



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 55 34 32 30

pactes

la lettre client de pactes conseil
pascal gallois / thierry heurteaux / antoine werner

Dominique Fougerat,
directeur du développement du
management, groupe Cegetel :

« Les managers ont compris leur rôle dans le dialogue social »

Pourquoi le Groupe Cegetel
mise-t-il autant sur la formation
des managers aux relations
sociales ?

Le dialogue social est un des axes
majeurs de notre politique RH. Il a
fait l'objet d'un accord d'entreprise
très novateur. Or, nous avons constaté que nos
managers avaient tendance à renvoyer vers la
DRH tout ce qui relevait du social. Ils ne se
sentent pas concernés, craignent d'alourdir leur
charge et tout simplement, ne sont pas assez
outillés, d'où une tendance à dramatiser le
sujet. La formation sert à leur faire comprendre
leur rôle et à les aider à l'exercer.

Suffit-elle à provoquer le déclic ?

Il est difficile de mesurer quantitativement
l'impact d'un tel stage. Mais à l'évidence, ces
managers sollicitent moins la DRH et
l'ambiance de leurs équipes évolue. Ils sont
alertés et conscients de leur place dans le
dialogue social, ils prennent en charge la
conciliation, la négociation, la vigilance sur les
signes de tension. De manière générale, ils
gèrent leur équipe de manière plus
participative. C'est un contexte très favorable
pour prévenir les conflits sociaux.

Comment avez-vous structuré la mise en place des stages ?

Pour Cegetel Services, qui gère les centres
d'appels, 300 managers au total ont suivi un
stage de deux jours. Pour le reste du Groupe,
200 managers ont déjà suivi un module
Relations sociales d'un jour et demi, qui fait
partie d'un cycle de 16 jours couvrant tous les
aspects du rôle de manager. Ce module vient
immédiatement après celui sur les RH -
recrutement, formation, gestion des
compétences, etc. - et le rapprochement entre
les deux cours s'avère très productif.

pratique

Relations sociales : pourquoi et comment former ses managers ?

Un manager peut-il gérer seul la discipline dans son équipe,
l'absentéisme, le dialogue quotidien avec les représentants
du personnel, les comportements des jeunes ? Tant que le
climat interne est serein, sans doute ; mais pas quand
l'ambiance devient tendue... C'est alors que la formation
aux relations sociales s'impose : plus qu'un prétexte, elle
est en train de devenir un véritable outil.



Thierry Heurteaux, de Pactes
Conseil. *Ils sont sous pres-
sion, puisqu'on leur
délègue des responsabi-
lités, mais ne sont pas
assez forts pour les
assumer pleinement ».*

Dans un tel contexte,
la formation sert
d'abord à les remettre
au centre du dispositif.

Que vont-ils décou-
vrir, ces managers ? A
lire leurs comporte-
ments et ceux de leur

Difficile, la cohabitation avec de
jeunes salariés peu impliqués,
quand on est « cadre maison » avec
20 ans d'ancienneté. Dure aussi, la
confrontation avec des représentants
du personnel rompus au droit social,
quand vous n'y connaissez rien. Dur
encore, le maintien d'une cohésion
d'équipe quand plane la menace
d'une restructuration...

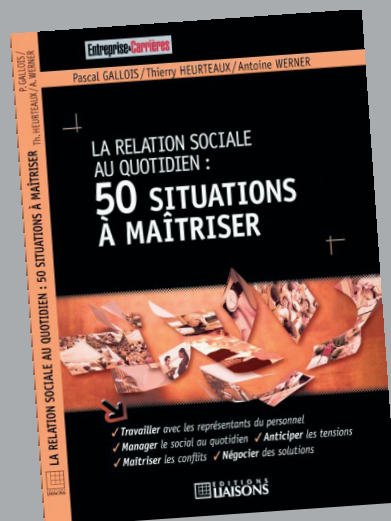
« Les managers qui vivent ces situa-
tions sont amers et désarmés, commente

équipe à travers des points de vigi-
lance et des réflexes qu'ils ignoraient
jusqu'alors. A défricher au minimum
le droit social, non pour l'appliquer à
la lettre mais pour savoir évaluer les
risques juridiques induits par leurs
décisions ; « il faut savoir ne pas res-
pecter les textes quand le contexte ou un
faible niveau de risque le permettent.
Sinon, c'est la paralysie ». A réagir à
chaud, sans subir et sans commettre
d'erreurs graves. A savoir quand

actualité

L'ouvrage rédigé par Pactes Conseil sort le 16 octobre

Un manuel pour gérer vos relations sociales



Un délégué du personnel s'invite à un entretien préalable à sanction, comment réagir ? L'encadrement est court-circuité par les représentants du personnel, peut-on lui redonner une légitimité ? Comment mener la négociation annuelle avec une marge de manœuvre infime ? En 50 situations qui sont autant de « tranches de vie sociales » de l'entreprise, l'équipe de Pactes Conseil a rédigé un véritable manuel « de terrain » à l'usage des managers de proximité et de leurs hiérarchiques... mais aussi des DRH. Chaque situation est décrite et analysée en deux pages : décryptage des intentions des acteurs, risques juridiques, enjeux sociaux, conseils pour agir. « On croit trop souvent que les relations sociales sont imprévisibles. Nous avons voulu montrer qu'il existe des constantes, des signaux d'alerte et des règles simples pour prendre du recul et au minimum, éviter les grosses erreurs », explique Pascal Gallois.

La richesse de cet ouvrage tient aussi aux témoignages de managers RH (Adecco, Autodistribution, Cegetel, Orange, Photonis...) et de syndicalistes. L'ensemble fournit aux équipes d'encadrement un ouvrage de référence, qui pourra les accompagner et les inspirer en toutes circonstances.

« La relation sociale au quotidien : 50 situations à maîtriser »,
éditions Liaisons Sociales, 220 pages, 20 €
parution le 16 octobre

interroger utilement la RH. Enfin, à prendre des décisions quotidiennes cohérentes avec la stratégie sociale de l'entreprise : pour la prise des heures de délégation, je serre la vis ou je laisse faire ?

Cette stratégie aura été formulée au préalable par la direction. De même, le DRH aura aidé à bâtir des cas et situations de travail, à décrypter l'historique, à décoder les messages induits : une formation aux relations sociales doit être la plus spécifique possible. « Mais n'en faisons pas un outil miracle, prévient Thierry Heurteaux. Pour transmettre des connaissances en compétences, il faut être confronté à la réalité tout de suite après ». En clair : pas de formation ni trop tôt, ni trop tard.

Enfin, pour passer des compétences aux performances, il faut du temps, l'appui du supérieur, des piqûres de rappel : plusieurs des clients de Pactes testent aujourd'hui des « ateliers de capitalisation » où les managers formés et les RH viennent confronter leurs expériences d'après-stage. Le dialogue sert alors de sou-pape et d'outil pédagogique, dans un domaine où les managers souffrent de leur isolement face aux difficultés. « Dans certains stages, ce besoin d'échange est si fort que nous bousculons le programme en cours de journée pour laisser libre cours à ce flot de paroles trop longtemps retenu. Tant qu'il n'est pas tari, inutile d'espérer capter l'attention du groupe ».

Le catalogue des formations Intra Pactes Conseil est disponible

Au programme de l'édition 2004 : Maîtriser la relation sociale au quotidien, Comprendre les logiques syndicales, Communiquer sur les projets sensibles, Anticiper les tensions et gérer la crise sociale, Communiquer avec la presse pendant la crise sociale, Professionnaliser les négociations sociales, Former les élus du CE aux mécanismes économiques...

Catalogue disponible fin octobre sur simple demande :

heurteaux@pactes-conseil.com

juridique

Contacts représentants du personnel - salariés : à gérer avec diplomatie !

Le Code du travail autorise les représentants du personnel à circuler dans l'entreprise pour prendre contact avec tous les salariés, à condition « de ne pas apporter de gêne importante à l'accomplissement du travail ». Sans définition précise de la notion de « gêne importante », il est certain que la durée des entretiens doit être limitée et que cette durée sera modulée en fonction des contacts du salarié avec la clientèle (standardiste, vendeur, caissière...).

Mais plutôt que d'essayer d'appliquer une règle floue, avec un risque

de contentieux évident, il est préférable de la préciser dans un accord collectif. Des modalités pourront aussi être arrêtées pour les contacts avec les salariés dans des zones à accès restreint (raisons de sécurité par exemple). Mais ce sont les responsables d'équipe, les managers de proximité, qui doivent dialoguer pour « organiser » les contacts, proposer des horaires plus appropriés, demander de revenir un peu plus tard, etc... Bref : ce sujet délicat requiert plus de finesse managériale que de pointillisme juridique. ■