

Introduction générale : Yves BAROU

La première hypothèse qui nous a conduits à ce séminaire est de nous dire que nous allons vers un nouveau régime de croissance avec des changements structurels. Cette croissance est durablement plus lente, accompagnée d'une inflation proche de zéro, marquée par la transition énergétique, par l'impact numérique, par une nouvelle étape de mondialisation, par une montée d'un certain nombre de services, et conduit à un accroissement des inégalités. Nous sommes obligés de conclure que nous sommes effectivement face à une nouvelle période dont nous devons prendre conscience et tirer les conséquences car elle est fondamentalement différente de ce que nous avons connu. Au-delà des conséquences macro-économiques, elle aura des conséquences sur les entreprises et les pratiques RH.

Afin de provoquer la discussion au cours de ce séminaire, j'aimerais poser les 3 questions suivantes :

1) Les cycles managériaux déréglés ou l'annualité en proie aux contradictions

L'année s'est imposée comme la période normale de référence (l'année budgétaire ou l'année fiscale) et nous avons construit, sous l'influence de diverses initiatives, le cycle annuel avec un entretien en début d'année pour fixer les objectifs, un entretien à la mi-année, un entretien à l'automne et un entretien en fin d'année pour faire l'évaluation, ainsi qu'une conséquence sur les salaires. Les entreprises font le lien entre ce cycle managérial d'amélioration et la conséquence sur le salaire. Ce cycle est devenu un cycle d'amélioration continue. A ce cycle est venu s'ajouter un second cycle avec les rémunérations variables ou d'autres outils liés aux actions. Dans certains pays comme la France, ce cycle est devenu important pour les négociations sociales. Notre activité est donc rythmée par ce cycle annuel. J'ai souvent tendance à dire que le calendrier du DRH est semblable à celui du jardinier qui a toujours quelque chose à faire en fonction des saisons. Toutefois, ce cadre annuel semble être remis en cause pour deux raisons. La première est que le numérique et la culture de l'instantanéité nous poussent à des délais managériaux plus rapides. Or, le cycle annuel peut paraître lent pour certains acteurs. La seconde raison est que la fin de l'inflation conduit à une baisse des budgets nominaux de rotation salariale annuelle, et ce même dans les grandes entreprises. En fin de compte, nous avons de beaux procédés sophistiqués mais nous nous retrouvons coincés sur les augmentations individuelles annuelles. Le cycle annuel est donc remis en cause par la baisse de l'inflation et la baisse de la croissance. La question est la suivante : nous dirigeons-nous vers la fin de cette drogue qu'est l'augmentation individuelle annuelle ? Je parle ici de drogue car les gens s'y sont habitués et, s'ils ne la reçoivent pas, ils ne vont pas bien. Les augmentations ne se feront-elles pas plutôt par les promotions ?

2) L'évolution professionnelle par la rupture

Le modèle actuel est celui dans lequel chacun progresse en permanence, grâce à des formations ou du coaching managérial, et dans lequel chacun est reconnu selon sa performance. Ce modèle a toutefois connu quelques problèmes avec la mobilité entre les familles professionnelles qui est plus compliquée qu'il y a 20 ans. En effet, chaque famille s'est spécialisée, a développé son propre langage, créant des barrières entre les familles professionnelles.

Pour moi, le modèle d'évolution professionnelle me semble être remis en cause par :

- une diminution des flux de l'emploi : l'âge de la retraite se décale et le turnover se réduit en raison du chômage et du sous-emploi. L'Europe est en train de réinventer de nouvelles formes de sous-emplois.
- une augmentation des salariés qui souhaitent bouger : à l'heure actuelle, le temps moyen normatif pour rester dans un emploi est passé de 5 ans à 3 ans. Il y a une envie d'accélération, ce qui fait que les possibilités se réduisent.
- les flux importants de nouvelles filières qui apparaissent : auparavant, les changements se faisaient d'une génération à une autre. Dorénavant, ils se font au cours d'une même génération professionnelle. Par exemple, un ingénieur logiciel qui sort des études a 10 belles années devant lui ; après, il faut qu'il commence à s'inquiéter. Certains métiers s'améliorent avec les années alors que d'autres peuvent s'éteindre rapidement.

Le sujet n'est peut-être plus le développement professionnel mais bien la reconversion professionnelle. Je peux illustrer ceci avec 2 images :

- l'image de l'autoroute : quand vous souhaitez changer de file, ce n'est pas facile de le faire en ralentissant. Aujourd'hui, nous devons faire des changements, mais comme tout se ralentit, cela nous est impossible.
- l'image des jeux vidéo : ne devrions-nous pas considérer la vie professionnelle comme un jeu vidéo avec plusieurs vies ? Mais le concept d'avoir plusieurs vies professionnelles n'est peut-être pas suffisamment ancré dans les mœurs.

Quoiqu'il en soit, je pense que l'évolution professionnelle doit être pensée en termes de rupture.

3) La fin des illusions gourmandes

Nous avons vécu dans une période de progression continue (l'expérience, les revenus etc.), profitant à tout le monde. Avant, une personne engagée à un niveau plus bas pouvait rattraper son retard au bout de quelques années. Je pense que c'est en train de changer. En outre, je constate que le ralentissement de la croissance se fait dans un contexte d'accroissement des inégalités salariales. Comme l'a expliqué Thomas Piketty, l'introduction de la rémunération variable et des stock-options a eu pour effet d'écartier la hiérarchie des salaires. Il a également décrit une sorte de divorce entre les revenus du travail et les revenus de la rente avec le raisonnement selon lequel dès lors que le rendement du capital est supérieur au taux de croissance, cela a un effet mécanique. Outre ces deux sujets, nous devons également prendre en compte le dualisme qui s'accroît entre certains secteurs (petites et grandes entreprises, secteurs exposés et abrités, secteurs industriels et services de proximité). L'écart salarial dans un même pays, voire dans une même qualification, devient important. De ce fait, comment les flux d'emploi pourraient-ils se faire dans un tel contexte d'inégalités ? Or, une société dans laquelle les flux d'emploi se réduisent est une société qui se fige.

Tout cela pour dire que je crois que nous entrons dans une nouvelle période et que c'est à nous, DRH, d'en prendre la pleine mesure pour ne pas aller dans une mauvaise direction.