



Cours de droit - 1° - T° STMG RH- Communication

Fiche pratique publié le 25/10/2019, vu 1193 fois, Auteur : [Christophe GEORGES-ALBERT](#)

Présentation de la suite du programme

CH. 2 – L'externalisation de l'emploi

I - Les micro-entrepreneurs

C'est l'idée selon laquelle, le chef d'entreprise ne souhaite pas devenir l'employeur, il prend des formes diverses (**sous-traitance, contrats de portage, mandataire**).

Lorsque les contrats sont signés avec les géants du secteur de l'ubérisation, la question qu'il convient de se poser, est de savoir s'il existe « **un état de subordination juridique permanent entre le donneur d'ordre et le travailleur ?** »

Si c'est le cas (**cass.soc. 19/12/00**), la technique de la requalification permettra d'écarter l'artifice dissimulant la réalité du lien du travail et de faire bénéficier, le travailleur de l'ensemble des garanties offertes par le protecteur régime général de la sécurité sociale.

Ce, sur le fondement de l'article : **L.8121-6 II du code du travail**.

L'externalisation trouve aussi à s'appliquer par le recentrage vers le cœur de métier de l'entreprise, a ainsi été opéré la cession des activités informatiques, marketing ou de nettoyage, ce qui permet d'éviter d'appliquer la convention collective de l'entreprise et prive des nécessités de réaliser un PSE en cas de licenciement économique. La jurisprudence traque la fraude, symbolisée par le délit de marchandage, **l'article L.8231-1 du code du travail** interdit toute opération à but lucratif qui vise à éluder l'application de la loi, ou d'un accord collectif.

Il s'agit également d'interdire par le recours au prêt de main d'œuvre, la concurrence avec une entreprise de travail temporaire (**L.8241-1 du code du travail**).

L'opération est licite dans le cadre d'un détachement de personnel au sein d'un groupe de société ou possibilité de prêter un salarié à une entreprise pour éviter le chômage partiel si le prix du service est égal ou inférieur aux coûts de l'entreprise prêteuse.

La jurisprudence retient trois critères :

- L'exercice du pouvoir de direction, l'entreprise sous-traitante assure la direction de son personnel ;

- Il y a prêt de main d'œuvre (**illicite**), si l'entreprise prêteuse ne prend pas la responsabilité d'une activité économique définie ; ainsi, dans la grande distribution, le fait que des fournisseurs mettent en rayon sous la direction du directeur de magasin est un prêt illicite de main d'œuvre (**Cass.soc., 15/03/08**) ;

- La rémunération à l'heure laisse supposer l'existence d'un prêt car le prestataire n'est pas responsable de l'utilisation la plus productive de la main d'œuvre.

Sur ce fondement, la Cour de cassation a pu requalifier un contrat de coursier lié contractuellement avec une plate-forme en ligne en un contrat de travail (**Cass.Soc., 28/11/18**).

Focus sur l'arrêt du 28/11/18

L'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs ; que le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné.

Viola l'article L.8221-6, II du code du travail la cour d'appel qui retient qu'un coursier ne justifie pas d'un contrat de travail le liant à une société utilisant une plate-forme web et une application afin de mettre en relation des restaurateurs partenaires, des clients passant commande de repas par le truchement de la plate-forme et des livreurs à vélo exerçant sous le statut de travailleur indépendant des livraisons de repas, alors qu'il résulte de ses constatations que l'application était dotée d'un système de géolocalisation permettant le suivi en temps réel par la société de la position du coursier et la comptabilisation du nombre total de kilomètres parcourus par celui-ci et que la société disposait d'un pouvoir de sanction à l'égard du coursier dont il résultait l'existence d'un pouvoir de direction et de contrôle de l'exécution de la prestation caractérisant un lien de subordination.

Cass. Soc. 28 novembre 2018 n° 17-20.079

Note explicative publiée par la Cour de Cassation :

« Par un arrêt rendu le 28 novembre 2018, la chambre sociale de la Cour de cassation statue pour la première fois sur la qualification du contrat liant un livreur à une plate-forme numérique ».

Aux termes de **l'article L.111-7 I du code de la consommation**, est qualifiée d'opérateur de plate-forme en ligne toute personne physique ou morale proposant, à titre professionnel, de manière rémunérée ou non, un service de communication au public reposant sur (...) la mise en relation de plusieurs parties en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un contenu, d'un bien ou d'un service.

En l'occurrence, la société Take eat easy utilisait une plate-forme numérique et une application afin de mettre en relation des restaurateurs partenaires, des clients passant commande de repas par le truchement de la plate-forme et des livreurs à vélo exerçant leur activité sous un statut d'indépendant.

Un coursier avait saisi la juridiction prud'homale d'une demande de requalification de la relation contractuelle en contrat de travail. Le conseil de prud'hommes puis la cour d'appel s'étaient

déclarés incompétents pour connaître de cette demande. La liquidation judiciaire de la société Take it easy avait été prononcée entre temps et le liquidateur avait refusé d'inscrire au passif de la liquidation les demandes du coursier en paiement des courses effectuées.

Était donc soumise à la chambre sociale la question de l'existence d'un lien de subordination unissant un livreur à la plate-forme numérique.

Par la loi n°2016-1088 du 8 août 2016, le législateur a esquissé une responsabilité sociétale des plateformes numériques en insérant **les articles L.7341-1 à L.7341-6 dans le code du travail** prévoyant des garanties minimales pour protéger cette nouvelle catégorie des travailleurs. Il ne s'est toutefois pas prononcé sur leur statut juridique et n'a pas édicté de présomption de non-salariat.

Dans la jurisprudence de la chambre sociale, la caractérisation d'une relation de travail salarié repose sur des éléments objectifs. Le salarié est celui qui accomplit un travail sous un lien de subordination, celui-ci étant caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné (**Soc., 13 novembre 1996, Bull. 1996, V, n° 386, pourvoi n° 94-13.187**). La seule volonté des parties est impuissante à soustraire un travailleur au statut social qui découle nécessairement des conditions d'accomplissement de son travail (**Ass. plén., 4 mars 1983, Bull. 1983, Ass. plén., n° 3, pourvois n° 81-11.647 et 81-15.290**). Enfin l'existence d'une relation de travail salarié ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à la convention, mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité professionnelle (**Soc., 17 avril 1991, Bull. 1991, V, n° 200, pourvoi n° 88-40.121**).

Si l'appréciation des éléments de fait et de preuve permettant de déterminer l'existence ou l'absence d'un lien de subordination relève du pouvoir souverain des juges du fond, la chambre sociale exerce toutefois un contrôle de motivation en s'assurant qu'ils tirent les conséquences légales de leurs constatations (**Soc. 1er décembre 2005, Bull. 2005, V, n°349, pourvois n°05-43.031 à 05-43.035**).

Au cas d'espèce, après avoir relevé l'existence d'un système de bonus et de malus évocateur "de prime abord (...) du pouvoir de sanction que peut mobiliser un employeur", la cour d'appel avait néanmoins rejeté la demande de requalification du contrat aux motifs que le coursier n'était lié à la plate-forme numérique par aucun lien d'exclusivité ou de non-concurrence et qu'il restait libre chaque semaine de déterminer lui-même les plages horaires au cours desquelles il souhaitait travailler ou de n'en sélectionner aucune s'il ne souhaitait pas travailler.

Ce raisonnement est censuré : dès lors qu'ils constataient, d'une part, que l'application était dotée d'un système de géolocalisation permettant le suivi en temps réel par la société de la position du coursier et la comptabilisation du nombre total de kilomètres parcourus, de sorte que le rôle de la plate-forme ne se limitait pas à la mise en relation du restaurateur, du client et du coursier, et, d'autre part, que la société disposait d'un pouvoir de sanction à l'égard du coursier, constatations dont il résultait l'existence d'un pouvoir de direction et de contrôle de l'exécution de la prestation du livreur caractérisant un lien de subordination, les juges du fond ne pouvaient écarter la qualification de contrat de travail. »

II- Le portage salarial

Il est défini à l'article L.1254-1 à L.1254-31 du code du travail.

Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite dans laquelle un salarié porté ayant un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes.

III – Le contrat de mise à disposition

Le contrat de mise à disposition est un contrat conclu entre une entreprise de travail temporaire (**ETT**) et une entreprise utilisatrice, pour la mise à disposition d'un salarié dit intérimaire.

Le salarié est rémunéré par l'entreprise de travail temporaire qui le met à la disposition de l'entreprise utilisatrice pour une durée limitée.

Le travail temporaire implique la signature de deux contrats :

- le contrat de mise à disposition, entre l'ETT et l'entreprise utilisatrice ;
- le contrat de mission (temporaire) ou CDI intérimaire, entre l'ETT et l'intérimaire.

Le contrat de mise à disposition doit être écrit, et comporter les clauses et mentions obligatoires listées par le code du travail. A défaut, le contrat sera nul.

Ces règles réduisent les marges de négociation que vous pouvez avoir vis-à-vis de l'entreprise de travail temporaire (**ETT**) ... mais ne les annule pas. Il est donc important de connaître les paramètres sur lesquels il est possible d'agir.

IV – Le Télétravail

Le télétravail est considéré comme une solution organisationnelle intégrée à l'entreprise qui allie performance du salarié et qualité de vie au travail.

La DARES évolue à environ 7 % des salariés en France la pratique du télétravail.

La loi travail avait obligé les partenaires sociaux représentatifs au niveau national et interprofessionnel à engager une concertation quant à son développement (**01/10/16**).

Aujourd'hui, les dispositions de l'article L.1222-9 du code du travail en donne une définition.

Il est mis en œuvre après l'existence d'un accord collectif ou dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après l'avis du CSE s'il existe. **A défaut, l'accord doit être formalisé par tous moyens (loi de ratification du 29/03/18).**

En cas de force majeure (**épidémie**), il peut être considéré comme un aménagement du poste de travail.

Il faut établir avec précision les conditions de passage au télétravail et les conditions de retour à des conditions normales. Il faut aussi fixer les règles avec le salarié.

Tout salarié pourra le demander si le poste est adaptable à cette fin et qu'il répond aux conditions définies par l'accord collectif, l'employeur devra alors motiver son refus et depuis la loi sur la formation (01/08/18), si la demande est formée par un travailleur handicapé ou un proche aidant, l'employeur doit motiver son refus.

Si l'employeur refuse le télétravail à un salarié, ce dernier ne peut pas pour autant prendre acte de la rupture de son contrat. En cas d'accident, ce dernier est réputé être un accident du travail au titre de L.411-1 du code de la sécurité sociale.

L'ancien article L.1222-10 du code du travail prévoyait que l'employeur prenait en charge tous les coûts découlant de cette utilisation, cette obligation a formellement disparue, reste la question de savoir si le salarié aura le droit à une sujétion particulière (**remboursement des frais engendrés par l'occupation à titre professionnel de son domicile**).

Ce travailleur a les mêmes droits que le salarié qui exerce dans les bureaux (**L.1222-9 3° al**). **Il est considéré comme une simple modification de l'organisation de l'entreprise, donc, il n'est pas besoin d'avenant.**

Tout salarié pourra le demander si le poste est adaptable à cette fin et qu'il répond aux conditions définies par l'accord collectif, l'employeur devra alors motiver son refus et depuis la loi sur la formation (01/08/18), si la demande est formée par un travailleur handicapé ou un proche aidant, l'employeur doit motiver son refus.

CH. 3 – La GPEC

Le fonctionnement et la performance de l'organisation reposent notamment sur les compétences qui y sont mobilisées.

Dans le cadre général de la gestion des emplois et des compétences attendues et des qualifications recherchées, constitue un préalable incontournable.

Depuis les années 70, les statuts des travailleurs se sont diversifiés et cette transformation des emplois s'accélère aujourd'hui.

Afin de maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, l'entreprise prend des mesures d'adaptation à court, moyen et long terme dans le cadre de la GPEC.

Pour le salarié, l'intérêt est de maintenir son employabilité.

I – Un cadre qui a évolué

Les lois de 2015/2018 avaient une idée force, anticiper les restructurations parfois imprévues, par la négociation obligatoire (**GPEC**) devenue depuis **le 20/12/17, la GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels – L.2240-20** du code du travail

Y est désormais inclus des possibilités de mobilité géographique et professionnelle, afin d'éviter la perte d'emplois des salariés.

La mobilité et l'employabilité sont devenues les maîtres mots de la loi du 05/09/18.

En effet, la Cour de cassation a pu réaffirmer, dans un arrêt du 21 avril 2017 (Cass. ... n° 15-28.640), que l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation du salarié à son poste de travail et de veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi pendant toute la durée de la relation de travail.

A – Définitions préalables

1- Compétence : Elle se décline en savoirs (**connaissances**), en savoir-faire (**pratiques**) et en savoir-être (**comportements relationnels**) ainsi qu'en des aptitudes physiques.

Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues.

2- Le référentiel de compétences est une cartographie détaillée des métiers, activités ou missions présents dans l'entreprise, ainsi que des compétences et des niveaux de responsabilités de chacun, en termes de :

- savoir-faire (**compétences**) ;
- savoir (**connaissances**) ;
- savoir-être (comportement) ;
- aptitudes pédagogiques (**tutorat, formation interne...**) ;
- compétences en management ;
- compétence « **rare** » ou menacée ;
- capacité d'adaptation aux évolutions ;
- aptitude à la polyvalence ;

Son objectif : accéder à une visibilité optimale de l'état des ressources humaines à un instant T.

À court terme

Le référentiel de compétences permet d'articuler analyse des emplois et étude du potentiel humain de l'organisation. Il permet d'évaluer le besoin de compétences nécessaires à la bonne marche au quotidien de l'entreprise et à sa performance.

Les enjeux à la clé sont les suivants :

- mettre en évidence les emplois « **clés** » et les emplois « **sensibles** » ;
- mieux répartir : les effectifs dans les équipes, les niveaux hiérarchiques, les classifications et rémunérations, les niveaux d'expertise, les classes d'âge...

À moyen terme

Il précise l'ensemble des compétences requises pour que l'organisation puisse faire face aux évolutions du contexte socioéconomique.

Les enjeux à la clé :

- visualiser les passerelles possibles entre les différents métiers ;
- anticiper les besoins en formation (**afin de favoriser la mobilité interne des collaborateurs**) ;
- mieux adapter les recrutements.

En ce sens, le référentiel de compétences est l'outil phare de la « **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** » (**GPEC**), qui constitue une obligation de négociation triennale visant à éviter les restructurations brutales.

À long terme

L'élaboration d'un référentiel des compétences est un outil stratégique dans l'organisation d'une entreprise. Il permet d'aligner la politique RH sur la stratégie commerciale de la société.

3- Qualification : A titre individuel, il peut s'agir, d'une reconnaissance sociale, de la maîtrise des savoirs et des connaissances nécessaires à la tenue d'un poste de travail.

Cette qualification peut faire suite à la délivrance d'un titre, d'un diplôme ou d'un CQP.

De façon générale, on peut définir la qualification comme l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des expériences que requiert l'exercice d'un emploi déterminé (**on parle dans ce cas de qualification d'un emploi, d'un poste de travail – qualification collective**) ou qu'est susceptible de mettre en œuvre un individu (**il s'agit dans ce cas d'une qualification individuelle**).

Il importe donc bien de distinguer ces deux dimensions, car un individu possédant une certaine qualification (**un CAP par exemple**) peut être amené à occuper un emploi correspondant à une autre qualification (**et donc rémunéré en fonction de cette autre qualification**)

Classification des emplois : la classification des emplois (**également appelée classification des postes ou classification des fonctions**) constitue la troisième brique **du "socle"** permettant la mise en place d'une politique de gestion des emplois, des compétences et des rémunérations (**ou GEER**).

Comme son nom l'indique, la classification des emplois consiste à classer dans un document de synthèse (**un tableau**) les emplois repères d'une organisation, en fonction de plusieurs critères ou valeurs, dont le plus important est le score obtenu lors de la pesée des postes.

La classification des emplois est très importante.

D'abord parce qu'elle est prévue par les conventions collectives, mais ensuite et surtout, parce qu'elle va permettre de bâtir une vraie politique RH (**en attribuant à chaque collaborateur, un positionnement hiérarchique, une classe, un niveau d'indice, un niveau de salaire, un parcours de promotion, un type de rémunération variable, etc.**) ainsi que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (**GPEC**).

B – Focus sur les accords collectifs et l'obligation de négociation après les ordonnances du 22/09/17

Définition de l'accord de méthode :

Ce terme désigne la faculté, offerte aux partenaires sociaux, de définir par voie d'accord un certain nombre de dispositions, le cas échéant dérogoires aux dispositions légales.

Désormais, depuis les ordonnances du 22/09/17, il a été donné une plus grande marge de manœuvre aux partenaires sociaux de l'entreprise pour organiser les négociations obligatoires à leur niveau et les adapter à leur situation propre.

Par ailleurs, une nouvelle architecture du code du travail équivalente à celle qui avait été initiée par la loi Travail a été étendue.

Les négociations obligatoires dans l'entreprise doivent être engagées dès lors qu'il existe une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans l'entreprise.

La loi donne la possibilité de négocier un accord de méthode sur l'agenda social de l'entreprise et l'organisation des négociations.

Cet accord doit être majoritaire. L'employeur ou une organisation syndicale représentative peuvent demander qu'une négociation s'engage sur ce thème.

La nouvelle architecture du droit de la négociation

Les règles de la négociation collective dans l'entreprise sont codifiées en trois catégories :

§ les règles d'ordre public dont on ne peut déroger par accord collectif ;

§ les règles qui peuvent être définies par la négociation d'un accord ;

§ les règles supplétives qui s'appliquent en l'absence d'accord.

Les dispositions supplétives

À défaut d'accord de méthode, le code du travail définit thème par thème les dispositions supplétives qui doivent s'appliquer dans les entreprises.

Celles-ci reprennent pour la plupart les dispositions anciennes sur les négociations obligatoires et traitent de la périodicité des accords, de la méthode et du contenu des négociations.

Pour les négociateurs d'entreprise, elles peuvent servir de façon efficace de canevas pour la négociation de l'accord de méthode.

La possibilité de négocier un accord de méthode permet aux négociateurs de maîtriser à leur niveau leur agenda social et le contenu de ce qu'ils veulent négocier.

C'est incontestablement une occasion d'enrichir le dialogue social dans l'entreprise par une meilleure organisation dans le temps des négociations, leur préparation et la qualité des discussions.

II – La mise en œuvre de la GPEC

Sa mise en œuvre permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques ou organisationnelles et d'adapter les compétences des salariés pour faire face à ces évolutions.

- **Les entreprises occupant 300 salariés et + doivent engager des négociations spécifiques sur ce thème au moins tous les 3 ans ;**
- **Celles de – de 300 salariés peuvent bénéficier d'un dispositif d'appui-conseil et d'une aide financière de l'état pour élaborer un plan de GEPC ;**
- **Le plan de formation de l'entreprise doit s'articuler avec la GPEC**

La GPEC permet de :

- o Anticiper l'évolution des métiers.
- o Adapter les compétences aux évolutions économiques et sociales, technologiques ou organisationnelles.
- o Rester compétitif face à la concurrence.
- o Développer une gestion active des âges dans l'entreprise.

Qui est concerné ?

o Toute entreprise quelle que soit sa taille, la GPEC n'étant une obligation légale que pour les entreprises de 300 salariés ou plus **(et les entreprises ou groupes de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France) ;**

Elles ont en effet l'obligation de négocier tous les 4 ans sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, sur la mixité des métiers et en particulier sur la mise en place d'une GPEC (depuis les ordonnances du 22/09/17)

o Tous les salariés de l'entreprise peuvent être concernés par les mesures de GPEC.

*« Un accord de méthode de branche ou d'entreprise peut organiser les négociations obligatoires en déterminant : le calendrier **(au moins une fois tous les 4 ans)**, la périodicité, les thèmes et les modalités de négociation.*

S'il n'existe pas un tel accord, la négociation doit avoir lieu tous les 3 ans »

Sur quoi porte la GEPC ?

Dans le cadre de la négociation obligatoire sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers **(entreprises de 300 salariés et plus)**, les discussions doivent porter sur la mise en place d'une démarche de GPEC et les mesures d'accompagnements associées.

A la base de la négociation : les orientations stratégiques de l'entreprise et de leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages, sur lesquelles les représentants du personnel sont obligatoirement consultés.

La négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers doit porter sur :

- La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés ;

- Le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique internes à l'entreprise, qui doivent, en cas d'accord, faire l'objet d'un chapitre spécifique ;

- Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation ;

- Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée ;
- Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;
- Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

Un bilan est réalisé à l'échéance de l'accord.

Si un accord de groupe est conclu sur le thème de la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers, les entreprises comprises dans le périmètre de l'accord de groupe sont dispensées d'engager une négociation.

Comment se déroule la démarche de GPEC ?

L'entreprise réalise un diagnostic complet de ses métiers et des compétences détenues par les salariés, ainsi que des outils déjà utilisés dans le cadre de la gestion des ressources humaines (**référentiels métiers, fiches de poste, grilles d'entretiens...**).

Sur cette base, en fonction de sa stratégie à moyen et longs termes et du contexte (**économique, social, technologique, réglementaire...**), l'entreprise réalise une projection des emplois et compétences futurs afin de mesurer les écarts avec l'existant.

Pour cette étape, un accompagnement externe (**consultant spécialisé**) est souvent utile.

L'entreprise définit :

- les outils à mettre en place pour accompagner la démarche GPEC : entretiens professionnels, bilans de compétences, actions de formation, validation des acquis de l'expérience (**VAE**), nouvelle organisation du travail, mobilités...
- les modalités de suivi de la démarche (**indicateurs de réalisation des actions prévues, groupes de travail, modalités d'ajustement...**).

Réalisation d'un diagnostic et élaboration d'un plan d'action

Il faut réaliser un **diagnostic sur mesure** des besoins en compétences de l'entreprise et de définir un plan d'actions personnalisé (**formation, recrutement, conseil...**).

Pour identifier les compétences à maintenir, développer ou acquérir par les salariés, l'entreprise peut notamment mobiliser les dispositifs suivants :

- o les entretiens professionnels ;
- o le bilan de compétences ;
- o la Validation des Acquis de l'Expérience (**VAE**).

Mise en œuvre des actions prévues par le plan de GPEC

Le plan de GPEC peut prévoir la réalisation d'actions de formation au bénéfice des salariés.

Celles-ci peuvent être organisées dans le cadre :

- o du plan de développement des compétences de l'entreprise ;
- o d'une reconversion ou promotion par l'Alternance (**Pro-A**) ;
- o du Compte personnel de formation.

Le tutorat peut aussi être mobilisé, en particulier pour préserver les savoir-faire de l'entreprise, valoriser les compétences des salariés expérimentés ou accompagner les mobilités.

Focus sur le plan de développement des compétences (au 01/01/19)

Définir et mettre en œuvre un plan de développement des compétences, c'est l'opportunité pour l'entreprise de :

- o **disposer des compétences nécessaires sur mesure** pour faire face aux évolutions techniques et organisationnelles et rester compétitive ;
- o **satisfaire à son obligation d'adapter les salariés à leur poste et à leur emploi ;**
- o **motiver les salariés** et créer un climat social favorable ;

Qui est concerné ?

Tous les salariés de l'entreprise, quelle que soit la forme de leur contrat de travail (**CDD, CDI**).

Les salariés en contrat d'apprentissage et en contrat de professionnalisation peuvent également bénéficier d'une action au titre du plan de développement des compétences, distinct de celui visé par la

formation prévue au contrat.

Qui prend l'initiative ?

C'est l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, qui choisit le programme des actions de formation à mener et les salariés concernés.

Toutefois, sa liberté est encadrée par **trois obligations** :

- o **adapter les salariés à leur poste de travail**
- o **veiller à leur capacité à occuper un emploi**
- o **assurer une formation à la sécurité.**

Comment construire un plan de développement des compétences ?

Quatre étapes sont nécessaires à l'élaboration d'un plan de développement des compétences sur mesure :

1. **définir des priorités de formation** au regard des métiers et des évolutions impactant l'entreprise ;
2. **recueillir les besoins en formation** notamment à l'occasion des entretiens professionnels ;
3. **arrêter les actions à mener dans le cadre du plan**, identifier les sources de financement et les formations obligatoires ;
4. **consulter les représentants du personnel**. Le plan de développement des compétences doit être élaboré en fonction des orientations de la formation définies en amont, au regard des projets de l'entreprise.

Comment organiser la formation ?

Les actions peuvent être organisées :

- o en **externe** par un organisme de formation ayant un numéro de déclaration d'activité, avec lequel l'entreprise signe une convention de formation ;
- o en **interne**, par l'entreprise elle-même pour ses salariés, avec ses propres formateurs et moyens pédagogiques.

La formation peut se dérouler en tout ou partie à distance ou également en situation de travail

La formation peut se dérouler **sur le temps de travail ou hors temps de travail en fonction de sa nature**.

Partir en formation dans le cadre du plan est assimilée à l'exécution d'une mission professionnelle.

Quel financement ?

L'employeur prend en charge :

- o le coût de l'action ;

- o le maintien de la rémunération ;
- o les frais annexes (**transport, hébergement, repas**) le cas échéant.

CH. 3 – Dynamiser la gestion des emplois et des carrières

Carrière, emploi et compétences sont des notions en interaction, évolutives, que l'entreprise doit appréhender de façon dynamique.

Parfois nommée « **gestion du capital humain** », la gestion des emplois et des carrières touche à la fois à la mobilité fonctionnelle et géographique.

La notion de carrière n'a pas le même sens pour le salarié ou l'entreprise. Pour cette dernière, il s'agira de fidéliser un collaborateur et de le faire évoluer en son sein, tout en l'adaptant à ses besoins futurs.

Pour le salarié, la problématique sera davantage le développement de ses compétences pour renforcer son employabilité.

Gérer les emplois et les carrières pourra donc être un exemple gagnant de politique RH. Cela permettra à l'entreprise de :

- Renforcer l'adaptation du personnel par une meilleure qualification ;
- Favoriser la flexibilité des ressources par plus de polyvalence ;
- Améliorer le climat social par l'offre de perspectives ;
- Améliorer la productivité par plus d'engagement.

Intéressons-nous désormais sur les outils clés en matière de GRH

I – La pesée des postes

Cette question se rencontre dans l'entreprise lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une grille de classification et de rémunération des emplois.

C'est un outil qui permet de hiérarchiser les emplois les uns par rapport aux autres (**on attribue à certains emplois un poids relatif**). **Le nombre de critères utilisés est variable (de 5 à 20), cela dépend de leur complexité et de leur variété.**

Les critères pertinents retenus :

- La connaissance (**niveau de formation initiale et continue**) ;
- L'expérience dans un poste comparable ;
- La complexité (**résolution des problèmes**) ;
- L'initiative et l'autonomie dans l'emploi ;

- La responsabilité ;
- La dimension relationnelle (**nombre, niveau et qualité des échanges**) ;
- L'impact sur les résultats (**image de l'entreprise**).

Les critères retenus doivent être en accord avec les valeurs de l'entreprise et ses priorités. Ils doivent être facilement mesurables car ils sont source de tensions.

II – Le répertoire des emplois et des compétences

Appelé référentiel métiers, c'est un outil nécessaire à l'entreprise pour la gestion de ses compétences.

Il contribue à identifier les compétences nécessaires au bon exercice des fonctions confiées et celles que l'apparition d'activités nouvelles doit conduire à renforcer ou à développer.

C'est le référentiel de l'ensemble des métiers exercés dans l'entreprise.

C'est également un outil nécessaire aux salariés afin de les aider quant à l'orientation à suivre dans le cas d'une volonté d'évolution professionnelle.

-

Son intérêt est d'aider à la rédaction des fiches de postes utiles dans les phases de recrutement ;

De permettre un management plus objectif ;

De faciliter les besoins de formation ;

De clarifier la construction de parcours professionnels.

III – La carte des métiers

Elle donne une représentation graphique de l'ensemble des métiers dans une organisation en les regroupant par famille professionnelle.

Les nouvelles cartes font également apparaître pour chacun des postes leurs principales compétences et leur niveau de maîtrise de façon à faire apparaître les proximités entre certains emplois en termes de compétences Elle est une base utile à la GEPP.

