# Etude de cas : Situation

Un entrepôt d’emballages en carton, desservant une grande zone industrielle, est inondé à la suite d’intempéries.



Des intempéries ont causé des dommages

La directrice commerciale de zone, qui a 5 ans d’ancienneté dans son poste, demande que tout soit transféré rapidement dans l’entrepôt le plus proche. Le directeur technique, recruté depuis 8 mois, s’y oppose : le surplus de stockage mettrait en péril les normes d’entreposage et la sécurité du lieu.

* **Stade 1 du conflit** **-** La directrice commerciale est contrariée par le manque de solidarité du directeur technique tandis que celui-ci s’offusque que l’argument de sécurité ne règle pas la question et que la directrice commerciale réitère sa demande. Les emails échangés deviennent laconiques ; les formules de politesse et de small talk ont disparu.
* **Stade 2 du conflit** **-** Le directeur technique appelle la directrice commerciale pour lui redire que la réglementation s’oppose au transfert des stocks de l’entrepôt sinistré à celui qui en est le plus proche et propose d’utiliser un autre entrepôt situé à 100 km. La directrice qui doit maintenant trouver une solution rapide sous peine de perdre davantage de marchandises explose en lui disant que « 100 km c’est n’importe quoi, c’est beaucoup trop loin, on n’a pas les camions pour ça ! ». L’échange devient vif.
* **Stade 3 du conflit -**Faute de réactivité sur les solutions urgentes à apporter, 70 % du stock inondé a fini par être perdu. La directrice commerciale a fait remonter le problème à la direction générale. Le directeur technique ne pardonne pas cette mise en cause. Chacun cherche à discréditer l’autre à la moindre occasion et fait traîner tous les dossiers communs. Les délais d’approvisionnement ne sont plus tenus. Les équipes sont fatiguées des conséquences pratiques de cette guerre au quotidien. La contrôleuse de gestion de la direction technique démissionne au bout d’un an. Les RH n’arrivent plus à gérer le turnover.

La directrice commerciale prend l’initiative d’un DESC, auquel elle convie le directeur financier de zone et le directeur technique qui sera accompagné de sa contrôleuse de gestion. La réunion a lieu. Elle est animée par la directrice commerciale. Voici ci-dessous une retranscription des premiers échanges.

La directrice commerciale est déjà là quand les deux directeurs et la contrôleuse de gestion arrivent ensemble.

« Dir. commerciale : Ah vous êtes là ! Merci de vous être libérés ! Je vous en prie, asseyez-vous, on a du café et du jus d’orange. Quelle histoire cet entrepôt ! Je n’en peux plus (ton animé), je craque complètement, on a encore perdu 30 mètres cubes de matériel hier soir… (distribuant un tableau à chacun) Voici l’état des stocks à aujourd’hui !

Dir. technique (lisant) : …. Je n’ai pas 200 mètres cubes disponibles à moins de 70 km…

(La directrice commerciale soupire)

Dir. financier : Il faut absolument chiffrer tout ça. J’ai apporté le contrat d’assurance.

Contrôleuse de gestion (au dir. tech.) : J’ai pu récupérer le coût journalier de location d’entreposage chez trois loueurs de la région. »

### Question 1

**Quels points de la technique DESC ne sont pas respectés ?**

* + 

La directrice commerciale ne commence pas par exprimer ses émotions.

* + 

La directrice commerciale ne devrait pas indiquer de chiffres, c'est trop précis.

* + 

Des solutions sont envisagées avant même que les faits soient clairement partagés.

### Question 2

**Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans cette discussion ?**

*Attention, plusieurs réponses sont possibles.*

* + 

Écouter, en reformulant ou en posant des questions.

* + 

Contrôler ses émotions, en évitant de mêler la description des faits et l'expression des émotions.

* + 

Exprimer ses émotions, en étant beaucoup plus assertif.

### Question 3

**Une solution a été retenue : construire en 24h un entrepôt démontable sur le site de l’entrepôt sinistré, car c’est une solution qui pallie l’urgence et donne 2 semaines supplémentaires pour s’organiser plus durablement. La location d’espace d’entreposage posait des problèmes d’accès et d’horaires. Enfin, le coût de construction et de démontage reste inférieur à la location d’une flotte de camion et à la masse salariale des chauffeurs. En revanche, cette solution est assez contraignante pour le directeur technique et son équipe en termes de suivi opérationnel.**

**Cette solution présente des risques de reprise de conflit. Lesquels ?**

*Attention, plusieurs réponses sont possibles.*

* + 

La solution retenue mobilise du temps, de l’énergie pour l’équipe technique : montage, démontage, gardiennage, etc. au détriment d’autres tâches.

* + 

Deux semaines ne sont pas suffisantes pour mettre correctement en place un DESC avec toutes les parties prenantes, car le conflit en était au stade 3.

* + 

Le directeur peut estimer que cette solution sollicite ses équipes de façon abusive et qu’elle répond surtout à l’intérêt commercial et financier. Il peut à terme s’estimer perdant et pas « reconnu ». Il peut continuer à en vouloir à la directrice commerciale.

### Question 4

**Pour mettre en œuvre la solution proposée, le directeur technique propose de remplir un tableau de suivi. Est-ce une bonne idée ?**

* + 

Oui, c'est un bon moyen de décrire précisément la solution et ses conséquences.

* + 

Non, il est préférable de se concentrer sur les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la solution, et ce n'est pas au directeur technique de remplir ce tableau de suivi, mais au directeur de la société.

### Question 5

**Ce conflit pourrait avoir comme conséquence de diminuer les performances des employés.**

* + 

Vrai. Ici, le conflit entre deux équipes peut amener à une démotivation des équipes, et un retard de production.

* + 

Faux. C'est surtout un conflit personnel qui touche principalement les parties prenantes.

### Question 6

**À cause de la situation tendue créée par le conflit, il est préférable d'attendre un peu avant d'aller plus loin sur cette thématique des conflits.**

* + 

Vrai.

* + 

Faux.

### Question 7

**La direction générale au siège a pris contact avec la directrice commerciale au moment du sinistre et appris que la situation était tendue entre les deux directeurs, mais n'a pas agi immédiatement. Qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer la coopération entre les services ?**

*Attention, plusieurs réponses sont possibles.*

* + 

Promouvoir une culture du secret pour éviter les conflits.

* + 

Organiser un séminaire annuel (convivial) des directeurs dans lequel chacun présente ses missions, ses résultats, mais aussi ses contraintes et besoins.

* + 

Proposer une formation à la gestion de conflit qui réunit tous les chefs de services ou de projets.

* + 

Tourner les évaluations annuelles autour des objectifs personnels pour éviter tout chevauchement entre équipes.

### Question 8

**Les solutions pour améliorer la coopération entre les services ont souvent besoin d'être adaptées à chaque équipe.**

* + 

Vrai. Il est possible de commencer par déterminer si l'attitude entre les équipes est plutôt stricte ou plutôt relâchée, par exemple.

* + 

Faux. S'il s'agit d'un problème commun à deux équipes, alors les solutions devraient être les mêmes.