

Conflit au sein d'une entreprise entre la direction et les employés

Le cas en question concerne une grande entreprise suisse qui a confié une partie importante de l'exécution de ses prestations de service à des sous-traitants. Chez l'un d'entre eux, les relations de travail entre la direction générale (DG) et les employés se sont considérablement détériorées. Un groupe d'employés s'est tourné vers un syndicat qui a alors alarmé l'entreprise commanditaire.

L'entreprise commanditaire a pris le problème au sérieux et a décidé de réaliser un audit de ce sous-traitant. Elle disposait en interne des ressources nécessaires pour réaliser l'audit, mais afin de garantir l'impartialité du processus, elle nous a demandé d'en assurer le pilotage. Nous n'avons certes jamais assumé une tâche de ce genre ; notre attitude de négociateurs raisonnés nous a cependant permis de l'assumer avec succès.

L'audit a entre autres permis de constater que la DG d'une part et les employés d'autre part percevaient la situation de manière complètement différente ! Nous avons alors proposé au sous-traitant de démarrer un projet dénommé « Convergence » dont l'objectif était de combler le fossé séparant les perceptions respectives. Nous avons fait cette proposition en collaboration avec l'une des unités de la département des Ressources Humaines de l'entreprise commanditaire ; celle-ci a délégué à cette fin l'une des personnes qui avait déjà participé à l'audit. Le projet s'est déroulé en trois phases :

- a) La DG a commencé par inviter les employés à une réunion. Durant cette séance, nous avons présenté le projet et la DG a présenté la stratégie du sous-traitant (dont les employés n'avaient que très peu connaissance).
- b) Nous avons ensuite organisé un premier workshop. Durant ce workshop les membres de la DG et les employés ont dans deux salles différentes se sont penchés sur deux questions ("Qu'est-ce qui fonctionne bien chez nous ?" et "Qu'est-ce qui nous dérange ?") et ont noté leurs constats sur des notes adhésives Post-it. Les membres de la DG et les employés ont alors pris connaissance de leurs constats respectifs, sans les discuter.
- c) Une semaine plus tard, nous avons organisé un deuxième workshop. Il s'agissait cette fois-ci pour les membres de la DG et les employés de réfléchir *ensemble* de manière structurée aux thèmes principaux qui étaient ressortis du workshop précédent et de formuler des propositions d'amélioration. Plus de 50 idées ont été exprimées !

A la suite de ces trois phases, la DG a sélectionné un premier groupe de mesures-phares et a initié leur mise en application conjointement avec les employés.

Nous avons été impressionnés par le fait que le nombre d'employés qui ont participé au projet a augmenté continuellement. Alors que 15 personnes au plus étaient présentes lors de la première réunion, plus de la moitié des employés a participé au deuxième workshop.

Le bilan que nous avons tiré avec la DG neuf mois plus tard est hautement positif. Les mesures-phares prévues ont été mises en place. La qualité de la communication et de la coopération s'est sensiblement améliorée, surtout sur le site principal.

L'un des problèmes qui avait créé le plus de ressentiment chez les employés a en particulier été résolu de manière remarquablement créative et intelligente.

Déjà durant l'audit, les employés avaient indiqué qu'ils ne comprenaient pas pourquoi l'entreprise commanditaire avait recours à des sous-traitants. L'un des directeurs de cette entreprise est donc venu expliquer les raisons de ce choix stratégique et son intervention a été très appréciée.

Pour plus d'information, veuillez contacter :

Sumbiosis Sàrl
Falkenstrasse 80
CH – 4106 Therwil/Bâle

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com