

MAÎTRISE DES CONFLITS PAR LA MÉDIATION

SORTIR D'UNE CRISE SOCIALE APRÈS UNE ACQUISITION

Une société de services intervenant sur le marché des particuliers décide d'acquérir une société intervenant sur le marché des professionnels. Un an et demi après le rachat, le climat social est fortement dégradé, au point de mettre en péril la pérennité de l'activité.

LE CONTEXTE

L'acquisition représente un enjeu stratégique pour la société acheteuse. Poussée par l'euphorie des potentiels business, la société ne prend pas le temps de gérer le rapprochement entre deux cultures très différentes : d'un côté, une start up d'une vingtaine de personnes et de l'autre une société de cent personnes qui stagne depuis 20 ans.

Le rythme de l'acquisition est trop rapide : manque de communication et d'accompagnement, très peu de présence terrain, manque de compétences de certains dirigeants de la société rachetée pour piloter les changements.

Ce contexte génère de vives tensions sociales marquées par de nombreux départs, des arrêts maladie répétés, des dossiers aux prud'hommes, une grève.

La Direction Générale fait appel à CESAR CONSULTING pour l'aider à sortir de cette situation de crise et à trouver un projet fédérateur.

LA MISSION

Les consultants de CESAR CONSULTING réalisent un diagnostic de la situation (état des tensions, points de blocage, propositions, ...). Ce diagnostic met en lumière une incompréhension de la part du corps social des intentions de l'entreprise acheteuse et l'absence de management capable de relayer la stratégie.

Le séminaire de médiation-révélation est une étape durant laquelle le corps social est amené à entendre la restitution de l'état des lieux, à en tirer collectivement des conclusions sur les orientations à prendre et à décider des chantiers à ouvrir.

Un tel séminaire possède un "script" bien précis, au long duquel le responsable ou le dirigeant et le consultant, jouant le rôle de médiateur, alternent les prises de parole.

Les consultants décident de travailler sur l'identité et les valeurs qui découlent du rachat. Cette étape est également l'occasion de clarifier l'organisation du travail en formalisant les métiers et leurs missions ainsi que les règles de fonctionnement,

En parallèle, l'équipe de consultants propose une nouvelle structure de management de sorte à disposer des bonnes compétences managériales pour porter la stratégie au niveau de chaque site et de chaque métier.

Pour créer une rupture avec le contexte de crise, les consultants décident de mettre en place un séminaire de **médiation révélation**. Ce séminaire aboutit à des chantiers de travail permettant de susciter l'engagement des participants sur une vision commune.

LES RÉSULTATS

Le traitement des non-dits a fait changer les comportements. Les évolutions engagées, dont la mise en place d'une nouvelle structure de management, ont favorisé le dénouement des résistances et la sortie du climat de tension.

Notre intervention a permis la mobilisation des équipes sur les enjeux stratégiques du rapprochement.