



MOBILITÉ

dossier

ENJEUX RH. Le législateur français pose le principe que la formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. Non seulement l'entreprise doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, mais doit aussi veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard de multiples évolutions. Quels enjeux pour l'entreprise ? Pour le DRH ? Quelles implications managériales ?

Responsabilisation des acteurs **Employabilité :** **un enjeu aux multiples** **facettes**

Pour l'entreprise, l'enjeu est en premier lieu de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, capable de s'adapter aux exigences qu'induisent les changements technologiques et économiques permanents. Elle devra permettre à ses salariés de mettre à jour leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles tout au long de leur collaboration. Cette dimension d'entreprise apprenante sera certainement un facteur déterminant de son attractivité sur le marché du travail. En second lieu, il s'agit de remplir son obligation de formation. La responsabilité de l'entreprise ne vise plus seulement le poste de travail du salarié mais également sa capacité à trouver un emploi. Depuis 2007, la Cour de cassation considère que le manquement à l'obligation de formation peut être à l'origine d'un préjudice à part entière, distinct de celui résultant de la rupture du contrat de travail, car affectant ses chances de retrouver un emploi après la rupture de son contrat de travail ou limitant ses perspectives de recherche



Par Chantal Bonetti,
avocate, ancienne
DRH du New York
Times

(Cass. soc. 23 octobre 2007, n° 06-40.950, UDO c/S.). L'employeur ne peut se retrancher derrière le manque d'initiative du salarié ou l'absence d'évolution du poste occupé pour s'exonérer de cette responsabilité. Ne pas former le salarié peut compromettre son évolution professionnelle et lui causer un « préjudice d'employabilité » dont l'appréciation est laissée aux juges.



Le CPF : un outil au service de l'employabilité

Le compte personnel de formation (CPF) prend une autre dimension. Les salariés peuvent utiliser leur CPF de manière autonome ou le mobiliser en complément d'un autre mécanisme de formation. Crédité en euros, il a vocation à devenir un outil majeur du développement des compétences des salariés.

» **Ne pas former le salarié peut compromettre son évolution professionnelle et lui causer un "préjudice d'employabilité" dont l'appréciation est laissée aux juges. »**

Il est rappelé également que le Code du travail subordonne la légitimité du licenciement économique à la réalisation préalable par l'employeur de tous les efforts de formation et d'adaptation nécessaires à l'égard du salarié concerné.

Enjeu pour le DRH

Le management de l'employabilité est au cœur de la fonction RH. Le plan de formation sera remplacé par le plan de développement de compétences. Ce changement de terminologie illustre la volonté du législateur de mettre l'accent sur le développement des compétences, ce qui place les DRH en première ligne. Former, préparer et accompagner les collaborateurs aux évolutions et aux métiers de demain sont une opportunité pour le DRH d'affirmer son rôle stratégique. C'est aussi une lourde responsabilité à partager avec l'encadrement.

Enjeu managérial

L'implication de l'encadrement en matière de formation professionnelle et de développement des compétences est importante à double titre :

- les managers ont un rôle à part entière à jouer dans la réflexion sur l'évolution des emplois et les compétences requises ;
- les managers sont les mieux placés pour accompagner les salariés dans l'élaboration de leur projet professionnel en iden-

Une priorité des politiques européennes et internationales ?

L'employabilité est un enjeu politique que soulignent les institutions internationales comme l'OCDE, l'OIT, la Banque mondiale, le FMI (Enhancing mobility - Report prepared for the G20 Employment Working Group, 2016) ou l'Union européenne (New Skills Agenda for Europe), pour lesquelles l'employabilité est une clé de performance des individus, des économies et des sociétés.

tifiant les compétences et potentiels ; ce sont eux qui conduiront les entretiens professionnels. Cet entretien est un moyen de rendre le salarié et le manager acteurs dans le maintien de l'employabilité. On peut cependant s'interroger sur la légitimité de faire reposer sur l'entreprise une obligation d'employabilité sur le marché du travail et non plus seulement au sein de l'entreprise. Cette obligation devrait pour le moins être partagée avec l'individu (voir encadré sur le CPF) dont le rôle actif dans le développement de ses compétences et ses choix d'évolution professionnelle mérite d'être mis en valeur. »

» **Cette dimension d'entreprise apprenante sera certainement un facteur déterminant de son attractivité sur le marché du travail. »**

