



Au cœur du management

Gestion des ressources humaines temporaires, une fonction expert

Face à l'instabilité de l'environnement, le recours à la Ressources Humaines temporaire : une réponse pour garantir à long terme la pérennité de l'entreprise

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement économique, social et réglementaire de plus en plus instable. Face à ce manque de visibilité de leur plan de charge à moyen et long terme et aux contraintes réglementaires encadrant sa réalisation, elles ont développé des processus d'optimisation permanente de leurs Ressources Humaines tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

Ajustements qualitatifs, à travers la mise en œuvre de démarche de gestion des emplois, des compétences et de l'employabilité de leurs Ressources Humaines internes. Ajustements quantitatifs par le recours à des Ressources Humaines temporaires, pour, entre autre, faire face à des surcroîts temporaires d'activité non planifiés ou participer à des projets de réorganisation, de restructuration ou d'évolution de l'outil de production.

Cette Ressource Humaine temporaire qui était encore, il y a quelques années, majoritairement composées de « travailleurs temporaires » aux qualifications d'employés non qualifiés ou qualifiés, inclut aujourd'hui une importante population de jeunes diplômés bien formés, au statut d'agent de maîtrise ou de cadre, qui sont potentiellement pour l'entreprise ses futurs encadrants, prescripteurs ou clients. Parallèlement, les durées de missions sont pour ces populations d'agents de maîtrise et de cadres de plus en plus longues pour atteindre dans de nombreux cas la durée légale maximale (hors exception) de 18 mois.

Une gestion complexe qui ne s'improvise pas

La gestion administrative liée à la gestion de cette Ressource Humaine temporaire ne s'improvise pas, les risques sociaux, juridiques et économiques augmentant de façon exponentielle au fur et à mesure de l'accroissement de ce type de salariés présents dans l'entreprise tant en matière d'effectif que de durée de mission. Les périodes de décroissance des effectifs de personnels temporaires sont, en particulier après des missions de longue durée, les plus critiques si elles n'ont pas été anticipées. L'administration et les partenaires sociaux, dans un souci de lutte contre la précarité sont, en effet, très vigilants à ces moments là sur les modalités de recours et plus globalement sur le strict respect par l'entreprise de la réglementation.

Une obligation permanente de conciliation entre objectifs de production et cadre juridique contraignant

Lorsqu'il décide de recourir à une Ressource Humaine temporaire, la principale préoccupation du Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise est de concilier en permanence les contraintes de production et le respect du cadre légal. Il doit, en effet, garantir la légalité des modalités de recours et de gestion de cette main d'œuvre temporaire, et ce, malgré les exigences du Manager du service demandeur qui, face à des impératifs de production (coût, délai, qualité), demande de plus en plus fréquemment la mise à la disposition, souvent immédiate, par le service Ressources Humaines, d'une main d'œuvre qualifiée, alliant compétence et flexibilité.

Une absence d'identification par les Managers des réels risques et conséquences de la cohabitation de salariés permanents et temporaires

Face à ses propres objectifs de production, le manager ne mesure souvent pas les conséquences e la cohabitation dans une même entité des salariés ayant des statuts différents, avec parfois des situations où les salariés temporaires seront amenés à encadrer des équipes composées soit uniquement de salariés temporaires, soit de salariés temporaires et de salariés permanents de l'entreprise.

L'article Art. L620-10 du code du travail qui indique que « pour définir le nombre de sièges de représentation du personnel attribué à chaque collège électoral, sont pris en compte, entre autres, dans les effectifs de référence, les travailleurs mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires (pour motif de surcroît d'activité), qui sont pris en compte dans l'effectif de l'entreprise au prorata de leur temps de présence au cours des douze mois précédents », ne fait que renforcer cette ambiguïté en particulier au niveau des partenaires sociaux. Ceux-ci disposent par ailleurs de large pouvoir de contrôle sur les motifs de recours à une main d'œuvre temporaire et plus globalement sur la conformité de la relation contractuelle tripartite entreprise, société de travail temporaire et salarié mis à disposition.

Une non identification des réelles contraintes du cadre réglementaire et des conséquences dommageables pour les entreprises et les Managers donneurs d'ordre

L'urgence du besoin de main d'œuvre complémentaire associée à la complexité du cadre légal fait courir en permanence :

▪ **pour l'entreprise, un risque de sanction civile :**

« L'utilisateur qui a recours à un travailleur temporaire en violation caractérisée des dispositions des articles L124-2 à L124-2-4 du Code du travail peut se voir opposer par le salarié les droits attachés à un contrat à durée indéterminée prenant effet au premier jour de sa mission ».

▪ **Pour le donneur d'ordre, un risque de recherche de la responsabilité pénale :**

« Le fait d'avoir recours à de la main d'œuvre temporaire dans des situations autres que celles énoncées par la loi ou sans avoir conclu un contrat de mise à disposition conforme aux prescriptions légales est pénalement sanctionné d'une amende de 3 750€ par infraction constatée et en cas de récidive d'une amende de 7 500€ et (ou) d'un emprisonnement de 6 mois (C. trav., art. L152-2). Le tribunal peut ordonner l'affichage et la publication du jugement (C. trav., art. L152-2-1) ».

(Le juge, dans certains cas, pourrait considérer que la multiplicité des infractions tant en nombre qu'en motifs est constitutif d'une récidive dès le premier constat.)

« La sanction s'attache au fait :

- d'avoir recouru à un salarié temporaire pour une mission n'entrant pas dans la définition donnée par la loi ;
- de n'avoir pas respecté la durée maximale de 18 mois ;
- d'avoir méconnu l'interdiction se rapportant aux conflits collectifs et aux travaux soumis à une surveillance médicale spéciale ;
- de ne pas avoir respecté les prescriptions de l'article L. 124-2-7 du Code du travail restreignant le recours au travail temporaire en cas de licenciement économique ;
- de ne pas avoir respecté le délai de carence prévu par l'article L. 124-7, alinéa 3 du Code du travail, en cas de missions successives ;
- de n'avoir pas conclu dans le délai prévu à l'article L. 124-3 du Code du travail un contrat écrit de mise à disposition ;
- d'avoir omis de communiquer dans le contrat de mise à disposition, l'ensemble des éléments de rémunération conformément au 6o de l'article L. 124-3 du Code du travail l'utilisateur »

Aujourd'hui, plusieurs grandes entreprises du secteur industriel et des services ont choisi le recours à une prestation de gestion externalisée des Ressources Humaines temporaires dans le cadre d'une délégation de service.

Le volume de recrutement des Ressources Humaines temporaires étant par nature très variable, les Directeurs des Ressources Humaines des entreprises ne disposent souvent pas des outils, des expertises et des Ressources Humaines nécessaires à la gestion de ces flux. Par ailleurs, dans un souci de transparence, certains services achats sont très réticents à confier la gestion de ces ressources à une des sociétés intérimaires qui met à disposition les salariés concernés ou à leur filiale commune.

La décision d'un Directeur des Ressources Humaines de recourir à un prestataire externe indépendant, expert en gestion des Ressources Humaines pour gérer dans le cadre d'une délégation de service les Ressources Humaines temporaires de son entreprise peut être motivée par cinq préoccupations majeures :

- **la sécurisation de la gestion quotidienne des « contrats de travail »** intérimaires au regard des contraintes spécifiques de l'entreprise dans le respect du cadre légal et des procédures internes prédéfinies avec le prestataire ;
- **l'optimisation de la qualité des recrutements et de l'intégration des collaborateurs**, intérimaires (création en lien avec les entreprises de travail temporaires de banques de CV et de plan de formation avant intégration) ;
- **l'adaptation des effectifs de Ressources humaines temporaires aux variations de volume d'activité de l'entreprise ou du service**, à travers la mise en place d'outils de suivi permettant la gestion prévisionnelle des effectifs (niveau d'inertie en fonctions de la durée des contrats, gestion des souplesses, gestion des renouvellement) ;
- **l'information et l'accompagnement des managers** de l'entreprise dans toutes les actions ou décisions liées à la vie du contrat de mise à disposition de salariés intérimaires :
 - **anticipation des besoins** en matière de Ressources Humaines temporaires immédiats et à terme (durée du contrat),
 - **formalisation du motif du recours**, en particulier en matière de lieu et de poste d'affectation, dans le respect du cadre légal et de la jurisprudence qui précise que : « La notion d'identité de poste doit s'apprécier en fonction de la nature des travaux confiés au salarié. Aussi, l'employeur doit-il respecter le délai légal de tiers temps lorsqu'un salarié effectue, dans le cadre de contrats successifs, un même travail dans des lieux distincts au sein de l'entreprise »,

- **description précise et exhaustive des spécificités du poste proposé :**
 - les compétences et aptitudes requises pour le poste proposé
 - la polyvalence souhaitée afin qu'elle soit intégrée dès la signature du contrat dans la description du poste proposé, cette polyvalence n'étant en effet juridiquement possible que si elle a été clairement formalisée lors de la demande de Ressources Humaines temporaires
 - la disponibilité nécessaire (structures des horaires et obligation de prise de poste 24 heures sur 24, 7 jours sur 7,
 - les conditions d'exercice de l'emploi,
 - les formations ou habilitations spécifiques nécessaires immédiatement et à terme en cas d'exigence de polyvalence...
 - **Sélection recrutement et intégration du candidat** proposé par l'entreprise de travail temporaire.
 - **Choix du mode de management de ce type de salarié** qui est à la fois une ressource intégrée dans l'équipe et qui est sous l'autorité hiérarchique de l'entreprise de travail temporaire (exclusivité du pouvoir de sanction)
 - **Mise en œuvre d'une procédure d'alerte du prestataire lors de toutes les étapes clés de la vie du contrat** de mise à disposition (dates de renouvellement, date de début de souplasse date de fin du contrat) et en cas de prise de risque juridique civil ou pénal prévisible ou constaté, risque pénal qui incombe au manager, sans substitution possible de l'entreprise.
- **La mise à disposition par le prestataire d'un outil informatique opérationnel adaptable aux spécificités de l'entreprise**, permettant la synthèse de l'ensemble des informations quotidiennes, hebdomadaires et mensuels nécessaires à la gestion optimale du recours à l'intérim (mesureurs de performance et outils d'aide à la décision).

Plus globalement, le Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise souhaite, quand il fait appel à un prestataire externe, bénéficier d'une expertise et de Ressources Humaines externes optimales au regard des effectifs de salariés temporaires à gérer à un moment donné. Le prestataire a, dans ce cas, la responsabilité tant opérationnelle que juridique (devoir d'alerte) du processus de gestion des Ressources Humaines temporaires nécessaires à l'entreprise pour faire face à des contraintes de production temporaires ou non prévisibles.