

# PROFESSION DRH - RRH

## POUR LE PLEIN EXERCICE DE NOTRE MÉTIER



Rencontre-débat organisée à la Sorbonne par l'Ugict-Cgt en partenariat avec Paris I La Sorbonne et Liaisons sociales Magazine, sur la fonction DRH, le 5 décembre 2013.

Aujourd'hui, les relations de travail sont plus « adversiales » que partenariales, car marquées par les antagonismes et les conflits. La concertation et la délibération ont peu de place. Cette situation se traduit par la difficulté à mobiliser les salariés, à innover, à faire évoluer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

Pour changer ce contexte défavorable au relation de travail, au dialogue social, à la bonne marche de l'entreprise, et donc à sa performance, nous prônons un management contributif, où chaque cadre et manager est à même de pouvoir apporter son expertise et ses compétences.

Toutes les entreprises, et plus largement toutes les organisations, savent que le facteur humain est déterminant pour leur développement ou leur croissance. La fonction dite « RH » est stratégique. La mobilisation des femmes et des hommes autour d'un projet est « LE » facteur clef de réussite. Mais entre le discours qui affirme la primauté de l'humain et la réalité quotidienne de la gestion des ressources humaines, il y a souvent un fossé.

### Une fonction stratégique au cœur des transformations

La fonction RH est diverse et ses composantes entrent parfois en tension. La politique de formation professionnelle se doit-elle de répondre prioritairement aux besoins de l'entreprise ou aux aspirations individuelles des professionnels qui construisent une carrière ? La gestion de la masse salariale ne représente-t-elle qu'un coût pour l'entreprise ou aussi un facteur d'attractivité pour qui recherche les meilleures compétences ? Quelle anticipation des emplois de demain ? Quelle politique de recrutement ? Sont autant de questions stratégiques que se posent au quotidien les directions de ressources humaines et qui les obligent à des arbitrages permanents. Le propre de la fonction RH est de se trouver à la croisée des chemins, toujours en tension entre des dimensions a priori contradictoires. C'est ce qui est la raison d'être des DRH, ce qui fait la richesse et l'intérêt de la fonction.

Mais, dans un contexte où les marges de manœuvre se réduisent, la fonction RH tourne le plus souvent au casse-tête. Au quotidien, la gestion de l'urgence prime le plus souvent sur la dimension stratégique au point d'impacter l'essence même de la fonction RH.

*La fonction RH n'est-elle plus qu'une ramifications de la politique économique et financière de l'entreprise ? Ou a-t-elle encore une identité propre, certes en crise, qu'il convient de reconstruire ?*

 [.com/UGICT](https://www.facebook.com/UGICT)

 [@CGTCadresTechs](https://twitter.com/CGTCadresTechs)

 [ugict.cgt.fr](http://ugict.cgt.fr)

 **la cgt UGICT**  
INGÉS CADRES TECHS  
La référence syndicale

# Rencontre « improbable » DRH - CGT en Sorbonne

## Revaloriser le dialogue social



Pour qu'il y ait dialogue social et négociation, l'une des conditions préalables est aussi qu'il y ait « du grain à moudre », c'est-à-dire de réelles avancées possibles. C'est toute la question des marges de manœuvre des DRH. La direction des ressources humaines ne peut être le seul prolongement de la fonction économique et financière de l'entreprise. Si la fonction RH se résume à la gestion déléguée de la masse salariale, le dialogue social est impossible. Donner des marges de manœuvre aux DRH est fondamental, y compris par des budgets dédiés à certaines actions. C'est déjà le cas sur la formation professionnelle qui fait l'objet d'un dialogue social de qualité dans la plupart des entreprises. Il serait souhaitable que des budgets dédiés à la qualité de vie au travail ou d'autres actions soient prévus, y compris par la voie réglementaire, pour garantir aux DRH des marges de manœuvre et donc de négociation avec les syndicats.

Ce qui restaurera le plus le dialogue social est l'intérêt commun à agir pour les syndicats et les DRH. Pour ce faire, il faut changer le regard porté sur l'entreprise. Trop souvent, son activité est réduite à sa dimension financière, ses performances de court terme et les profits immédiats qu'elle dégage. À cette approche à courte vue, la revalorisation de la fonction RH peut apporter un nouveau souffle. La question de la performance globale de l'entreprise peut être portée par les DRH. Les performances sociales de l'entreprise n'entrent pas en contradiction avec les performances économiques. Au contraire, elles se complètent. Les ressources humaines sont le vecteur essentiel de la croissance de l'entreprise. Négliger les hommes qui font l'entreprise est un raisonnement anti-économique qui revient à se priver de la croissance de demain. Les performances économiques et sociales de l'entreprise sont intimement liées. Les DRH sont des acteurs indispensables pour promouvoir la responsabilité sociale de l'entreprise.

## Revaloriser la profession DRH-RRH

Les propositions de l'UGICT-CGT pour revaloriser la fonction DRH - RRH s'articulent autour des 3 axes contenus dans la *Charte des cadre* de l'UGICT-CGT visant à attribuer de nouveaux droits pour un nouveau rôle contributif pour les cadres :

- 1. La reconnaissance**
- 2. La négociation des objectifs et des moyens de la responsabilité**
- 3. Le respect de l'éthique professionnelle et le sens au travail**

Présentation des résultats de l'enquête Uigkeit/OpinionWay par Sophie Binet, secrétaire nationale Uigkeit-Cgt



# La fonction DRH : infographies et revendications

Enquête Ugict/OpinionWay

« Les fonctions DRH-RRH face à la crise »

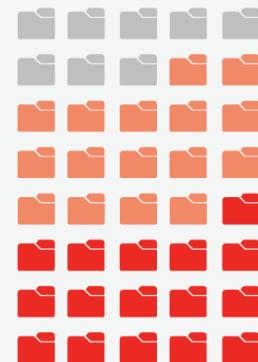


## Une charge de travail en forte hausse

Au cours de ces dernières années la charge de travail a littéralement explosé : restrictions budgétaires, délais très courts, cadence augmentée sont autant de contraintes qui obligent les DRH à faire plus avec moins.

81% des DRH interrogés dénoncent une augmentation de leur charge de travail. Le phénomène touche aussi bien les femmes (81%) que les hommes (84 %), les DRH (82 %) et RRH (82 %). Les entreprises de taille intermédiaire sont particulièrement touchées (94 %).

## L'évolution récente des charges de travail chez les DRH / RRH



Elles ont  
**fortement augmenté**  
pour 39% des sondés,  
et un peu augmenté  
pour 42% des sondés.

**81%**

## Favoriser le dialogue social

Les DRH-RRH sont unanimes quant à la nécessité de favoriser un meilleur dialogue social. Ils préconisent à 73 % la mise en place d'une stratégie de long terme et un partage de cette vision stratégique entre la direction et les salariés. Les DRH des entreprises de taille intermédiaire sont les plus sensibles à la nécessité de sortir du court terme (80 %). Obtenir davantage de marges de manœuvre pour prévenir ou gérer les conflits sociaux est une préoccupation significative pour les RRH (70 %).

## Les éléments susceptibles de favoriser le dialogue social, selon les DRH / RRH

**73%**



Sortir du court terme  
et avoir une stratégie de **long terme**



**66%**



Avoir une **vision stratégique partagée**  
entre la direction et les salariés

## Améliorer les conditions d'exercice professionnel

Les DRH-RRH attendent une plus grande transparence sur les tâches et les missions (53 %) ainsi qu'un dialogue social de qualité entre les différentes composantes de l'entreprise (51%). Ils souhaitent aussi pouvoir influer sur l'opérationnel et les managers (43 %) et avoir une influence plus grande sur les autres fonctions dirigeantes (42 %). Les RRH, plus proches du terrain, sont plus nombreux (48 %) à exprimer la volonté de peser sur l'opérationnel et les managers, en particulier pour les moins de 40 ans (57 %).

Enfin, ce sont les seniors, âgés de 50 ans et +, qui estiment manquer de marge de manœuvre dans l'exercice de leur fonction (25 %).

## Comment améliorer les conditions d'exercice de la fonction DRH / RRH ?



Plus de **transparence**  
sur les tâches et les missions

**51%**



Avoir un  
**dialogue social de qualité**

**43%**



Plus d'influence sur  
**l'opérationnel et les managers**



**42%**  
Plus d'influence sur  
**les autres fonctions dirigeantes**

# Les 5 propositions de l'Ugict-Cgt pour fonder la fonction DRH

5

Pour le plein exercice de notre métier  
« Professionnellement engagés et socialement responsables »

La conférence débat que nous avons organisée à la Sorbonne en partenariat avec *Liaisons Sociales Magazine* et l'Université Paris 1 La Sorbonne, nous a permis d'exposer nos propositions pour revaloriser la fonction DRH et rénover le dialogue social.

- 1. Il s'agit de garantir le rôle contributif des DRH** dans le cadre du management d'avenir préconisé par l'UGICT-CGT, à savoir un management basé sur :
  - la reconnaissance des qualifications et des compétences détenues ;
  - de nouveau droit d'expression et d'intervention individuel et collectif ;
  - la conjugaison permanente des aspects sociaux, économiques et environnementauxPour que la Responsabilité Sociale des Entreprises soit effective dans les faits, les DRH doivent pouvoir se positionner comme garant du droit social, sur la base d'accords signés avec les organisations syndicales.
- 2. Construire une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** (GPEC) qui ouvre des perspectives d'évolution et de reconnaissance professionnelle aux jeunes comme à tous les salariés de l'entreprise afin de sortir du simple rôle d'accompagnement des restructurations et de la gestion des départs.
- 3. Mettre en place un pouvoir prescripteur RH pour la Qualité de Vie au Travail** (QVT), à l'exemple de la formation professionnelle, pour avoir des financements obligatoires, adossés et dédiés permettant de donner des marges de manœuvre aux DRH.
- 4. Concevoir le dialogue social comme le levier de la performance globale de l'entreprise** qui intègre les dimensions sociales, environnementales et économiques pour la gouvernance de l'entreprise. Concevoir l'entreprise comme une communauté de travail créatrice non réduite à une société d'actionnaires pour mieux associer les salariés au processus de décision de l'entreprise et empêcher les actionnaires de décider seuls.
- 5. Attribuer aux DRH un droit de propositions alternatives** dans le cadre de leur mission et de leur éthique professionnelle.

Pour aller plus loin : [www.ugict.cgt.fr/DRH](http://www.ugict.cgt.fr/DRH)



Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens  
263 rue de Paris x Case 408 x 93516 Montreuil Cedex  
Tél. : 01 55 82 83 40 x Fax : 01 55 82 83 33

