

Le conseil en ressources humaines : de la stratégie collective au développement personnel

Bernard Brunhes (58),
vice-président du Groupe BPI

ELLE EST AUJOURD'HUI bien éloignée, cette période où les salariés pouvaient espérer passer toute leur vie professionnelle dans la même entreprise, en grim pant les échelons des grilles de classification. Sauf dans les services publics, le parcours professionnel est maintenant erratique, fait de hausses et de baisses de salaires et de responsabilités, voire de périodes de chômage, et toujours de mobilités géographiques ou professionnelles.

On connaît les raisons de ce mouvement perpétuel qui agite les entreprises et les amène à bousculer fréquemment leur organisation, leurs implantations, l'emploi de leurs salariés. Ce ne sont plus de grandes unités de production industrielle qui constituent la base de l'économie, mais des services ou des centres de production industrielle plus modestes au moins en termes d'emploi.

Les innovations technologiques ne cessent de remettre en cause les produits et les processus de production. L'exacerbation de la concurrence et les facilités de communication conduisent à une évolution fébrile des marchés et des entreprises. L'internationalisation des grands groupes et de leurs marchés, qui entraînent derrière eux sous-traitants ou prestataires, induit des déplacements des outils de production d'un pays à l'autre ou d'un

continent à l'autre. Tout cela dans un rythme échevelé, en tout cas peu compatible avec le tempo des hommes et avec leur attachement au terroir et aux racines qui reste essentiel.

Ce changement profond et récent de la vie économique appelle une action toute nouvelle sur les conditions d'emploi, sur le marché du travail, sur l'évolution professionnelle. Le "marché du travail" est de moins en moins interne à l'entreprise. C'est un marché du travail externe qui se développe très rapidement et que la collectivité doit gérer. Les hommes et les femmes qui sont en quelque sorte condamnés à changer, plusieurs fois dans leur vie, de lieu de travail, d'employeur, de métier doivent pouvoir trouver dans les organismes chargés de la gestion du marché du travail toute l'aide dont ils ont besoin.

Cela touche des institutions variées et nombreuses : le système scolaire et universitaire qui doit penser une formation initiale donnant aux étudiants les outils intellectuels qui leur seront nécessaires pour s'adapter ultérieurement à de nouvelles techniques ; les organismes de formation continue, afin que "l'éducation tout au long de la vie" devienne autre chose qu'un slogan politique ; le service public de l'emploi, avec ses fonctions de rapprochement des offres et demandes d'emploi, de conseil pro-

fessionnel, de suivi et d'orientation des demandeurs d'emploi, et aussi de conseil aux entreprises ; les organismes chargés de délivrer les indemnités de chômage ; les institutions qui, dans le champ de l'action sociale, se préoccupent de l'emploi des plus défavorisés, handicapés ou personnes en difficulté ; les services du ministère du Travail, qui veillent à la fois au respect de la législation sociale et aux conditions économiques et sociales des restructurations ; les collectivités territoriales, et notamment les régions, responsables de l'évolution économique de leurs territoires et donc des conditions de développement des entreprises. Et à côté de ces services publics, les entreprises ou associations privées qui participent à cet effort collectif, telles les sociétés de travail temporaire et les sociétés de conseil en gestion des ressources humaines.

L'incapacité de notre pays à réduire le chômage et à fournir des emplois aux jeunes sortant de l'école ou de l'université comme aux anciens trop tôt exclus du monde du travail vient en grande partie du conservatisme des acteurs qui semblent ne pas mesurer l'ampleur et la nature de cette évolution et restent sur des schémas dépassés. Les services publics sont dans ce domaine largement sous-dimensionnés, comme le prouvent les comparaisons avec les pays voisins, et ils sont écla-

tés entre des organismes divers. Si c'est bien l'entreprise qui crée les emplois, l'État a un devoir régali en matière de politique de formation et d'emploi. Comme il est responsable de la sécurité dans une société aujourd'hui éclatée et volontiers violente, il est responsable de l'emploi dans une économie libérale et génératrice de précarité.

À l'évidence, même mieux pourvue et mieux organisée, l'Administration ne peut tout faire. Elle doit pouvoir compter sur le secteur privé qui dispose d'une expertise reconnue, développée et efficace dans les domaines de la gestion des hommes. On peut espérer que, essayant d'échapper dans ce domaine-là comme dans d'autres à la méfiance réciproque entre le secteur public et l'entreprise privée, c'est ensemble que les acteurs concernés aideront la société française à sortir de son cauchemar actuel de sous-emploi.

L'exemple des restructurations est particulièrement édifiant. Lorsqu'une entreprise annonce son intention de fermer un site ou d'en réduire les effectifs, on constate trop souvent que, d'emblée, les différents acteurs se mettent en situation de conflit et en position tactique, au mieux dans une position d'attente résignée et critique. À l'évidence, les quatre principaux acteurs devraient au contraire se mettre immédiatement autour d'un tapis vert pour examiner ensemble les conséquences de cette annonce : débattre du bien-fondé de la décision, l'amender, en tirer toutes les conséquences. L'employeur doit mettre les données sur la table – aussi tôt que possible et de la façon la plus transparente possible ; les syndicats et les représentants élus du personnel sont là pour représenter de façon efficace les intérêts du personnel et non pour se contenter de construire un rapport de force ; le service public de l'emploi doit dès l'annonce mettre en place les dispositifs qui permettront d'assurer la reconversion des personnels touchés ; les élus locaux doivent entrer dans les discussions pour jouer leur rôle, central, dans les redéploiements de l'économie du territoire.

Cette vision apparaîtra à beaucoup idyllique dans un pays comme la France, où les employeurs n'aiment

pas que l'on se mêle de leurs décisions, où les syndicats sont désespérément désunis dans les grandes entreprises et désespérément absents des petites, où le service public de l'emploi est atomisé, où les collectivités territoriales ont des compétences et des territoires fort peu adaptés à ce type d'intervention.

C'est là que les entreprises de services et notamment les conseils en ressources humaines ont à coup sûr un rôle à jouer, auprès des différents acteurs. Pour réussir leur évolution et leur adaptation aux évolutions économiques, les entreprises ont besoin d'une gestion prévisionnelle de l'emploi. Non pas des tableaux de chiffres complexes et détaillés fondés sur des prévisions fort aléatoires ; mais des réflexions approfondies sur les emplois les plus stratégiques, les plus sensibles et les plus nouveaux en termes de qualification. Elles ont besoin, pour les plus grandes, d'une véritable gestion des âges. Elles doivent pouvoir en permanence évaluer les possibilités de mobilité géographique et professionnelle. Elles doivent veiller à l'employabilité de leurs salariés. Or, il y a des outils pour cela, des outils qui existent et qui sont constamment rénovés et modernisés par les sociétés de conseil.

C'est souvent à l'approche de restructurations que l'employeur découvre les nécessités du dialogue social et que les organisations syndicales reprennent un rôle et un pouvoir qu'en temps de paix elles avaient quelque peu perdus... L'entreprise qui a su préserver un dialogue social de qualité sera évidemment mieux à même de régler ses problèmes, pour l'employeur comme pour les salariés, lorsque les jours difficiles apparaîtront. Dans un pays où le droit du travail est pour le moins compliqué, la tenue d'un courant permanent de concertation et de négociation exige du savoir-faire.

Quand on en vient à devoir assurer la reconversion des travailleurs concernés par une restructuration, de nombreux dispositifs publics existent dont on doit reconnaître que la multiplicité, la complexité bureaucratique et les changements fréquents sont pour le moins sources d'inefficacité.

Or, on le sait, la possibilité de retrouver un emploi tient d'abord à la qualité des conseils individuels et du suivi dont bénéficie l'intéressé. Bilans de compétences, orientation professionnelle, aide à la recherche effective de l'emploi, appui à la mobilité géographique, gestion des parcours professionnels, formations bien adaptées aux spécificités de l'intéressé et en même temps aux besoins du marché du travail, etc. Ainsi, le rôle que jouent les sociétés de services qui font sous diverses formes de l'accompagnement individuel est en fait inséparable de celui qu'elles tiennent dans le conseil stratégique aux entreprises.

On pourrait faire le même raisonnement pour ce qui concerne l'appui aux collectivités territoriales. Chacun peut constater – ou deviner – que les territoires qui savent se sortir des crises entraînées par des fermetures de sites ou des réductions d'effectifs sont ceux qui n'ont pas attendu le drame pour réfléchir collectivement à leur avenir économique. Les élus locaux, même si, comme on l'a remarqué plus haut, le découpage du territoire et des compétences ne favorise guère cette action, ont un rôle central d'orchestration du développement territorial : un domaine où les sociétés de reconversion et les spécialistes de la gestion des hommes ont acquis de solides compétences.

Comme on le voit, les quatre acteurs d'une restructuration ont besoin de cet appui technique qui les concerne tous les quatre. Conseil en stratégie ou conseil individuel, prévention des risques et préparation de l'avenir, analyse et construction des compétences, appui au management et à l'organisation : tout se tient.

Et l'entreprise ou l'élu local qui n'aura pas attendu les jours difficiles pour préparer son avenir saura le moment venu gérer les changements au bénéfice des hommes et des femmes concernés. On parle beaucoup de "sécurité sociale professionnelle" ou de "flexisécurité". Ces mots restent vides aujourd'hui. Mais les moyens et les outils existent de développement de stratégies collectives et d'accompagnements individuels qui vont dans ce sens.

n