

Adige LA LETTRE

Novembre 2000

n°16

« Une organisation qui crée plus de problèmes qu'elle n'en résout doit être réformée » MINTZBERG

SOMMAIRE

Faire évoluer le métier de responsable d'affaire vers plus d'écoute du client dans le business to business

JEAN-PIERRE LE FLOCH - HÉLÈNE DIEUSY

Rechercher l'acceptation publique d'un projet

PIERRE DE BOISSÉSON

Évaluer un programme de soutien à la compétitivité de la filière bois

OLIVIER DE MARGERIE

Créée en 1978, Adige Conseil est une S.A.R.L., au capital de 500 000 F. Notre approche du métier de Conseil se caractérise par une volonté de transfert de savoir-faire et d'accompagnement du changement au sein des organisations qui nous font confiance.

La méthodologie - La formation a été testée par l'équipe de direction qui a voulu montrer l'exemple. Elle a ensuite été adaptée à la population d'ingénieurs d'affaires. Des études de cas ont été élaborées à partir d'expériences réelles de l'entreprise, recueillies et mises en forme par les consultants. La formation s'est déroulée en deux modules séparés par un mois d'application sur le terrain.

Les résultats obtenus - L'enjeu est de taille : progressivement accompagner l'évolution du métier vers moins de travail en solitaire et plus de synergie entre les différents spécialistes de la Direction Régionale. En d'autres termes, très concrètement : savoir et vouloir introduire ses collègues porteurs de compétences particulières chez des clients dont le responsable d'affaire avait tendance à se sentir le « propriétaire exclusif ». Pour ce faire les consultants ont su s'adapter à la culture de l'entreprise et créer une relation de confiance avec l'équipe de direction et les responsables d'affaires, tous impliqués dans l'opération.

Jean-Pierre Le Floch et Hélène Dieusy

SPIE TRINDEL NORD PICARDIE

Faire évoluer le métier de responsable d'affaire vers plus d'écoute du client dans le business to business

Le contexte

Spie Trindel conçoit, installe et maintient des équipements électriques, de la haute tension aux courants faibles et aux automatismes, de la production d'énergie aux nouvelles technologies de communication, pour des clients industriels, tertiaires et collectivités.

Pour faire la différence face à une concurrence vive, il faut répondre mieux à des besoins de plus en plus complexes et pour cela, renforcer et systématiser les approches pluridisciplinaires, multi-métiers de l'offre faite au client. L'ingénieur d'affaire (appelé chez Spie Trindel « responsable d'affaire »), au contact du marché doit connaître l'ensemble de la palette des métiers proposée par l'entreprise, mais cela n'est pas suffisant. Il doit de plus maîtriser une compétence plus générale relevant d'une nouvelle approche du commercial. Désormais il s'agit moins de répondre à des commandes (de types Appel d'Offre avec mise en concurrence générale) que de repérer les attentes, voire de les anticiper et d'offrir à des clients mieux fidélisés des produits et services complexes et souvent sur mesure. Il est donc primordial d'affiner l'analyse du besoin pour renforcer la pertinence de l'offre. D'où la mise en place d'une formation « Écoute client » pour l'ensemble des ingénieurs d'affaires de la Direction Régionale.

Les objectifs - Connaître et adhérer à la mission du pilote client, en particulier comprendre la place de « l'écoute » dans la satisfaction des attentes exprimées mais aussi des besoins non-exprimés. Identifier les informations nécessaires au développement des affaires avec un client. Connaître les techniques de communication pour récolter les informations utiles auprès d'un interlocuteur. S'entraîner à mettre en pratique ces techniques. Savoir introduire les porteurs de compétences de la Direction Régionale auprès d'un client.

LAFARGE GRANULATS

Rechercher l'acceptation publique d'un projet

Le contexte - Le secteur Picardie de Lafarge Granulats envisage de présenter l'extension d'une carrière de granulats à l'enquête publique. Le projet se situe dans un cadre géographique (Vallée de Seine) saturé d'infrastructures (TGV, autoroute, ligne électrique à haute tension), au sein d'un tissu de carrières dense et dans un milieu naturel sensible : l'alluvionnaire.

Les enjeux et les objectifs - Pérenniser l'activité dans une zone stratégique en terme de produit et de marché, en faisant comprendre que :

- le projet d'extension s'inscrit dans le processus normal de la vie d'une carrière, dont les apports concrets à la collectivité doivent être rendus plus perceptibles,

- qu'une telle opération fournit l'occasion de rechercher des contributions positives pour l'environnement naturel. C'est ainsi qu'une Charte paysagère élargie à l'ensemble des entreprises de la zone est à l'étude.

L'objectif externe est " l'acceptabilité publique" du projet en faisant la démonstration que le maître d'ouvrage, un acteur responsable dans le domaine de l'environnement, vise une intégration concertée du projet.

En interne, il s'agit de piloter une action transversale, de former en situation réelle l'équipe projet à la communication spécifique vers les acteurs socio-politiques.

Le public

Le directeur du secteur et son équipe, des représentants des directions fonctionnelles de l'entreprise (foncier et environnement).

La méthode

- Diagnostiquer les attentes et représentations de l'environnement par des visites sur site, l'analyse documentaire (presse, monographies), la sollicitation de la mémoire collective de l'équipe.
- Restituer une représentation segmentée de l'environnement, proposer puis enrichir et valider avec l'équipe les axes de la stratégie de concertation
- Mettre en place une structure projet répartissant les rôles et les interlocuteurs externes (administration, élus, associations, partenaires économiques)
- Animer et synthétiser des comités de pilotages mensuels : point sur les évolutions de l'environnement, débriefing des interventions externes, tableau de bord des positions des acteurs externes, ajustement de la stratégie et des actions de communication.

Les points clés

Outre un engagement fort du directeur de secteur en interne et auprès des acteurs externes :

- Comprendre, anticiper et suivre les évolutions de l'environnement socio-politique et notamment le couple "attentes-acteurs porteurs"
- Engager les contacts très en amont (phase hors enjeu) et auprès d'un large éventail d'acteurs pour prendre en compte les projets locaux interférents et stabiliser le projet en cas de situation de crise
- Inscire la conduite du projet dans une action de progrès et de renforcement de la cohésion de l'équipe

Les résultats

- Un réseau relationnel conforté et des enjeux du projet mieux compris par les acteurs clés de l'environnement externe
- Un partenariat avec une structure associative pour élaborer des actions de communication
- Un fonctionnement en équipe avec une perception commune des caractéristiques et attentes des acteurs socio-politiques
- Un transfert de méthode permettant à l'équipe de poursuivre de façon autonome.

Pierre de Boisséson

Olivier de Margerie

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE Évaluer un programme de soutien à la compétitivité de la filière bois

Le contexte

Au sein de la Direction de l'espace rural et de la forêt du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, la sous-direction des industries du bois (SDIB) a mis en œuvre un programme dont elle souhaite évaluer les résultats. Lancé à partir de 1994, « Compétitivité Plus » visait à favoriser des actions innovantes dans l'amont de la filière bois : propriétaires forestiers ou sylviculteurs, bûcherons, et négociants ou scieurs. Des financements interministériels ont permis de soutenir des projets issus des acteurs locaux et présentés à la sélection par les services régionaux de la forêt.

Les enjeux

Engagée avant l'achèvement des dernières actions, cette évaluation concomitante a pour utilité d'aider le décideur public à opter pour la meilleure politique au-delà du présent programme. La question posée était : à l'expérience quelles actions sont apparues innovantes, reproductibles, efficaces ?

La mission d'ADIGE Conseil

1. Clarifier les objectifs visés lors de la conception et du démarrage du programme,
2. Établir une base documentaire des 92 actions réalisées depuis 1996 à partir des suivis d'action disponibles à la SDIB.
3. Qualifier les résultats du programme à partir des documents écrits : degré d'avancement et d'abandons, niveau des financements engagés, nature des actions financées, appréciation des résultats.
4. Réaliser une observation et une évaluation sur le terrain. Dans les quatre régions qui ont été retenues, des entretiens approfondis ont été menés auprès des différents acteurs concernés par les actions.

Résultats obtenus

Le rapport synthétique d'ADIGE Conseil conclue à : un faible impact en termes de compétitivité pure (effet prix), un fort impact en termes de renforcement de la filière, l'existence d'une trentaine d'action à généraliser (sur quatre vingt douze).

L'évaluation a été présentée au Conseil National Supérieur de la Forêt en juillet 2000.

Points-clef de la démarche

L'adaptabilité du binôme ADIGE Conseil et la bonne compréhension des enjeux forestiers, l'existence des éléments de suivi par la structure centrale, la méthode de comparaison entre les objectifs visés et les résultats constatés, la progressivité de la démarche.

N'hésitez pas à contacter les consultants et leurs clients sur les missions décrites.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE : P. Delduc :01 49 55 51 42 ; P Beccaria : 01 49 55 54 15

LAFARGE GRANULATS : Pierre PROY, tel : 03 44 38 30 00

SPIE TRINDEL NORD PICARDIE : Pascal JOLY Responsable des Ressources Humaines 03 21 50 53 00