

AU TRAVAIL

"Un clash a mis en évidence des dysfonctionnements dans l'entreprise"

Par **MARIE-JOSÉ GAVA***, médiatrice

Quand Laurent, son N+2, s'est mis à le traiter de tire-au-flanc en pleine réunion, Maxime, 40 ans, a encaissé sans broncher. Informaticien dans une entreprise d'ingénierie en Ile-de-France, il m'a dit ne pas avoir osé s'exprimer. Quelques jours plus tard, il craque. Dépression réactionnelle, plus de trois semaines d'arrêt. De retour au travail, il s'isole, rend ses dossiers en retard, tandis que Laurent, exaspéré, reprend ses brimades. Un cercle vicieux. A la demande du CHSCT, la direction m'a alors confié une mission de médiation. J'ai commencé par faire prendre conscience aux protagonistes de la nécessité de dépasser cette situation, dans leur intérêt comme dans celui de l'équipe. Mon objectif était de les inviter à explorer les scénarios qui leur permettraient de tendre vers une meilleure efficacité. Maxime et Laurent ont joué le jeu et imaginé des solutions. Ainsi, lorsqu'ils se retrouvent autour d'une table, une tierce personne, neutre, assiste à l'échange et veille au respect des règles de politesse. L'ordre du jour des réunions a été formalisé, et Maxime pourra postuler à des offres de mobilité interne, à sa demande. Mais il serait réducteur d'analyser ce conflit sous le seul angle interpersonnel. Au-delà du clash, la défaillance du management de proximité a été un facteur aggravant. Michaël, le N+1 de Maxime, n'a pas joué son rôle de tampon. L'organisation du travail, avec des niveaux de décision peu clairs, a pu générer des ambiguïtés. Sans oublier l'absence de moments de convivialité et de lien social. La médiation a révélé des dysfonctionnements plus profonds au sein de l'entreprise.

(*) Marie-José Gava a fondé le réseau Place de la médiation, organisme de formation axé sur la prévention des risques psychosociaux. Elle est l'auteur d'« Outils et pratique de la médiation » (InterEditions, 2014).