

Situation de départ

Le présent cas concerne une petite entreprise familiale créée en 1774 et dirigée aujourd'hui par la 7^{ème} génération des descendants du fondateur.

À un moment donné, des conflits journaliers se sont mis à détériorer de plus en plus le climat de travail, principalement au sein de l'équipe de huit collaboratrices chargées de la production, mais également entre cette équipe et la direction composée elle des deux propriétaires de l'entreprise. Les discussions menées afin de tenter de les résoudre n'aboutissaient à rien.

L'ensemble des personnes concernées se plaignait de l'évolution de la situation. La productivité se dégradait et le nombre d'erreurs commises en production ne cessait d'augmenter.

Il est alors devenu clair aux yeux de la direction que si cette évolution se poursuivait, elle finirait par mettre en danger l'avenir de l'entreprise. Sur recommandation d'une tierce personne, l'un des membres de la direction a pris contact avec nous. A l'issue d'un entretien, il a été convenu que nous effectuerions tout d'abord une analyse de la situation et qu'en fonction de ses résultats, nous proposerions éventuellement un processus de dialogue destiné à améliorer la qualité de la collaboration entre les protagonistes.

Notre rôle

Nous avons commencé par conduire une série d'entretiens individuels avec chacune des personnes concernées, dans le but:

- (a) de faire un premier inventaire des points de conflit en vue de l'organisation d'entretiens ultérieurs;
- (b) de déterminer si les personnes impliquées étaient disposées à tenter de résoudre les problèmes avec l'assistance d'un tiers neutre;
- (c) d'établir les bases d'un processus de gestion des conflits et d'en déterminer la structure.

À ce stade et ayant découvert que l'une des collaboratrices de la production était considérée par toutes ses collègues comme responsable de tous les problèmes, nous avons dû nous poser la question de savoir si cette personne (Mme. A.) était victime d'un harcèlement moral. Le cas n'aurait alors plus été de notre domaine de compétence, car: (a) la victime d'un harcèlement n'est en règle générale plus à même de négocier de manière autonome et donc de participer à un processus de gestion de conflits; (b) même lorsqu'ils prétendent être disposés à négocier à ce sujet, la sincérité de ceux qui harcèlent est douteuse.

Tous les protagonistes y-compris Mme. A. nous ont néanmoins confirmé leur volonté de coopérer à un effort de recherche de solutions constructives. Nous avons alors signé tous ensemble un "accord de coopération et de dialogue".

Nous avons ensuite organisé et animé sur cette base une première réunion qui a duré une demi-journée. Celle-ci a confirmé la volonté commune de parvenir à une solution. Elle a d'ailleurs abouti à l'élaboration d'une série de mesures concrètes, certaines destinées à être mises en place immédiatement, d'autres progressivement. La décision a en outre été prise d'organiser une seconde réunion quelques semaines plus tard.

Dans les jours qui ont suivi, nous sommes restés en contact avec les uns et les autres par téléphone. La nécessité est alors apparue d'organiser une séance intermédiaire avec quatre collaboratrices de la production, celles-ci ayant exprimé que la situation ne faisait à leur avis qu'empirer. L'atmosphère durant cette séance était tendue, mais le dialogue est resté de bonne qualité.

La situation s'est néanmoins développée de manière tempétueuse. Tout de suite après la séance intermédiaire, Mme. A. a en effet annoncé sa décision de quitter l'entreprise.

Il n'a pas été facile pour les autres protagonistes de "digérer" cet événement. Mais en même temps, il s'est avéré qu'ils s'efforçaient réellement d'appliquer les mesures décidées lors de la première réunion. Nous avons alors estimé qu'il valait la peine d'organiser comme prévu la deuxième grande réunion. Au début de celle-ci et pour faire le point, nous avons posé les trois questions suivantes: "Qu'est-ce qui a bien fonctionné?", "Qu'est-ce qui ne devrait plus se produire?" et "Quels sont les points supplémentaires qui devraient être pris en considération?". Les options qui avaient été discutées quelques semaines auparavant ont été ensuite définies plus précisément, de nouvelles mesures ont été décidées et leur mise en place préparée concrètement. Finalement, les participants ont proposé d'organiser une réunion de bilan quelques mois plus tard afin d'éviter que le processus d'amélioration ne s'enlise.

Résultats:

À l'issue de la première réunion déjà, les participants avaient réussi à analyser les problèmes de manière détaillée et à élaborer sur cette base de nouvelles règles de fonctionnement. Un élément-clé lors de cette réunion a consisté à poser la question: "Quelles que soient les conclusions auxquelles vous parviendrez et les décisions que vous prendrez, qu'est-ce qui ne devrait en aucun cas se passer?". La discussion provoquée par cette question a permis aux participants de prendre conscience des intérêts communs qu'ils continuaient d'avoir en dépit de leurs divergences d'opinion.

La nécessité d'organiser une séance intermédiaire et la démission de Mme. A. montrent bien que la mise en place des mesures décidées lors de cette première réunion ne s'est pas déroulée de manière harmonieuse. La question de savoir si Mme. A. était victime d'un harcèlement moral s'est bien sûr à nouveau posée. Lors d'un long entretien que nous avons eu avec elle, celle-ci nous a néanmoins affirmé que tel n'était pas le cas. En ce qui concerne les autres protagonistes, ils sont parvenus en communiquant mieux les uns avec les autres (feedback ouvert et régulier) et en améliorant leurs modes de fonctionnement à résoudre les problèmes auxquels ils s'étaient heurtés.

Dans ce cas particulier, notre relation avec la direction de l'entreprise représentait une difficulté. C'est en effet elle qui nous avait confié notre mandat. Mais elle était par ailleurs elle-même partie au conflit qu'il s'agissait de résoudre et disposait de l'autorité hiérarchique vis-à-vis des autres participants. Pour cette raison, nous avons insisté d'emblée pour qu'elle ex-

plique aux employés de manière totalement ouverte et transparente son attitude et ses objectifs ainsi que notre rôle et notre démarche.

Les protagonistes ont été très satisfaits du processus de résolution de conflits que nous avons mis en place et qui les a aidés à "reprendre pied". Ce cas confirme qu'une démarche très structurée et transparente de gestion de la négociation permet de résoudre des conflits et d'améliorer la qualité de la coopération au sein d'une entreprise d'une manière extrêmement efficace.

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter :

Sumbiosis Sàrl
Austrasse 15
CH – 4106 Therwil

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

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com