

DIXIT
2007

2008

n°16

Polynésie française

DIXIT

Tahiti

REVUE ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET CULTURELLE DE POLYNÉSIE FRANÇAISE

2007-2008

ECONOMIE POSITIVE
l'eau et l'énergie en question

"BIOTAHITI"
plaidoyer pour un pôle de compétitivité

COMMERCE
la fin des quarante glorieuses ?

INFRASTRUCTURES
le paradoxe polynésien

MÉTIERS DU SPECTACLE
peut-on en vivre à Tahiti ?

CPS
la solidarité à quel prix ?

SOINS PALLIATIFS
accompagner et soulager jusqu'au bout

 **LE CLASSEMENT**
DES 200 PREMIÈRES ENTREPRISES

Retrouvez le DIXIT en ligne
sur www.netfenua.pf



Le DIXIT a été créé
en 1984 par la JCET

N°16 / 1700 Fcfp

Ressources humaines, bien sortir d'une grève

Nous ferions bien de voir la sortie de grève comme une porte d'ouverture; la confrontation et l'échange comme une source de progrès. Toute organisation connaît des périodes de stabilité et des périodes de crises. Lorsque l'entreprise grandit, évolue, et que ses structures ou procédures ne sont plus adaptées, la crise intervient, sous une forme ou une autre. Face à l'inertie, obstacle de changement, le conflit social agit comme catalyseur pour faire passer l'entreprise d'un stade à un autre.

L'année 2007 a été émaillée de conflits sociaux hautement médiatisés. Les revendications ont été étalées sur la place publique, et la population s'est trouvée incommodée par des blocages divers, voire même, «*prise en otage pour faire aboutir des revendications catégorielles*». Les lecteurs des journaux locaux ont découvert des pleines pages de droits de réponse plutôt insolites de patrons et de syndicats se renvoyant la balle par quotidiens interposés. Du jamais vu! En matière de communication externe, on peut mieux faire.

Le préjudice subi lors d'une grève par les entreprises, établissements, voire des municipalités ainsi pointés du doigt, est indéniable en terme d'image... Les employés (non-grévistes) ont «*honte*» pour leur entreprise. Le public s' imagine le pire sur la solvabilité des entreprises, évoque le retrait du Pays d'investisseurs historiques. Que de temps perdu, que de bruit! Et après, que de traumatismes à surmonter, d'amertumes à dépasser. Au bout du conflit, il faut se remettre au travail - et le plus tôt possible.

La détérioration du relationnel interne

La grève est un véritable traumatisme. On découvre des comportements hostiles, on souffre des mots durs. On ne reconnaît plus ses collègues, ils sont pris dans la tourmente, ils agissent bien souvent contre nature. La détérioration du relationnel interne touche en tout premier lieu les grévistes et les non-grévistes qui se renvoient la balle mutuellement, et les employeurs se trouvent dans la situation paradoxale d'avoir à rétablir des relations de travail entre collègues, ce qui ne facilite évidemment pas la reprise. Les délégués syndicaux qui pèsent tout le poids de leurs responsabilités avouent: «*C'est facile d'y aller! Mais ce n'est pas facile d'en sortir!*»

Il faut gérer la sortie de grève. Un conflit social change profondément le visage de l'entreprise - à partir de ce moment, rien n'est plus comme avant. Il faut arriver à dépasser les émotions,

Pour gérer la sortie de grève, il faut plutôt agir que réagir.

Rebondir, même, en devenant «agent de changement».

Il faut pratiquer l'ouverture d'esprit et la vision positive.

Quelles leçons doit-on tirer?

à envisager sans passion la vie après la grève, en capitalisant sur cette expérience pour renforcer durablement le professionnalisme de la société.

La grève, rupture de communication

Vue sous l'angle de la communication, la grève se fait cri d'alarme quand elle manifeste une inquiétude (entreprise en difficulté, nouvelle direction, changement d'actionnaires). Lorsque le conflit est annoncé, la rupture de communication est consommée. Côté dirigeants, on n'a pas su - ou pas voulu - entendre les bruits avant-coureurs. Un mouvement peut aussi être déclenché par une série de mécontentements cumulés - le vase déborde. En tout état de cause, quand on ne peut plus s'entendre ou se faire entendre, on déclenche le processus. La bascule se fait d'ailleurs toujours avec l'appui des organismes syndicaux qui prennent les choses en main: ce sont eux qui actent



la grève. Les chefs d'entreprise parlent d'employés «*sous influence*» avec des «*demandes de plus en plus improbables*», des syndicats «*prêts à tout - même à casser l'outil de travail*».

On ne peut pas nier dans le contexte d'instabilité que nous connaissons, la récupération aux fins politiques - et même, «un moyen pour les syndicats de faire de la publicité sur le dos des entreprises» à grands coups de renforts médiatiques, mais on a trop vite fait de diaboliser les meneurs. Les dirigeants doivent pouvoir évaluer les problèmes de leur entreprise, au lieu d'en attribuer la responsabilité aux incidents qui surviennent...

La grève, un processus d'évolution

La grève déclenche souvent un processus d'évolution de l'entreprise vers une structure normée, avec la mise en place d'outils et de procédures. A la sortie du conflit, la méfiance s'installe. Les chefs d'entreprise ayant vécu ce conflit indiquent qu'il faut bien un minimum de 6-8 mois pour que l'entreprise retrouve son sourire et son rythme de croisière - c'est le temps de la récupération. Le processus est d'autant plus long, que «*la grève commence véritablement à partir de la signature du protocole d'accord!*».

Séminaire de Direction: «Sortie de Grève»

Cas d'école: Un établissement, qui n'a cessé depuis une dizaine d'années, d'évoluer en termes de prestations, afin de se mettre aux normes de la profession. La politique de recrutement s'appuie désormais sur des acteurs du changement qui vont faire évoluer l'entreprise, et les employés anciens moins diplômés sont en mal de reconnaissance. On privilégie la réussite des objectifs et les résultats, à la loyauté et la fidélité. Ces changements provoquent une crise d'identité. L'établissement doit trouver de nouvelles marques sur les fondations anciennes d'une entreprise familiale à forte notoriété, mais avec une image en déclin, tout en réussissant à s'appropriier les données d'une gestion normée, et à s'imposer dans un paysage fortement concurrentiel.

C'est le prototype d'une entreprise mure pour le conflit. Dans un contexte économique plutôt favorable «l'inimaginable» se produira. Trois semaines de grève paralysent l'entreprise et «crament» les cadres. Affaiblis et trahis par ce conflit social, qui marque clairement aussi une crise de croissance, ils doivent apprendre à gérer la sortie de grève. Chaque individu doit saisir l'opportunité de ce tournant pour procéder à une remise en question, tout en se plaçant dans le contexte d'une équipe de Direction dont il fait partie intégrante. Il faut se rappeler «les fondamentaux», et consolider cette équipe afin de la rendre moins vulnérable en interne et à l'externe. Des exercices pratiques sur le rôle de manager ainsi que son positionnement stratégique dans un organigramme fonctionnel, nécessitera l'implication de chacun. La participation active sera de mise, afin de créer une dynamique engageant l'ensemble des cadres dans ce grand chantier de réflexion. Il s'agit de doter les collaborateurs d'une méthodologie commune, susceptible de les aider à se poser les bonnes questions - et notamment celle concernant la qualité de la communication du manager dans le contexte de sa hiérarchie (Diagnostic à 180°).

Ce séminaire de «sortie de grève» fera prendre du recul. Au cours de cette réflexion, les participants deviendront les acteurs d'un projet d'entreprise, fédérés autour de la mise en place de procédures issues d'une véritable réflexion de groupe. Chacun pourra dès lors, inscrire son travail dans son planning personnel, dans son équipe, dans son service, et par là même, valoriser son rôle et ses responsabilités au sein de son entreprise.

A la sortie de grève, les comportements changent. Il n'est plus question pour le dirigeant de se porter co-garant bancaire de tel ou tel crédit pris par son salarié, de distribuer des avances en espèces à la demande, d'offrir tel avantage alimentaire en nature... «On n'est plus dans l'affect. On a une feuille de route... C'est le protocole d'accord. On doit faire évoluer notre méthode. Nous devons être plus rigoureux... Avant la grève, tout se passait en bonne harmonie - c'était moins formel...». Choisir, c'est renoncer.

De l'utilité des crises dans l'entreprise

Pour gérer la sortie de grève, il faut plutôt agir que réagir. Rebondir, même, en devenant «agent de changement». Il faut pratiquer l'ouverture d'esprit et la vision positive. Quelles leçons doit-on tirer?

- Le conflit est une étape dans la crise de croissance. La crise appelle à un nouvel équilibre.
- Positons. Écoutons la forêt pousser. Recentrons-nous sur notre principale ressource: la compétitivité des entreprises se fait chaque jour davantage sur le facteur humain.
- Se remettre en question - s'interroger sur les dysfonctionnements de l'entreprise, notamment au niveau de la communication interne - puisque celle-là au moins, nous pouvons la maîtriser... Rentrions donc dans le cercle vertueux de la communication.
- Une culture d'entreprise forte, des objectifs d'entreprise clairement affichés, un management par objectif suivi et une attention soutenue au développement des ressources humaines laissent peu de place aux conflits sociaux. Les peuples heureux n'ont pas d'histoire...

Pratiquer l'écoute active

Le point névralgique est donc la communication. Nombreux les chefs d'entreprise qui ont eu à regretter que celle-ci ait été, avant la grève, réduite au strict minimum syndical des réunions de délégués. Un responsable avoue: «Maintenant je m'investis dans la fonction RH - je fais plus attention à ma manière de communiquer...» On apprend à pratiquer l'écoute active - lors de réunions informelles, réunions de groupes de travail transversaux (en appli-

quant le principe du management de projet - très fédérateur)... On se reproche d'avoir «laissé les syndicats communiquer à notre place». Un chef d'entreprise se réserve désormais la prérogative de diffuser en interne les PV des réunions de délégués - «c'est l'occasion de discuter directement avec les ouvriers de la situation de l'entreprise, et de leurs conditions de travail». On n'est jamais si bien servi que par soi-même.

Aujourd'hui, il s'agit d'écouter et de comprendre. Les réunions prennent une autre forme. On privilégie l'information à la négociation: «on se rencontre pour discuter, partager, écouter, expliquer, rassurer.» L'entretien annuel d'évaluation bien mené offre l'occasion idéale pour évoquer les problèmes de fond - il s'agit surtout de définir avec ses collaborateurs des objectifs individuels dans le cadre du projet d'entreprise dynamique et fédérateur. Encore faut-il que les dirigeants réussissent à articuler la stratégie de l'entreprise et à faire partager leur vision par l'entreprise toute entière.



Les cadres intermédiaires, maillons forts

Mais la communication interne n'est pas le monopole du dirigeant, loin s'en faut. Un employé qui préfère confier ses états d'âme à un délégué syndical - qui ne fait même pas partie de son service - est en rupture de communication avec sa hiérarchie directe. Les managers et cadres intermédiaires sont solidaires des politiques globales de la société et les mettent en œuvre. Ils doivent jouer pleinement leur rôle. Une sortie de grève pourra être l'occasion de:

- Ressouder les équipes cadres autour d'un séminaire (voir cas d'école).
- Démystifier la grève, vider son sac, liquider la grève émotionnellement, rationaliser et passer à autre chose et notamment:

développer la qualité et le sens du service en donnant une image positive de soi-même et de l'établissement que l'on représente, projet de certification ISO, ou des projets de moindre envergure comme la refonte du logo de l'entreprise, les tenues vestimentaires...). L'objectif de ce programme est d'instaurer une chaîne de solidarité de l'équipe de Direction autour de projets et événements d'entreprise actuels et à venir, en privilégiant la qualité de la communication interne.

Les managers doivent conduire le changement et favoriser l'innovation. Les enseignements seront formalisés sous forme de «charte de la Direction» rédigée par l'ensemble des participants - un moyen d'assurer, au travers d'un document pérenne (et néanmoins évolutif), l'intégration du processus de la redynamisation des équipes - car ce projet devra impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Il n'est pas vrai que la grève arrive sans crier gare. Le dirigeant doit garder son doigt sur le pouls de l'entreprise, être à l'écoute de ses hommes, accompagner l'évolution de ses structures en répondant à la crise en cours, tout en prévoyant les structures idoines pour le passage à une nouvelle phase de croissance. Les solutions anciennes ne conviennent plus - et toute nouvelle solution fait surgir de nouveaux problèmes. C'est le propre de la dynamique d'entreprise. ■

Régine Jouvin

Les mouvements sociaux ont un regain d'activité en fin d'année 2007. Le syndicat des praticiens hospitaliers déplorait alors l'absence de négociations avec ses ministères de tutelle. Le Président du SPHPF déclarait: «Il serait assez simple de sortir de la grève. On attend juste de pouvoir discuter avec nos interlocuteurs».

"Le recours à un Cabinet Conseil est le signe envoyé par la Direction Générale pour montrer sa volonté de changement."

DONNEZ DU RESSORT À VOTRE ENTREPRISE !

- > RESSOURCES HUMAINES
- > ORGANISATION
- > DÉVELOPPEMENT
- > COMMUNICATION INTERNE & EXTERNE
- > FORMATION
- > SÉMINAIRES DE DIRECTION
- > BILINGUAL EXECUTIVE ASSISTANCE TO FOREIGN INVESTORS

*Anticiper
Innover
Mobiliser
Accompagner
Pérenniser*

executive solutions

Audit - Conseil en Management



Rue de l'Eau Royale - Arac - BP 140 400 - 98701 Arac - / Fax: (889) 631 672 - Mobile: (889) 70 30 60 - e-mail: xs@executive.pt
www.executive.pt