

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.

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. Si c'est le cas cette gestion des ressources humaines vous donne une responsabilité mais aussi un degré de liberté supplémentaire (ou retrouvée) dans un environnement d'audit, de contrôle et de reporting croissants. Les fonctions publiques ne sont pas en reste avec une recherche de diminution d'échelles et où on demande aux agents et cadres de s'adapter à des logiciels pas toujours efficaces.

Néanmoins, nous sommes persuadés comme vous le dites dans notre sondage (sondage page 113) qui illustre l'insuffisance du support perçu de plus en plus insuffisant des RH, qu'il faut réhabiliter la fonction RH comme fonction de support et d'appui aux managers de proximité et que vous devez solliciter s'ils sont présents dans votre entreprise.¹¹

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**¹², 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'ignorerait 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.

11 Voir notre sondage en fin de guide.

12 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.

La CFDT Cadres a été interpellée à différentes reprises par des cadres d'entreprise ayant signé des accords de prévention de risques psychosociaux qui se plaignaient de ne pas avoir été informés, 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 (EDD) sur le travail.

Expérimentés à la DGFIP sous l'appellation "EDD", inscrits dans l'accord Fonction publique du 22 octobre 2013 sur la prévention des RPS, et dans le projet d'accord QVT, ces « espaces de dialogue » sont pour la CFDT des lieux où l'on "parle du travail". L'agent (ou le cadre de proximité) doit pouvoir y parler de charge de travail, de pression temporelle, de reconnaissance, de conflits de valeurs ou d'éthique. Il doit pouvoir exprimer ses difficultés avec ses pairs sans être jugé par la direction qui ne participe pas aux échanges.

Le fonctionnement de ces espaces de dialogue s'établit autour de 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'espace 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.

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.