

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

« Où sont passés les DRH ? » s'interrogeait il y a peu 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.

Des études de l'Apec montrent ainsi que les cadres ne voient plus dans la fonction RH l'interlocuteur permettant de les aider à construire leur projet professionnel. Ils pourraient se tourner davantage vers leur manager. Cette gestion des ressources humaines vous donne une responsabilité mais aussi un degré de liberté supplémentaire (ou retrouvé) dans un environnement d'audit, de contrôle et de *reporting* croissants.

Néanmoins, nous sommes persuadés qu'il faut réhabiliter la fonction RH comme fonction de support et d'appui aux managers de proximité que vous devez solliciter s'ils sont présents dans votre entreprise.

## Le syndicat, partenaire « social » du manager ?

Le syndicat, traditionnellement défenseur du salarié, négociateur, partenaire du dialogue social, peut-il être ou devenir « partenaire social » du salarié, y compris du manager, au sens d'une force d'appui professionnel, d'un « équipementier » pour bien faire ou mieux faire son travail, c'est-à-dire exercer dans de bonnes conditions, sa responsabilité de manager ?

Le seul fait de poser cette question n'est pas anodin : positionner le « professionnel », le travail, l'activité et la possibilité d'une expression et d'un dialogue sur ces différents objets, aux côtés du dialogue social organisé et institué, n'est pas trivial. Quand nous affirmons la nécessité, pour le manager, **d'articuler dialogue social et dialogue professionnel**<sup>1</sup>, que voulons-nous dire ? Nous voulons d'abord exprimer la nécessité que puisse exister chacun des dialogues de façon autonome, mais nous voulons aussi souligner l'impératif d'aller plus loin qu'une seule cohabitation entre deux espaces de dialogue qui s'ignoreront totalement.

Articuler un dialogue sur le « professionnel » et un dialogue sur le « social » participe d'un même objectif d'efficacité. C'est un plus pour les salariés ou les agents. C'est, tout simplement, reconnaître aussi et avec humilité les limites des acteurs, quels qu'ils soient, face à des sujets complexes ou qui les dépassent souvent parce qu'ils renvoient non pas aux responsabilités des individus mais à des systèmes construits par les organisations. C'est donc dans le jeu collectif, organisé et articulé intelligemment qu'il faut chercher les bonnes réponses.

La CFDT Cadres a été interpellée à différentes reprises par des cadres d'entreprise ayant signé des

---

<sup>1</sup> Le dialogue professionnel est celui qui s'institue de manière professionnelle entre un salarié et son manager ou ses pairs. Le dialogue social est celui qui est institué entre les organisations syndicales, ses représentants, les institutions représentatives du personnel et la direction de l'entreprise.

accords de prévention de risques psychosociaux qui se plaignaient de ne pas avoir été informés, ou impliqués ou équipés pour « bien prévenir » ces risques. Il s'agissait parfois de cadres adhérents CFDT, d'entreprises où la CFDT avait signé l'accord. Cela nous a fortement interpellés.

L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* est une parfaite illustration de cette nécessité d'articuler dialogue social et dialogue professionnel. La mise en place des espaces de dialogue professionnel est la partie emblématique de cet accord. La CFDT a pesé seule et de tout son poids pour la mise en place de ce dispositif. Elle a désormais un rendez-vous particulier, singulier, original et novateur avec les managers. Ne le manquons pas !

Les restitutions validées par le groupe des participants sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel (IRP). Elles peuvent fournir à l'employeur des éléments de réflexion sur d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et sur le rôle et les moyens du management.

Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque.

### **La fonction publique expérimente des espaces de dialogue sur le travail**

Après la fusion Impôts-Trésor, des « espaces de dialogue » (EDD) ont été mis en place à la direction générale des Finances publiques. Les EDD sont des espaces où l'agent (ou le cadre de proximité) va pouvoir parler de charge de travail, de pression temporelle, de reconnaissance, de conflits de valeurs ou d'éthique. Il pourra parler de ses difficultés avec ses pairs sans être jugé par la direction qui ne participe pas aux échanges.

Leur fonctionnement établit quatre principes : le volontariat, l'anonymat des participants et de leurs paroles, la transparence envers les organisations syndicales et la publicité. Les participants sont entre cinq et quinze au maximum. L'EDD est animé par un binôme de collaborateurs en deux temps : une première réunion, suivie des réponses de l'administration. Puis, une deuxième réunion pour faire le point dans un délai de quatre à six mois. A ce jour, une cinquantaine d'EDD ont été mis en place dont six entre cadres.

L'EDD bouscule les habitudes, puisque les cadres et les agents peuvent s'exprimer librement, hors de toute relation hiérarchique, sur leur vie au travail. Cependant, la réussite du dispositif impose un accompagnement des directions locales et des équipes syndicales.

