

230 000

C'est le nombre de destructions d'emplois qu'entraîneraient la fin des aides et une conjoncture encore fragile en 2021, selon l'Unédic, après la disparition de 360 500 postes en 2020.

L'événement

EMPLOI

La crise du Covid met les DRH sous pression

Le meurtre de deux directrices des ressources humaines a jeté une lumière crue sur ce métier. Chargés d'appliquer des choix qu'ils ne cautionnent pas toujours, les professionnels se préparent à mettre en œuvre des licenciements massifs.

Une onde de choc. Fin janvier, un ingénieur au chômage a abattu une conseillère Pôle emploi ainsi que deux de ses anciennes directrices des ressources humaines dans le Haut-Rhin et en Ardèche. L'une d'entre elles avait été citée en 2018 par le hashtag #BalanceTonDrh sur les réseaux sociaux. Le drame a sidéré bien au-delà de la profession. « C'était affreux. Il y a eu confusion entre l'individu et la fonction », estime Audrey Richard, présidente de l'Association nationale des DRH (ANDRH), qui regroupe 5 000 personnes.

En cette période de hausse de la précarité liée à la pandémie, doublée de sombres perspectives sur le front de l'emploi pour 2021, ces métiers à l'image négative devraient se retrouver une nouvelle fois aux avant-postes de la casse sociale. Le 11 février dernier, l'ANDRH a présenté un baromètre des priorités pour les mois à venir. D'après cette étude réalisée auprès de 404 décideurs RH, 78 % des sondés n'envisageraient pas de mettre en place un plan de départs volontaires. Si c'est le cas, cela se ferait via une diminution de moins de 10 % des effectifs dans le cadre d'un plan social (dans 45 % des cas). « C'est une photographie à l'instant T, nuance Audrey Richard. Il n'y a pas de répondeurs dans le secteur du spectacle, de l'hôtellerie et de la restauration. Ce sont souvent des petites structures où il n'y a pas de DRH. Comme nous sommes toujours sous les dispositifs d'aides de l'État, on ne sait pas ce qu'il adviendra demain. Les DRH ont aussi d'autres outils à disposition, comme les accords de performance collective ou les ruptures conventionnelles collectives. »

Rien de rassurant donc sur le front des suppressions d'effectifs et sur le maintien

des acquis des salariés. François Geuze, consultant en ressources humaines, s'interroge : « Combien y aura-t-il de plans sociaux ? À mon avis, ce sondage fait preuve d'un peu trop d'optimisme... » Avec la mise en place du chômage partiel, des mesures barrières, du télétravail, les 60 000 personnels RH du pays ont subi une surcharge d'activité, encore accentuée par les atterrissements sanitaires du gouvernement. Même s'il ne s'estime pas directement impacté, Thomas (1), responsable des ressources humaines (RRH) dans la restauration collective, a vu les tâches s'accumuler : « Une collègue est partie juste avant la pandémie. Je me suis retrouvé à gérer les réunions de CSE, le protocole sanitaire... Les salariés se sont également mis à poser plus de questions au service support. Ils ont été touchés bien plus que moi par le Covid. »

Auprès des 850 personnes de son périmètre, il joue la carte de la proximité : « Pour l'instant, je ne me suis jamais retrouvé dans la situation de virer des employés pour des motifs bidon. On n'aurait pas les moyens de payer des prud'hommes derrière. Avec la crise, on ne nous a pas encore parlé d'un plan social, mais la crainte est bien présente chez le personnel. Si on doit en arriver là, ça ne sera pas avec plaisir. »

« Ils ne sont pas entre le marteau et l'enclume, ils sont le marteau »

Cette mauvaise image trainée par le métier ne date pas d'hier. Dans son livre *DRH, la machine à broyer*, sorti en 2018, Didier Bille relatait comment il avait licencié sans états d'âme plus de 1 000 personnes en vingt-cinq ans de carrière. Au-delà de cet exemple paroxystique, la crise économique, hautement



En cette période de hausse de la précarité, ces métiers à l'image négative vont se retrouver une

anxiogène pour les salariés, ne devrait pas redorer leur blason. Comme le rappelle

François Geuze : « Les DRH ne sont pas entre le marteau et l'enclume, ils sont le marteau, c'est-à-dire au sein de la direction. Le DRH bashing (dénigrement - NDLR) n'est pas nouveau, il est distillé dans l'entreprise, les médias ou les séries télévisées, dans lesquels il a toujours le rôle du salaud. C'est d'autant plus facile que la fonction repose sur une forme d'équilibre à trouver entre le social, l'économique, l'individuel et le collectif. On dénonce le messenger, pas le message qu'il porte. »

Parfois perçus comme des oiseaux de mauvais augure, les DRH soulignent que leur tâche consiste aussi à recruter, détecter le potentiel des gens, mettre en place des formations : « Mais les salariés ont tendance à moins le voir et les managers, à s'approprier certaines de ces fonctions, précise François Geuze. Il faudrait mieux travailler le partage des responsabilités. Sans compter que la négociation interprofessionnelle a été vidée de sa substance au profit de celle en entre-

prise, ce qui ne fait que déplacer les conflits à l'intérieur. »

« Ça me soûle de devoir incarner des décisions que je ne prends pas »

À la fois acteurs clés du dialogue social et chargés d'appliquer les réformes régressives du Code du travail, ces experts du grand écart siègent de moins en moins dans les comités exécutifs des grandes entreprises. « Nous avons demandé aux DRH si les directions prenaient en compte leur avis lors de décisions, dans les trois quarts des cas, la réponse était non. C'est aussi pour cela qu'il y a un mal-être », observe Jean-Luc Molins, secrétaire national de l'Ugict-CGT (union générale des ingénieurs, cadres et techniciens). Responsable des ressources humaines dans une multinationale, Joseph gère les aspects positifs de la fonction, à savoir les évolutions de carrière, le plan de formation ou encore la veille juridique. Mais il constate les mêmes limites : « Nous n'avons pas le droit de penser l'organisation du travail. Lors des négociations annuelles obligatoires, les augmentations ont été fixées à 1 % de la masse salariale. Il n'y a jamais d'augmentation collective, que des hausses

« MA CONSEILLÈRE PÔLE EMPLOI NE COMPRENAIT PAS POURQUOI JE VOULAIS ME LANCER DANS CE SECTEUR TRÈS COMPÉTITIF. »
MANON, JEUNE RH

UN AVENIR ASSOMBRI

« Le drame qui vient de se passer inquiète un peu les DRH parce qu'on va entrer dans une phase de crise économique épouvantable. »

Benoît Serre Vice-président de l'ANDRH

LES PRIORITÉS À VENIR

Pour ce début 2021, trois priorités se distinguent pour les DRH : la gestion des mesures de prévention liées à la crise sanitaire (85 %), l'accompagnement du management (84 %) et le développement et la consolidation du télétravail (73 %).

L'événement

Chez les jeunes, une ambition éthique avant tout

Les étudiants en ressources humaines refusent l'étiquette négative collée à la profession mais sont parfois ratrapés par la réalité du terrain.

La filière ne désemplit pas. En 2018, une étude de l'Association nationale des DRH et de l'Association pour l'emploi des cadres montrait qu'un jeune diplômé à bac + 5 sur dix travaillait dans les ressources humaines. Si le secteur a le vent en poupe, les alternants en master, futurs directeurs ou responsables des ressources humaines, ne sont pas prêts à tous les sacrifices. Les valeurs que les jeunes adultes souhaitent respecter dans l'exercice de leur profession sont dans toutes les bouches. Certains y arrivent sans problème, comme Frank. Entre deux cours de droit du travail, de théorie des organisations ou de gestion de crise, il est chargé d'accompagner le bon déroulement des « process » dans une grande entreprise : « La chose que j'ai le plus entendue chez des amis qui ont pu avoir de mauvaises expériences, c'est : "Les ressources humaines, ça sert à rien à part compliquer la vie." C'est en partie vrai quand il y a trop de strates décisionnaires et de verticalité. En ce qui me concerne, ma mission consiste à résoudre les problèmes des salariés et

« J'ai entendu des sociétés du CAC 40 dire que certains boulots étaient faits pour "les mecs". »

à prendre du temps pour donner du sens aux décisions de l'entreprise. C'est exactement le type de poste qui m'intéresse. J'ai envie de continuer à accompagner le personnel de manière qualitative. »

Consciente de la mauvaise image du métier, Manon s'est, elle, donné pour ambition de changer certaines pratiques. Si elle apprécie son poste actuel de chargée de ressources humaines, la jeune femme voit déjà poindre certaines contradictions avec son éthique : « Même si je suis contente de réussir à débloquer des problèmes, il a une certaine lenteur organisationnelle en partie due au télé-

travail. Et quand il y a des pics d'activité, les candidatures sont envoyées directement vers les managers. On a un peu l'impression d'être nié dans notre fonction. Sous couvert de s'engager pour la jeunesse, mon entreprise a aussi augmenté le nombre de recrutements d'alternants en cette période de crise. Ça m'a interpellé. » En reconversion professionnelle, Manon a gardé un goût amer de sa précédente expérience dans une société du numérique. « C'était censé être jeune et innovant mais socialement, c'était trash. On m'a demandé de vérifier s'il était possible de changer la mission d'un stagiaire pour lui donner celle d'un salarié qui était en chômage partiel à 100 %. J'ai répondu que non. »

Faire face aux discriminations de cabinets de recrutement

De son côté, Tom, aujourd'hui en alternance dans une entreprise d'assurance, se remémore les discriminations constatées dans un cabinet de recrutement lors d'un stage. « Pour des postes de contrôleur de gestion ou de directeur financier, les clients nous demandaient toujours de cibler les trois meilleures écoles de France. C'était à nous de dire que ça n'était pas forcément possible. J'essayais de mettre en avant d'autres profils. En cabinet de recrutement, on observe que certaines entreprises se sentent moins liées par leur image de marque et se permettent plus de choses. J'ai entendu des sociétés du CAC 40 dire que certains boulots étaient faits pour "les mecs", que les filles n'avaient pas les épaules. » Attiré par les ressources humaines à la suite d'expériences de gestion dans le secteur associatif, il espère conserver ce côté humain, même si la crise dure de l'emploi n'en est qu'à ses prémices. « Le domaine des RH est très vaste. J'ai le temps avant d'atteindre un certain niveau de responsabilités d'un DRH », nuance-t-il. ● **C. R.**



nouvelle fois aux avant-postes de la casse sociale. Nick Moore/Alamy Stock Photo

individuelles. L'enveloppe n'est pas suffisante alors que le groupe fait des bénéfices de fou. Mais tu n'as pas le choix, tu dois expliquer cela aux hiérarchies intermédiaires. »

S'il ne se reconnaît pas dans ce rôle de machine à licencier, les coupes claires n'étant pas à l'ordre du jour dans sa société, Joseph a décidé de voir si l'herbe était plus verte ailleurs. Le Covid a renforcé sa volonté de se reconverter dans le social. « Ce poste m'a donné confiance en mes capacités. Mais en période de confinement, il ne me restait que ce travail un peu à l'encontre de mes principes. Ça fait réfléchir. En mars, quand il a fallu repousser les embauches à juin, c'est moi qui ai appelé les gens qui se sont parfois retrouvés sans revenus pendant trois mois. Ça me soule de devoir incarner des décisions que je ne prends pas. Le directeur va gagner 8000 euros. Toi à 2500 euros brut, tu dois t'occuper du sale boulot. Ce qui m'a permis de tenir, c'est d'avoir un certain niveau de détachement. »

Considérés comme un coût, les financements alloués aux ressources humaines ont tendance à être réduits à la portion congrue. Recruté dans une PME de 330 personnes il y a douze ans, Robert a créé la fonction RH. « La société devait être rachetée en LBO (Le-

veraged buy-out, opération de rachat où les dividendes servent à rembourser la dette - NDLR). Pour que la mariée soit belle, il fallait des ressources humaines. Plus le DRH est proche de la direction administrative et financière, plus ce sont ses objectifs qui prévalent. » Reconverti depuis deux ans dans la médiation, il n'a pris conscience que plus tard de sa lassitude. « À 55 ans, on a moins envie de se faire imposer des choses. On doit réaliser beaucoup plus de reporting de notre activité. L'accent est mis sur les résultats. »

Alors que le visage de la profession s'est déjà transformé avec le numérique, automatisant certaines tâches, pour Jean-Luc Molins, il faut sortir des logiques court-termistes. « Avec la crise sanitaire, on a supprimé en premier les CDD, les contrats d'intérim, parce que c'est plus facile juridiquement. Si on anticipait assez l'évolution des métiers, ce qui est censé être le rôle des RH, on pourrait placer des salariés en formation pour répondre aux besoins. Il y a des solutions, encore faut-il une volonté des entreprises pour les mettre en place. » ●

CÉCILE ROUSSEAU

(1) Les prénoms ont été changés.

LES INTENTIONS D'EMBAUCHES MOTIVÉES PAR LES AIDES

À la question : « Le contexte actuel a-t-il un impact sur vos intentions de recrutement ? », les répondants à l'enquête de l'ANDRH indiquent que les recrutements classiques sont en diminution pour 25 %, en augmentation pour 16 % et stabilisés pour 53 %. Les recrutements en alternance sont en diminution pour 14 %, en augmentation pour 21 % et stabilisés pour 49 %. Les aides à l'embauche des jeunes (en alternance ou non) ont poussé 39 % des répondants à recruter alors qu'ils ne l'auraient pas fait. Certains DRH indiquent cependant n'avoir pas pu recruter d'alternants car leur situation est trop éloignée des conditions d'éligibilité. 56 % des répondants se prononcent en faveur de l'extension des aides à l'embauche existantes à d'autres profils (seniors, alternants de plus de 26 ans, travailleurs handicapés, chômeurs de longue durée...).