|  |  |
| --- | --- |
| **Mission 5 – Recourir à la médiation** (Entrainement à l’épreuve e6) | **Une image contenant disque compact, cercle, Graphique, graphisme  Description générée automatiquement** |
| Durée : 1 h | Homme avec un remplissage uni | Une image contenant symbole, Bleu électrique, Police, Graphique  Le contenu généré par l’IA peut être incorrect. | Source |

**Contexte professionnel**

L’entreprise CATADOM est spécialisée dans l’anodisation de pièce d’aluminium, un procédé de traitement de surface par électrochimie qui modifie les propriétés du métal pour améliorer sa résistance à la corrosion et son esthétique.

Reconnue pour son expertise technique et sa réactivité, CATADOM collabore principalement avec des décolleteurs et des emboutisseurs de pièces en aluminium pour des secteurs exigeants tels que l’automobile, la parfumerie, le luxe, le sport et l’industrie navale.

Florence Gonzales, dirigeante de l’entreprise, promeut une vision axée sur l’excellence industrielle, l’innovation continue et le respect des engagements envers les clients.

Le bon fonctionnement de l’entreprise repose sur la coopération étroite entre les services commerciaux, techniques et de production. Depuis plusieurs mois, une détérioration des relationsest observée entre les équipes commerciales et le service production. Cette situation s’est progressivement transformée en conflit ouvert, impactant le fonctionnement global de l’entreprise. Ce conflit nuit à la performance globale de l’entreprise. Il affecte la productivité, augmente le stress des salariés et engendre un climat de défiance. À terme, la situation pourrait provoquer des départs ou des arrêts maladie prolongés, voire des litiges juridiques.

Mme Gonzales a rencontré tous les acteurs concernés et en a tiré la conclusion suivante : le conflit dépasse le simple désaccord ponctuel. Il s’agit d’un conflit structurel, lié à l’organisation, à la culture d’entreprise et à des styles de management divergents (**document 1**). Elle pense qu’une médiation structurée pourrait offrir un cadre neutre pour faire émerger un dialogue constructif entre les parties concernées.

Cette médiation viserait à clarifier les attentes et contraintes de chaque service, redéfinir ensemble un **cadre de coopération réaliste**, et mettre en place des **mécanismes de coordination réguliers** (réunions, outils partagés, engagements de communication...).

**Travail à Faire**

1. Résumez les causes principales du conflit chez Catadom.
2. Expliquez pourquoi la médiation semble adaptée à cette situation.
3. Proposez deux actions concrètes à mettre en place après la médiation pour maintenir de bonnes relations interservices.

### **Doc. 1 Conflit au sein de l’entreprise Catadom**

**Rapport sur une situation de tension entre deux services de l’entreprise Catadom et proposition de recours à la médiation.**

Depuis plusieurs mois, une **détérioration des relations professionnelles** a été observée entre les équipes commerciales et le service production. Cette situation s’est progressivement transformée en conflit ouvert, impactant le fonctionnement global de l’entreprise.

**1. Origines et causes du conflit**

Le conflit oppose principalement le service commercial, chargé de la prospection, du suivi client et de la négociation des délais de livraison, au service production, responsable de la fabrication et de la logistique des commandes.

Il ressort des entretiens menés avec les acteurs concernés les éléments suivants :

* **Absence de procédures de coordination entre services** : les délais sont souvent négociés avec les clients sans validation préalable de la faisabilité technique par la production. Cela génère des engagements impossibles à tenir.
* **Manque de concertation dans la planification** : les pics de charge ne sont pas anticipés. La production découvre parfois des commandes urgentes sans avoir pu réorganiser ses équipes ou ses approvisionnements.
* **Utilisation insuffisante des outils numériques communs** : les plannings et les tableaux de suivi ne sont pas systématiquement mis à jour, ce qui accentue les malentendus et les retards.

Par ailleurs les facteurs humains et culturels suivants contribuent également aux tensions :

* **Des objectifs divergents** : les commerciaux sont fortement incités à conclure rapidement les ventes, tandis que les responsables de production sont jugés sur qualité, la conformité et les délais. Cela génère des tensions sur les priorités.
* **Des personnalités fortes et peu conciliantes** : certains chefs d’équipe ont une communication directe et perçoivent les ajustements de dernière minute comme une remise en cause de leur travail. Côté commercial, le ton utilisé est parfois jugé condescendant par les techniciens.

**2. Manifestations concrètes du conflit**

Les tensions se sont aggravées au cours des six derniers mois. Plusieurs signes évidents permettent d’en constater la gravité :

* Les commandes de trois clients stratégiques ont été livrées en retard, entraînant des pénalités financières et des menaces de rupture de contrat.
* Plusieurs altercations verbales ont eu lieu lors de réunions interservices, avec accusations mutuelles et prises à partie en public.
* On constate des blocages d’information volontaire : certains responsables refusent de transmettre des données de production ou des prévisions de disponibilité.
* Un climat de défiance généralisé se met en place : les réunions deviennent tendues, les échanges de courriels sont agressifs, et certains salariés évitent toute interaction avec le service adverse.
* On constate un accroissement de l’absentéisme et une démotivation de certains acteurs : deux opérateurs de production ont demandé une mutation interne, et une chargée de clientèle a été placée en arrêt maladie pour « stress professionnel ».

**3. Personnes impliquées et responsabilités**

**Mme Dumas, Directrice commerciale**

* Responsable du chiffre d’affaires, du suivi client et de la stratégie commerciale.
* Encadre trois chargés de clientèle.

Il lui est reproché une tendance à prendre des décisions rapides pour satisfaire les clients, sans toujours consulter la production.

**M. Lefèvre, Responsable de production**

* Coordonne les équipes de l’atelier (12 personnes) et veille au respect des normes qualité.
* Réalise la planification hebdomadaire de la production.

Il se sent régulièrement mis sous pression sans pouvoir réagir dans des délais réalistes.

**Deux chefs d’équipe techniques**

* Supervisent les lignes d’assemblage, répartissent les tâches, forment les nouveaux opérateurs.
* Ont du mal à gérer les urgences imposées sans préavis.

Ils peuvent se montrer inflexibles face aux changements demandés.

**Trois chargés de clientèle**

* Suivent les projets des clients, transmettent les commandes, assurent les relances.
* Exercent une pression constante sur l’atelier pour respecter les délais.

Ils estiment ne pas être écoutés ni pris au sérieux par les équipes techniques.

**L’équipe d’atelier (12 personnes)**

* Exécute les tâches d’assemblage, de test, d’emballage.
* Subit les conséquences des tensions sans en être directement la cause.

Elle ressent un manque de reconnaissance de son implication.

### **Doc. 2 La médiation professionnelle : un levier pour restaurer la coopération**

*Source :* [*https://www.somanyways.co/*](https://www.somanyways.co/)

**Qu’est-ce que la médiation professionnelle ?**

La médiation professionnelle est un processus de **résolution des conflits** en entreprise. Parfaitement structuré, il s’opère entre un médiateur impartial, indépendant et neutre et deux ou plusieurs personnes qui ont des relations conflictuelles. Les personnes concernées par la médiation peuvent être des collègues de même niveau ou avoir des liens hiérarchiques.

Le concept de médiation professionnelle a été initié par Jean-Louis Lascoux, président du Centre de Recherche en Entente Interpersonnelle et Sociale et en Ingénierie Relationnelle. Le titre professionnel d’agent de médiation est encadré par l’Arrêté du 5 mai 2023, publié par les Ministères du Travail et de l’Éducation nationale.

Il s’agit d’une méthode alternative, qui vise à une **résolution amiable** des différends et évite une médiation judiciaire ou des sanctions professionnelles.

1. **Comment se passe une médiation professionnelle ?**

Vous avez constaté des tensions entre certains membres du personnel ou l’un de vos collaborateurs vous a fait part d’une situation conflictuelle ? Si vous avez envie de passer par une médiation professionnelle, voici à quoi vous attendre sur son déroulement.

**Proposer une médiation aux deux parties :** La médiation repose sur un principe : le volontariat. En effet, personne ne peut être contraint d’accepter de se confronter à un adversaire en présence d’un tiers. Un entretien individuel avec chacune des parties en cause peut déjà constituer un début de solution, mais si la situation semble inextricable, il est bon d’envisager une médiation conduite par un professionnel.

1. **Choisir la forme de médiation**

Il existe deux formes de médiation professionnelle : interne ou externe.

**La médiation interne :** Elle est exercée par un membre du personnel, le plus souvent issu des Ressources Humaines, spécialement formé à la **gestion des conflits**. Certaines organisations, telles SFR Cegetel, ont introduit un processus de médiation dans leur accord de dialogue social. Il prévoit le recours à la médiation en cas de désaccord non résolu après un entretien avec le manager, puis avec la Direction des Ressources Humaines. S’il convient bien aux grandes entreprises, ce type de médiation n’est pas toujours adapté aux PME/PMI.

**La médiation externe :** C’est la forme la plus courante : l’entreprise fait appel à un cabinet spécialisé en médiation professionnelle qui apporte un regard extérieur. Le financement est pris en charge par l’entreprise. Les professionnels de la médiation doivent être titulaires d’un diplôme en médiation, délivré par un organisme privé ou une institution publique de type Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique (IGPDE).

1. **Examen de la demande par le médiateur**

Le conciliateur prend connaissance des circonstances qui ont conduit à recourir à une médiation. Il les analyse et recueille l’accord des deux parties.

1. **Tenue d’entretiens préliminaires**

Le médiateur s’entretient avec les deux parties à tour de rôle. Il rappelle les conditions de **confidentialité**et explique la démarche dans son ensemble. Il se met ensuite **à l’écoute** de la personne, en lui demandant d’exprimer son point de vue et son ressenti. Le fait de se sentir entendu, de pouvoir formaliser son mal-être, conduit parfois au déblocage de la situation.

1. **Séances de médiation**

Si les entretiens individuels n’ont pas abouti à une réconciliation, le médiateur organise une séance avec les deux parties. L’objectif est de**rétablir la communication**, d’aider les parties à comprendre le point de vue de l’autre et de trouver ensemble une solution au conflit.

**Expression de chacun des parties prenantes :** Chacun des protagonistes s’exprime à son tour, en exposant les faits, en exprimant ses émotions et sentiments et le besoin qu’il souhaite voir comblé. Il ne doit pas être interrompu, sauf par le médiateur, s’il sort du cadre fixé. Le partenaire peut demander des précisions après l’exposé, mais ne doit pas entamer le débat ou tenter de se justifier.

**Reformulation des griefs :** Chacun des acteurs du conflit est invité à reformuler ce qu’il a compris de l’expression de l’autre. **Le médiateur les guide** en reformulant si nécessaire et les invite à s’écouter l’un l’autre. Il les aide à identifier les causes du malaise.

1. **Négociation d’un accord**

Les parties sont invitées à explorer ensemble des pistes de solutions. Le médiateur peut proposer des idées ou mettre sur la voie du passage d’obstacles. Autant que possible, la décision doit venir des parties intéressées, mais le médiateur peut intervenir de façon plus directive s’ils rencontrent des difficultés.

1. **Conclusion de la médiation**

Si un accord est trouvé, ce qui est généralement le cas, il est formalisé par écrit et signé par les deux parties. Il contient les différents termes de l’accord et un plan de suivi. Au besoin, le médiateur prévoit une rencontre supplémentaire pour vérifier la bonne mise en œuvre et répondre à d’éventuelles questions.