

Clé 1

Un appui permanent sur la réalité

Nous l'avons vu dès le début de la phase de préparation, une mise en œuvre est d'autant plus rapide qu'elle répond aux réalités de la « vraie vie ». Il en est de même à toutes les étapes du projet.

L'enjeu : taper juste !

Un contresens peut coûter cher...

« Vous avez beaucoup trop de sites industriels, martèle le nouveau président face au directeur général de la division. Vous allez me réduire tout ça ! »

Des consultants parcourent les sites, évaluent, remplissent des matrices, analysent les portefeuilles d'activité, identifient les marchés et montent au siège chaque quinzaine pour un « point d'avancement au plus haut niveau ».

Quatre mois plus tard, le rapport est remis au président. Il faut spécialiser trois des huit sites de production européens et en fermer quatre autres, en Italie, dans le sud de la France, en Allemagne et dans le nord de l'Espagne. C'est délicat, le plus gros client de la division compte sur le site espagnol pour développer ses volumes d'affaires.

Le site français se trouve dans un fief communiste et une fermeture deviendrait rapidement une cause nationale. Le site allemand gagne de l'argent, et personne ne comprendrait qu'on le ferme.

Un nouveau venu du comité de direction résume la situation : « En gros, nous devons fermer tous les sites de la division qui marchent, et faire en sorte que les autres s'améliorent drastiquement. Là, il va falloir être fort pour l'expliquer aux équipes... »

L'aventure de la stratégie industrielle de la division est terminée. Elle n'a consisté qu'en une analyse, et l'analyse est finie. Les consultants sont partis, ils ont bâti leur étude sur la base de leur intelligence, sans se soucier de ceux qui devraient la mettre en œuvre, de leur réalité, de leurs savoir-faire. Le rapport restera sur quatre étagères du groupe (compte tenu de son caractère hautement confidentiel).

La réalité est têtue, l'expérience montre qu'on la méconnaît. Au moment de mettre en œuvre, il s'agit déjà de reconnaître cette méconnaissance et de mettre en place les capteurs nécessaires. Comment vais-je pouvoir identifier précisément le terrain, ce dont il souffre, ce qui le ferait avancer ? Comment vais-je pouvoir ajuster les mesures que je prends, les évolutions que j'impulse ? Sur quoi vais-je appuyer mes propres messages, la manière dont je communique ?

Éviter les loupés...

Ça grogne, dans l'unité. Le climat social se détériore, les syndicats reparlent salaires et temps de travail, la grève n'est pas loin. Un jour, en visite dans une agence, le directeur général apprend que les collaborateurs n'ont plus de papier depuis trois mois. Il s'en étonne, en parle à d'autres, découvre que le problème est récurrent – général, même !

Il fait une courte enquête au siège. En effet, depuis trois mois, le papier n'est plus livré aux agences. Pourquoi ? Parce que « le budget papier est atteint » lui annonce Serge Ancheff, le responsable des fournitures, tout fier d'avoir tenu son objectif. Les collaborateurs utilisent le verso des contrats imprimés – ce qui coûte beaucoup plus cher à l'entreprise et bourre les imprimantes non programmées pour cette épaisseur de papier.

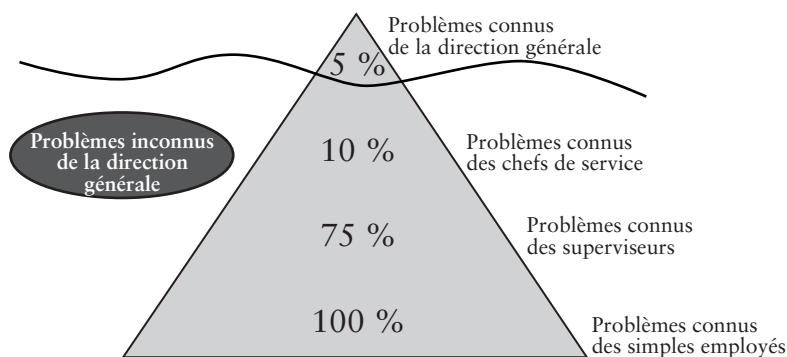
« Mais pourquoi diable n'ont-ils rien dit ? » peste le directeur général. Les responsables d'agence ont bien signalé le problème à leur chef. Mais systématiquement, face à ce problème insignifiant, les chefs ont répondu : « Tu nous fais suer, avec ton papier ! ». Et il n'est jamais remonté plus haut.

Si vous, dirigeant, n'êtes pas régulièrement sur le terrain, vous ne connaîtrez jamais la réalité.

La méthode : être sur le terrain, bien sûr !

Chacun de nous pense qu'il connaît « le terrain ». On y est parfois passé soi-même, on est « proche des gens », on en entend déjà beaucoup rien qu'en allant à la cantine, on a un réseau de « capteurs » fidèles et sûrs, qui remontent toutes les informations... Pourtant la réalité est souvent loin de ce qu'on imagine. L'illustration suivante est éloquente.

Il ne s'agit pas ici de critiquer qui que ce soit. Le terrain ne connaît pas grand-chose non plus des sujets de la direction générale, qui du reste communique peu sur ses soucis (de trésorerie par exemple) qui la mobilisent, à raison, plusieurs jours de suite. Cette double méconnaissance (du terrain par les directeurs, et de la direction par le terrain) génère incompréhensions et dialogues de sourds. Elle suffit à paralyser toute dynamique, tout progrès, toute... mise en œuvre.



Adapté de *La dynamique du client*, de Richard Whiteley.

Figure 5 – L'iceberg de la connaissance : la réalité du terrain est généralement mal connue des directions générales

En l'occurrence, la connaissance approfondie du terrain est fondamentale pour réussir une mise en œuvre. Et d'autant plus difficile à acquérir que chaque niveau hiérarchique fait écran.

La connaissance du terrain ne se délègue pas

Nous l'avons vu, vos cadres supérieurs ne peuvent pas répondre à la question « que se passe-t-il ? ». Ils fanfaronneront peut-être, les plus brillants vous donneront une idée ou une autre. Mais en réalité, ils n'en savent rien. S'ils savaient, ils vous l'auraient déjà dit, et peut-être même auraient-ils déjà résolu les problèmes. L'iceberg de la connaissance des directeurs montre qu'ils connaissent en moyenne... moins de 10 % de la réalité.

Vous, et vous seul, pouvez aller sur le terrain « voir » et « comprendre ».

Identifier les freins

Le cariste a fait tomber la boîte de composants électriques, plusieurs ont roulé par terre. Avec l'opérateur qui doit les monter sur des carters livrés en parallèle, il ramasse rapidement le tout et positionne la boîte à sa place sur le poste de montage. C'est justement l'heure du changement de poste. Le nouvel opérateur est vite débordé : les carters montés ne s'allument plus. Encore un problème de non-qualité fournisseurs...

La suite de l'histoire coule de source. La cadence n'est plus tenue, l'usine risque la rupture vis-à-vis de ses propres clients. Le responsable qualité élabore un plan d'actions, le directeur de l'usine pique une colère et déclenche un audit chez le fournisseur de carters... où l'on ne trouvera rien, puisque l'incident vient de la chute des composants.

Pour dire que l'identification des causes est généralement déterminante. Alors que seuls quelques-uns savent... souvent sans même savoir qu'ils savent.

« Il faut vendre des services à plus forte valeur ajoutée à nos clients ! », martèle Valentin Tamar, le directeur marketing. Il déroule une présentation savante de 50 pages de chiffres et d'argumentaires, et commande un branle-bas de combat général pour contrer les mauvais résultats de la branche.

« Mais le problème n'est pas là ! s'insurge Vivien Zyvoir, le responsable des ventes. Le problème, c'est qu'à force de tout vendre par Internet, nos clients ne viennent plus dans les boutiques. Nos commerciaux sauraient vendre des services à haute valeur ajoutée, mais ils n'ont plus de clients ! » Valentin Tamar répond par un haussement d'épaules.

Comment peut-on évoquer des sujets logistiques quand il s'agit de problèmes stratégiques ?

« Je suis passé pour un bouseux, soupire Vivien Zyvoir. Tamar est aussi autiste que je l'ai été. Nous avons perdu six mois à ne pas voir le problème. J'ai activé tout le monde, les chefs de département et les opérationnels. Personne ne m'a rien dit. En fait, ils ont honte, et le sujet est devenu tabou. C'est terrible, pour un commerçant, de ne pas avoir de clients et de ne pas savoir comment les faire venir. »

Il y a deux sortes de freins invisibles : les interdits dont on ne parle pas (souvent parce qu'ils touchent à une impuissance des patrons), et les hontes. Les vrais problèmes, les véritables freins à la mobilisation sont aussi souvent – malheureusement pour nous tous – les plus profonds.

Vos leviers : vivre la « vraie vie »

Allez sur le terrain... et déployez une écoute (très) active !

La découverte de la réalité n'est jamais terminée, simplement parce que la réalité change sans cesse. Allez voir les opérationnels, rencontrez-les seuls, en tête-à-tête, surtout pas avec leurs chefs ; vous verrez les chefs autrement ou ailleurs.

Écouter, c'est aussi « challenger ». Si vous vous contentez de demander « ce qui ne va pas », vous n'aurez que des jérémiades et vous rentrerez à votre bureau avec une « liste de commissions » invivable. Le but est, au contraire, de profiter de ces entretiens pour ramener à la fois une compréhension de la réalité et des leviers à votre main pour agir ou réagir. Vous pourrez challenger facilement le « Y a ça qui ne va pas » en renvoyant la balle : « Vous proposez quoi ? », « Que faudrait-il faire ? », « L'avez-vous dit à ceux que vous incriminez ? ».

Écouter, c'est surtout pousser son interlocuteur au-delà de son cadre quotidien pour en tirer le meilleur. Vous vous donnez la peine de venir voir la réalité qu'il perçoit au fond de lui-même. Vous allez le chercher là où il est, c'est-à-dire bien plus loin que là où il a envie de vous emmener. C'est pourquoi la relation en vis-à-vis est primordiale. Le risque sinon est qu'on vous « repeigne les lunettes ».

Vous tirerez au clair chaque sujet jusqu'à comprendre où le fonctionnement de l'entreprise est pris en défaut, et comment on pourra y remédier. En sachant que personne ne travaille mal par plaisir. Le système permet des non-qualités ou des démotivations, la paresse est certes un élément constitutif de notre nature humaine, mais très rarement la volonté de sabotage. Les « moutons noirs » (les méchants bloquants) ne sont pas plus d'un pour mille dans une structure.

L'écoute active : tant que les gens se renvoient la balle d'un service à l'autre, c'est que l'analyse n'est pas terminée

Tant que vous n'avez pas compris, tant que vous n'êtes pas allé au bout, tirez le fil. Comme chez Toyota, usez et abusez des « pourquoi ». Vous êtes à peu près le seul, à ce moment, à pouvoir dire sans crainte du ridicule : « Je n'ai pas compris ».

Au-delà de la compréhension de la réalité, vous allez chercher trois choses en particulier : les frustrations, les peurs et les ambitions. Les meilleurs points d'appui pour susciter un changement ou une évolution sont là. Vous allez chercher « là où ça fait mal », « là où ça serait mieux si », « là où on craint pour notre avenir », « là où on aimerait aller ». Si la mise en œuvre vise à apporter une réponse à « ce qui fait du mal » ou à « ce qui fait du bien », ils la prendront d'autant mieux en charge.

Organisez des « Vis ma Vie »

Le système d'information du groupe est un véritable casse-tête. Le nouveau directeur général est effaré. Quand un client entre dans une boutique, il ne faut pas moins de trois applicatifs sur trois postes de travail différents pour traiter sa demande. Un pour ouvrir un compte, un pour établir les demandes de travaux, et un pour sa facturation. Que faire pour simplifier la vie des commerciaux ? S'il demande des plans d'actions correctifs à ses informaticiens géniaux, ils sont capables d'embrouiller encore plus l'ensemble... Le DG a une idée : il rédige une note avec son directeur informatique, demandant à tous les informaticiens de passer obligatoirement une semaine par an dans une boutique !

Chacun a ses contraintes, ses ambitions, ses croyances, son génie. Mais rares sont ceux qui connaissent les contraintes des autres jusqu'à les prendre en charge. Pis : rares sont ceux qui se donnent les moyens de connaître ces contraintes. Donc, n'hésitez plus : institutionnalisez la reconnexion à la réalité !

Le but est précisément de savoir mettre tout le monde en situation d'écouter. Pour écouter quelqu'un de manière sûre, on n'a jamais trouvé mieux que de passer un moment avec lui, à partager sa vie. Il serait bien surprenant qu'en sortant de là vos collaborateurs n'aient pas d'idées utiles ! Et pour finir, faites-leur écrire un « rapport de découverte » formalisé, en leur demandant comment ils peuvent aider et ce que ce temps passé ensemble va changer pour eux.