumatique au tableau des maladies professionnelles. On pense enfin au rapport de Henri Lachmann, Muriel Penicaud et Christian Larose sur "bien-être et efficacité", rendu en février 2010 à la demande de François Fillon.

La santé, un champ porteur d'absolu pour la négociation de compromis en entreprise

Ce qui est nouveau et embêtant avec le stress, c'est qu'il porte un risque pour la santé. Et ce qui est ennuyeux avec la santé "physique et mentale", par différence avec une négociation sur la durée du travail ou les salaires par exemple, c'est qu'elle n'est pas susceptible de compromis classiques. Selon la définition de l'Organisation mondiale de la santé, *"la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité"*. C'est un absolu. Il est donc "légitime" que les CHSCT, leur consultation et leur pouvoir de recours à expertise, assorti de la menace de référés au civil, soient susceptibles de bloquer des projets qui relèvent (ou relevaient) du pouvoir de direction.

Il faudra bien, malgré tout, continuer d'élaborer des compromis sur la nature et des niveaux de risques acceptables. Car, on le sait bien, le risque zéro n'existe pas. Simplement, l'enjeu et les acteurs partie prenante dans la boucle se déplacent. La négociation sort en partie de l'entreprise dans la mesure où l'enjeu est "assurantiel". Qui va payer?

Crédit photo © A.JORON - Fotolia.com

Partagez sur :

Envoyer à un contact | Imprimer | Recommander

française réhabilitée

[1 discussion autour de cet article](#)

Le bien-être au travail est-il une condition de la performance?

[1 discussion autour de cet article](#)

Classements des universités : jusqu'où ira la fascination?

[1 discussion autour de cet article](#)

[Plus d'articles](#)

Discussions

Ouvrir une discussion

RÉSEAU

Mon tableau de bord
Mon profil
Mon réseau
Mes messages
Les membres
Les groupes

IDÉES

Ma Une
Mes dépêches
Les auteurs
Rechercher un article
Proposer un article

CARRIÈRES

Les offres d'emploi
Publier une offre d'emploi
Mon compte