

## **Cher Gemba Coach**

**Je travaille dans une entreprise qui essaie de mettre en œuvre le Lean, mais qui le considère simplement comme une série d'itérations automatiques, dénuées de la passion des managers inhérente à un parcours réussi. Que pouvons-nous faire pour insuffler un peu de passion ?**

C'est une question très délicate. Le problème sous-jacent est de clarifier la différence entre le *résultat* et l'*effet*. Par exemple, je parlais récemment au directeur commercial d'une entreprise de commerce et à son PDG. Je leur ai demandé quelle était leur théorie des ventes – quel était le processus de vente idéal ?

Le directeur commercial a répondu : nous devons générer autant de prospects que possible, en traiter autant que possible et convertir autant de prospects que possible en ventes.

Le PDG, qui était aussi le fondateur de l'entreprise, a répondu : les gens ont peur des vendeurs, les gens achètent aux gens qu'ils aiment, il faut trouver des points communs avec la personne, puis construire la vente sur cela.

Les deux réponses ont du sens. L'une est axée sur la garantie du résultat du processus, générant un volume de ventes. L'autre sur l'effet du processus, qui est de générer une *bonne* vente.

## **2 Visions d'un processus**

Le directeur commercial a une vision technocratique classique. Il a un réseau de vente à faire tourner et a pour objectif un montant total de ventes. Le PDG est ambivalent à ce sujet – d'un côté, il veut vraiment de bonnes ventes, où les clients sont heureux parce qu'il sait au fond de lui que c'est la réputation de l'entreprise qui va générer des ventes futures – il a construit l'entreprise de cette façon.

Mais il donne aussi des objectifs de vente ambitieux à son directeur commercial et les primes qui vont avec. Comme il fallait s'y attendre, le directeur commercial pense qu'il va d'abord sécuriser le résultat, puis se soucier des retombées – qui peut lui en vouloir ?

Bien évidemment, ces deux visions du processus ne sont pas alignées. On peut clairement imaginer des scénarios où les changements apportés au processus pour générer plus de prospects, etc. iraient à l'encontre de la qualité de chaque vente individuelle. Faire pression sur les vendeurs pour qu'ils traitent plus de prospects, qu'ils appellent plus, qu'ils convertissent plus, peut facilement leur faire perdre le focus sur l'individu, l'humain, l'acheteur et leur faire rater l'occasion d'établir une vraie relation de confiance, ce que le PDG savait si bien faire quand il a créé l'entreprise.

D'un autre côté, tout le monde n'a pas le talent du PDG pour vous faire vous sentir à l'aise en quelques mots sans avoir l'air trop curieux ou bizarre. De nombreux vendeurs ont besoin d'y travailler, ce qui prend du temps – et ralentit le traitement des prospects.

« Que devrions-nous faire différemment ? » demanda le directeur commercial. « Demandez aux gens : " Comment puis-je vous aider ? " et pensez-le vraiment », a répondu le PDG. Et voici le hic au cœur de la question que vous posez. Nous pouvons forcer tous les vendeurs de l'entreprise à commencer chaque conversation par « Comment puis-je vous aider ? » – mais on ne peut pas les forcer à le penser.

Du point de vue du Lean, vous pouvez vous demander : qu'est-ce que le directeur commercial et le PDG veulent chacun rendre reproductible ?

## **Les Bonnes et les Mauvaises ventes**

Le directeur commercial cherche à faire en sorte que la partie du processus qui ne fait pas appel aux personnes soit reproductible. Il veut s'assurer que les vendeurs ont les bons matériaux (les prospects), les bonnes machines (les systèmes informatiques), le bon personnel (nombre de personnes formées pour traiter

les prospects) et les bonnes méthodes (et il est prêt à inclure tout conseil de son PDG dans la méthode commerciale « standard »). Et il n'y a rien de mal à cela, si ce n'est que le fait que rendre le processus plus reproductible sur les mauvaises choses pourrait générer plus de mauvaises ventes – et une perte de réputation de l'entreprise, une perte des ventes globales, etc.

Le PDG veut que les *bonnes* ventes soient reproductibles. C'est un processus complètement différent. Il aimerait que chacun de ses commerciaux réfléchisse à sa propre technique de vente, qu'il étudie chaque vente perdue et qu'il se demande ce qu'il a loupé (le système de vente ne compte même pas les acheteurs qui sortent sans acheter), qu'il ait une opinion sur ce qu'il fait bien, ce qu'il fait mal et ce qu'il essaie de changer.

Cela dit, l'astuce, c'est qu'on ne peut pas corriger correctement les 4Ms dans un processus auquel les gens sont absents si on ne cherche pas à distinguer les bons effets des mauvais. Pour répondre directement à vos questions, la plupart des managers estiment qu'ils doivent d'abord corriger les résultats, puis, quand ils seront bons, ils examineront les effets. C'est tout simplement stupide. Il faut avoir les effets à l'esprit tout au long du processus pour découvrir les changements *qui s'imposent* afin de corriger les processus de la *bonne* façon.

Le Lean est un système pour le développement continu des personnes. Du point de vue du Lean, le directeur commercial est heureux d'appliquer les outils Lean comme autant d'étapes ou d'activités qui l'aideront à s'améliorer pour rendre son résultat plus répétable – et doit donc standardiser sa Main d'œuvre, son Matériel, ses Machines, ses Méthodes pour y parvenir.

Le PDG veut utiliser le Lean pour créer un système d'auto-apprentissage qui incite chacun de ses vendeurs à réfléchir plus profondément sur son activité et à s'améliorer dans ce domaine. Il espère qu'en développant une culture de l'intention, de résolution de problèmes et d'amélioration, il améliorera l'entreprise dans son ensemble et favorisera une croissance durable et rentable.

### **Machinalement, mais en réfléchissant**

Je ne sais pas comment nous pouvons inspirer les hauts dirigeants à s'y mettre – beaucoup de ceux que je rencontre veulent simplement faire le boulot et survivre un jour de plus, et ce qui compte vraiment chaque jour est le cours de la bourse. Mais nous pouvons commencer en clarifiant mieux que :

- Produire plus de valeur en corrigeant les processus fonctionne lorsque vous avez un avantage déloyal sur un marché non saturé.
- Dans un marché saturé et exigeant, la compétitivité se trouve dans la valeur ajoutée, c'est-à-dire dans la capacité d'encourager chacun à être meilleur dans son travail et à proposer des idées d'amélioration. Des [publications récentes](#) montrent que c'est le flux d'idées qui soutient la performance globale et non l'uniformisation des processus.

Les standards sont vraiment les étapes et les connaissances nécessaires pour rendre toute activité répétable – d'autant plus quand il ne s'agit pas de production et que la répétabilité est un défi en soi. Ainsi, automatiser les étapes n'est pas une mauvaise chose en soi. Mais automatiser les étapes sans chercher à obtenir de meilleurs résultats peut en fait conduire à des résultats décevants – pour ne pas dire négatifs.

Les étapes sont la base de votre réflexion personnelle – savoir ce que vous savez – mais le point de départ, et non l'alpha et l'oméga. Le Lean commence lorsque vous commencez à explorer ce qui ne va pas avec les étapes de base et à chercher des contre-mesures locales pour mieux comprendre les effets que nous recherchons au-delà des résultats.

**Traduit de l'américain par François Lopez**

**Tous droits réservés : Institut Lean France . –**

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4789>