



efficacité collective
dynamique des organisations
développement de la puissance professionnelle

24 rue Morère, 75014 Paris
tel : 01 45 41 86 41
@ > acteüs@acteüs.com
www.acteüs.com
pascale théobald
olivier pauvarel
isabelle harlé

PARTENAIRES SANS ANGÉLISME

REGARD SUR LES RÔLES DU DIRIGEANT DANS LES RELATIONS SOCIALES

INSTANCES, RÔLES ET ACTEURS MULTIPLES

Comité d'Entreprise, Délégués du Personnel, Délégués Syndicaux, CHSCT, Délégation Unique... autant d'instances aux prérogatives spécifiques. Président, décideur, facilitateur, négociateur, médiateur... autant de casquettes différentes. DG, directeur adjoint, DRH, manager opérationnel, juriste, consultant... autant d'acteurs disponibles.

Les mêmes personnes ont parfois plusieurs rôles dans des instances différentes, ce qui ne contribue pas à réduire la complexité. Les sujets traités peuvent changer de registre dans une même rencontre : information, consultation, négociation. Ce qui peut nécessiter un repositionnement immédiat des rôles.

SITUATIONS ET INTERPELLATIONS

Adapter le système de représentation sociale à l'évolution de la structure de l'entreprise, inaugurer un dialogue social dans une entreprise qui grandit, négocier un accord d'entreprise, harmoniser les statuts du personnel après une fusion-acquisition, sortir d'un conflit social ... autant de circonstances variées :

Le secrétaire du CE tente sans cesse de négocier avec la DRH, alors qu'il n'est pas délégué syndical : *comment la DRH et moi pouvons mieux tenir nos rôles respectifs en réunion pour aider chaque représentant à assumer son juste rôle ?*

Le DRH veut absolument préparer avec moi le CE de demain et nous avons peu de temps : *quel est l'essentiel dans notre préparation : le contenu technique du dossier ? Les enjeux stratégiques ? L'ajustement de nos rôles respectifs devant les élus pour cette réunion ?*

Les élus souhaitent parler de l'organisation du plateau téléphonique : *maintenant que j'ai fait le point avec le manager qui a proposé cette organisation, pourquoi ne pas lui demander d'être présent à ce CE ?*

Nous tardons car nous ne savons comment ouvrir cette lourde négociation dans le climat actuel, il faudrait qu'un nouveau ton s'instaure dans les relations sociales. *Si les représentants prennent l'initiative, vais-je le considérer comme une contestation de mon leadership ? Qui a la responsabilité de donner le ton et le sens dans les relations sociales ?*

RENOUVELER LE REGARD

Pour gagner en puissance et en sérénité dans le management des relations sociales, il peut être utile de renouveler son regard. Voir les relations sociales comme un rouage de l'entreprise, et pas seulement une corvée de conformité juridique ou un combat. Revisiter les a priori qui polluent la relation, distordent l'écoute et empêchent de travailler au bon niveau. Affiner le repérage des rôles pour "déconfuser" les interactions, identifier le rôle premier face à une interpellation sociale, au lieu de céder à la tentation de jouer plusieurs rôles en même temps. Nommer en clair les casquettes en jeu pour aider les autres à s'ajuster. Confronter les "jeux" autour des rôles pour ne pas laisser le trouble s'installer.

COMMUNICATION EFFICACE

Entendre et chercher à comprendre le point de vue de l'autre ne veut pas dire être d'accord ou tout accepter, ni s'interdire de réagir aux dérapages, tentatives de manipulation, position de pouvoir non légitime. Quatre ingrédients de la communication efficace sont recommandés : **L'ouverture** sert à accueillir positivement a priori. **Le recadrage** évite de transformer cette ouverture en angélisme. **L'indulgence** consiste à voir l'autre capable de modifier son attitude dans le temps. **La transparence** est d'être clair sur la réaction que l'on aura en cas de manquement.

INDICES DE PIÈGES ?

"Hors sol" : si vous ressentez des dissonances entre les réalités de l'entreprise et ce qui se joue dans les relations formelles avec les représentants.

"Judiciarisation parasite" : lorsque les acteurs anesthésient le débat en l'alimentant de subtilités juridiques.

"Confusion des genres" : si une négociation s'engage, alors que l'objectif est d'informer ou de recueillir un avis.

"Détournement" : lorsque le dialogue social semble utilisé pour obtenir de la reconnaissance plus que pour traiter le sujet.

Pour aller plus loin : www.acteüs-blog.com
rubrique "management social".

