

Recueil de projets

2021



Table des matières

Introduction	p. 3
L'équipe de Square Circle	p. 4
1^{er} projet La restructuration d'un groupe pharmaceutique européen	p. 9
2^{ème} projet La modernisation et le dialogue social dans une entreprise de production française	p. 13
3^{ème} projet L'amélioration des performances d'une société d'intérim en Belgique	p. 17
4^{ème} projet Une séance d'écoute dans une unité de production internationale	p. 21
Postface	p. 25



Introduction

Lire notre recueil de projets? Excellente idée.

Bonjour

C'est agréable de voir que vous vous intéressez à ce que fait Square Circle et, surtout, à la manière dont nous le faisons.

Dans ce recueil, nous souhaitons vous présenter quatre cas dans lesquels nous avons joué un rôle indispensable. Il s'agit de quatre projets différents : en termes d'entreprise, de définition du problème et de solution.

Deux choses à savoir avant de lire les projets

1. Dans nos projets, nous ne mentionnons pas les noms des entreprises ou des employés. Pourquoi ? Parce que nous voulons être dignes de leur confiance. Nous travaillons souvent dans l'ombre, avons accès à des informations très confidentielles et rendons les entreprises plus fortes sans exposer leurs problèmes. Lorsque nous parlons de management, nous faisons référence au PDG mais aussi aux cadres supérieurs, aux cadres intermédiaires et aux chefs d'équipe.
2. Ce ne sont que quatre projets parmi plus de 200 projets et 100 négociations que nous avons menés à bien. Vous voulez en savoir plus ? Vous trouverez d'autres projets sur **notre site web**.

Votre entreprise et Square Circle : une seule équipe

Vous accompagner, vous et votre entreprise, grâce à notre expertise pratique : ensemble comme une seule équipe. C'est exactement ce que nous faisons chez Square Circle. Nous nous concentrons sur les gens, vos collaborateurs. Et sur votre solution sur mesure. Pas sur les discussions, les longues présentations et les slides avec des analyses complexes. Mais sur les plans d'action : agir, mettre en œuvre et avancer. Pouvons-nous tenir notre promesse ? Oui. Car votre investissement dans notre approche est rentable immédiatement.





Voici comment nous travaillons ...



Ensemble avec vous

Au cours de notre collaboration, nous devenons membre de votre équipe : nous partageons les défis et travaillons en étroite collaboration avec vous et vos équipes pour atteindre les objectifs.



Partager l'expertise

Comment nous travaillons ? Nous partageons et intégrons notre savoir-faire avec vos équipes afin qu'elles réussissent à élargir leur expertise et à ajouter de la valeur à votre entreprise.



Pratique, sans long discours

Tous nos clients font l'éloge de notre approche pragmatique. Nous transformons également les conseils en actions, et cela se voit dans vos chiffres.

Nous aidons votre entreprise à relever tous les défis

Chez Square Circle, nous sommes connus pour notre approche pratique qui a mené à bien des centaines de processus de restructuration et de transformation. Et cela ne s'arrête pas là : des négociations sociales, la gestion des crises et des risques... quel que soit votre défi, nous pouvons vous aider.

À propos de Square Circle

Que devez-vous savoir sur l'équipe Square Circle ?
Que nous sommes vraiment une équipe soudée et complémentaire dans notre expertise. Nous collaborons étroitement en ayant chacun une expertise propre. Lorsque vous vous associez à Square Circle, vous disposez en fait de l'expertise variée de quatre personnes.

Chez Square Circle, notre objectif est d'aider toute entreprise à relever ses défis. Comment ? Avec des conseils qui comptent. Avec des solutions dont vous voyez immédiatement l'effet. Et avec un plan immédiatement déployable et rentable.



L'équipe de Square Circle: 100 ans d'expérience de terrain



PARTENAIRE

Katrien Decroos

Katrien conseille les entreprises depuis plus de 25 ans dans la gestion de leur développement et dans les processus de transformation. Elle se focalise sur l'amélioration des performances économiques et humaines des organisations. Elle est partenaire accréditée de l'ISEOR et collabore au développement de SEAM® en Belgique.



PARTENAIRE

Ludo Goethals

Ludovic gère depuis 25 ans des processus d'évolution et de transformation des entreprises. Il se focalise sur la composante humaine comme moteur de performance économique des entreprises. Il développe actuellement SEAM® en Belgique en tant que partenaire accrédité par ISEOR et est l'auteur de l'ouvrage « Convaincre en communiquant », publié par L'Organisation Internationale du Travail (OIT) et utilisé dans le monde entier pour la formation en communication des organisations d'employeurs.

1^{er} PROJET

La restructuration d'un
groupe pharmaceutique
européen

1^{er} projet

Passer d'un manque de préparation et d'expérience flagrant à un plan rigoureux, soutenu par des connaissances durables

La situation initiale

En une phrase : un groupe pharmaceutique européen de 3 500 personnes allait fusionner. Le siège européen en Belgique devait déménager en Suisse et il fallait procéder à des restructurations, à des doubles emplois, à des réorganisations, ... En bref, il y avait du pain sur la planche. Et les séances de travail avec l'équipe montraient que l'entreprise n'avait aucune expérience en matière d'intégration, sans parler des aspects juridiques et sociaux.

Et ça ne s'arrêtait pas là. Il y avait aussi 1001 règles qu'ils devaient suivre strictement - et qui variaient d'un pays à l'autre.

Cette restructuration concernait 12 pays. La direction devait donc s'assurer que l'annonce de cette fusion se fasse partout en même temps. C'était un facteur de réussite essentiel.

Le groupe a désigné Square Circle pour diriger l'ensemble du plan d'intégration européen : les relations sociales, la communication et la gestion des ressources humaines, des changements et des crises.



1^{er} projet

Une approche humaine

Tout commence par **un plan**. Nous avons donc établi une feuille de route transparente grâce à **notre outil pour restructurations “Road-Map”**. Cela nous a permis de préparer et de contrôler tous les aspects de la procédure d'intégration.

Nous avons organisé environ 80 sessions de travail pour préparer en détail l'ensemble du plan. Nous avons aussi dispensé plus ou moins 30 formations à travers l'Europe sur la gestion du changement, la communication en période difficile et la communication persuasive. Evidemment, ces formations n'étaient pas seulement dirigées vers les personnes haut placées. Parce que toute entreprise fonctionne grâce à son personnel, du PDG au sommet de la hiérarchie à l'employé qui vient de commencer à travailler, tout le monde doit adhérer à ce que fait l'entreprise. C'est pourquoi Square Circle a pleinement intégré l'équipe du projet.

Nous avons choisi de réunir les douze personnes les plus importantes de cette entreprise. Ensemble, nous avons rédigé une charte, afin que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Et ce, dans un but de renforcement, autant au niveau des connaissances et de la communication que sur le plan émotionnel. Car il était primordial que ces personnes partagent la même vision pour l'ensemble de l'entreprise pour mener à bien les changements dans leurs domaines respectifs, en concertation avec leurs collègues.

Ensuite, nous avons organisé notre Social Crisis Masterclass dans trois pays potentiellement critiques. Grâce à cet exercice, nous avons appris aux participants comment réagir lors de situations de crise potentielles. C'est ainsi que nous aimons travailler : en mettant notre expertise à profit et en renforçant les compétences de l'entreprise. Mais pas question de faire quelques formations puis de partir aussitôt. Alors, comment ? En transmettant constamment nos connaissances aux personnes, et en leur apprenant à les appliquer par elles-mêmes.

1^{er} projet

Et les résultats ?

En préparant cette restructuration, nous avons pris soin d'être proactifs, transparents et dignes de confiance :

- Nous avons **évité tout dommage** aux relations sociales.
- Les **consultations** avec les syndicats se sont **bien déroulées** dans tous les pays.
- Nous avons **minimisé l'incertitude parmi les employés.**
- La direction est sortie **renforcée**, tant sur le plan émotionnel que sur le plan des connaissances.
- L'équipe d'intégration et la direction de l'entreprise ont décrit notre approche comme : " le **facteur clé de la réussite** de l'intégration " .
- L'annonce de la fusion s'est déroulée comme prévu, partout en même temps.



2^{ème} PROJET

La modernisation et le dialogue social dans une entreprise de production française

2^{ème} PROJET

Éviter la fermeture de justesse pour devenir l'une des entreprises les plus performantes du secteur

La situation initiale

Dans cette entreprise française de 1 400 personnes, les conflits entre le syndicat et l'employeur étaient permanents. La direction ne considérait pas le syndicat comme un "mal nécessaire". La confiance n'existait pas, le dialogue était impossible et les discussions se terminaient au tribunal.

Il n'est pas toujours nécessaire d'être d'accord à 100%, mais il faut aller de l'avant. Dans ces conditions, le progrès s'avérait impossible malgré l'urgence de la situation. Les employés évoquaient - ouvertement - un manque de vision. Une enquête de satisfaction avait donné un résultat inférieur à 40%. En outre, la direction était épuisée et pensait à fermer ou vendre. Elle craignait même de faire faillite.

Square Circle est arrivé au moment où l'entreprise faisait grève. La raison : le syndicat formulait trop de demandes et la direction refusait de négocier "avec un pistolet sur la tempe". Il était temps d'adopter une approche productive et constructive au lieu de l'approche négative et destructive qui entraînait des pertes importantes et la frustration des employés et des managers. .

2^{ème} PROJET

Une approche humaine

La base est d'apprendre à se parler à nouveau de manière constructive et par une communication claire. Il faut être dans le dialogue, et pas seulement dans la discussion. Il ne s'agit pas d'un jeu de "qui a raison ou tort", mais de chercher des solutions ensemble. Et pour que cette société reste en activité, il était urgent que les personnes se comportent différemment vis-à-vis des autres. Et ce, également pour des raisons de productivité.

Par exemple, après analyse, il apparaissait que les employés ne travaillaient de manière productive que 3,8 heures sur les 7,5 heures journalières rémunérées. Si nous ne les avions pas écoutés, nous aurions pu croire qu'ils étaient des travailleurs paresseux. Cependant, en discutant, les employés nous en ont exposé les raisons. Par exemple, qu'il fallait souvent attendre les matériaux. Cette situation pouvait être facilement corrigée grâce à un meilleur approvisionnement en composants et en accessoires. Après avoir beaucoup écouté, parlé et cherché, la productivité et la motivation des travailleurs a augmenté - et le succès de l'entreprise aussi.

Nous avons également suivi un de leurs conseils d'entreprise. Il a duré six heures et, au final, rien n'a été décidé. Comment y remédier ? Nous avons proposé une formation au cours de laquelle la direction a appris à faire face aux employés et à réellement communiquer. Les longues réunions formelles se sont transformées en conversations plus courtes, informelles et constructives.

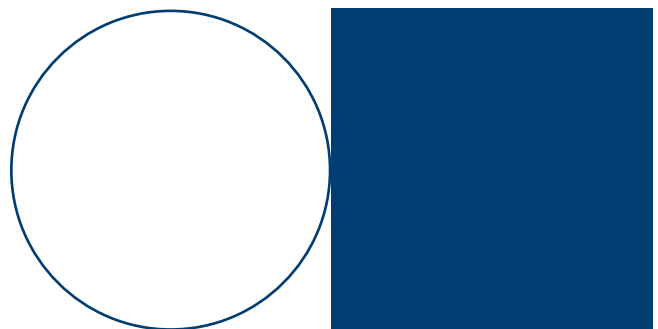
Nous avons étudié les causes des problèmes au lieu de ne traiter que les symptômes. Comme on dit : mieux vaut prévenir que guérir. C'était le cas ici, où le nombre d'accidents était 50% plus élevé que dans les autres entreprises du groupe. Ici aussi, nous avons écouté toutes - nous tenons à le souligner : toutes - les personnes concernées. Nous n'avons pas directement retiré les échardes dans les yeux des travailleurs, mais nous avons écouté les raisons pour lesquelles ils ne portaient pas les lunettes de sécurité. Étaient-elles bien ajustées ? Tombaient-elles souvent ? Nous nous sommes vraiment attaqués à la base du problème.

2^{ème} PROJET

Et les résultats ?

Des formations en leadership, un plan de communication serré, une écoute intensive et le choix du dialogue plutôt que de la discussion. Des faits et des données au lieu d'opinions émotionnelles sans fondement. Ce sont toutes des améliorations qui ont permis :

- d'**augmenter la productivité** des employés de 3,8 à 6 heures par jour. Avec des conséquences très positives sur le résultat d'exploitation dès la première année.
- que le conseil d'entreprise devienne une **consultation constructive de deux heures**.
- que l'entreprise soit désormais l'**une des plus performantes du secteur**.
- que le taux d'accidents redescende au **même niveau** que pour le reste du groupe.
- que la direction et les syndicats acceptent de **ne plus aller au tribunal** pour des discussions internes.
- que l'**annonce de la fusion** se déroule **parfaitement** comme prévu. Et partout en même temps.



3^{ème} PROJET

L'amélioration des performances d'une société d'intérim en Belgique

Comment les pertes d'énergie cachées ont été transformées en une nouvelle structure organisationnelle et 4,9 millions d'euros de ressources ont pu être libérés pour construire un avenir digital.

La situation initiale

Qui sont les premiers à être mis à la porte en cas de crise ? En effet, ce sont généralement les personnes ayant des contrats d'intérimaires. Pour cette entreprise d'intérim de 600 employés, cela se ressentait très fort dans un marché en déclin ou pendant une crise économique. De plus, cette entreprise belge devait pouvoir prouver au groupe qu'elle était capable d'évoluer, même dans ce marché difficile. C'était la seule façon de garantir que les futurs investissements du groupe iront en Belgique.

La mission de Square Circle était claire : maintenir la rentabilité en utilisant au mieux le potentiel des employés. En d'autres termes : améliorer les performances humaines afin d'accroître les performances économiques.

3^{ème} projet

Une approche humaine

Le fil conducteur dans ce cas était d'impliquer les employés en tant que moteur de la créativité et de la valeur ajoutée. Parce que – et nous aimons le souligner – les gens font la différence. Le PDG de cette entreprise le savait aussi, car il avait été en contact avec notre approche SEAM dans une autre entreprise : la Socio Economic Approach to Management. Dans cette approche, nous examinons comment nous pouvons améliorer les performances économiques grâce aux ressources humaines.

Après une analyse approfondie, des entretiens et des séances d'écoute, de nombreux obstacles ont fait surface : des collaborations paralysantes entre les équipes, des employés peu engagés, une direction qui ne se préoccupe pas des employés, des outils et des logiciels qui n'étaient pas utilisés efficacement, beaucoup d'énergie et de ressources humaines qui auraient pu être mieux utilisées.

Nous avons donc utilisé notre outil pour calculer l'énergie et les ressources perdues. De cette façon, nous avons pu, non seulement dire à l'entreprise ce qui n'allait pas et où, mais aussi combien

cela leur coûtait et, croyez-nous, les euros sont toujours très convaincants. Nous avons rapidement remarqué que l'entreprise avait beaucoup de potentiel en termes de performances économiques cachées.

Nous avons examiné les conditions et l'organisation du travail, la gestion du temps de travail, l'efficacité de la formation, la communication, la consultation, la coordination entre les équipes, mais aussi la manière dont la stratégie était effectivement mise en œuvre sur le terrain. Pièce par pièce, nous avons trouvé des points à améliorer dans le but de libérer des ressources pour construire un meilleur avenir.

Voici un exemple concret concernant le temps : cette entreprise s'efforçait de trouver de nouveaux clients et pour dix prospects contactés, un seul devenait client. Mais ils avaient si peu de temps qu'ils ne pouvaient contacter que 3 personnes par semaine. Nous avons alors cherché la cause de ce manque de temps. Et nous avons trouvé des solutions pour contacter 15 ou même plus de prospects par semaine, ce qui a immédiatement augmenté le chiffre d'affaires.

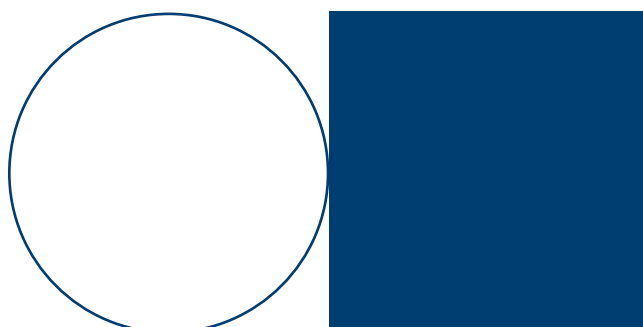
Nous avons aussi laissé les personnes concernées réfléchir à toutes ces questions. Dans les groupes de projet, nous les avons laissés trouver eux-mêmes des solutions créatives, durables et réalistes. Car c'est dans votre entreprise que se trouvent les meilleurs consultants. Sur base de ces résultats, nous avons élaboré des plans d'action pour lutter contre les pertes d'énergie, étape par étape, et à tous les niveaux.

3^{ème} projet

Et les résultats ?

Cela montre que les personnes sont bien le moteur d'une entreprise.

- Un an après notre approche, l'entreprise avait une performance **supérieure de 6%** à celle du marché. Grâce à une **meilleure coopération** entre les équipes et les employés, le chiffre d'affaires a pu augmenter.
- La perte d'énergie cachée a été convertie en une **valeur ajoutée économique** de 4,9 millions d'euros sur 18 mois.
- L'entreprise dispose désormais d'un mode de gestion qui peut **s'adapter en permanence** aux évolutions du marché. Sans avoir recours à Square Circle.
- Ils ont décidé de **continuer à utiliser le SEAM** pour développer leur futur.



4^{ème} PROJET

Une séance d'écoute
dans une unité de
production internationale

Comment sauver une entreprise par l'écoute

4^{ème} projet

La situation initiale

Cette société de production de 1 500 personnes avait été reprise l'année précédente. La nouvelle direction devait apporter un vent de fraîcheur. En effet, les coûts étaient trop élevés et la flexibilité trop faible. En bref, il y avait un grand besoin d'efficacité.

Mais l'entreprise était confrontée à des problèmes de qualité croissants. Et ceux-ci se répercutaient sur la productivité et les accords de livraison. Il devenait difficile de mobiliser les employés pour faire quelque chose et le syndicat continuait de s'accrocher aux principes et aux acquis. Le statu quo n'était définitivement pas une option pour l'entreprise. Si rien ne changeait, si le processus de production ne devenait pas plus efficace, l'avenir de cette entreprise était en jeu. Et de ce fait, les emplois des travailleurs aussi.



4^{ème} projet

Une approche humaine

Pour rendre cela un peu plus concret, nous allons prendre une entreprise de sandwichs en exemple. Dans cette entreprise, il y a quelqu'un qui pétrit la pâte, quelqu'un qui gère la cuisson et quelqu'un qui coupe, étale et emballe. Cependant, si un consommateur reçoit un sandwich raté, comment savoir qui en est responsable ? Selon le pétrisseur, c'était à cause du boulanger. Ce dernier accusait l'emballeur, qui à son tour remettait la faute sur le pétrisseur. Ce manque de responsabilité était l'un des problèmes critiques qui ressortaient de nos sessions d'écoute avec plus de 250 personnes. Il nous fallait résoudre ce problème de cloisonnement - "Je ne fais que mon travail" - en rendant chacun responsable du produit final.

L'un des 9 autres problèmes que nous avons identifiés était la perte de production due à de mauvaises dispositions en matière de congés. Les employés pouvaient planifier leurs congés jusqu'à deux heures à l'avance. Du coup, un camion pouvait arriver pour être chargé, et l'on découvrait à ce moment-là que le chargeur était en congé. C'était très coûteux en temps et

en argent. Alors comment aménager cet horaire de travail, qui devait passer par le syndicat alors que, comme vous l'avez déjà lu, ceux-ci refusaient de changer quoi que ce soit ?

En parlant et en écoutant, beaucoup. Grâce à toutes les sessions d'écoute que nous avons organisées, nous avons pu recueillir des informations précieuses que nous avons rassemblées dans un rapport final expliquant ce qui ne fonctionnait pas et comment y remédier. L'entreprise a ensuite pu discuter de notre analyse avec les partenaires sociaux, et l'utiliser comme levier de changement.

D'autres éléments de notre approche consistaient à coacher l'équipe de direction afin qu'elle puisse mettre en œuvre une nouvelle stratégie commerciale sur 3 ans. Et ce, à tous les niveaux. Nous avons aussi pris des mesures pour nous attaquer aux problèmes croissants, non seulement du haut vers le bas mais aussi du bas vers le haut. Comment ? En impliquant les superviseurs et les employés. Car l'entreprise ne peut améliorer son efficacité que si tout le monde s'y met à fond.



4^{ème} projet

Et les résultats ?

C'est grâce à l'écoute que nous avons pu avancer ici. En effet, rendre public le rapport final des sessions d'écoute a fonctionné comme une révélation :

- Les **10 domaines d'amélioration les plus importants** et les plus fondamentaux ont été abordés avec un plan d'action réaliste sur 3 ans.
- La **qualité** de l'activité s'est améliorée, et le progrès **continue**.
- L'ouverture à la communication a créé une **atmosphère plus agréable** dans l'entreprise.
- Et les relations avec les syndicats ? Croyez-nous, elles sont beaucoup **moins tendues**.



Postface

Encore 5 conseils que nous vous partageons avec plaisir

01

Réorganiser et négocier ne se fait pas en une semaine. C'est un marathon. N'oubliez pas que c'est une épreuve : mentalement et physiquement. Il s'agit d'être constructif, de persévérer et de se préparer minutieusement. Pas à pas. Même si cela représente de nombreuses étapes.

02

Vous pouvez vous attaquer aux problèmes de coûts en réduisant vos dépenses, mais pensez aussi à vous attaquer aux pertes d'énergie et à faire un meilleur usage des ressources existantes. Notre méthode de travail fonctionne sur ces deux leviers. C'est un moyen approprié pour travailler plus efficacement, améliorer votre activité, ajuster vos processus mais aussi pour engager votre personnel et lui donner une satisfaction professionnelle. Parce que les gens aiment faire leur travail correctement. Alors, écoutez-les quand ils n'y parviennent pas, quelles que soient les circonstances.

03

Travailler avec Square Circle s'autofinance souvent. Lorsque nous améliorons la performance économique d'une entreprise, l'investissement dans Square Circle et le temps investi par les employés dans la mise en œuvre des changements sont récupérés en 2 à 3 mois. Travailler avec nous ne coûte donc rien à votre entreprise. Cela ne fait que lui rapporter de l'argent.

Postface

04

Parfois, nous sommes tellement habitués à un problème qu'il ne semble plus être un problème. Mais cela peut vous coûter beaucoup d'argent. Par exemple, il nous est arrivé de marcher le long de l'aire de travail d'une usine, et d'entendre un bourdonnement constant. La direction et les travailleurs ne l'entendaient plus, de manière inconsciente. Le problème ? Ce bruit réduisait inconsciemment la concentration et la productivité. Après analyse, il s'est avéré qu'il s'agissait d'un bruit de fond très coûteux.

05

05Supposons que les équipes A et B ne travaillent pas bien ensemble, ou ne communiquent pas bien. Dans ce cas, placer un chef d'équipe à leur tête n'est pas une solution. Que faire, alors ? Commencez à examiner les facteurs sous-jacents qui entravent la communication. Et résolvez-les. Ensuite, vous pourrez dispenser une formation appropriée. N'adaptez pas votre entreprise aux problèmes, mais aidez vos employés à les résoudre à la source.

ntéressé(e) ?

Convaincu(e) de notre
approche humaine et
pratique ?

N'hésitez pas à nous envoyer un e-mail à info@squarecircle.be. Nous vous contacterons dans un délai d'un jour ouvrable et vous recevrez un e-mail de confirmation dès que votre message arrivera.

