

Les Nuages d'Évaporation de Conflit (Evaporating Clouds) – une méthode plus simple – par Clarke CHING, auteur de Rolling Rocks Downhill.

Apprenez à utiliser le second des grands outils pour penser d'Eli Goldratt : Le Nuage d'Évaporation de Conflit ou Evaporating Cloud.

J'ai été surpris, après la publication de Rolling Rocks Downhill, que plusieurs lecteurs me fassent un mail pour me dire qu'ils avaient particulièrement aimé la façon dont j'avais décrit la technique des nuages d'évaporation de conflit d'Eli Goldratt. Certains étaient des pratiquants de la TOC. D'autres étaient juste débutants. Cela m'a rendu très heureux parce que, bien que j'aime ma variante du nuage, j'ai presque failli ôter ces chapitres du livre, par deux fois. Ce qui les a sauvés ? Tout d'abord, Kelvyn Youngman – un néo-zélandais, une des personnes les plus intelligentes que je connaisse (et, croyez-moi, j'en connais quelques-uns), auteur de la meilleure ressource libre sur la TOC dans le monde, qui a partagé une nouvelle façon plus simple d'écrire - et d'évaporer - les nuages. Ensuite, après que mon éditeur ait déclaré que les chapitres sur les nuages étaient trop longs et ennuyeux, parce que j'ai passé des heures et des heures à les réécrire et à les *dés-ennuyer*.

Malheureusement, tout le monde ne va pas acheter Rolling Rocks Downhill, alors j'ai pensé que je partagerai le chapitre où Craig (le yoda) présente à Steve, héros malgré lui du livre, les nuages à travers un exemple très concret.

Je pense que le chapitre se suffit à lui-même en tant qu'introduction, mais votre meilleure façon d'apprendre à évaporer les nuages est de trouver un problème à résoudre et d'utiliser ensuite l'exemple ci-dessous comme modèle. C'est parti ! Essayez.

CHAPITRE TREIZE

Je rencontrais Craig Lally mardi matin, à 09h55, à la cafétéria du personnel, comme promis. J'avais dégagé mon emploi du temps jusqu'à midi, puis j'irai à l'aéroport pour prendre mon vol pour Copenhague. Comme je descendais, le dossier des exigences de FPP tenu fermement sous mon bras, je me suis rappelé que je n'avais à rester avec Craig que suffisamment longtemps pour apparaître l'esprit ouvert quand je décrirai notre rencontre à Norbert à Malmö plus tard dans la semaine.

Je l'ai reconnu à partir de sa photo du trombinoscope de son entreprise. Il s'est assis au fond à une table, près de la salle de gym. Il avait un petit bloc face à lui sur la table. Il était sans cravate, portait un costume gris fonctionnel, et semblait être sorti de la fin des années 50. Il ressemblait à un homme qui aurait grimpé beaucoup de montagnes en son temps - pour le plaisir - et les parcouraient maintenant dans une Volvo de vingt ans d'âge qu'il entretenait lui-même.

Il se leva avec un large sourire quand je m'approchais de lui, et me tendit la main. Nous nous sommes serrés la main, et j'ai posé le classeur des exigences FPP sur la table. Puis, nous sommes allés au comptoir de la cafétéria pour prendre le brunch. Nous sommes revenus quelques minutes plus tard, moi avec fruits et du yogourt, une seule tranche de bacon et du café, lui avec du bacon, des œufs et du thé vert.

Il prit une gorgée de son thé et hocha la tête. "Combien de temps avez-vous travaillé pour le Groupe Wyxcomb, Steve?"

En ôtant le couvercle mon café pour le laisser refroidir, j'expliquais que je les avais rejoint dix-neuf ans plus tôt en tant que programmeur diplômé. J'avais travaillé dans des postes différents, tout en m'élevant dans la société, jusqu'à ma plus récente promotion en tant que directeur du développement. Pendant ma présence chez Wyx-Group, j'avais vécu pendant quelques années en Suède et au Canada, jusqu'à ce que Fran et moi soyons retournés vivre à Watt's Bridge avec notre famille. De là, je me rendais tous les jours à Glasgow dans l'un des centres de développement de la Banque Wyxcomb, pour faire un travail similaire à celui que je faisais aujourd'hui.

Je ne l'ai pas dit à Craig, mais mon travail à Watt's Bridge était plus facile et moins important que celui de Glasgow, et dans des circonstances normales ma situation aurait été considérée comme une rétrogradation. Quand j'ai repris le travail, après la mort de Fran, mon prédécesseur au Wyx-Fin et moi avons échangé nos postes. Elle a obtenu une promotion et un trajet quotidien beaucoup plus long, et j'ai obtenu un emploi moins exigeant, plus près de ma maison et de mes enfants. Depuis lors et avec le temps et bien que le job ait grandi avec FPP, j'avais délibérément pris plus de travail de Norbert. C'est pourquoi je voyageais beaucoup plus à présent.

« J'ai entendu dire que la promotion au sein des services informatiques de Wyxcomb se faisait sur la base des postes vacants. Avez-vous eu beaucoup de patrons morts dans des circonstances suspectes, ou êtes-vous bon dans votre job ? »

« Un peu des deux, » ai-je dit en riant « J'ai eu de la chance au début de ma carrière, et cette chance semble me poursuivre ».

« Norbert dit que votre équipe, dans l'ensemble, se compose d'environ cent cinquante personnes. »

J'acquiesçais, puis lui donnais quelques faits et chiffres. « En fait, j'avais à peu près deux cents employés, si on incluait les deux douzaines de fournisseurs que nous avons engagés pour fournir FPP. La plupart d'entre eux travaillaient à temps plein sur FPP, tandis que le reste soit travaillait sur de plus petits projets ou d'arrache-pied en support et maintenance pour l'équipe de Ron McKnight en concoctant des centaines de petites corrections et améliorations chaque année. »

« Quelques autres travaillaient dans des rôles de gestion et d'administration, y compris mon petit bureau de gestion de projet. »

« Depuis quand êtes-vous à ce poste ? »

« Depuis un peu plus de deux ans. »

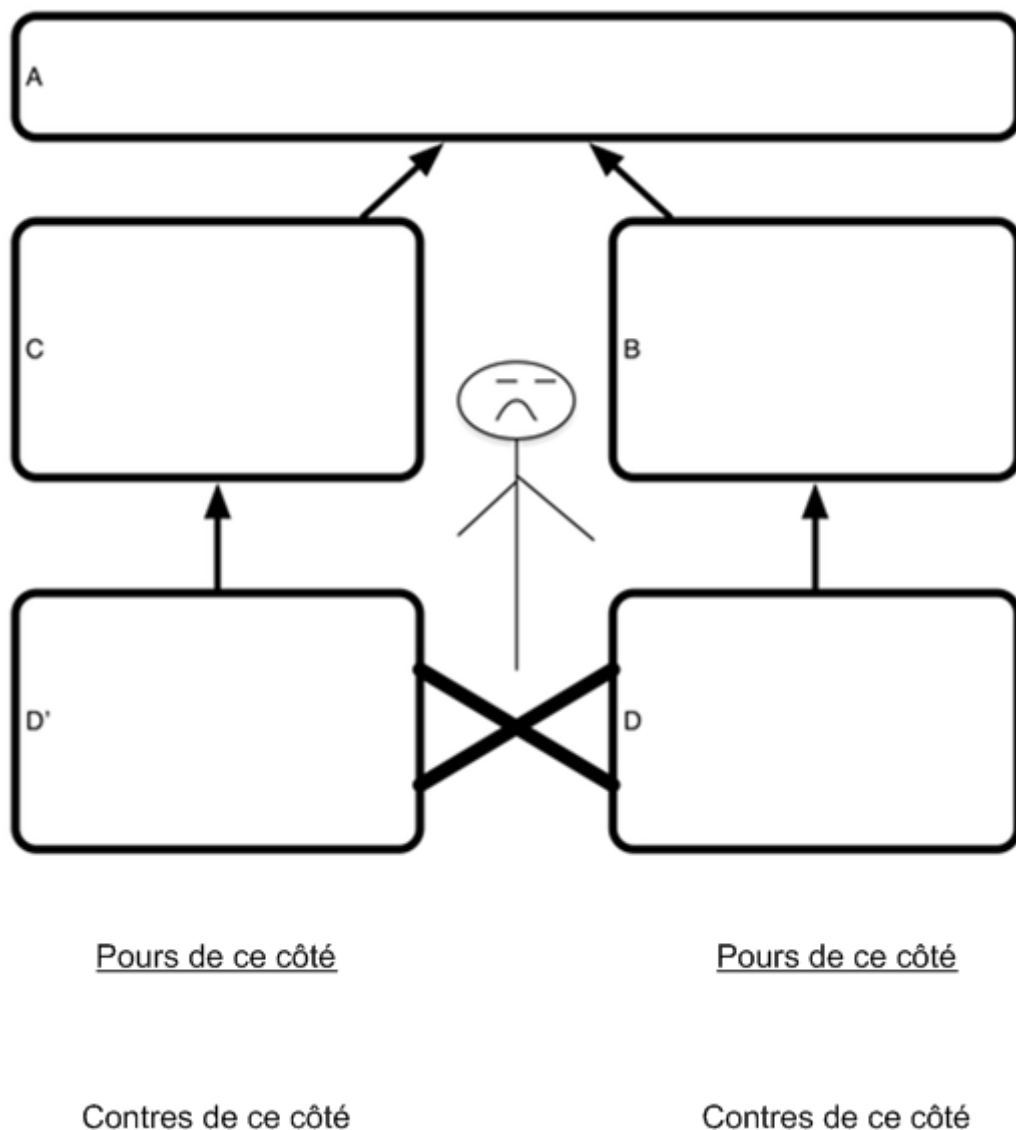
« Donc, vous avez managé le développement de FPP depuis le début ? »

« Oui »

Craig dit, « Ok. C'est bien. Commençons. »

Il ouvrit le carnet sur une page blanche.

« Voici un outil - un simple diagramme - que j'ai besoin de vous montrer. C'est un outil pour réfléchir. Je peux vous l'apprendre en quelques minutes. Il nous aidera tous deux à comprendre vos problèmes, et plus tard il nous aidera à générer des solutions »



« D'accord »

Il éclaircit sa voix. « Quand je veux résoudre un problème, je le décris en utilisant ce diagramme appelé *Nuage d'évaporation de conflit* ». Il me vit lever un sourcil interrogateur, et il leva sa main en réponse : « Je sais que ça paraît bizarre, mais faites-moi confiance, c'est l'outil le plus utile que j'ai jamais utilisé. »

Il sortit un luxueux stylo de sa poche et dessina un petit personnage en bâtonnets, avec un visage mécontent, au milieu de la page blanche.

Il y ajouta cinq gros rectangles, une paire sous les mains du bonhomme, une paire au-dessus des épaules du personnage, et un rectangle suspendu au-dessus de sa tête. Il dénomma les boîtes formées par les rectangles A, B, C, D, et D. Il traça des flèches entre les rectangles et écrivit du texte au bas de la page.

Craig tourna le bloc vers moi, puis commença par mettre ses mains ouvertes devant lui. « Les boîtes figurées par mes deux mains représentent des options ou des choix en conflit ». Il serra sa main gauche pour former un poing. « D'une part (*NdT : On one hand, jeu de mots intraduisible entre hand(E)/par(F) et hand(E)/main(F)*) » puis il serra sa main droite « Mais, d'autre part ... ».

Il tapa sur ses épaules. « Chaque épaule représente le poids que nous portons sur nos épaules : nos préoccupations ou nos besoins – ces choses qui sont menacées ou mise en danger si nous choisissons une option aux dépens de l'autre. »

Puis, les deux paumes des mains ouvertes, il les fit tourner autour de sa tête et du haut de son corps et dit « La boîte du haut représente vos besoins et vos buts de plus haut niveau, les besoins de la tête, du cœur ou du courage. »

« D'accord », dis-je, tout en paraissant en douter.

« Utilisons par exemple le travail que j'ai fait avec Wyxcomb Health. Nous commencerons par D et D' – les deux mains, les deux choix en conflit. Dans le cas de Wyx-Health, c'était simplement un conflit entre acheter un nouveau système ou le faire nous-mêmes. »

Il écrit *Faire nous-mêmes* dans la boîte de gauche D' et *Acheter* dans la boîte de droite D.

« D'une part ils pouvaient Faire eux-mêmes, d'autre part ils pouvaient Acheter. Vous me suivez ? »

« Pour l'instant, oui. »

« Bon. Montons d'un cran à la boîte C. Nous avons besoin de trouver une phrase courte qui résume les raisons pour lesquelles nous voulions *Faire nous-mêmes*. A quelle préoccupation le fait de *Faire nous-mêmes*, répond-il ? » Il tapota la boîte C de son stylo. « Nous trouverons la phrase qui convient en listant deux choses :

tout d'abord qu'obtenons-nous de positif en faisant nous-mêmes, et ensuite quels points négatifs évitons-nous en n'achetant pas. Est-ce que cela a du sens? »

Cela me prit un moment pour comprendre ce que signifiaient *les points négatifs que nous évitons en n'achetant pas*.

Je répondis « Je le pense. »

« Quand nous en avons parlé, vous avez insisté sur les nombreux avantages à ce que Wyx-Health construisent eux-mêmes le produit de remplacement. Vous souvenez-vous desquels? »

Je ne me souvenais pas de notre conversation mot pour mot, mais il m'était assez facile de mémoire de faire une liste de trois raisons. Il les inscrivit sous la boîte D' (D prime).

Arguments Pour, pour Faire nous-mêmes

(1) Nos taux horaires de développement en interne sont plus faibles que ceux de nos fournisseurs.

(2) Nous pouvons adapter le produit comme et quand nous le voulons.

(3) Nos employés gardent leurs emplois.

Il dit : « Bon, maintenant, dites-moi si vous pouvez penser à des arguments contre pour faire le contraire ? Acheter ? »

Je fis la liste de cinq arguments contre à haute voix. Trois étaient directement l'opposé des arguments pour dont j'avais fait la liste et Craig dit que nous pouvions les ignorer. Il écrivit les deux autres arguments.

Arguments Contre, contre l'Achat

(4) le travail à venir pourrait être retardé pendant que le fournisseur travaillera sur une demande de nos concurrents

(5) le fournisseur pourrait nous surfacturer lorsque nous lui demanderons des modifications parce que nous ne pouvons pas aisément en changer – nous devenons ses otages.

Craig pris une gorgée de thé vert et dit « Ces trois arguments Pour et ces deux Contre sont les raisons pour lesquelles nous choisissons de Faire nous-mêmes. Pouvez-vous tenter de les résumer en une seule phrase ? »

« C'est ce qui doit aller dans le rectangle C ? »

Il acquiesça.

J'ai lu et relu les cinq points deux fois avant de m'aventurer à avancer un résumé :
« Si nous faisons nous-mêmes nous avons un meilleur contrôle sur le développement. »

« Les gens de Wyx-Health ont dit quelque chose d'analogue », dit-il et il écrivit *Plus de contrôle sur le développement* dans la boîte C.

« Maintenant déplaçons-nous sur la boîte B. » Il tapota le rectangle avec son stylo. « Cette boîte est souvent plus difficile à remplir. En fait, l'équipe de développement de Wyx-Health était si fermement en faveur de Faire eux-mêmes qu'ils ne pouvaient penser à aucun avantage à Acheter jusqu'à ce qu'ils se retrouvent dans la même pièce que leurs collègues en charge du business. »

J'approuvais alors que je me rappelais ma propre réaction lors de notre dernière conversation téléphonique. « Vous disiez que les commerciaux de Wyx-Health voulaient aller sur le marché pour commercialiser rapidement, pour commencer à vendre, pour commencer à faire de l'argent. »

« C'est exact. C'était l'avantage principal d'Acheter. » Il approuva et écrivit : *Argument Pour – Commencer à vendre bien plus tôt* sous le côté droit du personnage.

« Il y avait aussi un argument que je trouvais assez terrible contre le Faire nous-mêmes qui conduisait les commerciaux à préférer l'achat. » Il fronça les sourcils
« Pouvez-vous le voir ? »

Je ne le trouvais pas.

Il grimaça, tout en parlant. « Les commerciaux de Wyx-Health ne croyaient pas en la capacité de leur équipe technique à pouvoir faire eux-mêmes le produit de remplacement. »

Je sentis mes épaules se hausser, mais je ne dis rien.

Il ressentit ma réaction et se pencha vers moi. « Ne vous méprenez-pas. Ils avaient confiance dans la motivation de l'équipe, mais pas en sa compétence. C'était un gros projet. »

Mes épaules se détendirent lorsque je compris qu'il avait raison. Cette équipe avait passé des années à conserver un vieux système en mauvais état, c'est pourquoi il n'était pas raisonnable de penser qu'ils avaient l'expérience managériale et technique pour mener la mission de développement, critique pour la marque, d'un nouveau système. Je dis : « C'est exact. Cela prendrait beaucoup de temps pour construire une nouvelle version, et ce serait risqué. »

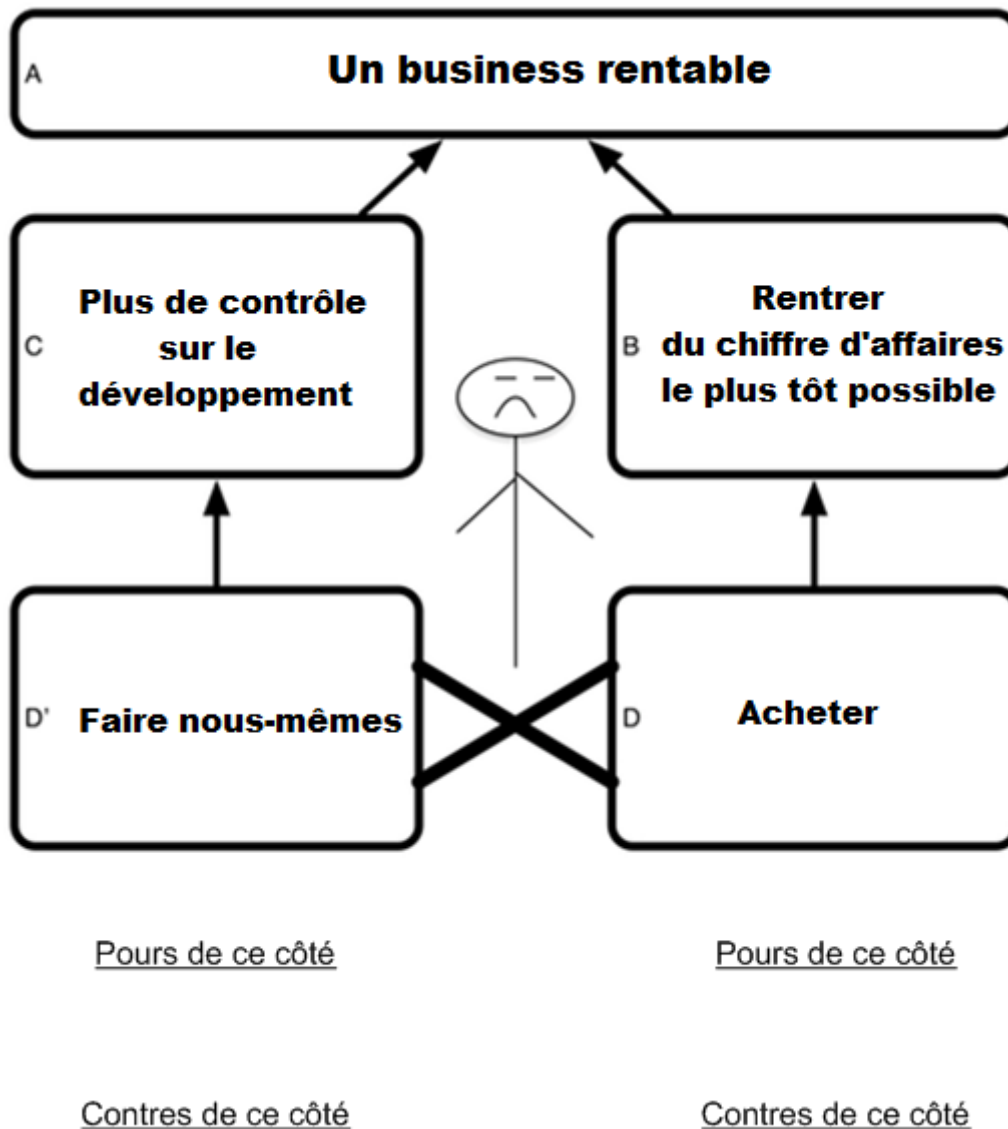
Il écrivit : *Contre – Développement en interne plus risqué et plus lent.*

« Laissez-moi vous montrer ce qu'ils avaient mis dans leur boîte B : il écrivit *Rentrer du chiffre d'affaires dès que possible. Vous me suivez ?* »

« Oui. »

« Notez que D et D' sont en conflit mais pas B et C. »

Puis il écrivit *Un business rentable* dans la boîte A au-dessus de la tête du petit personnage, celle intitulée Objectif Commun.



Il dit : « C'est important quand vous dessinez vos nuages de rechercher l'objectif ou le but commun, celui qui réunit les deux côtés du nuage. »

« Que se passe-t-il s'il n'y a pas de but commun ? »

Il grimaça, comme s'il n'avait jamais vu cette situation avant. « Il faut continuer à le chercher, je suppose. »

Il déchira avec précaution la page de son carnet et me la tendit. « Il y a de nombreuses façons d'évaporer les nuages, mais travaillons sur les Pours et les Contres listés ici pour voir comment Wyx-Health a évaporé ce nuage. Tout

d'abord, il est important de reconnaître qu'A, B et C sont les points les plus importants. D et D' sont juste des moyens alternatifs pour atteindre des fins plus importantes. »

Je lui dis : « Pour atteindre leur but qui est d'avoir un business profitable, ils avaient besoin de deux choses : apporter plus de chiffre le plus tôt possible et aussi contrôler leur travail de développement futur. »

« C'est exact, » dit-il. « Maintenant vous savez ce qui s'est passé. Wyx-Health a acheté le système de remplacement, mais ils ont aussi travaillé avec le nouveau fournisseur pour créer un contrat gagnant-gagnant. En choisissant de faire eux-mêmes, ils réalisaient les Pours de l'Achat et évitaient les points négatifs du Faire eux-mêmes. En négociant un contrat gagnant-gagnant ils espéraient motiver le fournisseur, de façon à éviter les 2 arguments contre l'Achat. Je dis qu'ils l'espéraient, car on est jamais sûr de ce genre de choses. »

J'approuvais et j'éliminais mentalement les points n°4 et 5 à gauche.

« Mais cela laisse les 3 Pours pour le faire soi-même. Revenons en arrière. Ils satisfaisaient le point 3 en permettant au personnel existant de travailler d'abord sur le nouveau système, puis le temps venu de migrer de l'ancien vers le nouveau système. Le personnel est, apparemment, heureux avec l'arrangement. Les commerciaux de Wyx-Health disent qu'ils ne veulent pas customiser le produit, donc le n°2 était une préoccupation raisonnable mais un présupposé invalide. Et comme les coûts de développement étaient mineurs comparés aux gains potentiels, tout le monde fut d'accord pour dire que le n°1 était un leurre. »

Je pris mon temps pour étudier le diagramme, puis j'approuvais : « Ainsi, pour résumer, vous tracez le nuage, vous en choisissez un côté, et alors vous imaginez comment faire que les mauvais points de l'autre côté ne soient plus pertinents ? »

« Cela semble facile à faire ! En réalité nous avons passé des heures à nous battre pour y arriver. Et nous n'avons pas simplement choisi un côté. L'équipe a examiné sérieusement les deux côtés avant de choisir d'acheter. Ils ont également examiné les moyens permettant de satisfaire B et C sans faire eux-mêmes et sans acheter. C'était intéressant pour moi, mais ce n'était pas du tout facile. Nous avons eu des discussions difficiles. »

« J'imagine. »

Il se pencha en avant et posa son stylo sur la table en face de moi. « Maintenant c'est à vous de jouer. »