



l'édito

Cette 28^e Lettre du Career Crisis Management est consacrée à une notion essentielle dans notre métier : la notion de conflit.

En effet, le conflit est inhérent à de nombreuses situations professionnelles que nous traitons, en particulier dans le cas des séparations. A partir du moment où un employeur veut mettre fin au contrat de travail d'un cadre et que celui-ci trouve injustifié ce licenciement, on entre juridiquement dans un conflit. Un conflit auquel une transaction peut mettre fin.

Mais dans les crises de carrière, le conflit n'est pas que juridique. Il est avant tout le résultat d'une situation humaine qui se détériore, d'un climat qui tourne mal. Des positions se figent, un bras de fer se met en place, l'émotionnel submerge toute autre considération. Le conflit crée une situation de blocage, au moins temporaire, avec une perte de dialogue, un raidissement de la relation entre le cadre et son employeur.

Ce sont ces deux dimensions du conflit que nous avons voulu aborder dans notre newsletter.

L'aspect juridique tout d'abord. Emmanuel Pérard, avocat spécialisé en droit social et partenaire de Transition Plus, a bien voulu nous expliquer les rouages du Conseil des Prud'hommes, une juridiction devant laquelle il plaide régulièrement. Il nous fait comprendre comment un cadre licencié y fait valoir ses droits, mais nous fait sentir aussi qu'il peut être dommageable de trop s'obstiner dans un conflit juridique toujours long et hasardeux.

Un second article est consacré au conflit comme situation vécue, à la dégradation de la relation entre le cadre et son employeur. Cette situation pénible, humainement éprouvante est difficile à éviter et vouloir l'éviter n'est d'ailleurs pas toujours souhaitable. Comment l'appréhender alors ? Comment la vivre ? Comment empêcher qu'elle ne ruine son avenir et ses intérêts ? Jusqu'où ne pas la porter trop loin ? C'est à ces questions que nous essayons de répondre dans une sorte de mode d'emploi du conflit en cas de crise de carrière.

Nous espérons que ces deux articles vous intéresseront et nous vous en souhaitons, malgré leur thème, une très paisible lecture.

Cordialement plus.
Domitille Tézé



/// AVIS D'EXPERT ///

Emmanuel Pérard

Avocat spécialisé en droit social et partenaire de Transition Plus, Emmanuel Pérard plaide régulièrement devant le Conseil des Prud'hommes. Il nous en explique ici le fonctionnement, la logique et l'esprit.

Comment fonctionne la juridiction prud'homale ?

Avec des conseillers issus de la société civile, désignés par les organisations syndicales,

employeurs ou salariés, élus en principe pour cinq ans. Ils ont reçu une formation juridique de leur organisation syndicale et ils appliquent le droit : dans la mesure où ce ne sont pas des juges professionnels, ils jugent bien souvent en équité. La saisine du Conseil des Prud'hommes est faite par un avocat, un délégué syndical ou par le salarié lui-même. Elle est simple et rapide : on coche un bordereau de demande et on indique le montant qu'on réclame. Une fois ce bordereau adressé au Conseil des Prud'hommes, on est convoqué à une audience de conciliation. Aucune décision n'y est prise, il s'agit juste de savoir si une conciliation peut intervenir, ce qui n'arrive que dans 5,5 % des cas, et sinon de renvoyer à une autre audience, l'audience de jugement au cours de laquelle le dossier sera plaidé. L'intérêt de l'audience de conciliation est alors de fixer le calendrier de la procédure à venir. Une date est donnée au demandeur (le plus souvent le salarié) pour envoyer au défendeur son argumentation et ses pièces. Une deuxième est donnée au défendeur pour répondre par sa propre argumentation. Une troisième est fixée pour l'audience où l'affaire sera plaidée, et où les conseillers prud'homaux trancheront le litige. A Paris, on plaide un an après l'audience de conciliation (à Nanterre, deux ans). Ces longs délais favorisent l'employeur qui a ainsi le temps de provisionner, d'examiner les pièces et l'argumentation du salarié. Et qui, en cas de risque, a largement le temps de se rapprocher du salarié et de transiger hors de l'audience de conciliation, puisque la procédure peut être arrêtée si les parties s'arrangent. Sinon, la décision est mise en délibéré et le jugement est rendu entre trois et six mois après l'audience des plaidoiries. La juridiction est composée de deux représentants des salariés et de deux représentants des employeurs, une majorité doit se dégager. En cas d'égalité (10 à 20 % des cas environ), le dossier est renvoyé devant la même juridiction, avec les mêmes conseillers plus un magistrat professionnel. Si le montant de la demande initiale est supérieur à 4 000 euros, il est aussi possible de faire appel du jugement. Au total, à Paris, il faut compter au moins un an et demi. En cas de départage ou d'appel, on peut aller jusqu'à quatre ans.

Des salariés ou des employeurs, qui les Prud'hommes favorisent-ils le plus ?

Historiquement le droit du travail protège les salariés. Un article du code résume bien l'esprit de la loi : le doute doit profiter au salarié. Dans les faits, c'est donc plutôt le salarié qui a gain de cause. C'est très vrai devant le Conseil des Prud'hommes, un peu moins vrai devant la Cour d'appel où des magistrats professionnels ne font qu'appliquer le droit et jugent moins en équité.

Dans quels cas un salarié a-t-il intérêt à recourir au conseil des Prud'hommes ? Et un employeur ?

Un salarié a intérêt à saisir les Prud'hommes quand il a épuisé toute possibilité de discussion avec son employeur, pour faire valoir ses droits, faire reconnaître que son employeur a mal agi, toucher des dommages et intérêts et mettre une pression pour tenter de revenir à une discussion. En revanche, il n'y a pas intérêt si une discussion est ouverte car la saisine risque de la bloquer. Mieux vaut parvenir à un accord. Les Conseillers prud'hommes le disent pour tenter de concilier les parties : mieux vaut parfois un mauvais accord qu'un jugement. D'abord parce que l'aléa judiciaire est trop important, surtout devant cette juridiction où l'on juge en équité. Ensuite parce que les délais d'audience sont longs, ce qui maintient le salarié sous pression et l'empêche de passer à autre chose. S'il doit vider le conflit avec son employeur devant le Conseil des Prud'hommes, ce sera au bout d'un an et demi, voire plus, ça freine son rebond. Aussi il m'arrive de conseiller à un salarié d'accepter un peu moins que ce qu'il pourrait obtenir devant les Prud'hommes, de prendre tout de suite ce qui lui est proposé, plutôt qu'espérer 20% de plus dans trois ans. Parce qu'il le payera toujours très cher et qu'il n'est jamais sûr de l'obtenir. D'autant que les dommages et intérêts alloués par le Conseil des Prud'hommes sont rarement à la hauteur du préjudice que le salarié estime avoir subi. Celui-ci est souvent déçu. Son intérêt est vraiment de concilier avant.

L'employeur, lui, a rarement intérêt à saisir les Prud'hommes, les jugements sont publics, c'est une mauvaise publicité. Mais compte tenu des délais, il peut avoir intérêt à laisser le salarié y aller, pour proposer un peu avant l'audience des dommages et intérêts qu'il aura pu provisionner.

Quel avenir pour les Prud'hommes ?

Le Conseil des Prud'hommes devrait évoluer : un rapport a été remis à Christiane Taubira pour améliorer l'efficacité de la procédure, l'accélérer et limiter le nombre d'appels. L'audience de conciliation ne serait plus obligatoire ; la formation des conseillers prud'hommes serait obligatoire sous l'égide de l'École de la magistrature, ceci afin d'améliorer la motivation des jugements. ■

Le conflit mode d'emploi

Entre un cadre et son employeur, quand il s'agit de se séparer, la tension devient inévitable. Alors que le conflit, lui, ne l'est pas.

Le cadre doit-il pour autant chercher à éviter celui-ci ? Ça peut être une tentation car une situation conflictuelle est toujours pénible à vivre : on a peur de la réaction de l'autre, on se sent mal aimé, voire agressé. Mais chercher systématiquement à l'éviter ne résout rien, au contraire. Le fond des choses n'est pas toujours exprimé, alors qu'il faudrait qu'il le soit dans un moment si critique. Un certain degré de conflit peut même être salutaire pour sortir de la crise, à condition qu'il reste maîtrisé, sans violence ni destruction et qu'il permette l'expression franche des désaccords.

Voici, résumé en 5 points, le mode d'emploi d'un conflit bien tempéré.

Trois comportements pour empêcher que le conflit ne s'envenime

- 1 **Accepter** qu'exprimer son désaccord ne signifie pas agresser l'autre. Et en contrepartie, savoir entendre un désaccord ou un refus de son employeur sans aussitôt l'interpréter personnellement.
- 2 **Rester** correct puisque c'est souvent le manque de respect (ou la perception d'un manque de respect), qui génère le conflit. Pour cela communiquer de manière factuelle sans expression de jugement de valeur.
- 3 **Maîtriser** ses impulsions. Car c'est sous la charge émotionnelle qu'on peine à contrôler ce qu'on dit et que le dialogue s'avive.

Les bonnes raisons de durcir la relation

Une mauvaise foi objective de son employeur, un non respect de la parole donnée ou écrite, un non respect de la loi, une injustice avérée. Ce qui est très différent du sentiment d'injustice, qui lui est subjectif et ne suffit pas à justifier un conflit.

Ce qu'il faut préserver, quelle que soit la violence du conflit

La dignité, le respect, une certaine objectivité et idéalement, à la fin, une relation apaisée avec son employeur qui permettra au cadre de ne pas hypothéquer son avenir professionnel et de faire plus rapidement le deuil de son emploi.

Les dangers du conflit

Pour le cadre : être en conflit c'est être dans l'inconfort, c'est risquer de consacrer son énergie à se ronger et se tourmenter, de perdre en lucidité, de se détourner de ses objectifs, de ne plus voir ses intérêts, d'être davantage dans l'humeur que dans le fond, de perdre le contrôle de la situation. L'employeur a moins de risque. Même s'il a un enjeu d'image et de climat interne, il est moins engagé psychologiquement. Il y a d'ailleurs une dissymétrie : le cadre est une personne seule face à un employeur porté par une organisation, un collectif.

Quelques conseils pour bien vivre la situation

Ne pas réagir (ou répondre) à chaud, prendre du recul, relativiser, respirer. Toujours penser à son avenir et aux conséquences de ses actions (et de ses non-actions). Créer un espace de ressourcement, d'apaisement, de prise de recul, de relativisation. Ne pas rester seul dans les affres, s'entourer, mais surtout bien s'entourer. Éviter les excitants et les excités, qui peuvent vouloir résoudre à votre place un conflit qu'eux-mêmes n'ont pas réussi à régler dans le passé, qui peuvent vouloir se venger par procuration.