



UN COLLABORATEUR SE SENT DISCRIMINE A L'OCCASION D'UNE RESTRUCTURATION



Interview de Pierre Lenganey, Directeur contrôle de gestion au sein du premier équipementier automobile.

RHDEmain : A quelle problématique RH avez-vous été confronté ?

Pierre Lenganey : Dans le cadre d'une restructuration globale, nous avons rencontré un problème sur le cas d'un collaborateur doté de compétences techniques de très haut niveau (comptable et financier). Ce dernier était attaché au département central Finances France et Europe d'une branche de l'entreprise. Le département auquel il appartenait a fait l'objet d'une restructuration importante dont l'enjeu était de centraliser les activités comptables et financières avec une autre branche du même groupe. La plupart des collaborateurs du département central a retrouvé un poste dans le cadre de la nouvelle organisation. Dans ce contexte, le responsable de son département a voulu faire évoluer le salarié vers un autre département et un autre métier.

Celui-ci a estimé que ces compétences techniques étaient implicitement remises en cause et que l'on cherchait à se débarrasser de lui. Puis, il a soupçonné une discrimination en relation avec sa culture et ses pratiques religieuses. Persuadé que l'on ne lui donnait pas les mêmes chances que ses collègues, il s'est mis à l'écart. De son côté, la D.R.H, qui considérait que ce changement constituait une chance de développement professionnel, s'est peu à peu rigidifiée. Elle a donc envisagé une "séparation". Avant d'enclencher celle-ci, elle a toutefois décidé le transfert comme prévu et proposé au collaborateur d'analyser la situation avec un coach.

Nous avons fait appel à Christian DURAND d'Organon Consulting, qui nous a accompagné en organisant des séminaires de communication et de management. Christian DURAND a ensuite été amené à traiter ce problème sous forme de coaching.

RHD- Comment avez-vous résolu ce problème ?

P.L - Le coaching avait pour but premier l'analyse objective de la situation. Nous savions que l'entourage du collaborateur saisissait mal les différences culturelles et que celles-ci avaient joué un rôle prépondérant dans la détérioration progressive de son attitude. Les séances de coaching n'ont pas été centrées uniquement sur le collaborateur, Christian Durand - en toute transparence - a fait un travail plus large sur la structure. Les séances de débriefing avec le nouveau chef de service et la DRH, ont fait apparaître que le salarié avait bien été écarté pour des raisons de concurrence interne. Dès lors, il était clair que nous étions confronté à un faisceau d'erreurs d'interprétation et de malentendus.

1. Ce collaborateur a pensé que l'on voulait l'exclure et a profondément douté de lui, sur tous les plans.
2. La DRH n'ayant pas les moyens d'analyser la situation a estimé que le collaborateur était de mauvaise foi.
3. Enfin, son ancien responsable ne comprenait pas la différence culturelle et le comportement du collaborateur.

La solution retenue (séances de coaching) a permis de mettre ces faits en lumière et de travailler à la déculpabilisation de la structure (DRH-Chef de service-salarié). Tout d'abord, il a fallu faire prendre conscience à la personne coachée que ses compétences techniques étaient reconnues comme excellentes. Ensuite, il fallait montrer comment les utiliser sans les mettre en avant.

Enfin, il a fallu faire admettre à tous que les différences culturelles avaient joué un rôle essentiel dans la succession des événements. Ce travail de longue haleine a été délicat mais il a permis à la structure de "lâcher prise" et c'est là que réside l'apport décisif de la démarche de coaching : le collaborateur s'est ouvert aux autres et ne met plus en avant ses compétences (modestie) puisqu'elles sont clairement reconnues. Il a fait un effort pour expliquer sa religion et pour s'intégrer à la culture majoritaire dans l'entreprise. Tout le monde l'a accepté, avec sa différence.



RHD - Quels conseils pratiques donneriez-vous à des responsables RH confrontés à ce type de situation ?

C'est une démarche qui s'est appuyée sur la culture du groupe : La DRH de la branche a appliqué ses valeurs et cherché des solutions optimales pour ses collaborateurs. Cette action a abouti grâce au soutien d'une hiérarchie qui s'est donné les moyens de régler une problématique complexe de manière humaine et moderne.

Enfin, la méthode très rigoureuse utilisée par le coach a fait prendre conscience à chacun des non-dits, des blocages et des jeux politiques internes. Le risque d'une telle démarche est bien sûr l'enlisement par une durée non maîtrisée du coaching. Christian DURAND a insisté sur la tenue des délais fixés et nous les avons tenus. En conclusion, cette démarche a été un succès grâce à l'étroite collaboration entre DRH, coach, coaché et hiérarchie.

Paris, le 05/09/2006