POUR LES DIRIGEANTS DANS LE BROUILLARD

RETROUVER LA CLARTÉ

**Comprendre son entreprise,
mieux décider et prioriser ce qui compte**

LES QUESTIONS DU LIVRE

Chaque chapitre de *Retrouver la clarté* se termine par deux questions, sous le titre « Avant de tourner la page ». Elles vous ramènent à votre propre entreprise.

Ce cahier les réunit, chapitre par chapitre, avec une double page pour faire le point et l'exercice final « Un seul point cette semaine ». Vous pouvez y répondre par écrit, seul ou en équipe, au fil de la lecture ou plus tard, quand une décision reste en suspens.

PARTIE I

DANS LE BROUILLARD

CHAPITRE 1

FONCTIONNER N'EST PAS AVANCER

Une entreprise peut tourner à plein régime et ne pas avancer dans la bonne direction.

Cette semaine, qu'est-ce que votre entreprise a réellement fait avancer, et qu'a-t-elle simplement maintenu en fonctionnement ?

Quelle activité, même rentable ou bien installée, mobilise aujourd'hui une personne clé ou multiplie les interruptions ? Cette mobilisation reste-t-elle justifiée au regard de vos priorités ?

CHAPITRE 2

LE SYMPTÔME N'EST PAS LA CAUSE

La douleur indique où ça fait mal — rarement pourquoi.

Pour le problème qui vous occupe, où s'arrête ce que vous avez constaté, et où commence l'explication que vous en donnez ? Qu'est-ce qui, dans cette explication, a réellement été vérifié ?

Pour l'action que vous menez actuellement, sauriez-vous dire à quoi vous reconnaîtriez qu'elle ne fonctionne pas ?

CHAPITRE 3

LE COÛT DE CONTINUER UN MAUVAIS CHOIX

Ce qui a coûté cher hier
ne mérite pas forcément de coûter encore demain.

Y a-t-il, parmi vos projets ou activités, une initiative que vous maintenez sans vous demander si vous la choisiriez aujourd'hui, en partant de zéro ?

Si vous ne la choisiriez pas, ce qui vous retient tient-il à ce que vous avez déjà dépensé, ou à ce que l'arrêt coûterait réellement aujourd'hui ? Et si vous choisissez de continuer, qu'est-ce qui sera différent de la période précédente ?

CHAPITRE 4

UNE ORGANISATION NE SE LIT PAS EN MORCEAUX

Chaque service peut avoir raison — et le résultat global peut quand même se dégrader.

Quelle équipe, quel métier — ou quelle part de votre propre travail — semble aujourd'hui donner satisfaction, alors que son fonctionnement pourrait créer des difficultés pour le reste de l'organisation ?

Si votre activité doublait en six mois, quel serait le premier point de rupture : quelle règle implicite cesserait de fonctionner ?

PARTIE II

LIRE SON ENTREPRISE

CHAPITRE 5

SUR QUEL TERRAIN JOUEZ-VOUS RÉELLEMENT ?

Le marché que vous vous attribuez n'est pas nécessairement celui où le client choisit.

Lorsqu'un client hésite à vous choisir, avec quelles solutions vous compare-t-il réellement, y compris celle de ne rien changer ?

Qu'est-ce que votre client devra abandonner, apprendre ou faire accepter en interne pour vous choisir ? Où votre proposition répond-elle à ce coût ?

CHAPITRE 6

CE QUE L'ON CROIT VENDRE ET CE QUE LE CLIENT ACHÈTE

La valeur d'une offre se décide dans l'esprit de celui qui l'achète.

Si votre entreprise disparaissait demain, qu'est-ce que vos clients regretteraient précisément — et est-ce bien ce que vous mettez en avant dans votre discours commercial ?

Quelle demande avez-vous acceptée récemment alors qu'elle s'écartait de votre offre ? L'avez-vous traitée comme une exception explicite, cadrée et facturée, ou s'est-elle fondue dans ce que vous vendez ?

CHAPITRE 7

ATTIRER, CONVAINCRE, TENIR

Vendre davantage crée une charge. Encore faut-il que l'organisation puisse tenir ce qu'elle vend.

Les prospects qui ne signent pas manquent-ils d'une raison suffisante de choisir votre offre, ou rencontrent-ils un obstacle dans le parcours qui les empêche d'aller jusqu'au bout ?

Votre dernier client difficile était-il une exception, ou le signe que votre promesse attire des clients dont les attentes correspondent mal à votre offre ?

CHAPITRE 8

CE QUE LA LIVRAISON RÉVÈLE

La qualité de la promesse se vérifie au moment de la livraison.

Parmi les efforts que vous demandez à vos clients après la signature — répéter une information, chercher le bon interlocuteur, relancer —, lesquels ne leur servent à rien ?

Quel écart de livraison revient chez des clients différents, quelle que soit la personne qui s'en occupe ? À quel moment en amont aurait-il pu être évité ?

CHAPITRE 9

CE QUI SE PERD D'UNE MAIN À L'AUTRE

Ce qui se perd entre deux services
n'apparaît dans les comptes d'aucun.

Pour une demande client récente, à quel passage l'information a-t-elle dû être complétée ou réinterprétée, et qui s'en est aperçu en premier ?

Ce que vous et vos équipes apprenez au contact des clients parvient-il jusqu'à ceux qui conçoivent l'offre ? Qui en est chargé ?

CHAPITRE 10

CE QU'UN RÉSULTAT NE PROUVE PAS

Un bon résultat dit ce qui s'est passé — il ne dit pas pourquoi, ni si cela se reproduira.

Votre meilleur résultat récent : quelles conditions l'ont rendu possible, et lesquelles pourraient disparaître sans que vous le voyiez venir ?

Quelle part de vos résultats dépend aujourd'hui d'un client, d'un canal, d'un partenaire ou d'une personne en particulier ?

PARTIE III

DÉCIDER

CHAPITRE 11

OBSERVER AVANT D'INTERPRÉTER

Voir quelque chose et comprendre ce qu'on voit sont deux opérations distinctes.

Dans la situation qui vous occupe en ce moment, qu'est-ce que vous ne savez pas encore — et l'avez-vous dit à ceux qui décident avec vous, ou au moins formulé pour vous-même ?

Quels faits, en apparence sans lien, se sont répétés ces derniers mois ? Qu'ont-ils précisément en commun : le même type de client, la même étape, la même information manquante ?

CHAPITRE 12

MESURER N'EST PAS ENCORE COMPRENDRE

Un tableau de bord au vert
peut masquer une entreprise qui dérive.

L'indicateur que vous regardez le plus souvent : que ne mesure-t-il pas, et qui supporte les effets qu'il ne montre pas ?

Le chiffre qui vous rassure en ce moment : quelles autres lectures pourrait-il recevoir, et quelle information permettrait de les départager ?

CHAPITRE 13

DÉCIDER SANS CERTITUDE

Une décision peut être nécessaire même lorsque le consensus reste hors d'atteinte.

Le sujet que vous repoussez depuis le plus longtemps : le blocage vient-il d'un manque d'information, ou d'un désaccord sur ce que vous voulez construire ?

Pendant que cette décision attend, qui en paie le prix ? Quelle part pourriez-vous engager dès maintenant parce qu'elle resterait réversible, y compris auprès de vos clients et de vos équipes ?

PARTIE IV

AGIR ET APPRENDRE

CHAPITRE 14

CE QUI COMPTE N'EST PAS TOUJOURS PRIORITAIRE

L'urgence ressentie ne suffit pas à établir une priorité.

Pour vos trois sujets les plus pressants : que se passe-t-il si vous attendez un mois ? Votre organisation peut-elle les absorber en même temps ?

Qu'avez-vous explicitement décidé de reporter, de réduire ou de ne pas lancer pour que votre priorité dispose réellement de ressources ?

CHAPITRE 15

RENDRE LA PRIORITÉ RÉELLE

Une priorité qui ne retire rien à personne n'est encore qu'un souhait.

Quels projets ne sont aujourd'hui ni vraiment actifs, ni formellement arrêtés ? Si vous deviez donner à chacun un statut explicite cette semaine, lequel serait le plus difficile à trancher, et pourquoi ?

Votre priorité affichée a-t-elle changé quelque chose de visible ces deux dernières semaines : dans votre agenda, une réunion supprimée, un objectif modifié, une personne libérée ?

CHAPITRE 16

PAR OÙ COMMENCER

Le premier levier est rarement ce qui manque ; c'est ce qui freine.

Dans votre entreprise, qu'est-ce qui revient le plus souvent et vous dérange au quotidien ? Plutôt que ce qui manque, ce qui freine l'activité ou crée régulièrement des frictions.

Parmi les difficultés que vous rencontrez, laquelle se retrouve derrière plusieurs autres, et à quoi verriez-vous rapidement qu'elle se relâche ?

CHAPITRE 17

LE TEMPS DU CHANGEMENT

Une décision pertinente peut sembler échouer, simplement parce qu'on la juge trop tôt.

Pour une décision prise il y a trois à six mois, quels indicateurs avancés vous permettraient de voir qu'elle progresse, et lesquels qu'elle échoue ?

Y a-t-il une correction que vous êtes tenté d'apporter à une décision récente ? Préserve-t-elle l'intention de départ, ou vous ramène-t-elle discrètement à l'ancien fonctionnement ?

CHAPITRE 18

APPRENDRE DE SES DÉCISIONS

Le résultat devient instructif lorsqu'on comprend les conditions qui l'ont produit.

Une décision importante dont le résultat vous a surpris, en bien ou en mal : que savez-vous aujourd'hui que vous ne saviez pas au moment de la prendre ?

Un même angle mort revient-il dans vos décisions ? Que révèlent les arbitrages que vous avez rendus au cours des deux dernières années lorsque vous les examinez ensemble ?

FAIRE LE POINT

Vos réponses sont maintenant sur le papier. Relisez-les d'une traite, sans les corriger. Certains sujets reviennent d'un chapitre à l'autre, parfois sous des noms différents : un même client, une même personne clé, une même décision repoussée. Lorsque plusieurs signaux racontent la même chose, ils méritent votre attention.

Notez ci-dessous les trois sujets qui reviennent le plus. Pour chacun, séparez ce que vous observez de ce que vous en pensez.

Sujet 1 :

Ce que j'observe (faits vérifiés)

Ce que j'en pense (interprétation)

Ce qui reste à vérifier

Symptôme ou cause ?

Si rien ne change d'ici six mois

Sujet 2 :

Ce que j'observe (faits vérifiés)

Ce que j'en pense (interprétation)

Ce qui reste à vérifier

Symptôme ou cause ?

Si rien ne change d'ici six mois

Sujet 3 :

Ce que j'observe (faits vérifiés)

Ce que j'en pense (interprétation)

Ce qui reste à vérifier

Symptôme ou cause ?

Si rien ne change d'ici six mois

TRIER

Trois questions aident à regarder ces sujets ensemble.

L'ampleur : que changerait réellement le traitement de ce sujet dans le fonctionnement ou la rentabilité de votre entreprise ?

L'échéance : à quel moment l'opportunité risque-t-elle de disparaître, ou le risque de devenir difficile à inverser ?

La capacité : que pouvez-vous engager aujourd'hui sans déséquilibrer le reste de l'activité ?

	AMPLEUR	ÉCHÉANCE	CAPACITÉ
Sujet 1	fort · moyen · faible	fort · moyen · faible	fort · moyen · faible
Sujet 2	fort · moyen · faible	fort · moyen · faible	fort · moyen · faible
Sujet 3	fort · moyen · faible	fort · moyen · faible	fort · moyen · faible

Ce tri ne produit pas un classement. Il rend visibles les raisons de l'ordre que vous retenez, et donc discutables.

Le sujet que vous retenez

Ce que vous mettez de côté pour lui faire une place

Reprenez ce sujet dans « Un seul point cette semaine », page suivante.

UN SEUL POINT CETTE SEMAINE

Pour terminer, reprenez la question qui reste en suspens depuis trois semaines, peut-être plus — ou toute autre situation concrète qui vous préoccupe en ce moment. Gardez-la à l'esprit et examinez-la à travers les cinq questions suivantes.

Qu'observez-vous réellement ? Mettez provisoirement de côté vos interprétations. Que s'est-il passé, quand et dans quel ordre ? Parmi vos constats, lesquels sont vérifiés, et lesquels relèvent d'une explication adoptée parce qu'elle était immédiatement disponible ? Ce que vous observez est-il la cause du problème, ou le symptôme d'un mécanisme situé plus en amont ?

Que risque-t-il de se dégrader si rien ne change d'ici six mois ? Soyez précis, et regardez au-delà de l'endroit où le problème se manifeste : votre offre, vos clients, les passages de relais entre les personnes, vos équipes, la solidité de vos résultats.

De quelles informations avez-vous besoin pour décider ? Disposez-vous déjà d'éléments suffisants pour formuler des hypothèses raisonnables, ou attendez-vous une donnée qui ne changera pas fondamentalement votre arbitrage ? Si le blocage porte sur ce que vous voulez construire plutôt que sur les faits, qui doit trancher ?

Que choisissez-vous de traiter cette semaine, et que mettrez-vous de côté pour lui faire une place ? Un seul sujet suffit. Choisissez-le non parce qu'il est le plus ambitieux, mais parce que sa résolution peut libérer de la marge de manœuvre pour le reste.

À quoi verrez-vous que vous faites fausse route ? Notez votre hypothèse, le signal qui vous ferait changer d'avis et la date à laquelle vous y reviendrez. Cette trace vous permettra de relire honnêtement ce qui s'est passé, sans laisser le résultat réécrire ce que vous saviez au moment de choisir.



RETROUVER LA CLARTÉ

Retrouver la clarté est un essai, ni livre de productivité ni manuel de gestion. Il s'adresse à vous qui dirigez ou décidez, sans prétendre vous enseigner votre métier ni décider à votre place. Il s'attarde sur les moments où l'expérience, aussi solide soit-elle, ne suffit plus à trancher.

Quatre parties, dix-huit chapitres : nommer le brouillard, lire l'entreprise, décider, puis agir et apprendre.

Disponible sur Amazon en broché, relié et numérique.

retrouverlaclarte.fr/lecteurs

Exercices, cartes de mémorisation et quiz pour prolonger la lecture.