YVES LABAT
préface de David Autissier

LE SYNDROME DE LA COMPLICATION

Comment aborder et résoudre un problème

Copyright © 2017 Eyrolles.

EYROLLES

Quelle posture personnelle adopter pour résoudre un problème ?

Trop souvent nos projets échouent ou n'aboutissent pas au résultat espéré. Pour **Yves Labat**, l'expérience montre que les premiers jours d'un projet sont décisifs. Pourquoi, alors que nous sommes si bien équipés en outils, nous trompons-nous régulièrement en début de parcours ? Qu'est-ce qui nous fait défaut à ce moment-là ?
La réponse soutenue dans ce livre est qu'il s'agit plus d'une question de discipline que de méthode, de posture que d'outils.

À travers le récit fictif d'une entreprise confrontée à un problème, Yves Labat dépeint des situations dans lesquelles beaucoup se retrouveront.

S'appuyant ensuite sur l'intrigue de ce récit, il nous invite à visiter pas à pas **les grandes étapes de la résolution d'un problème,** décrivant sans concession les pièges et les chausse-trapes dans lesquels nous tombons tous. Fort de son expérience, il présente également les gestes qui permettent à notre intellect de **prendre la bonne trajectoire.**

Yves Labat est consultant en organisation depuis plus de trente ans. Il s'est « tanné le cuir » au contact de grands projets complexes en France et à l'étranger. Après avoir été notamment associé d'Eurogroup Consulting et avoir participé à la direction du cabinet et à son développement international, il se consacre maintenant à enseigner la discipline de résolution de problèmes à des consultants externes et internes ainsi qu'aux étudiants de nombreuses grandes écoles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Le syndrome de la complication

Copyright © 2017 Eyrolles.

Groupe Eyrolles

61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Copyright © 2017 Eyrolles.

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contre façon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie (CFC) – 20 rue des Grands-Augustins – 75006 Paris – Tél. : 01 44 07 47 70 / Fax : 01 46 34 67 19.

© Groupe Eyrolles, 2017

ISBN : 978-2-212-56655-0

Yves Labat

Le syndrome de la complication

Comment aborder et résoudre un problème ?

Préface de David Autissier

Copyright © 2017 Eyrolles.

EYROLLES

Copyright © 2017 Eyrolles.

Sommaire

Préface 7

Quand la fiction dépasse la réalité 7

Mode d'emploi 11

PREMIÈRE PARTIE

Le cas SetLyne : une fiction inspirée de la réalité

Prologue 17

Chapitre 1. La situation (février 2011) 19

Chapitre 2. La complication (février-septembre 2013) 45

Chapitre 3. La question (octobre 2013) 85

Chapitre 4. L'opinion (novembre 2013) 99

DEUXIÈME PARTIE

Réflexions sur la résolution de problèmes

Introduction 121

Chapitre 1. Une tendance à se réfugier dans la recherche de solutions 127

L'effet parfois pervers des intuitions 131

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le piège du conformisme 134
L'endormissement dû à la routine 135
La crainte de se remettre en cause 136
L'oubli bienfaisant du passé 137
L'effet cocktail 138

Chapitre 2. Une discipline pour aller au fond des choses 145

Le côté révélateur du « pourquoi » 147
Le rôle majeur de la complication 148
L'effet régulateur de l'hypothèse 154
La réalité canalisée 159
Le chemin de la conviction à l'inspiration 175

Conclusion 189

Annexes

Annexe 1 – Quelques éléments chiffrés de SetLyne 193

Annexe 2 – Comptes rendus d'interviews des consultants 199

Bibliographie 223

Remerciements 225

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

PRÉFACE

Quand la fiction dépasse la réalité

Il existe une quantité phénoménale de livres en management dont le positionnement est souvent un mixte de théories, de méthodes, d'outils et d'exemples avec des tentations de sur-théorisation et de sur-instrumentalisation. Certains ouvrages se limitent à la reprise d'éléments théoriques déjà existants que l'auteur pense inédits car il vient de les découvrir. D'autres se perdent dans la présentation d'une liste d'outils qui prennent la forme de matrices et tableaux bien souvent inadaptés à la complexité de la réalité.

Tous les ouvrages en management jouent un rôle important. Ils constituent des idéaux types (des formes parfaites) qui permettent de lire le réel avec un double objectif : le comprendre et progresser. Ces idéaux types ne sont pas le réel. Ce sont des représentations simplifiées pour leur utilisation dans le monde réel.

Si les sujets des livres de management sont en général en lien avec un besoin de terrain des entreprises, la forme et/ou l'argumentaire sont parfois déficients. Ceux qui maîtrisent le fond n'ont pas toujours une plume permettant la production d'un

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

contenu accessible (de manière cognitive et plaisante). Notons également dans les ouvrages en management un effet de mode. Certains livres en lien avec un thème à la mode poussent comme des champignons, comme cela a été le cas récemment avec la pleine conscience en développement personnel.

Merci à l'auteur, Yves Labat, de s'être aventuré sur le fond et la forme.

Sur le fond, il ne parle pas d'une théorie en particulier, mais d'un sujet transverse qui lui est cher, la résolution de problèmes. Il ne cherche pas à démontrer le bienfait d'une théorie ou d'un outil, mais invite le lecteur à le suivre dans un parcours d'auto-diagnostic de sa capacité à résoudre des problèmes. En mettant en scène des dirigeants et des managers, il propose un cheminement qui vise à problématiser le réel et ses manifestations pour mieux le comprendre et agir en conséquence. Yves Labat développe depuis longtemps auprès d'étudiants et de consultants des modules de formation à la résolution de problèmes. Cet ouvrage s'inscrit dans cette démarche, qu'il cisèle depuis plusieurs années à partir de sa propre expérience de consultant en France et à l'international. L'adage veut qu'une tête bien faite soit préférable à une tête bien pleine. Cet ouvrage s'inscrit dans une logique d'apprentissage comportemental avec des visées sur les postures. Yves Labat nous conduit à réfléchir à nos propres fonctionnements, aux limites de ces derniers et à leurs progrès. Ne soyons pas les bourreaux de notre enfermement et brisons les barrières que nous nous mettons au titre d'une pseudo-rationalité sociale et historique. Cet ouvrage nous donne l'énergie et l'envie de l'apprentissage tout en proposant des éléments de méthodologie. Libre au lecteur d'assembler ces apports de méthodologie, mais aussi d'illustration au regard de la contingence de ses propres situations.

Sur la forme, l'auteur nous déroute en écrivant de manière romanesque. Le plan n'est pas « théorie, méthodologie, exemple » mais une histoire semblable à celle de nombreux cadres en

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

entreprise. Une histoire qui se lit comme un polar de Léo Malet ou plutôt une BD de Jacques Tardi mettant en scène le détective Nestor Burma. En nous promenant dans des univers entre autres parisiens, l'auteur nous plonge dans la vraie vie des entreprises. Les petits détails deviennent des indices de vérité que le lecteur doit interpréter au regard de son propre fonctionnement. Il n'y a pas un meurtrier à trouver, mais une enquête à résoudre, celle de sa propre capacité à traiter des problèmes et à trouver des solutions. Cela n'est pas traité d'une manière rationnelle avec une recherche de performance. Il s'agit de retrouver sa capacité d'action et par là même se faire plaisir et ne pas s'engluer dans des situations. Avec cette histoire, l'auteur veut nous faire aimer et réenchanter nos univers professionnels, où nous passons le plus de temps et par lesquels nous nous construisons tout en participant au monde qui nous entoure.

La fiction a toujours une part autobiographique. Par ce livre, Yves Labat nous fait partager des moments forts de vie professionnelle qu'il a su capter et mettre en scène avec un objectif de plaisir de lecture (pas si fréquent dans les livres de management) et de pédagogie. Nous vivons les scènes avec les personnages et, par introspection, nos propres expériences pour mieux les analyser et les corriger. Grâce à ce livre, plaisir de lecture et management ne sont plus antinomiques…

David AUTISSIER

Maître de conférences en management à l'IAE Gustave-Eiffel de l'université Paris Est-Créteil, directeur de la chaire du changement à l'ESSEC. Intervenant en entreprise sur le thème de la conduite du changement.
Auteur de nombreux ouvrages en management.

www.david.autissier.com

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

Mode d'emploi

Nous passons une partie significative de notre vie professionnelle à résoudre des problèmes : des petits ou des grands, des humains et des techniques, certains qui se résolvent en un clin d'œil, d'autres qui réclament temps, labeur et acharnement, d'autres enfin qui s'installent et persistent à durer.

Il existe, vous vous en doutez, une multitude de définitions du mot « problème ». Pour ma part, je retiendrai la suivante, proposée par Wikipédia : « Un problème naît lorsqu'il y a une différence entre l'état des choses et celui souhaité. » Il y a derrière cette définition tout un monde de désir, de frustration, d'impatience, d'agacement et de stress qui correspond bien, je crois, à ce que nous vivons quand nous en sommes victimes.

J'ai le privilège d'être consultant en management ; bien curieux métier en vérité : la plupart des gens sont payés pour qu'il y ait le moins de problèmes possible dans leur sphère de responsabilités ; quant à moi, je suis payé pour en résoudre le plus possible – tous ceux que des entreprises veulent bien me confier.

Ne prenez pas cela pour de l'arrogance de ma part : il y a, en effet, une différence importante entre un consultant et son client – le client a le droit de se tromper, pas le consultant. On appelle cela le « devoir de conseil ».

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Ainsi, nous, les consultants, sommes obligés d'adopter une *posture* critique lorsqu'on nous pose une question, cela fait partie de notre mission. Curieusement, d'ailleurs, quand nous ne sommes pas face à un client, mais que nous nous occupons de nos propres affaires, nous redevenons des êtres normaux et nous nous comportons alors comme tout le monde face aux problèmes qui se présentent à nous…

Tout cela pour dire que j'ai eu largement le temps d'observer notre comportement face à un problème à résoudre. Honnêtement ? « Peut mieux faire. »

En effet, nous, les êtres humains, sommes ainsi faits que, confrontés à une difficulté à résoudre et/ou à contourner, généralement nous nous posons mal la question, nous ne prenons pas le temps d'analyser le problème et nous nous précipitons sur la première solution venue à grand renfort d'intuitions et de stéréotypes. Cette tendance est très solidement ancrée dans nos comportements. Nous y cédons inconsciemment.

On pourrait croire qu'il n'est ici question que de *méthode*, de celles qu'on peut acheter en ligne, recevoir dans un beau carton et appliquer telles quelles. Je suis pour ma part convaincu qu'il ne s'agit pas d'appliquer une à une et fidèlement une série d'instructions pour aboutir au bon résultat. Ne comptez pas sur ce livre pour vous donner une méthode : la littérature qui la propose existe déjà, elle est fournie, brillante et disponible. Je préfère en effet m'attacher à une autre question, me concentrer sur le *pourquoi* plus que sur le *comment* pour, au final, montrer qu'il s'agit d'abord d'apprendre à nous méfier de nous-mêmes.

Je ne veux pas parler de méthode ou d'outils, je veux parler de discipline.

J'insiste : ce que vous pourriez prendre pour de l'arrogance ne vient que de mon métier de consultant. Le devoir de conseil m'impose une *posture* qui exige que j'applique cette méfiance à moi-même dans tout ce que j'entreprends pour mes clients :

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

avancer précautionneusement dans la découverte des symptômes et des causes d'un problème, se donner le temps maintenant pour éviter d'en perdre plus tard, savoir concevoir, structurer une opinion claire et convaincante non seulement pour soi, mais aussi pour galvaniser ceux qui devront en tenir compte…

Je pense en réalité que nous devrions tous apprendre cette *posture* et ce, dès le secondaire. Aujourd'hui, un tel enseignement est très rare y compris dans les écoles les plus prestigieuses. La preuve ? Tous les cabinets de conseil sont *obligés* de former leurs consultants à ce que les Anglo-Saxons appellent le « *problem solving* ».

De quoi devons-nous nous méfier lorsque nous évaluons une situation ? Comment pouvons-nous non seulement nous forger une opinion solide, mais aussi la transmettre aux autres avec conviction et intensité ?

Pour vous démontrer de façon efficace mon propos, je renonce au discours rationnel et préfère l'utilisation d'une recette millénaire pour me faire comprendre : la *parabole*. Je vais donc vous raconter l'histoire d'une équipe d'hommes et de femmes qui ont un problème à résoudre. Leur entreprise est fictive, bien sûr, mais j'ai voulu leur aventure plus vraie que nature et j'ai puisé dans les souvenirs cumulés lors de mes missions le rationnel comme l'émotionnel liés à de telles situations. Il n'y a dans les situations que je décris aucune exagération de ma part. Peut-être reconnaîtrez-vous des moments que vous avez vécus.

Voici le roman de SetLyne.

Je vous retrouve ensuite pour le commenter.

N. B. : la première partie de ce livre est une fiction. Les noms, les personnages, les lieux et les événements sont le fruit de l'imagination de l'auteur ou sont utilisés fictivement. Toute ressemblance avec des personnes réelles, vivantes ou mortes, des entreprises, des événements ou des lieux serait pure coïncidence.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

Première partie

Le cas SetLyne : une fiction inspirée de la réalité

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Prologue

Je m'appelle David Binley. Je suis anglais et je vis en France depuis trois ans. Je souhaite vous raconter une expérience vécue à l'occasion d'une mission de consulting qui s'est déroulée dans mon entreprise.

J'ai en effet découvert à quel point on peut non seulement se tromper (cela arrive à tout le monde) mais surtout avec quelle énergie on peut s'enferrer dans l'erreur avec la parfaite assurance de celui qui pense avoir raison : sans douter, sans frémir. J'ai compris, ce jour-là, que je ne savais pas résoudre un problème.

C'est un peu comme au tennis : on prend des habitudes, avec un grip de raquette comme ci ou comme ça, et puis on se met à plafonner. On ne s'en rend pas compte car on continue généralement de jouer avec les mêmes adversaires. On constate simplement qu'on se maintient à peu près au même niveau, avec des jours plus et des jours moins. Jusqu'au jour où un professeur se met en peine de vous faire changer votre grip… Au début, toutes les balles partent en l'air ou dans le filet, mais, si on s'accroche, on finit par revenir au même niveau qu'avant, puis on se met à progresser régulièrement et enfin à battre systématiquement ses adversaires habituels.

Eh bien, dans ma vie professionnelle, j'ai découvert que j'avais un mauvais grip. Je suis président de SetLyne, une entreprise

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

de vente en ligne de matériel vidéo et hi-fi. À un moment donné – celui que je vais vous conter –, mon entreprise a été confrontée à des difficultés liées à une croissance devenue subitement trop forte. Plongé dans un environnement français, j'ai longtemps cru que mes difficultés étaient amplifiées par des différences multiculturelles bien naturelles entre mes collaborateurs et moi.

Jusqu'à ce que je comprenne que si toutes mes balles allaient dans le filet, cela n'avait rien à voir avec la nature du terrain ; cela avait à voir avec le grip.

Un mauvais grip.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

CHAPITRE 1

La situation (février 2011)

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

SetLyne est une entreprise récente et de taille moyenne. Elle a été fondée en 2005 par deux anciens responsables commerciaux de Darty. Leur projet initial était de distribuer exclusivement sur Internet des téléviseurs et du matériel hi-fi haut de gamme. La particularité de leur offre était d'accompagner la vente du matériel d'un service d'une qualité irréprochable depuis l'avant-vente jusqu'à l'installation en passant par la vente et la livraison.

Philippe Laroche et Jacques Plessis sont les créateurs de cette entreprise. Ils ont tous deux une petite cinquantaine d'années et plus de vingt ans de vie professionnelle commune. Un beau tandem sur le papier.

En quelques années, ils réussirent magnifiquement à développer une belle affaire, rentable. Mais à partir de 2009, ils se rendirent progressivement compte que, pour continuer à développer SetLyne, ils devaient s'allier à une entreprise plus grande et financièrement plus solide. C'est là que les discussions avec mon groupe, le Brown Group, basé à Londres, commencèrent. Elles durèrent dix-huit mois.

C'est précisément à la fin des négociations que je les rencontrai pour la première fois. En effet, mon président, William Brown, m'avait prévenu quelques semaines auparavant qu'il souhaitait me confier la responsabilité de SetLyne si le *closing* aboutissait.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Eux ne le savaient pas encore.

Bill me demanda de l'accompagner à une réunion à Paris dans le but de me présenter.

Nous étions arrivés par le premier Eurostar. Nous nous rendîmes en taxi jusqu'à une rue calme de Levallois. SetLyne était installée dans un petit immeuble privatif des années 1970, fait d'un imbroglio d'étages et de demi-étages ; un peu sombre, il est vrai. On accédait à la réception par une petite porte en verre fumé marron. Tout me sembla petit dans ces bureaux. Cela tenait sans doute au fait qu'ils étaient tous cloisonnés, tranchant en cela avec les grands *open spaces* du Brown Group à Londres.

Nous descendîmes au sous-sol par un escalier en colimaçon pour nous retrouver dans une salle de réunion dont la plus grande partie était occupée par une table en bois clair qui me parut immense en regard de la dimension de la salle. Philippe Laroche et Jacques Plessis nous attendaient devant la table où étaient disposés des tasses et un thermos de café.

Curieux duo en vérité : Philippe, grand, sec, les cheveux poivre et sel, des yeux bleu clair vifs et perçants, une poignée de main ferme et un anglais apparemment sans défaut. Jacques, trapu, rond, les joues bien gonflées, une calvitie plutôt prononcée et des yeux marron rieurs, de ceux qui attirent immédiatement la sympathie. Il s'exprimait en anglais avec un fort accent français, dont le côté chantant laissait à penser qu'il devait être méridional.

Nous nous assîmes de part et d'autre de cette gigantesque table. Bill prit la parole pour introduire la réunion. Il s'exprima dans un français que je ne lui connaissais pas.

— Chers amis, nos discussions progressent sur le plan financier ; je laisse pour aujourd'hui les avocats avancer dans la rédaction du *Memorandum of Understanding*[1]. Non, aujourd'hui, je souhaite que nous ayons des échanges plus opérationnels. Je suis

1. Précontrat permettant de s'assurer que les principes sont correctement partagés par les parties.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

donc venu avec David Binley ici présent. Si toutes nos discussions se concluent, c'est lui que je chargerai de diriger SetLyne. Vous avez tous les deux accepté de rester opérationnels dans l'entreprise pour une durée de six ans dans le cadre d'un contrat d'*earn out*[1]. Vous serez tous deux directeurs généraux adjoints de SetLyne pendant cette période. Vous êtes donc destinés, tous les trois, à travailler durablement ensemble au développement de l'entreprise. Je souhaite donc, et en toute transparence devant lui, vous expliquer pourquoi j'ai choisi David. Tout d'abord, il a ma confiance. Ensuite, il n'y a pas mieux placé que lui parmi les cadres dirigeants du Brown Group pour lancer, au travers du rachat de SetLyne, non seulement nos activités sur le continent, mais surtout la diversification de SetLyne vers les smartphones et les tablettes en complément de votre gamme de produits traditionnels. David dirige en effet aujourd'hui notre *business unit « Mobiles and Electronic Tablets »* au Royaume-Uni. Il est donc très complémentaire de vous, qui êtes des grands spécialistes des produits bruns[2]. Enfin, il a déjà travaillé en France durant quatre ans il y a quelques années pour BlackBerry. Il a donc une connaissance parfaite de la finesse de la langue française… aussi parfaite qu'elle peut se trouver dans la bouche d'un Anglais. David, tu prends la suite ?

— Bonjour à nouveau, je suis donc David Binley, j'ai 42 ans. Je suis marié, ma femme s'appelle Jane, nous avons deux enfants de 13 et 9 ans. Dès la fin de mon *Master Degree*, je me suis spécialisé dans la téléphonie mobile, plutôt dans le marketing : sept ans chez Nokia en Angleterre puis quatre ans en France pour BlackBerry avant de rejoindre le Brown Group.

1. Contrat qui permet de libérer progressivement les fonds correspondant à l'achat d'une entreprise sous réserve de la réalisation de conditions généralement chiffrées convenues à l'avance.
2. Se dit de l'électroménager de salon (téléviseur, hi-fi, vidéo) par rapport aux produits blancs que l'on trouve dans une cuisine (réfrigérateur, machine à laver…).

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Bill vous a expliqué mes responsabilités actuelles, je n'insisterai donc pas dessus.

— Vous n'avez jamais travaillé dans les téléviseurs ou la hi-fi ?

La question vint quasi instantanément de Jacques Plessis.

— … Parce que, vous savez, poursuivit-il avec une petite moue qu'il ne sut masquer, c'est un métier très particulier et la façon dont nous l'exerçons est elle-même un peu originale sur le marché français.

J'eus, tout à coup, l'impression non pas d'arriver dans les bagages du nouveau propriétaire de l'entreprise, mais plutôt d'être en entretien de recrutement. J'observais aussi que Bill se délectait par avance de cet échange. Il fallait que je reprenne la main :

— Vous savez, je pense qu'il n'y a pas mieux placé que vous deux dans le métier du produit brun. Rajouter mon expérience à la vôtre n'apporterait rien à l'entreprise, je crois. En revanche, que je puisse apporter mon expérience pour lancer l'activité smartphones et tablettes me paraît idéal : nous serons complémentaires. Mais, et vous Jacques, parlez-moi de vous !

Il se rembrunit légèrement, conscient qu'il avait probablement été maladroit avec moi. L'œil amusé de Bill ne lui avait pas échappé non plus.

— Oh moi, je me définirais comme un commercial autodidacte méditerranéen, commença-t-il. J'ai 52 ans, je suis originaire de Montpellier et j'ai un parcours un peu atypique : j'ai d'abord « fait la route » dans l'électroménager léger pendant quatre ans. Puis j'ai repris quelques études universitaires que j'ai été obligé d'arrêter au DEUG – ça voulait dire, à l'époque, deux ans d'université – pour faire mon service militaire. Je l'ai fait comme officier de réserve de la Marine pendant dix-huit mois puis j'ai eu la possibilité de prolonger par un engagement de cinq ans. J'étais officier de détection sur une frégate anti-sous-marine. C'est après cette expérience que j'ai intégré Darty, où je suis entré dans le secteur de la télévision par

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

hasard, d'abord comme vendeur dans un magasin, puis rapidement chef de rayon avant de devenir responsable des produits bruns dans la région Grand-Ouest. C'est là que j'ai rencontré Philippe et que nous avons monté notre projet commun : devenir le vendeur et installateur vidéo et hi-fi le plus professionnel de France. C'était en 2004. Après, vous connaissez la suite. Mais je dois rendre à César ce qui lui appartient : j'avais pour ma part le projet de faire de la distribution via des magasins physiques. C'est Philippe qui m'a convaincu de commencer directement sur Internet.

Pendant la présentation de Jacques, j'observais Philippe à la dérobée et je ne pouvais que constater la forte complicité qui semblait régner entre ces deux personnes apparemment si différentes. J'y voyais incontestablement une force pour l'entreprise mais aussi un défi de taille à venir pour moi.

Philippe prit la parole à la suite :

— J'ai 48 ans, donc beaucoup plus jeune que Jacques, commença-t-il en souriant. Je suis marié et j'ai deux filles et un garçon. Après mon école de commerce, j'ai commencé chez Philips dans les produits bruns. J'y suis resté quatre ans, au marketing. Je suis ensuite rentré chez Darty en 1993. J'y suis resté douze ans, toujours dans la télévision, toujours au siège, avec une double casquette de marketing produits et de *supply chain*. C'est d'ailleurs pendant cette période que j'ai suivi une formation rigoureuse de logistique. En 2005, nous avons compris et, sans prétention, anticipé avec Jacques la fantastique évolution en cours des produits tant en vidéo qu'en son et nous avons réalisé qu'on ne pourrait plus se contenter de vendre un produit, mais qu'il fallait plutôt proposer une solution et être capable d'accompagner le client tout au long de son parcours d'achat puis d'utilisation. C'est comme cela qu'est née l'idée de SetLyne.

Un silence plein de souvenirs s'installa un bref instant, dont Bill profita pour reprendre adroitement la main :

— Merci, mes amis, vous allez désormais former un trio que je souhaite aussi soudé que possible. C'est aussi pour cela que

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

j'ai choisi David : je connais ses grandes facultés d'adaptation. Nous avons un défi à relever : continuer à développer ensemble SetLyne sur le marché de la vidéo et de la hi-fi, mais aussi amener sa clientèle actuelle sur les produits qui font notre succès et notre croissance au Royaume-Uni, les smartphones et les tablettes. Si nous arrivons à inventer – et je ne doute pas un instant de vos compétences marketing à tous les trois – le meilleur service lié à une vente de smartphones en France, alors nous trouverons un nouveau levier de croissance pour l'entreprise et nous ferons de grandes choses. À commencer par payer les sommes exorbitantes que vous réclamez, Jacques et Philippe, pour la vente de votre entreprise !, dit-il avec un sourire carnassier. Mais, toute plaisanterie mise à part, je vais dire quelque chose que vous devez entendre ensemble tous les trois pour que tout le monde soit conscient de l'indispensable solidarité qui doit régner entre vous : d'une part la plus grande partie du *goodwill*[1] qui vous sera payé ne se réalisera que tardivement dans le dispositif d'*earn out* et sous conditions de résultat qui sont ambitieuses à la fois dans les produits traditionnels et dans les smartphones et tablettes ; d'autre part, David a accepté un système de bonus très incitatif dont l'assiette relève de la même logique que celle qui préside au paiement de l'*earn out*. Vous êtes donc un trio solidaire, y compris dans votre système de rémunération. Ce sont les conditions que j'ai voulues pour vous confier à tous trois les rênes de l'entreprise sous la direction ultime de David. Je souhaite donc que vous trouviez rapidement le mode de fonctionnement qui convienne et je vous souhaite toute la chance possible dans cette entreprise. Je vais maintenant vous quitter pour une réunion avec le banquier conseil. Donc, je vous laisse faire connaissance.

J'avais l'habitude des longues tirades passionnées de Bill. Je m'attendais à cette envolée et à ce parler franc et direct. Dans

1. Partie du montant de la vente supérieure aux capitaux propres de l'entreprise.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

notre façon de travailler au sein du Brown Group et plus encore dans notre culture anglo-saxonne, nous sommes orientés résultat, et nous créons les meilleures conditions – qui ne sont d'ailleurs pas nécessairement les plus confortables – pour qu'une équipe atteigne ce résultat. Mais j'appréhendais la façon dont Jacques et Philippe réagiraient.

La réaction vint du premier :

— Bill, nous avons accepté les conditions parce que vous avez compris les valeurs de notre entreprise et que vous les respectez. Nous travaillons sans compter et avec le plus grand dévouement au service de nos clients. Si nous arrivons à garder intacts les ressorts qui ont fait le succès de l'entreprise jusqu'à présent, je peux vous dire que nous marcherons comme un seul homme. Nous l'avons toujours fait en tant qu'équipe. C'est pour cela que je suis heureux que non seulement vous ayez créé des conditions de challenge aussi importantes que les nôtres pour David, mais encore qu'il les ait acceptées.

Sur le moment, j'avoue ne pas avoir décodé proprement, ou du moins complètement, le comportement de Jacques et de Philippe. Je les pris comme positifs mais aussi pleins d'un orgueil après tout pas mal placé. Je compris aussi qu'ils exprimaient une forme de fierté confinant à la rigidité : « Attention, laissez notre entreprise agir comme elle sait le faire, c'est à ce prix que l'équipe gagnera. » Mais, après tout, c'est le jeu, pensai-je. Je préfère un environnement qui produit et révèle les conflits qui doivent apparaître aux environnements polis, lissés où le refus se manifeste au travers de lourds silences et d'une résistance passive.

Je m'en ouvrai le soir à Bill dans le train du retour. Sa réponse fut d'une grande clarté :

— Il faut comprendre, David. Dans l'ensemble des discussions que j'ai eues avec eux, à aucun moment je n'ai senti qu'ils voulaient se débarrasser de leur entreprise pour aller profiter de leur argent sous les tropiques. Au contraire, ils ont toujours envisagé ce rachat comme un nouveau départ pour SetLyne et

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

comme une confirmation qu'ils ont choisi le bon positionnement sur le marché. Ce ne sont pas des pragmatiques comme nous autres ; ce sont, comment dirais-je, presque des romantiques : SetLyne, c'est comme leur enfant et, comme un père, ils n'ont qu'une ambition, c'est de voir cet enfant prendre son envol, fort de leur éducation. Ils sont animés par le désir de vérifier que leur empreinte sur le marché était juste. C'est en partie grâce à leur approche que j'ai pu mettre en place avec eux un dispositif d'*earn out* qui nous soit aussi favorable. En étant le patron de SetLyne, vous devenez un peu l'incarnation de leur enfant. Et comme tous les adolescents, il arrivera probablement un moment où il vous faudra tuer le père. C'est vous qui aurez le dernier mot car c'est à moi, l'actionnaire, que vous rendrez compte ; pas à eux, les géniteurs. Ce sera la difficulté de votre cohabitation avec eux. Mais, surtout, n'oubliez jamais que désormais, c'est vous qui serez le seul avec moi à avoir la signature sur le chéquier. Ce sera vous le patron. Cela dit, regardons les choses calmement : vous pouvez vous reposer sur eux pour la télévision et la hi-fi. Je ne pense pas que Jacques, par exemple, viendra mettre son nez dans les smartphones et les tablettes. Vous n'aurez pas de conflit technique avec lui. Avec Philippe non plus d'ailleurs, car il vous apporte un savoir-faire logistique qui, d'une part, doit être applicable aux nouveaux produits et qui, d'autre part, ne correspond pas à votre spécialité. Par contre, je pense aux cinquante et quelques employés de l'entreprise et plus particulièrement aux cadres. Pour eux, ça va – ça doit – changer plus que pour Philippe et Jacques. À cette taille d'entreprise, il vous faudra travailler sur la polyvalence des équipes. Vous vous doutez que l'entreprise n'aura pas les moyens de développer deux *business units* séparées. Donc les employés vont voir arriver une nouvelle ligne de produits, de nouvelles technologies, des produits différents, moins coûteux et en plus gros volumes. Ils se tourneront alors naturellement vers leurs anciens patrons qui ont toujours été leurs référents. C'est là qu'il vous faudra prendre la main : la

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

mutation de SetLyne, c'est vous qui la portez, pas eux. Mais il vous faudra aussi agir en douceur car si vous brusquez les employés, ils se réfugieront derrière Philippe et Jacques et vous deviendrez une sorte d'intrus. Autrement dit, ce ne sont pas eux qu'il faut vous mettre dans la poche mais plutôt les équipes qui sont en dessous. Il vous faudra assez vite comprendre comment ils avancent, quelles sont leurs ambitions, qu'est-ce qui les excite, sur qui vous pourrez compter… sans jamais laisser quelqu'un sur le quai. Il faudra embarquer tout le monde. Il faudra identifier ceux qui peuvent progresser vite et ceux qui auront besoin de plus de temps. Je ne le souhaite pas, mais il faudra aussi identifier ceux qui, malgré tous vos efforts, ne monteront jamais dans le train et faire le nécessaire les concernant. Souvenez-vous-en. Et maintenant, regardons les investissements qui vous attendent. Je voudrais notamment envisager le problème de l'entrepôt…

⁂

Trois semaines plus tard, je revenais à Paris pour prendre mes fonctions. Jane, ma femme, était du voyage afin de chercher un appartement, prendre des contacts pour un nouveau job – ce qui ne s'annonçait pas trop difficile : elle est traductrice littéraire anglais-français – et trouver une école bilingue pour les enfants ; surtout pour Eleanor, ma fille, qui était trop petite pour aller à l'école en France quand j'étais chez BlackBerry.

Philippe et Jacques firent tout pour me faciliter la tâche. En fait, l'organisation de SetLyne était assez simple : les bureaux de Levallois abritaient, d'une part, les ventes, le marketing client sous la direction de Jacques et, d'autre part, les fonctions support : finances, ressources humaines et informatique. L'effectif de Levallois était de trente-six personnes en tout. Le second site de SetLyne se situait à Argenteuil, non loin de Levallois. Il était placé sous la responsabilité de Philippe. Argenteuil réunissait toutes les fonctions logistiques : achats, transport, stockage

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

et expéditions. À cela s'ajoutait, d'une façon qui me parut un peu exotique, une cellule marketing produits et la *hotline*. En tout, quinze personnes travaillaient à Argenteuil.

Mon premier tour de piste fut pour le personnel de Levallois. Jacques Plessis « régnait » sur une équipe de vingt et une personnes réparties en deux ensembles très classiques : d'un côté, le marketing et la communication sous la responsabilité d'une jeune femme, Élisabeth Dupont, qui me parut bien timide et fluette. Elle se présenta comme responsable du centre d'appels et du marketing clients ; de l'autre l'administration des ventes – aussi dénommée en interne ADV – supervisée par Gérard Manol, un quinquagénaire tout en rondeurs, les yeux agrandis par d'immenses lunettes métalliques qui lui donnaient un regard inquisiteur. Il m'expliqua qu'il s'occupait de la gestion des commandes, de la facturation et des garanties. Je rencontrai aussi à cette première occasion trois collaborateurs qui dépendraient directement de moi : Christine Nauriol, la DRH, Alain Citta, le directeur financier, et Guy Pilan, le responsable informatique. Ils défilèrent par service pour se présenter à moi dans la salle de réunion du sous-sol. Ce furent des réunions brèves dans la mesure où je leur expliquai que je souhaitais les revoir tous individuellement. À cette occasion, je ne manquai pas de constater les regards inquiets que les deux collaborateurs de Jacques Plessis lui lancèrent à l'annonce de ces entretiens. Ce dernier, quant à lui, resta de marbre. Bill ne s'était pas trompé : le cordon ombilical était bien là.

À Levallois, comme je l'avais senti lors de ma première visite, tout ce petit monde était réparti dans des bureaux étroits et cloisonnés. Le centre d'appels, quant à lui, était mieux loti car les huit opérateurs occupaient ce qui avait dû être originellement une vaste salle de réunion. Quant à moi, impossible de me trouver un bureau. J'annexai donc purement et simplement la salle de réunion du sous-sol en attendant mieux.

L'ensemble était néanmoins bien ordonné, le matériel informatique me parut au goût du jour, la téléphonie performante et

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

je me connectai rapidement et sans difficultés à un réseau wi-fi apparemment bien protégé et puissant.

Ensuite, je me rendis à Argenteuil : les locaux me firent bonne impression même si les parties stockage et *picking* me parurent très vieillottes. Mais je crus apercevoir un grand pan de terrain disponible à l'arrière de l'entrepôt, probablement la réserve foncière dont j'avais vu la trace dans les comptes d'immobilisation de la SCI liée à SetLyne. À l'occasion de cette première visite, je fis la connaissance d'un personnage pittoresque que je verrais régulièrement dans les mois à venir : Luc Porti, responsable des stocks et expéditions – une voix stridente, curieusement assortie d'ailleurs à une carrure d'athlète impressionnante, le tout complété par un accent à couper au couteau dont j'étais bien incapable de détecter l'origine, et d'un regard sincère et bienveillant.

Voici donc le petit monde que j'allais devoir prendre en charge rapidement.

Je commençai mes entretiens individuels quelques heures par jour. Certains furent plus révélateurs que d'autres quant à la personnalité de mes collaborateurs les plus proches. Avec le recul, certains furent même prémonitoires.

Parmi eux, la réunion avec Gérard Manol, le responsable de l'ADV, reste gravée dans ma mémoire. Je le sentis tendu dès le départ, arborant un sourire crispé identique à celui qu'il exhibait lors de la présentation générale. Je devinai que ses jambes bougeaient sous la table. Il faisait virevolter avec adresse son stylo bille entre ses doigts.

— Monsieur Binley…

— Oh, appelez-moi David s'il vous plaît, nous n'allons pas nous servir du Monsieur à vie.

— C'est que nous n'avons pas été habitués… Enfin, je voulais dire que le service que je dirige peut être pris pour un simple service administratif, mais, en fait, il est un élément fondamental de l'entreprise.

— Expliquez-moi cela.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

— Permettez-moi d'insister, répondit-il comme s'il jugeait insuffisante l'attention que je lui portais – ce qui, je l'avoue, eut le don de m'exaspérer. En effet, dès le départ, nous avons conçu, monsieur Plessis et moi-même, une procédure de contrôle très stricte de chaque commande avant de l'envoyer au service expéditions. Souhaitez-vous que je vous l'explique ?

Avais-je le choix ? Devant tant de fierté refoulée voire d'anxiété masquée, je ne pouvais qu'acquiescer.

— Voilà, chaque jour, on clôture le carnet de commandes à 11 heures et mon service dispose alors d'une heure pour contrôler une à une chaque commande afin qu'on puisse transmettre à 12 heures précises les commandes bonnes à livrer au service expéditions.

— Et que faites-vous exactement durant cette lucarne d'une heure ?

— Eh bien, les six personnes du service arrêtent leurs travaux quotidiens pendant une heure pour se consacrer à ce travail.

Habitué que j'étais à de la vente de masse – les volumes de SetLyne à l'époque étaient beaucoup plus faibles que ceux que nous devions gérer dans mon activité en Angleterre –, je restai un peu pantois : qu'une entreprise *online* en 2011 se paye le luxe de contrôler manuellement la totalité des commandes méritait qu'on entre un peu plus dans le détail.

— Mais combien de commandes avez-vous par jour ?

— Oh, on y arrive très bien, nous livrons en moyenne autour de trois cents commandes par jour. Cela fait une cinquantaine de commandes à vérifier par personne en une heure. La plupart d'entre elles ne posent aucun problème, il suffit de les balayer rapidement.

— J'entends bien, mais que contrôlez-vous ?

— C'est très limité, mais c'est indispensable. Il y a quatre contrôles : premièrement, dit-il en s'animant, nous vérifions que la commande a été validée par un conseiller technique. Il faut savoir que 45 % de nos ventes se font sans intervention

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

d'opérateur, il est donc fondamental de vérifier que les choix de nos clients ne comportent pas d'erreur. C'est le travail que doivent faire les conseillers techniques. Donc, un, la conformité technique. Deuxièmement, rajouta-t-il en arrêtant de faire tournoyer son stylo pour pointer son pouce et son index droits et compter deux, on vérifie que tous les composants sont disponibles en stock.

— Comment cela TOUS les composants ? l'interrompis-je.

Il sourit d'un air presque suffisant pour me répondre, de cet air fait pour me convaincre que son métier était essentiel dans la chaîne de qualité.

— Laissez-moi vous expliquer, c'est important, c'est la base de la philosophie de SetLyne. Pour vendre un téléviseur, par exemple, nous devons avoir au préalable une parfaite connaissance de l'installation de notre client dans laquelle notre composant va s'insérer : lecteur DVD ou Blu-ray, home cinéma, console de jeux, etc. Vous pensez bien qu'il est hors de question que l'installateur ne puisse pas terminer son travail parce qu'il manque un câble – tiens, par exemple, un câble HDMI, c'est un de nos problèmes du moment – ou parce que celui que possède déjà le client est d'une capacité insuffisante pour le nouveau téléviseur qu'on lui livre. Autre exemple : il faut être sûr que l'installateur qui doit mettre en place un socle mural connaisse déjà la nature du mur : béton, placo, mur creux… afin qu'il vienne avec les bonnes chevilles. Donc, l'exhaustivité de la nomenclature des accessoires et des consommables liés à une installation est absolument obligatoire et c'est là que nous devons nous assurer que tous les accessoires sont disponibles en stock. Sinon, à quoi cela servirait-il de transmettre au service expéditions une commande qu'il ne peut pas livrer, hein, je vous le demande un peu ?

Il termina sa phrase avec un air de défi passionné, le menton volontairement penché vers l'avant et l'index gauche martelant l'index droit.

— OK, ensuite ? lui demandai-je.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

— Ensuite, nous nous assurons que le technicien à qui nous sous-traitons l'installation a confirmé le rendez-vous, rajouta-t-il en exhibant son majeur droit pour faire trois. Et enfin le prix, termina-t-il en se laissant retomber de façon presque théâtrale contre le dossier de sa chaise.

— C'est très clair. Je comprends et je vous remercie de ces précisions. Je crois prendre la mesure de l'importance de ces points de contrôle. Mais, une dernière question : je comprends qu'il faille vous arrêter à 12 heures pour passer la main au service expéditions et que celui-ci ait le temps de livrer, mais pourquoi commencer à 11 heures et ne pas travailler de façon continue toute la matinée ?

Je sentis une grande reconnaissance dans son regard : son *big boss* s'intéressait à son travail. Il me regarda longuement puis me dit :

— Mais c'est très simple : 50 % des règlements des commandes se font par chèque. Il faut donc nous laisser le temps d'ouvrir le courrier et de rapprocher les chèques reçus et les commandes entre 9 heures et 11 heures.

Je continuai mes entretiens au fil des jours et j'enrichis ainsi ma connaissance de l'entreprise.

Élisabeth Dupont fut également une rencontre intéressante. Elle me rejoignit dans la salle de réunion accompagnée d'une autre employée que je ne connaissais pas. J'en compris vite les raisons.

— Monsieur Binley…

— David.

— Ah oui, David, excusez-moi, ça ne m'est pas naturel. J'ai cru bon de me faire accompagner de madame Martine Sorta, mon adjointe, qui est responsable du *call center*. En effet, je ne sais pas si vous êtes au courant, mais je suis enceinte et je serai en congé maternité à partir de mi-avril. J'ai convenu avec monsieur Plessis que Martine assurerait mon intérim. J'espère que cela vous convient ?

— C'est sûrement une bonne décision si vous l'avez prise et que tout le monde est d'accord. Je ne vois pas de raison pour

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

même y réfléchir. En tout cas, je vous félicite et me réjouis pour vous. Je ne doute pas que Martine saura vous suppléer. Rentrons donc dans le détail, en commençant peut-être par le *call center*. En visitant, j'ai en effet été surpris de l'organisation de la salle avec deux personnes en retrait. Expliquez-moi ?

Dès cet instant, Martine prit la main, au grand soulagement apparent d'Élisabeth.

— Les deux personnes en retrait sont les conseillers techniques. Il y en a un par saison.

— Saison ?

— Oui, excusez-moi, cela mérite une explication. C'est l'humour de monsieur Plessis : plutôt que d'appeler cela ligne de produits, il appelle cela « saison »… comme une série américaine !

— Ah, saison 1, 2, 3 ?

— Exactement.

— Original, je dois dire.

— Oui, donc, poursuivit-elle, il y a un conseiller technique pour chaque saison. Ils n'ont pas qu'un rôle vis-à-vis des opératrices. Ils doivent aussi valider les commandes directes. C'est pour cela qu'ils sont un peu isolés, pour pouvoir organiser leur travail au mieux. Dans le cadre du *call center* maintenant, les conseillers techniques interviennent dans le dialogue avec le client dès que l'opérateur atteint la limite de ses connaissances techniques ; limite qui, je dois le dire, n'est atteinte que dans 20 % des appels. L'originalité de notre approche, c'est que la communication s'organise alors à trois, comme une conférence téléphonique. Le fait que l'opérateur de base reste en ligne avec le client et le conseiller permet qu'il reprenne la main dès que l'incertitude technique est levée avec une parfaite connaissance des choix faits. À côté des conseillers techniques, nous avons quatre télévendeurs : un pour la télévision, deux pour la hi-fi et un polyvalent. En fait, la hi-fi est le produit le plus difficile à traiter : nous avons beaucoup de marques dont certaines sont très artisanales et travaillent en exclusivité avec nous – c'est notamment le cas pour les enceintes acoustiques. Et cela ne

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

va pas s'arranger avec la nouvelle connectique sans fil. Nos clients sont des initiés, ils sont très au fait de la technologie, ils se renseignent beaucoup avant de venir sur notre site. Le résultat, c'est qu'ils n'hésitent pas à demander un assemblage de marques très différentes. La hi-fi haut de gamme a toujours attiré une population de passionnés. Quand je suis arrivée dans la société il y a deux ans, nous en avons parlé Élisabeth et moi, et nous nous sommes mises d'accord pour recruter un télévendeur hi-fi de plus. Après des mois d'allers et retours entre nous, monsieur Plessis a préféré prendre un télévendeur polyvalent télévision et hi-fi. Je ne veux pas vous cacher ma déception. C'est tout à fait transparent avec Jacques. D'ailleurs, le résultat est là : je ne sais pas si c'est le vendeur que nous avons recruté ou si c'est le principe de la polyvalence du poste, mais c'est celui qui passe la main le plus fréquemment aux conseillers techniques. Il n'est qu'à 53 % d'autonomie.

— Ce qui veut dire ? l'interrompis-je.

— Qu'il transfère son appel aux conseillers techniques dans 47 % des cas, là où les autres sont à 15 et 19 %.

Pendant cette discussion très technique, je ne pouvais ignorer le côté passif et absent d'Élisabeth, qui écoutait tout cela les yeux baissés. Fatigue due à la grossesse ou refus de s'impliquer dans les relations tendues entre Martine et Jacques ?

— Mais, qu'est-ce qui vous fait douter de la polyvalence ?

— Écoutez, quand on veut offrir un service premium, il vaut mieux mettre une réelle expertise face au client. Cela a une conséquence directe sur le taux de transformation et surtout sur le temps moyen de la vente. Chez nous, ça se dégrade depuis un an : on est aujourd'hui autour de 22 minutes et 35 secondes en moyenne en hi-fi sur les ventes faites. C'est trop long ; on devrait être en dessous de 20 minutes. Oui je pense que cela, c'est le résultat de la polyvalence.

À cet instant, Élisabeth crut bon d'intervenir :

— Oui, mais tu sais très bien que le volume de vente en hi-fi ne justifiait pas qu'on recrute un troisième vendeur 100 % hi-fi.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Martine fit une moue dubitative, séquelle probable de longues et fastidieuses conversations passées. Je repris la main :

— OK, je crois que je comprends la situation. Une question cependant, j'ai cru comprendre que les commandes devaient être systématiquement revues par un conseiller technique ?

— Oui, tout à fait, reprit Martine. En fin de cycle et avant de valider définitivement la commande, elle est passée au conseiller technique correspondant au produit en automatique si c'est une commande *online* ou par l'opérateur si c'est une commande avec dialogue. Il vérifie l'adéquation des lignes de la commande. S'il a un doute, il peut soit appeler le client, soit intervenir dans la conversation entre le client et l'opérateur. À la fin, il donne son *go* et la commande entre dans le carnet.

— Qui s'occupe de mandater l'installateur ?

— C'est soit en automatique, soit par l'opérateur, poursuivit Martine. Il a un planning dynamique devant les yeux par artisan. S'il y a conflit d'intérêts dans les dates, c'est l'opérateur qui tranche.

— Très bien, merci pour ces explications – puis en me tournant vers Élisabeth : parlez-moi maintenant du marketing client.

— Nous avons une petite cellule de deux personnes pour suivre et fidéliser nos clients. Jusqu'à présent, cela a été très artisanal, mais nous travaillons sur un gros projet de mise en place d'un outil CRM[1] avec Guy Pilan et son équipe. Nous avons commencé il y a six mois, cela va incontestablement nous changer la vie.

— Dites-m'en un peu plus.

— Oh, rien de sorcier : nous avons en moyenne 40 ventes en TV par jour et un peu plus de 70 en hi-fi et vidéo. La différence s'explique : en TV on ne fait que rarement des ventes d'accessoires uniquement. On vend toujours autour d'un écran.

1. *Customer relationship management* : outil expert qui permet d'utiliser toutes les informations relatives à l'historique des relations avec le client.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

En hi-fi, par contre, on peut avoir des ventes d'une solution complète – assez rares – ou des ventes de composants. Le résultat se mesure dans les chiffres : on a un panier moyen autour de 6 000 euros pour la TV, là où il est de 1 200 euros en hi-fi. En moyenne, un client de TV détient 1,08 produit SetLyne là où un client hi-fi en détient 3,2. Un même client en hi-fi peut nous passer 4 à 5 commandes dans l'année alors qu'en TV, il est rare de revoir un client dans les deux ans qui suivent la vente initiale. Avant le projet que nous sommes en train de déployer, on n'était pas capables d'identifier rapidement un appel d'un client déjà existant. Il fallait lui demander son nom et son code postal pour lancer une recherche dans le fichier qui pouvait être longue. Pendant ce temps-là, le client n'avait pas la sensation d'être accueilli. Maintenant, l'identification du client intervient dès qu'il se connecte. On lui fait savoir *online* et puis bien sûr après, s'il passe par l'opérateur, celui-ci a sa fiche sous les yeux. Le sentiment de confort et d'accueil n'est plus du tout le même. On n'est pas encore exhaustifs, mais on arrive à une identification automatique dans 60 % des cas.

— Très bien, merci mesdames pour toutes ces explications très claires.

En sortant de l'entretien, je butai en haut des marches sur Jacques Plessis dont j'eus presque l'impression qu'il guettait ma sortie :

— David, je peux vous voir un instant ?

— Certainement, dans votre bureau ?

Je le suivis et notai chez lui une certaine nervosité. Il me fit entrer dans son bureau dont il ferma soigneusement la porte et s'assit derrière sa table. Il commença à ranger ce qu'il y avait dessus sans me regarder, comme pour se donner une contenance.

— Alors Jacques, ça va ?

— Oui, je vous remercie ; et vous, les entretiens, ça se passe comment ?

— Mais très bien, pourquoi, vous en doutiez ?

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Non, mais autant vous le dire tout de suite, je ne vous cache pas que ça me fait du mal de vous voir ainsi vous enfermer avec mes collaborateurs directs, dit-il sans me regarder, en essayant à grand bruit de ranger ensemble des feuilles éparses.

Cueilli ainsi à froid, j'eus un peu de mal à réagir spontanément. Je laissai s'écouler une longue minute puis respirai profondément :

— Qu'est-ce que vous essayez de me dire ? Excusez-moi, mais je ne comprends pas : vos collaborateurs sont ceux de l'entreprise, non ? Il me semble naturel de faire leur connaissance. Que craignez-vous donc ?

Il devint cramoisi. C'était impressionnant.

— Rien, je ne voudrais pas perdre mon autorité sur cette équipe. Il suffirait que l'un d'entre eux constate un écart entre ce que vous pensez et ce que je pense pour qu'il nous joue l'un contre l'autre. Nous avons eu des discussions tendues avec Élisabeth et Martine récemment. Ça a laissé des traces. Alors quand je vois que vous rencontrez Martine sans me prévenir, je m'inquiète, c'est tout.

Je jouai l'apaisement.

— Oui je comprends maintenant. Je n'ai pas sollicité Martine directement, c'est Élisabeth qui l'a amenée à la réunion de sa propre initiative. Mais peu importe, sachez une chose : je ne crois pas qu'il y ait danger de conflit entre nous. Ces réunions sont de simples prises de contact initiales. Ce n'est pas parce que je veux savoir qui je salue le matin dans les couloirs que je compte pour autant m'immiscer dans le cadre quotidien des opérations. C'est vous qui êtes en charge de cette équipe, c'est vous qui la ferez marcher. Il n'y aura jamais aucune intrigue là-dedans. Donc je ne vois rien de préoccupant et j'espère que de votre côté, vous êtes rassuré.

— Oui, on verra bien, excusez-moi ; je me suis bêtement emporté. Je voulais aussi vous voir pour vous présenter les statistiques de vente du deuxième trimestre.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

— Eh bien, descendez dans mon repaire dans dix minutes, OK ?

Je pris un café au distributeur et m'enfermai quelques instants dans mon bureau. Un, je comprenais que Jacques se sente malmené psychologiquement du fait de la vente de l'entreprise et qu'il ne soit plus le *boss*. Deux, je trouvais que j'avais eu la bonne réaction à chaud, mais je savais que nous n'en resterions pas là : cela allait ressortir plus tard à un moment ou à un autre et il faudrait que je sois prêt à parer efficacement ces accès d'émotion. Trois, Martine avait l'air en difficulté. Était-ce de sa faute ? Les autres étaient-ils trop hésitants dans leurs prises de décision ? À surveiller.

Quelques instants plus tard, Jacques pénétra dans mon bureau, le visage à nouveau détendu, comme si de rien n'était. L'orage était apparemment passé.

Nous travaillâmes longuement sur les statistiques de vente, passant en revue les performances de chaque produit et de chaque marque. J'appréciais la clarté de ses explications dans la présentation de ses chiffres. Cependant, bien qu'il se détende au fur et à mesure de notre conversation, je n'oubliais pas son « coup de calcaire ». Je savais les Français très sensibles au respect des relations hiérarchiques, loin du côté apparemment informel et détendu des relations de travail en environnement anglo-saxon. Oui, décidément, il allait falloir que j'y réfléchisse à tête reposée.

Changement complet d'ambiance à Argenteuil. L'accueil de Philippe fut chaleureux, détendu. Il m'emmena dans son bureau prendre un café puis me dit :

— J'aimerais que vous rencontriez mon adjoint, Luc Porti, seul à seul. C'est un garçon qui a beaucoup d'idées, notamment en vue de la prise en charge des smartphones et des tablettes. On va certainement changer de type de stockage et de volumes d'expéditions. Il faut nous préparer à cela. Vous l'avez peut-être observé, nous avons dix mille mètres carrés de réserve foncière. C'est peut-être le moment, comme il le suggère, de nous

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

agrandir et surtout de moderniser les techniques de *picking*. Je pense qu'il sera plus à l'aise pour en parler seul avec vous.

C'est donc très détendu que je m'installai avec Luc Porti dans la petite salle de réunion attenante au bureau de Philippe.

De sa voix si particulière et avec son accent prononcé, Luc se lança avec passion dans une grande explication.

— Voilà, monsieur Binley, vous avez visité l'entrepôt et les services logistiques l'autre jour ; vous avez sûrement votre idée. Tout d'abord, permettez-moi de vous dire que tout ce que je vais vous expliquer, les mots mêmes que je vais utiliser, les recommandations que je vais vous faire, je pourrais les exprimer sans en changer un iota devant Philippe Laroche.

— Je n'en doute pas, je sais, on m'a dit et je l'ai senti, que vous êtes un professionnel accompli, lançai-je pour me donner une contenance devant ses déclarations, inaudibles pour un Anglo-Saxon.

— Bon, monsieur Binley, en un mot, c'est la fiarde !

— Mon Dieu, mais qu'est-ce que c'est ?

Porti éclata de rire.

— C'est du dialecte stéphanois ! Excusez-moi, je suis originaire de Saint-Étienne, ça veut dire toupie.

— Toupie ?

— Oui, je veux dire que dans cette maison, dès qu'il s'agit de prendre une décision, on fait la toupie, on se donne le tournis et on a un mal fou à agir. Et en matière d'entrepôt et de techniques d'expéditions, on fait la toupie. On travaille comme dans les années soixante ! C'est simple, quand j'arrive le matin, j'ai l'impression de rentrer dans la quincaillerie de mon grand-père stéphanois ; il ne me manque plus que la blouse grise et le crayon sur l'oreille !

Sur ce, il éclata d'un rire franc et poursuivit, ravi de l'effet de sa petite introduction pleine d'humour.

— Non, plus sérieusement ; Philippe et Jacques, lui surtout, ont toujours tergiversé pour investir : un coup on fait les devis pour un nouvel entrepôt, un autre on étudie dans le détail un système de *picking* automatique et puis, patatras, de mauvaises

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

statistiques de vente tombent et on remise les projets. C'est ça, la fiarde !

— Pourtant, j'ai regardé vos chiffres de délais de livraison et de taux de service, vous êtes dans les objectifs.

— Ça, c'est parce qu'on a une équipe au poil ; mais en fait on est sur la corde raide. Vous savez, c'est comme pour les autoroutes, ça roule et puis tout d'un coup, il suffit que deux maladroits se tamponnent ou que Madame crève une roue et ça bouchonne. Disons, monsieur Binley, que, vu de ma fenêtre, on est limite, très limite.

— Je comprends, et donc vous avez des suggestions à faire ?

— Attendez encore un peu, je voudrais être sûr qu'on se comprenne bien : si vous êtes d'accord qu'une autoroute fluide peut soudainement se bloquer parce que Madame a crevé, alors imaginez si tout d'un coup, je vous envoie trois, quatre, cinq mille voitures en plus. On bloque tout ! C'est exactement ce que vous allez faire avec les smartphones et les tablettes, vous allez amener brutalement – hein, parce que si vous avez acheté la boutique, ce n'est pas pour traîner et vous avez raison – des volumes supplémentaires. Eh bien, ça peut bloquer ici du jour au lendemain. Voilà ce qui m'empêche de bien dormir la nuit !

— OK, c'est dit, et maintenant ?

— Écoutez, voilà comment je vois les choses : je suis bien conscient qu'il y aura plus de volumes, mais que, par contre, chaque commande devrait être plus simple à traiter. Il n'y a pas tant de choses à faire autour d'une tablette une fois que vous lui avez mis une belle housse, non ? Donc ça veut dire beaucoup plus de colis standard tous prêts à être expédiés et une nomenclature de références produits plus petite. Vous me suivez ?

— *Loud and clear*[1] !

1. « Fort et clair », expression de la Royal Navy pour indiquer que le message est parfaitement reçu.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Eh bien c'est le profil idéal d'activité pour entrer dans une logique de *picking* automatique.

— Je suis d'accord, vous êtes dans les critères.

— Parfait, donc nous sommes d'accord pour dire qu'il faut agrandir l'entrepôt. Même sans la nouvelle ligne de produits, il faudrait le faire. Ils ont eu le nez creux d'acquérir une belle réserve foncière. Mon idée était de commencer avec mille mètres carrés en prenant la moitié en traditionnel pour TV et hi-fi et l'autre moitié en *half automatic picking*[1] pour les smartphones et les tablettes.

— Qu'appelez-vous exactement *half automatic* ?

— En fait, il est rare qu'un même client achète plusieurs produits en même temps, donc le colisage final sera assez simple. Pas besoin de l'automatiser. On ira juste chercher les produits automatiquement. Au début, un seul *shuttle*[2] suffira.

— Je suppose que vous avez discuté de tout cela avec Philippe et que cela correspond donc au contenu de la note d'investissement qu'il a envoyée à Bill et moi il y a deux semaines ? Pour être très honnête, je n'ai pas encore eu le temps de la lire.

— Oui, tout à fait. J'attire aussi votre attention sur le fait que je demande aussi le recrutement d'un superviseur pour le nouvel entrepôt.

— Oui, je suis au courant.

— Par ailleurs, si j'ai bien compris, les smartphones et les tablettes seront achetés par la maison-mère ?

— Oui, tout à fait, pour profiter des contrats que nous avons avec Apple et Samsung, notamment.

— Mais la livraison au client final se fera d'ici ?

— Oui, c'est comme cela que c'est prévu.

— Bon, parce qu'il faudra bien m'expliquer comment se fera la préparation des commandes. J'ai cru comprendre que les

1. Décrit plus loin sous la désignation « HAP ».
2. Littéralement : « navette ». En stockage automatique : robot qui va chercher les produits automatiquement dans les rayons.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

appareils pourraient être préchargés d'applis particulières. Qui va le faire et où ?

— C'est en cours d'étude avec Londres. Ne vous en faites pas ; je compte créer un comité de lancement pour cette nouvelle gamme et je n'oublierai pas d'y associer la logistique.

Je rentrai d'Argenteuil en voiture. Les embouteillages aidant, je me mis à faire un premier bilan :

1. C'est une bonne équipe, les gens sont dévoués à l'entreprise.
2. Ils n'ont pas l'air traumatisés par le changement d'actionnaires, ni même inquiets.
3. Jacques et Philippe jouent le jeu.
4. Jacques semble plus difficile à gérer que Philippe. Son équipe a l'air de marcher à la baguette et de le laisser décider de tout. Sauf Martine, qui vient jouer le trublion dans ce casting.
5. « Smartphones et tablettes » constituent une nouvelle gamme attendue par l'équipe comme un changement salutaire dans ce ronron que l'entreprise semble avoir adopté depuis quelque temps.
6. Le business sur TV et hi-fi est suffisamment stable et solide pour que je me consacre entièrement au lancement des nouveaux produits.
7. Il ne va pas falloir que je me limite au marketing dans ce lancement. Il faut que je suive de près l'évolution de l'entrepôt.

De retour au bureau, je préparai un mémo en ce sens pour Bill.

J'étais fin prêt pour commencer.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

CHAPITRE 2

La complication (février-septembre 2013)

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Tout avait pourtant bien commencé. Si bien commencé que je ne vis pas arriver les difficultés.

Oui, le lancement des smartphones et des tablettes fut un succès commercial rapide. Nous avions bien travaillé sur les prix ; la nature des prestations que nous offrions parvenait à bien nous différencier de nos concurrents ; nous avions étoffé l'équipe de support au centre d'appels, recruté deux personnes à la *hotline* pour répondre aux questions de nos clients ; nous avions aussi renforcé l'ADV avec quatre personnes supplémentaires. Tous nos recrutements nous avaient permis de nous adjoindre des personnes qui se révélèrent de qualité. Bref, nous avions fait « comme dans les livres », ce que Bill, rayonnant, fit savoir lors d'une visite éclair quelques mois après le lancement.

En un an, la nouvelle gamme était parvenue à représenter près de 10 % du chiffre d'affaires total ; et comme les secteurs hi-fi et TV marchaient comme prévu, le chiffre d'affaires grimpa de plus de 20 % en 2012, dépassant allègrement les 120 millions d'euros. Je n'étais pas loin d'être euphorique. Toute l'équipe était d'ailleurs à peu près dans le même état d'esprit.

Évidemment, il y avait beaucoup de problèmes. Bon, la trésorerie était basse due à la forte croissance non financée – Bill n'avait pas encore augmenté le capital comme prévu, il le ferait en janvier 2013 – mais nos banquiers nous

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

soutenaient avec conviction, cette dernière probablement très aidée par la garantie de couverture que le Brown Group consentit à nous apporter. Ensuite, le chantier logistique prenait beaucoup de retard. Le nouvel entrepôt n'était sorti de terre que fin 2012, laissant néanmoins espérer une mise en route opérationnelle pour mi-2013. Mais cela n'était rien en regard des résultats des ventes qui continuaient à dépasser toutes nos prévisions.

J'étais heureux, excité comme le sont tous ceux qui se sont battus pour une idée et qui la voient se concrétiser ; et si Philippe et, surtout, Jacques faisaient des efforts apparents pour ne pas s'inquiéter de la soudaineté et de la vitesse de notre succès, les équipes, elles, semblaient se réveiller d'une torpeur alanguie qui avait saisi l'entreprise des années auparavant. On les sentait s'ébrouer sous l'avalanche des commandes et, au final, s'imprégner progressivement du dynamisme provoqué par ce lancement.

Dans ces moments bénis, on se regarde les uns les autres avec fierté ; on en vient à oublier les défauts des autres pour les trouver finalement brillants alors qu'eux-mêmes, dopés par les résultats, reprennent confiance en eux et bombent le torse.

Seul Luc Porti semblait en surchauffe. Le nouvel entrepôt n'étant pas prêt, il avait fallu louer en attendant un espace-relais situé à moins d'un kilomètre dans lequel, bien sûr, il n'était pas question de mettre en place une technologie moderne de *picking*. C'est donc à grand renfort d'intérimaires qu'il arrivait à faire face à l'afflux des commandes de la nouvelle gamme, qui ne tardèrent pas à représenter 30 % du volume total. C'est grâce à ses qualités de meneur d'hommes et à la motivation de son équipe qu'on évita l'asphyxie.

Je dois dire que le fait que ce succès se concrétise par une brusque surchauffe de tous les engrenages de l'entreprise n'était pas fait pour me déplaire : j'aime en effet ces périodes où l'on sent l'air vibrer, les équipes se rassembler dans une espèce d'excitation qui magnifie les personnalités. Oui, bien sûr, il y avait

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

des tas de choses qui ne se faisaient pas convenablement ; nous étions contraints de payer beaucoup d'heures supplémentaires ; les nombreux intérimaires nous coûtaient cher ; les locaux provisoires avaient été loués bien au-dessus du marché. Mais quand on sent la machine ronronner sous ses pieds, tout cela semble « de bons problèmes ». Comme le répétait inlassablement Philippe : « C'est mieux que d'attendre le client. »

C'est dans cette ambiance captivante que la réunion sur le *reporting* du deuxième trimestre 2013 se tint entre Alain Citta, mon directeur financier et moi.

Cette réunion fut une douche froide.

Le *reporting* était, sans surprise, exceptionnel au niveau des volumes des ventes mais, sans qu'Alain ait eu besoin de me le signaler, je restai collé sur la ligne de la marge brute pour constater que non seulement nous étions en dessous des objectifs en euros (de plus de 10 %), mais aussi en dessous de l'an dernier en pourcentage.

— Je ne vous ferai pas l'injure, lui dis-je, de vous demander si vous avez tout vérifié, comme la provision sur remise de fin d'année de nos fournisseurs, par exemple.

Il fit non de la tête puis, se penchant vers le document face à moi, il commença à pointer les lignes essentielles du rapport avec son crayon :

— En fait, je me suis permis d'introduire dans le COS[1] une nouvelle ligne pour détailler les coûts d'approche de la nouvelle gamme. Cela nous apporte une partie de l'explication.

— Ah bon ?

— Oui, regardez, dit-il en tournant la page, sur le détail du COS, regardez les frais d'approche UK.

— *Holly cow*[2] !

— Oui, ils sont 40 % au-dessus des prévisions !

— Mais d'où ça vient ? Des rejets de réception ?

1. *Cost of sales* : coût des ventes.
2. « Ah, la vache ! »

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Exactement, notamment pour les tablettes qui sont préconditionnées à Manchester. Il y a beaucoup d'erreurs de préparation, les accessoires ne correspondent pas à ceux commandés… Mais pour le moment, le Groupe refuse de nous dédommager. J'ai décidé de les garder en stock car on pourra éventuellement les reconditionner nous-mêmes quand les gars auront le temps, mais plutôt que de passer la contrepartie en achats, je les ai passés en frais d'approche en me disant que peut-être le Groupe accepterait de nous les reprendre ou d'en diminuer le prix.

— Je verrai avec Bill comment sortir de cette situation. Poursuivez.

Passée la marge brute, malheureusement, cela ne s'arrangeait pas : la masse salariale se dégradait de presque 30 %, l'entrepôt provisoire pour faire face au retard accumulé sur le chantier nous coûtait 130 000 euros sur le premier semestre, soit le double probablement à la fin de l'exercice… Au final, le profit avant impôts à la fin du premier semestre, tout en restant largement positif, se dégradait de plus de 40 %.

Je restai silencieux de longues minutes devant cette feuille, affectant une attitude de forte réflexion pour ne pas alarmer Alain. Mais, au fond de moi, j'étais sonné.

— Ces chiffres méritent réflexion. Transmettez ces documents à Philippe et Jacques et organisons une réunion pour débriefer tout cela. Par ailleurs, je dois organiser un Skype avec Bill cette fin de semaine. Je vous demanderai d'y participer afin de nous éclairer sur le détail de chaque poste. Montez cette réunion avant mon Skype avec Bill.

Un peu plus tard dans la journée, je convoquai Philippe et Luc à Levallois pour mieux comprendre ce problème de qualité avec Manchester qui ne me paraissait pas clair du tout. Je dus constater qu'effectivement le taux de retour sur les produits smartphones et tablettes préconditionnés à l'entrepôt du groupe à Manchester était mauvais… Pire, il se détériorait dans le temps.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Pardonnez-moi, dit Luc, mais pourquoi préconditionner les produits en Angleterre avant de nous les envoyer ? Ce serait tellement plus simple que les fabricants nous envoient les composants directement et qu'on les conditionne complètement par nous-mêmes. On aurait juste à supporter le financement d'un petit stock tampon. Au lieu de cela, vous vous rendez compte qu'on fait le travail en double : un, le préconditionnement à Manchester ; ça doit bien employer deux personnes, vu qu'ici, on est à stock constant et qu'on en livre 300 à 400 par jour ; deux, le contrôle ici : et comme on n'est pas bien en qualité, je dois maintenant contrôler de beaucoup plus près la réception des produits de Manchester. Au début, j'avais donné comme instruction aux réceptionnistes d'en vérifier un tous les vingt paquets. Mais, je vous l'avoue, maintenant qu'on n'a plus confiance, j'en suis à faire vérifier un paquet sur deux ! Ça m'occupe au bas mot une personne et demie.

Ce que j'appréciais chez Luc, c'était sa volonté qui tournait parfois à l'obsession de vouloir trouver des solutions à tout.

— C'est une idée à creuser, répliquai-je. Mais je pense que cette description presque caricaturale que vous en faites a peut-être une explication. Discutons-en avec nos contreparties à Londres.

À peine cette réunion se terminait-elle que Christine Nauriol, ma DRH, passait la tête dans mon bureau :

— Je peux vous voir un instant ?

— Oui, bien sûr, entrez Christine.

— Voilà, je voudrais attirer votre attention sur la place disponible à Levallois : nous y avons accueilli cinq employés de plus depuis le début de l'année et cinq autres vont arriver dès septembre, vous avez signé les contrats. J'ai beau retourner le problème dans tous les sens, je manque de place.

— Je vous avais demandé de regarder si, en décloisonnant le premier étage, on ne gagnerait pas de l'espace.

— J'ai fait venir un spécialiste, il est formel, on n'en gagnerait pas assez.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

— Alors, qu'avez-vous à me proposer ?

— Il y a deux solutions : trouver de l'espace à côté d'ici ou déménager un service à Argenteuil.

— Vous pensez à qui ?

— Là encore, il y a deux solutions : l'informatique ou l'administration des ventes. Avec l'informatique, on ne résout le problème qu'à court terme : on gagne cinq postes plus les salles des serveurs et le déménagement est complexe et coûteux ; le réaménagement des salles serveurs aussi d'ailleurs. L'ADV, c'est mieux : ça nous fait gagner dix places et ça nous permet d'accueillir les autres.

— Comment cela : les autres ?

— Jacques ne vous l'a pas dit ?

— Non, du moins pas encore !

— Il prévoit quatre embauches de plus à l'ADV sur 2014. Donc, là, en les déménageant à Argenteuil, je n'ai pas de problème de place.

Sans rien en montrer, j'étais surpris par deux choses : la première d'être averti de demandes d'embauche supplémentaires au détour d'une discussion sur l'aménagement des bureaux ; la deuxième, plus préoccupante, de découvrir que Jacques envisageait de faire passer les effectifs de l'ADV de dix à quatorze personnes, soit plus de huit personnes supplémentaires en un an pour un service qui en comptait six au départ ! Mais, je ne voulais pas sortir du sujet avec Christine.

— En vous entendant, je suis d'accord avec vous pour dire que le déménagement de l'ADV est sans doute la bonne décision. Mais quelque chose me dit que cela ne va pas être facile à « vendre » aux intéressés. Enfin, discutons de cela avec Jacques et Philippe lors de notre prochaine réunion mensuelle.

— Entendu.

— Et puis, Christine, ne perdez pas trop de temps sur 2014. Je n'ai pas encore commencé les discussions pour le budget de l'an prochain. Vu les résultats du premier semestre qu'Alain

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

m'a communiqués, je doute que j'accepte la moindre embauche supplémentaire en 2014. Mais gardez cela pour vous, OK ?

— Bien sûr, répondit-elle.

J'avais un sentiment bizarre à l'issue de ces discussions qui s'étaient subitement enchaînées dans un tempo de mauvais augure : comme si, tout à coup, les problèmes surgissaient de tous côtés, amplifiant en quelque sorte la déliquescence annoncée d'une situation au départ prometteuse. Je n'en étais pas encore à me faire un sang d'encre mais je me sentais soudain entouré de problèmes qui surgissaient tels des champignons un matin de septembre encore ensoleillé mais déjà humide. Je sentais que notre entreprise allait connaître des turbulences dont j'escomptais qu'elles seraient toutes surmontables mais qui allaient constituer un test pour l'équipe que nous formions désormais. J'étais, je dois le reconnaître, à la fois anxieux et curieux. Comment allait-elle réagir ?

Je n'allais pas tarder à être en mesure de répondre à cette question. En effet, en début de soirée, je rencontrai Philippe et Jacques avec Alain pour discuter du *reporting* du deuxième trimestre.

— C'est évident, c'est la troisième gamme qui plombe notre marge.

Le jugement était tombé sans appel de la bouche de Jacques dès le début de la réunion.

— Que voulez-vous démontrer par là ? lui répondis-je.

— Eh bien, que les produits de la nouvelle gamme sont à prix plus faibles donc à marge plus faible en valeur absolue, rien de plus.

Je me refusai à rentrer dans le jeu de la désignation d'un coupable. Toute mon approche des affaires se heurtait à un tel comportement. Il s'agissait de trouver des solutions, pas des responsables.

Je décidai de monter au créneau sans ménagement. Immédiatement.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

— Je crois que vous ne saisissez pas ce que nous sommes en train d'essayer de faire ici : nous essayons de comprendre et non pas de désigner un bouc-émissaire à la vindicte publique. Surtout quand le bouc-émissaire dépasse de 30 % son objectif.

— Il n'empêche que nous n'avons jamais connu dans le passé une telle chute de la marge, même les années où nous ne faisions pas les volumes attendus.

Philippe intervint :

— Moi, ce qui me préoccupe, c'est plutôt la dégradation de la marge nette : – 40 % ! C'est énorme ! Et, sans vouloir prendre parti, il est exact que si on regarde dans le détail les charges fixes, on se rend compte que les postes qui explosent sont les salaires : 30 % ; les loyers, notamment avec l'entrepôt provisoire : 44 % ; les dépenses de marketing et de publicité : 21 % et les frais financiers : 20 %. Pardonnez-moi, mais vous ne me direz pas le contraire : tous ces dépassements sont dus à la troisième gamme.

Je repris la parole :

— Écoutez, les amis, moi je ne lis pas ce document comme vous : le chiffre d'affaires objectif est tenu, 151 millions d'atterrissage en fin d'année pour 152 de prévus. Mais regardez en détail le mix de ce chiffre d'affaires : la troisième gamme est 20 % au-dessus de l'objectif là où la TV est à – 3 % et la hi-fi à – 10 % et je rappelle que les objectifs que nous avions fixés aux gammes 1 et 2 étaient très conservateurs. Donc nous perdons deux millions de marge brute par rapport aux prévisions, mais je pense que ce résultat plus que mitigé a des origines multiples.

Philippe intervint ; on pouvait deviner un début de crispation sur son visage :

— Mais je ne vous parle pas de marge brute, je vous parle de marge nette et de frais fixes.

— Oui, je sais, mais procédons dans l'ordre si vous le voulez bien : commençons par la marge brute.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Tableau 1. Compte d'exploitation de SetLyne.
Prévision d'atterrissage à fin décembre 2013 (fait le 4 juillet 2013).

BUDGET 2013 €	ITEM	RÉEL 2012 €	Attendu 2013 €	ÉCART €	%
	Tous montants en K€				
	Chiffre d'affaires				
74 000	série 1	71 500	72 000	2 000	-2,7 %
56 500	série 2	53 500	51 000	5 500	-9,7 %
21 000	série 3	1 800	27 390	6 390	30,4 %
420	installations facturées	225	510	90	21,4 %
151 920	**Total**	**127 025**	**150 900**	1 020	-0,7 %
	évo y/y+1		18,8 %		
134 800	**Coûts des ventes**	**112 702**	**135 688**	888	-0,7 %
			20,4 %		
17 120	**Marge brute**	**14 323**	**15 212**	1 908	-11,1 %
2 815	salaires chargés	2 525	3 400	585	-20,8 %
50	formation	5	22	28	56,0 %
1 539	logistique, transport	1 420	1 500	39	2,5 %
750	coûts d'installation	0	600	150	20,0 %
823	IT, Telco	850	972	149	-18,1 %
600	loyers et charges immobilières	510	865	265	-44,2 %
495	marketing et communication	250	600	105	-21,2 %
1 150	frais généraux	950	1 070	80	7,0 %
1 712	redevance holding (10 % marge brute)	1 432	1 521	191	11,1 %
231	intérêts financiers	118	280	49	-21,2 %
154	amortissements	132	154	0	0,0 %
300	honoraires (avocat, audit, consulting)	300	324	24	-8,0 %
10 619	**total frais fixes**	8 492	11 308	689	-6,5 %
	évo y/y+1		33,2 %		
6 501	**Résultat avant impôts**	**5 831**	**3 904**	2 597	-40,0 %

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Jacques reprit sèchement la parole :

— Eh bien, je vous dis, moi, que la baisse de marge brute vient de la troisième gamme et plus spécialement des problèmes de qualité que nous avons avec Manchester.

J'avais beau vouloir éviter de tomber dans la dialectique troisième gamme contre gammes traditionnelles, voire querelle des anciens actionnaires et des nouveaux, la situation devenait de plus en plus difficile à gérer. Je me tournai vers Alain :

— Vous n'avez pas encore le détail de la marge brute par gamme que je vous avais demandé ?

— Non, je suis désolé, l'informatique a un mal fou à ventiler les frais d'approche entre les trois gammes ; ça fausse tout. Les chiffres que je vous donnerais seraient non significatifs.

Réfléchir, ne pas s'énerver, éviter le rejet de la nouveauté par les troupes, ne pas les braquer. Je cherchais à éviter à tout prix la confrontation convulsive, improvisée et finalement non constructive.

— Écoutez, je crois sincèrement que nous partons sur une mauvaise piste dans cette discussion. Si vous voulez me faire dire que la troisième gamme génère une mauvaise rentabilité et si moi, de mon côté, je veux vous faire admettre que les ventes hi-fi en baisse de 10 % sont les responsables de nos problèmes, si c'est là notre dialogue, nous n'irons nulle part. Le Brown Group a fait l'acquisition de SetLyne en vue de développer nos produits portables en France puis dans le reste de l'Europe continentale. Je dis deux choses à ce sujet. Une : le Groupe ne s'attend pas à une rentabilité de la troisième gamme similaire à celle des deux premières dès les premières années. Donc, ne soyons pas plus royalistes que le roi. Deux : le problème n'est pas de chercher les coupables de cette performance moyenne, mais d'envisager des solutions à résultats rapides. Alors, si vous voulez bien, travaillons en ce sens.

— Vous avez raison, dit Philippe. Alors moi, j'observe deux choses : l'une, le coût des ventes de la troisième gamme est

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

incontestablement plombé par nos problèmes de qualité avec l'Angleterre. Je pense que, rien que là-dessus, nous perdons au bas mot un million de marge brute en base annuelle. Il faut absolument nous pencher sur ce problème avec nos collègues anglais. L'autre chose, ce sont les frais fixes : le retard accumulé par le chantier du nouvel entrepôt nous coûte environ 500 K€ en base annuelle. Vous voyez que je sais balayer devant ma porte, rajouta-t-il comme pour se démarquer de l'attitude butée de Jacques. Pour le reste, je ne sais pas. Mais si on travaillait uniquement sur ces deux problèmes, on aurait en poche 1,5 million d'euros de profit avant impôts de plus. Ça nous ferait regagner presque la moitié de l'écart que nous avons aujourd'hui par rapport aux prévisions.

Je rentrai dans le dialogue avec Philippe, content de la tournure que la discussion venait de prendre :

— Je suis d'accord mais je pense qu'il faut aller plus loin sur les frais fixes. Ils sont en train de progresser de plus de 30 % là où le chiffre d'affaires n'augmente que de 20 %. On ne peut pas continuer comme cela.

— Il y a un effet de seuil, reprit Jacques qui voulait apparemment entrer lui aussi dans la discussion. Il faut mettre en place l'infrastructure de la troisième gamme, la roder. Moi, je dis qu'il faut continuer à serrer les dents ; ça va payer plus tard, à moyen terme.

Je repris, conscient qu'il cherchait à placer ses pions pour demander les recrutements complémentaires pour 2014 que Christine avait évoqués avec moi auparavant :

— Malheureusement je ne peux pas laisser filer les frais fixes ; c'est trop dangereux. Mais laissons de côté pour le moment le moyen terme et réservons ce sujet pour nos réunions de préparation du budget 2014 ; elles commencent la semaine prochaine. Parlons plutôt aujourd'hui du court terme ; de ce que nous pouvons commencer demain en espérant des résultats pour le mois prochain. Je voudrais pour cela travailler avec vous sur trois sujets.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Je poursuivis, me tournant vers Alain :

— J'aimerais que ce que nous allons dire fasse partie d'un compte rendu que nous enverrons à Bill avec le *reporting*. Le premier sujet : la baisse des ventes des première et deuxième gammes ; le deuxième : l'avancement du nouvel entrepôt ; le troisième : les problèmes de qualité sur les expéditions de Manchester. Alors, si vous le voulez bien, commençons par les ventes TV et hi-fi.

— Ok, répondit Jacques. Je n'ai pas grand-chose à dire à propos de la TV : nous sommes en léger retard – moins de trois points par rapport au budget –, ça représente environ 250 écrans. Ça n'est rien et cela n'a rien de préoccupant. Je pense que nous finirons dans les clous. Pour la hi-fi, je vous répète ce que je vous ai déjà dit : nous avons toujours un deuxième semestre meilleur que le premier à cause des salons de la rentrée. Donc je ne me fais pas de souci.

Alain lui coupa la parole, l'air gêné :

— Excusez-moi, mais je vous rappelle que depuis le budget 2013, nous tenons compte de cette saisonnalité. Le premier semestre 2013 n'est pas compté pour la moitié de l'objectif mais uniquement pour 42 % du total.

Comme à son habitude en pareilles circonstances, Jacques devint rouge et commença à mettre de l'ordre dans ses papiers sans me regarder puis il reprit la parole :

— Écoutez, je maintiens que je ne suis pas inquiet. Nos problèmes viennent essentiellement des enceintes acoustiques. Or il semble que le marché soit dans l'attente de la sortie des enceintes asservies à connexion Bluetooth. Je suis confiant.

— Très bien, cela me suffit, dis-je complaisamment pour mettre fin à cette situation gênante pour lui. Donc, en résumé, on confirme le budget des ventes pour fin 2013 à 152 millions d'euros, c'est bien ça ?

Il répondit en bougonnant.

— Écoutez, je ne vais pas jouer les devins à 100 ou même à 500 K€ près. Mais ce que je peux dire, c'est que nous serons dans le budget.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Je n'insistai pas. Quelque part, je ressentais presque une forme de compassion pour lui. Je comprenais la difficulté de sa position personnelle dans cette discussion : rendre compte à un chef, lui qui avait toujours été l'un des patrons, se faire rembarrer par le directeur financier qui était, quelques mois auparavant, son collaborateur, tout cela devait être difficile à vivre ; d'autant que j'avais compris en travaillant avec lui la prédominance de son côté intuitif et son aversion pour les chiffres. Il fallait relâcher la pression. Je passai au deuxième sujet :

— Alors, Philippe, le nouvel entrepôt ?

— Écoutez, là, je pense vraiment que nous devrions être en mesure de démarrer en septembre : les installateurs du HAP[1] ont pris possession de l'entrepôt ; les interfaces avec la gestion des stocks ont été livrées à l'informatique, les équipes de Guy sont en plein test. Il me reste quelques tracas sur les références en attente de réception, mais nous travaillons à les résoudre.

— C'est quoi ça ? demanda Jacques, soulagé de n'être plus le centre de la conversation.

— Eh bien notre application de gestion des stocks n'est pas capable de gérer pour une même référence deux emplacements physiques de nature distincte : un pour les produits réceptionnés et un autre, sous la même référence, pour les produits rejetés à la réception mais qu'on garde quand même avec l'objectif de les recycler.

J'intervins afin que l'on ne dévie pas du sujet.

— C'est bloquant pour le démarrage du HAP ?

— Non, au pire, on créera des références dérivées pour gérer deux stocks différents. Le problème c'est que ni Guy ni Martine, et encore moins Luc, n'ont le personnel disponible pour rentrer 500 nouvelles références environ dans la gestion des stocks. Il faudra avoir recours à des intérimaires. On va trouver des solutions.

— OK, dis-je, donc on confirme septembre ?

1. *Half automatic picking*, voir précédemment.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Oui, je m'y engage, répondit Philippe.

Je me tournai vers Alain :

— Néanmoins, par prudence, conservez les coûts liés à l'entrepôt provisoire et aux intérimaires sur tout le deuxième semestre. Je préfère n'avoir que des bonnes surprises.

Puis j'attaquai les problèmes de qualité avec Manchester. Luc était revenu à la charge plusieurs fois pour suggérer des livraisons directes à SetLyne des produits par les fournisseurs. Mais le Groupe avait catégoriquement refusé : pour des raisons fiscales, il souhaitait en effet conserver une partie de la valeur ajoutée aux produits en Angleterre. Donc, il fallait impérativement passer par l'étape de préconditionnement à Manchester. J'avais finalement décidé d'emmener Philippe et Luc à Manchester pour comprendre pourquoi cela cafouillait autant et, si possible, mettre en place des améliorations immédiates. La réunion aurait lieu la semaine suivante. Il était maintenant temps de conclure cette longue réunion :

— Messieurs, merci d'avoir couvert avec objectivité et imagination les trois sujets qui nous préoccupent pour améliorer nos résultats à la clôture. Mais s'il vous plaît ne partez pas tout de suite, j'ai encore un sujet d'actualité dont j'aimerais vous parler maintenant. Il s'agit des bureaux de Levallois. En quelques mots, nous devons faire face au renforcement des équipes du siège et nous n'avons plus de place pour loger qui que ce soit de plus.

Jacques intervint immédiatement :

— Je connais des bureaux très corrects à louer à cent mètres d'ici.

— Je n'en doute pas, lui rétorquai-je, mais ce serait un coût supplémentaire que nous ne pouvons supporter. Il faut donc se tourner vers une autre solution : nous avons tout l'espace nécessaire à Argenteuil pour mettre en place des bureaux à vocation administrative.

— Ah oui, c'est une excellente idée, confirma Philippe. C'est un sujet que nous avons souvent évoqué dans le passé sans trancher pour autant : c'est un sujet sensible.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Effectivement, ajoutai-je, accusant réception de son avertissement. C'est un sujet sensible, mais cela ne me découragera pas pour autant. J'ai envisagé la question avec Christine : il n'y a pas trente-six solutions. À vrai dire, il n'y en a qu'une : je souhaite déménager l'ADV à Argenteuil.

Jacques bascula d'avant en arrière sur son fauteuil en relevant la tête et en claquant ses mains sur ses cuisses. L'orage fut violent même si je m'y étais préparé :

— C'est pas vrai ! Comment pouvez-vous imaginer une chose pareille ?

— Écoutez, lui répondis-je, regardez les choses calmement et objectivement : l'administration des ventes travaille continuellement avec le service transport et Luc Porti.

— Et avec le *call center* aussi, que je sache.

— Oui, vous avez raison mais vous savez aussi que, comme ils ne sont pas au même étage, ils ne dialoguent que par téléphone ou mails, non ? En fait, si vous regardez bien, les relations entre l'ADV et le *call center* sont aussi denses qu'avec le service transport. De plus, les opérateurs du *call center*, depuis la démission de l'opérateur polyvalent, sont complètement spécialisés par gamme là où l'équipe ADV est polyvalente. On n'a pas vraiment affaire à des binômes qui auraient besoin d'être en proximité physique. Donc la localisation importe peu… sauf qu'en ce moment, nous devons trouver la solution la moins coûteuse pour récupérer un peu d'espace.

— Et pourquoi pas d'autres services ?

— Nous avons bien pensé au service informatique, mais ça nous paraît compliqué de déménager les serveurs… Et puis la transformation des salles informatiques en bureaux sera coûteuse, tout ça pour avoir des collaborateurs qui travaillent à longueur de journée en salle aveugle ! Quant au *call center*, je n'y songe même pas. J'ajouterai qu'Argenteuil n'est pas la Sibérie. C'est à quinze minutes d'ici. J'ai regardé où Manol et ses collaborateurs habitent : ils sont tous dans le Nord-Ouest. La majorité d'entre eux va même gagner en temps de transport. Ils

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

auront des bureaux clairs, vastes et modernes. Le tout pour un coût quasi nul.

Philippe regarda Jacques avec amitié et lui dit à voix basse :

— C'est une bonne idée.

Un silence profond s'installa. Je ne dis rien et me mis à regarder mon smartphone. J'eus l'impression que cet intermède durait un siècle mais l'orage s'était calmé.

— OK, allons-y ; heureusement que je roule en scooter, je ne mets que dix minutes pour aller à Argenteuil.

— Bon, dis-je, puisque tout le monde est d'accord, je vais demander à Christine de prévenir le comité d'entreprise.

Le déménagement fut planifié pour septembre et les travaux d'aménagement d'Argenteuil démarrèrent dans les jours qui suivirent la décision finale.

Quelques jours plus tard, je passai un long moment sur Skype avec Bill. Il avait déjà potassé les états de *reporting* ainsi que les comptes rendus de réunion qui les accompagnaient bien avant de se connecter.

— *Well*, dit-il, il me semble que la situation est claire et que vous l'analysez bien. Néanmoins, il y a des choses qui me chagrinent au niveau du plan d'action.

— Dites-moi.

— Il me semble que la toute première priorité consiste à réduire les frais fixes ; tout simplement parce que c'est la seule action dont on peut être sûr qu'elle atteindra les résultats escomptés. Les autres actions que vous proposez, que ce soit sur les ventes ou les projets d'investissement, sont, selon moi, hasardeuses ; c'est-à-dire que vous n'êtes pas sûr d'atteindre les résultats escomptés. Vous me comprenez ?

J'acquiesçai de la tête.

— Bien, donc si rien ne marche au niveau des ventes TV et hi-fi, il est impératif d'avoir pris nos précautions pour la maîtrise des frais fixes.

— Tout à fait d'accord, dis-je, mais néanmoins n'oubliez pas nos problèmes avec Manchester.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— J'y arrive. J'ai bien compris que dans vos frais fixes, il y a des dépenses liées à des choses exceptionnelles comme le retard de l'entrepôt ou les problèmes de qualité avec Manchester. Nous les résoudrons et ces dépenses n'existeront plus en 2014. Mais, mon vrai souci n'est pas là. Il est dans la masse salariale. Ça ne peut pas continuer comme cela indéfiniment. Expliquez-moi ce qui se passe.

— Je vais répondre à votre question, mais sachez d'abord que je suis à 100 % d'accord avec vous : la masse salariale a augmenté d'un tiers en un an ; plus vite que le chiffre d'affaires. Il y a des choses qui s'expliquent, comme le recours à l'intérim pour l'entrepôt provisoire ou les recrutements pour le *call center*, mais il y en a d'autres sur lesquelles nous avons – j'ai, en fait – laissé courir vu la surchauffe de l'entreprise ces derniers mois. Je pense notamment à l'ADV dont l'effectif a quasiment doublé en un an. Je suis en train de travailler dessus.

— Je vous crois bien volontiers. Je sais que vous avez les bons réflexes. Mais j'attire votre attention sur ces damnés frais fixes qui ne sont en fait fixes que lorsqu'il s'agit de les baisser et sont miraculeusement flexibles quand il s'agit de les faire gonfler. Il faut résister, tenir, vous asseoir dessus. Utilisez-moi auprès de vos troupes pour faire le *bad boy* si vous voulez, termina-t-il en souriant.

— Ne vous en faites pas, et je n'ai pas besoin de *bad boy*. Je vous propose qu'on revienne sur les frais fixes une fois que j'aurai bouclé la première version du budget 2014. Comptez une quinzaine de jours.

— OK, mais sachez que je soutiendrai toutes vos initiatives relatives aux frais fixes sans faiblir. N'hésitez donc pas à me solliciter.

C'est ainsi que je découvris combien être placé entre l'actionnaire et les opérationnels ressemblait furieusement à la place du jambon dans le sandwich parisien…

J'en pris une conscience toute concrète quand vint, quelques jours plus tard, le temps de la préparation du budget 2014.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'équipe de contrôle de gestion, sous la direction d'Alain Cotta, s'était mobilisée depuis des semaines pour fabriquer les états préparatoires du budget des ventes ; le nerf de la guerre : le chiffre d'affaires prévisionnel 2014. Il s'agissait que Jacques donne des objectifs en volumes et en prix pour chaque gamme – le mot de saison qu'il avait inventé dans le passé était tombé en désuétude à son grand regret. Une fois ces données obtenues, les contrôleurs de gestion faisaient tourner leurs tableaux Excel, faisaient jouer des algorithmes de saisonnalité, rectifiaient les résultats exagérés – en vérifiant notamment l'évolution du panier moyen d'achat par gamme – et finalement produisaient un budget des ventes en euros, première étape de la construction budgétaire.

C'est au cours de cette première étape que la tension avec Jacques s'amplifia.

La première mouture du budget des ventes était, en effet, timorée, caricaturale et au final, inacceptable. En fait, elle actait un tassement du chiffre d'affaires déjà perceptible dans les prémices de la clôture 2013 : stagnation au niveau de la TV, baisse de la hi-fi, le tout compensé par une croissance attendue de 27 % de la nouvelle gamme.

Il y avait, bien sûr, une certaine logique que je pouvais comprendre dans ces chiffres : pour la TV, qui s'apprêtait à être un peu en dessous des prévisions pour 2013, Jacques avait voulu être prudent en conservant sur 2014 le même budget qu'il allait manquer d'atteindre de peu en 2013. Je le comprenais. Pour la nouvelle gamme, il affichait un *trend* en accord avec l'exceptionnelle année 2013. Je pouvais l'admettre en première approche, quoique cela me paraisse très ambitieux. En fait, ce que je ne comprenais pas, c'était la baisse annoncée des prévisions hi-fi. Quelques jours plus tôt, il s'était déclaré confiant dans le fait qu'il ferait le chiffre hi-fi prévu en 2013, soit une croissance en volume de 6 % par rapport à 2012. Et là, il m'annonçait une baisse de 14 % entre 2013 et 2014.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Non seulement je n'avais pas d'explication à ce revirement pour 2014 mais, en plus, je commençais à me demander si ce n'était pas une façon détournée de sa part de me préparer à l'idée qu'il ne ferait pas son chiffre 2013 !

En chiffre d'affaires total, la prévision annonçait une progression par rapport au budget 2013 – en tout cas celui que nous étions censés atteindre en fin d'année – de 4 %. Une anticipation bien décevante.

Je ne trouvai pas les explications de Jacques réconfortantes. En fait, je réalisais petit à petit que l'exercice de préparation budgétaire auquel nous le soumettions était quelque chose de nouveau pour lui, en tout cas à ce degré de rigueur et de précision. Je le sentais submergé par la rhétorique budgétaire. Je le voyais essayer par tous les moyens d'assouplir le harnais auquel il était attaché. Cette précision clinique dans les prévisions de vente semblait à des années-lumière de son mode de management. Ensuite, les justifications que j'avais exigées de lui à propos des ventes hi-fi 2013 et l'engagement auquel je l'avais contraint quelques jours auparavant l'avaient probablement humilié.

Je décidai de créer l'occasion d'un entretien informel avec lui avant la grande réunion avec Philippe.

— Vous voyez, me confia-t-il à cette occasion, confirmant mes sentiments sur son état d'esprit, j'en ai fait des budgets dans ma vie mais pas de cette façon-là. Je suis un pragmatique, je sens les choses. Donc, globalement, je « renifle » à l'avance si ça va bien se passer ou non. Et je peux vous dire en confiance aujourd'hui que sur la TV, on va maintenir notre activité ; que sur la hi-fi, je commence à douter, et que sur les smartphones et tablettes, je suis très confiant. Tout cela me fait penser qu'il est prudent de prévoir une croissance globale raisonnable pour 2014, moins forte que celle que nous allons faire en 2013. Maintenant, ajouta-t-il avec un sourire contrit qui, chez lui – je l'avais compris – était signe de sincérité, quand le contrôle de gestion me met sous le nez les tableaux Excel

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

de Londres avec des cases obligatoires à remplir qui sont, de mon point de vue, contre nature, avec des évolutions détaillées demandées par marque en volume et en prix, je vous l'avoue, je débranche. Alors je les remplis, comment vous dire, un peu au doigt mouillé et je regarde à la fin si le résultat colle avec ce que je pressens.

— Je crois que je comprends votre malaise, mais voyez-vous, nous autres Anglo-Saxons, nous nous méfions terriblement de nos intuitions, c'est pour cela que nous mettons en place des mécaniques pour nous en protéger. Ces mécaniques permettent notamment à d'autres que celui qui émet les prévisions de comprendre le travail fait et de le vérifier. En cela, nous ne prenons pas les prévisions budgétaires pour des oracles. Mais laissons cela si vous voulez bien, dites-moi surtout pourquoi vous pressentez une mauvaise performance sur la hi-fi ?

— La clientèle est devenue hésitante. Les fondamentaux du marché sont en train de changer : de nouveaux dispositifs techniques beaucoup plus accessibles financièrement, comme le *streaming*, permettent d'accéder à de la musique de façon simple et bon marché. Les ventes de CD sont en chute libre, les ventes de vinyles augmentent. Concrètement, qu'est-ce que ça veut dire pour nous ? Premièrement que les clients n'hésitent pas à compléter leur chaîne hi-fi centrale par des dispositifs annexes légers : des petites enceintes Bluetooth par exemple, sur lesquelles ils se connectent avec leur tablette. Le volume de matériel vendu sera en croissance l'an prochain mais en valeur, le panier moyen va dramatiquement chuter car ces produits sont beaucoup moins chers que ceux que nous avons vendus pendant des années. Donc moins de chiffre d'affaires. Deuxièmement, nos clients ressortent leurs platines vinyles. Ils nous assaillent pour retrouver des cellules de lecture ou des pièces détachées sur des platines vieilles de quinze ans ! À trente euros pièce la commande, ça ne va pas remplacer les lecteurs de tout type que nous

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

vendons traditionnellement. Voilà pourquoi je ne suis pas optimiste pour 2014.

— Et vous pensez que cette décrue va commencer dès cette année ?, lui demandai-je avec un brin d'ironie que je ne pus cacher dans mon regard.

— Je vous vois venir, répondit-il très à l'aise pour une fois, mais j'ai été sincère l'autre jour à propos du chiffre 2013. Je sais que nous avons un peu de retard sur le premier semestre y compris en tenant compte de la saisonnalité corrigée par les équipes d'Alain, mais je sais aussi pourquoi : en plus de l'effet saisonnier, nous avons aussi souffert du report d'une grosse vente de matériel professionnel pour une grande organisation internationale. Mais les éléments que j'ai en mains montrent que ce report n'est dû qu'à des histoires d'appel d'offres non conforme. Ça va s'arranger. Et si ce marché se concrétise, je sais que certaines ambassades et ONG emboîteront le pas pour avoir du matériel compatible.

— Ok, donc, en conclusion, vous maintenez votre proposition de budget pour 2014 ?

— En l'état actuel des choses et à la date où nous sommes, c'est-à-dire juillet 2013, je vous propose effectivement de partir là-dessus et on affinera avec la V2 en septembre. D'accord ?

— OK, je vous suis. Pas de gaîté de cœur, mais je vous suis. Maintenant, vous vous doutez aussi de ce que cela signifie pour la suite : avec une marge brute de treize millions d'euros au lieu des dix-sept attendus cette année, il va falloir être drastique au niveau des frais fixes.

— Je m'en doute. Je n'ai, de mon côté, que des dépenses légitimes et argumentées. Maintenant, je sais que nous allons suspendre les loyers précaires et les intérims dès que l'entrepôt sera prêt, calmer les dépenses de marketing… Bref, je considère véritablement 2013 comme l'année de lancement de la gamme 3. En 2014, nous serons en vitesse de croisière et…

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Je le coupai au milieu de sa phrase :

— Jacques, je ne sais pas ce que vous entendez par dépenses légitimes et argumentées. Pour 2014, moi je ne connais que des dépenses réduites au minimum.

— Je ne suis pas inquiet, nous y arriverons, me répondit-il d'un air las.

— Que la reine vous entende et nous soutienne, comme on dit chez nous. De toute façon, on en parle lundi à la réunion du budget avec Philippe.

— Rassurez-moi, me dit-il en s'accoudant à mon bureau et en se penchant vers moi avec un soupçon de condescendance dans son expression, nous sommes bien entre entrepreneurs, non ? Vous m'avez bien dit que le Groupe ne s'attendait pas à une rentabilité élevée immédiate sur la nouvelle gamme, non ?

— C'est exact, mais le Groupe ne s'attend pas non plus à ce que notre prévision de marge brute pour 2014 soit inférieure à celle de 2012, période pendant laquelle la nouvelle gamme était juste en démarrage et ne rentrait que pour 1,5 % dans le mix du chiffre d'affaires. Laissez-moi vous poser une question : lorsque la marge brute baisse, serions-nous de bons gestionnaires si nous nous retournions vers l'actionnaire en lui disant : *hard luck guy*, la baisse de la marge brute tombe tout droit en baisse de la marge nette. Donc, c'est pour toi ! ? Souhaitez-vous être ce genre d'entrepreneur-là ? On est d'accord là-dessus, non ?

— OK, vous avez raison, vous marquez un point.

— Oh, vous savez, je ne cherche pas à marquer de point sur vous. Je souhaite une chose difficile : avoir en même temps une équipe opérationnelle épanouie et guerrière et un actionnaire satisfait et serein même s'il n'est pas complètement repu.

C'est peu dire que je suis sorti de cette passe d'armes le poil hérissé comme un chien d'arrêt devant un canard sauvage. Décidément, l'automne allait être chaud.

Vint la réunion de prévision budgétaire de 2014.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Qui eut la mauvaise idée de mettre la masse salariale comme premier poste de frais fixes en dessous de la marge brute ? Travaillant dans l'ordre de classement du P & L[1] prévisionnel, nous débutâmes de ce fait inévitablement notre discussion budgétaire du lundi matin par la masse salariale : un des postes qui, en l'état, augmentait le plus dans le budget : + 27 %. Tout cela sans échauffement préalable, bien sûr…

— Alain, commençai-je, pouvez-vous me donner le détail de ce poste et de son évolution ?

— C'est très simple. C'est un mouvement en deux directions : d'un côté une réduction de 150 K€ de l'intérim en raison de la fin du projet entrepôt ; il n'y a, en effet, pas de raison de supporter cet intérim en 2014 ; de l'autre côté, des embauches supplémentaires pour 330 K€. Ces embauches concernent d'une part le responsable HAP et deux magasiniers pour le nouvel entrepôt…

— Ces embauches étaient prévues en 2013 et ont été repoussées en 2014, c'est exact ? demandai-je.

Philippe acquiesça.

— Oui, ils auraient dû arriver en mars 2013.

Alain poursuivit :

— Et un complément de quatre embauches supplémentaires à l'ADV.

Affichant un grand étonnement, je me tournai immédiatement vers Jacques.

— Quatre ? Mais de quoi s'agit-il ?

Jacques, impassible, se mit à tapoter son crayon sur ses papiers, signe d'une montée en tension que j'étais désormais en mesure de reconnaître dans sa gestuelle.

— Comme Alain l'indique, il s'agit de quatre employés administratifs dont un cadre, dont nous avons besoin pour faire face à l'augmentation de notre activité à l'ADV.

— Mais encore ?

1. *Profit and loss account* : compte d'exploitation.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Écoutez David, le problème est simple : en 2011, nous avons livré en moyenne 300 commandes par jour ; en 2012, 514 ; en 2013, nous sommes partis pour atteindre 961 commandes par jour et pour 2014, compte tenu des hypothèses que nous avons entrées dans les chères prévisions de notre ami Alain, le tableau Excel nous indique 1 173 commandes par jour. Soit un peu plus d'un triplement en quatre exercices. Comment croyez-vous qu'on puisse continuer à travailler sans embaucher ?

— Mais vous avez déjà embauché cette année. Ça ne vous suffit pas ? Vous êtes passés de six à dix personnes à l'ADV !

— Eh bien, il nous en faut encore quatre.

— Pardonnez-moi, mais je ne peux pas me contenter de « il nous faut ». Il vous les faut pour quoi faire ?

— Mais toujours la même chose ! Gérer le fichier clients, matcher les règlements avec les commandes et par-dessus tout, arriver à contrôler toutes les commandes dans l'heure qui nous est allouée pour ce faire chaque jour entre 11 heures et 12 heures.

— Je suis très surpris qu'un service administratif ne puisse pas absorber plus de volume sans recruter systématiquement. N'y a-t-il pas des gains de productivité auxquels nous pourrions réfléchir ? Des aménagements d'horaires, que sais-je encore ?

— Laissez-moi vous expliquer : nous avons cinq contrôles à réaliser pour chaque commande en soixante minutes.

— Il me semblait que Manol m'avait parlé de quatre contrôles.

— Je vois que vous avez de la mémoire.

— J'essaye de comprendre, Jacques, détendez-vous, je vous en prie : vous n'êtes pas devant un tribunal !

— Il y a un contrôle de plus par rapport à l'an dernier depuis qu'on a mis le CRM en place : il s'agit de vérifier les doublons dans le fichier clients ; nous nous sommes rendus compte qu'un même client pouvait parfois être présent sur plusieurs lignes,

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ce qui rend inefficaces nos statistiques. Donc, poursuivit-il de plus en plus agacé, d'un côté je double les volumes à traiter, de l'autre je rajoute de nouvelles tâches et je n'ai toujours que soixante minutes pour faire mon travail. Conséquence ? Il faut plus de monde. Moi, je trouve cela logique.

— Et moi, je trouve cela impossible, financièrement impossible.

— Mais comment voulez-vous que nous maintenions la qualité de service si nous n'avons que la ligne du bas comme objectif ? Les bons résultats de SetLyne dans le passé ne sont pas dus qu'au hasard. C'est notre politique de qualité qui a fait notre positionnement sur le marché. Comment voulez-vous faire si vous ne pensez qu'à augmenter la productivité ?

À ce stade de tension et d'affrontement, je compris que nous ne sortirions pas de ce débat par le raisonnement. Il me fallait faire quelque chose qui n'est pas du tout dans ma nature : passer en force.

— Écoutez, Jacques, ne m'opposez pas la culture d'entreprise de SetLyne comme contre-argument aux efforts que nous devons tous faire pour arriver à un budget qui tienne la route. Nous avons une équipe remarquable. Les employés de l'ADV ne sont pas les derniers à en faire partie. Je vous demande de les interroger, de les mobiliser pour qu'ils trouvent d'autres solutions que d'augmenter l'équipe. Il est évident que ni vous ni moi ne trouverons la bonne solution, mais je crois qu'eux sont en mesure de le faire. Je ne peux pas croire que la seule réponse de Manol au triplement des volumes soit de tripler son équipe ! Pardonnez-moi, mais c'est un raisonnement inacceptable en termes de gestion. Donc, j'attends de vous que, dans les plus brefs délais, vous aidiez Manol à revenir avec d'autres idées. Qu'il discute avec Porti au transport, avec Martine au *call center*, que tout le monde se mobilise sur ce sujet.

Philippe intervint avec une volonté évidente de détendre l'atmosphère et de créer une ouverture :

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

— Voyons s'il est possible d'allonger la durée du créneau de contrôle.

Jacques riposta :

— Mais le matin, on attend les chèques et l'après-midi, Porti doit tout expédier avant 18 heures !

Philippe reprit avec douceur et patience :

— Cela vaut le coup de se poser la question, non ?

Jacques devint blême. J'attribuai cette brusque tension non pas à la pression à laquelle je le soumettais, mais plutôt au fait que Philippe soit venu s'immiscer dans le débat.

— Ok, essayons, dit-il en soupirant sans conviction et en jetant son crayon sur la table.

Dans les jours qui suivirent, Philippe et Jacques organisèrent ensemble une réunion de travail avec Gérard Manol et Luc Porti. Bien qu'elle ait duré presqu'une journée complète, démontrant l'intérêt que les parties prenantes y portaient, elle ne déboucha sur rien de concret. Les deux opérationnels dont les tâches se succédaient dans la journée de livraison ne voulaient ni l'un ni l'autre bouger de leur position : Gérard déclarait ne pas pouvoir commencer plus tôt que 11 heures car il lui fallait, disait-il, les deux premières heures de la matinée pour pointer les chèques reçus des clients ; Luc ne voulait pas retarder le top départ de l'ordonnancement des livraisons au-delà de 12 heures par crainte de ne pas boucler ses expéditions à 18 heures.

En fait, le fond du problème était simple : aucun des deux ne voulait assumer la responsabilité de changer des créneaux horaires décrétés depuis des lustres, de peur que leurs opérations ne soient contrariées et qu'à la fin, ils soient tenus pour responsables de la dégradation de la qualité du service, véritable totem planté au beau milieu de la culture d'entreprise de SetLyne.

Pour couper court à tout débat ultérieur, Philippe et Jacques préparèrent un compte rendu écrit qu'ils m'adressèrent sans plus de commentaires. Leur conclusion était sibylline :

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

« Malgré tous leurs efforts, les deux services ADV et Transport n'ont pas trouvé de solution pratique acceptable pour élargir le créneau horaire pendant lequel ADV contrôle et valide le carnet de commandes. »

Ce formalisme soudain en disait long sur le malaise de mes deux adjoints. Mais au-delà de ce pur aspect de forme, cette note m'énerva – profondément.

Le lundi matin suivant se tenait un comité de direction élargi aux responsables des fonctions supports. J'en profitai pour reprendre l'initiative :

— Concernant la préparation du budget 2014, dis-je, nous avons à peu près tous les éléments pour les différents postes de dépense. Il ne nous reste donc plus que le problème de la masse salariale et des recrutements demandés par ADV. La semaine dernière, ADV et Transport n'ont pas été en mesure de trouver des solutions pour éviter ces recrutements en changeant les créneaux horaires. Je maintiens néanmoins qu'il ne sera pas possible de procéder à des recrutements supplémentaires en 2014, la dégradation annoncée de la marge brute ne nous le permettant pas. Je vais donc constituer un groupe de travail élargi à d'autres compétences de la maison pour explorer d'autres solutions. Ce groupe sera constitué, en plus d'ADV et Transport, de l'informatique et du *call center*. Je souhaite qu'il se réunisse sans tarder et qu'il revienne avec des propositions dans les quinze jours.

Le ton un peu solennel de ma déclaration eut comme conséquence une série de hochements de tête d'approbation. Décidément, la relation hiérarchique est parfois un atout précieux. Je poursuivis :

— La feuille de route de ce groupe de travail est parfaitement claire : de combien avons-nous besoin de personnel à court et moyen terme dans cette société pour assurer le contrôle des commandes de façon à respecter le niveau de qualité de service requis par notre positionnement ? Ne vous

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

arrêtez pas à résoudre le problème pour l'an prochain, réfléchissez à moyen terme. Vous avez bien compris ?

Les intéressés acquiescèrent tous. Je poursuivis :

— Philippe, Jacques et moi constituerons le groupe de validation de vos travaux. Je veux donc que vous organisiez une réunion avec nous dans quinze jours.

J'étais persuadé d'avoir bien géré la situation : en élargissant le cercle des personnes à qui je demandais de trouver une solution, je faisais sentir à Jacques et Philippe qu'ils n'avaient pas bien pris la mesure du problème lors de leur première tentative. En remontant le sujet du contrôle des commandes au niveau de la société et pas uniquement au niveau de l'ADV, je montrais à Manol et Porti qu'ils n'étaient pas les seuls concernés par le problème et qu'ils feraient bien de monter en puissance s'ils ne voulaient pas que cette tâche qu'ils jugeaient essentielle ne leur échappe. Enfin, en y associant l'informatique et le *call center*, je sollicitais deux personnes dont je connaissais le dynamisme et l'appétit. J'étais donc, je l'avoue, assez content de la manœuvre au fond de moi-même.

Je m'en ouvris à Bill lors de notre Skype bimensuel. Sa réaction ne fut pas exactement celle que j'attendais :

— Je comprends ce que vous essayez de faire et en même temps je trouve cela très compliqué. La situation est, pour moi, d'une simplicité remarquable : on ne recrute pas, un point c'est tout. Pour le reste, vos équipes n'ont qu'à faire avec ce qu'elles ont comme ressources. Mises en position de « disette », vous verrez qu'elles trouveront les solutions. Mais, enfin, vous êtes sur le terrain et vous sentez les choses mieux que moi, donc je me garderai bien de vous brusquer. Mais sachez que je doute que votre soi-disant groupe de travail revienne avec une solution.

— Bill, je pense que cette entreprise est bousculée par l'évolution de son business. Dans ce mouvement brutal, les uns et les autres adoptent des positions très diverses : certains comme Jacques et son adjoint ADV sont cramponnés au passé et ont peur,

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

tout simplement. D'autres se mettent en position de suiveurs, comme Philippe ou son adjoint transport, même s'ils resteront toujours vigilants sur la faisabilité technique de ce qu'on leur proposera. D'autres, enfin, y voient une occasion de répondre à un défi et d'y prendre leur part. Je suis persuadé qu'en mettant tous ces gens ensemble, ils devraient finir par trouver une solution. S'ils n'y arrivent pas, je mettrai un consultant externe dans la manœuvre pour les aider. Mais je veux que la solution vienne d'eux. C'est ainsi, je crois, que l'entreprise sera reconditionnée pour faire face à son évolution.

— Je vous fais confiance. Je suis même prêt à vous lâcher quelques dizaines de milliers d'euros pour un consultant. Mais, à la fin, soyez sûr d'une chose : je retoquerai votre budget si la masse salariale augmente.

— J'ai bien compris et j'accepte la règle du jeu. Je vous demanderai simplement de me donner quinze jours de plus pour la remise de la V2 du budget.

— Accordé ! Bon courage !

Devant l'écran devenu noir, je me réjouis du soutien de Bill. Certes il était un actionnaire exigeant, mais il me laissait aussi procéder à ma façon. Pour la première fois depuis mon arrivée chez SetLyne, je me sentais complètement en charge de la situation.

Avec le recul, je comprends combien je me trompais.

Le résultat ne fut pas, en effet, à la hauteur de mes attentes et mes relations avec mes adjoints ne s'en trouvèrent pas améliorées.

Cela commença presque immédiatement après le Skype avec Bill, lorsque Jacques entra dans mon bureau :

— Puis-je vous dire un mot ?

— Certainement.

— Voilà, j'ai trouvé votre proposition de groupe de travail tout à fait intéressante mais à un détail près…

— Ah oui, lequel ? répondis-je, presque certain de ce qui allait être dit.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Eh bien, je ne comprends pas pourquoi Philippe et moi sommes tenus à l'écart du groupe de travail.

— Oh, mais pour une raison très simple !

— Ah oui, et laquelle ?

— À la minute où vous entreriez dans ce groupe de travail, vous tueriez toute possibilité de dialogue.

— Mais non, je suis tout à fait ouvert et…

— La question n'est pas là, l'interrompis-je, la question est dans la nature des liens que vous avez avec les autres participants : vous êtes un hiérarchique. Donc, dès que vous apparaissez, vous tuez leur capacité créative. Ce groupe n'est actuellement constitué que de gens qui n'ont pas de relations hiérarchiques entre eux. En quelque sorte, ils sont égaux et n'ont donc aucune appréhension à jouer un jeu d'équipe. Vous comprenez ?

— Je comprends, même si je ne partage pas votre avis.

— Mais Jacques, vous êtes droit dans vos bottes, le grand garant de la culture d'entreprise, fondateur de SetLyne. Comment voulez-vous que les gens se sentent à l'aise en votre présence pour sortir des stéréotypes que vous avez patiemment bâtis depuis des années ?

— Je ne voyais pas les choses comme cela.

— Et puis, ne pus-je m'empêcher d'ajouter, je vous rappelle que vous avez été conclusifs, Philippe et vous, dans votre compte rendu de la réunion de travail avec Manol et Porti. Vous avez dit : « On ne peut rien faire. » Alors, croyez-vous qu'en vous associant tous deux à une deuxième tentative je me donne plus de chances d'y arriver ?

— Là vous êtes dur !

— Peut-être, mais je suis surtout motivé pour sortir du problème. Alors laissons-les travailler, voulez-vous, et je vous rassure : aucune décision ne sera prise sans que vous y soyez associé.

Quinze jours plus tard, je constatai que le groupe de travail avait longuement tourné en rond. Guy Pilan, notre directeur

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

informatique, avait voulu immédiatement envisager une informatisation du processus de contrôle. Martine, quant à elle, avait essayé de remettre en cause la polyvalence des membres de l'équipe ADV, enfourchant ainsi son cheval de bataille habituel depuis trois ans. Luc et Gérard étaient restés braqués sur leurs horaires.

Guy, étant le seul à proposer quelque chose de concret et de nouveau, emporta finalement l'adhésion. En effet ils finirent tous par s'engouffrer avec soulagement dans l'étude d'une solution informatique d'automatisation des contrôles. En grand habitué des réunions de maîtrise d'ouvrage, Guy l'avait, en effet, introduite habilement puis soutenue avec vigueur. C'est donc ce qu'ils décidèrent collectivement de présenter au groupe de validation que je présidai quinze jours après.

Avec passion mais aussi avec un goût prononcé pour les détails techniques qui nous assommèrent rapidement, Guy nous présenta sa solution. Le nouvel outil CRM très récemment mis en place permettait en effet par concaténations successives d'extraire puis de rapprocher des éléments venus de bases de données diverses et de réaliser ainsi la plupart des contrôles qu'il fallait exécuter. Mais il restait trois écueils majeurs : tout d'abord le système n'était pas capable de se connecter simplement à celui de Manchester pour obtenir les informations sur les commandes en préparation ou en cours de route pour la gamme 3. Or c'était là qu'étaient les volumes et donc le gros de la charge de travail. Il fallait, nous expliqua Guy, réaliser une interface spécifique. Deuxièmement, le bricolage que nous avions réalisé quelques mois auparavant pour identifier les produits de la gamme 3 non conformes à la réception à Argenteuil avait été fait de façon tellement provisoire qu'il ne permettait pas au CRM d'aller chercher l'information sur les marchandises en cours de reconditionnement avec un minimum de fiabilité. Il fallait reprendre cette fonctionnalité et la développer proprement. Enfin, troisième écueil, ces deux problèmes techniques avaient des conséquences importantes en termes de délai et de

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

coût. Guy nous présenta, en effet, deux scénarios : le premier, qu'il qualifia de « *quick and dirty*[1] », demandait huit mois de développement à partir de septembre (donc disponible pour mai 2014) pour un budget de 120 K€ ; le deuxième, qui consistait à faire les choses proprement et durablement, demandait la migration du module de gestion des stocks vers une nouvelle version puis la réalisation des travaux de connexion avec le CRM. Cette solution, qu'il nous recommanda avec force, nécessitait douze mois de délai (donc disponible en septembre 2014) pour un coût de 195 K€ plus 40 K€ de maintenance annuelle.

Comme dans toute étude informatique, Guy nous présenta un bilan économique. Il était là beaucoup moins péremptoire dans ses affirmations. Le scénario le plus léger permettrait de ralentir le besoin en personnel supplémentaire, le scénario le plus lourd permettrait de stabiliser ce besoin après une année de rodage, soit en septembre 2015. Cela n'avait rien de convaincant, d'autant que dans les deux cas, il fallait, en attendant, avoir recours à de l'intérim pour renforcer l'ADV en 2014, et ce pour un montant approximatif à peu près équivalent à ce que coûteraient les quatre embauches réclamées par Jacques.

À l'issue de cette présentation, tous les visages se tournèrent vers moi.

— Bien, je vous remercie de l'effort que vous avez fourni pour mener à bien le travail que je vous ai demandé, dis-je. Votre analyse technique, Guy, est très intéressante. Malheureusement, nous n'avons ni les moyens ni le temps d'adopter l'un ou l'autre de ces scénarios. Nous ne pouvons pas attendre, au plus tôt, le mois de mai prochain pour résoudre le problème. De plus, là où une application informatique se justifie économiquement parce qu'elle permet de gagner en efficacité et de diminuer les tâches manuelles, vos scénarios ne font que les empêcher de grossir dans le meilleur des cas.

1. « Rapide et bricolé. »

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Jacques vint alors de façon inattendue soutenir mon point de vue :

— David, je vous suis là-dessus, d'autant que ce qui nous est proposé consiste à traiter, en fait, de façon différente la gamme 3 des autres gammes. Dépenser de l'énergie et de l'argent pour cela ne me paraît pas approprié.

Puis, il se tourna vers moi avec un regard qui annonçait que son soutien à mon point de vue allait s'arrêter là :

— Écoutez, dit-il, je vais être très clair : cela fait plusieurs semaines que Manol m'avertit que nous n'arrivons plus à contrôler les commandes en totalité pour 12 heures. Ça m'inquiète ; d'autant que les retours de produits par nos clients grimpent en flèche. Ils ont été multipliés par trois en trois ans. C'est un mauvais signe que nous envoient nos clients, un signe de dégradation de notre qualité de service.

Désormais habitué aux remontrances de Jacques, je répondis patiemment :

— Mais là, par contre, je ne suis pas étonné que les retours augmentent statistiquement dans les mêmes proportions que les commandes elles-mêmes. C'est bien cela que vous voulez nous dire, n'est-ce pas ?

— Ça, c'est de la mathématique, riposta-t-il nerveusement. Mais laissez-moi vous raconter une autre histoire, plus préoccupante. Je sais ce que vous allez me dire : que le panier moyen de la gamme 3 étant six fois plus petit que le panier moyen de la gamme 1, il n'y a pas de raison de traiter la gamme 3 avec le même soin que la gamme 1…

— Oui, je pourrais vous le dire, répondis-je en souriant pour essayer de détendre l'atmosphère.

— Cruelle erreur ! cria-t-il triomphalement. Voilà exactement ce que je crains avec votre machinerie budgétaire et financière, froide et automatique. Nous passons à côté de l'essentiel : tout ne se résout pas à coup de chiffres. Il est en train de se passer des choses qui sont exactement l'inverse de ce que nous attendions. Les premiers états du CRM sont sortis

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

vendredi juste avant que je quitte le bureau. Je les ai potassés tout le week-end à la campagne. Je comptais vous en parler en dehors de cette réunion ; mais là je crois qu'il faut que je vous en parle maintenant.

Sans trop savoir quelles informations spectaculaires Jacques allait nous divulguer, j'acquiesçai, intrigué :

— Allez, éclairez-nous.

— Eh bien voilà, il se passe que les stratèges du Brown Group se sont trompés ! annonça-t-il théâtralement avant de poursuivre. Votre Groupe a fait l'acquisition de SetLyne pour servir de poste avancé en Europe continentale afin de développer sa gamme de smartphones et de tablettes. D'accord ?

Nous restions dans l'attente de la suite.

— Pour cela, ils escomptaient que nous puissions vendre cette nouvelle gamme à la clientèle traditionnelle de SetLyne, vous me suivez ?

Nous acquiesçâmes collectivement.

— Eh bien, ce n'est pas ce qui se passe ! Le CRM nous indique que les ventes croisées de la gamme 3 avec notre clientèle actuelle ne représente que 1 % des ventes de la gamme. Donc cela veut dire que 99 % des clients qui nous ont acheté de la gamme 3 n'étaient pas clients de SetLyne auparavant.

— Ça n'est pas une bonne nouvelle, coupa Philippe.

— Mais au contraire, c'est une excellente nouvelle, riposta Jacques, car cela veut dire que la gamme 3 nous apporte de nouveaux clients !

— Bon, et alors ? rétorquai-je.

— Et alors ? Vous me demandez « et alors » ? Mais cela veut dire que le *cross selling* va marcher, mais en sens inverse !

Je manifestai ma perplexité.

— Mais oui ! Si nos nouveaux clients gamme 3 achètent chez nous des téléphones et des tablettes, s'ils sont satisfaits de l'expérience d'achat que nous leur faisons vivre, cela signifie qu'ils reviendront peut-être pour acheter de la TV ou de la hi-fi. S'ils ont été épatés par la qualité du service reçu sur des

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

achats de petits montants, ils seront naturellement attirés par nous pour des produits haut de gamme. Sur les 47 000 clients qui nous ont acheté de la gamme 3 en 2013, 10 % d'entre eux peut-être – vous voyez, j'utilise un ratio de fidélisation faible – reviendront pour nos autres gammes. Cela fait 5 000 clients de plus pour les gammes 1 et 2. Eh bien, j'ai fait le calcul : cela représente un chiffre d'affaires potentiel de cinq millions d'euros avec une haute marge ! Et je vous l'ai dit, je suis très prudent !

— Admettons, dis-je, sincèrement impressionné par le raisonnement, mais qu'est-ce que ça signifie dans notre discussion actuelle sur la non-embauche à l'ADV pour 2014 ?

— Mais c'est très simple : cela veut dire que si nous mettons en œuvre un service *low cost* pour ces gens-là en rognant sur les contrôles, ils n'auront aucune raison de revenir ! Voilà pourquoi ce n'est pas le moment de mégoter sur les effectifs de l'ADV. Acceptez le recrutement que je vous demande !

Un silence s'installa dans la pièce. Nous avions tous grand besoin de réfléchir. Je repris mes esprits. Il est exact que ces chiffres m'ébranlaient : effectivement les choses ne prenaient pas la tournure attendue. Il était exact que les motivations initiales du Groupe étaient bien celles décrites par Jacques. La valorisation de SetLyne avait d'ailleurs inclus dans le prix d'achat cette notion de « coût d'acquisition » des clients que nous chiffrions à quelques centaines d'euros par client. Acheter SetLyne nous permettait d'éviter les démarches marketing et de publicité coûteuses et risquées d'un démarrage de zéro. Mais, contre toute attente, si les données du CRM étaient exactes, c'est l'inverse qui était en train de se produire. Cela ne remettait pas en cause l'acquisition de SetLyne mais cela modifiait la logique du projet. Pour autant je n'appréciais pas l'utilisation que Jacques en faisait : d'une part, cette réunion n'était pas le lieu pour aborder ce sujet de fond ; d'autre part, les conséquences étaient autrement plus importantes que celles qu'il mettait en avant maladroitement pour sauver ses recrutements.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Je repris la main sur la réunion :

— Écoutez, ces informations sont très intéressantes, je dirais même qu'elles sont lourdes de conséquences.

La mine de tous les participants s'allongea, marquant une grande anxiété. Je poursuivis :

— Des conséquences certainement positives. Oui, vous avez raison, il va falloir exploiter très correctement ces informations. Comprenez-moi, voici comment je ressens la situation : j'ai l'impression d'avoir entre les mains un fusil de précision, une belle arme en vérité capable de gagner beaucoup de concours de tir mais malheureusement j'ai peu de cartouches. Je ne peux pas les gaspiller. Donc il me faut réfléchir avant d'actionner la culasse et d'engager une cartouche dans le canon. Peut-être avez-vous raison ; peut-être va-t-il falloir dépenser de l'argent, investir pour profiter de cette clientèle toute neuve qui, contre toute espérance, est venue spontanément à nous. Mais pas n'importe comment. Et là, en ce moment et à chaud, je me dis qu'utiliser une cartouche pour recruter quatre administratifs dans un *back office* n'est peut-être pas la dépense qui me viendrait spontanément à l'esprit pour fidéliser cette nouvelle clientèle. Des actions marketing, par exemple, donneraient probablement de meilleurs résultats.

Cet argument calma pour un temps les ardeurs de Jacques. Mais le fait est qu'avec cette digression, nous étions sortis du sujet. Il me fallut un bon quart d'heure pour revenir au cœur du débat. Mais j'avais ma feuille de route. Je savais ce que je devais faire maintenant. Je l'annonçai en conclusion de la réunion :

— Bien, je crois que nous avons abordé beaucoup de sujets passionnants aujourd'hui et je vous en remercie tous chaleureusement. Poursuivez vos réflexions, je vous le demande, seul ou en groupe car même si nous avons progressé nous ne sommes pas au bout du chemin. Aujourd'hui, nous n'avons pas de solution pour l'ADV et le temps nous manque. Il va donc falloir nous faire aider, non pas pour trouver de nouvelles idées – je

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ne doute pas de votre capacité à arriver au résultat –, mais plutôt pour nous faire gagner du temps. J'ai donc décidé de faire appel à un consultant externe ; non pas pour nous imposer une solution venue de l'extérieur mais plutôt pour nous aider à donner vie à NOTRE solution. Et pour vous faire réaliser l'importance que ce sujet prend aux yeux de notre actionnaire, le Groupe a décidé qu'il financerait cette mission qui ne viendra donc pas alourdir notre P & L. Je vais solliciter dans les jours qui viennent des propositions de deux ou trois cabinets. Je ferai mon choix avec Jacques et Philippe et nous vous ferons savoir quand le cabinet sélectionné commencera sa mission. Il se mettra alors à travailler avec le groupe de travail que nous avons constitué. Merci à nouveau à vous tous.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

CHAPITRE 3

La question (octobre 2013)

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Quand on n'avance pas sur un problème, un stress lancinant s'installe. On a beau traverser, au cours de la journée, des moments de satisfaction, de détente, voire de bonheur, il suffit que le problème resurgisse et le ciel s'assombrit immédiatement.

J'avais pourtant l'impression d'avoir tout fait correctement pour trouver une solution : associer les plus jeunes et les plus dynamiques de nos collaborateurs à la réflexion, marginaliser les « leaders d'opinion » les plus conservateurs, m'assurer du soutien de l'actionnaire, mettre la pression sur tout ce petit monde en imposant des délais courts, j'étais bien forcé de reconnaître que je n'étais arrivé nulle part. Ma décision finale de faire appel à un consultant externe n'était-elle pas purement et simplement un dégagement en touche ? Qu'allait-il se passer si le consultant, lui aussi, revenait me voir bredouille ? Je n'aurais plus qu'à accepter les embauches tout en sachant que mon actionnaire me désavouerait ? Ne m'étais-je pas mis le dos au mur en prenant un consultant ?

Et puis non, je ressentais au plus profond de moi-même que j'avais raison : une entreprise ne peut pas gonfler son coût administratif proportionnellement à l'augmentation de son volume d'affaires. Il était impossible qu'il n'y ait pas quelqu'un de raisonnable qui puisse nous proposer une solution sensée.

J'étais ainsi miné par le doute. Bien évidemment, je n'en laissais rien paraître au bureau et je faisais tous les efforts

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

possibles pour me vider la tête à la maison. Je dois avouer que sur ce dernier point, je ne fus pas performant car Jane se rendit vite compte de mon stress. Je me confiai à elle. Ce qu'elle me dit alors me paraît maintenant une évidence : « Qu'attends-tu pour passer à l'action ? Combien de temps comptes-tu rester ainsi entre deux eaux ? Je suis sûre que c'est dans l'action que tu trouveras la réponse. Alors bouge-toi. »

À vrai dire, la voie était limpide.

Un dimanche après-midi pourri de septembre, je m'attelai donc à la rédaction d'une lettre à l'intention des cabinets de conseil.

Levallois, le 16 septembre 2013

Strictement confidentiel

Monsieur,

SetLyne est une entreprise de distribution en ligne d'appareils TV, vidéo, hi-fi et digitaux. Son offre repose sur un service unique et personnalisé à ses clients. Fondée en 2005, l'entreprise a été rachetée par le Brown Group en 2011.

Son chiffre d'affaires avoisinera en 2013 les 150 millions d'euros et elle connaît un taux de croissance annuelle continu à deux chiffres depuis trois ans.

Depuis son rachat, l'entreprise a entamé la commercialisation d'une nouvelle gamme d'objets connectés (smartphones, tablettes… hors micro-informatique). Cette nouvelle gamme a connu un succès important et immédiat, boostant l'activité en volumes comme en montants.

Mais cette recrudescence d'activité a également bousculé les processus internes administratifs. Parmi eux sont particulièrement touchés les processus qui gèrent et contrôlent l'application de notre politique de qualité (bon équipement, bon prix, bon délai de livraison, bonne installation).

.../...

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

.../...

Cela concerne notamment notre service d'administration des ventes (ADV) qui doit faire face à une brutale augmentation de sa charge de travail. L'ADV est passé de six à dix personnes en 2013 et des demandes d'embauche importantes sont à venir pour 2014.

Nous souhaitons en conséquence mandater un cabinet de conseil extérieur pour nous aider à quantifier et à prévoir précisément les effectifs dont l'ADV a besoin à court terme et en tendance à moyen terme.

Cette mission sera placée sous ma responsabilité directe. J'ai déjà initié en interne la création d'un groupe de travail de cinq personnes représentant l'ADV, le service livraison et transports, le *call center*, l'informatique et la finance. Ce groupe a d'ores et déjà démarré ses travaux. Le consultant devra travailler en étroite collaboration avec ce groupe de travail et identifier les solutions possibles en équipe avec lui.

Il vous est demandé au plus tard pour le 30 septembre prochain une lettre de proposition décrivant notamment la démarche proposée, l'équipe (avec les CV), le budget, le planning et les références de missions similaires que vous auriez réalisées.

Il s'agit d'une mission que nous considérons comme urgente et courte : urgente car elle devra démarrer dès le choix du cabinet réalisé et l'accord sur la mission signé ; courte car nous attendons une remise des conclusions pour fin novembre au plus tard.

Au cas, bien légitime, où vous auriez besoin d'informations complémentaires pour préparer votre réponse, je serai, pendant cette phase de consultation, votre seul interlocuteur au sein de l'entreprise. Je me rendrai disponible pour répondre à vos questions.

.../...

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

.../...
Je vous remercie de m'adresser votre proposition directement.
Vous remerciant par avance de l'attention que vous porterez à notre demande,
Bien à vous,

David Binley
Président

J'envoyai cette lettre à trois cabinets. Le choix avait finalement été assez simple : un premier cabinet m'avait été recommandé par l'auditeur du Groupe, j'avais fait appel au deuxième cabinet spécialisé dans la réduction de coûts dans ma précédente *business unit* en Angleterre et enfin, en guise de troisième, je sollicitai un consultant cofondateur d'un cabinet français, RPB Conseil, récemment créé, dont le fils était en classe avec ma fille Eleanor et avec qui j'avais sympathisé.

Le premier et le troisième cabinet souhaitèrent me rencontrer. Le deuxième – celui spécialisé dans la réduction de coûts – m'envoya directement une proposition fleuve que je trouvai néanmoins très standard, admirablement détaillée sur la méthode mais sans aucun questionnement ni reformulation de mon problème. Son prix était très attractif au départ mais son *flat fee*[1] se complétait d'un *success fee*[2] qui ne me convenait pas. Et puis l'impression d'ensemble était qu'il ne semblait pas vraiment motivé pour intervenir en France. Celui-ci fut donc éliminé sur dossier.

Restaient les deux autres. J'avais apprécié les deux rencontres. Leurs propositions étaient incontestablement de qualité, leurs prix à peu de chose près équivalents. Les approches

1. Forfait.
2. Honoraires fondés sur le succès de la mission : généralement un pourcentage de la réduction des coûts réalisée.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

étaient différentes : le cabinet recommandé par l'auditeur du Groupe avait une approche de départ très « haute altitude », « *blue sky thinking* » comme on dit en anglais, avec des annexes très bien renseignées sur l'évolution de notre marché et sur la tendance générale des coûts fixes dans la distribution en ligne. Il justifiait ainsi qu'à la fin de la première étape de la mission, il se proposait de nous indiquer les volumes prévisibles de notre activité sur les cinq prochaines années. Sur cette base et après avoir étudié les processus actuels de l'ADV, il qualifiait ensuite les besoins en effectifs en fonction de ces prévisions. C'était précis, concis, mais il y avait un côté mécanique qui, bien que je sois un fan de processus bien ficelés et de méthodologies bien huilées, semait le trouble dans mon esprit tant la dimension humaine et culturelle de mon problème me paraissait prépondérante… et ignorée. En fait, avec le recul que j'ai aujourd'hui, je crois que je ne les voyais pas travailler facilement avec des Manol, des Porti ou même des Plessis. La troisième offre était celle avec laquelle je me sentais le plus en confiance. Le consultant avait compris la situation managériale et humaine dans laquelle nous étions ; sa reformulation du problème montrait l'attention avec laquelle il m'avait écouté lors de notre réunion initiale. Sa démarche était très impliquante pour le groupe de travail ; enfin c'est lui-même qui interviendrait de façon significative avec l'aide d'un consultant junior pour les études de terrain.

Je le choisis sans hésitation.

Ensuite, tout arriva en même temps : les bonnes choses comme les problèmes.

Le déménagement de l'ADV vers Argenteuil eut bien lieu mi-octobre comme prévu. Il se déroula sans encombre sur le plan matériel. Mais le moral des troupes n'était pas au beau fixe pour d'autres raisons : l'incursion annoncée de consultants dans le ronron quotidien du service créa une forte inquiétude, au point que le délégué du personnel lui-même vint s'en ouvrir à moi. C'était la première fois que nous nous voyions ainsi hors

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

agenda planifié. J'avais avec lui des relations constructives et courtoises. Je pris donc sa démarche comme quelque chose d'utile. En fait, des rumeurs de licenciement circulaient dans les couloirs. J'avais appris dans une vie antérieure que ce genre de rumeur pouvait être très nuisible. Il ne s'agissait pas de la laisser courir. Interrogée, Christine fit son enquête et revint rapidement vers moi. Impossible de savoir d'où cela était parti. En revanche, elle me livra une information importante : Gérard Manol, le patron de l'ADV, réagissait avec maladresse à ces bruits de couloir. Au lieu de rassurer et de calmer le jeu, il laissait planer le doute. Je ne pensais pas qu'il agissait dans le but de nuire, mais plutôt parce que, comme ses collaborateurs, il avait peur de cette mission et de ses résultats. Cela le rendait maladroit et peu enclin à endosser le costume de manager. Je m'ouvrai auprès de Jacques de cette difficulté, redoutant un peu, je dois le dire, que lui aussi n'adopte une attitude de victime plutôt que de dirigeant, mais heureusement ce ne fut pas le cas.

Il reçut Gérard longuement en lui intimant de ne pas participer à cette névrose collective et surtout en lui faisant comprendre qu'en aucun cas, le moindre licenciement était envisagé.

Quant à moi, je doublai ce message d'une communication au comité d'entreprise dans lequel j'exposai de façon rassurante – il n'y avait aucune raison de ne pas l'être – les objectifs de l'intervention et de ses attendus. Tout rentra heureusement dans l'ordre avant le démarrage effectif de la mission.

Dans le même temps, j'eus à traiter avec Philippe des conséquences d'un report non planifié de la mise en service du nouvel entrepôt. Le problème venait de l'interface informatique entre l'application de gestion des stocks et le logiciel de *picking*. Nous fûmes contraints et forcés de renouveler le bail précaire de l'entrepôt et de prolonger le personnel intérimaire. Heureusement, nous l'avions prévu au budget.

C'est dans cette ambiance tendue que Damien Rostan et son consultant annoncèrent leur arrivée pour démarrer leur intervention.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

À vrai dire, j'appréhendais cette mission. J'avais réalisé juste après avoir choisi le cabinet que non seulement c'était la première fois que j'étais l'ordonnateur d'une mission de conseil, mais que c'était aussi la première fois que les responsables de SetLyne allaient voir un consultant débarquer chez eux.

Pour lancer la mission, je souhaitais mobiliser l'ensemble des acteurs concernés. Je voulais qu'ils s'impliquent sur le projet et montrer également aux collaborateurs de mes deux adjoints que je m'investissais personnellement dans cette mission et qu'ils pourraient à tout moment et hors hiérarchie franchir le seuil de mon bureau pour venir discuter avec moi.

Contrairement aux idées reçues, pour démarrer leur mission, les consultants n'arrivèrent pas avec une série de *slides* pour dérouler une longue et fastidieuse présentation. En préparant cette réunion, Damien m'avait expliqué qu'il voulait avant tout mettre l'accent sur la nécessaire coproduction avec mes équipes. En fait, il préférait parler du contenu du sujet plutôt que des étapes à franchir dans le projet. Cela me convenait parfaitement.

Je me souviens encore de cette réunion comme si c'était hier. Je revois la posture que chacun avait adoptée.

Jacques affichait une attitude dont on voyait qu'elle avait pour but de se montrer la plus constructive possible. Sa gestuelle n'était pas exubérante et je trouvais sa posture pour une fois imprévisible. Philippe et Luc, en binôme comme d'habitude, discutaient entre eux avec ardeur, en attendant le début de la réunion, des nouveaux problèmes techniques découverts le matin même par l'équipe de test sur l'interface. Gérard venait d'arriver et enlevait nerveusement son imperméable. Martine était au téléphone avec ce que je supposais être un conseiller technique du *call center*. Guy bavardait avec le consultant le plus jeune qui était assis à côté de lui. Christine et Alain discutaient avec animation d'un tableau de chiffres. J'eus à ce moment précis un léger sentiment de solitude que j'effaçai immédiatement en introduisant la réunion.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Je voulais être bref – je le fus –, mais également convaincant – j'espère l'avoir été. J'insistai sur le fait que nos équilibres d'exploitation étaient en train de changer et que cela nécessitait vraisemblablement une évolution dans nos habitudes. Le temps où le robinet de l'embauche était grand ouvert était révolu. Il nous fallait désormais être imaginatifs pour nous adapter à la nouvelle donne et participatifs pour que le processus de vente qui passait du *call center* au dépôt en transitant par l'ADV soit le plus optimisé possible. J'insistai également sur le rôle que j'avais donné au groupe de travail, le consultant étant là pour l'aider et non l'inverse. À la fin, je me tournai vers le consultant pour lui rappeler la question que nous lui posions : quel est l'effectif idéal de l'ADV à court et moyen terme, compte tenu de l'évolution de notre activité ? Je lui rappelai que nous avions exploré plusieurs pistes : le changement de créneaux horaires pour les travaux de contrôle des commandes, la spécialisation des équipes par gammes de produits… Je redis tout autant pour lui que pour toute l'équipe combien la perturbation que nous créaient les problèmes de qualité de Manchester était importante. Je martelai ainsi en quelques minutes le plus de messages possible, soucieux de me montrer solidaire du groupe de travail et exigeant vis-à-vis du consultant.

Puis je lui cédai la parole. Son intervention fut, je dois le dire, déroutante dès les premiers mots prononcés. Si le groupe de travail avait, en effet, un semblant de cohésion, cela ne venait que d'une chose : l'envie de trouver une solution. Bien sûr, chacun d'eux espérait que la solution choisie serait proche de ses aspirations, mais l'envie d'en sortir les réunissait d'abord et avant tout.

Aussi, lorsque Damien s'empara de la salle pour expliquer sa vision de la mission, il nous déstabilisa tous – moi, un peu moins car j'avais lu sa proposition écrite. Dès ses premiers mots, nous comprîmes, en effet, que sa conception du rôle qu'il allait jouer n'était pas de débouler de l'extérieur et de livrer une solution toute faite déjà expérimentée avec succès ailleurs,

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

mais bien de nous aider à trouver ce qui convenait le mieux à nos spécificités. Entre Guy qui afficha sa déception, pensant que le consultant proposerait d'emblée un logiciel de contrôle des commandes qui aurait pu être mis en place en quelques semaines, Gérard qui affirma qu'avec le déménagement il était débordé, Jacques qui se demanda à voix haute comment on pourrait trouver une solution avec NOS spécificités étant donné que cela faisait des semaines qu'on triturait le problème dans tous les sens, la réaction première à la présentation de Damien fut rude.

Il reprit néanmoins la main avec assurance. Il nous expliqua que s'il existait une solution miracle, toute faite et sur étagère à chaque problème que chaque entreprise se posait, il n'y aurait pas des centaines de cabinets de conseil dans le monde employant des centaines de milliers de consultants ; il y aurait plutôt des centaines de boutiques dans les rues avec des milliers de solutions en boîte exposées dans leur vitrine. Oui, il était nécessaire de faire un point d'ensemble sur le processus de gestion des commandes et plus particulièrement sur le rôle de l'ADV dans ce processus avant de trouver la solution. Non, il n'était pas convaincu que la voie vers la solution consistait à sortir son chronomètre pour mesurer chaque tâche accomplie par le service. Il pensait même que si le problème s'était déclaré à l'ADV, il était certain qu'il ressurgirait ailleurs dans l'entreprise. Celle-ci était jeune, sur un marché de haute technologie très volatile et avec une offre en constant renouvellement. Il fallait que l'entreprise soit agile dans cet environnement. Par conséquent il fallait non seulement résoudre le problème de l'ADV, mais aussi être capable de traiter ceux des autres services qui ne manqueraient pas de survenir dans un proche avenir.

Je dois dire que je me sentais complètement en phase avec ce discours. Cela me paraissait le bon sens même. Mais, pour autant, je comprenais aussi la frustration des équipes car, aux yeux de ceux qui avaient le « caillou dans la chaussure », ce discours manquait de concret.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Damien sortit de cette situation délicate par une métaphore. Je me souviens encore de ce moment charnière dans la réunion où les choses basculèrent du bon côté. Il se lança dans une sorte de parabole : « Cela se passe à New York, la nuit. Un type apparemment saoul semble chercher en maugréant quelque chose par terre sous un réverbère. Celui-ci inonde d'une lumière vive et froide un cercle de bitume lisse qui semble apparemment complètement vide du moindre objet. Un policeman en patrouille s'approche :

— Vous cherchez quelque chose ? demande-t-il.

— Oui, Monsieur l'agent, j'ai perdu mes clés.

— Mais je ne vois rien, lui répond le policeman. Où exactement les avez-vous perdues ?

Et le type de montrer du doigt un coin sombre à quelques mètres de là.

— Mais, si c'est là que vous avez perdu vos clés, pourquoi les cherchez-vous ici ? demande le policeman.

— Parce qu'ici, il y a de la lumière, lui répond le type. »

Damien poursuivit :

— Je veux dire par cette métaphore que tant que nous resterons sur le COMMENT de la solution, nous tournerons en rond sous le réverbère. Il faut d'abord se poser la question du POURQUOI ce problème est survenu. Il ne sert à rien de chercher une solution tant que nous ne serons pas d'abord d'accord sur les conditions qui ont créé le problème.

Et Damien conclut son speech en demandant à la cantonade qui, parmi les membres du groupe de travail, accepterait de venir avec lui et de sortir de la lumière. Un silence amusé se fit dans la salle. J'eus l'impression qu'il avait gagné la première manche.

Il y a des moments où le calendrier fait bien les choses : j'étais conscient qu'il fallait que je me mette en retrait et que je laisse les consultants agir et trouver leurs marques avec le groupe de travail. Pour autant, vu l'exiguïté de nos bureaux, il était difficile que je ne bute pas sur Damien au détour d'un couloir.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

C'est alors que Bill me proposa de l'accompagner à l'International CES[1] à Miami et d'enchaîner sur un *business safari*[2] de dix jours « pour nous ouvrir les yeux », me dit-il. J'acceptai avec empressement.

L'objectif du voyage était de mieux comprendre la vague du digital qui semblait tout balayer sur son passage. J'étais donc ravi de quitter les problèmes à court terme de SetLyne pour redresser la tête vers l'horizon et contempler, pour autant que cela soit possible, l'environnement qui allait être le nôtre dans les années à venir.

Les petites heures du matin que le décalage horaire me permettait de goûter furent pour moi des moments de profonde réflexion et je rentrai à Paris avec la ferme intention de sortir de cette impasse malsaine dans laquelle nous étions garés, coincés que nous étions entre les impératifs de l'actionnaire en terme de rentabilité et les exigences des fondateurs de l'entreprise en terme de fidélité à son ADN. Nous étions performants en vente, nos chiffres le prouvaient, nous devrions être aussi performants en exploitation. C'est la ferme résolution que je pris à l'occasion de ce voyage.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

1. Salon annuel de l'électronique grand public.
2. Voyage d'étude qui permet de découvrir des solutions business innovantes. Les destinations favorites sont principalement la Californie et l'Inde.

Copyright © 2017 Eyrolles.

CHAPITRE 4

L'opinion (novembre 2013)

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

À peine rentré à Paris, je fis un point d'avancement avec le consultant. J'avais bien l'intention d'agir rapidement et pragmatiquement. Je lui expliquai combien la situation présente m'agaçait : nous avions un problème qui me paraissait simple et limpide et par deux fois nous avions échoué. Je lui avouai que j'étais bien tenté par la manière forte : décréter qu'il n'y aurait pas d'embauche l'an prochain et laisser les n–1 se débrouiller avec les effectifs qu'ils avaient.

Sa réponse fut déstabilisante :

— Si vous voulez juste que je vous dise que vous n'avez pas besoin de recruter à l'ADV l'an prochain, ça m'est tout à fait possible. C'est une solution technique. L'ennui, c'est que votre problème n'est pas technique.

— Comment cela ? C'est pourtant l'objectif de votre mission !

— Je ne suis pas un oracle que vous pouvez interroger par questions fermées et qui vous répondra par oui ou non. En fait, je vais vous dire, il ne devrait pas y avoir de raisons valables pour justifier de tels recrutements. Or, contre toute attente, vous butez sur une raison valable. Il est là, votre problème.

— Quelle est cette raison ?

— À ce stade je préférerais parler d'hypothèse sur laquelle nous travaillons. La voici : nous pensons que tout recrutement sera inutile à la condition que l'entreprise accepte d'évoluer pour s'adapter à ses nouvelles conditions de marché. Votre

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

façon d'agir sur le marché doit évoluer, sans mettre en péril votre image et donc vos ventes, et faire, dans le même temps, que vos troupes l'acceptent. Si vous vous précipitez sur votre décision, vous allez résoudre votre problème d'aujourd'hui, mais il réapparaîtra très vite soit au même endroit, soit ailleurs dans l'entreprise avec une difficulté d'intensité et de fréquence pour le résoudre supérieure au cas précédent. Voilà pourquoi cela ne sert à rien de trouver une solution si on n'agit pas au préalable sur les raisons qui ont créé le problème.

— Vous me l'avez déjà dit le premier jour. Alors, concrètement, ça signifie quoi ?

— Actuellement l'ADN de SetLyne produit une qualité unanimement reconnue sur le marché, mais il génère aussi des problèmes dont l'un est que la charge de travail de l'ADV est directement proportionnelle aux volumes de vente. Observons les deux composantes du problème : d'un côté, les volumes de vente ont été multipliés par trois en deux ans et de l'autre, la façon de travailler de l'ADV n'a pas changé : elle est le résultat d'un processus que vos adjoints considèrent comme clé dans la qualité de votre service ; bref, un tabou immuable. Mais il s'applique à une volumétrie qui n'a pas fait que croître : elle est complètement chamboulée par l'arrivée de votre gamme smartphones et tablettes : ce ne sont pas les mêmes produits, ce ne sont même pas, nous le savons maintenant, les mêmes clients et enfin ce n'est ni le même prix ni la même marge. C'est là que nous pensons que réside votre problème : vous pouvez faire preuve de toute l'autorité du monde, décréter toutes les solutions les plus drastiques, tant que vous n'aurez pas fait sauter ce tabou, vous ne résoudrez pas cette situation de façon durable. Mon objectif ? Éviter tout recrutement en démontrant à vos équipes qu'un changement d'approche dans la façon de travailler de l'ADV n'affectera pas la réputation de la marque sur le marché. Bien sûr qu'une entreprise ne peut accepter que sa charge de travail administrative soit totalement inélastique au volume d'activité ! Mais pour que ce principe soit durable,

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ce n'est pas moi qu'il faut convaincre mais vos collaborateurs. Pour cela, il ne faut pas passer en force. Vos équipes doivent comprendre, « acheter » ce principe, l'intégrer pour que cela devienne une valeur reconnue et portée par tous. Votre problème n'est pas de trouver une solution technique, vous la connaissez depuis belle lurette, votre problème est d'adapter à votre portefeuille produits l'approche de la qualité associée à votre marque. C'est précisément sur cette hypothèse que je travaille avec votre groupe de contact.

Les consultants poursuivirent leurs travaux de diagnostic. J'avais bien compris qu'il ne suffisait plus de savoir s'il fallait recruter à l'ADV ou non. Tant que nous resterions sur cette question, nous ne favoriserions que les débats dogmatiques qui étaient les nôtres depuis des semaines. Les consultants prenaient le contrepied de cette attitude et cela déstabilisait l'équipe. D'un côté, les collaborateurs que j'interrogeais d'une façon que je souhaitais détachée me remontaient des informations rassurantes : on était au cœur du sujet, rien n'était tabou, toute question faisait l'objet d'une analyse approfondie. De l'autre, je les sentais un peu perplexes, voire frustrés : en effet les consultants investissaient beaucoup de temps à éplucher toutes les statistiques disponibles avec ténacité et revenaient vers le groupe de travail avec des questions toujours plus incisives. Mais leurs questions étaient toutes plus dirigées vers une meilleure compréhension de ce qui se faisait *aujourd'hui* plutôt que de clarifier ce qui pourrait se faire *demain.* Je dois reconnaître que j'attendais donc de plus en plus impatiemment qu'on en vienne aux solutions.

La marge était étroite : remettre en cause la politique de contrôle développée assidument par Jacques et mise en œuvre par Gérard à l'ADV ne ferait que stigmatiser une partie de l'équipe. De même, entrer dans le débat de la spécialisation des membres de l'équipe là où ils étaient aujourd'hui polyvalents (ce qui était certainement source de complication) reviendrait aussi à désavouer Jacques aux yeux des autres et particulièrement de

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Martine. Je réalisais que notre problème ne pouvait se résoudre uniquement sur une base rationnelle. Si le but était que l'équipe s'approprie la solution, il fallait aussi gérer l'émotionnel. J'attendais l'équipe de consultants avec impatience sur ce plan-là.

Je ne fus pas déçu.

Je commençai, en effet, à sentir que les lignes étaient en train de bouger lorsque Jacques vint me voir une fin d'après-midi. Avec des airs de conspirateur, il passa la tête dans mon bureau.

Je le mis à l'aise, lui servit un café et le laissai venir.

— David, vous regardez un peu ce que font les consultants ?

— De loin, je les laisse travailler, pourquoi ?

— Eh bien, j'ai l'impression qu'ils sortent un peu de la mission que vous leur avez confiée.

— Pourquoi dites-vous cela ?

— Écoutez, ils sont là pour nous dire s'il faut embaucher ou pas à l'ADV, c'est bien ça ?

— Oui, j'attends de leur part une réponse précise à ce sujet.

— Eh bien je trouve qu'ils vont chercher bien loin leurs idées. Figurez-vous que nous sommes en train avec eux et le groupe de travail de dépiauter dans le détail la politique de contrôle de la maison.

— Ah bon ? répondis-je innocemment.

— Oui, ils veulent comprendre l'utilité du travail que nous faisons entre 11 heures et 12 heures.

— Et ça vous paraît hors sujet ?

— Eh bien oui, car ce n'est pas la question qu'on leur pose. On leur demande s'il faut embaucher pour faire un travail. On ne leur demande pas si ce travail est légitime. S'ils suppriment ce travail, c'est sûr que nous n'aurons pas besoin d'embaucher !

— Voyons, vous ne pensez pas sérieusement ce que vous dites ?

— Ben si, pourquoi ?

— Mais parce qu'il faut bien comprendre pourquoi on fait les choses avant d'y mettre les moyens adéquats ! Je ne leur demande pas une réponse binaire du type oui ou non ; je leur

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

demande ce que nous devons faire pour utiliser nos capacités au mieux pour accomplir un objectif. Pour cela, il faut bien comprendre l'objectif.

— Oui, mais comme il n'est pas question de bouger ce qu'on fait et comment on le fait…

Je ne lui laissai pas le temps de finir sa phrase.

— Non, Jacques, ça, je ne peux pas l'entendre, surtout venant de vous. Vous avez fait avec Philippe un effort exceptionnel et qui mérite le respect en acceptant de partager votre aventure avec d'autres actionnaires. C'est donc pour aller plus loin, plus vite. En jouant l'immobilisme, vous vous contredisez, vous jouez contre votre camp. Je vous demande donc instamment et personnellement d'accepter de réfléchir différemment, d'ouvrir votre réflexion et de ne pas rejeter immédiatement les idées des autres.

Il sortit de mon bureau tout penaud. Je commençais à y voir clair dans cet imbroglio : le consultant creusait là où cela faisait mal. En remettant en cause le pourquoi des choses, il provoquait nos habitudes et nos routines et, surtout, il détournait nos regards d'une solution que nous recherchions de façon trop anxieuse.

Pourtant, à la fin, il fallait bien qu'une réponse précise à ma question soit fournie.

Vint le moment de la remise des conclusions de l'étude.

Quelques jours auparavant, Damien demanda à me voir pour préparer la réunion finale.

— David, au-delà des *slides* que je vais utiliser lors de la réunion, j'aimerais d'abord parler avec vous de tactique.

— Je vous en prie.

— Par tactique, je ne veux pas dire manipulation mais persuasion. Il s'agit que vos collaborateurs comprennent au mieux ce que nous allons leur expliquer.

— Cela me paraît naturel.

— Permettez-moi d'insister et d'utiliser pour cela une image : imaginons que la solution que je vais vous recommander ait une

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

intensité de 100. Dire que vos collaborateurs la comprennent signifie, au sens où je définis le mot comprendre, que non seulement il faut la leur transmettre avec la même intensité de 100, mais il faut aussi que lorsque viendra le temps de la mise en œuvre, ils y contribuent avec la même intensité de 100. Trop de décisions, y compris celles issues de missions de conseil, commencent à 100 et, au bout du chemin, terminent à 10 ou à 20. On appelle cela dans notre jargon « l'effet Joule[1] ». Voilà ce que je veux éviter. Pour cela il faut qu'ils comprennent.

— Je suis avec vous. Mais, leur avez-vous expliqué la solution technique ?

— Non, parce qu'en elle-même, elle est tellement simple qu'elle en est presque insultante pour leur intelligence. En fait, ce n'est pas la solution technique qui compte, mais plutôt les conditions sur lesquelles elle est assise.

— Qui sont ?

— Oh, rien de bien compliqué dès lors que tout le monde en est conscient : Jacques et Gérard, son adjoint, sont arc-boutés sur le déroulé de ces travaux contre la montre qui se font quotidiennement entre 11 heures et 12 heures.

— Je le confirme !

— Ils sont persuadés que ces travaux sont la clé de voûte de la politique de qualité de la maison. Nous sommes donc entrés dans le détail de ces travaux pour découvrir que premièrement ce n'est pas le cas et que deuxièmement, même s'ils l'étaient, rien ne justifie pour beaucoup d'entre eux qu'ils se déroulent entre 11 heures et 12 heures. Je prends un exemple : une des cinq tâches que l'ADV réalise entre 11 heures et 12 heures consiste à contrôler qu'un client qui se déclare nouveau n'est pas en fait un client ancien de la maison. Les raisons d'une telle situation sont multiples : il est pressé, il a oublié son mot

1. « Manifestation thermique de la résistance électrique » (Wikipédia). Par extension, l'effet Joule décrit une perte d'énergie, un ralentissement, une inertie développée dans l'application d'une décision.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

de passe, etc. C'est très dommageable pour vous car cela crée des doublons dans la base CRM[1] et perturbe la qualité de vos analyses clients. Mais pourquoi cette tâche doit-elle être faite nécessairement entre 11 heures et 12 heures ? Pourquoi d'ailleurs, faut-il contrôler cela exhaustivement dans toutes les commandes ? Quel est le rapport entre le coût de ce contrôle exhaustif réalisé au pire moment de la journée versus le gain en qualité obtenu ?

Nous avons ainsi parcouru le détail des cinq étapes de contrôle de ce créneau de 11 heures à 12 heures en nous posant à chaque fois la même question. C'était fondamental car c'était là le motif des demandes d'embauche de l'ADV qui étaient si désespérantes pour nous. J'en suis alors arrivé à l'idée qu'on pouvait objectivement raccourcir ou transformer ces étapes de contrôle pour les commandes de la gamme 3 et faire un traitement spécifique et *light* pour ces commandes-là.

— C'est votre solution ? dis-je un peu déçu car, en fait, cela faisait longtemps que cette idée-là me trottait dans la tête et elle ne me paraissait pas très créative.

— Non, pas du tout car finalement, ce n'est pas la bonne approche.

— Allons bon, lui répondis-je très surpris.

— Car Jacques est persuadé que les clients de la gamme 3 sont une nouvelle clientèle pour SetLyne. Pour le coup, le CRM lui donne raison : 94 % des clients de la gamme 3 n'étaient pas clients avant. Or il pense que s'ils achètent un smartphone ou une tablette dans les conditions et au prix où vous les proposez, ils seront enclins à acheter également du matériel hi-fi ou une télévision avec le même service. Il faut donc qu'ils vivent la même expérience client que les clients des autres gammes.

1. *Customer relationship management* : ensemble d'outils et de méthodes qui permettent de gérer la fidélisation des clients.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

— Oui, je sais, il m'a déjà fait part de ce raisonnement que j'ai trouvé intéressant.

— Très, et nous pensons qu'il y a de grandes chances qu'il ait raison. Mais nous n'avons pas creusé ce point parce que, pour le coup, il est hors du périmètre de notre mission. Mais, imaginons qu'il ait raison et suivons-le dans ce raisonnement : faire du *light* pour les clients de la gamme 3 reviendrait à ne pas leur faire vivre votre service habituel et donc à rater des opportunités de fidélisation ou de vente croisée[1]. Ce serait aussi habituer les collaborateurs au fait qu'il y a des clients importants – ceux des gammes 1 et 2 – et d'autres moins – ceux de la gamme 3. Jacques va donc s'arc-bouter contre cette solution si nous la lui proposons. Et si le taux de vente croisée ne s'améliore pas dans les mois qui viennent, il dira que c'est à cause de la décision que nous avons prise et vous serez à nouveau dans les ennuis.

— Mais alors, quelle solution ?

— Évidemment qu'il faut arrêter de recruter quand la profitabilité tombe au rythme où elle chute chez vous. Mais ça, c'est un principe général. Votre actionnaire a raison, mais ça n'avance à rien.

— Pourquoi ça ?

— Parce que l'équipe de SetLyne avec laquelle vous allez devoir avancer aura l'impression, si elle accepte la restriction d'effectifs, de détruire son outil de travail au nom d'un sacro-saint principe de profitabilité contre lequel, d'ailleurs, elle n'a pas d'argument qui tienne. En réalité, l'équipe de SetLyne a besoin de se raccrocher à sa réalité et pas à un principe qui tombe du ciel. Il faut qu'elle comprenne pourquoi la réalité

1. La vente croisée (*cross selling* en anglais) « est une technique de vente par laquelle un vendeur profite de la vente ou de l'intérêt manifesté par un acheteur pour un produit donné pour proposer et vendre un produit complémentaire ou un produit supérieur au produit initialement acquis ou visé par l'acheteur » (Wikipédia).

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

de l'entreprise s'est petit à petit éloignée de ce qu'elle voulait en faire.

— Expliquez-vous.

— L'équipe SetLyne a créé une entreprise dont la réalité était de vendre cher des produits coûteux.

— Cher et coûteux, ça n'est pas la même chose ?

— Non, cher, ça se compare à une perception de la valeur du produit proposé et surtout des prix pratiqués par la concurrence. Cher veut dire que si vous vendez un produit 45 euros là où la concurrence le vend 25, c'est cher. Coûteux veut dire que le produit en lui-même est d'un montant naturellement élevé. Une télévision à 2 500 euros est coûteuse. Si Darty la vend 2 499 euros et vous 2 800, vous êtes chers.

— Admettons, et alors ?

— Alors la réalité de départ de SetLyne, c'est que vous vendiez cher des produits coûteux en justifiant cette cherté par un suivi et un service créant une telle valeur que vous aviez des clients pour les prix que vous proposiez. Ça, c'est la réalité de départ. Jusque-là, tout va bien. Maintenant, dans ce monde bien organisé qu'était celui de SetLyne, est arrivé le Brown Group et le nouvel actionnaire de SetLyne est venu changer cette réalité. En fait, il a introduit dans la situation de SetLyne une complication.

— Une complication ?

— Oui, quelque chose de nouveau qui a perturbé l'ordre établi. Vous avez ouvert une nouvelle ligne de produits : les smartphones et les tablettes. Dans le modèle « je vends cher quelque chose de coûteux », vous avez subitement commencé à vendre cher des produits qui ne sont pas coûteux. Voilà la complication qui a perturbé l'ordre établi.

— Et alors ?

— Alors, votre panier moyen d'achat est passé de 1 831 euros en 2011 à 1 217 euros en 2012 puis 782 euros en 2013 et vous budgétez 675 euros pour 2014. Donc, si vous continuez à rajouter sur le coût une valeur identique à celle que vous rajoutiez sur

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

vos téléviseurs sans pour autant pouvoir la répercuter dans les mêmes proportions sur votre prix de vente, vous commencerez par gagner moins d'argent et puis un jour vous en perdrez. Vous pensez bien que, par exemple, si vous rajoutez 300 euros de service sur un téléviseur de 2 500 euros, ça n'est pas pareil que de rajouter 300 euros sur un smartphone qui en coûte 400. Votre problème n'est donc pas « faut-il recruter ou pas », mais plutôt comment faire pour arrêter que votre coût grimpe proportionnellement aux volumes. Notre conclusion est que si vous recrutez quatre personnes de plus cette année, il faudra vraisemblablement en recruter quatre ou cinq l'an prochain et ainsi de suite.

— Je commence à comprendre.

— Maintenant, si vous acceptez d'adresser le problème à notre façon, c'est-à-dire non pas en travaillant sur la solution mais sur la complication qui a apporté la question, vous verrez que vos différentes parties prenantes ne pourront plus camper sur leurs positions respectives.

— Vous croyez cela ?

— J'en suis sûr : d'abord parce que vous arrivez avec une vraie question et pas une question fermée et ensuite, vous n'en faites pas une question de principe mais une question fondée sur la réalité de l'entreprise. Celle-là, elle est factuelle, elle nous dépasse tous. Enfin, vous leur donnez – et vous vous donnez – une vision d'avenir.

— Comment cela ?

— La conséquence directe du fait de travailler sur l'inélasticité aux volumes, conséquence de la complication, plutôt que sur la solution, est double : primo, vous mettez le doigt là où ça fait mal à tout le monde – la réalité de la situation de l'entreprise, nous la subissons tous à égalité. Vous vous attaquez aux conditions mêmes qui ont créé le problème. Secundo, vous allez vous donner de l'énergie dans la durée pour faire évoluer l'entreprise.

— Ok, travaillons sur la complication, comme vous dites.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Très bien : la complication est double : d'une part, une brutale montée des volumes de commandes et, de l'autre, une baisse de la valeur moyenne de ces commandes. Vous êtes pile dans la problématique de la loi de Pareto.

Tableau 2. La loi de Pareto.

Évolution de l'activité	Pareto 2011		Pareto 2012		Pareto 2013		Pareto 2014	
	% volume	% income	% volume	% income	% volume	% income	% volume	% income
Série 1 (TV, vidéo)	14,6 %	**47,9 %**	9,7 %	**49,5 %**	9,4 %	**47,9 %**	7,6 %	**47,3 %**
Série 2 (hi-fi)	77,1 %	**50,6 %**	57,9 %	**42,8 %**	34,8 %	**33,9 %**	28,1 %	**30,7 %**
Série 3 (smart-phones, tablettes)	8,3 %	**1,5 %**	32,4 %	**7,7 %**	55,8 %	**18,2 %**	64,3 %	**22,0 %**
Total	100,0 %	**100,0 %**	100,0 %	**100,0 %**	100,0 %	**100,0 %**	100,0 %	**100,0 %**
Volume par jour	303		514		961		1173	
Effectifs ADV	6		6		10		14	
% de commandes réellement contrôlées	100 %		75 %		68 %		84 %	

— C'est-à-dire ?

— Chaque jour, votre équipe ADV contrôle les commandes à expédier. Ce volume de commandes est la cause de vos

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

problèmes : vous en traitiez 300 par jour en 2011. Vous êtes supposés en avoir traité 960 par jour en 2013 et vous prévoyez d'avoir à en traiter 1 100 par jour en 2014. La loi de Pareto[1] permet d'analyser comment la valeur est répartie entre toutes ces commandes. Regardez ce tableau – me dit-il en me tendant le document (*voir* tableau 2).

— Que nous dit ce tableau ? poursuivit-il. Il nous dit qu'en 2011, les séries 1 et 2 constituaient 93 % des volumes pour 98 % du chiffre d'affaires. Trois ans plus tard en 2014, les séries 1 et 2 vont constituer 36 % des volumes pour 78 % de la valeur. Autrement dit, pour schématiser, les séries 1 et 2 font le chiffre d'affaires, et la série 3, le volume. Maintenant, regardez la dernière ligne : il s'agit du taux de contrôle que les équipes réussissent à faire entre 11 heures et 12 heures. Je précise qu'il s'agit d'une estimation pour 2011 et 2012, d'un sondage réalisé par nous-mêmes sur plusieurs jours pour 2013 et d'une extrapolation pour 2014. Cette ligne nous explique qu'en 2011, 100 % des commandes étaient contrôlées. En 2012 les volumes croissent de près de 80 %. Les six personnes commencent à ne plus pouvoir contrôler toutes les commandes entre 11 heures et 12 heures, d'où l'embauche de quatre personnes supplémentaires. En 2013, les volumes doublent à nouveau. Le taux de contrôle tombe à 68 % du nombre des commandes. En 2014, le taux de contrôle tomberait à 50 % en supposant pourtant qu'on embauche quatre personnes de plus. En gros, cela signifie que même en embauchant, la qualité du contrôle se dégraderait. Et les faits sont têtus : un même employé ne peut pas contrôler plus de 65 commandes à l'heure. Mais ce n'est pas le plus préoccupant.

1. L'expression « loi de Pareto » signifie que dans toute population d'éléments en grand nombre, environ 80 % des caractéristiques de la population sont le produit de 20 % des éléments. Dans le cas de SetLyne, 20 % des commandes constituent 80 % du chiffre d'affaires. À partir de là, toutes les solutions liées à une *gestion par exception* sont possibles, en concentrant les efforts sur ce qui est important *en valeur* et non *en volume*.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La méthode utilisée, initialement prévue pour être efficace à l'époque où 100 % des commandes étaient vérifiées, aboutit à travailler le *volume* et non la *valeur* : le carnet de commandes quotidien arrive à l'ADV trié par ordre alphabétique du nom des clients puis réparti aux six contrôleurs par paquets dans lesquels l'ordre alphabétique est respecté. L'algorithme est simple : le contrôleur 1 se voit attribuer le premier client de la lettre A, le contrôleur 2 le deuxième client de la lettre et ainsi de suite… Donc en fait, en 2014 vous contrôleriez 50 % du *volume* dont tout nous dit que cela n'excédera pas 40 % de la *valeur*. Cela veut dire que statistiquement vous contrôleriez plus de série 3 que de série 1 ou 2 alors que les paniers moyens de la série 3 sont trois à vingt fois plus petits que ceux des séries 1 et 2.

— Je comprends, je suis abasourdi mais je comprends.

— En fait, dans le sondage que nous avons réalisé sur 2013, nous avons constaté que votre équipe s'arrête à 12 heures à la lettre R. Par extension, même en recrutant quatre personnes de plus, votre équipe s'arrêterait en 2014 à la lettre M. Or rien ne dit que les plus grosses commandes ne se situeront pas au-delà de la lettre M. Voilà, je pense, une embauche bien inutile ! La solution technique est donc simple : il suffit de trier le carnet de commandes par valeur décroissante au lieu de le trier par ordre alphabétique. Grâce à cette simple modification et sans embauche, nous avons calculé que votre équipe ne contrôlerait peut-être que 50 % du nombre de commandes mais, triées comme je vous l'indique, elle contrôlerait en euros la totalité des séries 1 et 2 et 20 % de la série 3. Quand 12 heures sonnera, si vous regardez le tableau, votre équipe aura contrôlé en moyenne de façon certaine 85 % du chiffre d'affaires !

— Et que faire pour les 80 % restant des commandes de la série 3 ?

— C'est là qu'il faut convaincre vos équipes : une procédure de contrôle, c'est d'abord fait pour contrôler et ensuite

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

accessoirement pour augmenter le sentiment de qualité du client. Mais il y a beaucoup d'autres lieux et moments pour renforcer ce sentiment que d'y travailler dans une procédure de contrôle minutée ; surtout quand les volumes de commandes de petite valeur explosent. Il y a alors un moment où, si on continue à gérer le volume et non la valeur, le coût de traitement devient presque supérieur à la valeur intrinsèque de ce qu'on contrôle. Quand la volumétrie explose, dans 90 % des cas, on constate que la loi de Pareto se vérifie : 20 % du volume justifie 80 % de la valeur. Vous êtes pile dans ce contexte. C'est précisément là que l'introduction de la série 3 a bousculé votre modèle comme je vous l'expliquais tout à l'heure. C'est donc maintenant qu'il faut passer d'un mode de gestion exhaustif à un mode de gestion par exception. Concrètement, cela veut dire la chose suivante : les contrôles à réaliser entre 11 heures et 12 heures doivent privilégier ce qui a le plus de valeur pour l'entreprise, c'est-à-dire les commandes de gros montants en priorité. La liste des commandes à contrôler serait donc triée par montant décroissant et l'équipe ferait son travail jusqu'à 12 heures. À ce moment-là, selon nos calculs, 80 % des commandes de la série 3 ne seraient pas contrôlées. Pour celles-là, vous travailleriez la qualité du service différemment et hors créneau horaire. Vous pourriez par exemple demander à l'équipe marketing clients de faire des enquêtes de satisfaction *a posteriori* systématiques sur les commandes qui n'auraient pas été contrôlées par l'ADV. L'effet sera le même, voire il sera meilleur pour les clients qui auront ainsi été contactés. C'est cela que je veux « vendre » à vos équipes. Dans votre cas, le passage à la gestion par exception vous éviterait de continuer la course à l'embauche. Vous économiseriez sur des tâches sans valeur. Vous ne subiriez plus le volume. Cela vous laisserait donc la possibilité d'investir plus parcimonieusement ailleurs. Vous reprendriez la maîtrise.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

— Vous savez quoi, Damien, j'achète votre recommandation à 100 % ! À votre avis, combien de temps pour mettre cela en place ?

— Mais quelques jours, pas plus ! La modification à faire sur le carnet de commandes devrait prendre tout au plus une heure à un informaticien débutant ! Pour le reste, rien ne change dans le processus de contrôle, *business as usual*…

Et il ajouta :

— Reste maintenant à vendre cela à vos équipes. Nous avons encore quelques heures délicates à vivre lors de la présentation que nous ferons à vos troupes. Il s'agit que le message passe.

Une fois seul, je me surpris à m'étirer dans mon fauteuil et à allonger mes jambes sur mon bureau. J'étais subitement cool.

J'avais l'impression que, grâce à l'approche de Damien, je venais de faire des pas de géant. Plus que la solution technique en elle-même qui était effectivement triviale, c'était la logique qu'elle sous-entendait qui me séduisait. Je savais désormais où était ma mission. Je n'avais plus à me chamailler avec Jacques sur un nombre de recrutements à faire ou à ne pas faire ; j'avais plutôt une mutation à entreprendre dans l'entreprise que je dirigeais. Je voyais ma place dans ce dispositif, je comprenais le rôle que je devais jouer. Restait encore à faire en sorte que chaque collaborateur de SetLyne trouve lui aussi son rôle. Mais j'étais totalement motivé pour soutenir ce dispositif pendant toute sa montée en puissance et accomplir le travail pédagogique nécessaire auprès de mes équipes pour que le changement ait lieu.

Dans les jours qui suivirent, Damien et son équipe travaillèrent avec acharnement et sans compter leurs heures sur la présentation finale. Ils avaient maintenant la clé du bureau et chaque soir, ils restaient bien après le dernier employé parti. Je voyais avec plaisir que parfois Luc, Martine ou même Gérard étaient aussi présents pour parfaire le document final.

La réunion avec le groupe de travail se déroula avec une facilité déconcertante. Damien sut convaincre son auditoire.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Plutôt que d'insister sur le côté presque anecdotique et par là vexatoire du changement de l'ordre de tri du carnet de commandes, il permit à l'équipe de comprendre que plutôt que de poursuivre la course contre la montre à laquelle elle se condamnait chaque jour entre 11 heures et 12 heures, elle avait en fait le *choix* d'envisager le problème différemment, avec une approche plus créative, plus souple et plus solide. À la fin, il y eut beaucoup de questions et peu de protestations. Globalement, le dispositif recommandé apportait aux yeux des exécutants de l'ADV un *sens* à leurs travaux qu'ils ne ressentaient plus depuis bien longtemps. La logique proposée leur donnait le sentiment de ne plus travailler sous contrainte.

Le moment décisif intervint quand Jacques constata que la préconisation ne consistait pas à mettre de côté le traitement des commandes de la série 3. Il admit qu'un contrôle systématique de 20 %, en moyenne des commandes de la série 3 ne mettrait pas en péril les opportunités de vente croisée vers les autres séries, à condition qu'une enquête de satisfaction systématique pour les commandes non contrôlées soit réalisée par le CRM sur les 80 % restant. Il fut soulagé de voir que l'équipe ADV garderait ce rôle central qu'il lui avait donné. Gérard Manol, le patron de l'ADV, adhéra aussi à la préconisation pour les mêmes raisons et aussi parce qu'il voyait que son patron achetait la solution. À la fin de la présentation, Damien se tourna vers moi pour que je conclue la séance.

— Damien, merci pour cet excellent travail qui nous offre à tous des perspectives nouvelles. Pour être sûr que tout se déroule au mieux, je propose de pérenniser ce groupe de travail afin qu'il surveille l'évolution du dispositif et qu'il pilote régulièrement le niveau de qualité de service que nous offrirons aux clients de la série 3. Jacques, je vous demande d'ailleurs de voir avec le Groupe comment mettre en place des indicateurs simples qui nous permettront ce suivi.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Voyons-nous une fois par mois pour suivre cela. Damien, je vous remercie de poursuivre votre mission encore quelques jours pour nous aider à mettre en place votre préconisation. Merci à tous !

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

Deuxième partie

Réflexions sur la résolution de problèmes

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Introduction

En près de quarante ans de conseil en management, j'ai accompli pas loin de cinq cents missions de conseil différentes auprès d'entreprises de tout secteur, de toute taille et dans plusieurs pays différents sur trois continents.

J'ai observé, année après année, qu'il y avait des caractéristiques identiques dans bon nombre d'entre elles :

- les clients ne veulent entendre parler que de solution ; peu d'entre eux disent : « Je vous ai contacté parce que j'ai un problème que je ne sais pas résoudre » ;
- la question sous-jacente à la solution qu'ils attendent avec impatience n'est souvent malheureusement pas la bonne.

Je pourrais être taxé d'arrogance si je manifestais au travers de ce constat un sentiment de supériorité.

Il n'en est rien.

Je crois au contraire que bien résoudre un problème n'est pas un don du ciel. C'est une discipline qui s'apprend. La meilleure preuve en est que les cabinets de conseil forment systématiquement leurs consultants à la maîtriser.

Les clients des consultants considèrent souvent que l'étape de diagnostic, prélude traditionnel à toute intervention de conseil, est une étape de « mise au courant » qui ne leur

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

apporte que peu de valeur. Ils la considèrent comme un mal nécessaire pour que le consultant prenne connaissance de l'entreprise. Rien de plus. Ne vont-ils pas jusqu'à dire que c'est à ce moment-là que « le consultant vous pique votre montre pour vous donner l'heure » ? Certains consultants, quant à eux, conscients que cette étape « énerve » les clients, vont même jusqu'à en faire un produit d'appel et la proposent souvent gratuitement.

Je considère pour ma part l'étape de diagnostic comme la phase la plus noble, la plus difficile et la plus porteuse de valeur ajoutée pour le client qu'un consultant puisse faire.

Il faut donc s'expliquer sur cette différence de point de vue.

Pour prendre une image, j'assimile cette étape de diagnostic à une problématique de trajectoire : quand un pilote automobile aborde une courbe rapide sur un circuit, il sait qu'un écart de *vingt centimètres* à l'entrée de la courbe provoque un écart de plus de *deux mètres* à la sortie. Dans le meilleur des cas, cela l'obligera à retarder son accélération de sortie de virage et à perdre de précieuses secondes pleines ; dans le pire des cas, il sortira de la route.

Les exemples d'application de cette notion de trajectoire au monde de l'entreprise sont innombrables. En voici simplement quelques exemples : je me souviens de cette entreprise de produits grand public haut de gamme qui me demandait de l'aider à licencier son directeur des approvisionnements pour faute parce que la disponibilité des stocks de packaging était complètement erratique, alors qu'en fait le problème venait de la direction des ventes qui changeait régulièrement ses prévisions de vente sans l'en avertir. Ou encore de cette entreprise de l'industrie lourde qui voulait pour la troisième fois documenter dans le détail tous ses processus entre les usines et l'administration des ventes car chaque fin de mois elle constatait un écart de 5 % entre ses expéditions et ses factures, alors que le problème venait d'une absence complète de dialogue

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

entre les hommes et les systèmes des usines, d'une part, et les hommes et les systèmes de l'administration centrale, d'autre part. Ou bien de cette grande banque qui avait lancé un projet pharaonique de réorganisation des circuits administratifs entre le *front*, le *middle* et le *back office* alors que le problème venait d'une marginalisation complète et systématique des services comptables.

Et puis, il y a le cas SetLyne.

Cette fiction est née d'une histoire vraie et marquante, celle d'un diagnostic compliqué qui a pourtant abouti à la préconisation la plus simpliste de toute ma carrière : changer le critère de tri dans un listing !

Je me suis donc intéressé très tôt à ce phénomène : d'où vient cette tendance de l'être humain à se précipiter vers la solution d'un problème sans analyser patiemment les conditions qui l'ont créé ?

Qu'est-ce qui nous fait commettre des erreurs de « trajectoire » qui peuvent nous mener à des projets informatiques « à côté de la cible », à des réorganisations qui atterrissent dans un édredon d'inertie ou à des rapports coûteux et brillants qui finissent leur vie sur une étagère ?

Nous analyserons les raisons qui nous poussent à nous précipiter ainsi dans l'action.

Depuis quelques années, j'ai mis au point un « simulateur » de mission basé sur plusieurs cas, dont celui de SetLyne. Je l'utilise dans des formations destinées à des cabinets de conseil et dans de grandes écoles de commerce. Mes « étudiants » de toutes les nationalités sont soit dans leurs premières années de vie professionnelle soit dans leur dernière année de MBA. Ils sont tous brillants, diplômés au-delà de la moyenne et pourtant ils ont un mal fou à venir à bout de ce cas, à lutter contre leurs stéréotypes et leurs intuitions. Pourtant, les personnages de SetLyne, Bill, David, Jacques ou Gérard sont à peine inventés.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

D'où cela vient-il ? Ma meilleure explication est la suivante : ils rencontrent ces difficultés parce qu'on ne leur a pas appris comment maîtriser professionnellement un problème ! Les méthodes de résolution de problèmes plus connues dans le monde du consulting sous le terme *problem solving* sont d'ailleurs légion. Pourquoi aurions-nous la science infuse dans ce domaine ?

Le terme « méthode » est d'ailleurs impropre ; il s'agit plutôt d'une discipline intellectuelle destinée à contrecarrer notre tendance naturelle à nous rassurer en travaillant sur des solutions à nos problèmes plutôt qu'à nous mettre en péril pour en trouver les vraies raisons. Ce garde-fou n'est apparemment pas prévu dans la panoplie de ceux qui devront affronter, à de nombreuses occasions au cours de leur carrière, le challenge de transformer la façon de faire de tout ou partie de leur entreprise.

Nous parcourrons les quelques éléments de base de cette discipline – sans chercher à mettre en avant une méthode plutôt qu'une autre – qui permettent de corriger nos erreurs de trajectoire.

Enfin, il existe un effet induit précieux dans la bonne qualification des caractéristiques d'un problème : elle enrichit considérablement le contenu final de la solution et surtout facilite la compréhension et l'adhésion des collaborateurs qui auront en charge sa mise en œuvre.

Mélange de rationnel et d'émotionnel, de mécanique détaillée et de vision, de technique et d'humain, de vue détaillée et de vue globale, le livrable issu d'un processus réussi de *problem solving* devient un élément précieux de la mobilisation des collaborateurs concernés par la solution. Cela donne plus de sens au changement. Ils deviennent non pas « un maçon qui monte des parpaings », mais « un maçon qui bâtit une cathédrale ».

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Nous aborderons les raisons pour lesquelles la discipline du *problem solving* aboutit à plus de créativité collective, plus de partage et à la fin, plus de motivation à accepter et à promouvoir le changement.

Tout au long de ce parcours, nous reviendrons sur l'histoire de SetLyne, qui contient tous les éléments de contexte nécessaires à l'illustration de cette discipline.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

CHAPITRE 1

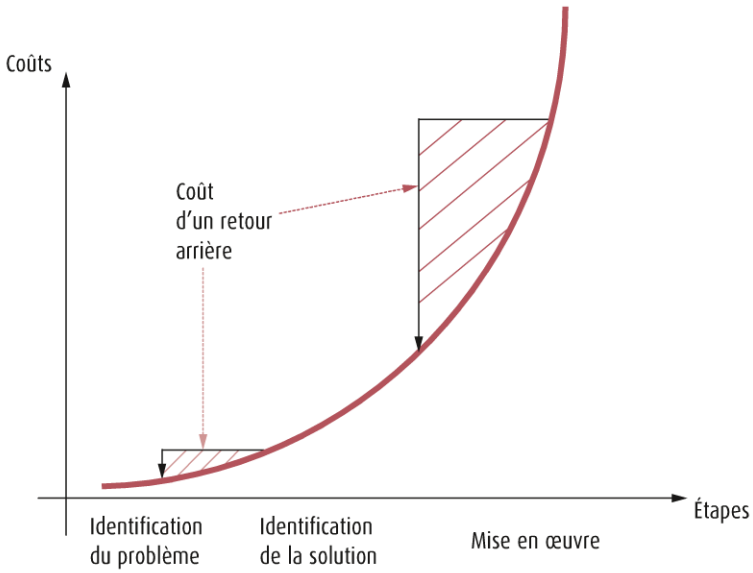
Une tendance à se réfugier dans la recherche de solutions

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Je l'appelle la « courbe maléfique » : elle est la préoccupation majeure des consultants – qu'ils soient internes ou externes, stratèges, organisateurs ou spécialistes de technologie – lorsqu'ils sont sur un projet.
Que dit cette courbe ?

Figure 1. La courbe maléfique



Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La résolution d'un problème passe, pour simplifier, par trois étapes :

- identification du problème ;
- identification de la solution ;
- mise en œuvre de l'action correctrice.

Si l'on observe maintenant la courbe de coûts de ce projet, on peut aisément et de façon consensuelle accepter l'idée que plus on avance vers la mise en œuvre, plus les coûts sont élevés. L'explication en est simple : la mise en œuvre d'un changement au sein d'une entreprise est toujours un investissement ; elle a souvent des conséquences informatiques, et des impacts sur la façon de travailler d'un nombre élevé d'employés de l'entreprise. Il faut donc déployer auprès du plus grand nombre de nouveaux processus développés par quelques-uns. Le facteur de multiplication des coûts entre la phase d'identification du problème et la phase de mise en œuvre de la solution est très facilement exponentiel.

Par voie de conséquence, il apparaît clairement que le coût d'un retour en arrière tardif, c'est-à-dire en phase de mise en œuvre, est catastrophique là où il est anecdotique lorsqu'il est précoce, c'est-à-dire en phase d'identification du problème. En effet, en phase de mise en œuvre, la *découverte* tardive que le projet est en décalage par rapport au besoin initial est subie ; elle est en quelque sorte le résultat de la confrontation d'une solution théorique avec la réalité concrète de l'entreprise. Elle se mesure par brassées de jours-homme. En phase d'identification du problème, l'analyse poussée des conditions qui ont créé le problème est voulue et ne prend au plus que quelques jours.

Alors, d'où vient que la nature humaine nous pousse quasi systématiquement à survoler, parfois avec inconscience, cette phase initiale du problème alors que c'est précisément là que prendre son temps pour le décortiquer coûte le moins cher ?

La réponse peut passer pour une lapalissade : nous survolons cette étape parce que nous pensons très honnêtement et très naturellement que nous savons quel est le problème.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Observons les collaborateurs de SetLyne : qu'ont-ils en commun ? Ils sont tous honnêtement persuadés de ce qui ne va pas et de ce qu'il faut faire et se heurtent en confrontant sans sortie possible leurs opinions péremptoires et contradictoires. Leurs convictions reposent sur les mêmes ingrédients :

- ils se fient à ce que leur disent leurs intuitions ;
- un conformisme rassurant les incite à ne pas « sortir de la file » ;
- la routine les endort ;
- chacun pense inconsciemment qu'il est dans sa fonction pour trouver des solutions et pas pour tourner en rond dans l'espoir de formuler le problème ;
- il est plus simple de débattre en commun d'une solution que de partager les raisons d'un problème.

L'EFFET PARFOIS PERVERS DES INTUITIONS

Dans l'histoire que nous avons relatée, chaque collaborateur de SetLyne a de bonnes raisons de croire que sa solution est la bonne :

- Jacques Plessis et Gérard Manol pensent qu'il faut recruter pour maintenir coûte que coûte la procédure actuelle de contrôle des commandes, car ils pensent qu'elle est la clé de voûte de la politique de qualité de l'entreprise et donc le fondement de sa réputation sur son marché ;
- Martine Sorta pense que la solution passe par la spécialisation des équipes de l'ADV car c'est la clé pour améliorer leur productivité ;
- Bill Brown pense que la rentabilité est l'objectif prioritaire et qu'il est tout simplement impossible de recruter. Il n'a jamais travaillé dans une autre direction. Ce n'est pas maintenant que cela va commencer ;

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

► David, quant à lui, en tant que décideur ultime, doit écouter les parties et choisir la solution qui conviendra le mieux à tous. Il essaye d'aller de l'avant car le compteur tourne et il en est redevable devant l'actionnaire.

Nous reconnaissons tous comme un capital fondamental l'expérience accumulée tout au long d'une vie professionnelle : le fait que nous ayons dû faire face de façon régulière à des situations souvent complexes, le fait que nous ayons réussi à surmonter ces difficultés mais que nous y ayons également échoué est un bien précieux reconnu par tous pour affronter de nouvelles situations.

C'est ainsi que nous progressons dans nos carrières et que l'accumulation de nos expériences nous ouvre la porte à des responsabilités croissantes et à la reconnaissance de nos pairs. Plus nous réussissons à faire face à des situations complexes, plus nous concrétisons nos progrès par des résultats tangibles, plus nous renforçons notre crédibilité et notre autorité par le respect qu'attirent nos opinions.

Il y a néanmoins un effet pervers à ce processus : appelons-le le poids des stéréotypes.

L'accumulation d'expérience tend en effet à renforcer l'automatisme de nos intuitions. Plus nous expérimentons, plus nous savons. Nous créons ainsi dans notre esprit des stéréotypes – soit par nous-mêmes soit issus de l'extérieur – qui tendent à catégoriser, et par conséquent à schématiser et à simplifier notre analyse. Les stéréotypes sont le parking « longue durée » de nos intuitions : il est confortable d'y ranger, d'y classer nos intuitions pour en profiter plus aisément plus tard. Nous prenons ainsi l'habitude d'ignorer par confort certaines dissemblances entre une situation déjà vécue et une situation actuelle ; de même, nous en exagérons les ressemblances. Nous facilitons ainsi l'assimilation de la situation nouvelle avec une situation déjà vécue[1]. Et le parking se remplit.

1. Voir à ce sujet les études de S. Fiske et S. Taylor, 1991.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Tout va bien tant que nous en sommes conscients. Mais la réalité nous montre qu'il nous arrive souvent – généralement par manque de temps – de nous laisser aller à lâcher la bride à nos intuitions. Alors, nos stéréotypes finissent par annihiler notre esprit critique et nous incitent à passer quasi automatiquement de l'analyse du problème à sa solution.

En 1940, Georges Katona, un psychologue d'origine hongroise émigré aux États-Unis, publia une étude marquante à ce sujet[1]. Il observa en détail les mécanismes de l'apprentissage et aboutit à une conclusion passionnante : lorsque nous utilisons largement nos expériences passées et nos stéréotypes pour analyser une situation qui se présente à nous, nous mettons en œuvre un « processus cognitif reproductif[2] ». Dans ce cas, il observe que nous sommes largement performants pour reproduire la solution utilisée dans le passé, pour autant que la situation en cause soit *exactement* la même. Lorsqu'au contraire nous limitons, voire censurons, nos stéréotypes pour analyser ladite situation sans préjugés, nous utilisons un « processus cognitif productif » et aboutissons à un démarche créative. Dans ce cas, nous sommes infiniment moins performants que dans le premier processus pour trouver la solution si la situation d'origine est *exactement* la même que celle déjà rencontrée – en langage familier, nous réinventons le fil à couper le beurre –, mais nous sommes beaucoup plus performants *si la situation est nouvelle et spécifique* et également beaucoup mieux armés pour en identifier la porte de sortie adéquate.

Autrement dit, « ce n'est pas parce que l'on a un marteau dans la main que tous les problèmes ont une tête de clou[3] ».

1. G. Katona, « Organizing and memorizing the psychology of learning and teaching ».
2. Terme utilisé par Fréderic Baylot dans « Du design à la pédagogie » de novembre 2014 dans lequel il commente les travaux de Katona.
3. Cette phrase n'est pas de l'auteur, mais d'une source qui serait probablement Joseph Juran, acteur de la conception originaire et du portage mondial de la démarche qualité globale.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Pour autant, l'apport de l'expérience est un bien inestimable. Notre capacité à accumuler notre expérience et à s'en servir est probablement l'un des attributs les plus distinctifs de l'homo sapiens. Alors, qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné, nous franchissions cette ligne invisible qui fait de nous non plus des êtres critiques, analytiques et finalement créatifs mais des êtres têtus, rigides et péremptoires ?

La bonne idée serait de nous préserver un moment de notre expérience, de la laisser de côté pour laisser jouer la curiosité exacerbée qui devrait être la nôtre face à une situation nouvelle. On appelle cela « l'œil neuf » et ce n'est pas par hasard qu'il est communément admis comme l'une des grandes qualités d'un consultant externe. Il est censé intervenir sur une situation « sans préjugé ». Il est en effet théoriquement à l'abri de la routine qui s'installe sans faire de bruit dans nos processus intellectuels.

LE PIÈGE DU CONFORMISME

J'ai bien connu un responsable de cabinet de conseil en Europe qui avait l'habitude de dire à ses clients que lorsque leur département de stratégie leur recommandait de partir dans telle ou telle direction il fallait surtout faire l'inverse ! Derrière cette boutade se cache une réalité qui n'a fait que s'amplifier ces années passées : celle de la conformité. C'est un piège qui n'est pas éloigné de celui du syndrome du marteau évoqué auparavant. Il s'agit d'une vaste tendance qui consiste pour une entreprise à vérifier régulièrement que les décisions prises, les stratégies suivies, les organisations décidées, les budgets consacrés sont *conformes* avec ce que font des concurrents ou des entreprises de taille et/ou de profil *dits* similaires. Bien sûr, il ne s'agit pas ici de critiquer le besoin fort naturel et rassurant de sentir que son entreprise agit *dans la norme* du reste de son marché, qu'elle ne développe pas des comportements ou des dépenses

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

« exotiques » par rapport à ses concurrents. Le développement rapide de normes de qualité et des processus de certification qui les accompagnent témoigne de cette tendance. Mais l'habitude, fort utile au demeurant, de se *benchmarker* régulièrement avec la concurrence, s'accompagne malheureusement d'effets pervers. Le plus fréquent d'entre eux consiste à se réfugier à l'abri confortable de décisions inspirées d'exemples externes qui ont fonctionné. En effet, pourquoi ferais-je ceci si pas un de mes concurrents ne le fait ? Ai-je la science infuse pour « réinventer » la poudre ? Pourquoi me compliquer la vie à réfléchir là où d'autres ont trouvé la solution ? Etc. Dans le contexte qui devient de plus en plus répandu d'une recherche systématique de conformité et de normalité, la tentation est forte, lorsqu'on a un problème à résoudre, de regarder immédiatement ce qui nous distingue de notre environnement extérieur et d'appliquer aussitôt toutes les mesures qui nous permettront de *rentrer dans le rang*.

L'ENDORMISSEMENT DÛ À LA ROUTINE

On s'habitue à tout et on finit par ne plus voir ce qui sauterait aux yeux d'un observateur extérieur. Cela fait d'ailleurs dire parfois à de jeunes consultants parachutés sur une mission, au bout de quelques jours, qu'ils ne comprennent pas comment leur client peut accepter la situation qu'ils découvrent.

L'histoire de SetLyne – qui est issue d'un cas réel – est à cet égard exemplaire : observer que Gérard Manol et son équipe de contrôle, qui sont saturés par le volume des commandes à traiter chaque jour, trouvent normal que leur contrôle s'arrête au bout du temps imparti à la lettre U puis plus tard à la lettre S puis R puis M du carnet trié par ordre alphabétique du nom des clients nous pousse à l'étonnement. À un moment donné, les opérateurs de ce processus ont perdu complètement le recul et le sens critique face à leurs travaux quotidiens.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La routine nous fait finalement accepter des conditions dont on sait qu'elles ne sont pas bonnes, mais dont on finit par penser qu'elles sont normales. Elle normalise les bonnes comme les mauvaises conditions dans lesquelles l'entreprise agit et la fait aboutir à une forme de certitude collective. Cette normalité en vient à rendre toute réflexion critique inutile aux yeux de ceux qui la vivent.

Une phrase d'accueil est souvent revenue dans la bouche de certains de mes clients : « Je doute que vous puissiez m'apprendre quoi que ce soit sur mon entreprise que je ne sache déjà ; votre diagnostic, comme vous dites, est en fait une étape, que j'accepte d'ailleurs, de mise au courant. Par contre, je compte sur vous pour me dire ce que je dois faire maintenant. »

Tout cela serait acceptable si l'environnement de l'entreprise était stable. Or ce n'est pas le cas. Ce fatalisme, lorsqu'il s'exprime parfois avec force, conduit l'entreprise à ne pas être consciente du dérapage qui se produit entre sa façon de travailler et les conditions du marché sur lequel elle intervient.

On voit bien, chez SetLyne, que tous les acteurs qui touchent de près ou de loin à la problématique de l'ADV prennent dans le réel tous les éléments pour abonder dans le sens de leurs intuitions – le cas le plus flagrant étant Jacques et sa façon de rebondir sur l'inversion du sens des ventes croisées entre les gammes –, mais en aucun cas pour les remettre en cause.

La routine érode notre jugement critique. D'autant que nous ne vivons pas seuls et isolés. Nous assurons un rôle au sein de l'entreprise, nous avons un passé, nous savons ce qui nous a permis de progresser. Et nous croyons savoir ce que les autres attendent de nous.

LA CRAINTE DE SE REMETTRE EN CAUSE

On ne peut pas passer sous silence également le stress bien normal de celui qui a un problème qu'il n'arrive pas à résoudre. Dans sa tête se déroule alors une liste d'inquiétudes qui ne sont

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

plus reliées uniquement au problème en question mais plutôt à sa propre réputation et à sa capacité à assumer ses responsabilités. Quand un problème nous échappe, il semble difficile de reconnaître qu'il puisse se résoudre par du simple bon sens. S'il nous échappe, c'est certainement que son niveau de complexité est hors d'atteinte ou que le résoudre prendrait un temps trop considérable aux dépens de nos autres responsabilités.

Les hésitations et les énervements de Jacques Plessis chez Set-Lyne sont le reflet d'un comportement que j'ai souvent rencontré au cours de diagnostics. C'est d'ailleurs une des raisons qui poussent les clients à formuler leurs questions aux consultants sous un angle technique – c'est rassurant – et non sous un angle managérial – cela peut être vécu comme un aveu de faiblesse chez ceux qui considèrent qu'ils n'ont plus à prouver tout ce qu'ils sont capables de faire.

L'OUBLI BIENFAISANT DU PASSÉ

Les problèmes que nous devons résoudre dans les entreprises sont dans leur majorité partagés par plusieurs services. Or un diagnostic est souvent ressenti comme une imprécation critique et son auteur comme un donneur de leçons. C'est particulièrement vrai quand cet auteur est un consultant externe ou une personne fraîchement arrivée ou déléguée sur le projet. Observons-le (la) : il (elle) est généralement plus jeune que la majorité des responsables internes concernés, il (elle) n'est présent(e) dans l'entreprise que depuis quelques semaines, il (elle) fait de belles *slides*, il (elle) a l'écoute de celui qui a déclenché le projet. Éviter de donner des leçons dans un tel contexte nécessite une perception fine de l'environnement car les épidermes sont à vif. C'est une position souvent ressentie comme risquée. La tentation est donc grande de ne pas aller prendre le passé à témoin : « enterrer » une telle tension en se projetant directement dans un projet neuf sans avoir formulé et partagé

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

au préalable un diagnostic précis revient à faire table rase du passé et à trouver – si besoin est – une porte de sortie honorable pour tous hors de la situation précédente. Malheureusement, cette poussière-là mise sous ce tapis-là ressortira de façon larvée plus tard, soit sous forme de conflits de personnes dans des phases ultérieures du projet, soit sous forme d'erreur de cap – synonyme de surcoûts voire d'échec. Qu'on le veuille ou non, c'est bien l'entreprise qui, par son action ou par les conditions qu'elle a rencontrées, a créé/subi le problème. Il faut donc tirer les leçons du passé pour éviter que les mêmes conditions ne provoquent les mêmes effets. Le partage – aussi sensible et difficile soit-il – de la réalité d'un diagnostic est un passage obligé pour nettoyer le ciel et permettre un horizon clair et dégagé. Et puis, c'est au donneur d'ordre d'avoir l'intelligence et le savoir-faire d'aller au bout de la formulation du problème sans en faire un exercice culpabilisant.

L'EFFET COCKTAIL

Il faut envisager ces tendances certes avec indulgence mais aussi avec une grande lucidité quand arrive pour chacun d'entre nous le moment de résoudre un problème. Le cocktail de toutes ces pressions qui peuvent, il est vrai, s'exprimer chacune de façon inégale selon chacun et surtout selon chaque contexte nous pousse naturellement à adopter un comportement très imparfait face à un problème à résoudre. Cela dépend bien sûr des circonstances.

Parfois, ce cocktail est en dose raisonnable et laisse ouverte l'opportunité de *mettre à plat* un problème et les conditions qui ont abouti à le créer en préalable à toute recherche de solution.

Mais trop souvent la pression de l'un ou l'autre de ces facteurs ou de leur combinaison aveugle le sens critique de celui qui doit donner l'impulsion initiale d'un projet et le précipite dans la recherche d'une solution immature.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Observons Jacques Plessis chez SetLyne et analysons la combinaison de ces différents facteurs et le mélange qu'ils créent chez lui.

- Il a été à l'origine de l'ADV et de sa mission lorsqu'il a fondé SetLyne. Il a mis au point avec Gérard Manol, son adjoint, chaque détail des procédures de contrôle qui s'y déroulent chaque jour. Il a pu mesurer le bon impact de ces procédures sur le niveau de la satisfaction client. *Le poids de ses intuitions sur le sujet est donc fort.*
- Cela fait dix ans que ces procédures fonctionnent ; les résultats montrent que l'entreprise est toujours dans la phase ascendante de son développement, il se plaît à savoir que chaque jour entre 11 heures et 12 heures, les commandes sont analysées, scrutées avec attention par une équipe dévouée. La voir s'agrandir au fil du temps est plutôt pour lui la manifestation de l'importance qu'elle a – et qu'il lui a toujours trouvé – dans le fonctionnement de l'entreprise. *Le poids de la routine est donc élevé* car elle contribue finalement à le conforter dans la justesse de ses choix de départ. Il n'a aucune raison de remettre à plat la façon de fonctionner de l'ADV.
- Il est un leader d'opinion au sein de son entreprise. Il en est l'un des fondateurs. Même s'il a cédé ses parts, il considère son aura comme un actif important de l'entreprise. En témoigne le fait que le Brown Group a souhaité le conserver plusieurs années pour continuer à veiller sur la partie commerciale. Il est avec Philippe le meilleur sachant de ce qui est bon ou pas bon pour l'entreprise. Il considère d'ailleurs David, le nouveau président, avec une légère condescendance, persuadé qu'il n'est en fait là que pour être le bras armé de l'actionnaire, le transmetteur. Il assume donc, croit-il, la responsabilité d'être le gardien des valeurs de la Maison. Comment pourrait-il se déjuger et toucher à ce qu'il croit être un des sceaux de l'entreprise ? *Sa pression managériale est donc forte.*

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Il n'est pas un théoricien. Il a grandi à la force du poignet. Il n'a pas de grands diplômes ni une énorme culture sur la stratégie des entreprises. Son expérience dans la Marine lui a donné le respect de l'institution et la conscience du commandement. Il est avant tout un pragmatique. Tourner autour d'un problème qu'il a vu éclore sous sa responsabilité est donc pour lui une perte de temps. Son job, c'est de le résoudre. Pour lui, la situation à traiter est simple : les volumes augmentent, ils augmentent sur la gamme de produits sur laquelle les nouveaux clients se ruent. C'est une opportunité de croissance pour l'entreprise qu'il faut saisir même si, provisoirement, cela coûte un peu cher. *Son ADN personnel le pousse à l'action.*
- Pourquoi prendrait-il le risque de mettre ses propres troupes sous pression ? Il a certainement en lui ce côté protecteur et paternaliste vis-à-vis d'elles. Considérer que le problème vient de la nouvelle gamme introduite par le nouvel actionnaire est donc une porte de sortie naturelle pour lui. Cela évite de se poser des questions embarrassantes sur l'aptitude de l'organisation qu'il a patiemment mise au point à se remettre en question. *Ce n'est pas le moment pour lui de faire corps avec la nouvelle administration face à ses troupes qui lui sont dévouées.*

Dès lors, il n'est pas étonnant qu'il n'ait pas ressenti le besoin d'une mise à plat des conditions opérationnelles de l'ADV avant de fournir sa solution. Il n'est même pas étonnant qu'il soit inquiet que d'autres puissent se poser la question et aboutissent à déstabiliser toute l'équipe.

Nous devrions tous être conscients de ce danger qui nous guette que notre environnement personnel nous pousse à aller trop vite vers la solution. Nous devrions d'ailleurs avoir l'opportunité dès les études d'*apprendre* à comprendre le terrain, identifier les positions de chacun, diagnostiquer les pressions puis s'habituer à une *discipline* qui serve de garde-fou à ces tendances naturelles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Bien négocier la trajectoire

Épisode 1 : identifier les positions de chaque partie prenante

Quand une entreprise cherche à résoudre un problème, ce sera peut-être une – et une seule – personne qui prendra les décisions, mais ce sera tout un collectif de personnes qui en assurera la bonne exécution.

Il est extrêmement fréquent, pour ne pas dire systématique, que le panel de personnes impliquées qui peuvent faire réussir ou capoter un projet soit très hétérogène, voire peuplé d'énergies discordantes.

De surcroît, l'interpénétration des fonctions, des processus et des systèmes entre différentes directions fait qu'il est très difficile de *passer en force* pour mettre, par stricte voie hiérarchique, toutes les énergies en ordre de marche dans la même direction… sauf à associer systématiquement pour chaque projet celui qui a autorité sur toutes les unités : le grand patron. Cela n'est guère opérationnel dans de très grandes entreprises.

Commencer un projet en passant « bille en tête » à l'action constitue, l'expérience le prouve, un risque majeur qui, malheureusement, se matérialisera beaucoup plus – trop – tard dans le projet.

L'alignement des énergies passe donc par une étape de mobilisation et de partage initiale.

La remontée au problème et à la complication qui l'a créé a ceci d'efficace qu'elle met tout le monde sur la même ligne de départ et les têtes toutes tournées dans la bonne direction…

Pour de vrai…

J'entends par là qu'on devrait ne pas se satisfaire d'un consensus mou[1] au démarrage d'un projet… En théorie.

1. « Accord mutuel, souvent peu explicite, qui évite les conflits, mais qui ne satisfait personne » (Wiktionary).

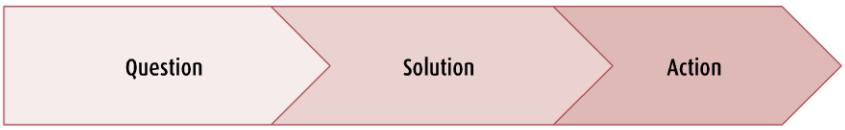
Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pour mesurer le degré d'hétérogénéité de la population à embarquer sur un projet, je passe généralement par une étape très simple techniquement – mais qui m'oblige à y réfléchir – qui me donne très rapidement une cartographie des participants.

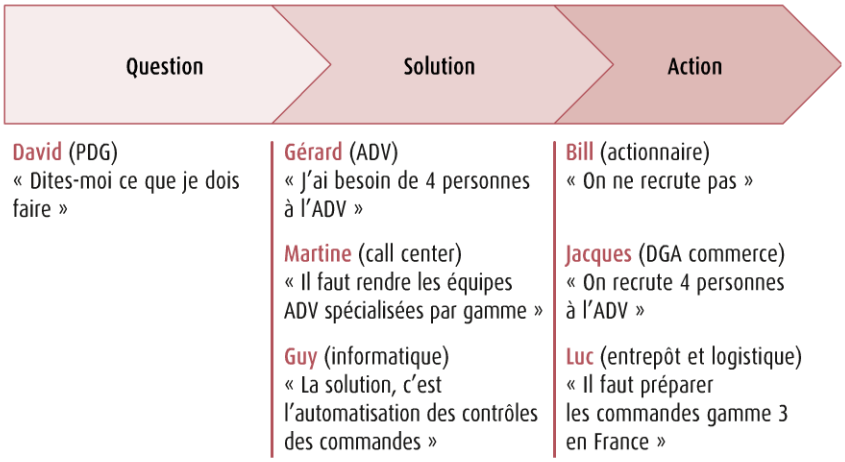
Je fais appel pour cela à l'abscisse de la « courbe maléfique » présente en introduction du présent chapitre (Figure 2).

Figure 2. L'abscisse de la courbe maléfique



Puis je place sur cette échelle chaque acteur important en fonction de ce qu'il attend du projet (Figure 3).

Figure 3. Les attentes des différents acteurs



La lecture de ce tableau met en évidence que le projet SetLyne court un risque majeur du fait d'hétérogénéités multiples :

- il n'y a pas de partage du contenu du problème. Il n'y a même pas une conscience collective de ce qu'est le problème ;
- les solutions proposées (colonne du milieu) divergent sur le fond ;

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- les acteurs positionnés « action » (colonne de droite) suggèrent des décisions diamétralement opposées.

Pour mesurer concrètement ce risque, imaginons qu'à tour de rôle, chaque acteur prenne la responsabilité du projet et choisisse un consultant. À quoi arriverions-nous ?

- Bill déciderait de lancer une opération de réduction de coûts chez SetLyne et choisirait un cabinet spécialisé dans le *cost cutting*.
- Jacques s'adresserait à un cabinet de recrutement pour embaucher quatre personnes.
- Luc choisirait un cabinet spécialisé en logistique pour déporter les préparations de commande de la gamme 3 d'Angleterre en France.
- Guy lancerait un appel d'offres pour trouver un logiciel de contrôle des commandes.

Etc.

Autant d'acteurs, autant de missions différentes, autant de cabinets différents, autant de trajectoires différentes.

Un seul élément est finalement rassurant dans cette cartographie : le donneur d'ordre (David) s'efforce de ne pas avoir de préjugés. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'il ait été séduit par l'approche de Damien, le consultant. C'est aussi ce qui explique que Damien s'appuie sur lui pour proposer comme première étape un diagnostic du « pourquoi » qui remette tous les acteurs dans la colonne de gauche du tableau.

À partir de là, une construction commune est possible.

Le cas SetLyne est une fiction, il est bien sûr un peu extrême, mais il m'a été donné de participer à des projets dont la réunion de démarrage était tellement formelle et empruntée que mon tableau d'alors devait être au moins aussi éclaté que celui présenté ci-dessus.

En tant que consultant externe, je ne sais pas commencer une mission sans établir cette cartographie. Elle me permet entre

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

autres de me présenter brièvement à chaque participant en tête à tête, ce qui me procure souvent beaucoup d'informations utiles pour la suite du projet.

Ce qui est *obligatoire* pour un consultant externe – dans le cadre de son devoir de conseil – devrait être utilisé aussi par tous ceux qui endossent en interne la responsabilité d'entamer une démarche collective de résolution de problème.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

CHAPITRE 2

Une discipline pour aller au fond des choses

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

LE CÔTÉ RÉVÉLATEUR DU « POURQUOI »

Il existe une grande quantité de méthodes pour résoudre des problèmes. Elles sont toutes utiles en tant que mode opératoire. Mais elles disent le *comment* plus que le *pourquoi*. Or je veux m'attacher ici au « pourquoi ». Si nous nous précipitions sur le « comment », nous irions nous réfugier dans le confort d'une approche pas à pas assortie de graphes, tableaux, matrices qui ne nous seraient pas d'une grande aide si nous n'avions pas abordé le « pourquoi ». Dans le chapitre précédent, nous avons abordé les raisons qui nous poussent à agir selon de mauvais réflexes. Il s'agit maintenant de les maîtriser. C'est pour cela que je préfère le mot de « discipline » à celui de « méthode », car il évoque plus la posture et le comportement que l'application et l'exécution[1]. Par ailleurs, la discipline n'exclut aucune méthode ; mieux, elle aide à les choisir en fonction du contexte. Donc, plus la caisse à outils est pleine – et en l'occurrence elle l'est vu le foisonnement de méthodes de résolution de problèmes existantes –, mieux l'artisan est prêt et apte à s'adapter.

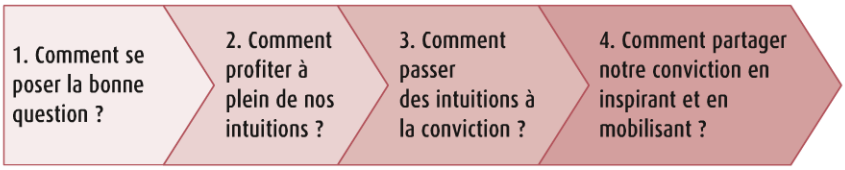
1. Parmi les nombreuses définitions du mot « discipline » que l'on trouve dans le *Larousse*, il en est une qui convient à notre contexte : « Règle de conduite que l'on s'impose, maîtrise de soi. »

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Nous avons compris que, face à un problème qui se pose, la vigilance intellectuelle s'impose. Notre problématique est finalement simple : comment garder ce qui est bon dans nos intuitions tout en nous assurant que nous ne répétons pas, par précipitation, une solution qui n'est pas adaptée ? J'appelle ce processus le *passage de l'intuition à la conviction*. Il s'agit d'organiser tout au long du chemin qui nous conduit à la solution quatre jalons essentiels qui vont nous permettre de vérifier que nous sommes dans la bonne direction :

- Comment s'assurer que nous posons une question qui représente vraiment le problème qui se pose ?
- Comment exploiter au mieux nos intuitions sans en devenir aveugle ?
- Comment analyser le détail de la réalité des faits sans en devenir un esclave immobile ?
- Comment partager notre conviction autour de nous sans déformer nos idées au travers de nos mots et de nos phrases ?

Figure 4. Les quatre jalons du processus.



LE RÔLE MAJEUR DE LA COMPLICATION

Il peut malheureusement y avoir, très rarement, des problèmes sans solution – encore qu'on puisse toujours trouver une sortie pour améliorer une situation –, mais il n'y a jamais de problème sans causes.

Quand nous y réfléchissons à froid, il nous semble évident qu'une bonne façon de trouver une solution à un problème consiste à en analyser les causes. Mais, à chaud et dans le feu

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

de l'action, nous avons vu précédemment que nous faisions exactement l'inverse : nous préférons de beaucoup répondre à des « comment » plutôt qu'à des « pourquoi ».

Dans le cas de SetLyne, les protagonistes se posent en effet plutôt la question « Comment vais-je faire face à la surcharge de travail de l'ADV ? » que « Qu'est-ce qui fait que ce problème de surcharge de travail se pose aujourd'hui ? ». C'est beaucoup plus rassurant et d'apparence beaucoup plus efficace. Enfin, c'est une posture nettement moins conflictuelle que celle du « pourquoi ». Placé sur le terrain du « comment », le collectif des personnes impliquées se projette dans l'avenir : ce ne sont pas leurs responsabilités passées que l'on défie, mais plutôt leurs aptitudes personnelles à rebondir qui sont en cause.

Je m'occupe chaque année d'étudiants en fin de MBA, au moment où ils préparent leur mémoire diplômant. Les écoles attendent généralement deux choses de cet exercice :

- que les étudiants démontrent dans leurs travaux qu'ils ont assimilé les pratiques et outils qu'on leur a enseignés et qu'ils montrent leur aptitude à les utiliser ;
- qu'ils expriment une opinion professionnelle et s'impliquent par une recommandation convaincante dans la réponse à une question stratégique.

Pour être franc, c'est surtout cette deuxième partie qui m'intéresse ! En tant que coach de ces étudiants, j'ai pu, en effet, observer que je passe pratiquement la moitié du temps que je consacre à leur projet à les aider à se poser la bonne question. Au cours de cette étape de « trajectoire », je ne leur recommande pas une *méthodologie*, un parcours pas à pas qui garantirait qu'à la fin de celui-ci, ils aient l'assurance de se poser la bonne question. Je leur demande simplement de me raconter *pourquoi et comment* cette question est arrivée sur le tapis. Dans presque tous les cas, cela aboutit à ce qu'ils modifient leur question.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Un problème n'arrive jamais sans raisons. Trouver ces raisons nous permet de nous assurer que nous ne les reproduirons pas dans la solution que nous allons concevoir. Voilà le fondement même de l'étape de diagnostic.

Or on voit bien chez SetLyne que Jacques et Gérard ne se posent pas la question en ces termes : les embauches qu'ils préconisent ne changent rien aux raisons qui ont créé la surcharge de travail de l'ADV. Ils cherchent seulement à assumer cette surcharge. En tant qu'observateur à froid, nous savons que cette solution sera un calmant pour quelques mois et nous pressentons que les tensions sur la charge de travail reviendront. Alors comment s'assurer qu'on n'attaque pas la résolution d'un problème sans, au préalable, avoir réfléchi aux conditions qui lui ont permis d'éclore ?

C'est le rôle de la *complication*.

Il s'agit d'une structure intellectuelle pleine de bon sens. On peut en effet affirmer que les problèmes qui surviennent dans le monde de l'entreprise le font toujours selon le même modèle : dans une situation générale connue et autour de laquelle l'entreprise s'est organisée, une complication est intervenue qui aboutit à la question que l'on se pose.

Barbara Minto, qui fut d'abord consultante chez McKinsey avant d'enseigner dans le monde entier, a marqué l'industrie du consulting grâce à l'approche de structuration des textes qu'elle développe dans son livre *The Pyramid Principle*[1]. Le livre expose sa vision d'une communication convaincante de nos idées à un lecteur dont on attend qu'il les comprenne et dans l'espoir qu'il prenne la décision qu'on attend de lui. Un des points-clés de sa théorie repose sur l'idée qu'une question n'est jamais aussi bien comprise que lorsqu'elle est proprement

1. Barbara Minto, *The Pyramid Principle. Logic in Writing and Thinking*, Financial Times/Prentice Hall, 2008.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

introduite. L'introduction est pour elle le préalable indispensable pour que le lecteur soit *prêt* à recevoir les idées du rédacteur.

Elle recommande donc la structure « situation-complication-question » comme une approche clarifiante de l'introduction.

J'ai beaucoup utilisé cette approche tout au long de ma carrière ; elle m'a rendu d'immenses services. Mais j'ai été dans son utilisation bien au-delà de l'aide à la stricte communication que Barbara Minto préconise. Pour ma part, j'utilise cette approche pour structurer tout le début de ma démarche de diagnostic.

En effet, *chercher la complication* nous conduit à une analyse très puissante ; elle permet de distinguer d'un côté les conditions de base qui ont conduit l'entreprise à un moment donné à s'organiser par rapport à son environnement – c'est la *situation* – et d'un autre les événements qui sont venus perturber ces conditions de base et ont conduit cette même entreprise, plus tard, à constater qu'elle avait un problème pour fonctionner dans le cadre de cette orientation – c'est la *complication*.

Adopter cette approche dès le début de la réflexion conduit en effet quasi automatiquement à enrichir, clarifier et parfois bouleverser la question qu'il convient de se poser. Elle a un deuxième effet induit spécifique au rôle de consultant : celui de vérifier que la question posée par le client est bien la bonne.

C'est justement dans ce rôle que Damien, le consultant en charge de la mission SetLyne, a utilisé « situation-complication-question ».

La situation

C'est la partie visible de tous, elle est partagée par chacun, elle est incontestable et elle est vérifiée par les faits.

En ce qui concerne SetLyne, tout le monde est d'accord sur la situation : SetLyne distribue des produits électroniques haut de gamme avec un service premium qui répond aux besoins d'une

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

clientèle plus exigeante sur la qualité que sur le prix. C'est sur cette idée de départ que SetLyne s'est construite. Mais, l'entreprise a lancé voici deux ans une nouvelle gamme de produits qui rencontre un fort succès. Cela s'est traduit non seulement par une forte hausse du chiffre d'affaires, mais aussi par une chute sensible de la valeur d'achat moyenne (le panier moyen) et par une explosion des volumes de commandes. Cette explosion de volumes a engendré une surcharge de travail administratif pour l'équipe ADV qui n'arrive plus à maîtriser ses processus avec les effectifs courants. Au même moment, la marge s'est érodée, créant une tension sur les coûts d'exploitation. Au sein de l'entreprise, deux thèses s'affrontent : celle qui veut embaucher pour permettre à l'entreprise de continuer à travailler dans des conditions normales et celle qui refuse d'embaucher car la chute de la marge ne permet pas une augmentation de la masse salariale.

À partir de cette situation, que s'est-il passé ?

La complication

Une complication est « un élément nouveau, un concours de circonstances, qui vient modifier le déroulement normal de quelque chose[1] ».

Qu'en est-il chez SetLyne ?

Le succès de la nouvelle gamme a fait irruption dans un environnement mis au point patiemment au long des années. L'ADN voulu et construit par Jacques et Philippe s'est immiscé dans chaque recoin de chaque procédure, sans qu'à aucun moment les résultats de l'entreprise ne viennent contredire les options prises. Et pour cause : le panier moyen d'achat est élevé, le résultat se fait sur des marges unitaires élevées et les volumes de commandes sont modestes.

1. Définition du *Larousse*.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Mais, lorsque la nouvelle gamme arrive, elle vient se télescoper avec une organisation qui s'est fossilisée. En fait, l'environnement est en train de changer et si l'entreprise persiste à poursuivre dans sa voie initiale, elle va se perdre en chemin. Le problème n'est donc pas tant de savoir de combien de personnes l'ADV doit s'équiper pour faire son travail, mais plutôt comment elle va prendre en charge cette évolution.

La complication vient donc désigner tout naturellement la bonne question.

La question

L'être humain a une forte tendance à formuler une question en fonction de la réponse qu'il entend recevoir ou qu'il entend formuler. En matière de résolution de problèmes, nous avons tendance à relier la question à la *situation*. Or, dans cette discipline, nous cherchons justement à éviter de nous laisser aller à nos tendances naturelles.

En ce qui concerne SetLyne, il est clair que la question posée par David dans sa demande de proposition repose sur la *situation* : elle est tournée vers la quantité d'effectifs nécessaire pour que l'ADV assure sa mission. Cette question est posée pour statuer sur un différend entre l'actionnaire et certains dirigeants au sein de l'entreprise, *toutes choses égales par ailleurs*.

En partant plutôt dès le départ de la *complication*, Damien, le consultant, va orienter ses travaux différemment : ce ne sont certainement pas les conditions habituelles de fonctionnement de l'entreprise qui ont créé le problème sur l'activité de l'ADV puisque ce service tournait convenablement depuis des années.

Il s'est donc passé quelque chose.

Dès les premières heures de sa mission, Damien va creuser cette piste et constater très vite – en mixant son expérience passée avec ce qu'il observe sur le terrain – que l'équilibre de

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Pareto[1] dans les volumes de commandes a été bouleversé par l'arrivée de la gamme 3. Dès lors, en arrimant la *question* à la *complication* et non à la *situation*, il la formule immédiatement par rapport au véritable problème de l'entreprise. La question devient : « Comment SetLyne doit-elle s'adapter à la nouvelle configuration de son carnet de commandes (hausse des volumes, baisse du panier moyen…) ? »

La trajectoire des travaux à mener n'est donc plus la même.

L'EFFET RÉGULATEUR DE L'HYPOTHÈSE

Nous avons abordé le rôle déterminant des intuitions dans la façon dont nous analysons des situations. Nous en avons, il est vrai, surtout mentionné le côté pervers en parlant du « marteau dans la main ». Pour autant, l'expérience professionnelle accumulée est un atout incontestable. Alors comment l'utiliser au mieux tout en évitant de reproduire systématiquement et à l'identique les leçons du passé ?

Pour un consultant externe, les premiers jours où il aborde un problème sont le moment idéal pour utiliser son expérience :

- il a peu d'informations sur le contexte hormis ce que lui en dit le client ;
- il dispose d'un œil neuf intact.

S'il est très expérimenté, il a probablement déjà croisé une situation de ce type ; il connaît bien le secteur de son client – tous les consultants sont plus ou moins spécialisés par secteur

1. L'expression « équilibre de Pareto » signifie que dans toute population d'éléments en grand nombre environ 80 % des caractéristiques de la population sont le produit de 20 % des éléments. Dans le cas de Setlyne, 20 % des commandes constituent 80 % du chiffre d'affaires. À partir de là, toutes les solutions liées à une *gestion par exception* sont possibles en concentrant les efforts sur ce qui est important *en valeur* et non *en volume*.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

économique –; il a déjà mis en œuvre des solutions compatibles avec le contexte qu'il a sous les yeux… Il sait où et quoi chercher.

Mais, nous l'avons vu, c'est aussi un moment dangereux.

Comme précédemment, nous allons adopter une posture qui nous prévienne d'aller trop vite vers la solution.

En fait, si l'on agit avec bon sens, il suffit de rechercher une façon de vérifier que nos intuitions correspondent vraiment à la réalité du problème qui nous est posé. Si cette façon existe et nous protège du « syndrome du marteau », alors nous pourrons exploiter à fond ce que nous disent les intuitions de tous ceux qui sont concernés par le problème, en faire la synthèse et arriver à une proposition de diagnostic. Puis viendra le temps de la vérification.

C'est le rôle structurant de la *formulation d'hypothèse*.

Tournons-nous vers les dictionnaires pour rappeler ce qu'est une hypothèse : « Une hypothèse est une proposition ou une explication que l'on se contente d'énoncer sans prendre position sur son caractère véridique, c'est-à-dire sans l'affirmer ou la nier. Il s'agit donc d'une simple supposition, appartenant au domaine du possible ou du probable[1]. »

Dans le contexte d'un diagnostic, une hypothèse est une conclusion provisoire fondée sur nos intuitions et qui n'a pas encore été vérifiée par les faits. En quelque sorte, elle est le *prototype* de l'opinion.

Pour être de qualité, une hypothèse doit répondre à des règles très précises. Elle doit en effet être formulée de telle façon qu'on puisse aisément la vérifier.

- *Elle doit être précise.* Dans le cas SetLyne, une hypothèse du type : « Le problème vient d'un management défaillant » est éminemment subjective et trop vaste. Sa vérification en serait

1. Définition donnée par Wikipédia.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

très malaisée. Une autre hypothèse du type : « Les contrôles réalisés par l'ADV ne sont plus adaptés au contenu même de ce qui est vendu » ouvrira la porte à un travail d'analyse beaucoup plus efficace.

- *Elle doit être directement reliée à la question que l'on traite.* Dans le cas de SetLyne, la question générale a trait à la nouvelle configuration du carnet de commandes. Il faut donc que les hypothèses soient relatives au carnet de commandes et à sa typologie. Une hypothèse du type : « SetLyne ne vend plus les mêmes produits aux mêmes personnes » est tout à fait dans le sujet traité.
- *Elle doit être créative et aborder le problème sous un angle nouveau, voire dérangeant.* Une hypothèse du type : « Tout recrutement chez l'ADV doit être limité » n'apporte rien de neuf et ouvre la porte à des négociations (que veut dire « limité » ? Est-ce une notion qui mettra toutes les parties prenantes en mesure de trancher ?). Au contraire, une hypothèse du type : « Le recrutement continu de personnel administratif en due proportion des volumes administratifs n'est pas une solution permanente et viable pour l'entreprise » contraindra tous les participants à envisager la question principale sous un angle neuf et les obligera à raisonner d'une nouvelle façon.

On notera que l'hypothèse n'a pas besoin d'être exacte ! Pour être créative, elle doit en effet revêtir une forme de spontanéité. Chercher à la justifier trop tôt revient à créer des arguties avant tout travail sur le terrain. En fait, une bonne hypothèse est celle qui permet d'orienter les travaux d'analyse détaillée. Si cette analyse détaillée revient à contredire l'hypothèse, tant mieux ! Elle sera alors remplacée par une conclusion qui, elle, sera valide et solide. En partant de l'hypothèse, on peut donc aisément définir, planifier et exécuter le travail d'analyse qui en est simplifié. Le temps à investir dans cette étude détaillée en est optimisé.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Bien négocier la trajectoire

Épisode 2 : les quatre leviers pour aboutir à la formulation du triptyque complication-question-hypothèse

La complication est l'élément initial essentiel de l'entrée en bonne trajectoire, le coup de volant décisif. Nous sommes en effet au tout début du processus de résolution de problème. Il faut en profiter à plein :

– on se contraint à orienter la réflexion initiale sur le « pourquoi » et non sur le « comment » ;

– on bénéficie de l'effet « œil neuf » : c'est le moment privilégié pour donner libre cours à ses intuitions. Elles seront rigoureusement vérifiées aux étapes suivantes ;

– l'analyse n'est pas encore saturée par les détails, la volumétrie d'éléments à analyser est faible ; il s'agit d'exploiter efficacement chaque parcelle d'information disponible. La réflexion n'en est que plus riche.

Mais cette étape apporte aussi un avantage induit : elle est fédératrice.

Là où, en se précipitant au résultat final, on se bat de façon stérile sur d'hypothétiques solutions dont on ne peut valider sur l'instant l'efficacité, on prend ici le temps, *collectivement*, d'analyser objectivement le passé. On débat sur des événements qui ont été vécus par tous, on a libre accès à des informations quantitatives et comptables que personne ne conteste. Enfin, et surtout, il ne s'agit pas d'un débat d'opinions mais d'une analyse factuelle.

Observons la séquence de la discussion entre David, Jacques et Philippe sur le mauvais atterrissage des chiffres du deuxième trimestre 2013. Au début, les avis sont très divergents : David se concentre sur les mauvais chiffres des gammes 1 et 2 ; Jacques s'engouffre dans une critique acerbe et spontanée de l'irruption de la gamme 3 dans le compte d'exploitation ; Philippe s'obnubile

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

sur les frais généraux comme marqueurs de non-performance. Ils sont tous trois sur la lancée de leur posture originelle. Mais en une demi-heure, les trois participants conviennent facilement d'un *modus vivendi* pour entrer ensemble dans une analyse plus rigoureuse et mieux organisée.

On est toujours plus concret et plus raisonnable en travaillant au début sur ce qui s'est passé que sur ce qui est à venir.

Cette démarche convergente initiée lors de l'identification de la complication apporte tout son bénéfice lors de la formulation des hypothèses. Celle-ci n'a en effet pas la même dramaturgie qu'une prise de décision. Une hypothèse est une ébauche, un prototype. On accepte d'entrée qu'elle puisse être fausse. Donc la décision à prendre pour l'accepter ou la refuser est purement technique. Il ne s'agit pas de l'entériner, il s'agit simplement de l'admettre comme fil rouge des étapes ultérieures. Les faits devront la vérifier.

Ce qui importe donc, c'est d'une part qu'elle *réponde à la question*, ensuite qu'elle *recueille l'accord de tous* et enfin qu'elle soit *suffisamment précise pour être vérifiable*.

Damien, au début de son intervention, est ainsi arrivé à faire admettre à David et au groupe de contact – il faudra d'autres arguments pour en persuader Jacques – l'hypothèse selon laquelle il ne sert à rien de recruter si l'entreprise accepte d'évoluer pour s'adapter à ses nouvelles conditions de marché.

L'expérience m'a montré que pour arriver à un tel consensus dès le début du projet, il faut créer quatre conditions très précises.

1. *Cette étape « complication-question-hypothèse » doit se dérouler dans un espace-temps très court ; de l'ordre d'une semaine.* En agissant ainsi, on place l'équipe en charge du processus en situation de travailler sous de fortes contraintes. Elle n'en est que plus sélective sur ce qu'il y a lieu d'analyser et créative sur ce qui doit être formulé.

2. *Il s'agit de confier cet exercice difficile à la personne la plus expérimentée de l'équipe.* C'est elle qui dispose des intuitions les

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

mieux construites et les plus éprouvées, elle sait où chercher, elle sait construire un raisonnement avec le peu d'informations dont elle dispose à ce stade et dont elle sait tirer toute la substance. De surcroît, n'ayant plus rien à prouver, elle n'hésitera pas à poser toutes les questions qu'elle juge utiles, fussent-elles saugrenues.

3. *L'information la plus productive pour cet exercice est l'information chiffrée.* Une revue analytique rapide des comptes, des statistiques (en euros comme en volume) et des indicateurs de performance – s'ils sont disponibles – apporte une dimension irréfutable aux arguments qui les utilisent. Pour être performante, cette revue analytique doit être comparative :

- *dans l'espace*, en comparant le produit, le service ou la *business unit* concernés aux autres composants de l'entreprise ou du groupe. Il importe en effet de comprendre si nous travaillons sur « le vilain petit canard » ou au contraire sur « le premier de la classe » ;
- *dans le temps*, car rien ne caractérise mieux une tendance ou une rupture dans l'environnement du problème à résoudre que l'ampleur et le rythme avec lesquels les chiffres ont évolué.

4. *Il faut faire participer à l'exercice tous les acteurs concernés.* Limiter cet exercice aux seuls membres de l'équipe de projet interdirait le travail de convergence sur lequel la construction future va reposer. Associer tous les acteurs est la meilleure manière pour qu'au moment nécessaire, toutes les têtes se tournent dans la même direction.

LA RÉALITÉ CANALISÉE

Cette approche par les hypothèses n'est pas une anecdote : elle est en fait profondément structurante pour l'ensemble du processus d'analyse.

Je n'ai pas utilisé cette approche au début de ma carrière. J'ai connu des missions où l'on envoyait des juniors sans expérience

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

« *flowcharter*[1] » l'existant. J'ai même été un de ces juniors dans le cadre d'une revue d'une fonction achats dans une entreprise industrielle ! Je devais collecter des informations détaillées et ensuite, par une approche *bottom-up*, construire le diagnostic sans trop savoir au départ ce que l'on me demandait de chercher. Mon superviseur de l'époque m'avait préparé mon plan de travail : je devais procéder méthodiquement en découpant mon périmètre d'analyse par nature – les usines, le service achats central, la comptabilité fournisseurs… –, planifier les interviews et les déplacements correspondants puis préparer des plans d'interview censés couvrir la totalité du cycle achats. Au fur et à mesure de ma collecte d'informations, des bouts de fil commençaient à dépasser de la pelote en autant de pistes que je creusais, cherchant à les vérifier soit par des analyses quantitatives, soit par des interviews contradictoires. À la fin, je me suis retrouvé avec une liste impressionnante de faits que je cherchais laborieusement, sans succès d'ailleurs, à organiser pour en tirer des arguments. Ce processus s'acheva après plusieurs mois de laborieux travail par une journée de synthèse avec ma supervision. L'associé en charge de la mission s'était lui-même déplacé pour la circonstance et sous mes yeux un peu ébahis, je vis le diagnostic prendre forme, assez loin, je dois le dire, des bouts de piste que j'avais creusés. C'était une démarche lourde, frustrante et au final acceptée par le client car à l'époque le consultant était roi et la facturation rarement contestée !

Cette façon de procéder n'est plus applicable.

Je garde de cette expérience le souvenir d'un ennemi implacable que je dus affronter : le volume et la diversité des informations accumulées. C'est la source principale de la complexité ressentie par tous ceux qui observent un problème. Pour mesurer l'ampleur du phénomène, prenons l'exemple

1. Un *flowchart* est la description symbolique d'un processus.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

d'un diagnostic de taille modeste : lorsqu'un consultant procède à une quinzaine d'interviews, analyse une dizaine d'états (statistiques, états comptables…), procède à un ou deux sondages, l'ensemble étant réalisé en une dizaine de jours, il n'est pas rare qu'il accumule une petite centaine d'éléments dont il lui semble qu'ils contribueront à son jugement final. Comment passer de ce « catalogue » de faits de base à une explication cohérente, organisée, simple, accessible à tous ? Si l'on ne sait pas ce qu'on cherche à démontrer, on se retrouve un peu dans la position de quelqu'un qui assemble un puzzle sans en avoir l'image finale : par tâtonnements successifs on met ensemble des éléments qui semblent aller ensemble (dans un puzzle, on regroupe ensemble des éléments de couleur identique dans l'espoir de trouver les bons assemblages) et petit à petit l'image apparaît. Cette approche *bottom-up* est lourde, longue et aléatoire.

Avec des hypothèses en poche, l'approche est différente : on sait ce que l'on cherche – on cherche à valider les hypothèses. On peut donc adopter une approche *top-down* et vérifier l'hypothèse en combinant les éléments récoltés. Pourquoi l'hypothèse est-elle vraie ? Parce que 1, 2, 3, etc. En partant de l'hypothèse, on peut aisément définir un plan de travail précis, préparer des grilles d'interview ciblées, identifier de façon détaillée les chiffres dont on a besoin puis enrichir l'analyse au fur et à mesure jusqu'à confirmer ou infirmer les hypothèses de départ. Le travail d'analyse en est simplifié, le temps à y investir est optimisé. Enfin, la vérification du travail en est facilitée :

- plutôt que de faire du *bottom-up*, on fait du *top-down* ;
- une hypothèse non confirmée par l'analyse de terrain est inappropriée. Elle ne peut donc pas être partie intégrante de l'*opinion* ;
- des faits relevés sur le terrain et qui restent « au sol » sans être utilisés par un argument ou une conclusion sont le symptôme que les conclusions sont incomplètes et doivent être élargies.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Encore faut-il disposer d'une approche simple pour d'une part appréhender la complexité et l'interpénétration des faits entre eux et d'autre part gérer le volume d'informations. Comment être sûr que notre opinion est la bonne ? Repose-t-elle suffisamment sur la réalité ? A-t-on oublié des éléments d'analyse qui pourraient modifier notre opinion ?

Il existe une technique très simple de modélisation qui offre une aide précieuse pour construire solidement une opinion : l'arbre logique[1]. Il s'agit d'un formalisme structuré qui représente l'analyse d'une situation.

La structure de base

L'arbre logique se présente sous forme d'un empilement d'éléments qui reposent les uns sur les autres. À son sommet, on trouve la conclusion ; à sa base on trouve tous les éléments les plus détaillés.

On navigue au sein de cet empilement de haut en bas ou de bas en haut.

- *De haut en bas*, on justifie chaque élément du dessus par les éléments qui le supportent en dessous. On « descend » dans l'arborescence en se posant la question *« pourquoi ? »*. Appliqué au cas SetLyne, on obtient par exemple une structure du type présenté dans la figure 5.
- *De bas en haut*, on explique le lien d'empilement en se posant la question *« et alors ? »*. C'est à ce moment précis que l'analyste se contraint à exploiter les faits et à produire des éléments de diagnostic – appelons-les « arguments[2] » – qui éclairent le problème. Là est la richesse du travail d'analyse. Car, comme l'indique J. W. Salacuse[3],

1. En anglais : *issue tree*.
2. En anglais : *finding*.
3. J. W. Salacuse, *The Art of Advice*, Times Book/Random House, 1994. Citation originale : *« The advising process adds value to raw information. »*

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

« conseiller consiste à ajouter de la valeur à de l'information brute ». Appliqué au même cas, on obtient la même structure (figure 6).

Figure 5. L'arbre logique de SetLyne, de haut en bas.

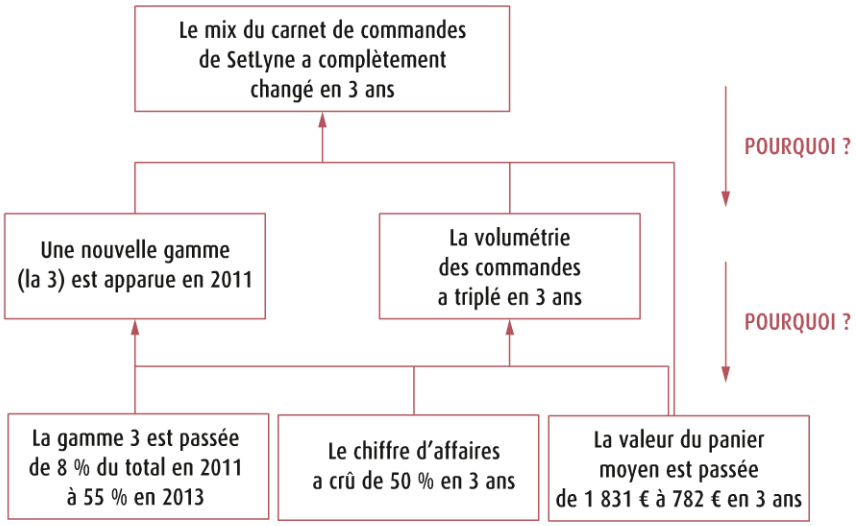
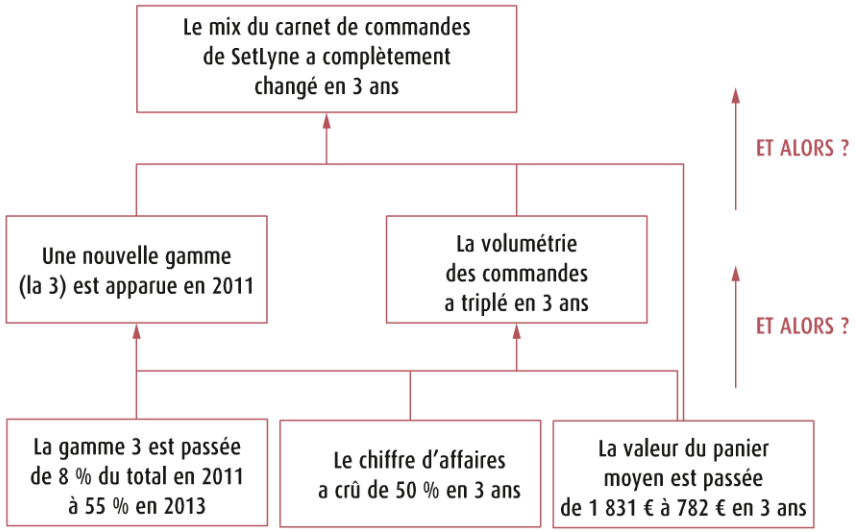


Figure 6. L'arbre logique de SetLyne, de bas en haut.



Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

On observe que plus on descend dans l'arborescence, plus on rentre dans le détail, et que plus la base de l'arborescence est large (beaucoup d'arguments), plus l'élément supérieur est fort.

Le contenu des éléments

Cette structure, lorsqu'elle est appliquée à un diagnostic, est un outil de travail précieux qui se compose d'éléments de nature différente ou qui évoluent au fur et à mesure de l'analyse.

Des éléments de nature différente

Une opinion professionnelle est construite à partir de deux éléments : la réalité des faits et l'expérience de l'analyste. Un arbre logique utilisé en phase de construction d'une opinion réunit ces éléments en trois catégories.

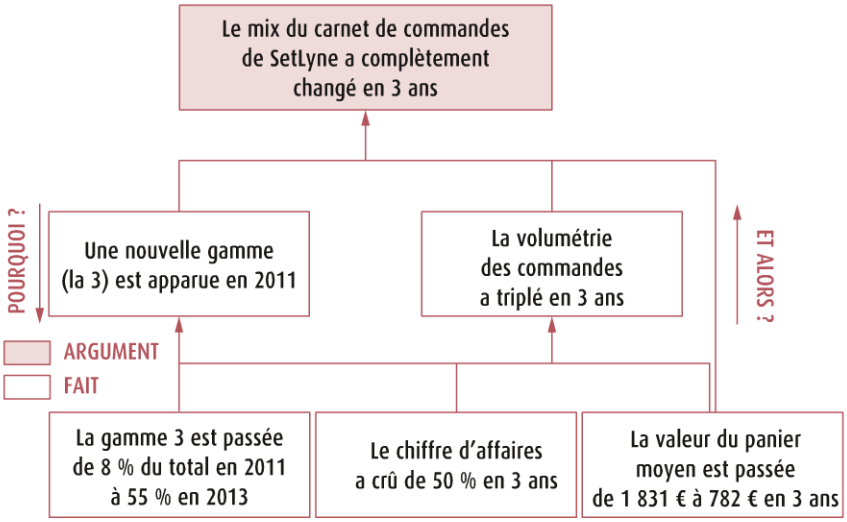
- *Les faits*. Ce sont des éléments intangibles, c'est-à-dire qu'ils existent indépendamment de celui qui les analyse : ils sont visibles et vérifiables par tous. Ils sont obtenus par des interviews, des éléments d'analyse quantitative, ou par observation, comptage ou sondage.
- *Les arguments*. Ce sont des éléments qui, par observation des faits, sont des constituants de l'opinion de l'analyste. C'est le premier niveau d'analyse des faits. Ce sont les faits qui les justifient.
- *Les conclusions*. Ce sont des éléments construits à partir des arguments. Ils sont les constituants de l'opinion finale. Les conclusions sont l'exploitation combinée des arguments et de l'expérience de l'analyste.

Appliqué au cas SetLyne, on obtient une structure du type présenté dans la figure 7.

Copyright © 2017 Eyrolles.

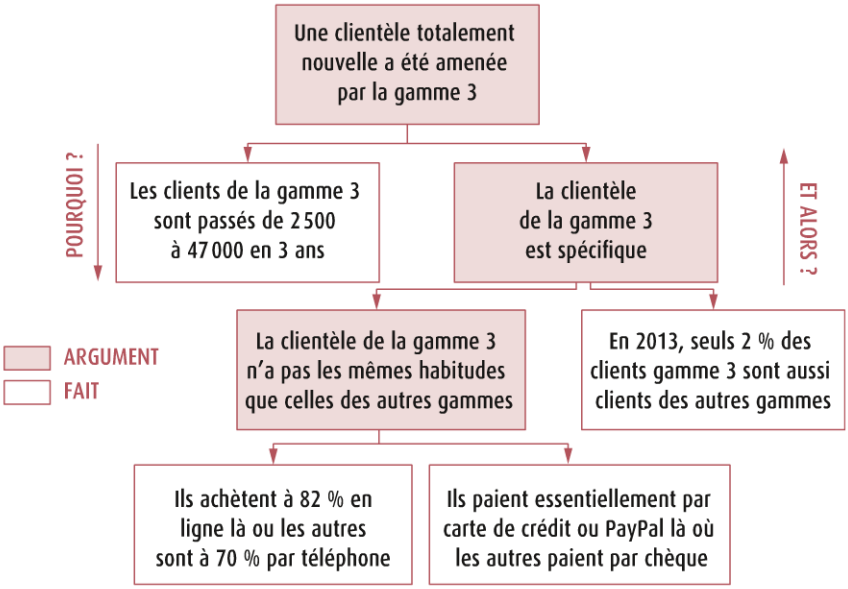
© Groupe Eyrolles

Figure 7. Extrait d'arbre logique pour SetLyne.



Ou encore, dans un autre compartiment de l'analyse, la figure 8.

Figure 8. Extrait d'arbre logique pour SetLyne.

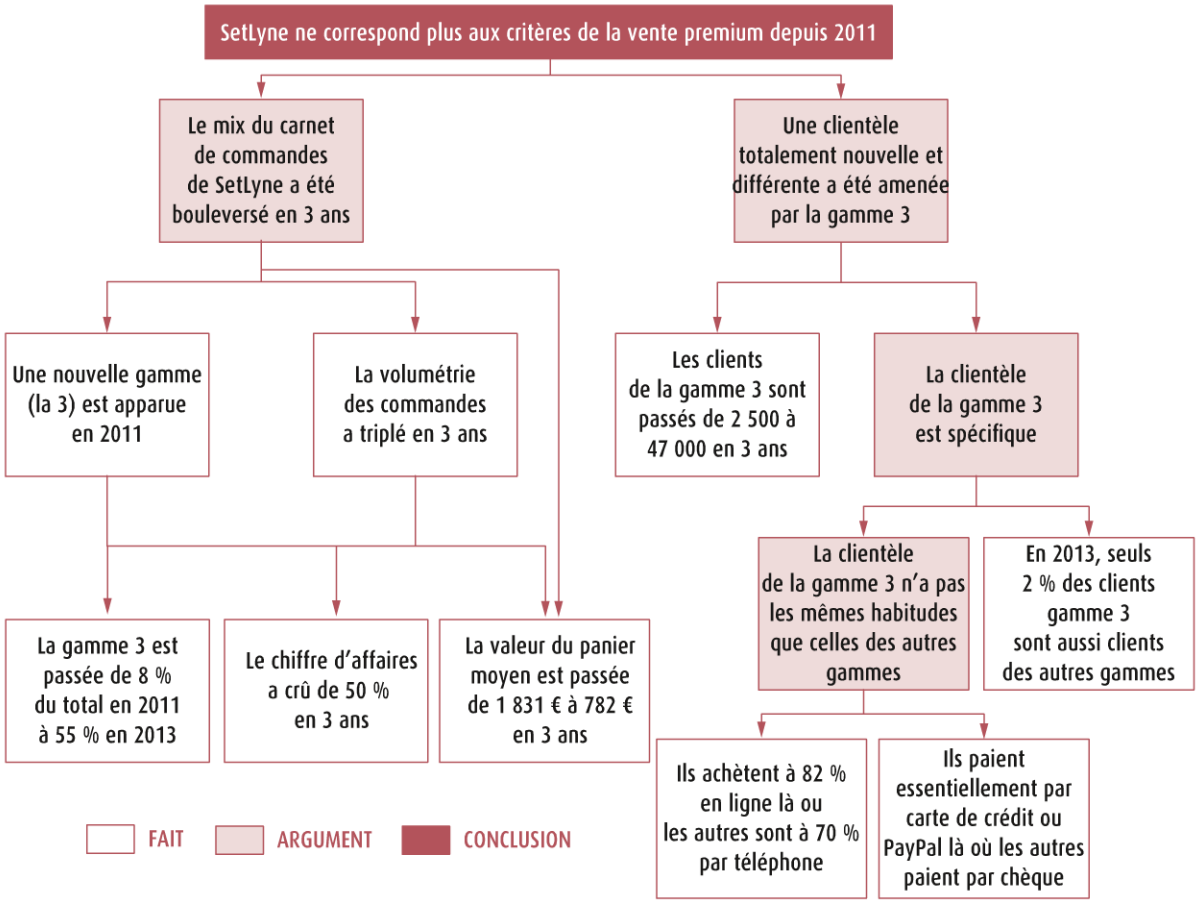


Conjugués ensemble, ces deux éléments d'arborescence permettent de voir apparaître une première conclusion (figure 9).

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

Figure 9. Extrait d'arbre logique pour SetLyne.



© Groupe Eyrolles

On peut observer dans ce cas très simple que la conclusion à laquelle on arrive est devenue complètement objective et construite sur des faits indubitables. Elle fera certainement partie d'une opinion professionnelle indiscutable.

Des éléments qui évoluent dans le temps

Pour arriver à l'illustration précédente, il aura fallu passer par deux étapes principales :

- laisser parler les intuitions de tous et en faire la synthèse au travers de la formulation d'hypothèses ;
- vérifier ces hypothèses par une analyse de terrain détaillée.

L'arbre logique est utilisé dès le départ, mais on imagine aisément qu'il n'a pas la même structure ni le même détail qu'à la fin : les conclusions et arguments ne sont ici que des hypothèses, les faits ne sont pas encore collectés. À leur place, on trouve plutôt les questions qu'il faut poser pour les obtenir.

L'arbre logique de départ de l'illustration précédente aurait pu donc ressembler au modèle présenté dans la figure 10.

Cet arbre va s'enrichir et se transformer au fur et à mesure de l'analyse jusqu'à arriver à une conclusion solide.

On peut observer ainsi que plus tôt on utilise l'arbre logique, mieux structuré est le travail d'analyse :

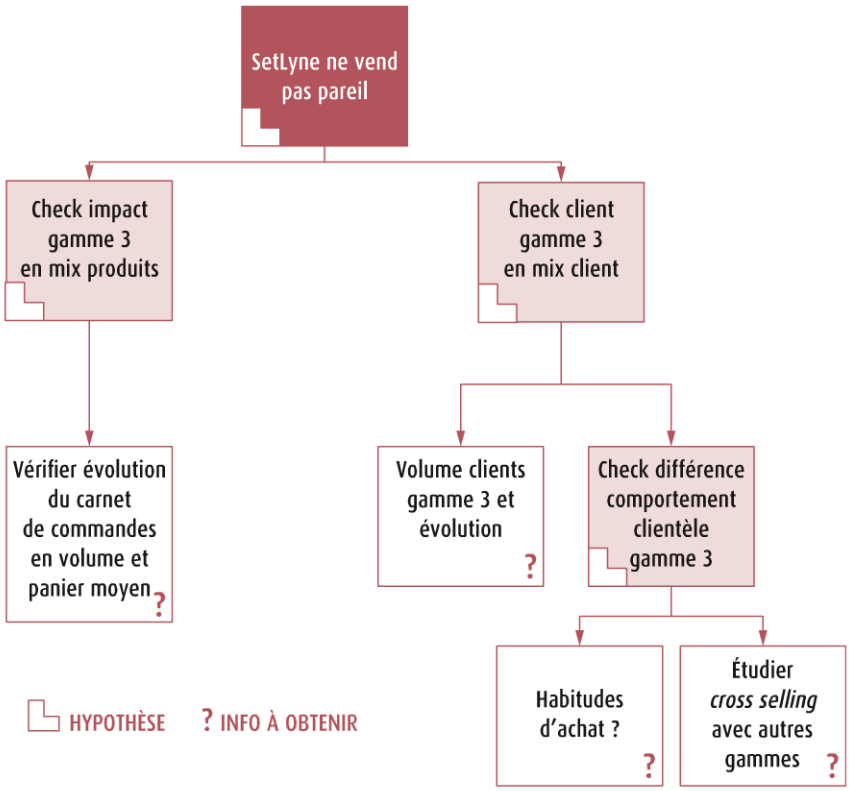
- on sait représenter de façon simple et partageable une situation complexe. On peut y naviguer aisément. L'observation des éléments et de leur positionnement au sein de l'arbre nous oblige en effet à les classer par ordre de priorité avec une question du type « pourquoi cet élément est-il au-dessus de celui-ci ? » ou de comprendre pourquoi ils sont ensemble avec une question du type : « Pourquoi cet élément-ci est-il avec cet élément-là ? » ;
- on se contraint à vérifier ses intuitions au travers des questions « pourquoi ? » et à stimuler sa créativité au travers des

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

questions « et alors ? ». En ce sens, cette approche permet d'optimiser la confrontation entre les intuitions et la réalité des faits :

- elle permet de prendre en charge toutes les intuitions en commençant à les détailler sous forme d'un plan de travail destiné à les valider. Elle permet ainsi d'affiner les intuitions pour les rendre très précises,
- le changement de statut d'une hypothèse en argument et/ou conclusion ne peut avoir lieu que si l'on trouve sur le terrain des faits qui la confirment. Toute hypothèse qui n'aura pas été validée par des faits ne sera donc pas prise en compte dans l'opinion finale ;

Figure 10. Extrait d'arbre logique pour SetLyne.



Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- on vérifie facilement que rien n'a été oublié : si, à la fin de l'exercice, il reste des faits importants relevés durant la phase d'analyse qui n'ont pas été exploités, c'est que nos conclusions sont soit erronées, soit incomplètes.

Jusqu'où remonter ?

Au final, une fois exploités tous les éléments identifiés au cours de l'analyse et traitées toutes les hypothèses des différentes parties prenantes, l'équipe de Damien obtient l'arbre logique pour SetLyne (figure 11).

La technique du « et alors ? » pour remonter dans un arbre logique semble être sans limite. Où et quand doit-on s'arrêter ?

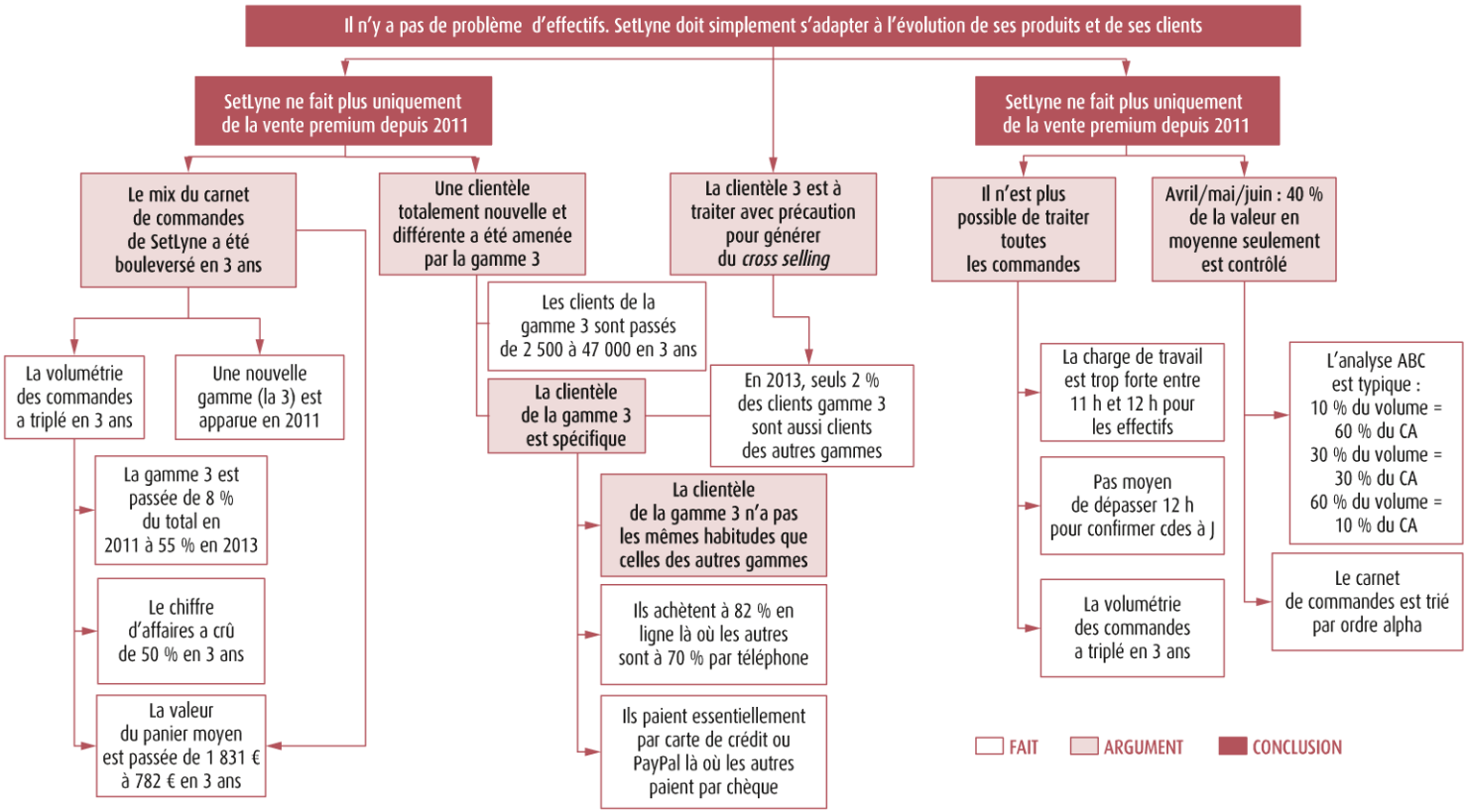
La réponse à cette question de principe se révèle à l'usage très facile : on s'arrête de remonter d'une part lorsque tous les éléments de l'analyse ont été exploités et d'autre part lorsqu'on a répondu à la question.

- *Tous les éléments de l'analyse doivent avoir été utilisés.* Il y a une façon très simple de savoir que l'on est au bout de l'analyse : d'une part, tous les faits ont été identifiés ; d'autre part, ils sont tous exploités et contribuent tous à l'arbre logique. Le cas inverse – c'est-à-dire des faits non exploités – signifierait qu'une partie de la réalité de l'entreprise n'a pas été prise en compte dans le diagnostic.
- *Il y a réponse à la question.* Dans la mesure où l'on a abordé le problème par la complication, on voit bien que la réponse s'attaque aux conditions qui ont créé le problème. Au lieu de vouloir, par anxiété, traiter le symptôme, on s'est concentré sur l'analyse des raisons fondamentales. Non seulement en tant qu'analyste, on sent qu'on est dans le sujet, mais généralement la formulation claire et simplifiée des conditions qui ont créé le problème provoque un choc d'étonnement pour tous ceux qui, jusqu'à présent, ne cherchaient qu'une chose : guérir le symptôme.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

Figure 11. L'arbre logique de SetLyne.



© Groupe Eyrolles

Bien négocier la trajectoire

Épisode 3 : les qualités requises à chaque étape de la construction de l'opinion

La validation des hypothèses par l'analyse de terrain et son exploitation se révèlent être, pour des individus non entraînés, un moment exténuant. Par boutade, lorsque je commence une session de quelques jours sur un simulateur de mission, j'ai coutume de promettre aux participants qu'ils auront besoin d'un cachet d'aspirine à mi-parcours !

Mais dès qu'on comprend la puissance d'un tel processus d'analyse et qu'on le place dans la perspective des décisions futures à prendre et de leur importance, on oublie l'effort et on se concentre sur le but à atteindre : construire une opinion forte et mobilisatrice.

1. *Il faut accepter de ne pas tout comprendre tout de suite.* Accepter la difficulté nous permet de la gérer sans pression. Dans le contexte qui nous occupe, la difficulté vient de la rapidité avec laquelle nous devons entrer dans un problème dans sa *globalité*. Nous sommes rapidement saturés soit parce que nous faisons partie du problème, que nous vivons dedans depuis des mois ou des années, soit parce que nous sommes propulsés en son centre depuis l'extérieur.

Dans les deux cas, l'analyste qui s'attaque à un problème est soumis à une forte pression :

- le paysage ne se compose pas tout de suite. On subit l'inconnu pendant quelques jours, voire quelques semaines ;
- la date de remise des conclusions est fixée et le compteur tourne ;
- le donneur d'ordre est impatient, voire dubitatif sur la nécessité de ce diagnostic. Il veut passer à l'action ;
- l'inquiétude peut se lire dans les yeux des personnes qu'on interroge en s'interdisant de prononcer le mot « solution » ;

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

– et pourtant, il faut *déboucher*.

John Le Carré, dans son style inimitable, a écrit dans un de ses romans[1] : « Les clés étaient entassées devant lui. Une par une, il entreprit de les remettre dans l'anneau. Il faut rassembler, se dit-il ; *construire*. Tu n'iras pas te coucher avant d'avoir au moins une idée de la piste que tu dois suivre. La mission d'un intellectuel [...] est de créer l'ordre à partir du chaos. »

2. Comme un triathlonien qui doit adapter son effort aux caractéristiques de chacune des épreuves qu'il affronte, celui qui déroule ce processus d'analyse doit *savoir mobiliser des qualités spécifiques à chaque étape du processus*.

– *La formulation de l'hypothèse est un épisode de créativité.* Il faut accepter d'ouvrir son esprit, y compris aux points de vue des autres, savoir utiliser ses intuitions, construire des métaphores – par exemple : qu'est-ce que mon expérience dans la sidérurgie m'apporte lorsque j'observe un *back office* de banque ? C'est un épisode difficile car il faut se sentir libre de toute contrainte vis-à-vis du passé pour mieux l'observer. Or les contraintes sont nombreuses, on l'a vu, mais la plus importante est sans doute le regard dubitatif des acteurs qui sont encore campés sur leur solution et qui ne comprennent pas qu'on puisse perdre quelques jours/semaines à revenir en arrière. Pour ma part, dès le début de cette étape, je crève l'abcès en déclarant dès la réunion de lancement que « je me donne le droit pendant les deux premières semaines de poser toutes les questions, même les plus stupides ». Devenant l'homme qui sait que les autres savent, j'agis beaucoup plus librement.

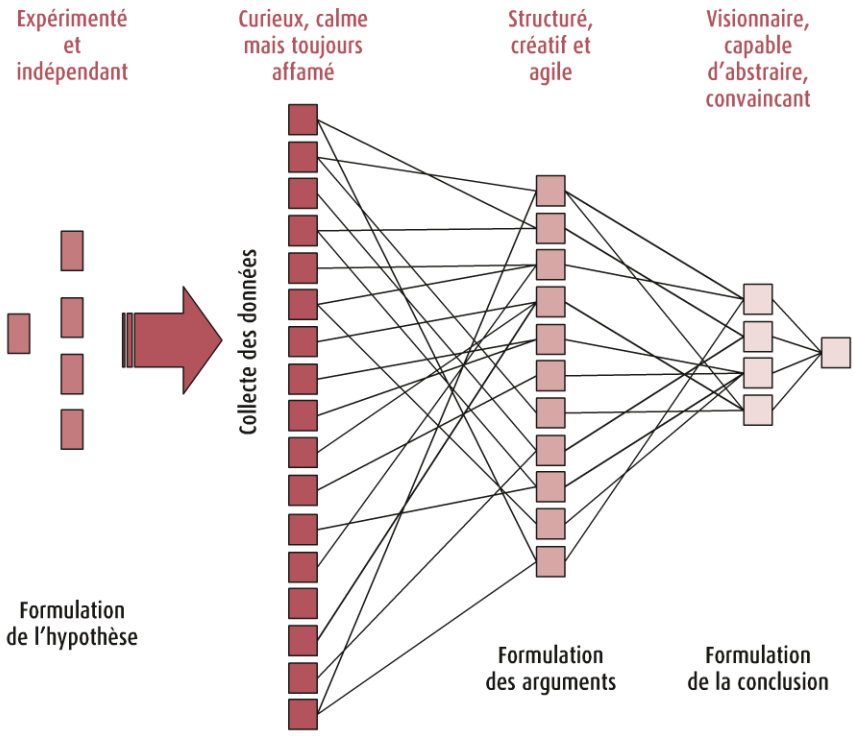
– *La collecte des données est une étape dense et fatigante.* Il faut à la fois être attentif, curieux et insatiable. Il faut accepter de ne pas conclure tout de suite et de laisser le temps à l'analyse de se développer.

1. John Le Carré, *Une petite ville en Allemagne*, Robert Laffont, 1969.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Figure 12. La collecte des données.



– *Puis vient le moment de la synthèse et de la construction des arguments.* C'est le moment qui demande le plus de minutie, de rigueur. C'est aussi un moment qui réclame une grande agilité : il faut être en effet capable de bondir du bas de l'arbre logique (dans lequel se trouve tout le volume des informations récoltées) à son sommet (là où il faudra *en une phrase* convaincre le donneur d'ordre de notre réponse) en surveillant sans cesse la cohérence d'ensemble.

– *De cette construction progressive émerge la conclusion qui doit théoriquement permettre une décision par le donneur d'ordre.* La conclusion est le bâton de relais entre l'analyste et le donneur d'ordre. C'est maintenant à lui de décider et surtout d'entraîner tous les acteurs à passer à l'action. Ce bâton de relais doit donc véhiculer tous les ingrédients qui permettront au donneur d'ordre de développer les actions managériales nécessaires à la réussite

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

d'un projet dans la durée : conscience aiguë des conditions qui ont présidé à l'apparition du problème, vigilance à ne pas les reproduire, vision précise du but à atteindre. Ces caractéristiques font que celui qui doit formuler cette conclusion doit avoir une forte capacité à présenter de façon simple une situation complexe et à donner envie, par des idées lumineuses et simplement formulées, de suivre le chemin pour en sortir.

3. *Il faut enfin savoir résister au « stress du livrable »*. J'ai vu défiler des centaines de consultants ou d'étudiants dans mes formations. J'ai remarqué chez la plupart d'entre eux un défaut frappant. Partant d'un exemple simple, d'une idée immédiatement compréhensible :

– je leur demande d'abord de produire par écrit en cinq minutes ce qu'ils en pensent. Ils se lancent alors dans un effort de formulation alambiquée, utilisant des constructions grammaticales besogneuses, des formules de liaison qui n'en finissent pas. Au final, l'idée de départ est devenue une phrase longue, banale, grise, formelle, à fuir… ;

– alors je critique leur formulation et je leur demande un peu agressivement de me *dire* ce qu'ils voulaient exprimer… en me regardant dans le blanc des yeux. Dans 100 % des cas, ils me répondent par oral spontanément par une formulation courte, claire et percutante.

Dès que nous sommes pris par l'angoisse de l'écriture, nos phrases deviennent le pire ennemi de nos idées. Notre esprit brillant et éclairé devient gauche, scolaire. Le vertige survient aussi bien pour un écrit traditionnel que pour un jeu de *slides*.

Pour contrer cette déplorable tendance naturelle, la recommandation est simple : il faut formuler une idée quand on l'a en tête et l'écrire telle quelle. Il ne faut plus travailler séquentiellement : un temps pour réfléchir et un temps pour rédiger. Il faut que l'écrit marque la pensée comme un défenseur de football marque un adversaire.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Appliquée à notre processus, cette méthode est simple : c'est lors de la construction de l'arbre logique qu'il faut que chaque argument ou chaque conclusion soit formulée. Je bannis donc la pratique naturelle qui consiste à remplir chaque case avec un titre ou un mot abrégé – en se disant qu'il sera toujours temps lors de la *rédaction* du rapport d'exprimer l'idée. Je contrains, à l'inverse, mes équipes, lorsqu'elles garnissent un arbre logique, à formuler chaque argument ou chaque conclusion sous forme d'une phrase : sujet-verbe-complément… Les titres, abréviations et autres onomatopées sont interdites. Ainsi, c'est à chaud, lorsque l'idée survient, qu'elle est capturée avec la plus grande spontanéité et la plus grande précision. Nous en verrons plus loin la grande utilité.

LE CHEMIN DE LA CONVICTION À L'INSPIRATION

Qu'elle ait été modifiée, voire complètement transformée, ou non, à la fin du processus, ce qui était un prototype est devenu notre opinion. Nous *savons* maintenant de façon sûre – car reposant sur une structure d'arguments très solide – quelles ont été, à partir de la complication, les conditions qui ont créé le problème. Mais il nous reste encore une étape importante à franchir pour régler le problème : celle de partager avec autrui cette opinion que nous avons construite si patiemment.

Ce qui compte désormais, c'est que l'ensemble des parties prenantes partagent le diagnostic et bâtissent ensemble une vision commune.

Pour arriver à ce résultat, l'expérience m'a montré que cette vision doit être non seulement rationnelle mais aussi *émotionnelle*.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

On n'atteint pas les autres sans émotionnel

Mais que vient donc faire l'émotion dans un univers aussi cadré et rationnel ?

Avoir été au bout du diagnostic *pour soi* afin de faire émerger une vision du changement à accomplir ne suffit pas. Il s'agit là de la partie technique, mécanique de la résolution du problème. Encore faut-il que la conclusion à laquelle on est arrivé se transforme d'abord en *décision* puis ensuite en *mise en œuvre*. Durant cet enchaînement, il faut que la conclusion ne perde pas en intensité et véhicule en elle-même tous les ingrédients de la décision et de son appropriation par ceux qui l'exécuteront. Ces ingrédients sont, bien sûr, la qualité de l'analyse rationnelle que les étapes précédentes ont permis de réaliser, mais aussi et surtout les émotions liées à cette décision qui vont la rendre prête à être prise et disponible pour être acceptée par ceux qui l'exécuteront :

- une décision peut se prendre seul. Mais, au sein d'une entreprise, sa mise en œuvre réclame toujours l'implication d'autres acteurs. Pour eux, il faut aller au-delà de l'exécution pour atteindre le stade de la compréhension ;
- la mise en œuvre d'une décision structurante se fait dans le temps. Il faut que celui qui va entraîner le changement ait dans son « sac à dos » l'énergie pour tenir tout le voyage.

Il y a un côté révélateur dans un diagnostic : des personnes qui souffraient d'un problème non résolu et qui, bien souvent, ne partageaient pas la même opinion sur la façon de le solutionner, voire qui étaient en conflit entre elles à son propos, se voient soudain proposer, parfois au sein d'une seule et même réunion, une mise à plat en profondeur, une séance d'explication exhaustive, rigoureuse et supportée par les faits de ce qui constitue leur problème. L'expérience montre que les participants ne sortent pas indemnes d'un tel moment. Il faut qu'ils prennent position soit dans leur for intérieur, soit publiquement – si on

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

leur demande une validation ou un accord –, c'est-à-dire qu'ils expriment un sentiment, ce qui est précisément une des définitions habituelles de ce qu'est l'émotion. Si cet accord est partagé, c'est ce côté émotionnel – dont on dit qu'il est contagieux[1] – qui va reconstituer un esprit de groupe parmi les acteurs impliqués et leur fournir le « carburant » pour affronter la mise en place de la solution technique et sa cohorte de résistances au changement. Car, comme l'écrit si magistralement Saint-Exupéry pour exprimer ce qu'est une émotion dans une décision : « Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose. Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »

Pour SetLyne, changer l'ordre de tri du carnet de commandes n'a rien de mobilisateur pour l'équipe ADV. Ça, c'est la solution technique. Lui faire comprendre qu'il faut passer d'une gestion du volume à une gestion de la valeur, ça, c'est la vision. C'est bien le dernier niveau de l'arbre logique qui en permet l'émergence : la force d'une telle structure – qui repose solidement sur la réalité de la situation – permet en effet de convaincre et d'inspirer. Elle permet de quitter la sécurité du rationnel pour se libérer et accéder à l'inspiration et par là même à *l'envie de changer.*

Une excellente idée mal communiquée ne touche pas ; une idée médiocre bien communiquée atteint au moins sa cible

À force de regarder de près des rapports émis sous forme de *slides* par des consultants, je ne peux m'empêcher de penser

1. Delphine Van Hoorebeke, « L'émotion est contagieuse, c'est pour cela qu'elle peut s'avérer un précieux outil de management », *Revue française de gestion*, 2008.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

qu'il y a néanmoins loin de la coupe aux lèvres. Car, à la fin, la résolution d'un problème passe *souvent* – pour ne pas dire *toujours* pour un consultant qui doit fournir à son client son sacro-saint *livrable* – par une étape de communication formelle. Il est étonnant de voir comment, parfois, des équipes chargées d'un diagnostic passent brillamment toutes les étapes précédemment décrites de la résolution de problème, aboutissent à une conclusion puissante, créative et efficace et massacrent tout ce qu'elles ont laborieusement acquis avec tant d'intelligence par une communication écrite qui ressemble fort à une immolation. Nous avons tous un rapport à l'écriture qui se révèle complexe. La raison en est simple : nous avons tendance à nous précipiter vers la rédaction d'un *texte* au lieu de privilégier la communication d'une *idée*. Alors que nous avons en tête des émotions, des arguments, une architecture logique de pensée, nous mettons sur une feuille de papier des mots, des verbes, des phrases alambiquées. Si, dans notre tête, nous sommes parfaitement capables de faire le tri entre ce qui est important et ce qui est secondaire, nous nous acharnons, lorsque nous commençons à rédiger, à noyer nos messages essentiels dans un verbiage précautionneux et inquiet qui est plus un moyen de nous débarrasser de nos idées que de rendre un véritable service à nos lecteurs. Ils sont nombreux, ces dirigeants d'entreprise que j'ai rencontrés, à m'avoir fait part de leur lassitude devant ces *slides* qu'on leur demande d'ingurgiter à longueur de réunions, et ces séries de *bullet points* à l'intérieur desquelles cohabitent idées secondaires et idées majeures inconsciemment mélangées dans un brouet confus. Charge à eux, alors qu'ils n'en ont guère le temps, de faire le tri de ce qui compte et d'en tirer une conviction pour leur prise de décision.

On oublie que communiquer est d'abord une tactique.

Il y a de nombreuses situations, de multiples occasions, d'innombrables supports pour partager avec autrui la vision du problème que notre travail d'analyse a permis de faire émerger :

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- on peut vouloir la partager avec ses subordonnés ou sa hiérarchie ; on peut vouloir également s'adresser à un client lorsqu'on est consultant : toutes ces situations sont spécifiques et appellent des approches différentes ;
- on peut présenter l'opinion de façon formelle dans des réunions exceptionnelles à peu ou à plusieurs, des comités de pilotage, des comités stratégiques… ou au contraire la présenter de façon informelle entre quatre yeux. On peut aussi, dans certains cas, avoir affaire à toutes ces occasions de façon répétée pour un seul et même problème ;
- on peut vouloir expliquer cette opinion dans un mail de 10 lignes, dans une conversation de 10 minutes, dans un jeu de 10 *slides* ou dans un document de 100 pages…

Mais derrière cette multitude de modalités, il n'y a qu'un seul message, qu'une seule vision.

Comment la transmettre ? Comment parvenir à faire cheminer dans le cerveau de nos lecteurs avec une intensité de 100 les idées, suggestions et recommandations que nous avons bâties dans notre cerveau avec cette même intensité de 100 ?

Il s'agit de changer notre regard sur l'écriture en revenant à quelques principes simples pour éviter que les idées si chèrement acquises ne deviennent une bouillie insignifiante au propre comme au figuré :

- les lecteurs de nos diagnostics sont des gens importants, pressés, occupés à une multitude d'autres problèmes, à qui nous demandons de prendre des décisions sur-le-champ. Facilitons-leur la tâche ! ;
- si vous ne leur présentez pas la *structure* de vos idées, c'est-à-dire leur classement en idées principales et secondaires, ainsi que les liens qui les unissent pour aboutir à votre conclusion, alors vous les forcez à faire ce travail de structure par eux-mêmes. Comme ils sont seuls au moment où ils

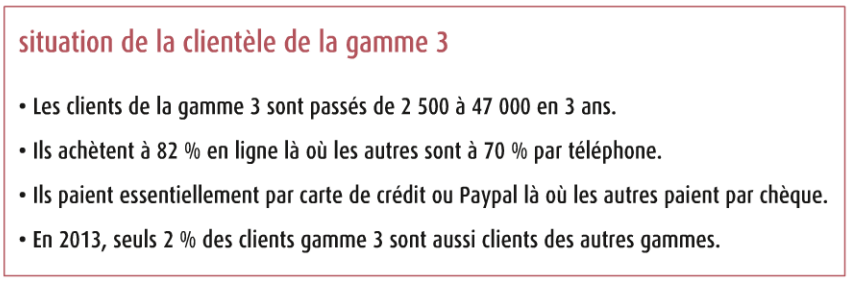
Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

vous lisent, ils risquent fortement d'aboutir à une conclusion différente de la vôtre ;

- si vous voulez être sûr d'apporter une réponse à une question, reformulez la question en introduction. C'est incroyable le nombre de rapports qui ne disent finalement rien parce que leurs auteurs ont tout simplement oublié de rappeler la question qu'ils traitent ! ;
- si vous faites des *slides*, raisonnez comme un publicitaire. Quel est l'endroit le plus cher sur une *slide* ? Réponse : le haut de la *slide*. Alors pourquoi s'escrimer à mettre systématiquement en haut un titre qui n'a aucune valeur en soi comme « Exposé de la situation existante » ou « Conclusions » ou encore « Recommandations » ? Mettez votre idée principale en haut de la *slide* ;
- si vous voulez émettre une idée convaincante, utilisez toujours la structure d'une phrase : sujet-verbe-complément. Cette structure vous contraint par sa forme à *qualifier* précisément ce que vous voulez dire.

Prenons un exemple chez SetLyne. Jean-Marc, le consultant qui travaille avec Damien sur le projet, avait conçu la *slide* présentée en figure 13, pour illustrer l'évolution de la clientèle de la gamme 3.

Figure 13. Proposition de *slide* par Jean-Marc.



Des *slides* comme celle-ci peuplent malheureusement de trop innombrables présentations. Que peut-on en dire ?

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Elle fournit de l'information brute au lecteur, celle que le rédacteur a collectée. Rien de plus. À sa lecture, on a envie de dire « et alors ? ». Rapporté à l'arbre logique correspondant, cela signifie en fait qu'on reste en bas dans la structure de l'arbre sans livrer les idées de niveau supérieur, celles où, précisément, se situe l'intelligence du rédacteur.
- Le lecteur est donc exposé à ces faits, charge à lui de décider ce qu'il en fait. Il doit perdre un temps non négligeable à comprendre pourquoi le rédacteur a regroupé ces idées dans une liste de *bullet points*. Le temps qu'il prend à *comprendre* est autant de temps qu'il n'aura pas pour *accepter* ou *rejeter*. De plus, rien ne garantit qu'il fasse la même analyse que le rédacteur. Celui-ci a donc « perdu la main ».
- Si cette *slide* est présentée oralement, celui qui la présente n'a que deux possibilités :
  - énumérer les *bullet points* ;
  - ou improviser en temps réel une analyse dont rien ne prouve qu'elle sera retenue ou reproduite lors de la présentation suivante.

En appliquant notre indicateur d'intensité présenté précédemment, l'analyse de Jean-Marc est peut-être de 100 mais elle est mise en forme de telle façon qu'elle arrive dans l'esprit du lecteur avec une intensité de 10.

Damien reprend donc le travail de Jean-Marc en s'appliquant à faire ressortir l'analyse de ces quatre points et à mettre en valeur le raisonnement (figure 14).

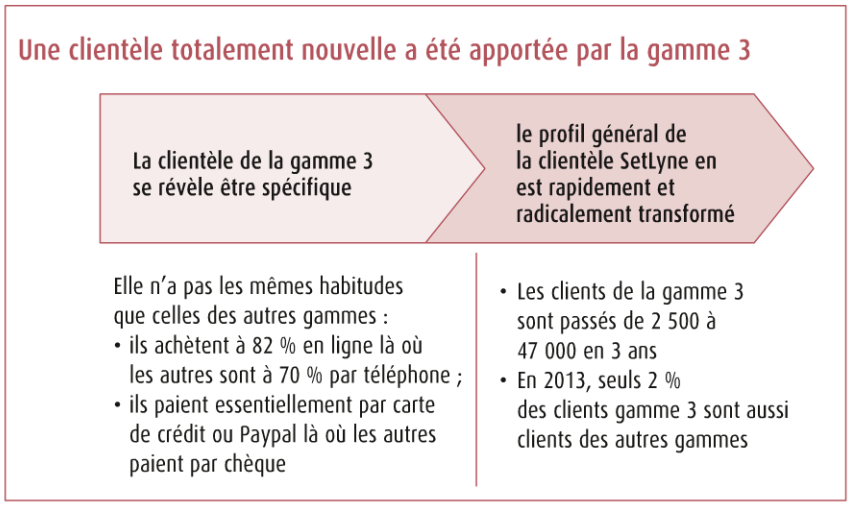
Dans la lignée de l'arbre logique, Damien a mis en valeur sur cette *slide* la hiérarchie des idées et leur structure. Le lecteur gagne du temps pour comprendre le message. Il lui reste donc un temps important pour *décider* s'il est d'accord ou pas avec l'opinion exposée.

Il existe une multitude d'ouvrages spécialisés dans l'outillage de la communication écrite, mais dont le plus utile est

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

certainement celui de Barbara Minto, précédemment cité et cher aux consultants du monde entier.

Figure 14. *Slide* reprise par Damien.



Bien négocier la trajectoire

Épisode 4 : comment garder le contrôle de ses textes ?

La numérisation de la communication a apporté beaucoup d'avantages, notamment l'immédiateté. Mais elle a également banalisé un nouveau séquencement dans notre communication : désormais, l'écrit est aussi immédiat et spontané que l'oral. Il est devenu automatique, de nos jours, de fournir le message par écrit comme préalable à tout échange oral.

L'avantage est évident pour le lecteur : ayant lu le « rapport » auparavant, il peut participer plus activement aux débats et se préparer, si c'est son rôle, à prendre une décision.

La difficulté est renforcée pour le rédacteur : auparavant, on exécutait une présentation orale soutenue par des *slides*, puis on diffusait l'écrit. Le travail de conviction était tout autant réalisé dans l'exposé oral que dans le support écrit.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Aujourd'hui, le support écrit est devenu le premier point de contact entre vos interlocuteurs et vos idées.

En d'autres termes, lorsque vous transmettez par mail votre écrit, vous en perdez la maîtrise après avoir cliqué sur « Envoyer » :

– vous ne percevez pas l'état d'esprit de vos interlocuteurs au moment où ils se penchent sur vos idées ;

– vous n'êtes pas là pour réagir au moindre mouvement de sourcil d'un de vos interlocuteurs ;

– vous ne maîtrisez pas la distribution de votre document. Il peut être transféré par un simple clic à des personnes que vous n'avez peut-être jamais rencontrées ;

– et pourtant, une décision en faveur de vos idées est de la plus haute importance pour vous.

La problématique est alors très simple : comment rester présent dans vos écrits, dès lors que ceux-ci sont devenus votre véhicule essentiel de communication ?

Il s'agit plus d'une question de trajectoire que d'une question d'outils. Heureusement, il n'est pas là non plus question de talent (« Untel rédige bien, Untel ne rédige pas bien » est certainement une affirmation mal utilisée lorsqu'il s'agit de communication professionnelle) mais plutôt de *posture*.

Ne jamais oublier que communiquer par écrit[1] est une prestation de service pour autrui et non une routine individuelle

C'est le but ultime du processus de résolution de problème et non une matérialisation obligée et laborieuse. Alors, d'où vient que dans la plupart des écrits que j'analyse – et j'en ai vu passer des centaines en formation – se retrouvent presque toujours les mêmes défauts ?

1. Nous n'évoquons ici, bien sûr, que l'environnement professionnel.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

1. Absence d'introduction

Croire qu'on n'a pas besoin d'introduire un sujet au prétexte que les interlocuteurs sont censés être au courant est une grave erreur. C'est oublier en effet que contrairement au rédacteur, le lecteur n'a pas un sujet principal mais des dizaines voire des centaines d'autres préoccupations. Pourquoi s'isolerait-il soudain pour se concentrer sur ce sujet-là ? Aidons-le à entrer dans le sujet.

2. Conclusion mal placée

L'approche cartésienne dans laquelle nous avons été plongés pendant notre longue scolarité nous a « programmés » pour mettre la conclusion *à la fin*. Il faut donc « tout lire » pour aboutir aux éléments de décision. Lorsque nos idées sont claires et notre conclusion forte et lumineuse, pourquoi ne pas la placer *au début* de notre texte puis la justifier ? Ainsi le lecteur saisit le message principal dès le début. Comparons les deux façons à travers un exemple qui illustre les différences de structure dans le début du document.

a) Approche traditionnelle, la conclusion à la fin

« Votre banque souhaite filialiser ses activités internationales. Vous souhaitez que cette opération se réalise aussi vite que possible et au plus tard avant la fin de l'année. Vous nous avez demandé si cela était réalisable et à quel prix.

Ce document se présente en trois parties :

– dans une première partie, nous examinerons ce que filialiser signifie en termes de charge de travail et de planning ;

– dans une deuxième partie nous verrons comment la maison-mère doit contribuer au projet ;

– dans une troisième partie, nous évaluerons la charge de travail nécessaire pour réaliser le projet.

Puis nous conclurons par un récapitulatif. »

b) Approche efficace, la conclusion tout de suite après l'introduction

« Votre banque souhaite filialiser ses activités internationales. Vous souhaitez que cette opération se réalise aussi vite que possible et

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

au plus tard avant la fin de l'année. Vous nous avez demandé si cela était réalisable et à quel prix.

Ce document vous apporte trois réponses essentielles :

– il est possible de filialiser votre activité internationale avant la fin de l'année ;

– à la condition qu'il y ait un large recours aux équipes de la maison-mère ;

– et que les recrutements que nous avons identifiés comme nécessaires soient lancés avant l'été.

Ce mémo vous présente les éléments de notre opinion… »

3. Justification par le détail

Les *slides* sont si détaillées qu'elles deviennent de véritables tableaux de petits maîtres hollandais[1] ; les rapports rédigés se noient dans une nomenclature de chapitres insondable : 1, 1-A, 1-A-1, 1-A-1-a, etc. Nos interlocuteurs n'ont pas le temps de faire la part des choses entre ce qui est important et ce qui est secondaire. Il faut donc plutôt leur prendre la main et les guider dans le dédale de nos arguments. Le détail n'est utile que s'il illustre ; il devient rébarbatif s'il justifie.

4. Écriture sinueuse et alambiquée

Les idées sont noyées dans des mots qui se complaisent à occuper le terrain. Soyons aussi directs à l'écrit qu'à l'oral, c'est du temps de gagné pour nos interlocuteurs.

Intégrer écriture et réflexion dans un seul et même processus

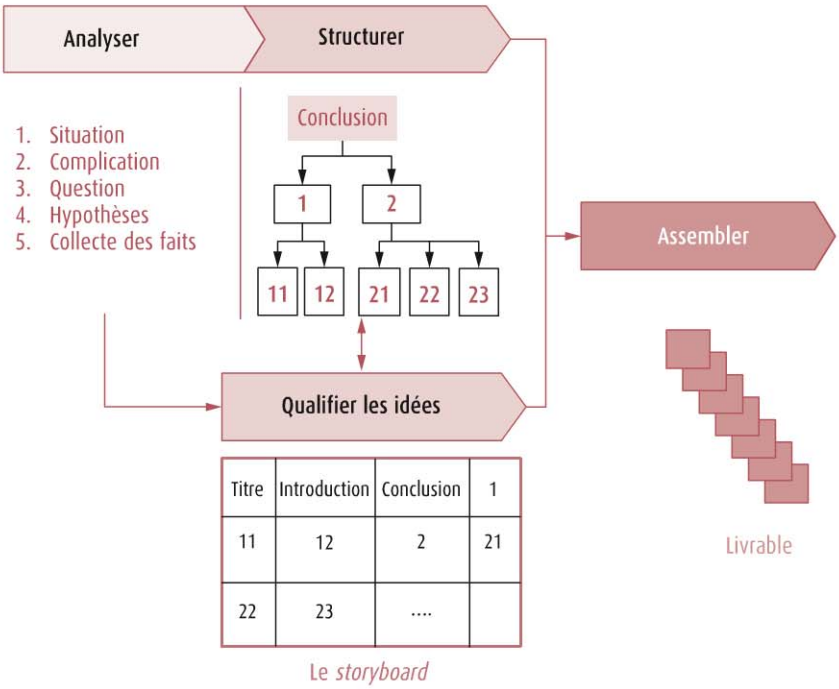
Je me souviens au début des années 1990 d'une mission faite en partenariat entre le petit cabinet que j'avais créé et un cabinet anglais de stratégie. Ses consultants débarquèrent le premier jour dans mon bureau avec tout leur matériel : ordinateurs portables (c'était le début), imprimantes portables (je n'en avais jamais vu)

1. Exemple classique : *Paysage d'hiver*, de Hendrick Avercamp, 1608.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

et entreprirent comme toute première tâche d'imprimer... le rapport final ! Le jour 1 ! En le regardant de près, je me rendis compte que n'y figuraient sur chaque *slide* que les phrases du haut. Je m'en étonnai auprès de mon interlocuteur qui m'expliqua que ce n'était que le prototype du rapport final et que les idées qui y figuraient n'étaient que des idées provisoires, des hypothèses. Il ne s'agissait que d'un *storyboard*[1] (Figure 15).

Figure 15. Le *storyboard*.



De ce jour, j'ai cessé de considérer deux parties dans mes missions : le moment pour réfléchir et le moment pour rédiger. L'écrit doit, au contraire, se structurer au rythme de la construction de l'arbre logique. Les idées se formulent (sujet-verbe-complément) non pas tardivement lors d'une étape de rédaction mais à chaud,

1. Séquencement de l'histoire ou, de façon plus imagée, planche de bande dessinée.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

au rythme où on les construit. Il n'y a plus cette rupture de charge entre « je structure » et « je rédige ». Il n'y a donc plus de travail de mémoire à faire lors de la rédaction : réflexion et formulation sont étroitement imbriquées. Le *storyboard* devient le compagnon inséparable de l'arbre logique :

- dans un premier temps, on structure l'arbre logique en exprimant les arguments en phrases (sujet-verbe-complément) – voir l'arbre logique de SetLyne en figure 11 ;
- dans un deuxième temps – *et en parallèle du premier* –, on prépare le *storyboard* en reprenant les arguments de l'arbre logique. Le *storyboard* ne reprend que l'idée maîtresse de chaque *slide* (pour une présentation) ou de chaque paragraphe (pour un texte). Pour SetLyne, le *storyboard* se décline en dix « idées » qui feront, selon le type de document choisi, dix *slides* ou dix paragraphes rédigés (figure 16).

Figure 16. *Storyboard* pour SetLyne.

Introduction **Comment SetLyne doit s'adapter à la nouvelle configuration de son carnet de commandes** 1	**Réponse** **Il n'y a pas de problème d'effectifs. SetLyne doit simplement s'adapter à l'évolution de ses produits et de ses clients** 2	**1. SetLyne ne fait plus uniquement de la vente premium depuis 2011** 3	Le mix du carnet de commandes de SetLyne a été bouleversé en 3 ans 4
Une clientèle totalement nouvelle et différente a été amenée par la gamme 3 5	**2. La clientèle 3 est à traiter avec précaution pour générer du *cross selling*** 6	**3. La méthode actuelle ne permet plus de contrôler toutes les valeurs unitaires élevées** 7	Il n'est plus possible de traiter toutes les commandes 8
Avril/mai/juin : 40 % de la valeur en moyenne seulement est contrôlé 9	**Conclusion** **Passons d'une logique de gestion du volume à une logique de gestion de la valeur** 10		

L'étape finale dite de rédaction ne devient plus qu'un assemblage d'idées progressivement structurées et qualifiées au meilleur moment :

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

– cette mise en symbiose entre le temps de réfléchir et le temps de rédiger donne à l'écrit une profondeur et une consistance qu'une approche développée par étapes successives ne permet pas d'atteindre ;

– quand le travail se réalise en équipe, l'accord se cherche sur le *storyboard* et non sur le document final. On évite ainsi d'innombrables allers et retours entre un analyste et son superviseur sur la base d'un document complètement rédigé dont on ne sait plus si on corrige les idées ou les fautes d'orthographe ! Ici le superviseur est sollicité sur les idées et non pas sur les mots. J'ai déjà vu un document qui portait le numéro de version 37 ! À éviter absolument ;

– tous ceux qui se mettent à cette approche craignent de perdre un temps considérable par rapport à l'approche traditionnelle. L'expérience montre, au contraire, que passé la phase d'apprentissage, on rédige vite, très vite, et le temps économisé sur l'écriture permet d'investir plus sur la réflexion.

J'ai depuis quelques années l'habitude d'expliquer à mes étudiants ou à mes consultants que le plus beau compliment qu'on puisse recevoir d'un « lecteur » est le suivant : « Quand j'ai lu votre document, j'ai eu l'impression que vous étiez derrière mon épaule et que vous me chuchotiez à l'oreille. »

Gardons le contrôle de nos idées et investissons notre énergie là où elle est nécessaire.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Conclusion

En définitive, si l'on souhaite régler un problème qui affecte une entreprise, que l'on soit en interne ou un consultant externe, il faut adopter une *posture*.

Il nous faudra jouer pleinement avec l'ensemble de nos qualités intellectuelles et de nos expériences professionnelles. Nous avons raison de leur faire confiance, mais la posture devra toujours nous rappeler comment maîtriser leurs effets pervers :

- encadrer nos intuitions pour qu'elles ne deviennent pas notre seul « juge de paix » ;
- structurer notre approche pour résister à la complexité d'une situation ;
- transmettre par écrit nos idées et notre inspiration et non des mots et des phrases ;
- montrer aux personnes qui vont s'atteler au changement la cathédrale à construire et non pas les parpaings à monter.

Plus que de proposer des méthodes, j'ai voulu éclairer la piste d'une *discipline* intellectuelle qui, à maintes reprises, m'a permis d'identifier une issue heureuse à la complexité d'une situation qu'affrontait une entreprise.

Cette discipline traverse le temps, les technologies, les évolutions et révolutions de notre modernité sans prendre une ride : à

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

l'époque où j'ai débuté ma carrière de consultant, je travaillais dans un cabinet américain qui avait systématisé une démarche pas à pas du consultant en une dizaine de volumes. Durant cette période, je suis parti plusieurs fois en formation aux États-Unis. J'y étais généralement entouré de jeunes consultants américains qui n'avaient qu'un seul but : accomplir chaque étape en respectant scrupuleusement les règles de chacune. Au milieu de ce monde « emboîté » et méticuleux, où l'on nous apprenait le « comment » à défaut d'expliquer le « pourquoi », je me souviens qu'un jour, un « vieux » *partner* – à l'époque, du moins, il m'a semblé qu'il l'était ! – est venu nous parler du métier et nous a déclaré : « Souvenez-vous, les entreprises ont les organisations qu'elles méritent. » C'est grâce à lui et à cette phrase déroutante que je suis resté dans le conseil, ce monde ressenti comme aseptisé mais finalement plein d'humanité. Aujourd'hui, il y a toujours des « méthodos » et du « pas à pas ». La seule différence est qu'ils sont publics et disponibles sur Internet. Mais je reste persuadé qu'une « méthodo », aussi percutante soit-elle, ne fera pas un bon résolveur de problème si elle n'est pas encadrée par une posture qui, à la fois, stimule et canalise nos qualités intellectuelles. Et la posture est d'abord question d'engagement personnel.

Je ne sais pas si « Paris valait bien une messe », mais cette discipline-là valait bien un bout de fiction…

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Annexes

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

ANNEXE 1

Quelques éléments chiffrés de SetLyne

Copyright © 2017 Eyrolles.

Tableau 3. SetLyne.com, revue des ventes 2013

Famille de produit	Prix moyen	% volume	volume	% chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires	Valeur panier moyen
Série 1: TV	4 000,00 €	10 %	18 000	48 %	72 000 000,00 €	4 000,00 €
Série 2: hi-fi, vidéo et son						
Hi-fi	1 200,00 €	13 %	25 000	20 %	30 000 000,00 €	
Vidéo et son	500,00 €	22 %	42 000	14 %	21 000 000,00 €	
Total série 2		35 %	67 000	34 %	51 000 000,00 €	761,19 €
Série 3: objets connectés (tablettes, smartphones...)						
MP3	120,00 €	14 %	26 667	2 %	3 200 000,00 €	
Smartphones	450,00 €	18 %	34 200	10 %	15 390 000,00 €	
Tablettes	428,00 €	7 %	13 551	4 %	5 800 000,00 €	
Accessoires audio	91,50 €	17 %	32 787	2 %	3 000 000,00 €	
Total série 3		56 %	107 205	18 %	27 390 000,00 €	255,49 €
Total		100 %	192 205		150 390 000,00 €	
Lignes par jour			961			782,45 €

Tableau 4. SetLynde.com, historique des ventes

Évolution de l'activité	2011			2012		
	Volume	Panier moyen	Chiffre d'affaires	Volume	Panier moyen	Chiffre d'affaires
Série 1 (TV, vidéo)	8 833	6 000	53 000	10 000	6 200	62 000
Série 2 (hi-fi)	46 667	1 200	56 000	59 556	900	53 600

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Évolution de l'activité	2011			2012		
	Volume	Panier moyen	Chiffre d'affaires	Volume	Panier moyen	Chiffre d'affaires
Série 3 (smartphones, tablettes)	5 000	350	1 750	33 333	288	9 600
Total	60 500	1831	110 750	102 889	1217	125 200
Volume par jour			303			514
Effectifs ADV			6			6
Nbre de commandes à contrôler par tête			50			86

Évolution de l'activité	2013			Forecast 2014		
	Volume	Panier moyen	Chiffre d'affaires	Volume	Panier moyen	Chiffre d'affaires
Série 1 (TV, vidéo)	18 000	4 000	72 000	17 857	4200	75 000
Série 2 (hi-fi)	67 000	761	51 000	65 811	740	48 700
Série 3 (smartphones, tablettes)	107 205	255	27 390	150 870	230	34 700
Total	192 205	782	150 390	234 538	675	158 400
Volume par jour			961			1 173
Effectifs ADV			10			14
Nbre de commandes à contrôler par tête			96			84

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Tableau 5. SetLyne.com, évolution des profils de vente

Clients par gamme et ventes croisées	2011	2012	2013	objectif 2014
	nbre clients	nbre clients	nbre clients	nbre clients
clients série 1	8 200	9 174	16 822	16 383
clients série 2	14 853	18 047	23 103	20 566
clients série 3	2 500	16 750	47 647	65 595
nbre clients croisés gammes 1 et 2	2 305	2 400	2 700	2 700
nbre clients croisés gammes 1 et 3	0	150	624	1 638
nbre clients croisés gammes 2 et 3	0	376	458	2 350
total clients	25 553	43 971	87 572	102 544
total clients multi série	2 305	2 926	3 782	6 688

Nombre de produits moyen par client	2011	2012	2013	objectif 2014
	nbre prod moyen	nbre prod moyen	nbre prod moyen	nbre prod moyen
clients série 1	1,08	1,09	1,07	1,09
clients série 2	3,20	3,30	2,90	3,20
clients série 3	2,00	1,99	2,25	2,30
total clients	2,37	2,34	2,19	2,29

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Délai de livraison moyen par gamme	2011	2012	2013	objectif 2014
	en jours	en jours	en jours	en jours
série 1	5,04	5,28	4,98	4,97
série 2	6,23	6,45	6,37	6,28
série 3	1,00	1,02	2,40	1,80
total	**4,75**	**2,34**	**2,75**	**2,32**

Livraisons par jour	2011	2012	2013	objectif 2014
	en nbre colis	en nbre colis	en nbre colis	en nbre colis
série 1	41	46	84	82
série 2	73	90	116	103
série 3	13	84	238	328
total	**127**	**220**	**438**	513

Retours de produits	2011	2012	2013	objectif 2014
	en nbre cdes	en nbre cdes	en nbre cdes	en nbre cdes
série 1	38,00	39,00	40,00	36,00
série 2	23,00	28,00	28,00	21,00
série 3	10,00	56,00	123,00	308,00
total	**71,00**	**123,00**	**191,00**	**365,00**
return ratio	**0,1174 %**	**0,1195 %**	**0,0994 %**	**0,1556 %**

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Tableau 6. SetLyne.com, habitudes des clients.

Utilisation multi-canal	2011			2012			2013		
	site	call center	mail	site	call center	mail	site	call center	mail
série 1	10,0 %	65,0 %	25,0 %	15,0 %	65,0 %	20,0 %	12,0 %	66,0 %	22,0 %
série 2	23,0 %	70,0 %	7,0 %	28,0 %	66,0 %	6,0 %	21,0 %	70,0 %	9,0 %
série 3	85,0 %	13,0 %	2,0 %	84,0 %	15,0 %	1,0 %	82,0 %	17,0 %	1,0 %
total	**26,2 %**	**64,6 %**	**9,2 %**	**44,9 %**	**49,4 %**	**5,7 %**	**54,2 %**	**40,1 %**	**5,8 %**
nbre commandes moyen par jour	**79**	**195**	**28**	**231**	**254**	**29**	**521**	**385**	**56**

Moyens de paiement	2011			2012			2013		
	carte crédit	PayPal	chèques	carte crédit	PayPal	chèques	carte crédit	PayPal	chèques
série 1	18,00 %	4,00 %	78,00 %	17,00 %	5,00 %	78,00 %	20,00 %	7,00 %	73,00 %
série 2	46,00 %	8,00 %	46,00 %	49,00 %	9,00 %	42,00 %	52,00 %	10,00 %	38,00 %
série 3	72,00 %	9,00 %	19,00 %	72,00 %	10,00 %	18,00 %	78,00 %	12,00 %	10,00 %
total	**44,1 %**	**7,5 %**	**48,4 %**	**53,3 %**	**8,9 %**	**37,7 %**	**63,5 %**	**10,8 %**	**25,7 %**

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

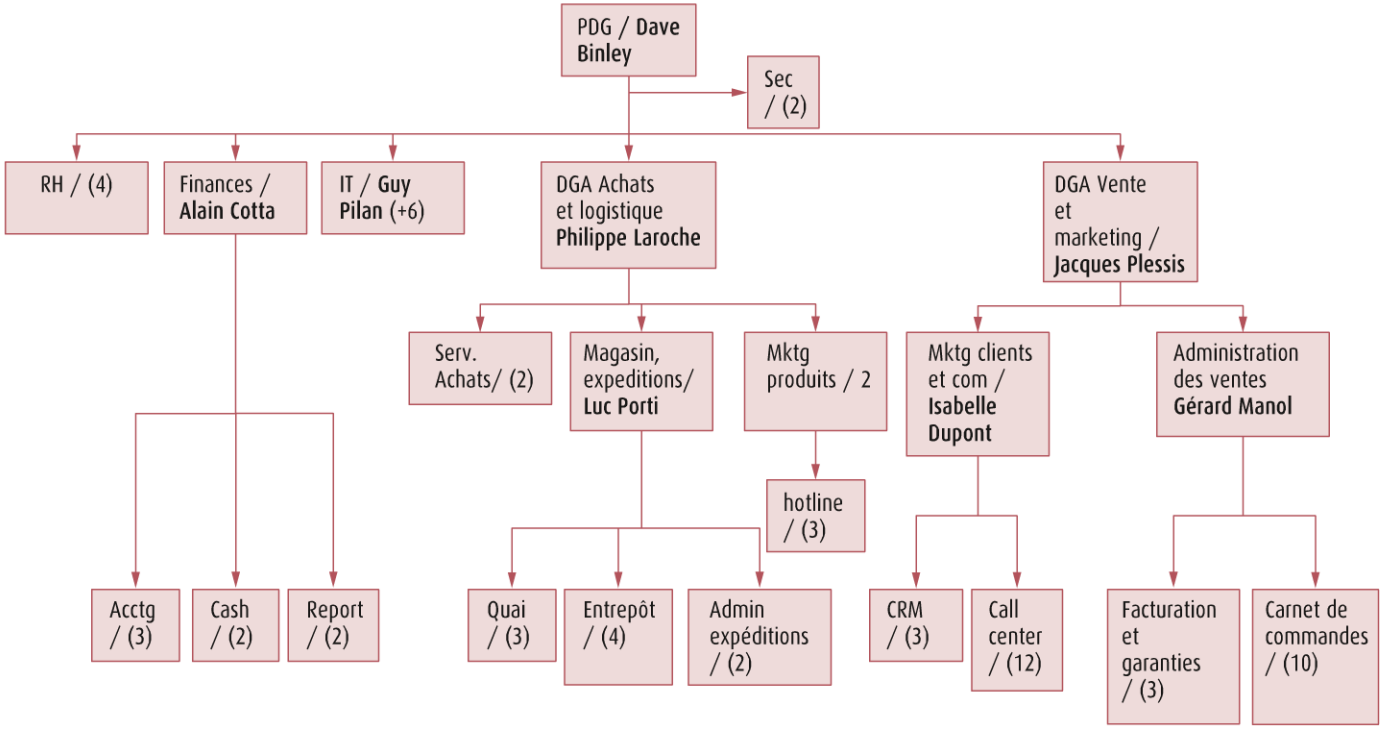
ANNEXE 2

Comptes rendus d'interviews des consultants

Copyright © 2017 Eyrolles.

Copyright © 2017 Eyrolles.

Figure 17. L'organigramme de SetLyne.com.



© Groupe Eyrolles

SetLyne.com – Compte rendu de premier brief

Fait par Damien, RPB Conseil, le 14 janvier 2014

Une entreprise de vente en ligne, SetLyne.com, a contacté notre cabinet pour l'aider à redéfinir le dimensionnement de son service administration des ventes. Cette entreprise a grandi très rapidement. Parallèlement à cette croissance rapide, son activité s'est diversifiée. Elle est notamment passée depuis 2011 d'une activité de vente de téléviseurs et de chaînes hi-fi haut de gamme à une offre de produits beaucoup plus vaste allant jusqu'au baladeur MP3 en passant par les smartphones de dernière génération. Non seulement son chiffre d'affaires et son volume d'activité ont crû rapidement, mais la valeur unitaire des produits vendus a diminué, selon une distribution statistique plus large (depuis plusieurs milliers d'euros unitaire jusqu'à une quarantaine d'euros).

L'entreprise a été créée en 2005 par deux anciens responsables commerciaux de Darty. Elle a été rachetée en 2011 par le groupe de distribution en ligne britannique Brown on Line. Ceux-ci ont nommé Dave Binley, anciennement CEO de leur *business unit* smartphone en Angleterre en tant que président. Les fondateurs restent dans l'entreprise dans le cadre d'un accord d'*earn out* jusqu'en 2018 : Philippe Laroche en tant que directeur des achats et Jacques Plessis en tant que directeur des ventes.

Au cours des trois dernières années, la marge brute et la marge nette se sont significativement dégradées alors même que le volume des ventes ne cesse de croître.

Les deux fondateurs de l'entreprise ont toujours insisté sur le service rendu au client. L'entreprise a ainsi toujours voulu que les commandes reçues sur la plateforme transitent par le service administration des ventes pour contrôle avant d'être prises en charge par l'entrepôt. Ce temps de revue des commandes avait été historiquement planifié entre 11 heures et 12 heures. Toute commande arrivée avant 11 heures devait être contrôlée puis expédiée par l'entrepôt le jour même. Toute commande arrivée après 11 heures était livrée à J+1.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'augmentation des volumes de commande a eu pour effet que l'heure d'analyse réservée au service administration des ventes est vite devenue insuffisante. L'équipe a été augmentée en 2013, passant de six à dix personnes. Mais cela ne suffit pas et le problème de quatre autres embauches se pose à nouveau pour 2014 (ainsi que le renforcement de deux ETP au service transport). Le nouveau CEO refuse de signer ces recrutements car l'actionnaire ne peut accepter la baisse planifiée du profit avant impôts pour 2014 (– 79 % entre budget 2013 et *forecast* 2014). Avant d'être contraint de faire d'autres embauches, il souhaite charger un consultant de fixer le plan de réévaluation des effectifs du service administration des ventes. Nous devrons faire des préconisations immédiatement applicables.
Il souhaite une mission de diagnostic courte mais dense. Il attend une opinion fondée sous trois semaines.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SetLyne.com – Compte rendu d'entretiens initiaux : D. Binley, P. Laroche, J. Plessis

Fait par Damien, RPB Conseil

D. Binley, PDG

« Je suis arrivé fin 2011. Mon job consiste à développer les ventes grâce à la nouvelle gamme des objets connectés que nous apporte le Groupe. Notre but est de proposer cette nouvelle gamme de produits (appelée en interne série 3, série 1 étant les téléviseurs et série 2 la hi-fi et la vidéo).

Ce que nous avons apprécié chez SetLyne quand nous l'avons achetée est sa capacité à délivrer un service « triple A ». C'est vraiment pleinement compatible avec nos produits de la série 3 : nous sommes à la pointe en terme de smartphones par exemple, mais nous allons plus loin, nous les équipons d'applications (par exemple en France : un GPS haut de gamme combiné avec une appli de veille de circulation) ou d'accessoires électroniques (batteries longue durée, couleurs spéciales…) dans le cadre de packages commerciaux à des prix vraiment attractifs. Nous croyons que cette offre va plaire aux clients de SetLyne qui achètent des TV ou de la hi-fi multiplexes avec une recherche similaire d'équipements premium. En 2011, SetLyne avait 2 000 clients achetant à la fois les deux types de gamme de produits. Nous avons cette année l'objectif de décupler ce nombre de clients. C'est important le *cross selling*, car notre développement repose sur l'amélioration de l'intensité de la relation que nous avons avec nos clients. Un des indicateurs pour mesurer cette intensité réside dans le nombre de produits par clients.

Nos résultats de vente sont prometteurs :

- nous avons lancé la série 3 mi-2011. Nous avons réalisé cette année-là 1 % de notre chiffre d'affaires avec cette gamme. Deux ans plus tard, nous en réalisons 15 % ;
- cette nouvelle gamme nous a permis de soutenir notre croissance en volume (110 millions d'euros en 2011, 158 millions

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

d'euros en prévision 2014). Et heureusement qu'on l'a ! Car les ventes hi-fi (série 2) sont en lente dégradation depuis trois ans et les TV (série 1) commencent à stagner depuis l'an dernier.

Malheureusement, notre marge se détériore depuis l'an dernier :

- marge brute : nous subissons à la fois un taux de marge inférieur de la série 3 (le panier moyen de cette série est beaucoup plus faible) et le ralentissement des ventes sur la série 2 ;
- frais généraux : augmentation significative confirmée dans le budget 2014 due à plusieurs facteurs :
  - la mise en place de notre outil CRM. Il faut savoir que la politique du Groupe est de passer 100 % des investissements IT en charge, tout au moins dans le résultat analytique. Mais comment développer nos ventes croisées sans CRM ?
  - extension de l'entrepôt (nous n'avons pas le choix, il faut le faire) et automatisation raisonnable du *picking* ;
  - augmentation structurelle du nombre d'employés. Je peux en admettre une partie en raison de notre croissance, mais cette année nous avons une demande de passer l'ADV de dix à quatorze personnes, ce qui me semble carrément extravagant compte tenu du fait que l'an dernier nous sommes déjà passés de six à dix personnes dans ce service ! Je suis donc contre ; le Groupe a refusé le budget en première lecture. Je suis donc dans un genre de « conflit positif » avec Jacques Plessis.

Je ne comprends pas pourquoi nous devons augmenter ces effectifs en les triplant en trois ans. Dans quel genre d'activité peut-on accepter d'avoir des effectifs administratifs directement proportionnels aux volumes d'activité ? Où cela va-t-il s'arrêter ? Je ne peux pas défendre cette position devant l'actionnaire. C'est pour cela que vous êtes ici : je souhaite que vous me donniez votre opinion sur le rôle exact de l'ADV dans le cadre du traitement des commandes clients. Pourquoi y a-t-il dans ce service un goulot d'étranglement ? J'ai l'impression qu'il y a surtout de la résistance au changement chez Jacques Plessis, qui défend ses équipes, et par-dessus tout chez Gérard Manol, le responsable de l'ADV. Il affirme en point de départ de sa

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

résistance que l'ADV est un point de passage essentiel dans la chaîne de qualité de service aux clients. Il est exact de dire que la qualité de service est au centre de la réputation de SetLyne et que nous tenons à son renforcement incessant comme clé de l'avenir. Mais en quoi l'ADV y contribue-t-elle ? C'est un sujet très sensible et je ressens, je le reconnais, un stress certain quand il s'agit de décider de changer un équilibre patiemment mis au point depuis la création de l'entreprise. Je suis pris entre ceci et la volonté de l'actionnaire d'arrêter la dégradation des marges. Voilà pourquoi j'ai besoin d'une opinion professionnelle et indépendante. »

P. Laroche, directeur des achats

« Je suis, avec Jacques, fondateur de SetLyne.com. Je me suis toujours occupé de la partie produits.

Concernant ce que nous appelons ici le marketing produits : choix des partenaires (comme Loewe ou B & O), de la gamme, préparation de la gamme et de la *price list*. Pour l'instant le marketing produits ne s'occupe que des séries 1 et 2. La ligne série 3 est gérée directement par l'Angleterre et les arbitrages sont faits directement par David. Ça tombe bien, il était responsable de la BU smartphones en Angleterre. Il connaît bien la gamme, qui m'est un peu étrangère, pour tout vous dire. Pour la série 3, je ne gère que la partie livraison, ce qui est déjà bien du souci.

Pour les achats : nous achetons pour un stock de sécurité puis pour un stock tampon livrable *intraday*, que nous laissons en consignation chez le fabricant pour les séries 1 et 2 ; nous sommes plateforme logistique de l'Angleterre pour la France pour la série 3, puis complément d'équipement, personnalisation et installation chez le client (pour les deux lignes de produits traditionnelles bien sûr). Cette dernière activité est sous-traitée à l'extérieur auprès d'un de nos anciens collaborateurs que nous avons aidé à s'installer. Il est en semi-exclusivité pour nous (sur la série 1).

Enfin, la logistique achat et vente. Nous avons fort à faire d'ailleurs pour maintenir nos délais de livraison depuis que

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la famille série 3 nous inonde de volume. Il y a trois ans nous expédions 300 lignes de commande par jour. Nous en sommes maintenant à 900 dont 500 sur la seule ligne série 3 ! Nous avons d'ailleurs deux recrutements pour l'expédition qui devraient être acceptés pour 2014 par le Groupe, mais c'est bloqué pour le moment car mis dans le même panier que les trois recrutements qu'a demandés Jacques pour l'ADV. Si vous voulez mon avis, cette série 3 n'a pas fini de nous faire souffrir. Il faudra que vous rencontriez Porti, mon responsable service transport. Il vous expliquera tout ça dans le détail.

Actuellement, je suis pratiquement la moitié de mon temps en charge des travaux d'extension de l'entrepôt. On va enfin disposer d'une partie moderne où on va faire du HAP[1] comme ils disent. Ça va nous changer la vie pour la série 3 notamment.

Si j'ai bien compris ce que Dave m'a expliqué et ce qu'il attend de vous : Porti et l'ADV jouent un peu au ping-pong pour digérer les volumes liés à la série 3. C'est malheureusement un peu traditionnel ce jeu de la patate chaude entre ADV et Transport ! Moi j'écoute plutôt Porti, car d'abord c'est mon adjoint et je lui fais confiance et d'autre part on a toujours tendance à pousser les problèmes vers l'aval et à la fin on a la marchandise sur le quai mais le camion est déjà parti... C'est vrai que Porti donne l'impression d'être très rigide sur les délais et je comprends que l'ADV soit goulot. Mais la politique commerciale et l'engagement de livraison, c'est Jacques qui les définit, pas nous. Nous on est prestataires de service. Tout a commencé il y a six mois quand le Groupe nous a demandé de mettre en place des ISLA[2]. C'est là que Manol, l'adjoint de Plessis pour l'ADV, a demandé à Porti d'augmenter la plage horaire de l'ADV de 12 h à 13 h 30 si je me souviens bien... tout en conservant la même contrainte de livraison *intraday*. Il est gentil Manol, mais Porti, il ne peut pas... Enfin ce que j'en dis, moi, c'est à vous de voir. >>

1. HAP : *half automated picking* avec gestion dynamique des adresses des produits en stock.
2. ISLA : *internal service level agreement*.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

J. Plessis, directeur des ventes

« J'ai fondé SetLyne avec Philippe sur un principe très simple : plus de *soft service* pour un prix identique sur des produits bruns[1] haut de gamme. À un moment donné, on s'est rendus compte qu'on n'aurait plus assez de fonds propres pour suivre et étendre notre recette de vente à d'autres produits. On a fait affaire avec Brown on Line car ils nous sont très complémentaires, enfin en tout cas en première analyse.

Je redoutais un peu de travailler avec des Anglais car je ne souhaitais pas qu'ils révolutionnent notre façon de faire : c'est le cœur de notre métier ; il y a des centaines de points de vente qui distribuent B & O ou Loewe. Ce que nos clients recherchent chez nous, c'est la compétence et le service. Prenez notre *call center*. Il est là à côté de nous. Sur les dix personnes du CC, il y en a trois (un par série) qui sont des techniciens très expérimentés – ils ont d'ailleurs le titre de conseiller technique (CT) – et qui sont en *pool* pour servir les autres et aussi pour répondre aux questions des clients en ligne. Ceux-ci ont donc un vrai service technique en ligne qui, par exemple, prépare avec eux les conditions de mise en route pour que l'équipe d'installation arrive toujours avec le matériel nécessaire.

Le rôle de l'ADV est en droite ligne de cette volonté de qualité. Chaque commande client doit être contrôlée et vérifiée avant envoi au service transport. Quel contrôle ? Il y en a cinq.

1. Check qu'un CT de la série de la commande a donné son accord à la commande.
2. Check viabilité délai de livraison (*stock avail for product and accessories*).
3. Check planning installation (avec notre sous-traitant, un ancien gars de chez nous qui s'est mis à son compte avec notre aide).

1. Produits bruns : désignent tout l'électroménager d'agrément (TV, hi-fi, vidéo…) par opposition aux produits blancs qui désignent l'électroménager de cuisine (machines à laver, réfrigérateurs…).

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

4. Check prix.
5. Check doublons clients de façon à nous garantir un CRM propre et être capables de vérifier le *cross-selling ratio*.

Pour prendre en compte le plus de commande, on a demandé à l'informatique de nous transmettre la liste des commandes à livrer pour 11 heures précises ; ça permet de prendre en compte les commandes qui sont réglées par chèques reçus par courrier le matin.

Vous verrez avec Manol pour la série 3, il y a des particularités car il faut se brancher sur le système UK pour les points de contrôle 2, 4 et 5.

Voilà, c'est pas compliqué sauf que depuis qu'il y a la série 3, la donne a changé en termes de volumes. En 2011, on contrôlait 300 lignes de commande par jour, en 2012, on est passés à 513 et en 2013 à 936 ! Multiplié par 3 en deux ans ! L'effectif lui n'a que doublé ! Les clients, eux, n'ont pas changé, ils viennent toujours pour la même raison : compétence et service. Donc on court après le temps pour assurer que ce contrôle se réalise avant l'heure fatidique de 12 heures pour transmettre les livraisons à effectuer au service transport. On a bien essayé d'allonger la plage de contrôle jusqu'à 13 h 30, mais Porti jure ses grands dieux que ce n'est pas possible ! On a enfermé Manol et Porti dans une salle de réunion pendant trois heures pour qu'ils trouvent une solution, rien n'y a fait ! Je suis curieux de voir quelle solution vous allez trouver en débarquant comme ça à l'improviste. »

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SetLyne.com – Compte rendu d'entretien : G. Manol, ADV

Fait par Jean-Marc, RPB Conseil

GM a été l'un des premiers recrutés chez SetLyne en 2006. C'est lui qui a organisé l'ADV dont il assume la responsabilité depuis cette date.

« Ce que nos clients recherchent chez nous, c'est la compétence et le service. C'est ce qui nous distingue de n'importe quel autre revendeur et c'est ce qui fait que nos clients préfèrent venir chez nous. Il faut savoir que nous ne nous battons pas sur les prix. Nous sommes parmi les plus chers, mais vu la qualité des produits que nous vendons, ça n'est pas important.

Nous avons en majorité des clients particuliers mais aussi quelques professions bien ciblées : par exemple les ambassades étrangères sont un marché de niche pour nous. Ils nous achètent plusieurs produits en même temps (notamment téléviseurs). Il faudrait voir avec le marketing clients pour avoir les statistiques précises, mais il y a beaucoup de clients communs entre les séries 1 et 2.

Le rôle de l'ADV est en droite ligne de cette volonté de service. Notre rôle consiste à nous assurer que rien ne viendra troubler le bon déroulement de la commande. Il faut vérifier, d'une part, que la commande est complète et, d'autre part, qu'elle sera livrée sans problème.

Il faut savoir que sur les séries 1 et 2, il y a une quantité non négligeable de petits accessoires qui viennent accompagner le produit principal. Non vendus (consommables) mais indispensables. Sur la série 3, c'est plus simple car nous livrons des boîtes complètes. Elles nous sont livrées par l'Angleterre. Mais beaucoup de retours sur boîtes incomplètes obligent l'entrepôt à faire des contrôles par sondage (1 boîte toutes les 100, environ 3 par jour) à la réception. Mais les boîtes ouvertes non conditionnées restent dans le stock en disponible… le système n'est pas étudié pour.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Chaque commande client doit être contrôlée et vérifiée avant envoi au service transport.

1. Check qu'un CT (conseiller technique) de la série de la commande a donné son accord à la commande. Pour les séries 1 et 2, il tope la commande sur le système. Pour la série 3, c'est plus compliqué car il travaille d'abord sur le système UK avant d'aller sur le système SetLyne. On se demande s'il ne faudrait pas passer en contrôle par sondage sur S3.
2. Check viabilité délai de livraison (*stock avail for product and accessories*). C'est le passage délicat notamment pour les consommables. Il peut y avoir des ruptures sur des piles ou des accessoires à trois sous qui bloquent une commande de 4 000 euros. Ça arrive souvent (au moins une fois par semaine). On contrôle aussi que le transporteur choisi est compatible avec la demande client.
3. Check planning installation. On gère le planning de l'installateur sur Doodle. S'il se met à jour systématiquement, ça marche. Ça cafouille parfois.
4. Check prix : il y a des clients fidélisés qui bénéficient de remises ou de périodes de promotion. Il faut s'assurer qu'ils en profitent comme prévu. S'il y a eu erreur et que le client a payé en ligne, il faut le contacter et le prévenir de la baisse du prix.
5. Check doublons clients de façon à nous garantir un CRM propre et être capables de vérifier le *cross selling ratio*. Le plus important pour le développement de S3. On espère un fort taux de *cross selling*. S'assurer que le client s'est bien identifié. S'il est fidélisé s'assurer que les conditions de vente sont OK, sinon revenir au contrôle 4.

Pour les spécificités de S3, il faudrait rencontrer un des membres de l'équipe : monsieur Rampouille, il vous expliquera. Ça ne doit pas être bien différent. Enfin ça ne devrait pas car on tient beaucoup à l'identité de services entre les gammes.

Pour prendre en compte le plus de commandes, on a demandé à l'informatique de nous transmettre la liste des commandes à livrer pour 11 heures précises ; ça permet de prendre en compte

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

les commandes qui sont réglées par chèques reçus par courrier le matin.

Concernant la gestion du timing, on est coincés entre deux contraintes :

- à l'entrée, il faut attendre que les remises de chèques reçues du jour soient prises en compte dans le système pour actualiser le carnet de commandes à livrer du jour (CCLJ). L'heure de disponibilité du CCLJ est 11 heures ;
- à la sortie, le service transport doit tout recevoir à 12 heures pour livraison *intraday*. J'ai essayé de négocier un report jusqu'à 13 h 3 0 avec le transport mais c'est impossible. D'où les recrutements considérés comme la seule issue pour continuer le travail de contrôle. On en est là. On a essayé, à la demande de la direction, de mettre en place un SLA avec le transport, mais ils préfèrent travailler dans le flou, et on a buté sur la question du timing. ››

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SetLyne.com – Notes d'interview : J. Plessis, directeur des ventes

Fait par Damien, RPB Conseil

Plessis tient beaucoup à maintenir les procédures de contrôle qu'il a conçues il y a cinq ans.

Il passe à côté de l'analyse ABC et de l'évolution des produits qu'il vend. À quoi sert de contrôler une commande à 200 euros comme une commande à 4 000 euros ?

Il tient en plus à la polyvalence de ses contrôleurs car cela diminue le problème des maladies, vacances... et cela maintient l'intérêt du travail.

Il réussit à maintenir son adjoint Manol en parfaite discipline avec ce qu'il veut. Manol c'est un peu la voix de son maître. Par contre il n'aime pas Isabelle Dupont et encore moins Martine Sorta qui vient de prendre le *call center* – elles ne rentrent pas dans son jeu de pouvoir. Martine Sorta observe de façon critique les dégâts de l'uniformité des procédures et de la polyvalence des troupes alors que le *call center* a dû se spécialiser par séries. D'ailleurs, il laisse la bride sur le cou à Isabelle Dupont qui connaît maintenant mieux les clients de la société que lui.

Plessis s'est personnellement impliqué pour l'écriture du ISLA entre Transport et ADV. Laroche, lui, s'est défaussé sur Porti qui contrairement à Manol a pleine autorité sur son service.

Plessis se sent encore un droit de regard sur Porti alors qu'en fait maintenant que les lignes hiérarchiques se sont organisées, Plessis ne gère plus grand-chose chez Porti.

Plessis a un très bon feeling de l'acte de vente, de ce qu'il faut faire pour les clients, en tout cas pour les produits haut de gamme mais d'une part il ne sait pas lire des états statistiques et n'a donc pas compris l'évolution du métier ; d'autre part, il n'a pas la curiosité de regarder de près la série 3, ses produits et surtout ses clients.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SetLyne.com – Notes d'interview : L. Porti, directeur du transport

Fait par Jean-Marc, RPB Conseil

Luc Porti est rentré dans la société en 2007. Auparavant il était au service logistique de Darty où il travaillait avec Philippe Laroche.

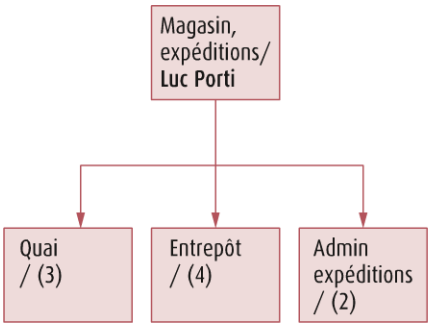
Il a été nommé responsable du service Shipment et Transport fin 2011, tout en passant d'une ligne hiérarchique avec Plessis à une ligne hiérarchique avec Laroche.

Il supervise une équipe de huit personnes :

- deux personnes de manutention au quai ;
- quatre à l'entrepôt qui vont passer à six lors de la mise en place de l'HAP (un spécialiste HAP qui s'occupera du *picking* de la série 3 et un superviseur de l'entrepôt).

Le service livraison/expédition reste limité à deux personnes, ce qui est beaucoup trop juste pour faire face à l'augmentation des volumes. La résistance de Porti au changement d'horaire (passer de 12 h à 13 h 30) vient de là : « Tant que je n'aurai pas une personne de plus au Transport, je ne bougerai pas de ligne. »

Figure 18. L'équipe Transport.



Les tâches du service Transport :

1. Prise en charge de la commande. Contrôle que le transporteur choisi est compatible avec la demande client (cahier des charges par fabricant pour camion capitonné…).

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

2. Édition des documents colis et transporteur.
3. Vérification administrative des colis avant chargement.
4. Coordination avec les transporteurs (DHL, UPS, La Poste...).
5. Pointage des expéditions le soir et vérification du topage du *backlog*.

Cas particulier pour la série 3 : les étapes 2 et 3 sont très allégées car l'expédition se fait systématiquement par Colissimo directement préparé par l'entrepôt. Elles seront supprimées lors de la mise en place de l'HAP et remplacées par un contrôle par sondage.

L'évolution : comme Plessis son ancien patron, Porti se trompe sur l'évolution des volumes. Il est aveuglé par l'augmentation des volumes : « Pensez-donc, on est passés de 126 colis jour en 2011 à 450 en 2013 et on me donne comme objectif de passer à 520 en 2014 ! Alors on me donne les magasiniers notamment pour l'HAP mais en administratif c'est zéro pour une charge de travail multipliée par 5 et on voudrait que je réduise mon créneau de livraison de 1 h 30 ; ce n'est pas sérieux ! »

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SetLyne.com – Compte rendu d'entretien : P. Martinon, B. Rampouille, ADV

Fait par Damien, RPB Conseil

Martinon (PM) a rejoint l'équipe en 2008 ; Rampouille (BR) en 2012. Il travaillait auparavant chez Amazon. Ils travaillent tous deux en order entry control. Ils ont les mêmes responsabilités.

BR : Le vrai problème, ce n'est pas le volume mais c'est la cohabitation de deux systèmes : celui de Setlyne et celui du Brown Group. On ne peut pas être au top en délai et avoir une informatique qui ne suit pas. Heureusement qu'on va enfin interfacer les deux.

PM : Je ne suis pas d'accord. C'est vrai que ça va nous faciliter la tâche le matin et l'après-midi, mais ça ne va pas nous donner plus de temps entre 11 heures et 12 heures pour contrôler les commandes !

BR : Mais pour ça on peut toujours s'organiser. Ici on se traîne à 50 peut-être 60 lignes vérifiées par heure et par personne tandis que chez Amazon on arrivait à en contrôler 120 ; mais on n'avait qu'un seul système.

PM : Si on était chez Amazon, ça se saurait, mais ici on est chez SetLyne !

BR : Arrête avec ça, maintenant on ne fait pratiquement plus que du smartphone à 200 euros !

PM : C'est vrai que ça évolue mais en vidéo, on fait mieux chaque année.

Où en est le projet d'intégration des systèmes UK et SetLyne ?

BR : Compte tenu que je suis le seul bilingue de l'équipe, on m'a mis en face de la maîtrise d'ouvrage pour les tests. Ça me prend tous les matins depuis deux mois ! C'est très compliqué car les référentiels produits ne sont pas les mêmes ; donc il y a des tables de transcodification à mettre au point. On a beaucoup de mal. En gros, on n'est pas sortis de l'auberge.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

PM : Je ne suis pas sur le projet mais j'ai vu des trucs un peu rock'n roll quand même : par exemple, on peut encore modifier une commande série 3 sur le système UK alors qu'elle a déjà été topée livrée sur le système SetLyne ! Ça promet !

BR : T'as raison, j'avais oublié.

Parlons des travaux d'order entry control entre 11 heures et 12 heures ; comment vous répartissez-vous les tâches par exemple ?

PM : Monsieur Manol a toujours insisté sur la nécessité d'être polyvalent pour assurer les remplacements (congés, maladie...) ; donc on n'est pas spécialisés par série. Moi je trouve cela plutôt bien car ça diversifie un peu le travail.

Précisément comment ça se passe ?

PM : Le système extrait les commandes à livrer dans la journée et les trie par ordre alphabétique client. Ensuite il compte le nombre de lignes à contrôler et divise le carnet en autant de lignes qu'il y a de contrôleurs. En fait on a chacun une liste avec le bon nombre mais qui va de A à Z. Il fait comment déjà ?

BR : Il utilise un algorithme dichotomique.

PM : À partir de là c'est la course contre la montre pendant une heure. Dans les faits, on n'arrive jamais au bout de la liste. Moi en ce moment je termine à 12 heures à la lettre P. Et toi ?

BR : Moi j'arrive parfois jusqu'à R mais c'est dur... Tiens, ce matin on a reçu des listes de 95 lignes ! Et j'ai calé à 70... Tout ça parce que la liaison avec le système UK est tombée en botte pendant dix minutes.

Que faites-vous comme contrôle ?

En fait, il y en a cinq différents.

1. La commande doit être bonne techniquement. Nous on doit vérifier qu'un conseiller technique qui travaille au *call center*

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

a validé les options techniques. Si ce n'est pas fait on leur renvoie la commande.

2. Le délai de livraison doit être possible. On doit vérifier que le stock est disponible non seulement pour le produit principal mais surtout pour les consommables (câble d'antenne, câble jack pour les écouteurs, liaison HDMI...). La direction se bat constamment pour diminuer le nombre de retours qu'on prend toujours pour un échec qualité.

BR : Il peut y avoir des ruptures sur des bêtises qui bloquent toute une commande. Je vous avoue que parfois je ne comprends pas la politique d'approvisionnement pour ces pièces qui valent deux francs six sous... Ça nous pollue la vie car on doit traiter ce cas-là tout de suite à l'intérieur du créneau de une heure. Je préférerais qu'on puisse la mettre de côté mais non, il faut traiter le dossier jusqu'au bout avant d'aller à la suivante. C'est rare les jours où ça n'arrive pas...

3. L'installateur doit être réservé.

PM : Alors là c'est du grand n'importe quoi : je ne comprends pas pourquoi c'est à nous de voir ça et pas au *call center* de le vérifier. Pourquoi faire ça dans l'heure de vérification et pas en dehors ? On pourrait avancer le travail.

BR : Oui mais tu sais très bien qu'on en a déjà parlé et que ce n'est pas possible : l'installateur ne doit être réservé que si la commande est prête à être livrée...

4. Contrôle du prix.

BR : Oui ça c'est la partie la plus facile, le système nous mâche le travail et ne surligne que les lignes qui posent problème.

5. Validation du code client.

PM : Celui-là c'est une vraie galère ! Avant on ne le faisait pas. C'est depuis la série 3 et j'ai toujours pas compris pourquoi !

BR : C'est pour s'assurer qu'un même client n'a pas plusieurs codes et qu'on peut le suivre pour ensuite lui proposer d'autres produits notamment sur la gamme série 3.

Copyright © 2017 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Quelles sont les spécificités de la série 3 ?

Pour le contrôle 1, c'est plus compliqué car on travaille d'abord sur le système UK avant d'aller sur le système SetLyne.

BR : On devrait passer en contrôle par sondage sur S3, mais le *big boss* ne veut pas faire de différence de traitement entre les gammes.

Pour le contrôle 2, si on est en dessous du stock de sécurité ici, on fait un *check on the way products* sur le système UK. C'est pas facile, et en plus on est en première ligne pour ça car le *call center* n'a pas accès au système UK.

Pour le contrôle 4, les jours de changement de prix ne sont pas systématiquement updatés sur le système SetLyne depuis le système UK. Pendant les périodes de changement de prix ou de campagnes de promotion, il faut se connecter sur le système UK.

Pour le contrôle 5, il faut vérifier que le client existe aussi sur UK pour la gestion des garanties.

Quelles sont vos suggestions pour améliorer ce travail de contrôle ?

PM : Être plus nombreux ou rallonger le créneau horaire !

BR : Moi j'attends beaucoup deux choses : la mise en production de l'interface avec le système UK. Ça devrait nous faire gagner un temps fou sur les commandes série 3. Et puis le passage en HAP de l'entrepôt en juin qui devrait permettre à Porti d'accepter qu'on allonge notre créneau jusqu'à 13 h 30 !

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

SetLyne.com – Compte rendu d'entretien : M. Sorta, superviseur *call center*

Fait par Jean-Marc, RPB Conseil

Martine Sorta a rejoint SetLyne il y a quatre ans. Auparavant elle était chef de desk dans un call center de la Fnac. Elle est passée superviseur il y a deux ans.

<< J'ai vu l'évolution constante des volumes depuis que l'actionnaire anglais est arrivé. Pas que le volume d'ailleurs, le métier aussi ; on ne vend pas exactement la même chose. Les gens qui achètent un smartphone sont à la fois plus "addicts" à la technologie, mais aussi moins près de la technique qu'un acheteur de hi-fi qui veut combiner plusieurs éléments différents.

La hi-fi est la gamme la plus technique et la plus difficile à vendre. Il nous faut des personnes au centre qui soient réellement spécialisées. C'est pour ça que depuis deux ans, j'ai décidé en accord avec Isabelle Dupont, l'ancienne responsable, de spécialiser les opérateurs par gammes. Depuis, j'ai constaté deux choses :

- le temps moyen de la vente en hi-fi a baissé : il est passé de 22 minutes 35 secondes en moyenne à 19 minutes 12 secondes ;
- on a absorbé à peu près correctement l'explosion des volumes de la série 3. >>

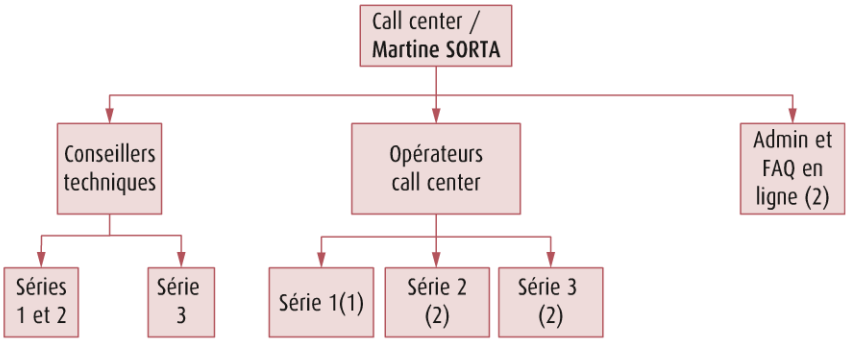
Vous ne faites que de la vente au centre ?

Non, le mieux c'est de regarder comment se répartissent les dix personnes.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Figure 19. L'équipe du *call center*.



En fait, on a trois métiers principaux au centre : la vente en ligne, le complément de vente sur Internet si le client se perd (on appelle cela dans notre jargon : « *order completion* ») et enfin la gestion du statut d'une commande depuis sa confirmation jusqu'à sa livraison et au-delà son éventuel retour ou appel en garantie (« Admin » chez nous).

Comment vous coordonnez-vous avec l'ADV et à quelles occasions ?

Bonne question car je crois que nos problèmes viennent en partie de là : on a du mal à comprendre comment ils sont organisés : on sait que sur les neuf personnes (plus Gérard Manol) il y en a trois qui s'occupent du suivi des commandes post-expédition et des retours et appels en garantie. Ces trois-là travaillent en étroite collaboration avec les deux personnes qui suivent l'Admin chez nous. Par contre on a aussi besoin d'avoir des contacts permanents avec ceux qui font de l'*order entry*, ne serait-ce que parce qu'on n'a pas accès au système UK pour la gamme 3. Or on n'a pas en face de nous à l'ADV une équipe dédiée à la gamme 3. Manol préfère qu'ils soient polyvalents. Résultat : on perd beaucoup de temps si on a besoin de vérifier un stock en Angleterre, ce qui arrive chaque fois que le stock de sécurité est atteint chez nous ; ce qui veut dire une ou deux fois par heure… Dans l'autre sens, ça fonctionne mieux, c'est-à-dire que les gens de l'ADV savent toujours à qui s'adresser ; ce qui prouve bien que la polyvalence a des limites. Surtout qu'il ne faut pas raconter

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

d'histoires : qu'on ne me dise pas qu'il est absolument nécessaire de faire les mêmes contrôles sur un téléviseur à 4 000 euros et sur un smartphone à 200 euros...

Et avec le service transport ?

En fait c'est surtout avec la partie *shipment* qu'on est en étroite coopération. Ça se passe bien car à ce stade, on ne travaille plus par gamme mais par colis, donc c'est beaucoup plus simple. Ils ne m'ont jamais donné l'impression de crouler sous les volumes...

L'impact de l'évolution des volumes est énorme en soi mais aussi énorme dans l'évolution de la façon de vendre : les clients série 3 passent systématiquement par Internet, mais ça coince souvent notamment au niveau de l'interface avec le système UK et donc ça retombe sur nous au centre, d'où la deuxième personne que j'ai dû recruter pour Admin. Mais cela affecte tout le monde : l'ADV particulièrement, mais la direction n'a pas l'air d'accord pour continuer à embaucher, et le transport aussi, quoique avec le HAP on va peut-être gagner en délai de préparation.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

Bibliographie

BOJIN J. et DUNAND M., *Les Outils de la communication écrite et visuelle*, Eyrolles, 2010.

CRÉPIN D., PERRIN F. et ROBIN R., *Résolution de problèmes : méthodes, outils, retours d'expérience*, Eyrolles, 2014.

FISKE S. T. et SHELLEY E. T., *Social Cognition*, McGraw Hill, 1991.

LABAT Y. et SCHOETTL J.-M., *Toute la fonction Consulting*, Dunod, 2013.

MINTO B., *The Pyramid Principle*, FT/Prentice Hall, 2002.

SALACUSE J. W., *The Art of Advice*, Times Book/Random House, 1994.

SEDLACEK T., *Economics of Good and Evil*, Oxford University Press, 2011.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2017 Eyrolles.

Remerciements

D’immenses mercis à Luc Charcellay qui a publié mon premier livre et qui m’a fait l’amitié de relire celui-ci en détail, avec les critiques et l’humour qui n’appartiennent qu’à lui.

Copyright © 2017 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles