

Proposition d'article de Jean-Pierre VOUCHE pour la revue "Personnel" de l'ANDCP

➤ Thème : Médiation et /ou accompagnement psychologique dans le champ de l'entreprise, secteur Internet

Ce cas illustre la délicate frontière entre un besoin d'accompagnement psychologique d'une équipe en souffrance et d'une intervention de médiation dans des relations conflictuelles survenues dans un contexte difficile d'un point de vue humain, Il s'agit d'une société de protection internet faisant partie d'un Groupe Internet, côté à la Bourse de Londres. Le groupe a des représentations à Londres, Paris, Milan, New-York, San Francisco, Sydney.

■ CONTEXTE

La situation : le chef d'entreprise est bouleversé par la mort récente (le jeudi 22 Février 2001) d'un collaborateur âgé de 28 ans gestionnaire de comptes clients. Ce décès inquiète le directeur sur les conséquences directes de cette disparition pour l'équilibre de l'équipe de travail et sur la gestion de la clientèle. Il a des craintes pour l'entreprise dans la manière dont certains collaborateurs vont réagir.

Ce jeune gestionnaire de comptes clients est entré en avril 2000 dans l'entreprise et est apprécié de la clientèle. Il est le second salarié de la société dans l'ordre d'arrivée du personnel.

La semaine précédente (15 février 2001) le jeune collaborateur apprend alors qu'il travaille le suicide de sa mère à Bruxelles, il se rend immédiatement à l'enterrement de cette dernière et a une crise cardiaque après la cérémonie. Il sera réanimé, de retour à Paris il a une deuxième crise cardiaque et décède.

Par un réseau de connaissance le directeur le lundi 26 février 2001 contacte Jean-Pierre VOUCHE, médiateur à Paris. La soeur du directeur est psychologue demeurant en Suisse conseille à son frère devant la situation de se faire aider d'un médiateur (de formation en Sciences Humaines). Celle-ci communique les coordonnées du médiateur connu par un réseau de formateur européen.

■ CONTEXTE PRÉALABLE

Le mardi 27 février 2001 une négociation par téléphone avec le directeur de la filiale française et le médiateur se réalise pour décrire le processus de médiation, cadrer l'intervention et donner au médiateur quelques éléments historiques de l'entreprise domiciliée dans un arrondissement central de Paris. Le médiateur propose une intervention entre le lendemain et la fin de la semaine.

La date du vendredi 2 mars 2001 est choisie par le directeur, après l'incinération du jeune collaborateur prévue pour le 28 février.

Il est décidé d'un commun accord que la première partie de l'intervention se fera en entretiens individuels pour le directeur et quatre salariés. Puis le collectif se réunira à la fin de journée en présence du médiateur, pour ne pas gêner l'activité du service. Il est prévu que le directeur avertira ce mardi 27 février tout le personnel de l'objectif et du déroulement de cette médiation. Il est laissé à chacun la possibilité de ne pas participer à ce dispositif

Le directeur est inquiet sur la tenue de ce dispositif, il ne sait comment chacun va réagir, néanmoins il fait confiance au médiateur pour l'animation de ces diverses rencontres.

■ OBJECTIF DE LA MÉDIATION ET DE CET ACCOMPAGNEMENT DE L'ÉQUIPE

La direction souhaite que ce temps de médiation autour de cet événement tragique porte sur les répercussions affectives et professionnelles, permettant de réorganiser sans heurts et conflits l'activité et le recrutement d'un remplaçant. Les craintes sont fondées par le fait du recrutement par vagues des salariés, qui n'ont pas tous la même ancienneté, et qui n'avaient pas de bons rapports au préalable entre eux. Le directeur jusqu'à présent n'ayant rien entrepris pour régler ces relations tendues et qualifiées de "froides" entre salariés. Le plus ancien des salariés a averti qu'il ne souhaitait pas voir s'installer un nouveau collègue à la place de son ami et collègue décédé. Ce qui pose quelques problèmes pour la gestion des postes de travail informatiques.

L'objectif est aussi de régler rapidement cette situation critique pour tous.

■ DÉROULEMENT DE LA MÉDIATION

Le vendredi 2 mars :

Dès l'arrivée du médiateur le directeur confirme la participation de tous, et donne l'ordre du déroulement des entretiens individuels.

1. LES ENTRETIENS INDIVIDUELS

^ A 14 heures premier entretien individuel, le directeur choisit de commencer. Celui-ci est très touché par cet événement et craint que le collègue le plus ancien contrarie ses plans de recrutement. Il est à la fois triste, dans le doute et se reproche certaines de ses réactions.

^ A 14h45 deuxième entretien individuel avec le plus ancien salarié, devenu avec le temps ami du défunt. Il est opposé à la venue d'une nouvelle personne au poste de travail de son collègue et ami décédé. Après avoir exposé le bien-fondé de sa réaction d'opposition à l'occupation du poste de travail désormais vacant, de son agressivité vis-à-vis de ses collègues. Petit à petit, il élabore d'autres possibilités de collaboration, de rapprochement avec ses collègues réalisant que chacun est touché mais ne l'exprime pas de la même manière que lui.

^ A 15h15 troisième entretien avec un salarié recruté depuis un mois. Il est resté très discret mais est choqué, n'arrivant pas à réaliser. Il craint les réactions de ses collègues.

^ A 15h45 quatrième entretien avec une salariée recrutée il y a deux mois. Elle se plaint de l'ambiance de travail avant l'incident, et souhaite qu'une transformation s'opère dans les liens entre collègues afin de se souder autour de la douleur partagée. Que la disparition de leur collègue les rapproche.

A 16h15 dernier entretien avec une salariée standardiste entrée il y a 3 semaines. A sa manière elle exprime sa solidarité avec le groupe, sa façon de soutenir individuellement les collègues les plus touchés. Mais aussi qu'après un moment d'hésitation (pensait stopper son essai) le jour de l'annonce du décès, elle souhaite rester après sa période d'essai.

2. LE COLLECTIF se réunit sous l'animation du médiateur de 16h45 à 18h15, soit 1h30 au total.

Le plan de la séance de médiation est le suivant :

- > Information sur le dispositif de médiation et ses visées
- > Acceptation du dispositif par l'assentiment de chacun, tour de table
- > Identification des aspects les plus traumatisants et expression des conséquences de cette disparition sur les relations interpersonnelles au travail
- > Expression des signes de détresse, évolution des réactions avec le temps depuis une semaine
- > Ce qui a changé dans le cadre de travail, depuis cette disparition du jeune collègue
- > Impact sur le travail et la réorganisation des activités
- > Information sur les signes de stress que chacun peut rencontrer, connaître des médiateurs de stress, insister sur l'effet bénéfique du soutien social
- > Synthèse et comment envisager l'avenir collectif dans l'entreprise, ce qui faciliterait les choses, que pourrait faire l'entreprise ?

Le collectif dans une atmosphère calme aborde l'ensemble des points, découvrant les pensées de chacun et le pourquoi des réactions de certains. Le directeur se prête à cet exercice en toute humilité ce qui est bien ressenti par les salariés. Il est vécu comme étant encore plus humain que ce qu'ils avaient comme représentation de lui face à la situation.

Il annonce que le recrutement d'un nouveau salarié était prévu pour des missions différentes de celles du salarié décédé. L'organisation du travail est rediscutée pour qu'un collègue (le plus ancien) reprenne le compte clients et annonce cela à l'ensemble de la clientèle touchée également par ce décès.

Des mesures sont envisagées pour traiter les conséquences relationnelles et professionnelles de ce changement brutal du fonctionnement de l'entreprise.

A la fin il est décidé collectivement que le groupe de salariés ainsi que le directeur pourraient faire appel à nouveau au médiateur si des dysfonctionnements pouvaient survenir dans les semaines ou mois à venir.

Au total entre le temps du premier contact et la tenue du dispositif de médiation il s'est écoulé quatre jours. La médiation a duré 4 h 15 le vendredi après-midi.

■ CONCLUSION – EFFETS

Le directeur n'imaginait pas que cela puisse aussi bien se passer. Le fait qu'un tiers (non expert dans le domaine d'activités) non impliqué dans la marche de l'entreprise anime un tel dispositif lui est apparu bénéfique.

Au-delà des émotions, il lui semble que les gens ont pu s'exprimer profondément, voire se sont remis en question à l'égard des autres et de l'entreprise. La crainte de conflit, du départ de certains salariés est totalement dépassée et le libère. Ainsi il découvre qu'une salariée revient sur sa décision de partir, et qu'un autre tempère son comportement au travail, qui pouvait être source de conflits et de départs par incompatibilité d'humeur.

La satisfaction est totale, d'autant que la gestion du temps s'est faite en douceur mais que le cadrage imaginé au départ a été respecté. Il a découvert sous un autre jour ses salariés, et lui - même est très touché du sens des responsabilités de chacun.

Le fait d'avoir participé du début à la fin lui a laissé sa place de décideur, mais aussi de participant au collectif à une place équitable. Il ressort soulagé et heureux du tour pris par les effets du dispositif mis en place par le médiateur.

L'image du chef d'entreprise est ressortie grandie dans le sens où le personnel s'est rendu compte que la direction se préoccupait de leur vécu et souhaitait améliorer leurs relations interpersonnelles.

Deux jours après, deux salariés expriment le souhait de revoir le médiateur pour travailler des aspects douloureux de cet événement et réussir à conserver le nouvel équilibre créé par le collectif de travail. Le directeur avait justement demandé au médiateur s'il pouvait accepter ce type de demande, la réponse étant positive chacun savait qu'il y avait cette possibilité.

Deux semaines après le médiateur reçoit une lettre de remerciement pour sa contribution au bon fonctionnement de la société et les effets observés suite à son passage.