

DEUX PROPOSITIONS POUR PENSER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UNE ÈRE DE CHANGEMENTS PERMANENTS

PAR MATTHIEU MOUILLON

L'équation des ressources humaines doit intégrer un nouveau paramètre : nous sommes entrés dans une ère de changements permanents. Face à ce défi, les vieilles recettes – une gestion des ressources humaines en réaction plutôt qu'en prévision, la période d'essai comme sas d'entrée dans un nouvel emploi – ont fait la preuve de leur inefficacité. Alors essayons des solutions nouvelles : faisons des directeurs des ressources humaines des business partners et supprimons les périodes d'essai.

FAIRE DES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES DES BUSINESS PARTNERS

Anticiper les changements au niveau des ressources humaines, c'est apprendre des erreurs du passé. L'industrie française a vécu un véritable choc ces dernières années, marquées par une forte hausse des licenciements économiques. Et ces mutations technologiques actuelles aboutiront, si l'on n'y prend pas garde, à de nouveaux plans massifs de réduction d'emplois. Une meilleure coordination de la chaîne des acteurs des ressources humaines, et une redéfinition de leur rôle, permettront seules d'anticiper ces mutations.

L'industrie française a essuyé un 1^{er} choc violent depuis les années 2000 et d'autres secteurs pourraient en souffrir.

Dans une étude parue le 26 avril 2016, l'INSEE souligne que l'industrie manufacturière française a vu sa valeur ajoutée dans le PIB français divisée par deux depuis 1970 avec un recul particulièrement important depuis 15 ans. Un chiffre qui s'est traduit par une mutation profonde de notre industrie marquée par de nombreux plans de restructurations et par des baisses massives des effectifs. En 2014, l'industrie ne représentait plus que 10% des emplois en France contre 23% en 1970. Face à une vague d'innovations technologiques sans précédent, **l'enjeu est la transformation de notre modèle économique et ses conséquences sur l'emploi.**

Les innovations, et en particulier les progrès de la robotisation, risquent d'aboutir à des modèles de production moins consommateurs de main d'œuvre. En 2014, le cabinet de conseil Roland Berger prévoyait ainsi que 42% des métiers seraient automatisés d'ici à 2025 (3 millions de destructions d'emplois en France). Parallèlement, le *think tank* américain Pew réalisait à la même période une étude auprès de 1900 experts des nouvelles technologies ; pour 48% d'entre eux, la destruction d'emplois devrait à terme l'emporter sur la création.

Ces transformations ne se limitent pas qu'à l'industrie. De nombreux autres secteurs pourraient rapidement être touchés par la vague rapide d'innovations que nous vivons, en particulier la digitalisation.

Les conséquences sur l'emploi seront importantes et il est déjà possible de les anticiper, en particulier l'obsolescence rapide de nombreux métiers (métier d'assistante, métier à fort contenu de recherche d'information, savoir-faire attaché à une technologie en rapide déclin).

Aucune famille professionnelle n'est désormais épargnée, ce qui se traduit par un malaise grandissant y compris chez les cadres, ce qui est une nouveauté. Il apparaît aujourd'hui clairement que l'on peut être à la fois performant, inséré dans l'emploi et pourtant perdre en employabilité. Face à ce paradoxe, **éviter l'obsolescence de des compétences devient un enjeu crucial.**

Paul Krugman prophétisait il y a quelques années que ces changements technologiques pourraient toucher jusqu'aux médecins... Nous y sommes presque avec le big data. C'est le moment de changer.

Des pertes énormes sur le plan individuel et collectif.

Dans le cas contraire, sur le terrain, ce mouvement risque d'aboutir à des restructurations et des réductions d'effectifs. **Il est indispensable de consentir un énorme effort d'adaptation et de formation.**

En effet, les vagues d'innovation vont se traduire par de fortes destructions des emplois anciens. Et les emplois créés ne seront sans doute pas accessibles à tous, étant donné leur fort contenu technologique.

Or les choix stratégiques qui seront opérés ne seront pas neutres tant sur le plan individuel que collectif. En Lorraine par exemple, où les réductions successives de personnel sont courantes (Arcelor Mittal, équipementiers automobiles), elles ont abouti à fragiliser le tissu économique. Le résultat ? Des territoires désormais englués dans le chômage de longue durée, mais aussi les difficultés de recrutement de profils techniques, la multiplication d'emplois précaires, etc.

La vie d'un ouvrier licencié en Lorraine en 2016 se réduit bien souvent à attendre le renouvellement chaque semaine de son contrat d'interim. Comment dans ces conditions bâtir un avenir et inciter ses enfants à travailler dans un secteur sinistré, même sur des postes plus qualifiés ? **C'est tout l'avenir de l'industrie manufacturière française qui se joue dans l'anticipation et l'évitement des plans de reclassement.**

les échecs stratégiques se traduisent par de la désespérance comme l'illustre *Traumatisme du Chômage* de Michel Debout. Les personnes affectées par le chômage de longue durée voient leur espérance de vie réduite, souffrent d'un sentiment d'échec et d'étiquetage. Elles craignent de « *n'avoir plus de place dans le monde réel* », ce qui peut quelquefois conduire à l'irréparable, au suicide.

Sur le plan collectif enfin, se sont des territoires entiers qui, sinistrés, font face à des revenus en baisse et des dépenses sociales en augmentation. Avec pour seule perspective une perte progressive de productivité à mesure que le nombre d'actifs durablement éloigné de l'emploi s'accroît.

Les plans de sauvegarde de l'emploi ne sont que l'échec d'une GPEC.

Afin de mieux gérer les échecs stratégiques, le droit a cherché à mieux encadrer et gérer les licenciements économiques. **La loi a notamment instauré dans les entreprises de plus de 50 salariés le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), afin de remplacer les plans de licenciements.** Reconfiguré par la loi du 14 juin 2013, le PSE a conduit à de véritables avancées. Emmanuel Ray, dans son ouvrage *Droit du travail, droit vivant*, souligne ainsi « *le progrès considérable avec en particulier les obligations de reclassement d'abord interne et subsidiairement externe* ».

L'objectif du plan de sauvegarde est double : à la fois limiter le nombre des licenciements et faciliter les reclassements des salariés lorsqu'ils ne peuvent être évités.

Au niveau externe, **la loi prévoit tout un ensemble de mesure d'accompagnement du salarié qui perd son emploi.** Leur mise en œuvre dépend à la fois de « *la créativité du service des ressources humaines et de la situation économique de l'entreprise ou du groupe* » : la réactivation du bassin d'emploi ; la mise en place d'antennes emploi ; le transfert de salariés chez des sous-traitants ou clients ; le recours à une entreprise d'*outplacement* ; la création d'activités nouvelles (essaimage ou aide à la création) ; des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ; des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ; des aides (mobilité, départ volontaire, etc.).

Toutefois la validité du plan sur le plan juridique s'apprécie en fonction des reclassements effectifs des salariés qu'il permet réellement d'opérer. Or les moyens mobilisés, conjugués quelquefois au talent de tel ou tel cabinet et à celui de ses consultants, ne suffisent pas toujours à **compenser un problème d'employabilité individuel voire collectif.**

Car la recherche d'emploi doit affronter un marché de l'emploi éclaté, qui repose sur une prospection aléatoire du marché visible et si possible l'activation d'un marché caché parmi le réseau du cabinet ou du salarié en reclassement.

En outre l'absence de statistiques fiables et à un niveau de précision suffisant (enquêtes BMO de Pôle Emploi par exemple) complique encore la tâche. Tout comme la difficulté à construire des parcours de formations face à un marché de l'emploi mouvant.

Dans ce contexte, **le problème doit être pris plus en amont, ce qui implique une véritable réflexion sur une réelle gestion anticipée des emplois et des compétences (GPEC),** au niveau de l'entreprise voire du territoire.

Faire de la gestion prévisionnelle de l'emploi nécessite des directeurs des ressources humaines d'un type nouveau.

La GPEC – qui seule permet d'éviter des restructurations douloureuses – suppose une meilleure coordination de la chaîne des acteurs privés, publics et parapublics de l'emploi. Elle doit permettre d'éviter les licenciements en assurant l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois.

Obligatoire dans les entreprises de plus de 300 personnes qui doivent définir un accord, la GPEC est de fait rarement effective. Et pour cause ! **L'entreprise peine aujourd'hui à mettre en lumière suffisamment tôt ses activités en croissance (anticipant de forts recrutements), et celles en décroissance (anticipant des besoins en main d'œuvre moindre).** De fait, **l'adaptation des ressources aux nouvelles attentes se fait trop tardivement.** Ce qui aboutit à des plans de sauvegarde.

Mieux structurer la gestion des ressources humaines en l'alignant sur les besoins stratégiques de l'entreprise suppose un directeur des ressources humaines d'un genre nouveau, qui devienne un réel *business partner*, aux côtés du directeur administratif et financier. La posture doit être celle d'un haut dirigeant, présent au comité de direction à l'égal du directeur administratif et financier. Il doit être capable d'accompagner la transformation désormais permanente de l'entreprise. Et non plus seulement d'appliquer des traitements curatifs de cheval lorsqu'il est trop tard.

Cela suppose également qu'il puisse s'appuyer sur des syndicats responsables, avec une vraie vision de la stratégie, qui pourront mobiliser la base de Donnée Unique récemment créée.

Cela implique enfin, au niveau des territoires, une réelle vision économique du préfet et de la région et la volonté de coordonner tous les acteurs de l'emploi et de la formation. Ainsi, **en centralisant davantage l'information, en sachant la diffuser, en animant des réseaux d'entrepreneurs, en étant à l'écoute de leurs besoins, il serait possible d'améliorer la gestion territoriale des compétences.**

Un exemple concret : en aidant les acteurs en difficulté à être mis à temps en relation avec des entreprises ayant des difficultés de recrutement, la question de la recherche d'emploi deviendrait subsidiaire. Ce qui permettrait de se concentrer sur une formation réussie et adaptée au futur employeur, avec à la clé un chômage moins long et moins onéreux pour la collectivité.

EN FINIR AVEC LA PERIODE D'ESSAI

La période d'essai est un principe juridique caduc. Si elle s'est justifiée par l'existence d'un contrat de travail indéterminé et protecteur dans le contexte économique porteur des 30 Glorieuses, elle devient une résistance au changement dans une économie en mouvement.

La flexibilisation contrainte, du marché du travail pousse à assouplir sans cesse les règles de licenciement. **Les syndicats devraient changer leur fusil d'épaule et choisir un donnant-donnant incluant l'abandon de la période d'essai.**

Accepter le fait que l'engagement définitif est une fiction dans le secteur privé.

Le principe juridique de la période d'essai est inscrit à l'article L. 1221-20 du code du travail. C'est une période qui précède l'engagement définitif du salarié et permet à l'employeur d'évaluer ses compétences dans son travail, notamment au regard de son expérience. Ce principe, au demeurant fort louable dans le passé, est aujourd'hui dépassé.

Qui niera que dans notre monde du travail contemporain l'engagement définitif est une fiction dans le secteur privé ?

De plus, le code du travail précise que la période d'essai ne peut exister qu'en début de contrat et que l'employeur ne peut imposer au salarié une nouvelle période d'essai à l'occasion d'un changement de poste. Ainsi, un salarié qui passe au sein de la même entreprise progressivement d'un poste de chef de projet marketing à celui de responsable de production ne sera soumis à aucune période d'essai. Tandis que, sur un même poste, le changement d'employeur contraindra le salarié à être évalué...

Certes, il est logique pour un nouvel employeur d'évaluer un nouvel employé. Mais la période d'essai pénalise en réalité les salariés les plus mobiles : ceux qui souhaiteraient changer d'entreprise en s'adaptant au contexte plus ou moins porteur. **Favoriser la mobilité, encourager la mobilité, passe par la fin de la période d'essai.**

La période d'essai, un frein à la mobilité.

Les salariés les plus flexibles sont aujourd'hui confrontés à une profonde injustice : chaque changement d'employeur se traduit pour eux par une période d'essai dont la durée légale maximum pour les cadres peut aller jusqu'à 8 mois (4 mois renouvelables 4 mois). Une période où le salarié est quasiment privé de droits. Pendant la période d'essai le contrat peut en effet être rompu sans motif... Et sans indemnités. D'où un risque d'excès quant à son utilisation, plus ou moins courante selon les entreprises, permettant de s'adapter facilement à des carnets de commandes aléatoires.

Or cet état de fait décourage les salariés de quitter une entreprise en dehors des zones de protection prévues par la loi. Elle favorise par conséquent des attitudes attentistes et le salarié préfère souvent attendre d'être licencié ou au mieux de bénéficier d'une rupture conventionnelle (on en a compté 360 000 en 2015), pour bénéficier de l'assurance chômage.

La démission n'est en effet pas prise en compte parmi les motifs de perte involontaire d'emploi, le titre I du règlement général de la convention de l'assurance chômage prévoyant que « *le régime d'assurance chômage assure un revenu de remplacement dénommé allocation d'aide au retour à l'emploi, pendant une durée déterminée, aux salariés involontairement privés d'emploi* ».

Il s'agit là d'une aberration économique car le salarié peut choisir de rester des années dans une entreprise mal portante où il perd en compétences et donc en employabilité.

Enfin ces freins renchérissent les coûts des embauches. Pour partir, il faut que « *l'enjeu en vaille la chandelle* ». Autrement dit le risque est mesuré côté salarié et se paie au prix fort côté employeur.

L'économie française a changé : sautons le pas

Si l'économie française s'est accommodée de périodes d'essais de plus en plus longues, c'est parce, sous le régime d'un contrat à durée indéterminé particulièrement protecteur, se tromper c'était se tromper pour 40 années. Une erreur de casting était alors redoutable.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui, dans une ère de fortes mutations économiques dans tous les secteurs et leur corollaire de conséquences sur les entreprises et le marché de l'emploi : licenciements économique en vue de la sauvegarde de la compétitivité, évolutions technologiques rapides et non anticipées (robotisation, digitalisation), obsolescence des compétences à tous les niveaux y compris celui des cadres. Même les entreprises actuelles n'ont qu'une faible probabilité d'exister encore dans 10 ou 20 ans en dehors de quelques entreprises du CAC 40.

Cette période d'intenses changements a conduit les pouvoirs publics à favoriser une flexibilisation raisonnée des licenciements et un encadrement en cours et inabouti de leurs coûts (*cf.* les seuils indicatifs pour les juges dans le projet de loi Travail). L'objectif de ces dispositions est de faciliter les ruptures, afin de lever les freins à l'embauche et de permettre le retour d'un maximum de personnes à l'emploi. Il s'agit également d'encourager la mobilité des salariés vers les entreprises et les secteurs les plus compétitifs, avant tout plan de sauvegarde de l'emploi.

Dans ce cadre, **pourquoi ne pas proposer aux partenaires sociaux un *New Deal* ? Acceptation de la flexibilisation, en échange d'une suppression de la période d'essai.** Un principe qui donnerait un coup de *boost* à notre économie en favorisant l'emprunt, aujourd'hui difficile, voire impossible pendant cette longue période. Or le frein à l'emprunt est aussi un frein à l'investissement

A ce titre et sans honte il faudrait regarder du côté de la Belgique qui a supprimé la période d'essai au 1^{er} janvier 2014. Une nouvelle intéressante pourtant bien peu portée par les défenseurs des salariés...