

L'université de Tradeco

Vous êtes contacté par la direction de l'équipe logistique de l'université de **Tradeco**, une multinationale qui dispose d'un grand nombre de filiales organisées autour des trois métiers : le génie civil, l'exploitation de gisements miniers et la logistique de matières premières. La taille du groupe permet la mise en place d'une **université**. Important centre de formation destiné à une grande partie des métiers de l'entreprise. Il est localisé au Luxembourg et compte 40 formateurs et consultants (sans compter les intervenants externes). Le site est essentiellement situé sur le plateau du Mersberg (pour les métiers de la logistique et techniques) mais aussi dans le centre-ville (pour les formations des dirigeants et des hauts potentiels).

C'est le directeur de l'équipe logistique du centre qui vous contacte. Rainer Ritter est ingénieur civil spécialisé en thermodynamique mais aussi passionné par les neurotechnologies. Il est responsable de la bonne organisation logistique du centre et donne lui-même des cours auxquels il tient. La responsabilité de la logistique du centre comprend les aspects suivants : l'affectation des locaux, la mise en œuvre des technologies pédagogiques au sein des locaux (parfois d'importants simulateurs), la maintenance de celles-ci, la maintenance des locaux, la sécurité sur le site et dans les locaux, la gestion énergétique... Pour se faire, il dispose d'une équipe de 24 personnes répartis en 4 team.

Rainer vous consulte pour un coaching d'un de ses responsables d'équipe qui est en difficulté.

Premier entretien avec Rainer.

Rainer vous accueille avec un grand sourire et vous apparaît très rapidement comme très convivial, chaleureux. Sa poignée de main est ferme. Très rapidement, il vous exprime son contexte avec un sens du détail... qui vous soule un peu. Vous auriez envie de l'inviter à aller à l'essentiel bien que vous le laissez se déployer. Le problème se situe au niveau de la cellule de 6 personnes qui est en charge de l'appui logistique de proximité de l'ensemble des locaux de formation. Qu'il s'agisse des petits locaux de cours ou des locaux avec simulateurs. Les tâches de cette équipe vont de l'ouverture des locaux, la réparation des petites pannes, la préparation de matériel spécifique. Cela ne demande pas une grande qualification et cette équipe est parfois considérée comme le « service poubelle » du site. Il est vrai que Rainer a un sens humain très affirmé et qu'il a tendance à se donner une mission de protecteur par rapport à certaines personnes fragiles.

La mission consiste à coacher Luce, la manager de cette cellule, elle-même ancienne technicienne (électronicienne) de cette même équipe. Elle est ok pour un coaching vous confirme Rainer.

Une singularité de cette équipe est qu'elle compte deux délégués syndicaux depuis quelques mois : Ralf et Handy. Mais avant il n'y en avait qu'un seul : Ralf. Rainer le décrit comme une personne à problème avec un passé très difficile, très meurtri. Sa personnalité est décrite comme très fragile tout autant que sa santé. Depuis de longues années, déclare Rainer, Ralf ne posait pas trop de problèmes car il avait une « mère de substitution », sa cheffe et un père de substitution : Alain, un délégué syndical d'un autre service qui le prenait sous sa coupe, le cadrait. Rainer intervenait aussi au besoin. Alain est actuellement à la pension depuis 3 mois. Et les absences de Ralf augmentent. Il semble utiliser ses congés syndicaux avec largesse et sans que Rainer puisse en contrôler la validité. Rainer ne connaît pas trop les droits syndicaux. Il a donc interpellé la DRH du site Luxembourgeois.

Voici ce qui en est relaté. Le but de Rainer était d'avoir une réponse quant à la gestion des congés syndicaux. Il voulait aussi exprimer son étonnement quant au fait qu'il n'était pas consulté quant au choix des jours de ces congés. A son grand étonnement, un délégué d'un autre département était présent à cette réunion, sans qu'il en fût averti au préalable. La réunion s'est mal passée. Rainer n'a toujours pas de réponse à ses questions. Vous exprimez votre étonnement quant à cette manière de fonctionner. Rainer y souscrit mais n'en dit pas plus. Vous n'insistez pas. Rainer vous rapporte aussi que les RH estiment que le problème de ce service est une question de structure et que le consultant envisagé devrait travailler sur la chose avec l'équipe et ainsi resserrer les liens et augmenter le sens du service au client.

Rainer précise que les absences de Ralf commencent à peser sur l'équipe. Certains trouvant injuste ce qui se passe. Luce est aussi en difficulté et ne sais pas trop que faire. Rainer vous signale aussi qu'il part à la pension dans deux mois et ne pourra donc plus soutenir Luce. Il précise alors l'objectif du coaching : Luce doit apprendre à s'affirmer plus, être moins en retrait. Luce déclarerait quant à elle que ce n'est pas dans son caractère.

Rainer termine en vous informant que face aux silences répétés et inexplicables des RH, il a pris l'initiative de mettre en place lui-même un référent RH qui l'aide pour les questions RH et qui devrait servir de relai avec les RH (Hélène). Rainer compte sur cette personne pour aider la transition dans l'attente de son remplaçant qui doit venir d'une filiale indienne...dans 3 mois. D'ici là, les services doivent fonctionner en « autonomie » avec leurs managers.

L'entretien se conclut par un accord sur le dispositif. Vous rencontrerez Luce et suite à cela, une réunion quadripartite (Rainer, Luce, Hélène et vous) sera prévue pour finaliser les modalités d'accompagnement.

Entretien avec Luce

Luce se présente à votre cabinet. D'emblée elle décrit sa personnalité : « je suis sensible, le travail est une valeur pour moi. Il est vrai qu'en situation de conflit, j'ai du mal à trancher. Je suis plutôt du style à écouter mais pas à trancher ». Elle se dit fatiguée par la situation de son service et trouve injuste les largesses que Ralf prend. Elle souhaite comprendre ce qui a changé pour Ralf alors que cela se passait assez bien avant. Elle est ok pour se faire accompagner mais estime aussi que vous devriez être présent à l'occasion d'une prochaine réunion qui aura lieu entre elle et Ralf lors de son retour de congé de maladie. « Ainsi, vous serez témoin ». Luce vous montre aussi une lettre que Ralf lui a adressée. Toute sa détresse sociale actuelle s'y trouve retranscrite. Il y exprime aussi sa peur de se suicider. Luce évoque aussi les remarques de Handy « s'il se pend, ce sera de ta faute ». Elle souhaite aussi améliorer sa capacité à « faire travailler ensemble des gens radicalement différents et qu'ils viennent avec le sourire ».

Questions.

1. Que vous dit cette situation, comment vous sentez-vous suite à ces auditions ?
2. Décodez la situation à partir de la grille d'analyse de la demande et du positionnement des acteurs par rapport au problème.
3. Que proposez-vous pour la réunion quadripartite ?