

Rapport de mission management

Relations sociales, coaching dirigeants, recrutement & intégration — Entreprise de menuiserie

Mission démarrée le 4 septembre 2025 · Réf. IM-2025-112 · Mission en cours · CONFIDENTIEL

1. Contexte et structure de l'entreprise

STRUCTURE DE L'ENTREPRISE		
Direction	PDG · Directeur Menuiserie · Directeur Support · Directeur Commercial	
Atelier menuiserie	27 personnes — moulures bois, plateaux sur mesure, portes d'armoire	Dir. Menuiserie
Logistique	4 personnes	Dir. Support
Commercial	3 personnes	Dir. Commercial
Service client	4 personnes	Dir. Commercial
Marketing	2 personnes	Dir. Commercial
RH + Administratif	2 + 1,5 personnes	Dir. Support
Appro & Transport	2 personnes	Dir. Support
QHSE	1 personne — reporte directement au PDG	PDG direct
IT	Externalisée	
Total effectif	~47,5 personnes	

- Relations sociales fortement dégradées — 2 délégués syndicaux dans l'atelier depuis 2 ans
- Conflits récurrents — grève novembre 2024 (4h) sur la prime de Noël
- Envolée des prix des matières premières et des coûts de transport
- PDG tiraillé entre réduction des coûts et maintien de la motivation des équipes

2. Phase de diagnostic — 5 jours terrain, 2 consultants

Données chargées dans notre agent IA pour analyse croisée. 2 consultants pendant 5 jours complets.

Directeur Support :

- Méconnaissance des IRP
- Dit non par principe, s'emporte, parfois rabaissant
- Pas de culture du compromis — habitué à décider seul

Délégués syndicaux :

- Opposition systématique — entraînent une partie des équipes
- Alimentés par un manque d'information sur la situation économique réelle
- ★ Les élus ne sont pas le problème du seul Directeur Menuiserie — c'est un problème de tout le CODIR.

Points positifs :

- ✓ Salaires élevés et primes acquises (Noël, vacances, performance)
- ✓ Faible turnover — forte ancienneté et compétence terrain
- ✓ Délégués syndicaux non extrémistes — ouverture au dialogue possible

3. Plan d'actions — 3 mois, 3 j/semaine, 1 à 2 consultants

Objectifs mesurables fixés dès le lancement de la mission : amélioration de l'**Indice de Qualité de Vie au Travail (QVT) de +15 %** et de l'**Employee Satisfaction Index (ESI) de +20 %**, mesurés par enquête avant/après intervention.

A1	Former le Directeur Menuiserie à la gestion des IRP Formation théorique + mises en situation IA simulant des négociations syndicales. Passage d'une posture de refus à une posture de dialogue constructif.
A2	Former l'ensemble du CODIR + QHSE à la gestion des IRP Posture commune et cohérente de tout le CODIR face aux représentants du personnel.
A3	Remettre le dialogue et l'information au centre Transparence sur les données économiques réelles. Canaux d'information direction ↔ IRP structurés.
A4	Coaching individuel — Directeur Commercial, Directeur Menuiserie, QHSE Correction des postures managériales problématiques identifiées au diagnostic.

4. Incident critique — Démission du Directeur Menuiserie

- **Retard dès le 1er mois : arrêt maladie + indisponibilité du Directeur Menuiserie**
 - **Résistance passive : freine des quatre fers, peur d'être licencié**
 - **Entretien tripartite PDG / Directeur / Institut sans résultat**
 - **Démission 15 jours plus tard — confirme une fermeture totale au changement**
 - ★ **La démission ouvre la voie à un profil plus adapté à la transformation.**
-

5. Recrutement express — 6 jours ouvrés

- ✓ **Mobilisation du réseau de consultants experts et matching IA**
 - ✓ **Sélection sur critères : expertise menuiserie, management, culture du dialogue social**
 - ✓ **Profil très expérimenté — négocie son départ, prise de poste 1 mois après**
 - ✓ **Durée record rendue possible par le réseau de l'Institut et les agents IA**
-

6. Mission réorientée — Intégration & transformation (+2 mois)

- Préparation des équipes au changement de directeur
 - Prise de poste soignée du nouveau directeur
 - Coopération immédiate avec les délégués syndicaux
 - Mise en place du flux d'information direction ↔ IRP avec données chiffrées
 - Poursuite des coachings individuels (Directeur Commercial, QHSE)
-

7. Résultats obtenus — Mission relations sociales

INDICATEUR	SITUATION INITIALE	RÉSULTAT
Conflits direction / IRP	Récurrents — grève nov. 2024	Aucun conflit depuis notre départ
Délais clients	Allongés — réclamations	Délais retrouvés
Dialogue social	Inexistant / hostile	Canaux établis, IRP intégrés
Directeur Menuiserie	Résistant au changement	Nouveau profil expérimenté
QVT (Qualité de Vie au Travail)	Mesure initiale établie	Objectif : +15 % — suivi en cours
ESI (Employee Satisfaction Index)	Mesure initiale établie	Objectif : +20 % — suivi en cours

8. Enseignements clés

- ✓ **Le dialogue social dégradé est rarement un problème d'IRP — c'est une question de posture managériale et d'information.**
- ✓ **La transparence économique avec les IRP est souvent le levier le plus puissant pour désamorcer les conflits.**
- ✓ **La résistance d'un manager au changement doit être traitée tôt — entretien tripartite dès les premiers signaux.**
- ✓ **La capacité de recrutement express (6 jours) via le réseau est un avantage compétitif direct pour le client.**
- ✓ **Agents IA + présence terrain en parallèle = durée de mission réduite et qualité maintenue.**

9. Ouverture de la 2e mission — Réduction des coûts de production par l'IA

Fort des résultats obtenus sur le climat social, l'entreprise a souhaité approfondir la collaboration avec l'Institut Médéric en ouvrant une seconde mission axée sur la **réduction des coûts de production** grâce à l'optimisation organisationnelle et à l'intégration des outils IA.

LEVIERS IDENTIFIÉS AU DIAGNOSTIC	
Organisation & flux	Élimination des tâches redondantes, fluidification des handovers entre services
Communication interne	Réduction des pertes liées aux malentendus et retards d'information
Automatisation IA	Rédaction, reporting, suivi qualité, aide à la planification atelier
Optimisation achats & logistique	Meilleure visibilité sur les coûts matières et transport — anticipation des arbitrages

10. Engagement de l'Institut Médéric — Mission économies & productivité IA

L'Institut Médéric s'engage sur un résultat chiffré, mesurable et contractuellement défini pour cette deuxième mission.

ENGAGEMENT FERME — RÉSULTAT GARANTI	
Objectif	Réduction de 250 000 € par an des coûts de production, soit 10 % des coûts totaux , mesurée et constatée.
Délai	Résultat atteint au plus tard 6 mois après le démarrage de la mission .
Engagement	L'Institut Médéric mettra en œuvre tous les moyens nécessaires pour atteindre cet objectif et n'achèvera pas la mission tant que la réduction de 250 000 €/an n'est pas constatée et stable.