

Etude de cas : **Conflit de travail**

Pierre et la société Tragit

Pierre est un ingénieur d'une trentaine d'années qui après avoir travaillé dans différentes SSII intègre une entreprise importante, très bien positionnée sur le marché de la micro-informatique.

Après avoir dirigé sa propre entreprise, Pierre souhaite vivre une nouvelle expérience professionnelle.

La rencontre avec la DRH de l'entreprise Tragit lui fait bonne impression quant à l'esprit qui semble se dégager de cette société. Il perçoit dans cette entreprise un espace de liberté, de créativité et d'autonomie dont il a besoin pour être performant.

Puis le responsable du département et son manager direct le reçoivent et le contact s'établit immédiatement. Au-delà des éléments de négociation et de composantes du poste (missions, challenges, attentes, objectifs), Pierre se sent déjà bien et n'a qu'une attente c'est d'intégrer au plus vite Tragit.

Une fois embauché, la réalité rejoint ses aspirations et ses attentes, les missions confiées correspondent bien à ses qualifications et tiennent compte de son expérience. Il a la responsabilité de différents projets, il est le tuteur de juniors, jeunes ingénieurs, en l'occurrence. Il encadre des missions et échange l'essentiel de ses ressources avec celles de l'équipe d'accueil. Il est assez rapidement responsable d'une équipe projet composée de profils et de niveaux hiérarchiques différents et aux expériences variées. Il a à cœur de mettre en place avec celle-ci un mode de fonctionnement performant dans une ambiance agréable.

La rencontre avec ses nouveaux collègues se passe aussi très bien, les échanges d'informations et le travail d'équipe s'effectuent sans encombre. Dans l'ensemble son intégration est réussie.

Pourtant, quelque six mois après, le directeur du département est licencié de manière très brutale puisqu'il doit partir dans la semaine même de l'annonce de son départ.

Le choc ! Le département est tétanisé.

Blessé, ému, en colère, en pleurs, tout le monde y va de son émotion. Nombre d'initiatives sont faites pour lui apporter soutien et témoignage d'estime et plusieurs actions sont menées auprès de la direction pour dénoncer ses pratiques irrespectueuses.

Cette décision de licenciement s'effectue dans le cadre d'une nouvelle organisation. Des résultats financiers peu satisfaisants de l'ensemble de la division ont conduit la direction générale à envisager des refontes structurelles et organisationnelles d'importance. Ce départ en fait partie.

Très rapidement, les nouveaux acteurs sont nommés et avec eux une recomposition complète des équilibres de l'entreprise. Cette nouvelle configuration d'organisation et surtout la manière dont cette réorganisation est menée ont rendu le climat social assez insupportable, en particulier dans ce département des services d'information.

Alors bon nombre de collaborateurs, de managers et de directeurs choisissent de partir.

Ceci déstabilise considérablement les équipes et modifie la cartographie des compétences au sein du département et de l'entreprise dans son ensemble. Un noyau dur de compétences est en train de littéralement disparaître.

Fort heureusement cela coïncide avec un recentrage stratégique qui amène Tragit à décider que les systèmes d'informations sont vraiment une activité marginale et qu'ils ne souhaitent plus avoir de département dédié à cette activité.

La nouvelle organisation met un certain temps à se mettre en place, connaissant quelques contradictions qui inquiètent tant les salariés, que les clients et les actionnaires. Bon an, mal an, tout se met en place dans les six mois qui suivent le départ du directeur du département. Pour Pierre l'épreuve est très difficile, d'autant qu'il connaît des difficultés personnelles très graves qui accentuent la manière dont il vit cette situation.

Par ailleurs, il trouve absolument intolérable la manière dont ce départ a été annoncé et orchestré et l'irrespect dans lequel les managers de ce département sont traités. Ceci contrevient à ses valeurs et à sa conception du respect des personnes au sein de l'entreprise. Enfin, l'abandon du contenu de l'activité qu'il manage, le conduit à se poser sérieusement la question de savoir vers quel autre métier s'orienter, sans avoir encore la détermination de changer.

Il veut se donner du temps et une chance d'intégrer cette nouvelle mouture d'entreprise. Ses anciens collègues, autrefois solidaires, épousent les objectifs de la nouvelle organisation et composent avec les multiples modifications d'activité qui sont exigées.

Pierre voit l'intérêt de son métier se réduire considérablement, son autonomie disparaître au détriment d'un contrôle toujours plus intensif ayant pour seul objectif l'évolution de la rentabilité. La navigation à vue de l'entreprise, sans stratégie ambitieuse et vision pour le groupe le fait aussi

souffrir. Enfin le climat social s'étant considérablement détérioré, la situation devient pour lui assez intolérable.

Mais le plus difficile est de motiver tous les jours, les personnes de son équipe. Elle est constituée à la fois d'ingénieurs système et réseaux, de chefs de projet et aussi d'assistants projet et de secrétaires. Les uns sont là depuis longtemps, d'autres ont été récemment embauchés et certains tous fraîchement arrivés. Ceci crée un groupe hétérogène. Autant il avait réellement eu à cœur de créer un esprit d'équipe à ses débuts, débordant d'initiatives pour dynamiser l'ambiance et rendre les personnes performantes. Aujourd'hui, ayant perdu lui-même l'enthousiasme, il vit très mal le fait de devoir mobiliser ses troupes. Par ailleurs, la composition disparate de l'équipe conduit certains à avoir des positions, valeurs et convictions plutôt antagonistes. Les uns, proches de l'ancien modèle, et les nouvelles recrues porteuses de la récente conception de l'entreprise.

Il devient alors vraiment difficile de parvenir à un consensus au sein de l'équipe. Tandis que l'ambiance a toujours été chaleureuse et amicale, il commence à y régner un climat assez maussade, des tensions sont perceptibles et occasionnellement des conflits éclatent.

Par ailleurs, son département n'étant plus perçu comme stratégique, les dossiers commencent à partir vers d'autres équipes, les relations vers les clients s'amenuisent car de nouveaux chefs de projet sont nommés. Ceci mine le moral de l'équipe qui se rend bien compte que ses jours sont comptés et qui craint une vente de l'activité à une autre SSII.

Pierre entre alors en conflit ouvert avec sa direction, cherchant à défendre à la fois le contenu de l'activité, comme les prérogatives de son équipe. Mais il sent qu'il se heurte à un mur. C'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase.

Qu'il soit personnellement dans l'inconfort, passe, mais qu'il voit tous ses efforts anéantis parce que la nouvelle orientation lamine ses initiatives et maltraite le personnel, il ne peut pas le supporter.

Pour lui, le principal est à la fois la satisfaction du client et aussi la qualité de travail de son équipe. Pierre sent qu'il risque de perdre pied ou de commettre des erreurs.

Il décide donc de quitter l'entreprise et fait un rapport détaillé à la direction générale de ses observations, suggestions et critiques pour permettre à Tragit de connaître également la vision interne de la situation.