



# LES RELATIONS AMOUREUSES AU TRAVAIL

**ManagerAttitude**

by  Edenred

Mode d'emploi pour les managers

# LES RELATIONS AMOUREUSES AU TRAVAIL **MODE D'EMPLOI POUR LES MANAGERS**

---

L'univers du travail constitue un lieu de rencontre au moins aussi efficace que les sites spécialisés. Un Français sur deux estime que l'environnement professionnel est propice au flirt ou à une rencontre amoureuse. 31% avouent que le sujet les a concerné personnellement... et ils sont même 77% parmi les 18-24 ans ! Aussi les enquêtes se penchant sur les couples et relations amoureuses au travail sont-elles légion, notamment quand vient le 14 février, Saint Valentin oblige.

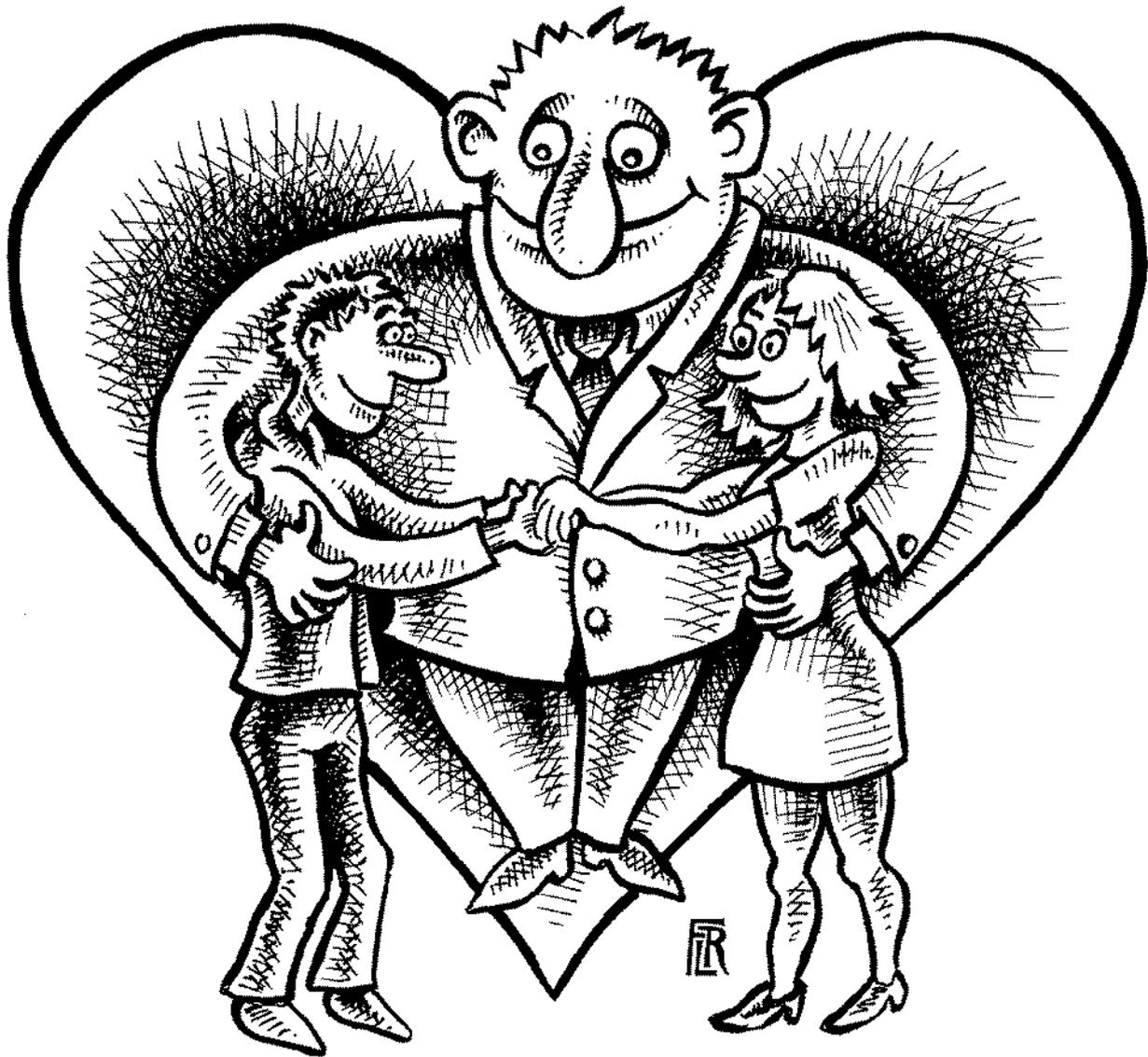
Les articles à l'usage des salariés à propos des relations amoureuses au bureau ne manquent pas. Mais sont-ils utiles aux managers et aux responsables RH pour gérer au mieux la situation lorsqu'ils y sont confrontés dans leurs équipes ? Il faut bien constater qu'il n'existe pas grand-chose, et que leurs témoignages ne sont pas si courants.

C'est la raison pour laquelle Manager Attitude a décidé de profiter de l'été pour se pencher sur le sujet. Voici donc un dossier illustré d'histoires vécues par des managers et de conseils pratiques - sans oublier les dessins de Flying Roger - pour vous aider à y voir clair.

Bonne lecture !

La rédaction

---



## “ SOMMAIRE ”

- 4 Le point de vue d'un dirigeant : Daniel Robert
- 6 Le droit : peut-on empêcher ses collaborateurs d'avoir une relation amoureuse ?
- 8 Parole de manager : Manuel
- 10 Parole de manager : Jane
- 12 Deux amoureux témoignent
- 13 Et aux Etats-Unis ?



# 1 | LE POINT DE VUE D'UN DIRIGEANT : DANIEL ROBERT

*Daniel Robert est un patron d'agence de publicité, auteur de nombreuses campagnes restés dans la mémoire collective, parmi lesquelles « Un verre ça va, trois verres bonjour les dégâts », « Bison futé », « Merci le train » et beaucoup d'autres. Il dirige aujourd'hui GymStill, une méthode innovante de gymnastique au bureau.*

## **ENTANT QUE PATRON, ON EST TOUJOURS LE DERNIER AU COURANT.**

« Mon agence de publicité s'est avérée avec le temps avoir été une très grande agence matrimoniale : beaucoup de couples s'y sont formés de façon durable » annonce d'entrée de jeu Daniel Robert,

fondateur de Robert & Partners. « Mettons de côté les dérives, graves, qui tiennent du harcèlement sexuel. Je pense qu'il y a dans l'univers professionnel trois types de relations amoureuses possibles : ce que j'appelle le sexe fun, les love stories, et les histoires platoniques ». Daniel Robert annonce la couleur. En tant que patron, faut-il s'immiscer dans les histoires sentimentales de ses employés et, si oui, quand et de quelle manière ? Comment trouver le juste équilibre ?

## « FAIRE L'AMOUR OUVRE LES SYNAPSES »

« Le sexe fun n'est pas nouveau, mais on en parle plus facilement. Hommes et femmes ont envie de faire des expériences, sans nécessairement assurer de service après-vente. Il n'y a là rien de grave, c'est même plutôt sympa. C'est joyeux, c'est léger, et cela donne plutôt envie d'aller au travail » considère Daniel Robert.

Il va plus loin : « Dans mon livre « Lettre à un jeune publicitaire », j'indique comment, à mon sens, dans un métier créatif, il est nécessaire et important de faire l'amour pendant les heures de bureau. Cela ouvre les synapses et fait communiquer entre elles de nombreuses parties du cerveau, libérant une authentique créativité. Si je n'ai jamais exprimé cette opinion lorsque j'étais patron, j'ai toujours considéré tout cela d'un oeil bienveillant. »

## LA LOVE STORY

« Quand l'amour devient plus profond, les endorphines s'emballent. Cela peut être très positif, quand cela entraîne une connivence intellectuelle, car le travail peut alors s'en trouver amélioré : la communication est plus rapide, la confiance est profonde. En revanche, tempère Daniel Robert, cette aberration du jugement peut avoir un côté extrêmement fâcheux. Les égos s'en mêlent, les intéressés perdent leur sens critique, les jugements deviennent arbitraires. »



## L'AMOUR PLATONIQUE

« Il existe aussi beaucoup de relations touchantes et belles, qui génèrent de l'admiration, de la tendresse, une envie de protéger, mais sans aller plus loin. Cela se voit aux regards, aux commentaires, à la disponibilité réciproque. Celles-là ne viennent pas perturber la qualité du travail, au contraire » reprend le dirigeant. L'admiration réciproque génère de l'émulation, la relation de travail est sacralisée, pour le meilleur.

## N'INTERVENIR QUE SI LA RELATION PERTURBE LA QUALITÉ DU TRAVAIL

« Je pense qu'il revient au DRH, davantage qu'au patron, de gérer les relations et leurs possibles dérapages, considère le publicitaire. Le dirigeant ne doit pas être en première ligne, son intervention doit être réservée aux cas de faute professionnelle. Il ne s'agit pas d'empêcher les gens d'être heureux, mais il faut intervenir si la relation perturbe la qualité du travail. »

« Par exemple, si la personne approuve systématiquement, et sans retenue, ce que dit l'autre, on se doit d'opérer un courtois rappel à l'ordre, pour provoquer une prise de conscience, en disant quelque chose comme : « L'estime que tu lui portes t'amène à trouver toutes ses décisions parfaites, tu manques d'objectivité ». L'autre rougit, le message est passé. »

« Il ne faut pas donner trop de réalité aux relations, notamment quand elles sont discrètes, conclut Daniel Robert. Il convient de les suivre d'un oeil attentif, sans plus. L'entreprise n'a pas de jugement moral à porter. »

# 2 | LE DROIT : PEUT-ON EMPÊCHER SES COLLABORATEURS D'AVOIR UNE RELATION AMOUREUSE ?

*En France, depuis les lois Auroux (1982), les entreprises ne peuvent interdire à leurs salariés d'avoir une aventure ou une relation sentimentale, ni les muter ou les licencier pour cette raison. Ce principe est cependant contrebalancé par d'autres règles.*

**L'employeur ne peut pas sanctionner le salarié** qui a une relation avec un(e) de ses collègues. Il ne peut porter atteinte aux droits et libertés individuelles et collectives que si cette restriction est prise en fonction de la nature de

la tâche à accomplir et proportionnée au but recherché (article L1121-1 du Code du travail). Un fait tiré de la vie personnelle ne peut pas fonder un licenciement pour motif disciplinaire (Cass. Soc. 23 juin 2009, n°07-45256). Toutefois l'employeur



peut sanctionner le salarié qui vaquerait à ses occupations personnelles sur son temps de travail...

Par ailleurs, l'employeur pourra sanctionner les salariés **si cette relation engendre un trouble caractérisé** au sein de l'entreprise, compte tenu de leurs fonctions et de leur finalité (Cass. Soc. 20 novembre 1991, n°89-44605). Ce trouble peut par exemple être caractérisé en cas de scènes « de ménage » régulières, devant les clients ou d'autres tierces parties (voir infra le témoignage de Jane).

A l'inverse, la liaison d'un directeur avec un de ses subordonnés ne constitue pas une faute grave, dès lors qu'il n'est pas établi que ces faits de leur vie privée aient été à l'origine d'un scandale ou qu'ils aient eu des répercussions sur l'exécution des obligations professionnelles (Cass. Soc. 20 octobre 1976, n°74-13139).

En principe donc, entretenir une relation amoureuse au travail n'est pas constitutif d'une faute, sauf si ces relations portent préjudice à l'entreprise.

## PROTÉGER SES SALARIÉS... ET SON ENTREPRISE

Aux Etats-Unis, « de plus en plus d'entreprises ont mis en place des règlements car elles se sont rendu compte qu'il était impossible, et même non souhaitable, d'empêcher les salariés d'avoir des relations amoureuses au travail » témoigne Christine Amalfe, avocate en droit du travail chez Gibbons, aux Etats-Unis. « Il s'agit d'encadrer les pratiques pour protéger l'entreprise des cas de harcèlement sexuel, de s'assurer qu'il n'y a pas de favoritisme ou de conflit, ce qui porterait préjudice à la productivité et aurait un impact moral. »

## LE VRAI DANGER : LE HARCÈLEMENT SEXUEL

Le harcèlement sexuel est caractérisé par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés :

- qui portent atteinte à la dignité du salarié en raison de leur caractère dégradant ou humiliant ;
- qui créent à l'encontre du salarié une situation intimidante, hostile ou offensante.

Lorsque le salarié subit une pression grave qui est exercée dans le but d'obtenir un acte de nature sexuelle (article L1153-1 du Code du travail), un acte unique peut suffire à caractériser le harcèlement sexuel.

Enfin, selon la Cour de cassation, il peut y avoir harcèlement même hors du temps et du lieu de travail (Cass. Soc. 19/10/2011).

## L'INDISPENSABLE PRÉVENTION

L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement sexuel. Il doit notamment informer tous les salariés de l'entreprise, y compris les personnes en formation ou en stage, des dispositions pénales relatives au harcèlement. Dans les entreprises de plus de 20 salariés, le règlement intérieur doit rappeler les dispositions relatives au harcèlement sexuel et moral. L'employeur répond des agissements des personnes qui exercent, de fait ou de droit, une autorité sur les salariés. De son côté, le CHSCT peut proposer des actions de prévention.

## LES SANCTIONS

Toute personne qui se rend coupable de harcèlement sexuel ou moral est passible d'une sanction pénale pouvant aller jusqu'à 2 ans de prison et 30 000 € d'amende, voire 3 ans de prison et 45 000 € d'amende en cas de circonstances aggravantes.

Si les faits de harcèlement ont été commis par un salarié, ce dernier est en plus passible d'une sanction disciplinaire par l'employeur.

# 3

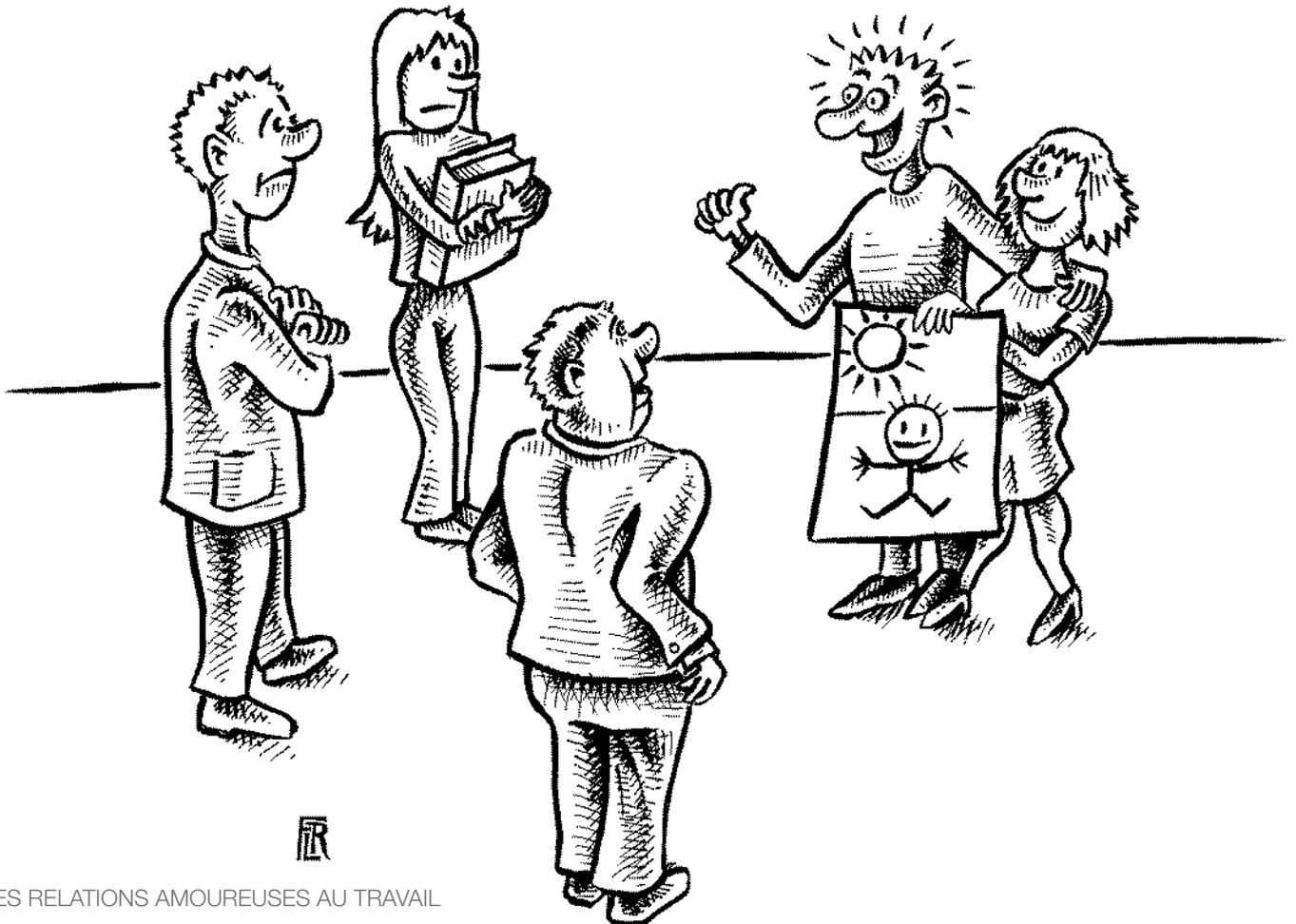
## PAROLE DE MANAGER

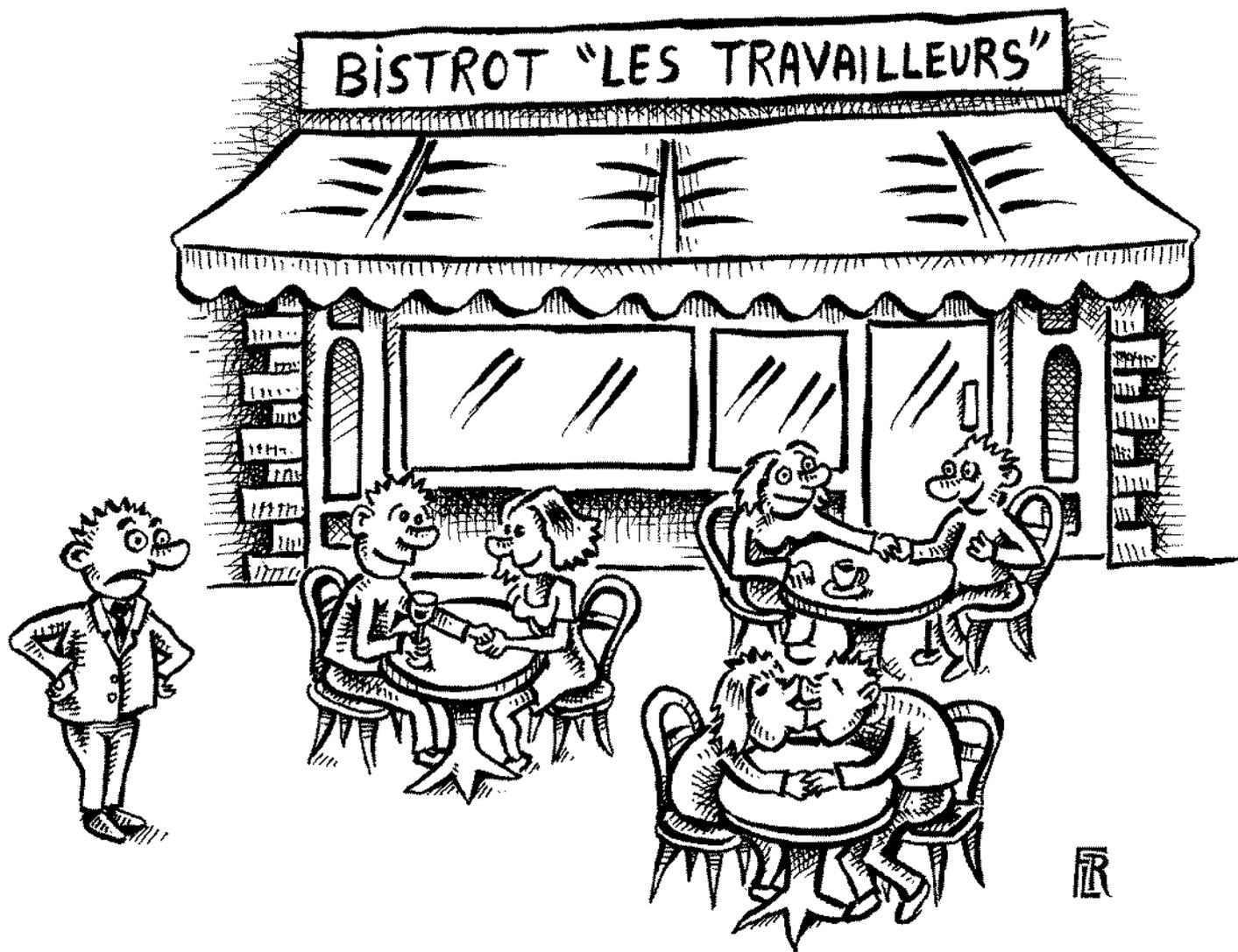
**Manuel, directeur des opérations Mobiles**  
*chez un éditeur de jeux vidéo à Berlin.*

Manuel est co-dirigeant du département mobile, qui comprend 80 personnes : « Les relations au travail créent des dynamiques extra-professionnelles et donc par définition, non professionnelles. On voit très nettement des personnes prendre le parti de leur conjoint (sans forcément le nommer) dans les réunions. Même quand ce n'est pas transparent, le doute plane : est-ce qu'Untel a dit ça parce qu'il le pense, ou parce que Unetelle lui a mis ça dans la tête ? » Et de citer un exemple récent qui s'est avéré problématique : « Nous lançons un jeu en fin d'année sur lequel on prépare une enquête pour tester plusieurs visuels. Un Producer devait préparer certaines questions et, pour ce faire, obtenir une série de visuels de l'équipe artistique. Il a introduit dans l'enquête des visuels qui n'avaient été approuvés par personne. Qui les avaient produits ? Sa copine, une stagiaire de l'équipe artistique. »

### QU'EST-CE QUI FAVORISE LES HISTOIRES AMOUREUSES AU TRAVAIL ?

Dans l'entreprise de Manuel, c'est la moyenne d'âge, ainsi que le fait que les employés viennent d'un peu partout dans le monde, qui explique, selon lui, le grand nombre de relations personnelles qui se nouent au travail. « Dans mon entreprise, il y a pas mal de couples qui se font et se défont. Pour ce qui est des aventures sans lendemain, soit il y en a peu, soit je ne suis pas au courant !





## “ 10% DE MON DÉPARTEMENT EN COUPLE ”

De tête je dirais qu'il y a 4, peut-être 5 couples officiels dans le département qui est sous ma responsabilité, qui se sont tous rencontrés ici. Cela fait quand même 10% des effectifs, et de mon point de vue c'est beaucoup. Je pense que c'est très encouragé par le fait que la grande majorité des employés ne sont pas de Berlin, ni souvent même allemands. Il y a quelque chose comme 40 nationalités dans toute la société, et 15 ou 20 rien que dans le service. Comme ces employés n'ont pas forcément beaucoup de connexions en dehors, faire des rencontres en interne doit être plus naturel pour eux. Il y a un bar juste à la sortie du bureau qui accueille nos employés presque tous les soirs, j'imagine qu'une bonne partie des histoires ont dû y commencer... »

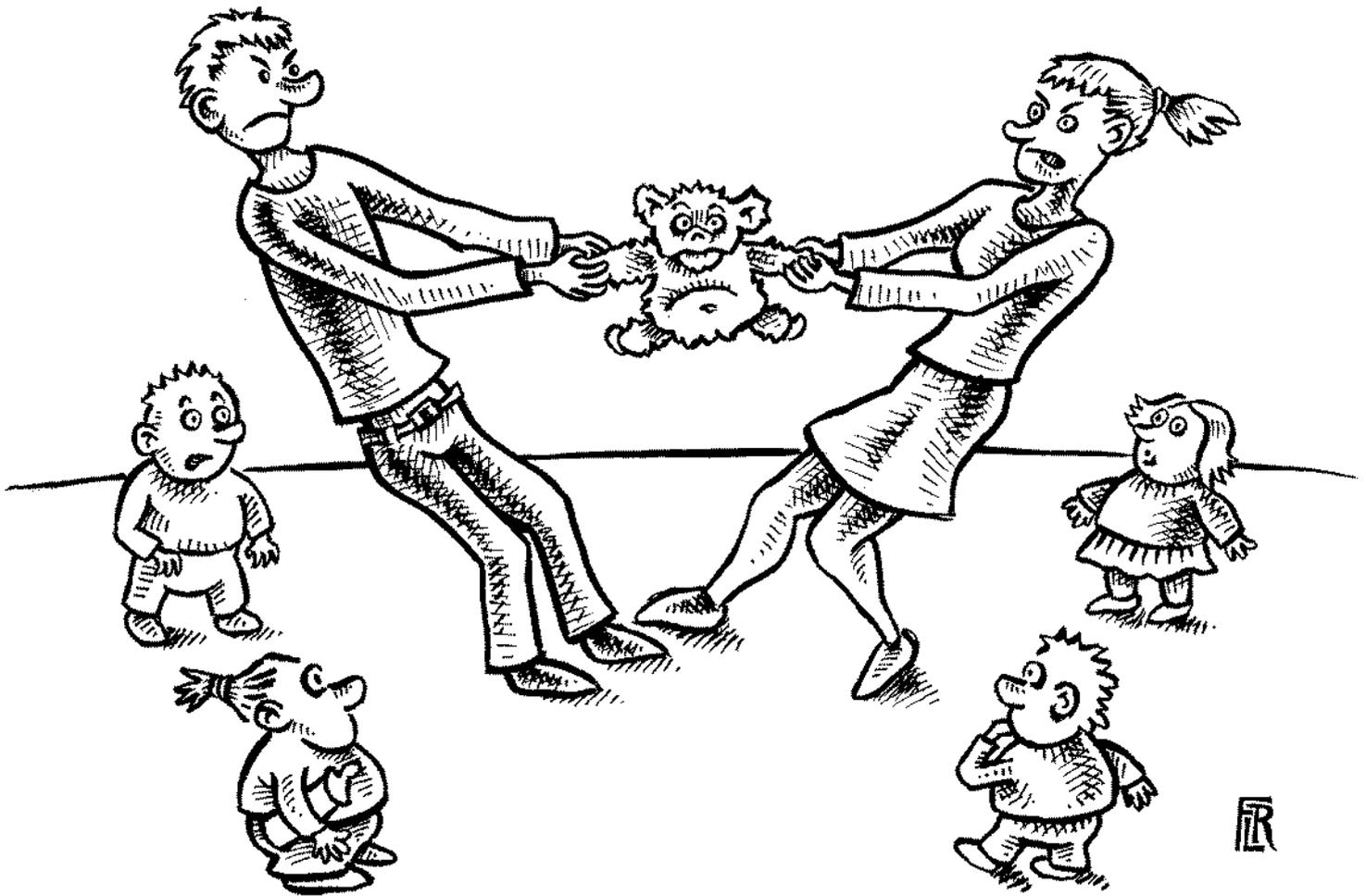
Manuel n'a connu qu'un seul exemple de situation où le couple l'ait informé officiellement, car ils étaient tous les deux managers. « Comme c'est presque toujours de façon indirecte qu'on l'apprend, cela rend toute réaction officielle plus délicate. Concrètement, si possible, j'aimerais autant séparer les couples (entendre les changer d'équipe) pour éviter les drames en tous genres sur le lieu de travail. Mais en pratique, on ne peut pas souvent le faire. »

« Pour résumer, je ne suis pas formellement contre, conclut Manuel, et je trouverais ça très dommage de tout réglementer. Je regrette en revanche qu'il n'y ait pas plus de professionnalisme à ce sujet. » Ce n'est pas Jane qui le contredira, comme on va le voir...

# 4

## PAROLE DE MANAGER

**Jane est manager d'une équipe de 15 éducateurs** dans une crèche privée suisse, qui emploie 50 salariés.



« La rigolade, les soirées et les aventures entre employés sont choses courantes. Parfois, cela débouche sur une relation sérieuse qui perdure, ce qui a été le cas dans mon équipe. J'ai demandé aux deux personnes concernés de venir dans mon bureau pour en parler, cette situation devenant problématique pour le bon déroulé du travail. »

# “ LE DOUTE QUI S’INSTALLE ET LA CRAINTE DU TRAVAIL MAL FAIT ”

En quoi la relation avérée entre ces deux personnes était-elle problématique ? Jane explique « Nous avons vécu nombre de situations où les deux salariés concernés se disputaient sur le lieu de travail ; l’homme finissait souvent par céder pour ne pas se faire taper sur les doigts par sa compagne en rentrant le soir. Il y avait aussi des jalousies lors des réunions : ils formaient un bloc uni contre les autres : or, à deux, les idées pèsent plus lourd que tout seul, même si elles ne sont pas forcément bonnes ! »



## DISPUTES, JALOUSIES... DES DIFFICULTÉS PAS FACILES À GÉRER

Il y avait aussi le doute qui s’installait lorsque je n’avais pas d’autre choix que de les laisser seuls, avec ou sans les enfants. Comment courir le risque qu’ils se conduisent de manière inappropriée au lieu de prendre soin des enfants ?

Pour finir, Jane, avec le soutien de l’équipe d’encadrement, a alors pris des mesures : « Lors de notre entretien, il est apparu qu’ils étaient en couple depuis trois mois. S’ils comprenaient ma position de responsable qui a peur du travail mal fait, ils faisaient la grimace à l’idée d’être séparés. Mais nous avons finalement décidé, entre responsables, de changer l’un des deux de groupe de travail. Nous avons veillé à préparer ce changement de manière à ce que les enfants n’en soient pas perturbés. »

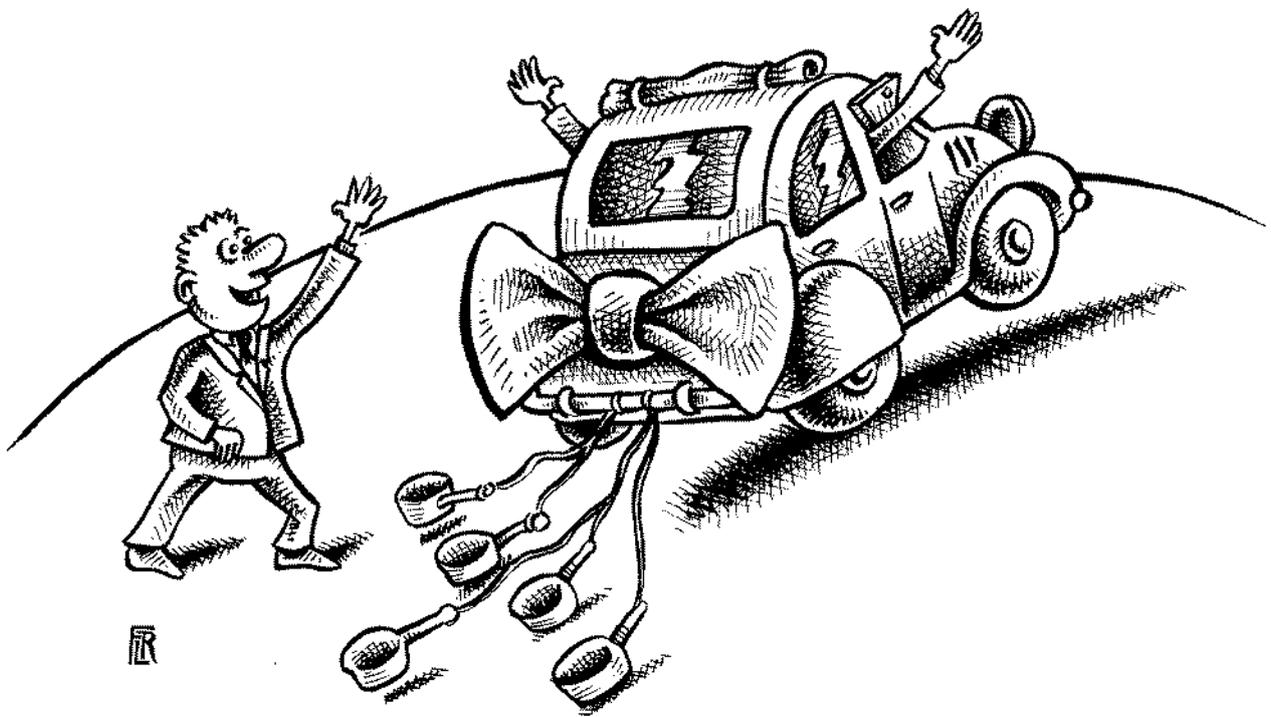
Une difficulté supplémentaire est venue s’ajouter lorsqu’il s’est agi de faire entendre son point de vue auprès de ses collègues et de la direction car, dit-elle : « la directrice administrative et son sous-directeur avaient eux-mêmes des relations intimes... ».

## UN CHALLENGE MANAGÉRIAL

Malgré les difficultés rencontrées, Jane se félicite aujourd’hui de la décision prise : « j’ai réussi à construire un climat de confiance avec mes employés, et le dialogue est continu et ouvert. Je pense avoir fait ce qu’il fallait pour le bien-être des enfants et que cela a même profité aux adultes. La jeune femme qui s’est vu séparée de son compagnon au travail m’a remerciée d’avoir eu l’autorité de le faire. Elle m’a dit s’être rendue compte qu’elle ne faisait plus attention aux enfants s’il était avec elle. »

Jane explique aussi la situation par l’immaturité particulière de l’équipe, embauchée au feeling par une ancienne directrice, et davantage pour aider ces employés dans leur avenir professionnel que sur des critères de compétences : « la grande majorité des employés a aujourd’hui entre 18 et 23 ans, et l’institution souffre d’un manque de maturité » analyse-t-elle. « De fait, les aventures et relations sont légion et représentent un vrai challenge managérial. »





# 5 DEUX AMOUREUX TÉMOIGNENT

*Stéphanie et Loïc se sont rencontrés au travail, alors qu'ils formaient un binôme dans une société de conseil. A l'époque Stéphanie prépare son mariage avec un autre employé du groupe et, s'il existe une attirance pour elle chez Loïc, celui-ci n'en laisse rien paraître. De son côté, il a un enfant avec une autre collègue. Stéphanie se marie, a trois enfants. Ils se retrouvent 15 ans plus tard et leur relation est aujourd'hui une évidence.*

## STÉPHANIE :

« S'être connus au boulot apporte quelque chose en plus. On se fait une image de la personne qu'on aime, mais on ne peut souvent qu'imaginer comment elle est dans sa vie professionnelle. Moi j'ai la chance de connaître les deux facettes. »

« Nous pouvons échanger sur nos métiers respectifs avec une meilleure compréhension réciproque, et le respect mutuel est d'autant plus fort »

« On se voit très bien devenir à nouveau partenaires professionnels, on rêverait de monter quelque chose ensemble. On sait qu'on travaille bien ensemble. »

« Se rencontrer au boulot, c'est très banal, j'avais d'ailleurs également rencontré mon mari au travail ! Cela a des avantages, notamment on comprend mieux ce que vit l'autre, mais cela peut aussi vite dériver, c'est facile de ne parler que de ça à la maison ».

## LOÏC :

« Etre collègues apporte une meilleure compréhension de ce que vit l'autre : c'est plus facile de visualiser, de comprendre ».

« Avec Stéphanie, quand nous nous sommes retrouvés, nous avons sauté plein d'étapes, du fait de notre très bonne connaissance réciproque : notre relation professionnelle pleine de connivence, et d'attirance inavouée, a constitué un terrain fertile pour nos retrouvailles. C'était en nous, il fallait simplement que ce soit le bon moment. »

« Il me semble très fréquent d'avoir une histoire d'amour au travail, du coup c'est accepté, c'est bien perçu. Je pense que la rencontre est l'une des fonctions cachées du marché du travail ! »

« Ni avec la mère de ma fille, ni avec Stéphanie, il n'y a jamais eu de dimension hiérarchique à prendre en compte. J'imagine que si c'est le cas, ou s'il y a une notion de compétition, entre deux commerciaux par exemple, c'est plus compliqué, et que cela peut générer des problèmes plus facilement. »

# 6 | ET AUX ETATS-UNIS ?

Les Etats-Unis sont connus pour un encadrement strict des relations amoureuses au travail. Ces règles visent tout particulièrement à éviter le harcèlement hiérarchique. Mais elles ne changent pas fondamentalement le phénomène. Nous présentons ici les chiffres d'une enquête du SHRM (Society for Human Resource Management), qui compare les données recueillies entre 2005 et 2013 sur le thème de la gestion des relations amoureuses au travail, auprès de 380 responsables RH aux Etats-Unis.

## DEUX FOIS PLUS DE CONTRÔLE EN HUIT ANS

En 2005, 20% des sondés avaient mis en place des règles, écrites ou verbales, concernant l'amour au travail. En 2013, ils sont 42%. Pourtant, 67% considèrent que le nombre de romances au travail est resté stable dans l'intervalle. D'une manière générale, le département RH adopte des règles quand une « affaire » tourne mal...

- **67% des responsables RH** ont vent de relations par la rumeur interne, 61% parce que le couple ou les collègues reporte la relation. Pour 25%, ils l'apprennent anonymement, et pour 23% ils l'apprennent d'un responsable hiérarchique du couple.
- **Plus de la moitié des romances (53%)** a lieu entre employés de différents départements, et presque un tiers (32%), entre salariés du même niveau hiérarchique. 16% peuvent être classifiés comme une relation extraconjugale, l'un des membres impliqués étant marié ou en couple. 8% des relations ont lieu entre un responsable hiérarchique et son subordonné direct, ou entre employés de rangs significativement distincts.
- **La totalité (99%)** des sondés des entreprises qui ont mis en place des règles concernant les relations au travail déclarent que les relations entre superviseur et subordonné ne sont pas permises. Ce chiffre était de 80% en 2005 et 64% en 2001. Presque la moitié de ces règles (45%) interdisent maintenant les romances entre employés de rangs significativement différents,

contre seulement 16% en 2005.

- De nombreuses entreprises interdisent les relations intimes, même quand elles n'impliquent pas d'interférences hiérarchiques. **Un tiers prohibent les relations entre employés** qui reportent au même chef, ou entre employés et clients (contre 13% en 2005). Les relations entre les salariés de l'entreprise et ceux de la concurrence sont interdites dans 11% des cas (contre 4% en 2005). 12% interdisent les relations entre travailleurs de différents départements.

## QUELLES ONT ÉTÉ LES ACTIONS MENÉES ?

- **34% des sondés ont transféré un employé vers un autre département**, 32% ont envoyé le couple vers un conseiller en relations, 21% ont adressé un avertissement formel, 20% ont renvoyé les salariés, 12% ont retiré ses fonctions managériales à un employé, 8% ont suspendu le salarié.
- Malgré tout cela, **81% des personnes interrogées constatent que l'organisation n'offre pas de formation à ses employés sur la manière de gérer les relations amoureuses** sur le lieu de travail. Seules 5% des organisations font signer un « love contract » aux employés impliqués dans une relation au travail, indiquant que la relation est consensuelle, que chacun s'engage à ne pas verser dans le favoritisme, et qu'aucun des deux membres n'engagera d'action légale contre l'employeur ou son partenaire si la relation prend fin. Cependant, 75% des sondés considèrent ce type de contrat comme inefficace, et pousse surtout à dissimuler la relation...

# ManagerAttitude

by  Edenred

[managerattitude.fr](http://managerattitude.fr)



Direction Affiliés, Bénéficiaires & Communication  
Immeuble Columbus  
166-180 boulevard Gabriel Péri  
92245 Malakoff cedex  
Tél. : 01 74 31 75 00