

LE POINT DE VUE DE  
**PHILIPPE ASKENAZY**

# Le ras-le-bol des DRH

L'étonnement public des directeurs de ressources humaines, notamment de responsables de leurs associations nationales, devant le contrat première embauche est bien plus important que le CPE lui-même, qui ne sera probablement que peu utilisé sauf à se fondre dans un éventuel contrat unique. Les DRH sortent de leur position d'attentisme mâtinée de déprime et semblent se mobiliser.

Il est vrai que la situation devient intenable. Tampons clefs dans l'entreprise entre des directions générales, surtout dans les plus grandes, à mille lieux des problèmes concrets des salariés, et les travailleurs, les DRH assurent la stabilité de l'entreprise. Ils doivent jongler avec des représentants syndicaux parfois archaïques, peu représentatifs, ou, souvent pire, l'inexistence totale de dialogue social. Ils doivent résister à des directions financières toutes-puissantes, expliquer aux salariés pourquoi ils doivent faire des efforts alors que les top dirigeants voient leurs rémunérations exploser. Ils sont en première ligne pour gérer le vieillissement des actifs et les inégalités entre les hommes et les

femmes, ou atténuer l'impact du renouvellement technologique incessant, la dégradation continue des conditions de travail et l'inquiétante montée des pathologies professionnelles. De fait, le métier de DRH est un métier dur et de conviction : l'homme est la clef de voûte des entreprises, la vraie source de création de richesse.

Dans ce contexte structurellement délicat, la charge des DRH s'est accrue spectaculairement depuis dix ans, avec une accélération kafkaïenne dans les dernières années. Des politiques mal ficelées sont les premières responsables. La mise en place des 35 heures a souvent été un casse-tête. L'application des lois Fillon ou la réforme des retraites également. Mais des sommets sont atteints depuis un an. Au printemps 2005, la suppression soudaine du lundi de Pentecôte ne pourrait être vue que comme une péripétie alors qu'il a fallu beaucoup de diplomatie dans les entreprises pour éviter qu'elle ne cristallise tous les mécontentements, dégénérant en conflits sociaux. A l'été, la relance du plan Borloo et le contrat nouvelles em-

bauches. A l'automne, la diversité et l'appel à la citoyenneté des entreprises pour résoudre le malaise des banlieues. A l'hiver, le CPE, l'application de la loi handicap et le travail des adolescents.

Arrêtons-nous sur ces deux dernières séries de mesures occultées par le CPE. La loi handicap de 2005 est entrée en vigueur en janvier, entraînant un triplement des sanctions financières des entreprises ne respectant pas un quota de personnes souffrant d'un handicap. La loi semble atteindre son objectif. A la hâte, les entreprises cherchent à remplir leurs quotas. Mais de nombreux DRH sont consternés : cette obligation non pondérée les oblige à privilégier les handicapés légers au détriment d'un travail de fond nettement plus lourd et coûteux d'intégration des personnes présentant de gros handicaps. Concernant les adolescents – les conventions internationales n'emploient pas le terme de « jeune » lorsqu'on a 14 ou 15 ans –, ils sont tétanisés face à un apprentissage si jeune, ou l'instauration du travail de nuit dans de nombreux secteurs, qui ramène la France plus d'un siècle en arrière, à une époque où on ne connaissait pas les risques du travail pour des corps en formation.

Désormais, à peine un nouveau type de contrat de travail, aidé ou pas, est créé, qu'il est supprimé, remplacé, modifié. Après le CNE,

le CPE, le CU ? Il n'est plus possible de suivre un droit du travail transformé en maquis mouvant illisible, qui plus est juridiquement douteux comme les CNE et CPE potentiellement contraires aux normes internationales, et certainement sources de contentieux.

Cette instabilité permanente induit une telle incertitude dans les stratégies de gestion des ressources humaines qu'elle est probablement devenue l'une des premières causes de non-embauche en France. Le « réformisme » effréné est d'autant plus mal vécu par les DRH qu'ils font face au désengagement de salariés qui souffrent d'un pouvoir d'achat écorné et de conditions de travail de plus en plus dures. De fait, les DRH portent des analyses fines du fonctionnement des marchés du travail et des besoins de l'entreprise. Il est salutaire qu'ils se fassent entendre. Le CPE démontre l'absurdité de constructions politiques fondées uniquement sur l'analyse d'une poignée d'économistes qui n'ont de connaissance des entreprises que des statistiques désincarnées et des rencontres avec quelques PDG actifs qui défendent des positions idéologiques. Il est temps que les politiques écoutent les DRH.

PHILIPPE ASKENAZY est économiste, chercheur au CNRS. Il a publié « Désordres du travail » au Seuil, République des Idées (2004).