

# UN RESPONSABLE UNIQUE DE L'OFFRE

Une offre a une personne qui en porte la réussite de bout en bout, du client à l'arrière-guichet. Elle tranche les arbitrages entre services, sans être le supérieur hiérarchique des équipes.

AUSSI APPELÉ chief engineer, shusa (Toyota), responsable d'offre de bout en bout S'APPLIQUE À toute offre qui traverse au moins deux directions sans chef commun

SE VÉRIFIE EN une heure, en demandant qui tranche un désaccord entre deux directions OUTIL QUI L'APPLIQUE les jalons fondés sur ce qu'on sait, fiche O-56

## 1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

### LA RÈGLE

Une offre a une personne qui porte sa réussite du client à l'arrière-guichet, et tranche entre services. Sans être le chef des équipes, elle tient son autorité d'un mandat explicite de la direction et de sa connaissance de l'offre.

### POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

#### SI UNE PERSONNE PORTE L'OFFRE ENTIÈRE

chaque désaccord entre directions sur ce que l'offre fait pour le client remonte à elle.

#### ALORS

il se tranche sur le résultat client, pas sur le budget de chacune.

#### DONC

l'offre sort cohérente, et l'arrière-guichet n'est pas découvert au lancement.

### L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Un comité de pilotage où toutes les directions siègent garantit que chacun est entendu."

### OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Une petite évolution qui ne touche qu'un service : son responsable hiérarchique suffit. Le principe vaut dès que l'offre traverse plusieurs directions, et que personne ne les commande toutes.

## 2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

### LE PLUS RAPIDE

**Demandez qui tranche un désaccord entre deux directions.**

Un nom, le même quelle que soit la direction interrogée.

✗ Le comité de pilotage, à sa prochaine séance.

**Demandez à ce responsable de décrire l'arrière-guichet.**

Il sait qui traite le dossier après la vente, et en combien de temps.

✗ Il connaît le parcours client, et renvoie le reste aux opérations.

**Relisez le dernier arbitrage rendu entre deux services.**

Il est motivé par l'effet sur le client, écrit dans le compte rendu.

✗ Il suit le budget de chaque direction, ou coupe la poire en deux.

**Comptez les calendriers de l'offre.**

Un seul, que toutes les directions suivent.

✗ Un par direction, recollés en séance de comité.

### DANS LA DURÉE

**Demandez qui répond de l'offre un an après son lancement.**

La même personne, qui suit les réclamations et le coût de traitement.

✗ Le projet est clos, et l'offre n'appartient plus à personne.

## 3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

**Ce n'est pas le chef de projet**

Les deux pilotent le lancement d'une offre.

→ Le chef de projet tient le délai et le budget. Le responsable de l'offre tient ce qu'elle fait pour le client, avant et après le lancement.

**Ce n'est pas le product owner d'une équipe informatique**

Les deux décident de ce qui sera construit.

→ Le premier, au sens courant en entreprise, ordonne le carnet de demandes du logiciel. Le second arbitre entre toutes les directions, arrière-guichet compris.

**Ce n'est pas le commanditaire**

Les deux défendent l'offre en comité de direction.

→ Le commanditaire finance et protège. Le responsable de l'offre connaît le détail, et tranche.

**Ce n'est pas un RACI mieux rempli**

Les deux disent qui décide de quoi.

→ Le RACI répartit les décisions entre services. Ici une personne tranche ce que le partage laisse ouvert (fiche O-30).

## 4 D'où ça vient

Pour que la fiche fasse autorité

### ORIGINE

Toyota confie depuis 1953 chaque programme de véhicule à un ingénieur en chef. Sans pouvoir hiérarchique, il tient son autorité de sa maîtrise du produit. Dans les services, il faut lui donner explicitement le droit de trancher.

### CE QUI A CHANGÉ DEPUIS

Dans les services, le rôle se réduit souvent à animer un comité, sans droit de trancher.

### POUR ALLER PLUS LOIN

J. Morgan et J. Liker, *The Toyota Product Development System*, 2006  
D. Sobek, J. Liker et A. Ward, *Harvard Business Review*, juillet-août 1998

### LE MOT JUSTE

Dire qui tranche, et non qui coordonne. Un coordinateur transmet les désaccords, un responsable les règle.

## CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Une offre fibre pour les entreprises : le premier lancement, puis la relance avec une responsable.

### PREMIER LANCEMENT · SIX DIRECTIONS, SIX CALENDRIERS

|                                   |   |                            |   |                              |   |                                 |   |                                 |   |                                   |
|-----------------------------------|---|----------------------------|---|------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| Marketing<br>lancement le 3 avril | 1 | Ventes<br>objectif de juin | 2 | Commande<br>livrée le 15 mai | 3 | Raccordement<br>au fil de l'eau | 4 | Facturation<br>lot de septembre | 5 | Service client<br>formé la veille |
|-----------------------------------|---|----------------------------|---|------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|-----------------------------------|

Chacun tient son budget et sa date. Personne ne tient les coutures.

### RELANCE · LA MÊME OFFRE, UNE RESPONSABLE

|           |        |          |              |             |                |
|-----------|--------|----------|--------------|-------------|----------------|
| Marketing | Ventes | Commande | Raccordement | Facturation | Service client |
|-----------|--------|----------|--------------|-------------|----------------|

Un seul calendrier : ouverture des ventes le 3 juin, pour les six directions.

| COUTURE                                               | PREMIER LANCEMENT : CE QU'ELLE A COÛTÉ                                            | RELANCE : L'ARBITRAGE RENDU AVANT                  |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1 Marketing   Ventes<br>la grille tarifaire           | grille livrée après l'ouverture des ventes<br>420 devis refaits, 30 k€            | ventes ouvertes le jour où la grille est prête     |
| 2 Ventes   Commande<br>les remises                    | remises négociées hors de l'outil<br>1 200 commandes ressaisies, 55 k€            | trois niveaux de remise, paramétrés dans l'outil   |
| 3 Commande   Raccordement<br>le délai promis          | 4 semaines promises, 9 tenues<br>310 clients indemnisés × 600 €, 186 k€           | 9 semaines promises, celles que le réseau tient    |
| 4 Raccordement   Facturation<br>la date de facture    | facture émise avant la mise en service<br>1 120 contestées × 125 €, 140 k€        | facture au jour de la mise en service              |
| 5 Facturation   Service client<br>le suivi du dossier | raccordement invisible du service client<br>2 950 clients × 3 appels × 8 €, 71 k€ | état du raccordement visible par le service client |
| Première année                                        | 482 k€ perdus aux coutures                                                        | cinq arbitrages, en sept semaines                  |

### QUAND LE PRINCIPE EST TENU

#### UN DÉSACCORD ENTRE DIRECTIONS

tranché dans la semaine, sur l'effet pour le client.

#### LE CALENDRIER

un seul, suivi par toutes les directions.

#### L'ARRIÈRE-GUICHET

dessiné avec l'offre, par la même personne.

#### CE QU'ON REGARDE

le résultat client de l'offre, un an après.

### QUAND IL NE L'EST PAS

#### UN DÉSACCORD ENTRE DIRECTIONS

inscrit à l'ordre du jour du comité suivant.

#### LE CALENDRIER

un par direction, recollés en séance.

#### L'ARRIÈRE-GUICHET

découvert au lancement, par le service client.

#### CE QU'ON REGARDE

le respect du budget de chaque direction.

## Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

### CE QU'ON ABANDONNE

Le droit de chaque direction à trancher seule sur son morceau. Elle garde ses équipes et ses méthodes, pas le dernier mot sur l'offre.

### L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

Le budget de certaines directions. La responsable choisira parfois une solution plus chère pour l'une, et moins chère pour l'offre entière.

### CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Nommer quelqu'un sans lui donner le droit de trancher. Il devient le secrétaire du comité, et porte la responsabilité sans le pouvoir.

### LA PHRASE À RETENIR

Une offre sans responsable a autant de propriétaires que de directions, et aucun pour les coutures.