



Cours T° STMG - RH - Communication

Fiche pratique publié le 01/12/2019, vu 22908 fois, Auteur : [Christophe GEORGES-ALBERT](#)

Présentation du Thème I

Thème 1 : Les compétences au service de l'organisation et l'organisation au service du développement des compétences

Ce thème prolonge la question de gestion posée en 1° relative à la manière dont un individu devient acteur d'une organisation en mobilisant ses compétences, son travail et ses qualifications.

Si l'individu mobilise ses compétences au profit de la performance de son organisation, cette dernière doit pouvoir transformer leur potentiel en nouvelles compétences via la formation et le réinvestissement des expériences professionnelles.

Ce développement des compétences garantit aux individus une meilleure employabilité en leur offrant des possibilités d'évolution, et ce dans un contexte de carrières de moins en moins linéaires.

Partie 1 - Le recrutement suffit-il pour répondre aux besoins en compétence de l'organisation ?

Ch.1 – Le recrutement

Le recrutement est l'opération destinée à embaucher une personne sur un poste à pourvoir. L'objectif étant de trouver le candidat qui correspondra le mieux au profil recherché.

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur de l'entreprise.

Il évalue les compétences humaines dans le respect de règles déontologiques.

I – Processus du recrutement

Ce processus est matérialisé par un schéma (**Voir dossier**).

On peut y ajouter deux étapes supplémentaires :

- La négociation des conditions du contrat et sa signature ;
- L'accueil du salarié et son intégration

II – La définition du besoin

Le besoin de recruter peut concerner un nouveau besoin ou le remplacement, définitif ou temporaire, de salarié(e) ayant quitté un poste.

Le recrutement peut se faire en interne ou en externe.

La définition du besoin est un préalable indispensable au processus de recrutement mixité.

La demande émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. Cette dernière ne doit être prise en compte qu'après **qu'il ait été effectué un diagnostic d'opportunité (est ce que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été prises, qui d'une éventuelle réorganisation des services ? Peut – on externaliser ?)**, est-il nécessaire de prévoir le reclassement d'un salarié ?

On doit également envisager les solutions temporaires (**stages, intérim, CDD**).

Il convient également de décider du contrat à signer (CDI ou CDD).

A – Les variables à prendre en compte

Il faut prendre en compte 4 variables :

- **L'entreprise ;**
- **Le poste ;**
- **Le profil ;**
- **Le marché.**

L'organisation peut avoir besoin de compétences nouvelles pour conquérir ou fidéliser un ou plusieurs marchés, remplacer un salarié ou renforcer une équipe. **L'identification de ce besoin permet de faire sens et d'objectiver le recrutement.**

Il s'agit alors de définir les caractéristiques du poste à pourvoir puis de décrire le profil souhaité pour le poste. Cela permet de décrire le poste en termes d'objectifs qualitatifs/quantitatifs et d'élaborer la fiche de poste.

Il s'agit de déterminer et hiérarchiser des critères observables, mesurables, vérifiables, comparables (**éléments factuels**), nécessaires à la réussite dans le poste.

Cela indique les compétences et aptitudes à rechercher et permettra une meilleure mise en adéquation de la candidature au besoin défini.

En effet, c'est sur la base de la fiche de poste que va pouvoir être défini le profil de poste et la déclinaison du processus, de la rédaction de l'offre à l'intégration du **(de la) nouvel(le) embauché(e)**.

L'organisation a donc le choix entre deux modes de recrutement : interne ou externe.

Au regard de toutes ces informations, repérer s'il existe bien un marché interne / externe, correspondant au besoin immédiat ou futur. Cela indique où trouver les profils.

-

B – Poser un diagnostic

Il s'agit de poser un certain nombre de questions :

Quelles sont les missions du poste et les objectifs associés ?

Quelles sont les activités à réaliser ? - Quel est le niveau de responsabilité ? - Quel est le contexte relationnel du poste ? - Quel est l'intitulé du poste ? - Une fiche de poste est-elle établie ou pas ? - Si oui faut-il la faire évoluer ? Etablir le « **portait robot** » du candidat : - Quelles compétences et aptitudes attendues ? - Quelle autonomie ? - Quelle responsabilité ? - Quelle motivation ?

C – La fiche de poste ou de profil

LA FICHE DE POSTE décrit les missions et les conditions dans lesquelles elles sont exercées sur un poste donné.

Elle doit contenir : L'identification de l'emploi ; la mission ; la situation dans la structure ; l'inventaire des situations professionnelles, la description des activités ; la marge d'autonomie ; le contrôle par le supérieur ; les moyens humains et matériels.

C'est un cadre de référence commun qui permet une gestion qualitative des ressources humaines.

LE PROFIL DE POSTE décline en termes de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être les compétences prioritaires pour répondre aux besoins d'un poste tels que décrits dans la fiche de poste.

Il permet d'évaluer les candidatures sur la base de compétences clefs (**prioritaires**) qui favorise l'égalité de traitement des candidatures.

Afin de déterminer le besoin, il est nécessaire de procéder à une analyse de l'emploi :

- **Il faut respecter deux principes :**

Qu'est ce qui est fait dans la réalité (**on considère le poste dans sa réalité**) ;

Aux activités.

Il doit contenir : la mission confiée qui reprend les buts, les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions ; **les compétences nécessaires**, on distingue les compétences transverses et celles spécifiques, **le profil du candidat** (savoir agir et savoir être du candidat), on s'intéresse au (**vouloir agir = les éléments de motivations attendus**) et le **pouvoir agir** (= le type

de personnalité attendu).

III – L’audit de recrutement

L'évaluation du besoin comprend, d'une part, un aspect quantitatif et financier et d'autre part, un aspect qualitatif.

A- Le coût du recrutement

Tout au long du processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou extérieures à celle-ci ont un rôle effectif et y consacrent du temps.

Des coûts directs y sont également engagés.

On subdivise ainsi les coûts :

- Le temps passé par les divers acteurs ;
- Les frais directs facturés (**pour un cadre – 10 à 20 % du salaire annuel**) ;
- Honoraires d'un cabinet de recrutement (**10 à 12 % du salaire annuel**) ;
- Si les besoins passent par un chasseur de tête (**33 % du salaire annuel**) ; ;
- Coûts liés au fonctionnement des services administratifs.
- Analyse des coûts de formation, d'adaptation.
-

B – L’audit de non -discrimination

En raison des coûts très lourds supportés par les entreprises en cas de discrimination, les entreprises viennent à réaliser un audit pour vérifier que leur processus de recrutement est conforme à la loi.

En effet, la pratique du « **testing** » qui consiste à piéger un acteur de l'organisation aux fins de prouver la discrimination a été légalisé par la **loi du 30/03/06**.

IV – Le choix du mode de recrutement

Lorsque l'organisation recrute en externe, elle peut passer une annonce dans la presse ou sur internet, consulter les candidatures spontanées (**par ces mêmes canaux**), utiliser les réseaux sociaux, s'adresser à pôle emploi, faire appel à un cabinet de recrutement ou à un chasseur de têtes.

On assiste néanmoins à une évolution majeure en raison de la digitalisation des processus de recrutement. **On parle d'e-recrutement.**

Pour un exemple de ces nouveaux types de recrutement Voir :

https://www.blog-emploi.com/ok-google-alexamcdonalds/?utm_source=hebdo_rh_regionsjob&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-20190927

Les avantages :

- Le candidat dispose d'informations et d'outils qui lui permettent de se préparer efficacement ;
- Le recruteur dispose de nombreux outils qui lui permettent d'être pro-actif ;
 - o Parmi les outils utilisés, les (**serious games**) ont pour objectif de faire passer un joueur au statut de collaborateur.
- L'entreprise se doit de faire attention à sa réputation afin d'attirer les meilleurs candidats.

Par ailleurs un outil (**RNSE, les réseaux sociaux numériques d'entreprise**) va fournir aux entreprises les moyens d'améliorer la prospection des candidats en interne.

L'utilisation des réseaux sociaux en externe est indispensable afin de réduire les coûts, les délais de recrutement ou d'accroître le vivier de candidatures.

Enfin, internet favorise la cooptation (**un membre du réseau va faire suivre une offre d'emploi à ses contacts**)

La sélection des candidatures bénéficie également de la sélection des CV par des moteurs de recherche spécifiques. Des tests en ligne sont également prisés.

On peut également citer d'autres approches, telles que :

- **Les candidatures spontanées**, elle mesure l'image de l'entreprise auprès du public ciblé ;
- **Les liens avec les écoles et les universités** (participation à des forums) ;
- **Il peut être établi une annonce de recrutement**, adressée à des associations, elles sont publiées dans la presse ou sur internet ;
- **L'APEC et pôle emploi diffusent des offres sur leur propre canaux.**

L'efficacité de l'annonce va reposer sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et à la qualité du contenu.

Utilisation du « e-sourcing »

Internet a considérablement modifié les pratiques de sourcing avec les journaux électroniques ou les « **Job boards** » - **tableau d'affichage**.

Ce dernier est un portail d'emploi et de recrutement, support de diffusion d'offres d'emploi.

D'origine américaine, ces sites d'emploi ont rapidement investi le Web français et sont aujourd'hui plusieurs dizaines.

Ils proposent aux recruteurs trois grands services :

- Le dépôt d'offres d'emploi ;
- La consultation des CV dans une CVthèque ;
- L'achat de produit de communication, tels que des bannières.

L'« **e-sourcing** » est donc de plus en plus utilisé afin de fluidifier la mise en relation entre l'offre et la demande d'emploi. Désormais, elle a lieu presque en temps réel. Dans certains cas, on peut opérer une présélection des candidats.

La qualité du sourcing est directement corrélé à l'attractivité de l'employeur, c'est pourquoi, il **faut aussi que le travail sur la marque employeur soit faite en amont.**

Pour aller plus loin :

https://www.franceinter.fr/emissions/histoires-economiques/histoires-economiques-30-octobre-2019?utm_source=quotidienne_rh_regionsjob&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-20191030

Intérêts :

- Bien ciblé, il permet de trouver des candidats dits passifs ;
- Il permet de recueillir des candidats en lien avec l'offre ;
- Il enrichit la variété des profils grâce à la diversité des sources.

L'annonce traditionnelle

Les points obligatoires dans une annonce

- L'accroche ;
- La société, le secteur, la taille, le lieu, les objectifs ;
- La fonction, intitulé, objectifs, évolution possible, le profil (**formation, expérience, compétences**) ;
- Les avantages (rémunération, formation, autres avantages) ;
- Les modes de contact.

Le coût de l'annonce est assez élevé (**entre 10 et 20 % du coût du salaire annuel**).

Attention à ne pas tout miser sur une seule source, on aurait un risque quant à la qualité des candidatures, l'approche digitale ne peut pas être la seule, n'utilisez pas la même annonce pour chacun des postes.

V – Le cadre juridique du recrutement

L'embauche est un pari sur l'avenir. Elle ne tolère cependant pas les discriminations (**L.1132-1 du code du travail**). C'est pourquoi, **la loi du 31 décembre 1992** a voulu rendre l'acte de recrutement moins subjectif.

A – Rendre le recrutement moins subjectif

Le Conseil constitutionnel (**Cons.const., 20 juillet 1998**) a reconnu à l'employeur la liberté dans le recrutement de ses collaborateurs, or, certains cabinets de recrutement en avaient déduit qu'ils pouvaient proposer à leur donneur d'ordre des candidats sélectionnés sur des critères intrusifs.

Le rapport du **Professeur G. LYON-CAEN** relatif aux « *libertés publiques et l'emploi* » sert de base à l'élaboration de **la loi du 31 décembre 1992**. Elle s'inspire de **la loi informatique et liberté du 06 janvier 1978** et édicte 4 principes :

B – Transparence sur les méthodes de recrutement

Afin d'éviter les dérives outrancières des méthodes de recrutement, la loi impose à l'employeur **l'article L.2323-47 du code du travail**. Cette disposition impose à l'employeur d'informer préalablement à leur utilisation, le CES, sur leur choix et leurs méthodes. En cas de défaut d'information, les possibilités offertes sont exclues et le délit d'entrave possible, même si ces dispositions sont dépourvues de sanction pour laisser une certaine liberté à l'employeur.

C – Loyauté individuelle dans la collecte des informations

L'article L.1221-18 du code du travail dispose que le candidat doit être informé des méthodes qui seront utilisées, aucune information personnelle ne pouvant être recueillie sans cette information préalable. Cette obligation est issue de **la loi du 06 janvier 1978 modifiée**.

D – Pertinence des informations demandées et des techniques de sélection

L'article L.1221-6 du code du travail dispose que les informations récoltées ne doivent avoir pour finalité que d'apprécier la capacité professionnelle du candidat et elles doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi.

Le candidat doit alors répondre de bonne foi aux questions si elle correspond aux critères examinés. La chambre sociale (**Cass.soc., 25 novembre 2015**) a pu retenir le caractère dolosif du mensonge d'un directeur commercial, car il a été prouvé que c'était déterminant de leur consentement, conséquences, licenciement pour faute grave.

Jurisprudence

Une salariée est engagée en qualité de pharmacienne, sous contrat CDD, afin d'assurer le remplacement du pharmacien titulaire de l'officine pour la période du 19 octobre au 5 novembre 2005.

Mais l'employeur demande la nullité du contrat de travail, constatant que la salariée n'était pas en possession du diplôme de pharmacien et n'était pas inscrite au tableau de l'ordre.

Dans son arrêt du 11 janvier 2016, la Cour d'appel de Basse-Terre déboute l'employeur de sa demande.

La Cour de cassation confirme cet arrêt, retenant que malgré les exigences de l'article R. 4235-15 du code de la santé publique, la société n'avait pas vérifié que la remplaçante était diplômée et inscrite au tableau de l'ordre des pharmaciens et qu'elle ne pouvait donc se prévaloir de sa négligence pour invoquer la nullité du contrat de travail à durée déterminée.

En d'autres termes, faute d'avoir vérifié la véracité des informations, **avant l'embauche**, l'employeur n'était plus en droit de demander la nullité du contrat de travail.

Cour de cassation du 09 juin 2017, pourvoi n°16-15244

E – Interdiction des discriminations

Fin 2017, on dénombrait 23 discriminations. C'est un des fondamentaux de la République française, y compris en droit collectif du travail (**Cass.soc., 16 décembre 2016**), un syndicat doit respecter les valeurs républicaines.

En cas de discrimination, le prévenu risque des sanctions pénales (**L.225-1 du code pénal**).

La loi « Egalité et citoyenneté » du 27 janvier 2017 a prévu à l'article L.1131-2 du code du travail que les collaborateurs chargés du recrutement dans les entreprises de plus de 300 salariés, ou spécialisées dans le recrutement, doivent recevoir une formation à la non-discrimination à l'embauche, au moins une fois tous les 5 ans.

Dans arrêt relatif à l'interdiction du port du voile par une informaticienne (**Cass. soc., 22 novembre 2017 n°13-19.855**), la Cour de cassation **confirme la possibilité pour l'employeur d'interdire**, sous conditions, **le port de signes religieux en entreprise**.

Après la **loi Travail du 8 août 2016 (article L.132121 du Code du travail)** et les décisions rendues par la Cour de justice européenne (**CJUE**), l'arrêt du 22 novembre de la Cour de cassation va à nouveau dans le sens d'une clarification attendue par certains employeurs en matière de la liberté de religion dans l'entreprise.

Clause de neutralité prohibant le port ostentatoire

Tirant les conséquences en droit français des deux arrêts du 14 mars 2017 (**CJUE, Asma Bougnaoui, Aff. C-188/15 ; 14 mars 2017, G4S Secure Solutions, aff. C-157/15**), la Haute Cour considère que l'employeur peut prévoir dans le règlement intérieur **une clause de neutralité prohibant le port ostentatoire de tout signe politique, philosophique ou religieux sur le lieu de travail, « dès lors que cette clause générale et indifférenciée n'est appliquée qu'aux salariés se trouvant en contact avec les clients ».**

En cas de refus d'une salariée de se conformer à une telle clause, l'employeur doit rechercher s'il est possible de lui proposer un poste n'impliquant pas de contact visuel avec ces clients, tout en tenant compte des contraintes inhérentes à l'entreprise et sans que celle-ci ait à subir une charge supplémentaire.

En l'absence de clause de neutralité, le licenciement d'une salariée refusant de retirer son voile est discriminatoire : *« Dans la mesure où, dans l'entreprise concernée, aucune clause de neutralité ne figurait dans le règlement intérieur ni dans une note de service relevant du même régime légal, le licenciement pour faute prononcé en raison du non-respect d'un ordre oral donné à une salariée et visant un signe religieux déterminé a été analysé comme une discrimination directe.*

Aucune contrainte objective ne s'opposant à ce que des fonctions d'ingénieur en informatique soient assurées par une salariée portant un foulard, cette discrimination directe ne pouvait être justifiée ». L'arrêt est rendu au visa des textes : du Code du travail sur la protection des libertés individuelles et collectives (**C. trav. art. L 1121-1**), l'interdiction des discriminations (**C. trav. art. L 1132-1 et L 1133-1**), et le contenu du règlement intérieur (**C. trav. art. L 1321-3, l'article L 1321-2-1 issu de la loi Travail du 8-8-2016 relatif aux clauses de neutralité n'étant pas applicable au cas d'espèce**) ; européens relatifs à protection de la liberté fondamentale de conscience et de religion (**Conv. EDH art. 9**) et à l'égalité de traitement au travail (**Directive 2000/78 du 27-11-2000, art. 2 § 2 et 4 § 1**).

F – Le RGPD et les données de recrutement

Dans le cadre de vos recrutements, vous êtes amené à collecter et traiter des données personnelles des candidats et futurs embauchés : identité, adresse, numéro de téléphone, numéro de sécurité sociale, situation familiale, RIB, permis de conduire, ayants droits, etc...

Soyez prudents ! La [CNIL](#) vient d'annoncer qu'elle concentrera ses contrôles sur les traitements liés au recrutement au second semestre 2018.

?Les informations collectées lors du recrutement

Dans le cadre d'un recrutement, les données collectées ne peuvent vous servir qu'à évaluer la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé (**qualification, compétences, expérience, etc...**).

Ainsi par exemple, vous ne pouvez pas demander à un candidat à un emploi son numéro de sécurité sociale, des informations sur ses parents, ses frères et sœurs, ses opinions politiques, son appartenance syndicale, etc...

En revanche, vous êtes amené à collecter les données nécessaires à l'établissement de la DPAE, du contrat de travail.

Voir sur la DPAE : <https://www.juritravail.com/Actualite/realiser-les-formalites-d-emploi/id/10112>

Les entreprises constituent également des bases de données (**dossiers ou fiches**) sur chaque employé avec l'ensemble des données administratives nécessaires.

On y retrouve, les données personnelles du salarié (CV, lettre de candidature, renseignements personnels, information bancaire, fiche de poste et d'attribution, duplicata de ses diplômes, bulletins de salaire, demande de congés, évaluation.)

?L'accès aux données personnelles

L'accès aux données personnelles des candidats et futurs embauchés doit être strictement limité aux seules personnes intervenant dans le processus de recrutement :

- Les personnes en charge des RH, de la gestion du personnel ;
- Les administrations concernées ;
- Les responsables hiérarchiques mais uniquement pour les données nécessaires à l'exercice de leurs fonctions (évaluations, rémunération, etc...) ;
- Les représentants du personnel mais uniquement pour les données figurant dans le registre du personnel ou dans le cadre de l'exercice de leurs missions.

?Les droits du candidat ou futur embauché

Aucune information concernant un candidat à l'embauche ou un futur employé ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été préalablement porté à sa connaissance.

Vous êtes tenu d'informer les représentants du personnel ainsi que le candidat à l'embauche des techniques d'aide au recrutement employées et/ou des fichiers de gestion du personnel.

Il faut également informer le candidat de :

- L'identité du responsable du fichier (**cabinet de recrutement ou service RH**) ;
- L'objectif poursuivi (gestion des candidatures ou gestion du personnel) ;
- La base légale du dispositif (obligation issue du code du travail ou intérêt légitime de l'employeur) ;
- Caractère obligatoire ou facultatif des réponses ainsi que des conséquences à leur égard d'un défaut de réponse ;
- Des destinataires des informations ;
- La durée de conservation des données ;
- Des conditions d'exercice de son droit d'opposition, d'accès et de rectification ;
- La possibilité d'introduire une réclamation auprès de la CNIL.

Tout candidat peut, sur simple demande, obtenir une copie des données qui le concernent.

?La durée de conservation des données

Lorsqu'un candidat n'est pas retenu, l'employeur doit l'informer du fait qu'il souhaite conserver son dossier de candidature, afin de lui laisser la possibilité d'en demander la destruction.

Dès lors que le candidat ne demande pas la destruction de son dossier, les données sont automatiquement détruites 2 ans après le dernier contact. Seul l'accord formel du candidat permet une conservation plus longue.

Si l'employeur a désigné un Délégué à la protection des données (**DPO**), celui-ci doit être associé à la mise en œuvre de tous ces fichiers. Les différents fichiers de recrutement ou de gestion du personnel doivent être inscrits au registre des activités de traitement tenu par l'employeur.

?Références

RÈGLEMENT (UE) n° 2016/679 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données).

PROTECTION DES DONNÉES : LE RGPD

Ce dossier contient toutes les informations nécessaires pour vous aider à vous mettre rapidement en conformité et éviter les sanctions (**jusqu'à 4% du CA**). Il contient toutes les informations à connaître et vous accompagne étape par étape.

G- Une proposition d'embauche peut être rétractée sous certaines conditions

I – Un revirement jurisprudentiel

Jusqu'à présent, la position de la jurisprudence concernant la promesse d'embauche était claire : si les éléments essentiels du contrat étaient définis (notamment le poste et la rémunération), la promesse d'embauche valait embauche (*Soc., 15 décembre 2010, n° 08-42.951, Bull. V, n° 296 ; Soc., 12 juin 2014, pourvoi n° 13-14.258, Bull. 2014, V, n° 138*).

Cela était assez cohérent et s'alignait avec l'article 1589 du Code civil qui dispose que : « La promesse de vente vaut vente, lorsqu'il y a consentement réciproque des deux parties sur la chose et sur le prix ».

Par deux arrêts du 21 septembre 2017 (Soc., n°16-20.104 et 26-20.103), la Chambre sociale de la Cour de cassation a considéré : « *que l'évolution du droit des obligations, résultant de l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016, conduit à apprécier différemment, dans les relations de travail, la portée des offres et promesses de contrat de travail* ».

La Chambre sociale a donc reproché à la Cour d'appel, qui s'était conformée à la jurisprudence établie, de ne pas avoir respecté l'article 1134 du Code civil en ne constatant pas « *que l'acte du 22 mars 2012 offrait au joueur le droit d'opter pour la conclusion du contrat de travail dont les éléments essentiels étaient déterminés et pour la formation duquel ne manquait que son consentement* ».

Il n'est pas certain que l'évolution du droit des obligations soit un élément sérieux de justification puisque le droit des contrats a toujours prévu que la contractualisation nécessitait impérativement l'accord des deux parties et l'article L. 1221-1 du code du travail dispose depuis bien longtemps que : « Le contrat de travail est soumis aux règles du droit commun ».

La motivation de la chambre sociale n'est pas critiquable et applique incontestablement le droit.

Cependant, l'évolution du droit des obligations n'y est pour rien, comme si ce revirement n'était pas assumé par la Cour.

Il est vrai que cette position jurisprudentielle accorde un peu de latitude à l'employeur à laquelle nous n'étions pas habitués.

II – Pourquoi un tel revirement ?

On pourrait considérer qu'il ne s'agit pas réellement d'un revirement puisque que l'élément "consentement" est nouveau dans le raisonnement.

Cependant, il s'agit bien d'un revirement puisque, quelle que soit la situation, la Chambre sociale jugeait invariablement que la "promesse" d'embauche précisant l'emploi proposé et la date d'entrée en fonction valait contrat de travail (Soc., 15 décembre 2010, n° 08-42.951, Bull. V, n° 296 ; Soc., 12 juin 2014, pourvoi n° 13-14.258, Bull. 2014, V, n° 138).

Mais cette position, très protectrice du (futur) salarié, créait en pratique quelques tentatives d'abus : Elle a ainsi dû juger qu'un salarié qui avait accepté neuf jours après le terme de la mission de travail temporaire la proposition d'embauche qui lui avait été faite avant le terme de celle-ci, n'avait pas immédiatement bénéficié d'un contrat de travail à l'expiration de sa mission et pouvait donc prétendre au paiement de l'indemnité de précarité (Soc., 5 octobre 2016, pourvoi n° 15-28.672, publié au Bulletin).

Il fallait que la Cour de cassation fasse évoluer sa jurisprudence pour une application plus strict du Droit.

III – Dans quel cas l'employeur peut-il revenir sur sa proposition d'embauche ?

Il existe maintenant une distinction entre offre de contrat de travail et promesse d'embauche.

Concernant la promesse d'embauche, le droit n'a pas changé : promesse d'embauche vaut embauche.

Concernant l'offre de contrat de travail, celle-ci peut être librement rétractée tant que le potentiel employé n'a pas donné son accord.

La distinction des deux notions est subtile car dans les deux cas, il s'agit d'un acte **par lequel un employeur propose un engagement précisant l'emploi, la rémunération et la date d'entrée en fonction.**

Dans l'offre de contrat de travail (**dont la proposition est rétractable**), la proposition faite par écrit offre au destinataire le droit d'opter pour la conclusion du contrat de travail.

En pratique, pour bénéficier de l'option de rétracter son offre, il suffit à l'employeur de préciser dans la lettre d'embauche qu'il propose le poste si la personne en est d'accord.

Attention toutefois, rétracter une proposition d'emploi n'est pas complètement sans conséquences pour l'employeur : si la rétractation de l'offre fait obstacle à la conclusion du contrat de travail, elle peut néanmoins engager la responsabilité extracontractuelle de son auteur.

Le destinataire évincé de l'offre devra alors démontrer l'existence d'un préjudice spécial lié à ladite rétractation de l'offre.

-

VI – L'accueil et l'intégration

Une fois les entretiens et les tests achevés, il y a une réunion entre les différents acteurs du recrutement afin d'examiner les candidats retenus. On accroît ainsi l'objectivité quant au choix des candidats. La décision finale est collective et prend en compte les engagements de l'entreprise en matière d'égalité et de non-discrimination.

Une négociation va alors s'engager avec le candidat retenu (**elle porte sur la rémunération globale**). A ce stade, le candidat a reçu le compte-rendu de l'appréciation portée sur lui (**diagnostic favorable justifiant la décision, ainsi que les éventuelles réserves retenues**).

La signature du contrat marque l'accord des parties.

A – L'accueil

Une fois le choix du candidat arrêté, il faut, à la date convenue faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

Son efficacité reposera sur :

- La qualité des procédures d'accueil de l'entreprise ;
- Du suivi de l'adaptation.

On peut choisir le tutorat, le tuteur est alors chargé de suivre et conseiller chaque nouvel arrivant pendant cette période. Il vérifie que l'intéressé dispose de toutes les informations lui permettant d'accomplir sa mission et de s'adapter à son milieu de travail. Il est présenté à l'équipe et plus particulièrement aux personnes avec lesquelles il est amené à collaborer.

Certaines entreprises vont mettre en place un « **mentorat** », qui est un accompagnement personnel et confidentiel apporté par un salarié à un jeune récemment embauché. Cette relation se déroule sur une longue période afin d'épauler et de suivre le nouvel entrant dans son évolution personnelle et professionnelle.

B – L'intégration

Elle dure plus longtemps que la période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année.

Le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans un système d'appréciation plus général. Le suivi est plus rapide (**entretiens individuels – 3,6, 1 an**).

Il est possible de promouvoir un suivi collectif, un groupe de personne qui bénéficie de la même procédure peut rencontrer régulièrement les RH pendant cette période.

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai car pendant ce temps, les parties peuvent revenir sur leur décision.

Voir la notion Pre – Boarding

https://www.blog-emploi.com/pre-boarding-securiser-recrutements/?utm_source=quotidienne_rh_regionsjob&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-20190919

La notion d'Onboarding

Par Jérémy Clédat - Le 06 décembre 2016

« L'onboarding ou l'intégration des nouveaux salariés représente aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises.

Rarement formalisé, l'accueil des nouveaux collaborateurs est pourtant une étape essentielle qu'il est important de maîtriser et de réussir.

Aujourd'hui, l'intégration des nouveaux salariés est un sujet primordial pour les entreprises.

Mais il est malheureusement souvent laissé à l'abandon, en particulier pour les sociétés qui sont en très forte croissance.

Elles doivent souvent intégrer plusieurs dizaines de salariés par mois et elles n'ont pas le temps de le faire correctement.

La principale difficulté avec l'**onboarding**, c'est qu'il y a rarement un process écrit.

La culture d'entreprise n'est pas définie et est **rarement documentée**.

On a souvent affaire à une tradition orale qui vieillit mal.

Aujourd'hui, l'onboarding est mal pensé et n'est plus adapté, notamment durant des périodes intenses de recrutement.

L'*onboarding* reste **un sujet clé** pour les ressources humaines.

Il est aussi important que le *sourcing* de candidats et le process de recrutement en amont.

Le premier sujet est souvent le **coût financier** que cela représente.

Tout le monde s'accorde à dire qu'intégrer un nouveau salarié représente 25% de son salaire annuel.

On voit donc l'impact que peut représenter une mauvaise intégration.

Une autre statistique clé donnée par Welcome to the jungle, nous indique que 45% des démissions en entreprise ont lieu la première année.

Et la première raison qu'évoquent les salariés est que leurs premières semaines, leurs premiers mois dans l'entreprise n'étaient pas à la hauteur de leurs attentes et qu'ils se sentaient mal intégrés dans l'entreprise.

Ce sujet est donc primordial et on s'aperçoit que de plus en plus d'entreprises essaient de le traiter beaucoup mieux.

C'est notamment le cas **dans le domaine le web** et dans la Silicon Valley, car les entreprises y vivent une guerre des talents assez intense et se doivent de fidéliser au mieux leurs salariés

On a tous sur nos murs LinkedIn ou Facebook des contacts qui postent des photos pour partager leurs premiers jours dans les entreprises.

Il n'est pas rare de voir passer des photos avec des packs, des t-shirts ou des mugs à l'effigie de l'entreprise.

Il y a même des entreprises qui vont plus loin, comme Etsy par exemple, qui propose 150\$ à ses nouveaux salariés pour décorer leur bureau.

L'idée étant que les gens se sentent bien sur leur lieu de travail et qu'ils aient envie d'y rester. Tout cela peut paraître anecdotique c'est vrai, mais cela montre que **l'onboarding est un sujet clé**.

Il peut résoudre de nombreuses problématiques dans l'entreprise et notamment celle liée au turnover.

Maintenant qu'on s'est dit tout ça, la question est de savoir **comment réussir un onboarding de qualité** pour ses salariés.

Nous pensons que ce qui est important, c'est **d'établir un vrai calendrier** des premiers jours.

A l'arrivée de la personne, il faut **préparer les rencontres** avec les collaborateurs clés de l'entreprise : ses futurs managers, les personnes avec qui il va travailler.

Il faut également essayer de mettre en place une **documentation écrite**. Concrètement : expliquer comment se passe une arrivée chez vous et quelles sont les étapes importantes.

Quelques autres points à ne pas négliger :

- aller dans l'opérationnel ;
- familiariser le nouveau salarié aux outils qu'utilise l'entreprise et vos équipes au jour le jour ;
- définir un process et s'y tenir.

Il faudra enfin **impliquer toute l'équipe**, parce qu'un onboarding réussi c'est aussi un onboarding partagé par tous. Chaque salarié pourra y donner un input qui sera très relié à l'opérationnel, afin que la personne que vous venez de recruter soit directement au cœur du réacteur !

Ce qu'il faut retenir

En conclusion, l'intégration d'un nouveau salarié est le sujet qu'on traite le moins en interne.

Et c'est pourtant le sujet le plus fondamental dans la réussite de notre nouvelle relation avec l'employé. Il est important de construire un process qui correspond à la culture d'entreprise, à vos valeurs et à la réalité de l'opérationnel. Tout cela pour que lorsque la personne arrive, elle se sente tout de suite intégrée et soit bien armée pour réussir ses premiers mois »

Source : Le coin des experts

<https://www.unow.fr/blog/le-coin-des-experts/onboarding-comment-integrer-nouveaux-collaborateurs/>

Pour en savoir plus :

<https://www.youtube.com/watch?v=Zj-QHdCx8ME&feature=youtu.be>

VII – Le recrutement de la personne handicapée depuis la loi du 05/09/18 et la loi PACTE (22/05/19)

Ces derniers mois, un changement de paradigme s'est opéré en matière [d'emploi par les entreprises de travailleurs en situation de handicap](#) ...

Toutes les initiatives partent d'une situation d'impuissance face au taux de chômage de ces personnes, deux fois supérieur à la moyenne nationale à 18 %.

Le 12 juillet 2018, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, et Sophie Cluzel, la secrétaire d'Etat chargée des Personnes handicapées ont signé l'engagement national « **Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022** ».

Ce dispositif prévoit de créer 40.000 emplois supplémentaires dans les entreprises adaptées (EA) d'ici à 2022.

Il a été renforcé par **la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018**, qui définit - pour la première fois - le cadre juridique des entreprises adaptées afin de les rapprocher des organisations de droit commun.

Voulant responsabiliser les entreprises, le gouvernement a donc choisi de favoriser une politique d'emplois directs.

Que change véritablement cette réforme, enrichie par la loi Pacte relative à la croissance et à la transformation des entreprises, promulguée le 23 mai dernier ?

La notion d'emploi direct

Dès 2020, une entreprise de plus de 20 salariés, organisée en plusieurs sites de moins de 20 collaborateurs chacun, sera tenue par l'obligation d'emplois directs de 6 % en faveur de personnes en situation de handicap.

Les organisations à moindres effectifs recourront, quant à elles, au fichier de la déclaration sociale nominative (DSN) pour signaler leur nombre de travailleurs en situation de handicap.

« Sachant que 96 % des entreprises en France emploient moins de 20 salariés, cette obligation devrait permettre un vrai dialogue sur le handicap là où il est nécessaire : au cœur même de l'entreprise ».

Jusqu'à présent, la loi handicap du 11 février 2005 imposait aux seules entreprises de plus de 20 salariés d'employer des travailleurs handicapés à temps plein ou à temps partiel à hauteur de 6 % des effectifs.

Recrutement ou achats auprès d'entreprises adaptées

Pour atteindre ce taux, les entreprises ont deux possibilités :

- Le recrutement ou l'achat de prestations auprès d'entreprises adaptées, d'établissements et services d'aide par le travail et de travailleurs indépendants handicapés.

Si les 6 % ne sont pas atteints, elles sont redevables d'une amende auprès de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).

Dès 2024, le taux de 6 % de salariés handicapés recrutés directement sera un minimum obligatoire.

Les achats responsables deviendront alors une alternative. Et si les organisations ne respectent pas cette contrainte, elles devront s'acquitter d'une amende.

Celle-ci sera désormais recouverte par l'Urssaf et non plus par l'Agefiph.

D'ici cinq ans, les contrôles de cette administration couvriront aussi les politiques handicap des entreprises.

A noter encore : **la loi « avenir professionnel »** prévoit de réviser à la hausse le taux de recrutement des personnes en situation de handicap tous les cinq ans en fonction du marché de l'emploi.

Impact sociétal

« *Tout l'enjeu de cette réforme est d'expliquer aux entreprises que les achats responsables sont valorisés différemment, et que ce qui compte réellement c'est l'impact sociétal de leurs achats et de leurs actions* », considère le directeur général. Dans cet esprit, la loi Pacte - qui consacre par ailleurs la raison d'être des entreprises - compte attribuer un label aux « meilleurs élèves ».

VIII – L'attractivité de l'entreprise

Une entreprise est attractive lorsqu'elle attire spontanément de nouveaux profils et que les effectifs sont fiers de travailler pour elle.

En 2017, l'entreprise la plus attractive de France est Dassault Aviation, selon le magazine Capital.

Les salariés évoquent un turn-over minimum, une hiérarchie ouverte et disponible et la possibilité de se former en interne.

Différents facteurs viennent effectivement booster l'attractivité d'une entreprise : sa marque employeur et sa politique de gestion des ressources humaines (**formation et évolution de carrière...**) mais aussi sa politique financière et de **gestion (intégrité du dirigeant, stratégie de réinvestissement...)**, la qualité de ses produits et services proposés, son image de marque via à vis des consommateurs, ses valeurs prônées.

Tous les services de l'entreprise permettent de renforcer son attractivité, mais il est essentiel de construire une marque employeur forte basée sur le bien-être et l'évolution des salariés.

A - Les critères d'attractivité d'une entreprise

-
Plusieurs études sont réalisées chaque année pour mesurer les critères d'**attractivité** des grandes entreprises françaises.

En 2017, le magazine Capital, en partenariat avec l'institut de sondage Statista, évaluait les 500 employeurs les plus attractifs de France sur la base d'une question posée anonymement à leurs effectifs : « **Sur une échelle de 0 à 10, indiquez quel niveau vous recommanderiez votre employeur à vos amis ou votre famille.** » - Les résultats du sondage ont ainsi classé l'entreprise Dassault Aviation numéro 1 du palmarès, avec une note de 8.29/10.

Les commentaires mentionnaient un turn-over minime pour les salariés, la possibilité d'évoluer professionnellement au sein de l'entreprise et une hiérarchie ouverte et disponible.

Effectivement, on dit qu'une entreprise est **attractive** dès lors que :

- elle donne envie de travailler pour elle ; elle attire spontanément des candidats
- les effectifs sont fiers d'en faire partie

L'**attractivité d'une entreprise** est fortement liée à sa « **marque employeur** », sa culture, mais aussi son image de marque vis-à-vis des consommateurs et même sa santé économique.

B - Les facteurs d'attractivité d'une entreprise

Différents facteurs sont susceptibles de booster l'attractivité d'une entreprise.

Les facteurs externes qui boostent la popularité d'une entreprise

Certains facteurs externes valorisent l'entreprise, alors même qu'elle n'accomplit aucune action ciblée en ce sens :

- le secteur d'activité dans lequel elle évolue. Citons, par exemple, **les startups** des nouvelles technologies, ultra populaire grâce à la médiatisation positive des entreprises de la Silicon Valley (Google, Facebook...)
- le niveau de **carnet de commandes**. L'entreprise française Airbus, par exemple, est 2e dans le classement des employeurs français les plus attractifs du magazine Capital ; les employés ont évoqué un **carnet de commandes** au beau fixe qui laisse présager de multiples avantages financiers pour les effectifs une ambiance de travail motivante.

Les facteurs internes pour booster l'attractivité d'une entreprise

De nombreuses entreprises sont soucieuses de leur image, mais pour être attractives, elles devront mener des actions en interne, dans l'ensemble de leurs services.

Les facteurs d'attractivité d'une entreprise sont par exemple :

- son image de marque et les valeurs prônées auprès des consommateurs et dans les médias, service communication ;
- la qualité des produits et services proposés – service fabrication/production
- sa santé économique – service financier ;
- le mode de gestion de son dirigeant (**intégrité personnelle, gestion collaborative, réinvestissement pour innover et embaucher, stratégie de distribution des bénéfices, liberté face aux actionnaires...**)
- Sa direction ;
- Sa culture d'entreprise et sa marque employeur – service des ressources humaines.

C – La notion de marque employeur

La marque employeur désigne l'image de marque de l'entreprise vis-à-vis de ses employés et salariés potentiels.

Une entreprise peut avoir une bonne image de marque vis-à-vis des consommateurs, mais une image de marque employeur désastreuse qui ne suscitera pas l'envie de venir travailler pour elle ; c'est le cas de nombreuses entreprises de la grande distribution, par exemple, qui subit une image de marque employeurs négative (**licenciements de masse, médiatisation des conditions de travail difficiles...**).

En bref, la marque employeur est en quelque sorte la réputation de l'entreprise quant à sa gestion des **ressources humaines**.

Ainsi, construire une marque employeur est tout aussi important que construire une image de marque consommateurs.

Elle consiste à déployer une culture d'entreprise forte, basée sur le bien-être, la formation et l'évolution des salariés :

- Proposer le télétravail comme alternative pour les effectifs qui souhaitent gérer différemment leur quotidien .
- développer une politique de formation et de recrutement en interne
- proposer des prestations intéressantes et variées au sein d'un comité d'entreprise
- animer des événements en interne
- développer des espaces de travail agréables (**bureaux, salle de pause, machine à café haut de gamme, salle de sport...**)
- travailler la communication interne, rendre la hiérarchie disponible et à l'écoute

Comme vous pouvez le constater, **l'attractivité est un tout pour l'entreprise.**

Une image de marque positive aux yeux des consommateurs et du grand public attire de **nouveaux candidats** et renforce la marque employeur ; une bonne marque employeur renforce l'image de marque.

IX - L'offboarding ou comment dire au revoir à un collaborateur

Il n'y a pas que l'intégration des collaborateurs qu'il faut savoir soigner, leur départ est également un enjeu pour les entreprises.

Le cycle des RH : intégrer les collaborateurs – l'onboarding – puis gérer leur carrière et enfin assurer leur départ – l'offboarding.

Comme pour la période d'entrée, les entreprises en font de plus en plus une expérience pour les collaborateurs car, même en dehors de l'entreprise, ces derniers en restent de fiers représentants ou, au contraire, la dénigrent.

Pour un départ maîtrisé, il y a tout l'aspect matériel à régler au mieux, l'administratif notamment, mais aussi un rapport peut-être plus affectif en recueillant auprès des salariés les motifs de leur départ.

Cela permettra éventuellement de modifier certains processus de fonctionnement internes et dans tous les cas de parler sereinement avec l'employé.

Même si la relation a été difficile, il faut dire merci pour le travail accompli.

Pour lui signifier son importance, et pour le bon exercice de la société, il est également nécessaire de mettre en place une phase de transition entre l'ex-collaborateur et la nouvelle recrue. A défaut, de demander des documents pour une bonne prise de poste.

Réussir l'offboarding d'un collaborateur, c'est également se donner les moyens de l'accueillir, à nouveau, plus tard, après une expérience où il aura encore gagné en compétences. Le phénomène des salariés boomerang, qui partent pour mieux revenir, a l'avantage de permettre des recrutements sécurisés et à moindre frais.

Les cinq étapes clés de l'offboarding

1. **Informé du départ.** C'est un gage de confiance et de transparence auprès des équipes. C'est aussi signifier, si c'est le cas, qu'un poste est ouvert en interne.
2. **Gérer la continuité du poste.** Pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe, il faut assurer une transmission des savoirs entre l'ex et la nouvelle recrue. A défaut, de préparer un manuel reprenant tout ce qu'il faut connaître sur la mission.
3. **Solde de tout compte !** Lors d'un départ, il y a de nombreux points administratifs à vérifier, ne le faites pas par-dessus la jambe, le collaborateur doit partir serein.
4. **Recueillir les impressions de l'offboardé.** C'est le moment d'écouter ce que le collaborateur a à vous dire. Laissez-le exprimer son ressenti, ce qu'il aurait aimé voir changer.
5. **Récupérer les affaires et supprimer les accès.** Clôturer les comptes interne, récupérer le badge et le matériel informatique éventuellement mis à disposition sont indispensables pour assurer la sécurité de l'entreprise.

Pour aller plus loin

Source :

https://www.exclusiverh.com/articles/site-emploi-generaliste/les-5-habitudes-des-recruteurs-performants.htm?utm_source=quotidienne_rh_regionsjob&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter20191023

En pleine guerre des talents, la fonction de recruteur est stratégique. À la fois sourceur de CV, psychologue et expert des ressources humaines, ce spécialiste du recrutement doit savoir adopter la bonne attitude pour dénicher la perle rare.

Quels sont les réflexes indispensables à intégrer au quotidien pour devenir un recruteur performant ? Tour d'horizon des bonnes pratiques.

- **Réaliser des briefs de poste poussés**

Déterminer les besoins, comprendre le contexte et les enjeux du poste, les différentes possibilités d'évolution, évaluer les attentes de l'entreprise au niveau des compétences techniques, mais aussi du savoir-être et des valeurs sont autant de points clés à ne pas négliger dans la rédaction du brief.

Dans cette optique, le recruteur doit se rapprocher du responsable des ressources humaines, du N+1 et idéalement rencontrer les équipes en place.

L'objectif ? Avoir toutes les clés en main pour orienter au mieux les recherches et établir un portrait-robot du candidat idéal. « *C'est un gain de temps à la fois pour le recruteur car on lui présentera des profils pertinents, mais aussi pour le candidat car on sera capable de décrire en entretien l'environnement précis du poste pour lequel on le contacte* », explique Laurie Lagrange, co-fondatrice du cabinet de conseil en recrutement Talent In Sight.

- **Apprendre à être curieux**

« *Un recruteur efficace doit faire preuve de curiosité* », souligne Laurie Lagrange. Il n'attend pas qu'on lui donne les informations, il va les chercher. Grâce à Internet et aux forums spécialisés, le

recruteur a accès à une mine d'informations qu'il se doit d'exploiter : sur le poste, l'entreprise, la concurrence, le marché, le secteur d'activité, les nouvelles techniques de sourcing, les nouvelles tendances du recrutement...

En faisant preuve de curiosité, il accepte de se remettre en question et de faire évoluer ses pratiques quotidiennes. « *Cette acquisition de connaissances va lui permettre de définir des mots-clés efficaces et ainsi d'optimiser son sourcing en adaptant au mieux ses recherches* », ajoute-t-elle.

- **Soigner les préqualifications téléphoniques**

Au cours de cette étape, il est important de faire parler le candidat sur ses critères de recherche avant même de lui expliquer le poste afin de ne pas lui permettre d'adapter son discours. Les préqualifications téléphoniques permettent de réaliser un premier filtre. Elles doivent donc être assez poussées et ne pas durer moins d'une demi-heure. L'objectif ? Faire le point sur le potentiel du candidat et ses différentes expériences dans le cadre de son parcours professionnel. En retour, le recruteur doit présenter de manière très transparente le poste proposé. « *La bienveillance et la transparence sur les avantages et les inconvénients du poste vont permettre d'instaurer une relation de confiance avec le candidat* », déclare Laurie Lagrange.

- **Préparer avec minutie les entretiens**

L'entretien d'embauche est bien entendu une étape cruciale dans le recrutement. Une préparation s'impose par respect envers le candidat qui prend de son temps pour venir en entretien, mais pas seulement. L'étude du CV en amont permet d'avoir un premier aperçu de son parcours, avec ses cohérences et ses incohérences. « *Une bonne préparation de l'entretien permet également d'évaluer sur la même base tous les candidats et ainsi d'écarter tous les biais cognitifs qu'un recruteur peut avoir* », ajoute-t-elle. Autre atout non négligeable : proposer un entretien structuré rassure le candidat car cela lui donne un cadre.

- **Savoir écouter**

« *Un recruteur doit aussi savoir se taire pour accueillir la parole du candidat, tout en lui prêtant une écoute active* », indique Laurie Lagrange. Le rôle du recruteur n'est pas de livrer un monologue pour vendre coûte que coûte un poste. Il doit écouter le candidat pour savoir ce qu'il recherche et dans quel type d'entreprises il se projette. « *Plus un recruteur prend la parole, moins le candidat a le temps de s'exprimer et moins le recruteur recueille de données pour évaluer la pertinence de sa candidature* », conclut-elle.

Par Stéphanie Marpinard

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. »

Le droit du travail est-il mensonger (Professeur JE-RAY) ?

Quand on parle du droit du travail, il faut rappeler qu'il ne s'applique qu'aux salariés et qu'il exclut, les indépendants, « **les free-lance** » soit environ **15% de la population active en France (1.000.000 d'auto entrepreneurs dont 670.000 actifs en 2017)**.

Sont également exclus les travailleurs du SP (**fonctionnaires**).

Le critère actuel du contrat de travail : La « subordination juridique permanente :

- Existe-t-il un contrat de travail, ou s'agit-il d'un autre type de contrat (**civil, commercial**) ne permettant pas de bénéficier de la protection du droit du travail ?

La réponse à cette question est désormais devenue cruciale avec le développement du numérique et **l'arrêt du 28/11/18 (Take eat easy)**.

Désormais, en cas de contestation, il faudra vérifier :

- Que la personne ne bénéficie pas de la présomption de salariat édictée par le Code du travail ;
- S'il est juridiquement subordonné en application de la méthode du faisceau d'indices ;
- Exerce-t-il son activité au sein d'un service organisé ?

Maître de leur protection sociale, la Cour de cassation en sa chambre criminelle a cependant pu décider avec l'arrêt **Guégan du 29/10/85** que « **la seule volonté des parties est impuissante à soustraire le travailleur au statut social qui découle nécessairement de l'accomplissement de son activité de travail** »

S'agissant d'un OP de protection, la volonté du salarié n'est pas déterminante comme le rappellera l'arrêt de l'AP **(04/03/03)**.

Le risque de travail dissimulé apparaît aujourd'hui clairement (Cass.Crim.10/01/17).

Les sanctions cumulatives en cas de requalification judiciaire

- Indemnité pour travail dissimulé (**6 mois de salaire -L.8223-1 du code du travail**) ;
- Rappel de salaires sur trois ans (**base du SMIC ou des minima conventionnels**) ;
- Rappel des HS, des primes avec application rétroactive (**conventions**) ;
- Indemnité de CP + préavis + licenciement ;
- Indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (**barème 2017**) ;
- **L.8221-6 du code du travail (cotisations sociales dues à l'URSAFF)** ;
- Devant le TC (**L.8224-1 du code du travail – amende**).

L'arrêt **CJUE « Uber » du 20/12/17** semble sonner le glas du modèle économique des plateformes.

La loi du **08/08/16** avait ouvert la porte à des rapports de force collectifs avec deux dispositions prévues par le Code du travail :

- **L.7342-5 et 6 (responsabilité sociale et droit à l'action collective).**

La loi **Mobilité** tente de créer un système vertueux afin d'éviter les requalifications (**elle ne vise ainsi que l'activité de conduite d'une voiture de transport avec chauffeur ou de livraison de marchandises au moyen d'un véhicule à deux ou 3 roues**) :

- Les plateformes devront communiquer aux travailleurs la distance couverte par la prestation de livraison et indiquer le prix minimal garanti, déduction faite du montant de la commission. Ils pourront refuser une course sans être inquiétés ;
- Il est également prévu la possibilité d'intégrer une charte d'activité entre les plateformes et leurs intervenants. Elle devra être transmise à la DIRECTE qui se prononcera sur la conformité du contenu de la Charte. Avant cette demande d'homologation, la plateforme devra par tous

moyens consulter les indépendants qui interviennent pour elles. La DIRRECTE notifiera dans un délai de 4 mois sa décision d'homologation ou de refus. En cas d'homologation, elle sera annexée aux CGU qui lient les plateformes aux travailleurs.

La difficile négociation collective des coursiers de plateformes

Le défi est déjà présent quant à la diversité des travailleurs concernés (**Temps horaire**), le fait qu'il soit possible de quitter ou de rejoindre une plateforme à tout moment.

A supposer qu'un accord soit signé, il sera opposable à tous les salariés (**dérogation à l'effet relatif des contrats au regard des tiers**).

Après la loi LOM, il y aurait trois classes de travailleurs :

- Les travailleurs salariés classiques ;
- Les travailleurs des plateformes qui disposeront d'une charte très protectrice ;
- Les travailleurs des plateformes sans charte.

Vers la convergence des statuts

Constatant les allers-retours incessants de travailleurs de plus en plus nombreux entre le salariat et l'indépendance mais aussi la banalisation du cumul d'activités, **les lois 2017-2019** ont voulu faire émerger une convergence des protections – aller vers un statut de l'actif.

On a ainsi été engagées les réformes du congé-maternité ou de l'assurance chômage (**décret du 26/07/19**).

Depuis le décret du 29/05/19 relatif « à l'amélioration de la protection sociale des indépendants, chaque maman bénéficie des 16 semaines de congé maternité, comme une salariée ».

Les TIC cassent les codes mais vont-elles créer le Code des travailleurs ?

La première révolution numérique se limitait à la simple imitation de la pensée logique.

Avec son intelligence cognitive, la seconde est capable d'interpréter des données, comme le ferait un collaborateur.

L'IA nous rend plus intelligent et permet de nous recentrer sur notre humanité (**la créativité, les interactions personnelles**). On développe ainsi progressivement une « **intelligence des situations** ».

Pour autant, l'IA est susceptible de faire perdre environ 10 % des emplois mais 50 % verront leur contenu transformé. On est ainsi moins dans la fin du travail que dans une mutation massive, profonde et rapide du contenu des emplois.

Les coûts de production étant redevenus compétitifs (**augmentation des salaires chinois**) et robotisation, un mouvement de relocalisation est susceptible de s'amorcer.

Néanmoins, ce dont témoigne la loi du **05/09/18** avec la notion défendue de co-construction de son employabilité, c'est que l'illettré du futur ne sera pas celui qui ne sait pas lire mais celui qui ne saura pas apprendre, désapprendre et réapprendre.

C'est donc tout notre appareil productif qui se métamorphose :

La loi du 22/05/19 – Marier l'économique et le social pour dépasser la société du code civil et penser l'entreprise du XXI^e siècle.

Le véritable « **capital social** » d'une entreprise est constitué de la somme des cerveaux de ses collaborateurs, les seuls détenteurs des K ne doivent plus être les seuls maîtres à bord.

Si l'entreprise appartient à l'ensemble des parties prenantes, il n'y a plus de risque de la recherche du profit que pour l'une d'elle.

Ainsi, le nouveau CE nous rapproche du droit allemand, le nouveau CE peut au minimum avoir un droit de véto sur la formation

La loi du 22/05/19 favorise l'actionnariat salarié et renforce leur présence dans les organes dirigeants des sociétés.

-

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**).

Notez Bien :

La logique de qualifications, centrée sur le poste de travail, favorise la profession des salariés en fonction de leur ancienneté.

La logique de compétences est la capacité d'un individu à mobiliser et mettre en œuvre des savoirs, des savoir-faire et des savoirs – être.

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 GEGR**).

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**).

Notez Bien :

La logique de compétences est la capacité d'un individu à mobiliser et mettre en œuvre des savoirs, des savoir-faire et des savoirs – être.

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 dérogeant 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.

Le cœur de la réforme de 2017 – 2018 a créé trois blocs :

- **Bloc 1 : Le nouvel ordre public conventionnel ou professionnel car lié à un secteur économique (L.2253-1 du code du travail) :**

La branche garde la main sur 13 thèmes et définit les conditions d'emploi et de travail des salariés.

Les stipulations de la convention de branche prévalent sur la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date de son entrée en vigueur **sauf lorsque la convention d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes.**

La loi de ratification du 29/03/18 a ajouté que cette équivalence des garanties devait s'apprécier par ensemble de garanties se rapportant à la même matière.

- **Bloc 2 : La branche peut décider de garder la main si (L.2253-2 du code du travail) :**

Si elle le dit expressément et que la convention d'entreprise a été conclue postérieurement, sauf si cette dernière présente des garanties équivalentes.

- **Bloc 3 : Primauté de l'accord d'entreprise et supplétivité de l'accord d'entreprise sur la convention de branche (L.2253-3 du code du travail)**

Peu importe que les stipulations visées par la convention d'entreprise soient conclues antérieurement ou postérieurement. **En l'absence d'accord d'entreprise, l'accord de branche s'applique.**

Désormais, pour le salarié, c'est l'accord d'entreprise qui fait la loi quelle que soit la date d'entrée en vigueur de la convention de branche

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 4 ans si l'entreprise contient des syndicats représentatifs ;**
- **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 dès lors que son objectif est 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.

-

CH. 5 – L'évaluation des compétences et du potentiel d'un individu

Si les compétences permettent de gérer l'activité de travail, leur évaluation n'en reste pas moins complexe et risque parfois de se confondre avec une évaluation subjective des individus.

La question se pose donc de savoir comment objectiver l'évaluation des compétences.

La mise en œuvre de protocoles d'entretien, de bilans constitue une réponse adaptée tant pour l'organisation que pour les individus désireux d'exprimer leur potentiel et d'orienter leur projet de carrière.

On distingue ainsi plusieurs types d'évaluation qui portent sur les résultats du travail, sur les compétences ou encore sur le potentiel de l'individu.

Les modalités et les temporalités varient.

L'évaluation des résultats n'est pas obligatoire mais elle se manifeste par un suivi plus ou moins régulier, ainsi que par des entretiens périodiques.

L'évaluation des compétences et du potentiel des salariés est quant à lui obligatoire tous les deux ans. Elle est formalisée par l'entretien professionnel.

Enfin, cette initiative peut aussi être le fait des salariés qui peuvent opter à l'aide de leur CPF pour un bilan de compétences.

I - Les RH accompagnent les situations individuelles

Le contrat psychologique entre le salarié et l'employeur a changé de nature. Les aspirations individuelles sont plus fortes que ce soit en termes de reconnaissance, dévolution ou d'employabilité.

L'engagement du salarié est souvent lié à la perception des bénéfices qu'il peut en retirer. Le droit du travail a lui-même pris en compte cette adaptation, ce qui fait dire au Professeur RAY, que l'on est passé du « *salarié citoyen* » au « *citoyen salarié* ».

Désormais, il faut plus prendre seulement en compte le salarié, c'est-à-dire les travailleurs dans un état de subordination mais l'individu doté de l'ensemble de ses droits fondamentaux y compris sur la sphère de travail.

C'est pourquoi, la mobilisation du management et notamment, du management de proximité est essentielle dans l'accompagnement des salariés afin de les amener à se sentir suffisamment en confiance pour s'investir pleinement dans leur travail.

Plusieurs outils sont à la disposition des RH :

1) L'entretien managérial

C'est une situation de face à face entre un manager et son salarié, ce afin de traiter d'une situation particulière, ou encore de résoudre une difficulté.

Elle peut être à l'initiative de n'importe quelle des parties. Le plus souvent, il est individuel mais il peut aussi être collectif.

Il nécessite de nombreuses compétences :

- Le sens de l'écoute (**ce que l'autre a à dire**) ;
- Le courage managérial (**savoir oser dire**) ;
- La capacité à garder la bonne distance

Il doit respecter un déroulé quel que soit son objet (fixation d'objectifs, négociation salariale, recadrage.) :

- Annonce en début d'entretien de son objet ;

- Ouverture de l'entretien ;
- Recueil des explications ;
- Convertir un plan d'actions ;
- Conclusion.

Le manager devra conserver toute trace de ce qui lui est dit, il lui incombe la « **traçabilité sociale de ses actes managériaux** ».

L'intérêt de cet entretien est de :

- Clarifier les attendus du manager ;
- Permettre une co-construction de la performance ;
- Montrer de la considération au collaborateur ;
- Désamorcer une situation de tension.

2) L'évaluation individuelle

Elle consiste à apprécier les compétences, les performances et les potentiels d'un collaborateur. Elle vise également à définir les objectifs d'activités, de performance et de progrès.

Elle se déroule entre le manager et son collaborateur et a plusieurs objectifs :

- **Pour l'entreprise**, disposer d'une cartographie des compétences dont elle dispose et alimenter des politiques RH en matière de rémunération, formation, mobilité ou promotion ;
- **Pour le manager**, cela permet de disposer d'un bilan de l'activité et de la performance et fixer des objectifs pour l'exercice à venir avec un plan de développement individuel ;
- **Pour le salarié**, il s'agit de faire connaître ses compétences et ses performances et faire le point sur sa contribution, ses objectifs et ses moyens. Il peut exprimer ses souhaits, ses objectifs et ses attentes en termes de développement de carrières ou de rémunération.

Le déroulé de l'entretien doit être défini en 5 grandes étapes

- Rappel et partage des missions exercées (**il sera utilisé la fiche de poste**) ;
- Evaluation des compétences (**on se réfère au répertoire des compétences**) ;
- Evaluation des performances (**on reprend pour chaque objectif fixé antérieurement, le % de réalisation**) ;
- Evaluation du potentiel (**identifier les évolutions possibles**) ;

- Détermination des objectifs pour les périodes à venir (**On précise pour chaque objectif fixé les indicateurs de résultat, les moyens associés et les échéances**) ;
- Elaboration du plan de développement.

Il est souvent annualisé, ce qui n'est pas une obligation légale. Néanmoins, il est fondamental pour l'employeur qui :

- Devra justifier de ses efforts au titre de son obligation générale d'adaptation au poste de travail ;
- Devra justifier d'une éventuelle différence de rémunération ;
- Devra justifier que tous les efforts d'adaptation et de formation ont été réalisés dans le cadre d'un licenciement économique ;
- Devra prendre en compte parmi les critères d'un licenciement économique les qualités professionnelles.

L'idée de cette pratique est de sécuriser les RH, d'alimenter leur base de données et de servir de matériau d'élaboration d'une politique cohérente.

3) L'entretien d'évolution professionnel

Depuis la loi du 05/03/14 modifiée par la loi du 05/09/18 ont été institués deux entretiens périodiques avec l'employeur (L.6315-1 du code du travail).

Quel que soit son effectif, l'employeur a l'obligation de recevoir ses salariés tous les deux ans en entretien professionnel.

Il en est informé lors de son embauche et à pour objet de discussion : **les perspectives d'évolution professionnelle du salarié notamment en termes de qualification et d'emploi.**

Il doit être systématiquement proposé dans certains cas :

- **Retour de congé maternité ; de congé parental d'éducation, de congé sabbatique, d'un arrêt de travail pour longue maladie, d'un mandat syndical.**

Il vise à rendre le salarié acteur de son parcours professionnel et se déroule en trois étapes :

- Un bilan du parcours professionnel ;
- Une identification des besoins de l'entreprise et des aspirations du salarié ;
- Une définition des perspectives d'évolutions professionnelles du salarié.

Il ne vise cependant pas à évaluer le travail fourni. Il doit être assimilé à du temps de travail effectif, avoir lieu sur le site de travail.

L'objet de cet entretien qui donne lieu à un document qui sera remis au salarié est d'évoquer son activité future, afin d'envisager un changement de statut, une reconversion professionnelle en mobilisant les outils à sa disposition, par exemple, le CPF.

Au bout de 6 ans

Il est prévu par la loi, que le salarié puisse bénéficier d'un état des lieux afin de vérifier que :

- Il a suivi au moins une action de formation ;
- Acquis des éléments de certification par la formation ou par le recours à la VAE ;
- Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

En conséquence, si le salarié n'a pas bénéficié de l'entretien professionnel, ou n'a pas bénéficié de deux de ces trois mesures, son CPF fait l'objet d'un abondement par l'entreprise de 100 heures pour un salarié à temps plein et 130 heures pour un salarié à temps partiel.

Depuis le 01/01/19, il est possible d'aménager ces entretiens d'évolution professionnelle par voie d'accord collectif, ils peuvent prévoir la périodicité des entretiens et des modalités d'appréciation du parcours professionnel.

4) Le bilan de carrière

C'est un bilan individuel qui permet au salarié de gérer l'évolution de sa carrière et à l'entreprise de décider de l'évolution de son collaborateur. Il s'adresse à des salariés ayant atteint la tranche d'âge **(40-50 ans)**.

C'est un droit pour tous les salariés de plus de 45 ans qui doit se renouveler ensuite tous les 5 ans. C'est le moment de définir les projets professionnels pour la deuxième partie de carrière du salarié en prenant en compte les contraintes liées à l'âge. Il est alors possible d'envisager une VAE.

A- L'évolution professionnelle à l'initiative du salarié

La formation professionnelle tout au long de la vie est présentée par le législateur comme une obligation nationale **(L.6111-1 du code du travail)**.

Si elle trouve sa place naturelle dans la formation initiale, la formation professionnelle tout au long de la vie du travailleur a surtout sa place dès son entrée dans la vie active.

Les salariés du secteur privé, ainsi que les demandeurs d'emploi, peuvent bénéficier d'un bilan de compétences afin d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles.

Afin que le salarié puisse se retrouver dans les méandres du choix des formations, il a été créé depuis **la loi du 17/01/02 (L.335-6 du code de l'éducation)** un RNCP (**répertoire national des certifications professionnelles**).

On y retrouve ;

- **Un référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés ;
- **Un référentiel de compétences qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent ;**
- **Un référentiel d'évaluation**, qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis.

B- Les moyens et actions concourant au développement des compétences professionnelles

On recense 4 catégories d'actions :

- **Les bilans de compétence ;**
- **Les actions de formation** (action qui peut être réalisée à distance et qui est certifiante) ;
- **Les actions permettant de valider des acquis de l'expérience** (acquérir un diplôme enregistré au RNCP) ;
- **Les actions de formation par apprentissage** (formation en alternance des apprentis).

Le Bilan de compétences

Il a pour objet de permettre aux travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant, un projet de formation.

D'une durée qui ne peut excéder 24h00, il doit être réalisé avec le consentement du travailleur, le refus de s'y prêter ne peut être analysé comme étant une faute.

Les informations demandées lors du bilan doivent présenter un lien direct et nécessaire avec son objet, le bénéficiaire doit y répondre de bonne foi et il en reçoit une synthèse. Il ne peut être transmis à des tiers qu'avec l'accord du bénéficiaire. L'évaluateur est soumis au secret professionnel.

Le Conseil en évolution professionnelle

Issu de l'ANI du 11/01/13, ce Conseil a fait son entrée dans le Code du travail par la loi du **05/03/14**.

Il vise à accompagner les projets d'évolution professionnelle « en lien avec les besoins économiques et sociaux existants et prévisibles dans les territoires ».

L'opérateur concerné doit faciliter selon les dispositions de **l'article L.6111-6 du code du travail** le recours au **CPF** tandis que **l'article L.5151-1 du code du travail** consacre au bénéficiaire du titulaire du **CPA**, un droit d'accompagnement global et personnalisé destiné à exercer ses droits pour la mise en œuvre de son projet professionnel.

C - Les obligations de l'employeur en matière de formation professionnelle

La formation professionnelle répond à la nécessité et à l'obligation d'adapter les compétences des individus aux nouvelles organisations du travail, aux évolutions économiques et technologiques.

L'employeur a en effet 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 **(1)**.

- Obligation de maintien de la capacité des salariés à occuper un emploi

En application de **l'article L 6321-1 du code du travail**, **l'employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail.**

Il doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard, notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Cette obligation incombant à l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi implique d'assurer au salarié une formation professionnelle continue.

Il s'agit là d'une obligation légale qui engage la responsabilité de l'employeur s'il ne la respecte pas **(2)**.

Adapter, c'est d'abord former **(3 ; 4)**.

L'employeur est considéré avoir satisfait à cette obligation lorsque le salarié refuse toute proposition de formation **(5)**.

L'employeur a également rempli son obligation lorsqu'il a mis en œuvre pendant plusieurs années des formations au bénéfice des salariés **(6)**.

Les sanctions en cas de manquement de l'employeur à son obligation d'adaptation des salariés à leur poste de travail

Si l'absence de formation cause un préjudice au salarié, il peut demander des dommages-intérêts avant même toute procédure de licenciement à son encontre.

Le salarié n'a pas à justifier de demandes de formation auprès de son employeur pour que soit caractérisé un manquement de celui-ci **(7)**, ni de mise en demeure de son employeur de lui délivrer une formation **(8)**.

Mais le salarié doit tout de même rapporter la preuve d'un préjudice.

Exemples de jurisprudence de condamnation de l'employeur :

- condamnation à des dommages-intérêts pour violation de l'obligation de formation lorsque, en 16 ans, dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, aucune formation n'a été proposée au salarié lui permettant de maintenir sa capacité à occuper son emploi ne lui a été proposée **(4)** ;
- condamnation à des dommages et intérêts d'un employeur qui n'envoie pas un salarié en formation pendant 7 ans pour manquement à son obligation de formation **(9)** ;
- de même pour le salarié qui, pendant sa présence dans l'entreprise de près de 26 ans, n'a bénéficié que d'une seule formation professionnelle **(10)**.

Cette obligation de formation aux fins d'adaptation et de maintien en poste relève de l'initiative de l'employeur.

Il importe peu que le salarié n'effectue aucune demande de formation. C'est à l'employeur de proposer des formations à ses salariés sans attendre que ces derniers en fassent la demande **(11)**.

L'ensemble de ces principes a été rappelé dans un arrêt du 21 avril 2017 (1).

L'arrêt de principe en la matière est issu de la Cour de cassation, Soc.,25/02/92.

Sources :

- (1) *Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 21 avril 2017 : RG n°15-28640*
- (2) *Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 23 octobre 2007 : RG n°06-40950*
- (3) *Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 11 avril 2012 : RG n°11-12847*
- (4) *Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 5 juin 2013 : RG n°11-21255*
- (5) *Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 13 février 2008 : RG n°06-43844*
- (6) *Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 3 novembre 2011 : RG n°10-21794*
- (7) *Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 18 juin 2014 : RG n°13-14916*

8) Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 5 octobre 2011 : RG n°08-42909

9) Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 7 mai 2014 : RG n°13-14749

(10) Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 24 juin 2015 : RG n°13-28784

(11) Cour de Cassation, chambre sociale, arrêt du 12 octobre 2016 : RG n°15-19811

D – L'élaboration du plan de développement des compétences

Cette élaboration n'est pas obligatoire mais c'est un outil adéquat pour aider l'employeur à mettre en œuvre ses obligations de formation.

Il est défini comme l'ensemble des actions de formation que l'employeur entend mettre en œuvre au profit de son personnel pour une durée donnée. Il doit être soumis avant d'être formalisé à la consultation du CSE.

Pour déterminer ses besoins, l'employeur peut faire appel à un cabinet de Conseil ou d'audit ou prendre en compte les aspirations du salarié après qu'il ait effectué un bilan de compétences ou après ses entretiens d'évaluation.

- Contenu du plan

Actions de formation permettant l'adaptation des salariés au poste de travail ;

Actions de formation visant à maintenir l'employabilité des salariés ;

Actions de formation concourant au développement des compétences.

- Bénéficiaires du plan

Aucun salarié ne peut être écarté de l'application du plan de développement. Néanmoins, dès qu'il a rempli ses obligations légales, l'employeur reste en droit de choisir le salarié qu'il désire envoyer en stage, sauf à se fonder sur un critère discriminatoire (**Cass.Soc., 18/02/14**).

Sauf, s'il s'agit d'une formation en dehors du temps de travail, il faut un motif valable au salarié pour refuser de suivre une formation (**risque de licenciement, Cass.Soc., 03/06/90**).

L'employeur choisit librement les locaux et les formateurs, y compris en interne, si certains salariés disposent de cette compétence.

Les dépenses relatives aux actions suivies par ce plan sont prises en charge par l'employeur.

A la suite de cette formation, **le salarié retrouve son poste et l'employeur n'a pas l'obligation de lui confier des fonctions nouvelles sauf s'il a pris des engagements en ce sens.**

Il peut cependant tenir compte des résultats de la formation pour prendre en compte les capacités professionnelles du salarié y compris justifier un licenciement pour insuffisance professionnel sous réserve que la formation ait été adaptée et ait duré un temps suffisant (CA, Versailles, 18/09/85).

- **Régime applicable aux heures de formation**

Si la formation se déroule pendant le temps de travail, elle constitue du temps de travail effectif. Le salarié doit être payé intégralement et demeure sous la subordination juridique de son employeur (**L.6321-2 du code du travail**).

Si la formation ne se déroule pas pendant le temps de travail, les salariés touchent une allocation de formation qui est versée par l'employeur et qui représente un % du salaire.

- **Les dispositifs spécifiques**

La loi a prévu pour certains salariés (**non qualifiés**) de plus de 45 ans, ou de moins de 26 ans des dispositifs spécifiques :

- Période de professionnalisation (*actions de formation pratique dans l'entreprise*) et contrat de professionnalisation (**contrat de travail alternant formation et activité professionnelle**).

E – Prise en compte du mandat syndical dans l'appréciation des compétences par l'employeur

Haut du formulaire

La Cour de cassation a validé un accord collectif permettant à l'employeur, dans le cadre d'un dispositif facultatif, d'évaluer, sur la base d'un référentiel, les compétences mises en œuvre par un représentant du personnel dans l'exercice de son mandat et ce afin de les intégrer dans son évolution de carrière.

Un accord de groupe permettant à l'employeur d'apprécier les compétences des représentants du personnel

Un accord collectif de groupe relatif au parcours professionnel des représentants du personnel a été conclu en 2016 entre l'entreprise et plusieurs syndicats.

Cet accord prévoit, dans un article intitulé « **Entretien d'appréciation des compétences et d'évaluation professionnelle** », la mise en place d'un **entretien** ayant pour **objet** « **d'identifier et d'apprécier les compétences pouvant être mobilisées par le représentant du personnel dans l'exercice de son mandat, et d'intégrer cette analyse dans le cadre de sa gestion de carrière et son parcours professionnel** ».

Pour la **mise en œuvre** du dispositif, une méthodologie, des modèles et des supports d'entretien ont été mis à la disposition des entreprises du groupe par la direction des ressources humaines du groupe.

Des organisations syndicales non signataires de l'accord ont déposé un **recours**. Déboutées en première instance puis en appel, elles ont saisi la Cour de cassation d'un pourvoi, et développé les **arguments** suivants :

- les stipulations conventionnelles en cause permettent à l'employeur de **prendre en considération l'évaluation** qu'il fait de la façon dont le représentant du personnel concerné exerce ses mandats pour arrêter ses décisions en matière de formation, d'avancement et de rémunération ;

- le dispositif mis en place conduit l'employeur à évaluer la qualité de l'activité syndicale ou élective des représentants du personnel, et leurs besoins en formation dans ce cadre.

Selon les syndicats, le dispositif, tel que mis en place par l'accord de groupe, viole à la fois l'article L 2141-5 du Code du travail et le principe de liberté syndicale.

La Cour de cassation a écarté la discrimination en s'attachant au caractère concerté du dispositif

Cass. soc. 9-10-2019 n° 18-13.529 FS-PBRI

II - La gestion des parcours professionnels et plan de transition professionnelle

Elle est fixée par les résultats de l'évaluation professionnelle.

L'initiative de la formation reste partagée entre l'organisation et le bénéficiaire. La formation assurée a en effet pour objet d'assurer l'employabilité du salarié en vue de sécuriser son parcours professionnel.

Cette double exigence peut se traduire par le cofinancement (**entreprise et individu**) d'actions fondées sur le recours aux dispositifs individuels de financement de la formation, notamment, le CPF.

A – Le compte personnel de formation / transition professionnelle (01/01/19) en remplacement du CIF

La loi du 05/09/18 a réformé en profondeur les congés formation.

Pour le choix de sa formation, le salarié bénéficie d'un « **positionnement préalable** » au suivi de l'action de formation afin d'identifier ses acquis professionnels permettant d'adapter la durée du parcours de formation proposé (**L.6323-14-1 du code du travail**).

Si tous les salariés peuvent bénéficier d'un congé, **il faut qu'ils puissent justifier d'au moins 24 mois d'ancienneté consécutifs ou non en tant que salarié dont 12 mois dans leur entreprise.**

Le choix du salarié doit se porter sur une action de formation certifiante, destinée à lui permettre de changer de métier ou de profession.

Il peut se faire aider par un conseil en évolution professionnelle pour développer son projet. Ce dernier sera présenté devant une commission paritaire interprofessionnelle, à qui il reviendra d'apprécier la pertinence de ses choix.

La durée du projet de transition professionnelle correspond à la durée de la formation, elle est assimilée à une période de travail quant à la détermination des droits du salarié en matière de CP qu'à l'égard des droits qu'il détient au titre de son ancienneté.

Il a le droit à une rémunération minimale versée par l'employeur.

Cette dernière ainsi que les frais afférents à la formation sont pris en charge par la commission paritaire interprofessionnelle régionale.

B – Les comptes du salarié mis au service de la formation

Le CPA

Issu de la loi du 08/08/16, le compte personnel d'activité est ouvert pour chaque personne qui débute sa vie professionnelle.

Il a pour objectifs, « *par l'utilisation des droits qui y sont inscrits* », **de renforcer l'autonomie et la liberté d'action de son titulaire et de sécuriser son parcours professionnel en supprimant les obstacles à la mobilité** ».

Il permet la reconnaissance de la pénibilité du travail au moyen du compte professionnel de prévention (C2P) sous la forme d'un abondement du CPF.

Le but du CPA est de donner à chaque travailleur subordonné (01/01/17) ou indépendant (01/01/18) les moyens de s'adapter à une nouvelle étape de son parcours professionnel, de telle manière à assurer sa sécurisation.

Au fil de sa carrière, chaque personne cumulera des droits et pourra décider de leur utilisation :

- Pour suivre une formation ;
- Pour être accompagné dans une démarche de création d'entreprise ;
- Pour financer un bilan de compétences ;
- Pour passer à temps partiel ou partir à la retraite de manière anticipée pour ceux qui ont occupé des emplois pénibles ;
- Aider à la mobilité européenne ou internationale.

Avec le compte d'engagement citoyen, le CPA permettra de soutenir l'engagement citoyen en recensant les activités bénévoles ou volontaires.

Les personnes qui auront effectué un service civique, les bénévoles d'associations pourront bénéficier de points supplémentaires.

L'intérêt de ce compte réside dans sa portabilité, il suit le salarié quel que soit son employeur ou son statut. Il est tenu par la CDEC

Le CPF

Issu de la loi du 05/03/14 et rénové par la loi du 05/09/18, il est géré par la CDEC.

Il est ouvert pour toute personne âgée de plus de 16 ans qui occupe un emploi, qui est en recherche ou qui a fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite.

Il est fermé au décès de la personne.

Il est désormais comptabilisé en euros. Il ne peut être mobilisé qu'avec l'accord de la personne quelque soit son statut afin qu'à son initiative, elle suive une formation.

Auparavant, le compte personnel de formation était crédité de 24 heures de formation par année de travail pour un salarié à temps plein, dans la limite d'un plafond total de 150 heures.

Avec la réforme, le CPF est crédité en euros et non plus en heures : **500 euros par an pour un salarié à temps plein, avec un plafond de 5 000 euros.**

Les heures de formation déjà acquises par les actifs seront converties en euros, selon un **taux de 15 euros de l'heure.**

Ainsi, au 1er janvier 2019, le salarié qui n'a jamais utilisé son DIF (**120 heures**) ni son CPF (**72 heures accumulées depuis 2015**) dispose sur son compte d'un crédit de formation d'une valeur de **2 880 euros.**

A cette somme viendront s'ajouter, au cours du 1er semestre 2019, 360 euros au titre des 24 heures acquises au titre de l'année 2018, soit **3 240 euros** au total.

Les droits cessent lorsque ces derniers ont fait valoir l'ensemble de leurs droits à la retraite, sauf en ce qui concerne les droits inscrits au titre de l'engagement citoyen.

Les droits permettent à leur titulaire de financer une formation éligible au compte et sanctionnée par une certification enregistrée au RNCP.

Ils peuvent aussi valider les actions permettant de valider des acquis de l'expérience, un bilan de compétences, l'épreuve théorique du code de la route...

Si le coût de la formation est supérieur au montant des droits inscrits sur le compte ou au regard des plafonds légaux, le compte peut faire l'objet à la demande de son titulaire, d'abondements en droits complémentaires pour assurer le financement de cette formation

Il peut être réalisé par l'employeur, un opérateur de compétences, la sécurité sociale, l'Etat, les régions.

C – Les différentes formules de formation

Selon la formule envisagée, le public visé, le budget et le volume horaire, l'entreprise opte pour différentes formules :

- **Une formation interne**, ce qui suppose qu'elle dispose des ressources matérielles, humaines et techniques pour ce faire ;
- **Une formation intra-entreprise**, qui regroupe la formation des salariés de l'entreprise avec un intervenant externe ;
- **La formation interentreprises** qui regroupe des salariés de différentes entreprises ;
- **La formation à distance**, le salarié peut alors suivre des stages par le biais d'entretiens périodiques ;
- **Le e-learning ou MOOC.**

Focus sur les MOOC

Lorsque les MOOC sont apparus il y a cinq ans, on a parlé de révolution pédagogique. Cet enthousiasme semble un peu retombé. Pour quelles raisons selon vous ?

C'est vrai que ces nouveaux outils ont vite été présentés comme une révolution qui allait transformer le monde de l'éducation, et que cet enthousiasme est aujourd'hui plus mesuré. Mais je ne dirais pas qu'il est retombé pour autant.

La plateforme [FUN](#) compte actuellement 100 établissements partenaires, et plus de 1,3 million de personnes y sont inscrites. Cela prouve bien qu'il y a un réel intérêt pour la démarche tant du côté des institutions universitaires que du public concerné.

Bien sûr, on ne peut pas nier que le terme de MOOC est devenu un mot-valise, utilisé pour désigner des contenus de qualités très diverses. On ne peut pas nier non plus que l'idéal affiché initialement par les plateformes américaines – des cours gratuits, avec à la clé une attestation de réussite – cet idéal s'est heurté à des réalités financières.

FUN est actuellement une des rares plateformes, sinon la seule, à offrir cette gratuité.

Cela ne doit pas pour autant faire perdre de vue l'essentiel.

Au travers des MOOC, le monde académique est devenu acteur de la révolution numérique, qui est aussi une révolution des savoirs ; et cela a permis à des milliers de personnes de se former et de s'ouvrir de nouvelles trajectoires professionnelles.

En quoi les MOOC sont-ils innovants sur le plan pédagogique ? Sont-ils finalement autre chose que des cours magistraux rendus plus accessibles via le numérique ?

Les MOOC, ce sont effectivement des vidéos, mais pas des vidéos brutes : elles ont été reformatées pour être courtes et efficaces. |

Il y a derrière chaque MOOC un projet d'enseignement élaboré conjointement par un enseignant et un ingénieur pédagogique.

Un MOOC, c'est également un espace d'échange entre l'enseignant et les enseignés, mais également les enseignés entre eux, qui ont la possibilité de s'exprimer au travers de forums.

On est donc très loin de la transmission purement verticale qui prévaut dans le cours magistral.

Autre grande différence avec un cours magistral : la possibilité offerte aux apprenants de s'autoévaluer au travers de quiz, et même de s'évaluer entre eux grâce à ce dispositif propre aux MOOC de l'évaluation par les pairs.

Le principe de l'évaluation par les pairs est très simple : lorsqu'un exercice est proposé, chaque apprenant reçoit les copies de trois ou quatre autres apprenants et en assure la correction sur la base d'une grille de notation et de préconisations fournies par l'équipe enseignante.

Outre que les apprenants, au travers de ce travail, continuent d'apprendre, l'évaluation par les pairs permet de surmonter la difficulté que pose l'évaluation des grands effectifs. Quand 10% d'inscrits à un cours suivi par 30 000 personnes pratiquent l'évaluation par les pairs, 3000 copies peuvent ainsi être corrigées sans qu'il soit nécessaire de mobiliser des correcteurs pour accompagner les enseignants dans cette tâche.

Les MOOC offrent de plus une grande autonomie dans l'apprentissage.

Chacun est libre d'aller chercher dans les MOOC ce qui l'intéresse, sans contrainte de temps. Il me semble donc difficile, pour toutes ces raisons, de nier leur caractère innovant.

Les MOOC sont-ils adaptés aux besoins de la formation continue ?

On trouve sur FUN, comme sur la plupart des plateformes internationales, un public majoritairement composé de salariés.

Des personnes en tout cas qui ne sont plus en âge d'être étudiants.

On y trouve également des demandeurs d'emploi qui viennent développer de nouvelles compétences, parfois avec un objectif de reconversion.

Plusieurs de nos MOOC sont d'ailleurs référencés sur l'[Emploi Store](#) de Pôle emploi.

Il s'agit dans ce cas d'initiatives individuelles.

Les entreprises peuvent encourager leurs salariés dans cette démarche, mais elles ne peuvent pas, pour des raisons de protection des données personnelles, procéder elles-mêmes à leur inscription.

Pour organiser elles-mêmes une session de formation et faire bénéficier leurs salariés de prestations semblables, il leur faut prendre appui sur une plateforme de SPOCs (**small private online course**), qui à la différence des MOOC, sont destinés à de petits groupes d'apprenants.

C'est le cas par exemple de la plateforme [Fun Corporate](#).

Les entreprises ont la possibilité via cette plateforme de disposer de l'usage privatif de cours en ligne suivis par leurs seuls salariés.

Cela naturellement avec l'accord des structures d'enseignement, qui conservent la propriété intellectuelle des cours.

Source : <http://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/se-former-et-changer-de-metier-g.html?type=article>

III - La gestion de la mobilité professionnelle en RH

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.

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

Dès lors, la mobilité et l'employabilité est devenue le maître mot de **la loi du 05/09/18**.

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

L'évolution professionnelle peut consister en un changement de lieu de travail, de fonction, de statut ou de métier.

La succession de ces évolutions ou mobilités professionnelles constitue le parcours professionnel du salarié.

A l'ère où le collaborateur conscient de son bien-être cherche à concilier vie personnelle et vie professionnelle, la mobilité devient l'enjeu des entreprises.

Un atout de taille en ce qui concerne la rétention des talents et qui grâce aux nouveaux modes de communication s'étend dans toutes les entreprises.

Source de motivation, de performance et d'épanouissement, la mobilité professionnelle doit être prise au sérieux et établie de la meilleure façon possible.

Si l'organisation a un intérêt stratégique à gérer les talents, par la mise en œuvre d'actions de formation adaptées, cela passe aussi par la mobilité professionnelle qui peut recouvrir différentes réalités :

- **Interne** qui permet à un salarié de changer de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ;
- **Hiérarchique ou verticale** qui s'effectue à l'issue d'une formation professionnelle et après accord de la hiérarchie du salarié. Il obtient un poste qui nécessite des capacités et des qualifications supérieures au poste qu'il occupait. C'est une promotion valorisée dans le cadre de sa rémunération ;
- Externe ;
- Géographique qui se définit comme un changement de lieu de travail dans la même région, dans une autre région ou pays, **on la nomme mutation** ;
- **Fonctionnelle ou horizontale consiste en un changement de fonction.** Un salarié change de poste pour exercer le même type de fonction à un niveau équivalent dans un autre service, ce qui permet d'atténuer le côté routinier de la fonction ;
- **Internationale**, elle permet à un salarié d'être expatrié ou d'effectuer une mission à l'étranger (**détachement**).

A - Mobilité interne : quels enjeux et comment l'optimiser ?

La **mobilité interne** est à la fois sécurisante pour les salariés et peu coûteuse pour les entreprises.

C'est un excellent levier de développement des talents. En effet, elle revêt de nombreux avantages tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs.

Quels sont ses atouts ? Comment mettre en place et optimiser sa politique de mobilité interne ?

Le premier enjeu est économique.

En effet, un recrutement externe revient 18 à 20 % plus cher qu'une mobilité interne.

L'entreprise a donc tout intérêt à puiser dans ses ressources internes avant de se lancer dans un recrutement en externe.

D'une part, une politique de mobilité interne va leur permettre de proposer des **opportunités** d'évolution de carrière pour les salariés mais c'est également un gain de temps et de ressources dans vos processus de recrutement.

En bref, recruter une personne en interne est nettement moins risqué.

En effet, on connaît déjà les compétences et les aptitudes de la recrue interne.

Ainsi, est réduite l'incertitude liée à la découverte et à l'analyse des profils externes, et on élimine par la même occasion toutes les étapes de vérification du CV, des références et des aptitudes.

De plus, la prise de fonction sera **plus rapide** et la synergie immédiate, la recrue interne disposant déjà d'une connaissance approfondie de l'entreprise et de sa culture.

Il faut savoir que les recrutés externes restent moins performants que les internes pendant les deux premières années en poste.

Enfin, cela permet de fidéliser les collaborateurs et leur apporter un **sentiment de sécurité** vis-à-vis de l'entreprise en leur accordant votre confiance et en les aidant à développer leurs compétences.

En revanche, la mobilité interne présente des différences en fonction de l'entreprise :

La politique de mobilité mise en place au sein de l'entreprise se base sur plusieurs critères :

- **La taille** : Une entreprise de petite structure offre moins de possibilités de changement de poste. A l'inverse plus l'entreprise est grande et plus les opportunités sont nombreuses (changement au sein d'un même service, de secteur ou de lieux de travail).

- **La culture de l'entreprise** : En effet, il existe des entreprises qui par nature son opposé à un changement.

La difficulté est donc pour le service RH de mettre cette mobilité en place malgré l'hostilité de certains collaborateurs ou manager.

L'initiative de la mobilité professionnelle doit être initié par l'entreprise puisqu'elle présuppose un coût et donc une organisation.

Pourtant il s'agit là d'un investissement à long terme.

- **L'organisation** : En effet, même si la mobilité professionnelle est obligatoire, elle peut être compliquée à organiser.

Une mauvaise organisation peut même contraindre les collaborateurs à opérer un changement d'entreprise plutôt qu'un changement de poste au sein de celle-ci.

Une perte de talents considérable pour l'entreprise.

En conclusion, dans un contexte de changement permanent et d'évolution des métiers et des compétences, les entreprises doivent utiliser les dispositifs de mobilité interne comme **levier de transformation**.

« Les jeunes ont fait du mouvement leur art de vivre.

« Leur vie professionnelle est désormais faite d'étapes successives, d'emplois qui se suivent mais ne se ressemblent pas toujours.

Quelles stratégies RH mettre en place pour s'adapter à cette génération qui veut, et qui doit, réinventer son rapport au travail ?

Plus d'un quart des 18-29 ans sont peu ou pas attirés par un CDI.

Autres visions de la « **réussite** », attrait pour de nouvelles formes de travail, démissions sans perspective pour la suite.... Les aspirations des jeunes actifs changent, et les entreprises ont de plus en plus de mal à les attirer et à les retenir. Si ces comportements ne concernent évidemment pas toutes les franges de la population, ils sont autant de signaux faibles qui mettent en évidence un phénomène de société, dont nous ne sommes encore certainement qu'aux prémices : l'apparition de nouveaux rapports au travail.

Cette tendance de fond, bien plus contextuelle que générationnelle, s'explique autant par l'adaptation aux contraintes du marché du travail (augmentation du nombre d'embauches en contrats à durée déterminée, taux de chômage élevé, obsolescence rapide des compétences) ; que par une évolution des aspirations vis-à-vis du travail. Pour un nombre croissant d'individus, jeunes et moins jeunes, le constat est clair : qu'ils le veuillent ou non, ils ne feront pas le même métier toute leur vie, ils ne travailleront pas dans la même entreprise toute leur carrière. De quoi remettre en question les politiques RH traditionnelles !

1. Poser le problème autrement

-

Nombreux sont les jeunes collaborateurs, en particulier parmi les plus diplômés, à ne pas se projeter plus de trois ans sur un même poste, et à souhaiter changer d'entreprise régulièrement. Dans ces conditions, les politiques RH qui visent à les "fidéliser" coûte que coûte semblent peine perdue. Les entreprises doivent donc aujourd'hui se concentrer sur un autre, et unique, indicateur : l'engagement. C'est-à-dire sur leur capacité à donner envie à leurs collaborateurs de se lever le matin, et de donner le meilleur d'eux-mêmes pour le projet collectif.

Car l'engagement est bien plus coûteux (et bien moins visible) que le turnover ; car créer les conditions de l'engagement permet d'initier un cercle vertueux, en maximisant la rétention, et en développant l'attractivité. Un constat qui nécessite de faire évoluer la culture et les process de l'entreprise...

2. Permettre aux collaborateurs d'exprimer leurs besoins

-

Le désengagement des collaborateurs peut être dû à plusieurs causes : désintérêt pour la mission, style de management inadapté, manque de reconnaissance, impression de stagner... Pour l'éviter, le premier défi des entreprises consiste à permettre aux collaborateurs d'exprimer leurs besoins et leurs aspirations. Cela semble évident présenté ainsi, mais force est de constater que c'est loin d'être toujours le cas.

Pour autant, instaurer des temps d'échange n'est pas suffisant. Outiller les collaborateurs pour leur permettre d'identifier et d'exprimer leurs besoins, et accompagner les managers dans l'acquisition de nouvelles compétences pour identifier les leviers d'engagement individuels est une des clés du succès.

3. Élargir les possibilités de mobilités internes

Une fois les besoins et les envies clarifiés, le collaborateur, son manager et les RH peuvent rechercher ensemble des opportunités correspondantes en interne. Parfois, il suffit simplement de faire évoluer les frontières du poste : une mission de plus, un changement d'équipe, un aménagement du temps de travail... Lorsque ce n'est pas possible, une mobilité interne peut être envisagée.

Si les mobilités internes sont déjà bien développées dans la majorité des grandes entreprises, sortir des silos des métiers leur permettrait d'élargir le champ des possibles. Il est pour cela essentiel de penser davantage en termes de compétences transposables. Un investissement par ailleurs essentiel pour anticiper l'évolution rapide des métiers.

4. Se donner du temps

Si les besoins des collaborateurs et de l'entreprise ne convergent pas immédiatement, la solution peut aussi consister à s'accorder du temps : autoriser un congé sabbatique, organiser un temps partiel... Cette démarche présente l'avantage de ne pas précipiter un départ qui n'est pas souhaitée par l'entreprise.

Quelques mois plus tard, la bonne opportunité en interne peut alors se présenter, et le collaborateur réintègrera alors pleinement l'entreprise, avec de nouvelles compétences et une motivation réaffirmée.

5. S'ouvrir à l'externe

Lorsqu'aucune solution interne n'est trouvée, les entreprises ont sans doute intérêt à accompagner les départs plutôt qu'à les freiner. Le tout en gardant le lien avec leur communauté d'ex-collaborateurs. Cela évite une rupture définitive et contribue au rayonnement de la marque employeur. Pour aller plus loin, la création de "comités de carrière inter-entreprises" peut être envisagée. Le partage des talents avec ses fournisseurs, ses clients ou des entreprises d'autres secteurs est bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes. Devenir une entreprise plus ouverte et créer des passerelles pour permettre l'épanouissement des collaborateurs permet non seulement d'augmenter l'attractivité de l'entreprise, mais également d'élargir son vivier de talents. »

B – Les obligations légales en matière de mobilité

Quelles seront les modalités de mise en œuvre des mobilités internes et externes prévues par l'accord de performance collective issu des ordonnances du 22/03/17 ?

L'accord de performance collective fusionne les accords dits de compétitivité aux régimes différents qui avaient eu un succès mitigé.

- Accord de mobilité interne, de préservation et de développement de l'emploi, d'aménagement du temps de travail et de maintien de l'emploi, de la réduction du temps de travail.

L'article L.2254-2 donne la priorité à la flexibilité interne collectivement négociée version loi de ratification du 29/03/18.

Un accord de performance collective est lié aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise **(hors difficultés économiques et prévisibles)**.

Quid : et si le salarié oppose un refus à cette mobilité conventionnelle ?

En cas de refus, le salarié s'exposera à un licenciement individuel pour motif économique.

La mobilité interne des emplois deviendra donc une pierre angulaire pour se maintenir ou progresser dans son emploi.

La jurisprudence risque d'être abondante si des déséquilibres sont causés par cette nouvelle forme de « **mobilité économique** » dans la vie personnelle du salarié.

Un tel accord majoritaire n'est cependant possible qu'en cas de situation économique incontestable.

Le salarié qui refuse cette modification sera probablement licencié (**1 mois**), après il y a acceptation tacite (**L.1222-6 du code du travail**).

C – La mobilité externe sécurisée

La mobilité volontaire sécurisée permet au salarié d'exercer une activité dans une autre entreprise tout en gardant la possibilité, pendant une certaine durée, de revenir dans son entreprise d'origine.

La mobilité volontaire sécurisée ne doit pas être confondue avec le congé de mobilité.

La mobilité volontaire sécurisée est ouverte sous conditions.

Qui est concerné ?

La mobilité volontaire sécurisée est applicable dans les entreprises et groupes d'entreprises d'au moins **300 salariés**.

Tout salarié peut bénéficier de la mobilité volontaire sécurisée s'il justifie d'une ancienneté minimale de **2 ans**, consécutifs ou non.

L'accord de l'employeur est obligatoire.

Aucune procédure légale n'est imposée. Cependant, pour éviter tout litige, il est préférable de transmettre sa demande par écrit.

Aucun délai légal de réponse n'est imposé à l'employeur.

Après 2 refus successifs par l'employeur, le salarié peut s'absenter de son poste afin de suivre une formation pour se qualifier, évoluer ou se reconvertir.

Conséquences sur le contrat de travail

-

Signature d'un avenant

La période de mobilité volontaire sécurisée fait l'objet d'un avenant au contrat de travail, qui contient obligatoirement les éléments suivants :

- Objet et durée de la période de mobilité
- Dates de début et de fin de la période de mobilité
- Délai dans lequel le salarié informe par écrit l'employeur de son choix éventuel de ne pas réintégrer l'entreprise

- Conditions permettant un retour anticipé du salarié.

Suspension du contrat

Durant la période de mobilité volontaire sécurisée, le contrat de travail dans l'entreprise d'origine est *suspendu*.

En cas de retour du salarié dans l'entreprise d'origine

Le retour du salarié peut avoir lieu à la fin de la période de mobilité ou de manière anticipée, dans les conditions prévues à l'avenant.

Le retour anticipé est également possible à tout moment, si l'employeur est d'accord.

À son retour dans l'entreprise d'origine, le salarié retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire.

Sa qualification et sa rémunération sont au moins équivalentes.

En cas de non réintégration dans l'entreprise d'origine

Lorsque le salarié choisit de ne pas réintégrer son entreprise d'origine, le contrat de travail qui le lie à son employeur est rompu.

Cette rupture constitue une démission. Elle n'est soumise à aucun préavis (sauf si l'avenant au contrat en prévoit un).

Textes de référence

- [Code du travail : articles L1222-12 à L1222-16](#)

D – La mobilité externe

-

La mobilité externe permet à un personnel salarié de postuler à un emploi dans un autre établissement.

Le salarié, ayant au moins une ancienneté de trois ans, peut bénéficier d'une mobilité externe d'une durée limitée avec un retour dans l'établissement à l'issue de cette période.

La durée initiale de mobilité externe est comprise entre 6 mois et 24 mois.

La période totale ne peut excéder 48 mois consécutifs de date à date.

Le personnel bénéficiaire se voit proposer une convention de mobilité temporaire qui précise l'objet, le rattachement à l'établissement, les conditions de réalisation de la mission dans la structure d'accueil (**notamment en termes de formation et d'évaluation**), les modalités financières, les modalités de retour et la prise en charge des frais liés au déplacement /

hébergement du domicile au lieu de mission.

À l'issue de la mobilité, le/la bénéficiaire réintègre son poste d'origine ou un poste au moins équivalent à celui occupé précédemment au départ.

E – La mobilité géographique

Tout CDI (**contrat à durée indéterminée**) comporte un certain nombre de clauses et mentions obligatoires.

Il arrive très souvent que l'employeur rajoute en plus un certain nombre de clauses spécifiques dans le contrat de travail lorsque la nature du poste l'exige.

Une clause de mobilité est parfois insérée, lorsque l'emploi pour lequel l'individu postule peut requérir des déplacements géographiques voire un changement du lieu de travail.

-

L'utilité d'une clause de mobilité

-

Dans un contrat de travail est spécifié le lieu de travail du salarié.

En conséquence, modifier ce lieu nécessite un avenant au contrat de travail et l'accord du salarié. La clause de mobilité permet d'indiquer dès le début qu'un changement de lieu ou que des déplacements seront requis.

Lorsqu'elle est insérée dans le contrat de travail initial et signé par l'employé, **la clause de mobilité implique que le salarié ne peut pas refuser un changement de son lieu de travail par son employeur par la suite.**

Imaginons qu'un salarié soit amené à être muté géographiquement par son entreprise dans le cadre de son travail.

Son employeur prendra alors le soin d'insérer une clause de mobilité dans son contrat de travail afin d'obliger le salarié à accepter sa mutation.

L'employeur aura alors le droit de modifier le lieu de travail du salarié et le contraindre à travailler dans ces nouvelles dispositions (sous réserve de quelques dispositions).

Si le salarié refuse alors qu'il avait signé le contrat de travail, **il s'expose à des risques de licenciement pour cause réelle et sérieuse.**

Sous quelles conditions un employeur peut-il ajouter une clause de mobilité ?

-
Bien entendu, une telle clause peut s'avérer très contraignante pour un salarié, puisqu'elle peut l'obliger à déménager, à se séparer temporairement de sa famille, etc.

C'est pourquoi la loi impose des conditions restrictives à l'application de cette clause.

L'employeur doit pouvoir prouver que **cette clause est nécessaire aux intérêts de l'entreprise.**

En aucun cas il n'a le droit d'insérer cette clause pour des motifs discriminatoires tels que l'état de santé du travailleur.

La clause de mobilité **ne doit pas porter atteinte au droit à la vie privée et familiale du salarié**. C'est un argument généralement avancé par les salariés ayant été licenciés suite à un refus de mutation.

Ainsi, la Cour de Cassation a jugé abusif le licenciement d'un employé basé à Lyon et père de 2 enfants, qui avait refusé d'être muté à Lille 5 jours par semaine pendant 4 mois (**Cour de cassation, chambre sociale, 23 mars 2011, n° 09-69127**).

L'employeur se doit de **respecter un délai de prévenance**, lorsqu'il informera le salarié de sa mutation géographique. La loi ne prévoit pas spécifiquement la durée de ce délai, qui peut varier selon la situation familiale du salarié et la distance géographique entre son ancien et son nouveau lieu de travail. Globalement, l'employeur devrait respecter un délai de prévenance d'au moins 2 semaines. Il est recommandé d'en décider avec le salarié au moment de signer le contrat de travail.

Que doit contenir la clause ?

-
La clause doit **mentionner explicitement et précisément la zone géographique dans laquelle elle s'applique.**

Elle ne pourra pas par la suite s'étendre sur une zone plus large ou sur d'autres zones sans l'accord du salarié et la signature d'un avenant.

La notion de précision est importante : le salarié doit être au courant des zones géographiques où il pourrait être amené à se déplacer. Une clause de mobilité peut concerner n'importe quelle zone, de la simple ville jusqu'à l'ensemble du territoire national (**arrêt de la Cour de Cassation du 13 mars 2013 n° 11-28916**).

C'est le seul critère que la loi impose de mentionner explicitement sur le contrat de travail. Le reste (**délai de prévenance, durée de la mutation, etc.**) dépend de ce qu'impose la convention collective.

Refuser une mutation malgré une clause de mobilité, exiger des contreparties

-
Si un salarié refuse sa mutation alors qu'il a signé une clause de mobilité, il risque un licenciement pour faute, **sauf s'il est capable de démontrer un abus de droit.**

Par ailleurs, avant de signer une clause de mobilité, il peut être opportun de négocier dans son contrat **des contreparties.**

Qui prend en charge les frais de déménagement ?

Si cela oblige le salarié à payer deux loyers (**pour le nouveau lieu de travail et celui du conjoint**), qui les prend en charge ?

Par ailleurs, si le changement géographique entraîne également un changement de l'objet de la mission du salarié, alors la mutation n'est pas valide.

En effet, la clause de mobilité ne concerne que le changement de lieu mais non la mission ou l'objet du contrat de travail.

Les freins à la mobilité professionnelle et les solutions envisageables

Pour l'organisation, la mobilité présente des risques (**le salarié peut la refuser ou ne pas arriver à s'intégrer à son nouvel environnement**).

Pour le salarié, il s'agit d'un saut dans l'inconnu qui nécessite un accompagnement.

Pour ce faire, les guides ou les chartes à la mobilité, les bourses d'emploi ou le développement de cellules d'orientation sont autant d'outils qui peuvent être mis en place afin de favoriser et d'accompagner la mobilité professionnelle.

Conclusion

Les contraintes que connaît l'entreprise en raison de son environnement économique ne la préserve pas de l'application **de la loi du 22/05/19** visant à la « **prise en considération des enjeux environnementaux et sociaux liés à la mobilité.**

Pour aller plus loin

Comment valoriser ses soft skills en entreprise ?

Source : https://www.pagepersonnel.fr/advice/candidats/faire-%C3%A9voluer-votre-carri%C3%A8re/comment-valoriser-ses-soft-skills-en-entreprise?utm_medium=ads&utm_source=facebook&utm_campaign=1019_contentpp

Pour mener à bien ses missions, posséder des compétences techniques ou *hard skills* est essentiel, mais pas suffisant.

Savoir communiquer, être capable de s'intégrer rapidement dans une équipe, s'adapter aux changements ou bien encore être créatif sont autant de compétences comportementales (**soft skills**) qui font la différence dans un environnement professionnel.

Preuve en est, selon une [étude Michael Page/Cadremploi](#), 62% des entreprises sont prêtes à recruter un candidat principalement sur ce type de qualités.

Mais parce que faire valoir ses atouts et les développer n'est pas toujours chose aisée, voici quelques conseils.

1. Première étape : identifier ses soft skills

Il existe trois grandes familles de soft skills : celles liées à la **communication** (faculté à communiquer, sens du collectif, pouvoir de négociation, ...) ; celles liées à l'**agilité** (ouverture à la critique, gestion du stress, créativité, flexibilité, proactivité, etc.) ; et enfin, celles liées à la **personnalité** (confiance en soi, organisation, empathie, fiabilité, etc.). Pour **trouver les qualités qui vous sont propres**, appuyez-vous sur vos **expériences personnelles et professionnelles**.

Quelles compétences personnelles vous ont permis de mener à bien votre dernière mission ? Comment avez-vous surmonté telle ou telle difficulté ? Remémorez-vous tous les moments particuliers où vous avez fait la différence grâce à des traits de votre personnalité, et à quelle(s) qualité(s) vous avez fait appel.

2. Quelles sont les soft skills les plus valorisées dans l'entreprise ?

L'**adaptabilité**, une **bonne organisation**, la **capacité à travailler en équipe** et l'**autonomie** font partie des savoir-être les plus couramment requis en entreprise. Mais à l'évidence, les compétences humaines spécifiques attendues diffèrent selon les postes. Par exemple, on demandera à un comptable de posséder une bonne **capacité d'analyse** et une certaine **rigueur**, et à un consultant en recrutement de faire preuve d'**écoute** et d'**empathie**.

Mettez en parallèle les compétences que vous avez identifiées et les **qualités qui favorisent la performance** sur le poste que vous occupez. Vous pourrez alors déterminer quelles compétences valoriser ou viser à développer.

3. Comment développer ses soft skills ?

En complément de ce travail personnel, votre **entourage professionnel** peut vous aider à identifier d'autres **qualités et axes d'amélioration** au travers de **feedback**.

En dehors de ces échanges informels, l'entretien annuel d'évaluation est aussi une excellente occasion de poursuivre ce travail sur soi.

Lors de la préparation, bon nombre d'entreprises demandent en effet au salarié de remplir une **grille d'auto-évaluation** permettant de faire le point sur **les réussites et difficultés rencontrées au cours de l'année**. Lors de l'entretien, votre manager peut alors vous accompagner pour **renforcer vos compétences humaines actuelles** ou en développer de nouvelles via notamment des **formations spécifiques** (gestion du stress, gestion de projet, coaching, etc.).