

### 3. Être manager et syndiqué, fierté ou équation complexe ?

#### Les managers syndiqués

**L'adhésion syndicale est un plus.** Un ancien secrétaire général de l'Union confédérale des cadres, Daniel Croquette, avait même inventé les « 5+ » : pour la qualifier : un plus professionnel, un plus personnel, un plus pour l'entreprise, un plus pour la société et un plus pour le syndicalisme. Mais l'adhésion peut aussi amener des difficultés qu'il faudra dépasser : suspicion (parfois) du top management, étonnement des collègues, agressivité des autres syndicats... Combien de fois n'a-t-on pas entendu de la part de certains responsables hiérarchiques cette expression adressée à des candidats au passage cadre ou à une promotion, ou simplement à des responsables en fonction désireux de se syndiquer : « *Vous ne pouvez pas être cadre et syndiqué, c'est incompatible !* » Comme si la loyauté envers l'entreprise ne pouvait pas cohabiter avec une appartenance syndicale sous la forme d'une adhésion, même sans parler d'engagement militant avec un mandat de représentation...

Cela reste pourtant aujourd'hui une réalité qui doit être combattue avec beaucoup de fermeté, non seulement parce qu'elle est illicite, mais également parce qu'une telle attitude est la caricature d'une pensée implicite d'un syndicalisme qui jouerait systématiquement contre l'entreprise. De multiples exemples prouvent au contraire à quel point les salariés et leurs représentants sont bien souvent plus attachés à la pérennité de l'entreprise que ne le sont leurs dirigeants éphémères !

Un manager qui s'exprime et conteste risque sans doute plus qu'un autre une mise à l'écart. Cela peut être encore plus vrai pour un manager syndiqué. Si la hiérarchie, simplement parce qu'un manager est syndiqué, transmet moins d'informations, donne moins de responsabilités (ce qui peut mettre en position de faiblesse, voire en difficulté), sachez que cela n'est pas seulement inacceptable : c'est illicite et peut être reconnu comme de la discrimination<sup>10</sup>.

#### Trois recommandations si cela vous arrive :

- **Informez oralement sur le risque pénal. Cela suffit le plus souvent à régler le problème,**
- **Rompres l'isolement. Il faut oser en parler,**
- **S'appuyez sur des pairs adhérents et sur l'organisation syndicale, notamment s'il y a des actions plus dures à tenter.**

<sup>10</sup> Constitue une discrimination toute distinction opérée à raison de l'origine ou des activités syndicales et pouvant être punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende (cf. art.225-1 et 225-2 du code pénal).

Non seulement être manager et syndiqué n'est pas incompatible, mais nous affirmons même que c'est un atout. L'adhésion syndicale contribue aussi à améliorer la pratique managériale. **On apprend à manager en étant adhérent à la CFDT.** Cela renforce sa propre détermination à concilier exercice de direction et prise en compte d'aspirations individuelles et collectives.

- Être syndiqué permet de retrouver un groupe dans lequel le manager va être un parmi d'autres, une voix, un avis, un adhérent. Il peut être contredit, contré, voire contesté dans son double statut de manager et de syndiqué. Mais il conforte ses positions, les soumet à des avis contraires et amorce un dialogue. Il se retrouve dans un collectif avec qui il partage les valeurs CFDT, où il peut laisser son costume de « patron » à l'entrée, s'exprimer et faire part de ses critiques.
- Les lectures, rencontres, débats, informations au sein de la CFDT donnent une ouverture d'esprit et des connaissances. Ils permettent de comprendre l'entreprise, les entreprises, de voir avec une « autre paire de lunettes », sous un autre angle ou d'entendre autre chose.
- La CFDT permet d'écouter, d'entendre le « non » et d'apprendre à dire « non ».  
Cela est complémentaire aux groupes de discussions entre pairs.

---

*Sachez aussi que l'on attend peut-être aussi plus, dans sa manière d'agir et dans ses positionnements, d'un manager connu pour sa proximité ou son adhésion à la CFDT. « L'étiquette syndicale fait que vos actes managériaux seront pesés par certains comme étant liés à votre adhésion » (Cadres CFDT n°460-461, sept. 2014). Attention aux attentes disproportionnées niant les contradictions et les compromis inhérents à votre fonction. Ce n'est pas parce que l'on est syndiqué que l'on n'assume pas ses responsabilités de manager.*

## **Manager en exerçant un mandat syndical**

Pour les managers exerçant un mandat syndical, il s'agit de combiner les contraintes professionnelles et celles résultant de l'exercice d'un mandat syndical. L'expérience montre que c'est possible mais cela conduit souvent, dans les faits, à une très forte charge de travail et à un difficile équilibre dans la gestion de son temps, de ses activités et dans l'exercice de l'autorité et de sa vie personnelle. **C'est un véritable problème auquel l'organisation syndicale doit s'atteler et qu'il nous faut régler collectivement, si l'on veut féminiser le management et les responsables syndicaux.** Cela est parfois incompatible, non pas pour des raisons liées au mandat (ce qui serait discriminatoire) mais par les contraintes des échelles de temps. Les temps syndicaux, surtout en période de restructurations ou réorganisations, sont parfois difficilement conciliables avec le rythme et les besoins de suivi d'une équipe.

La capacité d'un manager à changer de casquette et à passer de représentant du personnel à représentant de la direction est une grande qualité. C'est aussi une difficulté supplémentaire de positionnement. Être militant impose pour soi-même et pour les autres (dont sa section syndicale) d'avoir une vision claire des deux rôles et des moments où on exerce l'un ou l'autre. Le salarié, l'agent s'adresse-t-il au manager ou au syndicaliste ? A l'inverse, en tant que manager, certaines décisions s'imposent parfois indépendamment de l'engagement syndical que l'on peut avoir par ailleurs. On peut ainsi se retrouver en conflit de travail avec des salariés, des collaborateurs ou des pairs syndiqués dans la même organisation syndicale que soi (parfois au sein de la section syndicale) ou dans une autre organisation. Il faut s'appuyer sur les groupes cadres CFDT qui partagent la même problématique.

Adopter aussi des éléments de langage : Je suis représentant de la CFDT et très respectueux des engagements de chacun, (vous êtes à la CFE-CGC, CGT ...) mais mon engagement syndical, le vôtre ne doit pas interférer dans notre relation professionnelle de travail.

L'exercice d'un mandat contribue aussi à affiner sa capacité d'analyse, de prise de distance, de négociation et de compréhension des événements. Ce qui est très utile dans la conduite de changements complexes. L'exercice d'un mandat syndical est, pour un manager comme pour un non-manager, une source d'enrichissement et d'ouverture au niveau professionnel et personnel. Une fonction de responsable d'un syndicat, fédération, région est de fait une responsabilité managériale.

Rappelons enfin que l'adhésion est confidentielle, que chacun à la liberté de dire ou non qu'il ou elle est adhérent(e). On peut par ailleurs être adhérent sans être militant.

#### 4. ARTICULER DIALOGUE SOCIAL ET MANAGEMENT

##### **Le manager et les ressources humaines**

" *Où sont passés les DRH ?* " s'interrogeait un magazine social. Une préoccupation qui rejoint celle des cadres que la CFDT croise régulièrement, y compris parmi ses adhérents travaillant dans les ressources humaines. La fonction RH est parfois sinistrée, sacrifiée sur l'autel de la performance financière, soumise aux externalisations, aux restructurations et autres rationalisations. Elle est directement impactée par les recherches d'économies d'échelle planifiées sur les fonctions support ! Les quelques cadres fonctionnels RH (parfois un pour mille salariés), sur le terrain, sont enfermés entre une gestion administrative toujours plus lourde et une négociation collective portant sur des thèmes toujours plus larges et plus nombreux. La RH semble perdre progressivement du terrain, sauf sur la gestion des hauts potentiels.