

IMPACTES

"DRH : votre agenda 2011"

Introduction

Neuf thèmes, donc neuf "chantiers" que les DRH plébiscitent pour 2011.

Comme chaque année, nous avons demandé à un panel de DRH de classer par ordre de priorité neuf thèmes de travail qui nous ont semblé le mieux refléter les préoccupations majeures des entreprises françaises en 2011.

Voici donc, selon eux et classés par ordre d'importance, les principaux projets que les entreprises devraient mettre en œuvre en 2011, dans la mesure où elles ne seraient pas confrontées à un bouleversement économique et/ou politique inattendu.

Thèmes à enjeux pour les DRH	Hit parade
La prévention des risques psychosociaux	1
Les nouvelles dispositions concernant les retraites	2
Le suivi des plans ou accords "Seniors"	3
Les obligations en matière de pénibilité au travail	4
La négociation sur l'égalité salariale femmes / hommes	5
La prévention du harcèlement et de la violence au travail	6
Le recours au télétravail	7
La lutte contre les discriminations	8
L'impact de l'utilisation par les salariés et/ou par l'entreprise des réseaux sociaux, des "Smartphones" etc...	9

Alors que l'année dernière, les DRH souhaitaient avant tout se recentrer sur les fondamentaux de gestion des RH, ils sont aujourd'hui principalement concernés par la mise en accord de leur politique RH avec la législation.

En effet, sept des neuf chantiers retenus découlent d'obligations de négocier ou de mettre en place des plans d'action qui proviennent soit de l'introduction d'une nouvelle législation (retraites, pénibilité) soit du durcissement de la législation existante (égalité salariale hommes/femmes, harcèlement moral et souffrance au travail, discriminations, prévention des risques psychosociaux) soit d'obligations légales moins récentes (suivi des plans ou accords seniors).

Il est intéressant de remarquer l'importance du dossier des risques psychosociaux qui arrive en priorité des préoccupations des entreprises, alors qu'il se trouvait en dernière place dans notre palmarès 2010. Cette "remontée" reflète bien entendu la pression imposée par le Gouvernement et/ou les acteurs internes (CHSCT en tête) mais aussi la complexité d'un dossier qui se hisse au hit-parade 11 mois après l'obligation de négociation imposée aux entreprises de plus de 1000 salariés.

L'année 2011 sera donc particulièrement chargée pour les DRH qui devront en outre faire face au mécontentement de salariés confrontés à un contexte économique qui risque de rester morose.

"La prévention des risques psychosociaux"

La responsabilité de l'employeur face aux risques psychosociaux (RPS) s'est considérablement élargie. Le chef d'entreprise est désormais responsable de la *prévention* des RPS. Les DRH s'interrogent donc sur les outils d'analyse, les dispositifs d'alerte et tentent de déterminer ce qui relève d'un mal-être dû à des facteurs exogènes (crise économique actuelle par exemple...) et ce qui relève d'un mal-être dû à des facteurs endogènes (charge de travail croissante, ambiance de travail dégradée etc...). La première place accordée à ce thème par les DRH interrogés (qui ne sont pas tous collaborateurs d'entreprises de plus de 1000 salariés) montre que l'enjeu d'un travail sur les RPS est maintenant admis.

Les DRH vont vraisemblablement continuer à :

- Travailler, avec le CHSCT, sur un langage commun concernant les RPS dans l'entreprise et sur la mise en place d'un diagnostic de la situation.
- Engager, une fois ce travail de mesure des enjeux réalisé, des négociations sur les facteurs de stress identifiés.
- Sensibiliser les managers, voire les former, à prendre en compte l'importance des risques psychosociaux dans leur rôle d'encadrement.

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- De laisser s'enliser les négociations sur des thèmes beaucoup plus généraux tels que "les conditions de travail" ou "les horaires de travail" qui serviraient de prétexte à revoir toute l'organisation du travail.
- Au quotidien, de céder aux exigences de salariés qui présenteraient un certificat médical d'un médecin affirmant que son patient est "stressé".

"Les nouvelles dispositions concernant les retraites"

Outre les salariés proches de la retraite, la loi sur les Retraites, promulguée le 9 novembre 2010, aura un impact sur deux autres catégories de salariés : les jeunes, qui seront embauchés pour rester plus longtemps dans l'entreprise et les plus de 50 ans qui devront dorénavant travailler plus longtemps dans l'entreprise et ne pourront plus être considérés comme des salariés dont on attend patiemment le départ en retraite. Outre la mise en œuvre de certaines dispositions, comme celle relative à la pénibilité (voir plus loin), la loi va obliger l'entreprise et ses managers à changer le regard qu'elle porte sur les salariés quinquagénaires jusqu'alors bien souvent considérés comme une force de travail certes experte dans ses domaines de compétence, mais "déclinante" en matière de contribution à la performance de l'entreprise.

Ainsi les DRH vont sans doute être amenés à :

- Réfléchir à des dispositifs de fin de carrière pour les salariés auparavant très proches de la retraite.
- Faire face au mécontentement des salariés déçus de ne pas pouvoir quitter l'entreprise plus tôt et donc réfléchir à de nouvelles façons de les motiver.
- Privilégier l'accès à certains postes aux plus de 50 ans.

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- D'accepter l'inertie des "déçus" qui envisageaient leur départ à la retraite à court terme.
- De laisser les Directions et les managers considérer comme "hors jeu" les collaborateurs plus de 50 ans sous prétexte qu'ils sont moins flexibles et coûtent plus cher.

Le suivi des plans ou accords "Seniors"

Sous la menace d'une sanction financière instaurée en Avril 2009, les entreprises de plus de 50 salariés se sont empressées de négocier ou de rédiger un plan d'action sur l'emploi des seniors. Fin 2010 environ 50% des entreprises concernées ont conclu un accord d'entreprise, 40% ont mis en place un plan d'action et 5% sont couvertes par un accord de Branche.

Par ailleurs, selon une enquête menée par l'ANDRH, les trois quarts des entreprises ont retenu, comme objectif de leur plan ou accord, le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 50 ans. Très peu d'entreprises se sont engagées à recruter. Pour 2011 l'enjeu des DRH est donc de "mettre en musique" ces plans ou accords et de s'assurer de leur suivi.

Les DRH vont donc vraisemblablement :

- Réfléchir à des dispositifs d'accompagnement et/ou de formation des seniors afin de préserver leur professionnalisme au sein de l'entreprise.
- Développer véritablement le tutorat des seniors auprès des jeunes car les accords et plans sont nombreux à s'être engagés à développer ce dispositif.

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- De laisser s'installer un désintérêt pour les accords et plans développés courant de l'année dernière tant ils savent que le travail des salariés de plus de 50 ans est aujourd'hui un enjeu majeur.

"Les obligations en matière de pénibilité au travail"

Outre les dispositions définies par le nouveau Plan de Santé au Travail (2010 à 2014), la loi sur les retraites précise qu'à partir de 2012, les entreprises de 50 salariés pourront être soumises à une pénalité de 1% si elles n'ont pas mis en œuvre un accord ou un plan d'action avant fin 2011. Au moment où sont écrites ces lignes, les décrets précisant les entreprises assujetties ainsi que le contenu minimal de l'accord ou du plan d'action ne sont pas publiés.

Ainsi les DRH vont sans doute :

- Ouvrir ou rouvrir le dossier "pénibilité au travail", en collaboration avec le CHSCT, afin de définir précisément les formes que revêt la pénibilité au sein de l'entreprise et de mettre en place des outils de mesure. Cette analyse conjointe devra commencer dès le 1^{er} trimestre car le sujet est complexe et par conséquent long à traiter.
- Dissocier "pénibilité physique mesurable" et "pénibilité psychique". Cette dernière fera l'objet d'une analyse et de mesures liées aux risques psychosociaux (voir ci-dessus).
- Au cours du dernier trimestre, tenter d'amener les organisations syndicales à négocier un accord.

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- De se laisser entraîner par les syndicats dans une grande négociation sur la remise en question de l'ensemble des conditions de travail et de faire de la pénibilité au travail un sujet fourre-tout.
- Compte tenu des enjeux sur la pénibilité au travail, de traiter le dossier sans implication de leurs Comités de Direction, de l'ensemble de la ligne managériale et du CHSCT, instance de plus en plus incontournable.

"La négociation sur l'égalité femmes/hommes"

Selon une étude du Forum économique mondial (WEF) récemment publiée, la France arrive en 127^{ème} position (sur 134 pays) en matière d'égalité salariale entre les hommes et les femmes.

Compte tenu du peu d'engouement des entreprises à négocier avant fin 2010 sur l'égalité professionnelle femmes/hommes, le Gouvernement a - comme il avait menacé de le faire - décidé d'instaurer une pénalité de 1% de la masse salariale pour les entreprises de plus de 50 salariés qui n'auront pas, avant fin 2011, signé d'accord ou mis en place de plan d'action sur l'égalité professionnelle.

Les DRH vont donc vraisemblablement :

- Travailler sur la réalisation d'un diagnostic complet des inégalités touchant les femmes en matière de rémunération, de recrutement, de progression de carrières, d'accès à la formation professionnelle.
- Regrouper ce thème de négociation avec le thème plus large de la discrimination (voir ci-après), même si certains dispositifs resteront spécifiques aux femmes (rattrapage du salaire après un congé maternité par exemple).

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- De ne réduire que les inégalités criantes (les différences de salaire), tout en laissant persister d'autres inégalités moins visibles (recrutement, temps partiel, progression de carrière).
- De passer à côté de l'occasion qu'offre cette obligation d'accord de renforcer le dialogue avec les syndicats sur un objectif qui devrait être partagé.

" La prévention du harcèlement et de la violence au travail"

Le nombre de plaintes pour harcèlement moral ne cesse de croître et la responsabilité de l'employeur est de plus en plus engagée. L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 26 mars 2010 sur le harcèlement moral et la souffrance au travail - étendu en juillet - en est la preuve. L'employeur doit non seulement faire cesser le harcèlement, mais il a aussi obligation de prévenir les situations de harcèlement.

Aux yeux de la loi ou des décisions des tribunaux, le harcèlement moral peut prendre de nombreuses formes : méthodes de management, mais aussi absence de reclassement conforme....Il peut aussi se dérouler sur une brève période et se rapporter à des faits anciens. Cette notion de harcèlement et de violence au travail doit être traitée comme un élément spécifique des risques psychosociaux. Le harcèlement est directement lié au comportement managérial et ne peut donc être assimilé au stress (qui a fait l'objet d'un autre ANI), même si le harcèlement provoque certainement du stress.

Ainsi les DRH vont sans doute :

- Mettre en place des dispositifs (de sensibilisation, d'accompagnement...) permettant aux managers de mieux appréhender la notion de harcèlement.
- Travailler avec certains managers sur les comportements qui pourraient déclencher des plaintes ou être ressenties comme du harcèlement.

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- Que certains managers renoncent à leur rôle d'encadrant de crainte d'être accusés de harcèlement.
- De céder au chantage au harcèlement de la part de salariés qui souhaiteraient quitter l'entreprise.

"Le recours au télétravail"

Le télétravail ne concernerait pour l'instant que 4 à 6 % des salariés français. Pour autant le recours à cette nouvelle forme du travail fait néanmoins peu à peu son chemin. En effet l'épidémie de grippe A, les dernières grèves ou les épisodes de forte neige accompagnés d'un quasi blocage des voies de communication remettent régulièrement sur le devant de la scène la nécessité d'instaurer le télétravail au sein des entreprises. C'est la raison pour laquelle ce thème figure au palmarès des dossiers à enjeux pour les DRH.

Ainsi les DRH vont vraisemblablement :

- Réfléchir à nouveau à ces "BCP" (Business Continuity Plans) élaborés pour parer à des défaillances importantes de personnel, plans qui pourraient certainement, moyennant quelques aménagements, être mis en œuvre en dehors d'un état d'urgence.
- Sonder managers d'une part et membres élus du CHSCT d'autre part sur la mise en place de ce travail à domicile, au moins partiel, mais certainement encadré et non dissimulé, comme alternative aux contraintes de déplacement et au stress qui en découle.

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- De voir toute tentative de mise en place du télétravail immédiatement refusée par les managers qui s'opposent par principe à l'encadrement à distance de leurs collaborateurs.
- D'ouvrir le dossier sous la contrainte de certains Représentants du personnel qui, après tout, verraient d'un assez bon œil les salariés éloignés du contrôle permanent de la hiérarchie.

"La lutte contre les discriminations"

Tout comme le harcèlement, la discrimination peut prendre de nombreuses formes aux yeux de la loi. Retour de congé maternité, inégalité salariale, discrimination à l'embauche, "mise au placard"... Les salariés sont de plus en plus nombreux à avoir recours à la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité) et le risque de dégradation de l'image de l'entreprise est important. D'une part les salariés les plus jeunes sont de plus en plus sensibles aux critères "éthiques" et d'autre part les risques de boycott de produits ou services provenant d'entreprises considérées comme ayant des politiques RH "discriminatoires" sont réels.

Les DRH vont donc sans doute :

- Faire un état des lieux des pratiques discriminatoires existant dans l'entreprise.
- Réfléchir à la façon dont pourraient être évitées certaines discriminations (à l'embauche, à certains types de postes ...).
- De façon plus générale, travailler avec le Comité de direction et les cadres sur l'évolution des mentalités au sein de l'entreprise afin de sortir des stéréotypes discriminants.

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- De ne prendre en compte que les discriminations les plus "communes" (ethniques, handicapés, femmes).
- De céder au "chantage à la discrimination" lorsqu'un candidat à l'embauche ne correspond pas à leurs attentes.

"L'impact de l'utilisation par les salariés et/ou par l'entreprise des réseaux sociaux, des Smartphones"

Face à l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui brouille la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, l'employeur doit instaurer des règles d'utilisation mais aussi se protéger. En effet, depuis le 1^{er} octobre 2010, l'HADOPI (Haute Autorité pour la Diffusion des Œuvres de la Protection des Droits sur Internet) peut sanctionner l'entreprise titulaire de l'accès Internet à partir duquel les fichiers illégaux ont été téléchargés.

Ainsi les DRH vont sans doute réfléchir à :

- La mise en place d'une charte informatique qui leur permette entre autres de réguler l'usage d'Internet, de fixer les règles d'accès aux ordinateurs de salariés en cas d'absence ou de se retourner contre des salariés qui téléchargeraient des fichiers illégalement.
- L'information que l'entreprise accepte ou non de voir diffusée sur les réseaux sociaux.
- La réponse à apporter à de nouvelles demandes portant sur la rémunération (pour un travail exécuté depuis un Smartphone par exemple) ou la charge supplémentaire de travail générée par la messagerie électronique.

Mais les DRH vont éviter ou essayer d'éviter :

- De trop encadrer l'utilisation d'Internet s'ils veulent que les cadres fassent preuve de souplesse horaire.
- De laisser les managers abuser de la possibilité qu'offrent les outils modernes de communication de joindre leurs subordonnés à tout moment s'ils ne veulent pas que ces derniers exigent, à terme, une compensation financière.