

GÉRER UN CONFLIT

RECONSTRUIRE LES CONDITIONS DU DIALOGUE

Une société de restauration de concession, présente depuis plus de 45 ans sur un site aéroportuaire, est embourbée dans des relations sociales difficiles qui masquent le vrai problème : un grave déficit. Comment reprendre en main un CODIR qui a du mal à exister ? Comment mobiliser l'ensemble des acteurs pour redresser l'entreprise ?

LE CONTEXTE

Une direction embolisée par des relations sociales dures

Une société de restauration de concession est présente sur un site aéroportuaire depuis 1962. Certains salariés sont présents depuis 30 ans.

La situation sociale et économique du site est complexe et difficile.

Le chiffre d'affaires est de 43 millions d'euros pour environ 580 personnes sur 2 sites distincts (300 d'un côté et 280 environ de l'autre).

L'organisation s'appuie sur un CODIR commun qui n'est pas stabilisé mais encore sur deux sociétés, deux CE, deux CHSCT et deux NAO. Le poids des partenaires sociaux est énorme et se traduit par une pression sociale considérable pour le Directeur et sa DRH.

Les partenaires sociaux savent que l'entreprise n'a pas les moyens de se « payer » une grève. Le concédant (le site aéroportuaire) ne l'accepterait pas.

La direction subit le social plus qu'elle ne le gère. La question des relations sociales est au premier rang. A tel point que la direction occulte le principal : un déficit galopant de plus de 1,5 millions d'euros !

Le management des bars est pratiquement noyauté par les partenaires sociaux, au point qu'on menace d'interdire la direction de rentrer dans les bars.

STRUCTURER LES ENTRETIENS ENTRE L'ENCADREMENT ET LE PERSONNEL

Ces entretiens sont centrés sur :

- leur compréhension de la situation,
- leur réaction par rapport à l'affichage des projets,
- les difficultés qu'ils entendent,
- les solutions et recommandations qu'ils préconisent et proposent de porter pour leur point de vente et pour le site.

A partir de ces entretiens, finalisation du projet et de l'organisation cible de chaque site en termes :

- d'organisation,
- de gestion des effectifs, planning,
- de comportements attendus (professionnalisme),
- de traitement en profondeur de certains dossiers (production, logistique),
- de système d'animation (mobilisation de l'encadrement),
- de système de communication.

LA MISSION

Reprendre la main grâce à un projet économique, commercial et organisationnel

La première étape de la mission consiste à scinder les deux sites pour créer de fait deux entités distinctes, puis constituer et stabiliser le CODIR. Cela passe par la redéfinition de la responsabilité des cadres afin de bâtir une équipe fiable et solidaire.

La deuxième étape de la mission consiste à exprimer la situation vécue par l'entreprise. L'enjeu est de remettre les partenaires sociaux dans la boucle, qu'ils puissent prendre conscience du réel déficit sur l'exercice.

La troisième étape de la mission consiste à définir un projet de redressement de l'entreprise et à sortir la Direction de sa focalisation sur le seul aspect syndical du problème. Ce projet passe par une réorganisation partielle des points de vente sans aucun licenciement.

LES PERSPECTIVES

Conduire le projet dans la durée

En 6 mois, le client a pu reprendre l'initiative sur le plan économique, le CODIR s'est stabilisé, ce qui a permis la mise en place du projet commercial évitant ainsi le plan de sauvegarde de l'emploi.