



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

Usage libre de droits (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

RESSOURCES HUMAINES

Les règles du débauchage par la concurrence

Sommaire

- . Se fier d'abord à son instinct
- . Les cibles du débauchage
- . Pratiquer dans les règles de l'art
- . Ne jamais mettre en avant le salaire

LES RÈGLES DU DÉBAUCHAGE PAR LA CONCURRENCE

SE FIER D'ABORD À SON INSTINCT

Si la chance sourit aux audacieux, elle s'offre aussi à ceux qui savent écouter leur intuition au moment fugace d'une d'opportunité proposée par la concurrence ou par un nouveau partenaire. Des occasions qu'il ne faut surtout pas rater car il est rare qu'un poste intéressant arrive servi tout chaud sur un plateau d'argent. En général, les conditions du succès pour réussir nécessitent de savoir se fier entièrement à son instinct, se remuer les tripes en forçant le destin et rompre avec le confort des habitudes en glissant volontairement un pied dans la porte. En un mot, jouer sa carte au moment propice dès lors que l'on a un bon feeling sur le projet et/ou envers les personnes rencontrées. Pour cela, il ne faut pas réfléchir trop longtemps, faire preuve d'audace en répondant oui et compter sur le fait que les solutions vont s'imposer d'elles-mêmes face aux nouveaux enjeux rencontrés. C'est dans un second temps qu'il est nécessaire d'enquêter et de peser les risques, sachant que les raisons du choix (surtout le salaire) se justifieront forcément plus tard. La stimulation intellectuelle du changement, relever un nouveau défi intellectuel et professionnel, élargir son champ de responsabilités, sont autant de motivations fortes qui doivent passer avant le salaire.

LES CIBLES DU DÉBAUCHAGE

Alors que beaucoup de salariés se sentent à l'étroit dans leur poste habituel, en ne pouvant pas exprimer leur potentiel là où ils sont, les marchés ultraconcurrentiels, les secteurs en pénurie de talents ou encore les niches pointues où les acteurs sont rares, sont autant d'environnements propices aux actions de débauchage. Ce sont en général les commerciaux, les experts pointus, les ingénieurs en R&D et les dirigeants qui en sont les cibles privilégiées, alors qu'à l'inverse les fonctions supports traditionnelles y sont moins sensibles comme c'est le cas pour les ressources humaines, le juridique ou la finance. Selon Anne Saüt, du cabinet de recrutement Diversity Conseil, le recrutement d'un salarié chez un concurrent a des avantages certains car «Il a la bonne expérience, l'expertise technique, la connaissance des clients et est vite opérationnel». De plus, le bouche-à-oreille et les recommandations entre acteurs d'un même secteur facilitent la tâche de repérage. Dès que la «cible» est repérée il existe alors 2 stratégies :

- . La contacter directement par téléphone (l'idéal pour faire passer un message enthousiaste) ou par mail. Il est également possible de passer une annonce «signal» qui sera décodée par l'intéressé(e) comme un appel du pied.
- . Passer par un recruteur spécialisé afin de rester anonyme et moins impliqué, tout en donnant plus d'efficacité et de discrétion à l'opération sachant toutefois que c'est la solution la plus onéreuse (en moyenne de 25 à 50% du salaire brut annuel). Dans ce cas, le candidat ciblé ne doit pas être seul mais faire partie d'une short-list également ouverte à d'autres candidats.

EVITER LES MANOEUVRES DÉLOYALES

Afin d'éviter un retour de bâton dans la manœuvre de débauchage, il est conseillé de refuser les pratiques qui peuvent engager la responsabilité de l'entreprise, et celle du salarié, en dommages et intérêts pour préjudice subi par l'employeur initial (perte de chiffre d'affaires, coût du recrutement et de formation des nouveaux salariés...). La faute n'est caractérisée que s'il y a «manœuvre organisée» de la part du concurrent visant à inciter le salarié à quitter son employeur initial ou en prouvant, par ce dernier, une «concurrence déloyale» manifeste. Il faut un faisceau d'indices concordants pour emporter la conviction des juges à partir des pratiques déloyales suivantes :

- . Propos malveillants ou alarmistes sur l'entreprise du transfuge visant ainsi à le désinformer
- . Agissements déloyaux dans le cadre d'une clause de non-concurrence
- . Recrutement d'un service entier ou de plusieurs personnes clés
- . Recrutement à seule fin de s'approprier certaines informations (secrets de fabrique, données sur la clientèle)
- . Débauchage visant à démarcher des prospects «sans bourse délier», c'est-à-dire sans investissement de prospection, de marketing ou de publicité
- . Incitation trop forte et insistante vis-à-vis d'un salarié à quitter son employeur
- . Offre de rémunération manifestement surévaluée ou avec doublement de la rémunération
- . Dénigrement, auprès des clients, de l'ancien patron ou des méthodes utilisées par celui-ci

- . Détournement de fichiers informatiques et/ou de documents de politique tarifaire
- . Passage d'annonces bidon pour conférer un vernis légal à la procédure de recrutement
- . Encourager le salarié sur le départ à susciter un litige avec son employeur pour que celui-ci prenne l'initiative de la séparation ou de la négociation

PRATIQUER DANS LES RÈGLES DE L'ART

Bien que la liberté du travail permette de recruter des collaborateurs chez la concurrence et autorise le salarié à pouvoir ensuite démarcher son ancienne clientèle, le législateur a toutefois posé certaines limites à respecter sous peine de s'exposer à des poursuites pour débauchage illégal. Les professionnels du recrutement sont les mieux placés pour faire respecter les nombreux aspects légaux d'un recrutement par débauchage. 2 conditions initiales doivent toujours être respectées : débaucher avec parcimonie en évitant de déstabiliser une entreprise confrère, laquelle pourra alors mener des répliques commerciales ; éviter de tomber dans les pratiques déloyales qui peuvent se terminer devant le tribunal. Dans tous les cas il faudra gérer les relations avec le concurrent lesquelles peuvent rester cordiales et très bien se passer si les règles de prudence ont été respectées. Dans le cas inverse, prévient Anne Saüt, des incidents diplomatiques ne sont pas à exclure notamment si «Le dirigeant concurrent vous lance devant ses clients : arrête de chasser chez moi, il faudra alors l'assumer». Enfin comme le souligne Patricia Szenik, d'Altedia Drouot, «Il existe des gentlemen agreements entre concurrents de certains secteurs» faisant que chasser dans le camp d'en face est une facilité dont il faut se méfier car «Si c'est rassurant, un salarié venu d'un autre secteur peut être aussi enrichissant en apportant de nouveaux angles d'approche.»

Dispositif principal à mettre en place lors de la démarche d'approche :

- . Se renseigner sur le contenu du contrat de travail du salarié débauché
- . Vérifier s'il n'existe pas de clause de non-concurrence. Si oui demander une photocopie du texte et la faire examiner par un juriste. Si non faire signer un engagement formel au candidat comme quoi il n'existe aucune clause d'interdiction de quelque nature que ce soit.
- . S'assurer qu'il n'existe pas de clause dite de «non-sollicitation» qui empêche le salarié une fois passé à la concurrence de recruter dans son ancienne boîte ou de démarcher ses anciens clients.
- . Prévoir éventuellement de contester ou de monnayer les clauses restrictives
- . Ne pas forcer la main du candidat en lui survendant le poste ou en lui proposant un pont d'or
- . Mettre en perspective le changement de poste par rapport à un nouveau challenge à relever

VÉRIFIER LA CLAUSE DE NON CONCURRENCE

Depuis 2 jurisprudences en 2006 et 2007, la contrepartie financière (obligatoire depuis 2002) liée à une clause de non-concurrence doit représenter un montant «non dérisoire» pour compenser une interdiction de travailler chez la concurrence pendant 2 ans. Ainsi une somme équivalente à 2,5 mois de salaire a été jugée insuffisante. En général, «Le salarié doit pouvoir toucher de 20 à 30% de son salaire mensuel moyen pendant 2 à 3 ans» ainsi que le confirme Stéphane Béal, avocat en droit social au cabinet Fidal. Depuis 2007, il faut également que ce montant soit versé après la rupture du contrat (et non intégré à la rémunération mensuelle). Les clauses ne respectant pas ces obligations sont considérées comme purement et simplement nulles et non avenues.

NE JAMAIS METTRE EN AVANT LE SALAIRE

Question salaire, la position des recruteurs est claire : il faut éviter d'attirer par l'attrait du salaire. Un point de vue que partage Thierry Mercier, du cabinet Mercier & Partners, pour qui «Quelqu'un qui n'est motivé que par l'argent repartira le jour où on lui proposera davantage... Il faut, au contraire, attirer le salarié sur un projet. L'argument du salaire peut venir après, pour emporter la décision». Pour Anne Saüt, «Un salarié bouge rarement à moins de 20% d'augmentation de salaire. 10% pour la progression qu'il connaîtrait normalement dans son entreprise et 10% pour le risque qu'il prend en changeant». Cette consultante conseille également de ne pas créer de différences de salaire trop importantes en interne car «Cela peut nuire à l'intégration du nouveau salarié. Il doit alors prouver sa valeur ajoutée rapidement. Au manager de le mettre en valeur, d'expliquer l'intérêt qu'on a eu à le recruter, sans pour autant dévaloriser les autres. Il doit aussi le présenter comme un investissement pour l'entreprise surtout s'il apporte une technique particulière ou un nouveau client.»