

**Marina Orgiazzi**

**Café éthique « les contrat entre le salarié et l'entreprise**

**Décembre 2011**

Avocat intervenant en droit social, droit du travail et droit de la sécurité sociale depuis près de 10 ans, j'assiste les entreprises naissantes ou aguerries, de diverses tailles, en situation d'expansion ou en difficulté, dans la gestion de leurs relations avec leurs salariés, les représentants du personnel, l'URSSAF et l'Assurance maladie. J'assiste également des salariés dans les difficultés rencontrées dans leur cadre de travail, ou plus généralement dans leur stratégie d'évolution professionnelle.

J'accompagne mes clients tant en conseil que dans la prise en charge de contentieux devant les juridictions civiles et pénales.

Cet accompagnement vise in fine, de quelque « côté » que je me place, à harmoniser l'énergie des salariés et les objectifs de l'entreprise. Par-delà l'indispensable respect du droit positif et des dispositions contractuelles, seule une intelligence collective et vertueuse entre salarié et employeur permet la satisfaction et l'efficacité des deux parties.

## **L'engagement du salarié envers son employeur,**

### **Le contrat conclu entre salarié et employeur :**

#### **La dimension éthique du contrat de travail,**

### **La finalité éthique du contrat entre salarié et employeur ?**

La question est de savoir comment s'assurer que l'éthique, en ses diverses composantes, est présente, intégrée et inhérente à la relation de travail.

Le droit (loi, décision administrative, décision des tribunaux) prévoit, voire impose, des engagements éthiques de la part de l'employeur et de la part du salarié de la naissance au terme de la relation.

Il s'agit en effet tout à la fois :

- de déterminer les valeurs-vecteurs de l'entreprise,
- de prendre en compte les réalités sociales et économiques,
- de se conformer aux valeurs fondamentales applicables aux deux parties à la relation de travail.

#### **1/ Les principes éthiques qui prévalent lors de l'embauche**

- Le processus de recrutement oblige le candidat et l'entreprise à la même obligation de bonne foi :
  - L'entreprise ne doit poser au candidat que des questions ayant pour finalité de d'apprécier sa capacité à occuper le poste (pas de question personnelle qui n'aurait aucune implication sur les compétences ou sur l'organisation du travail)
  - Le candidat doit y répondre de bonne foi. Mais dans le cadre de discussion, de test, autorisé par les règles éthiques.
- L'efficacité de cette obligation de bonne foi est surtout assurée à la charge du candidat, dès lors que l'entreprise, devenue son employeur, peut mettre un terme à la relation de travail dans le cadre de la période d'essai, en cas de méprise sur les capacités ou la personnalité du candidat.

De son côté, le candidat aura plus de difficulté à établir l'éventuelle méconnaissance des règles éthiques par l'entreprise dans le processus d'embauche. Cependant, à

moyen et long terme, l'entreprise qui effectuerait ses recrutements avec de trop de subjectivité verrait son image abîmée (notamment avec les blogs permettant de noter les recruteurs/employeurs). Cette entreprise risquerait de moins attirer les talents.

## **2/ La place de l'éthique lors de la conclusion du contrat de travail**

Le contrat de travail ECRIT est dans certains cas une obligation (notamment pour les CDD, temps partiels, contrats aidés...), et dans les autres cas conseillé (CDI temps plein).

Généralement, cet acte écrit est souhaitable pour tout contrat de travail, parce que ce cadre contractuel permet de poser une réflexion sur l'équilibre de la relation de travail avant que celle-ci débute.

Le cadre contractuel est au service de l'éthique :

- Le cadre contractuel induit le respect entre salarié et entreprise :
  - le salarié connaît son poste et sa qualification, et sait de fait ce que l'entreprise attend de lui, soit précisément sous forme de tâches listées, soit a minima si le champ d'évolution est étendu, notamment pour un poste à responsabilité : c'est l'apport des articles du contrat définissant le poste, les tâches, la qualification (qui renvoie à la définition conventionnelle du poste de travail).
  - le salarié connaît ses limites professionnelles, il sait ce qu'il n'a pas à traiter, et peut se consacrer au cœur de ses tâches. Le salarié gagne en confiance et de fait, en rentabilité.
  - le salarié connaît ses limites personnelles et comportementales : c'est l'apport des articles du contrat de travail renvoyant aux règles de fonctionnement de l'entreprise (horaires, formalités à remplir, respect des procédures internes...), et l'apport des articles renvoyant au droit disciplinaire (notamment renvoyant à la Charte éthique, au Règlement intérieur, au respect de la loyauté...).
  - l'employeur fixe les limites de ses propres attentes vis-à-vis du salarié : il s'interdit de juger de la compétence du salarié au-delà de ces limites posées, il s'interdit de le sanctionner au-delà de cette frontière.
  - l'employeur affirme ses obligations de fourniture de travail et de rémunération au bénéfice du salarié.

Ainsi, le pré carré de chaque partie est délimité, connu, et au maximum prévisible dans sa dimension d'évolution.

- Un cadre contractuel ne se définit pas que négativement ; aussi et surtout positivement : il définit l'espace d'action et de progression du salarié. Cet espace de progression peut notamment être intéressé, motivé, par :
  - une rémunération variable en fonction d'objectifs remplis ou de résultats constatés,
  - des primes de résultat, d'assiduité, de présence,
  - des augmentations individuelles de la rémunération fixe,
  - une clause prévoyant une augmentation des responsabilités du salarié qui remplirait convenablement les premières tâches confiées.
  
- Le cadre contractuel doit, pour engendrer une relation de travail équilibrée, respectant les problématiques de l'éthique, inscrire le travail, les fonctions et tâches du salarié arrivant dans l'entreprise, dans une démarche globale du service de rattachement, dans la finalité globale de l'entreprise.

Le sens du travail d'un nouveau salarié, et globalement de tous les salariés, doit être expliqué, ce qui peut se faire par divers moyens contractuels :

- la détermination de la place occupée dans l'organigramme par le salarié, qui permet d'exposer les corrélations entre le poste du salarié et les autres fonctions,
- la rédaction d'une clause au contrat, différente de celle qui liste les tâches, ou bien d'une lettre de mission, ayant vocation à exposer les objectifs de l'entreprise en général et du service en particulier, et les intérêts et raisons d'être du poste.

### **3/ La place de l'éthique lors de l'exécution de la relation de travail**

Tout au long de la vie du contrat conclu entre salarié et employeur, les deux parties ont le choix :

- de figer leurs relations et de bloquer le développement de la synergie de leurs actions, en s'éloignant des principes éthiques,
- ou bien de toujours viser au respect de ces règles, respect qui leur permettra de faire fructifier les compétences et le bien-être du salarié d'un côté, et d'améliorer la compétitivité, la qualité et l'image de l'entreprise de l'autre côté.

L'évolution éthique du salarié et de son employeur, dans l'application du contrat de travail, se fait par plusieurs moyens :

### **Des limites posées au comportement de l'employeur :**

- Interdiction du harcèlement moral et sexuel : comportements insistants, violents, trop critiques.
- Interdiction de la discrimination quel que soit son fondement : au stade de l'embauche, on l'a vu, mais également au cours de la vie du contrat de travail. Il faut objectiviser tout choix et toute décision sociale.
- Interdiction d'apporter des restrictions aux droits et libertés du salarié, qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.
- Obligation de respecter la vie privée du salarié : il ne faut pas fouiller ni le vestiaire, ni le sac, ni l'ordinateur d'un salarié, sauf procédure très précise.
- Obligation de solliciter du salarié qu'il travaille dans les limites imposées par l'hygiène et la sécurité au travail : cela implique notamment le respect des durées de travail, la fourniture de locaux et équipements conformes.

### **Une réflexion à mener sur le long terme :**

- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : il s'agit d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois, métiers, compétences et qualifications présents dans l'entreprise, liées aux mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles, et de les rapprocher de la stratégie de l'entreprise.

Double avantage recherché :

- permettre à l'entreprise de renforcer son dynamisme et sa compétitivité,
- permettre au salarié de disposer des informations et des outils dont il a besoin pour être acteur de son parcours professionnel au sein de l'entreprise ou à l'externe.

Cette réflexion est obligatoire (tous les 3 ans) pour les entreprises de plus de 300 salariés, et néanmoins fortement souhaitable pour les TPE/PME (sauf si la direction s'est engagée à mener cette réflexion auprès des OS).

- Fidélisation et implication des salariés en les intégrant dans le capital social de l'entreprise. Cela peut se faire de manière progressive, en déployant les moyens de l'actionnariat des salariés.

### **Dialogue avec les salariés ou les représentants du personnel :**

- Dialogue obligatoire avec les représentants du personnel : réunion mensuelle, information et/ou consultation selon les sujets et les thèmes.

- Dialogue conseillé, au minimum une fois par an, avec chaque salarié : bilan de l'année passée, objectifs pour l'année à venir, souhait d'évolution...
- Rédaction d'une Charte éthique : l'intention n'est pas mauvaise, la forme à parfaire dès lors que la valeur « normative » est indéfinie, et se cantonne au droit disciplinaire.
- Alerte professionnelle : il s'agit d'inciter les salariés à signaler des actes ou comportements contraires à des dispositions légales ou à des règles éthiques.

### **Développer des avantages au bénéfice des salariés et de leur bien-être au sein de l'entreprise :**

- Promouvoir dans l'entreprise de réels avantages, un réel confort au bénéfice des salariés :
  - les conventions collectives sont souvent normatives sur le plan de la prévoyance (frais de santé/invalidité incapacité décès/retraite),
  - d'autres services se développent de plus en plus : offrir une aide fiscale (calcul imposition des personnes), offrir une prestation de gestion de patrimoine, offrir un service de vérification du dossier de retraite, offrir un audit des assurances personnelles et familiales...

Ces services sont facturés à la Société (et sont déductibles sous forme de charges fiscales) et ont pour effet de satisfaire et fidéliser le salarié.

### **Communication de la direction :**

- Sur la rémunération des membres de la direction
- Sur les rapports du CAC, sur les rapports des experts du CE

**Ouverture** : ces diverses règles, pour la plupart imposées par la loi, et pour les autres négociées ou choisies par la direction, n'ont pas de sens et sont insupportables si elles ne conduisent pas les deux parties à donner du sens à l'engagement réciproque de travail.

L'employeur attend une qualité du travail et une force d'idées de la part du salarié,

Le salarié attend une qualité d'évolution et une juste reconnaissance.

Sans éthique, et sans le respect de ces divers principes exposés, le contrat est une cote mal taillée, il n'est pas efficace et in fine pas viable. Qui plus est, l'absence de la colonne vertébrale éthique au contrat de travail facilite le développement contentieux de la relation de travail.

C'est ce que je m'emploie à l'expliquer à mes clients pour activer la dynamique vertueuse gagnant-gagnant.