

RESSOURCE GRATUITE

Faire passer un projet technique en PME



Le guide des trois rôles : celui qui porte, celui qui décide, ceux qui utilisent.

Pensé pour les PME manufacturières : ateliers d'usinage, sous-traitance mécanique, fabrication.

Pierre Séré

Fondateur — Asterion Solutions

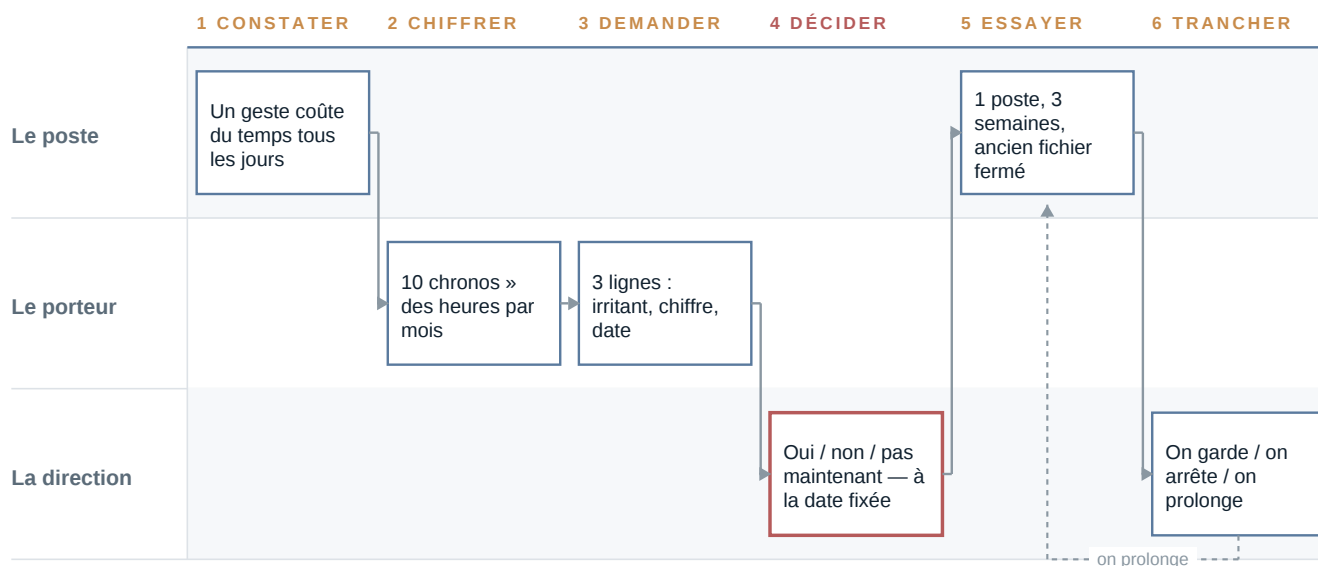
solutions-asterion.com

RESSOURCE GRATUITE

Quand un projet technique échoue dans un atelier, on accuse l'outil. C'est presque toujours faux. Ce qui échoue, c'est la conversation entre trois personnes : celle qui porte la demande, celle qui décide, et celles qui vont travailler avec.

Ce guide donne à chacun sa part. Trois listes à cocher — une par rôle — un canevas d'essai à remplir, et la revue du **mois trois**, celle que personne ne fait jamais. Imprimez-le et laissez-le sur la table : il est écrit pour être lu par les trois en même temps.

Le parcours d'une demande, et l'endroit où elle meurt



Phase 4, encadrée en rouge : c'est là que presque tout s'arrête. Non par un refus — par un report. La balle change de couloir, et personne ne la reprend. Les deux garde-fous du guide visent exactement ce point : une date de décision, et une condition d'arrêt énoncée d'avance par le porteur.

- ☐ Chronométrez **dix fois** le geste qui vous exaspère, et notez les dix. Pas une estimation : dix mesures.
- ☐ Multipliez par le volume du mois. Vous venez de convertir un agacement en **heures** — la seule unité qu'un dirigeant manipule tous les jours.
- ☐ Fixez une cible chiffrée : de combien ce temps doit baisser pour que l'essai compte comme réussi.
- ☐ Réduisez le périmètre à un seul poste et à trois semaines. Un petit essai se refuse mal.
- ☐ Énoncez **vous-même** la condition d'arrêt : « si le temps n'a pas baissé d'un tiers, on arrête et je le dis ».
- ☐ Proposez une date de décision, et demandez une réponse à cette date — pas un accord immédiat.
- ☐ Trois lignes, pas vingt pages : l'irritant, le chiffre, la date.
- ☐ Parlez de **notre problème**, jamais de **mon projet**. Le second se refuse sans coût, le premier non.

Le piège du dossier. Un document de vingt pages ne sera pas lu, et sa longueur dit « projet » quand ce qui passe est « essai ». Plus vous argumentez, plus vous confirmez que la décision est lourde.

- ☐ Répondez **explicitement** : oui, non, ou pas maintenant — avec la raison. Un « on verra » paralyse plus qu'un refus.
- ☐ Nommez-vous commanditaire : quelqu'un doit être celui à qui on rend des comptes, et ce n'est pas le porteur.
- ☐ Autorisez un essai réversible, pas un engagement. La question n'est pas « est-ce que j'achète », c'est « est-ce que j'essaie trois semaines ».
- ☐ Exigez la mesure de départ **avant** l'essai. Sans elle, aucun gain ne sera démontrable, et vous financerez une impression.
- ☐ Acceptez que le premier chiffre soit mauvais. **On n'a encore rien corrigé** : un taux de reprise qui apparaît n'est pas un taux qui augmente.
- ☐ Dégagez du temps, pas seulement un budget : « en plus du reste » est la façon la plus sûre de faire échouer un essai.
- ☐ Fixez la date de décision et tenez-la, même si la réponse est non. La date tenue est ce qui rend la prochaine demande possible.
- ☐ Comptez les demandes venues du plancher cette année. Si le compte est zéro, **ce n'est pas bon signe**.

Le silence n'est pas de l'adhésion. Quand une demande raisonnable s'évapore trois fois, la personne qui la portait arrête de proposer. Elle reste, elle travaille bien, et le jour où c'est vous qui voulez un changement, elle vous écoute polie et immobile.

- ☐ Dites tout de suite ce qui est pire qu'avant. Un essai est fait pour ça ; attendre la fin ne rend service à personne.
- ☐ Ne maintenez pas l'ancien fichier en secret. **Deux systèmes en parallèle**, c'est le double du travail et la confiance dans aucun des deux.
- ☐ Signalez ce qui est plus lent, même si le reste va mieux : trois clics de trop suffisent à faire abandonner un outil.
- ☐ Sachez à qui vous parlez quand ça bloque, et en combien de temps on vous répond. Sans ça, on contourne.
- ☐ La mesure porte sur **le geste**, pas sur la personne. Si ce n'est pas clair, exigez que ce soit dit.
- ☐ Demandez ce qui arrive à la fin de l'essai : qui décide, et quand vous le saurez.

La double saisie clandestine. C'est le symptôme le plus fiable d'un projet en train d'échouer, et le plus discret : tout le monde remplit le nouvel outil parce qu'il faut, et continue l'ancien parce qu'il s'y fie.

4

Le relevé de départ

10 chronos, avant de demander quoi que ce soit

- ☐ Mesurez le même geste dix fois, sur des cas ordinaires — pas les plus faciles, pas les pires.
- ☐ Notez qui l'a fait : deux personnes ne mettent pas le même temps, et l'écart est une information.
- ☐ Gardez cette feuille : elle sera remesurée à l'identique à la fin de l'essai.

N°	Date	Qui	Cas mesuré (pièce, dossier, poste)	Temps (min)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Total ÷ 10 = votre mesure de départ. Multipliée par le volume du mois, elle devient des heures — la seule unité qui traverse le plafond. Dix mesures suffisent : ce n'est pas une étude, c'est une preuve de bonne foi.

À remplir à trois

- ☐ L'irritant, en une phrase, dans les mots de celui qui le subit : _____
- ☐ Mesure de départ (moyenne de 10 chronos) : _____ min × volume du mois : _____ = _____ h
- ☐ Cible : ramener à _____ min, soit _____ h économisées par mois
- ☐ Périmètre : un seul poste — lequel : _____ Durée : _____ semaines
- ☐ Condition d'arrêt, énoncée par le porteur : _____
- ☐ Rôles — porteur : _____ commanditaire : _____ poste pilote : _____
- ☐ Date de décision : ____ / ____ / ____ Qui décide : _____
- ☐ Décision prise le ____ / ____ / ____ : on continue / on arrête / on prolonge jusqu'au ____ / ____

Une page, signée par les trois. Ce n'est pas de la bureaucratie : c'est ce qui empêche l'essai de se terminer sans que personne n'ait jamais tranché. La dernière ligne est la plus importante du document.

- ☐ L'ancien fichier sert-il encore ? Regardez la **date du dernier enregistrement**, pas ce qu'on vous répond.
- ☐ Le gain visé est-il mesuré, avec les mêmes chronos qu'au départ ? Un gain déclaré ne compte pas.
- ☐ Quelqu'un a-t-il abandonné en silence ? Cherchez le poste qui n'a rien signalé depuis un mois.
- ☐ Qu'est-ce qui est encore plus lent qu'avant, et est-ce corrigeable ou structurel ?
- ☐ Le geste supprimé est-il vraiment supprimé, ou seulement déplacé sur quelqu'un d'autre ?

Échéance	Date	Temps (min)	Écart vs départ	Ancien fichier ?	Décision / note
Départ					
Semaine 1					
Semaine 2					
Semaine 3					
J+30					
J+60					
J+90					

Un déploiement ne réussit pas le jour de la formation. Il réussit le jour où quelqu'un ose supprimer l'ancien fichier. Ce geste n'est presque jamais planifié — mettez-le au calendrier, avec un nom à côté.

LE TEST À FROID

Les 3 questions qui règlent la plupart des désaccords

Elles se posent à trois, à voix haute, avant de discuter d'outils. Aucune ne demande de connaissance technique.

- 1 « **Combien de temps coûte, chaque mois, le geste dont tout le monde se plaint ?** »
Personne ne connaît ce chiffre dans la plupart des ateliers. Tant qu'il n'existe pas, la discussion reste une affaire de tempéraments — et c'est toujours le plus prudent qui gagne, pas le plus juste.
- 2 « **Quelle est la dernière demande du plancher qui a reçu un vrai non, avec une raison ?** »
Si personne n'en trouve, ce n'est pas qu'aucune n'a été refusée : c'est qu'elles ont toutes été reportées. Le report est un refus qui ne s'assume pas.

3 « À quelle date, précisément, décide-t-on ? »

Un essai sans date de décision ne se termine pas : il s'étire jusqu'à ce que tout le monde ait cessé d'y croire. La date est plus importante que la durée.

Le vrai sujet : rendre la décision possible

Un projet technique en PME ne bute presque jamais sur la technique. Il bute sur le fait que personne n'a les moyens de décider : le porteur n'a pas de chiffre, le dirigeant n'a pas de risque borné, et le poste concerné n'a pas de garantie sur ce qu'on mesure.

Donnez ces trois choses — un chiffre, un essai réversible, une mesure qui porte sur le geste — et la plupart des blocages disparaissent d'eux-mêmes. **Le reste n'était pas de la résistance au changement.**



Nous concevons des logiciels de métier pour les PME manufacturières du Québec : rapports d'inspection, gestion qualité, parc d'instruments. L'objectif n'est jamais d'ajouter de la paperasse — c'est que la preuve soit le sous-produit automatique d'un travail bien fait.