

AUDIT-DÉCOUVERTE · CONFLIT INTERNE

Deux managers qui ne se parlent plus

Menuiserie industrielle · 38 salariés · Lot-et-Garonne

Commanditaire	Périmètre	Terrain	Remise
Direction générale	Atelier et bureau d'études	3 jours sur site	16 avril · J+6

LE POINT DE DÉPART

Ce que vous avez constaté	Deux démissions en six semaines dans le même service. Des réunions de production qui tournent au silence. Une partie de l'atelier qui s'adresse à un responsable, une autre partie à l'autre.
Ce que vous en concluez	Que les deux responsables ne s'entendent plus et que ça gagne les équipes. Trois mises à plat ont été tentées en interne. Aucune n'a tenu plus de quinze jours.
Ce que ce rapport établit	Que cette explication ne tient pas, et pourquoi les trois tentatives ne pouvaient pas marcher. J'ai suivi quatre pistes avant de trouver, elles sont toutes dans le document. Le mécanisme est en section 4, le diagnostic en section 5.

Document de démonstration. La situation, les personnes et les chiffres sont composites : ils reprennent des configurations couramment rencontrées, sans qu'aucune entreprise réelle soit identifiable. Il est publié parce que je ne diffuse pas de témoignages clients. Ce qui est donné à juger ici, c'est le livrable lui-même.

1 · C A D R E

Le terrain, et avec qui

Vous m'avez appelé après deux démissions coup sur coup dans le même service, et après trois mises à plat en interne qui n'ont rien changé.

Entretiens individuels

Onze personnes reçues seule à seule, jamais dans le bureau de direction, entre 45 minutes et 1 h 15 chacune : vous, les deux responsables, et huit salariés des deux services. Une personne a refusé de me parler. Je n'ai pas insisté et ça ne lui sera pas reproché.

Observation

- Deux réunions de lancement de production, en présence, sans intervention de ma part
- Une demi-journée en atelier, en poste d'observation

Documents

Vous m'avez remis l'organigramme et les fiches de poste des deux responsables, les comptes rendus de réunion de production des douze dernières semaines, le planning de charge sur six mois et le relevé des heures supplémentaires par service.

Cadre de confidentialité

Personne n'est cité dans ce rapport, et rien n'y permet de deviner qui a dit quoi. Dans une boîte de 38 personnes, ça oblige à taire certains détails : un chiffre précis, une fonction qu'une seule personne occupe, un service isolé, et tout le monde a compris de qui on parle. Quand je dois taire quelque chose, je vous le dis au lieu de le noyer.

Je l'ai dit à voix haute et remis par écrit au début de chaque entretien, en précisant que refuser de me parler ne poserait aucun problème.

Qui entendra ce rapport. Avant de le lire, vous avez choisi ses destinataires : vous d'abord, puis les deux responsables, tous ensemble. J'ai écrit chaque phrase en sachant qu'elle serait lue devant eux, y compris celle qui vous concerne, vous.

2 · CE QUE J'AI OBSERVÉ

Les faits, avant toute explication

Cette section ne conclut rien. Elle rassemble ce que j'ai vu, compté et entendu pendant trois jours. Tout y est confirmé par au moins deux personnes qui ne se sont pas parlé, ou vérifié sur un document que j'ai eu en main.

01 · Des chantiers décalés après lancement, presque toujours du même côté

L'atelier cale sa semaine sur un chantier, puis découvre que la fiche de débit n'est pas sortie du bureau d'études, ou que la quincaillerie n'est pas commandée. Il faut alors ranger ce chantier et en lancer un autre, avec le changement d'outils sur le centre d'usinage et la réaffectation des équipes que ça suppose.

Sur les douze dernières semaines, 41 chantiers ont changé de date de lancement en cours de semaine. 33 fois, c'est l'atelier qui a réorganisé. Les huit autres fois, le décalage venait de l'atelier lui-même, panne machine ou absence, et c'est le bureau d'études qui a réordonné ses sorties.

33 / 41

chantiers décalés en cours de semaine, réorganisés par l'atelier

+16 %

d'heures sup à l'atelier en six mois, sans embauche

+3 %

d'heures sup au bureau d'études sur la même période

Source · Comptes rendus de production, relevé d'heures sur six mois. Deux semaines de février ont un relevé incomplet ; en les retirant du calcul, l'écart ne bouge pas.

02 · Tout le monde parle de mésentente, personne ne donne d'exemple

Presque tous les gens que j'ai vus m'ont dit, sans que je le demande, que les deux responsables ne s'entendent pas. À chaque fois j'ai demandé un exemple : une dispute, une phrase rapportée, une décision prise exprès contre l'autre. Personne n'a pu en citer un seul. Plusieurs se sont arrêtés net à ce moment de l'entretien et ont repris leur réponse autrement.

Source · Ensemble des entretiens collaborateurs, et observation des deux réunions de lancement.

03 · L'atelier court-circuite sa propre hiérarchie

Quand un salarié de l'atelier attend un plan ou une fiche de débit qui n'est pas sortie, il ne passe pas par son chef : il va voir directement le responsable du bureau d'études, parce que c'est le chemin le plus court pour l'obtenir dans la journée. La direction y voit un contournement de hiérarchie, et une prise de parti pour l'un des deux responsables. Le salarié, lui, veut simplement ne pas rester planté devant sa machine.

04 · Ce que disent ceux qui pensent à partir

Plusieurs personnes m'ont parlé de partir sans que je pose la question. Ce qui revient, c'est de ne jamais savoir de quoi la semaine sera faite : un chantier préparé le lundi, rangé le mardi, repris le jeudi. Les deux entretiens de départ déjà passés disent la même chose.

Je ne vous dis ni combien ils sont, ni dans quel service, ni où ils en sont. Dans une boîte de 38, ces trois informations mises bout à bout donnent des noms, et celui qui m'a parlé le paierait. De toute façon la réponse n'est pas individuelle : rendre la semaine prévisible fait tomber le motif, et c'est l'objet de la recommandation 1. Si on continue ensemble, je vous dirai si ça a marché, sans vous donner les noms.

Source · Entretiens individuels. Entretiens de départ communiqués par la direction.

Ce qui se dit aussi, et que je n'ai pas pu vérifier

Ces deux idées circulent et pèsent sur l'ambiance. Je vous les rapporte sans les valider.

Ce qui se dit	Ce que ça vaut
« La direction soutient le bureau d'études »	Plusieurs personnes le disent. Je n'ai trouvé aucune décision qui aille dans ce sens, et personne n'a pu m'en citer une. À traiter comme un ressenti.
« Les départs sont dus à l'ambiance »	Les entretiens de départ mettent le planning en premier, l'ambiance en second. Ce n'est donc pas faux, mais ça s'arrête trop tôt.

3 · LES PISTES

Les explications que j'ai testées

Avec ces observations en main, quatre explications se présentaient. Je les ai prises dans l'ordre, en cherchant de quoi les confirmer plutôt que de quoi les écarter. Aucune n'a tenu, et la troisième m'a demandé une journée entière.

Piste 1 · Les deux responsables ne s'entendent pas

C'est votre hypothèse, et celle de presque toute l'entreprise. Je l'ai testée en demandant un fait précis à chacune des onze personnes rencontrées : une dispute, une phrase rapportée, une décision prise contre l'autre. Aucune n'en a produit. Je l'ai testée une seconde fois en interrogeant séparément les deux intéressés, et là non plus rien ne remonte : aucun des deux n'a de reproche à formuler sur le travail de son homologue, et aucun des deux n'a jamais confronté sa façon de faire à la sienne. Il y a bien deux responsables qui ne se parlent plus. Il n'y a rien qui dise pourquoi.

Piste 2 · Le nouveau logiciel de planning

Il a été mis en service en janvier, et beaucoup de gens datent de là le début des ennuis. J'ai repris les comptes rendus de réunion semaine par semaine. Le point qui fixait l'ordre des chantiers disparaît progressivement de l'ordre du jour entre les semaines 49 et 8, soit avant la bascule informatique. Le logiciel est arrivé au milieu d'un mouvement déjà entamé.

Piste 3 · La charge est trop forte, il faut embaucher

C'est l'explication qui coûterait le plus cher, donc celle que j'ai vérifiée le plus sérieusement.

Le planning de charge progresse, et sur les six mois que j'ai regardés aucun chantier n'est parti en retard chez un client. Mais ce résultat se paie : 16 % d'heures supplémentaires en plus à l'atelier, sans embauche. L'effectif est juste, et vous pourriez légitimement en conclure qu'il faut recruter.

C'est là que le chiffre des décalages compte. Une embauche à l'atelier ferait baisser les heures supplémentaires, et ne supprimerait aucun des 41 chantiers décalés en cours de semaine : ils continueraient d'arriver au même rythme, absorbés par une équipe plus nombreuse. Vous paieriez un salaire tous les mois pour compenser une décision qui manque.

J'écarte la piste, mais je la laisse ouverte pour plus tard : si les décalages tombent et que les heures supplémentaires restent, c'est qu'il faudra effectivement embaucher. Vous le saurez en trois mois.

Piste 4 · Les deux services empiètent l'un sur l'autre

Vérifié sur l'organigramme et les deux fiches de poste. Les rattachements sont clairs et les périmètres ne se recouvrent nulle part. Une demi-journée pour l'écarter.

Aucune de ces quatre explications ne tient, et pourtant 33 chantiers sur 41 sont réorganisés du même côté. Il me manquait quelque chose que je n'avais pas encore demandé à voir.

4 · LE MOMENT OÙ ÇA S'EST ÉCLAIRCI

Deux listes au lieu d'une

Le troisième jour, j'ai demandé à voir la liste des chantiers prioritaires. On m'a remis deux documents. Le responsable du bureau d'études a sorti son classement, le responsable d'atelier le sien. Ce n'étaient pas les mêmes, et aucun des deux ne savait que l'autre en tenait un.

En remontant, le mécanisme se reconstitue sans difficulté. Avant l'hiver, la liste se fixait en réunion du lundi et c'est vous qui la tranchiez. Elle valait pour les deux services : le bureau d'études savait quels dossiers sortir en premier, plans d'exécution, fiches de débit et commandes matière, et l'atelier savait quels chantiers lancer.

La date promise au client fixe la semaine de livraison, pas l'ordre à l'intérieur de la semaine. Quand trois chantiers doivent partir les mêmes jours, il faut bien décider lequel passe d'abord. C'est exactement ce que vous faisiez le lundi, et c'est ce qui a disparu.

Faute de liste commune, chaque service a fait la sienne. Le bureau d'études classe ses dossiers selon ce qui le bloque : une validation client qui traîne, un délai fournisseur sur la quincaillerie, la complexité d'un chantier, et parfois simplement le dossier qu'il a déjà ouvert sur son écran. L'atelier, lui, classe les siens sur le réglage machine et la présence des équipes. Les deux listes ne coïncident plus, et personne ne s'en aperçoit puisque personne ne les compare.

Source · Les deux classements, remis le troisième jour. Comptes rendus de réunion, semaines 49 à 8, où le point de priorité disparaît de l'ordre du jour. Aucun mail, aucune note ne désigne qui fixe la priorité depuis.

5 · ANALYSE

Le diagnostic

Tant que personne ne fixe une liste unique, les deux services continueront d'en tenir deux, et chaque chantier décalé renforcera l'idée qui rend la situation insoluble : celle de deux responsables qui ne s'entendent pas. C'est cette idée, plus que le désaccord lui-même, qui vous coûtera les prochains départs.

Tout le monde y a vu une histoire de personnes parce que c'est ce qui vient à l'esprit en premier. Deux listes qui ne coïncident pas, ça se voit sous la forme de deux chefs qui n'annoncent pas la même chose, et on pense au caractère avant de penser à l'organisation.

C'est ce qui explique l'échec de vos trois mises à plat. D'après votre récit et celui des autres participants, elles ont porté sur la relation entre les deux responsables et sur la nécessité de mieux communiquer. Aucune des trois n'a abordé la façon dont les priorités se décident.

Source · Votre récit et celui de trois autres participants, dont les deux responsables.

L'écart d'heures vient de là aussi. Le bureau d'études travaille en amont : quand sa liste bouge, c'est lui qui la bouge, et il s'organise avant. L'atelier ne l'apprend qu'au moment où le dossier attendu n'arrive pas, semaine déjà lancée, machines réglées, équipes affectées. À ce stade, la seule variable qui lui reste est le nombre d'heures. C'est une question de place dans la chaîne.

Cela éclaire aussi ce que l'atelier appelle un soutien de la direction au bureau d'études, rapporté en section 2. Personne ne favorise personne. Le service placé en amont a simplement une longueur d'avance sur l'information. Vu de l'autre bout de la chaîne, cette avance permanente se lit comme un traitement de faveur.

Ce que je n'ai pas pu établir

Trois choses que je n'ai pas pu trancher. Elles ne changent rien à ce qui précède, mais il faudra y revenir si on continue.

- **Les commandes.** Elles ont augmenté sur la période et ça a pu aggraver le déséquilibre. Le service commercial était hors de mon périmètre, je n'ai pas la réponse. Cela ne change rien à la piste 3, qui repose sur le nombre de décalages.
- **Les dates.** Les gens situent le basculement à six semaines d'écart les uns des autres. Ça ne change pas le diagnostic, mais ça interdit de dire qu'un événement précis a tout déclenché.
- **La personne qui n'a pas voulu me parler.** J'ai donc un angle mort, et je l'assume. Je ne dis ni son poste ni son service, pour la raison expliquée au début.

6 · LE POINT QUI VOUS CONCERNE DIRECTEMENT

Vous avez arrêté de fixer la liste, sans le dire

Chaque lundi, vous fixiez la liste des chantiers prioritaires, et elle s'imposait aux deux services. Vous avez arrêté de le faire, et vous n'avez dit à personne de reprendre. Plusieurs personnes attendent toujours que vous tranchiez. Comme rien ne vient, elles en concluent que vous avez choisi de ne pas choisir.

Je l'écris parce que c'est le début de la chaîne, et parce qu'un rapport qui ménage celui qui le commande ne sert à rien. Ce n'est pas un reproche sur votre façon de diriger. C'est une décision à prendre, et personne d'autre que vous ne peut la prendre.

7 · RECOMMANDATIONS

Ce que je propose, dans cet ordre

Quand	Action	Qui
Sous 7 jours	Écrire qui tient la liste unique des chantiers prioritaires, et l'annoncer aux deux services le même jour. Un mail suffit.	Vous, sans personne d'autre
Semaine 2	Asseoir les deux responsables à la même table, avec un tiers présent. Sujet annoncé à l'avance : comment on fabrique une liste commune. Pas leur relation.	Vous ou moi
Mois 1	Mettre par écrit ce qui lie les deux services : à quelle date le bureau d'études doit avoir sorti plans d'exécution, fiches de débit et commandes pour qu'un chantier soit lançable, et à qui on remonte quand la date n'est pas tenue. Deux pages suffisent.	Travail conjoint
Mois 1 à 3	Compter chaque semaine le nombre de chantiers décalés après lancement. Un seul chiffre, noté en interne, regardé une fois par mois avec les deux responsables.	Vous, ou nous deux si vous donnez suite

Les pistes que j'écarte

Un séminaire de cohésion, une formation à la communication, une réorganisation de l'organigramme. Ces trois pistes soignent soit la relation entre les deux responsables, soit la structure. Les sections 3 et 4 montrent que le problème n'est ni l'une ni l'autre. Vous dépenseriez sans effet, et surtout vous confirmeriez aux équipes que oui, tout ça vient bien de deux personnes.

8 · DIFFUSION ET SUPPORTS

Diffusion, restitution, supports

Comme annoncé au début, c'est vous qui avez choisi qui lirait ce rapport : vous d'abord, puis les deux responsables, tous ensemble. Je ne le transmets à personne d'autre. Le document lu devant eux est celui-ci, mot pour mot : il n'existe ni version allégée, ni annexe que vous seriez seul à voir.

Traitement des supports

- Mes notes d'entretien, sur lesquelles figurent les noms, sont détruites le jour où je vous remets ce rapport.
- Ce que je garde pour le suivi ne comporte aucun nom, et le fichier est chiffré avec une clé que je suis seul à détenir. Il est supprimé à la fin du suivi.
- Après cette date, plus rien avec des noms ne subsiste, sur aucun de mes appareils.

9 · SUITE POSSIBLE

Vous décidez à partir d'ici

Ce rapport se suffit à lui-même. La première recommandation, qui est la plus importante, vous pouvez la mettre en place cette semaine, seul, sans rien payer de plus.

Si vous voulez aller plus loin, les recommandations 2 et 3 demandent quatre journées sur place, à 450 € HT la journée, soit 1 800 € HT. Le suivi mensuel, vous pouvez le tenir en interne ; si vous préférez que je l'anime, comptez trois demi-journées de plus, soit 675 € HT. Les frais de déplacement sont détaillés dans le devis joint. Rien n'est engagé tant que vous ne l'avez pas signé, et ne pas le signer ne vous retire rien de ce que vous avez déjà entre les mains.

Rapport établi le 16 avril · réf. AD-DEMO-01	Julien Torquet
Terrain : 8, 9 et 10 avril	Œuvrons · Brax (47)
Remis en main propre au commanditaire	contact@oeuvrons-conseil.fr · 06 01 31 00 43

Responsabilité civile professionnelle souscrite. Exemple de livrable, situation composite : aucune entreprise réelle n'est concernée.