

Point de départ

Une entreprise germanophone qui développe, produit et commercialise des biens de grande consommation a constaté qu'elle devait réviser ses priorités. Alors que la production avait été sa raison d'être et son point fort depuis sa création, son know-how dans ce domaine n'a plus suffi à partir d'un certain moment pour la différencier de ses concurrents. Son succès s'est mis en effet à dépendre de plus en plus de sa capacité d'identifier suffisamment tôt les tendances naissantes sur le marché, afin de développer alors les produits et les concepts marketing correspondants qui permettraient à ses clients (commerce de détail, grandes surfaces, etc.) de devenir eux-mêmes plus concurrentiels. Afin de pouvoir concentrer une plus grande part de ses ressources sur le marketing, elle a donc décidé de confier à un tiers la production d'une ligne importante de produits ainsi que la partie plus technique de leur développement. Elle a conclu pour ce faire un accord de partenariat stratégique avec un façonnier, en l'occurrence francophone.

Les premières étapes de ce partenariat se sont déroulées sans accident majeur. Cependant, la qualité de la communication entre les personnes directement concernées laissant à désirer, certains projets n'ayant pas pu être conclus comme ils l'auraient dû et la collaboration au niveau quotidien étant remplie de difficultés plus ou moins importantes, les deux partenaires n'étaient pas vraiment satisfaits de leur coopération. Ils sont finalement parvenus à la conclusion qu'en parvenant à mieux travailler ensemble, ils tireraient plus de profit de la combinaison de leurs ressources respectives.

La décision a donc été prise de créer un petit groupe de travail composé de personnes jouant de chaque côté un rôle-clé et qui se réunirait une fois par mois

Notre rôle

Nous avons reçu en décembre 2005 le mandat d'assister ce groupe de travail.

Pour commencer, nous avons participé à sa première réunion, dans un rôle d'observateur uniquement. Nous avons alors pu constater qu'il existait un potentiel d'amélioration considérable: l'ordre du jour de la rencontre était rudimentaire et donc peu utile; la réunion se tenait dans une très petite salle sans fenêtre à l'intérieur de laquelle personne ne se sentait confortable; les participants consultaient à tout moment leurs documents pour se référer à des données, pensant (plusieurs fois de manière erronée) que les autres participants avaient les mêmes documents et données sous les yeux; etc. A la fin de la réunion, nous avons indiqué aux participants qu'à notre avis, ils avaient certes travaillé côte à côte, mais pas vraiment ensemble.

Au vu de cette constatation, nous avons été priés de "piloter" la préparation et la conduite de la réunion suivante.

Le but que nous avons alors poursuivi était de montrer aux participants qu'ils pourraient atteindre de bien meilleurs résultats en structurant leurs réunions – ainsi que les négociations menées dans ce cadre – d'une manière totalement différente :

- Nous avons préparé un [ordre du jour](#) très structuré qui décrivait en détail *qui* allait faire *quoi*, *quand*, *comment* et *pourquoi*.
- Nous avons choisi une salle beaucoup plus grande (qui n'avait malheureusement toujours pas de fenêtre, mais qui était néanmoins nettement plus confortable).
- Nous avons fait en sorte de disposer de plusieurs tableaux (flipcharts et tableaux "Meta-plan"), afin de pouvoir visualiser en permanence les tâches à accomplir ainsi que les réflexions et conclusions des participants.
- Lorsque la discussion évoluait dans une direction qui ne correspondait pas à l'ordre du jour, nous en rendions les participants attentifs et leur demandions s'ils voulaient consciemment modifier l'organisation de leur réunion. Si tel n'était pas le cas, nous remettions sur la voie initialement prévue.
- Si une personne faisant une intervention et nous avions l'impression que d'autres participants n'en avaient pas vraiment compris le sens, nous prenions l'initiative de lui demander de préciser sa pensée. Après chaque point à l'ordre du jour, nous résumions la discussion et les décisions prises, afin de vérifier si tout le monde était bien d'accord.

Résultats:

Suite à cette réunion, les participants ont exprimé comme suit :

- "Aujourd'hui nous avons procédé de manière structurée."
- "Nous avons trouvé le moyen de bien travailler ensemble et d'éviter les malentendus ou les erreurs."
- "Nous avons réussi à définir de nouvelles règles pour améliorer notre coopération."
- "Nous avons abordé des questions stratégiques. Nos attentes respectives sont maintenant plus claires. En fait, c'est la première fois que nous avons discuté ces questions aussi clairement."
- "Cette fois-ci, chacun sait à la fin du meeting qui doit faire quoi et jusqu'à quand... et en tout cas jusqu'à présent, tout le monde a tenu ses engagements."

En ce qui nous concerne, nous sommes parvenus aux conclusions suivantes :

- Chacun des deux partenaires a réellement appris ce qu'il devait savoir au sujet de l'autre.
- La manière dont les questions stratégiques ont été abordées a permis aux représentants du façonnier de se mettre à discuter de façon ouverte et créative de possibilités d'utiliser mieux ses ressources pour augmenter encore plus la compétitivité de son client.

- Les personnes chargées de gérer le partenariat au quotidien ont eu pour la première fois une discussion animée au sujet des moyens pratiques qui leur permettraient d'améliorer leur collaboration.
- Les participants ont cette fois-ci vraiment travaillé ensemble, et non pas seulement côte à côte.

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter :

Sumbiosis Sàrl
Falkenstrasse 80
CH – 4106 Therwil/Bâle

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com