

Gérard RODACH

# MIEUX GÉRER SES PRIORITÉS ET SON TEMPS

*Deuxième édition*

© Groupe Eyrolles, 2007, 2010

ISBN : 978-2-212-54697-2

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# Sommaire

En guise de préambule .....	13
Introduction .....	15

## **PARTIE 1**

### **Apprécier les faits :**

#### **ses réalisations et son rapport au temps .....** 21

<b>1. Analyser son activité .....</b>	<b>23</b>
Hiérarchiser le temps passé .....	23
Apprécier sa part de proactivité.....	30
Cerner ses besoins .....	31
Synthèse.....	36
<b>2. Le temps, une notion très personnelle.....</b>	<b>41</b>
Vos petites voix.....	41
Le mode d'organisation privilégié.....	45
La structure du temps.....	48
Synthèse.....	52

## **PARTIE 2**

### **Partir de vos objectifs pour définir vos priorités .....** 57

<b>3. Priorité à vos priorités.....</b>	<b>59</b>
Le responsable d'équipe, leader ou manager ?.....	59
Hiérarchiser différemment ses priorités .....	64
Sur la voie du changement .....	68
Synthèse.....	71

<b>4. Faire partager ses priorités à son entourage</b> .....	75
Faire partager sa vision.....	75
Entretenir la motivation de chacun.....	79
Le tableau de bord, un outil de suivi et d'animation.....	82
Synthèse.....	85

### **PARTIE 3**

#### **Développer ses compétences en termes de gestion du temps et des priorités**..... 89

<b>5. Organiser son temps</b> .....	91
Affiner ses priorités .....	91
Agencer son temps .....	94
limiter les pertes de temps.....	96
Synthèse.....	99
<b>6. Prendre du recul</b> .....	105
Tenir compte de ses rythmes d'activité .....	105
Obtenir des récompenses bien méritées .....	108
Équilibrer ses vies en lâchant prise .....	112
Synthèse.....	116

### **PARTIE 4**

#### **Améliorer les usages que vous en faites**..... 121

<b>7. Pour des entretiens constructifs</b> .....	123
Animer une réunion : quelques bases .....	123
Gérer les comportements en réunion.....	127
Séparer les faits des émotions dans tout entretien .....	130
Synthèse.....	135

<b>8. S'ouvrir à son environnement</b> .....	139
Éviter le vase clos.....	139
Bâtir un réseau pour anticiper .....	144
Partager l'information.....	147
Synthèse.....	149

## **PARTIE 5**

### **Faire progresser votre savoir-faire**

<b>grâce à un meilleur rapport à autrui</b> .....	153
---	-----

<b>9. Veuillez rappeler ultérieurement</b> .....	155
Prouver son engagement .....	155
Se réserver du temps.....	159
Collaborer, oui mais... .....	161
Se garder de la gestion du temps des autres .....	164
Synthèse.....	167

<b>10. Ne pas dire oui si vous avez envie de dire non !</b> .....	171
Derrière la peur de dire non .....	171
Oser dire non.....	175
Les alternatives au non .....	180
Synthèse.....	182

<b>En guise de synthèse</b> .....	187
-----------------------------------	-----

<b>Une dernière histoire</b> .....	189
------------------------------------	-----

<b>Comment améliorer votre gestion des priorités ?</b> .....	191
--	-----

<b>Bibliographie</b> .....	193
----------------------------	-----

<b>Index</b> .....	197
--------------------	-----

## 5

# Organiser son temps

Vous avez fait le choix de consacrer du temps aux tâches *importantes mais non urgentes*. Pour vous aider à tenir vos bonnes résolutions, vous pouvez gagner du temps sur toutes vos autres tâches en les structurant mieux. Apprenez ainsi à faire le tri parmi toutes vos priorités. Une fois bâtie votre grille de priorités, vous êtes à même d'agencer votre temps à l'aide d'outils de votre choix. Cette approche met en évidence l'un des paradoxes du temps : il est souvent encombré de routines qui n'ont plus de valeur à date et nous empêchent de nous centrer sur nos vraies priorités. Prenez conscience de vos habitudes : certaines sont bonnes (du moins pour vous), d'autres sont plus discutables et peuvent être remises en cause. Vous pourrez ainsi faire la chasse aux voleurs de temps qui vous font souvent plaisir, mais... qui vous font aussi perdre du temps !

## AFFINER SES PRIORITÉS

Si vous effectuez les tâches dans l'ordre où elles vous parviennent – le fameux LIFO (*Last In First Out*) des comptables et des gestionnaires de stocks –, il n'est pas étonnant que les priorités ne soient pas respectées. À l'inverse, si vous traitez d'abord les urgences – FIFO (*First In First Out*) –, comment faire avancer le travail de fond ?

L'ordre dans lequel effectuer les tâches n'est pas si évident, et ce pour différentes raisons :

- vous voulez à la fois exécuter votre travail et satisfaire vos responsables et vos collaborateurs ;

- vous avez peur de vous tromper ;
- vos propres critères de priorité s'opposent parfois à ceux des autres ;
- vous craignez des retombées si une demande de la hiérarchie n'est pas réalisée à temps.

Agir, traiter l'urgent, c'est toujours « faire ». Être dans l'action vous dynamise, alors que vous vous sentez coupable si vous ne répondez pas aux demandes pressantes.

Comment alors hiérarchiser vos priorités ? Vous avez en effet à effectuer des tâches relativement urgentes en fonction des délais que vous vous fixez (ou qui vous sont imposés). Ces tâches peuvent prendre un temps plus ou moins long ; elles peuvent ne dépendre que de vous ou aussi du travail d'autres personnes ; elles peuvent s'effectuer en une fois ou de manière morcelée dans le temps...

Comment choisir parmi elles celles qui sont à traiter immédiatement ?

### Les degrés de priorité

Le degré de priorité d'une tâche est fonction de l'importance de la tâche et de la durée estimée pour sa réalisation, comme le montre le tableau suivant.

FIGURE 9. Le tableau de choix des priorités

<b>Réalisation</b>	<b>Rapide</b>	<b>Longue</b>
<b>Importance</b>		
<b>Moindre</b>	B	D
<b>Forte</b>	A	C

En supposant que vous ayez des tâches des quatre types à effectuer, par lesquelles commenceriez-vous ?

Il y a généralement un consensus sur le fait de choisir :

- de commencer par « A » (réalisation rapide/forte importance) pour vous en débarrasser ;

- et de terminer par « D » (réalisation longue/moindre importance).

Le vrai débat porte donc sur « B » et « C » :

- privilégier « C » (réalisation longue/forte importance) peut sembler logique. Toutefois, dans un monde turbulent, attendre est parfois utile ;
- choisir « B » (réalisation rapide/moindre importance) en seconde option est aussi une bonne idée : cela dépend si vous devez effectuer vous-même la tâche, ou si vous pouvez la déléguer.

Dans tous les cas, le risque est que les demandes perçues comme peu importantes peuvent changer de délai à tout moment (ce qui vous semblait lointain devient un jour très urgent).

### Construire une grille de priorités

Pour choisir quelles tâches privilégier, construisez une grille de priorités. Vous cochez les cases correspondant aux affirmations qui vous semblent vraies pour chaque tâche (ajoutez si besoin à la fin du tableau des affirmations supplémentaires).

Tâche	1	2	3	4
<b>Critère de priorité</b>				
Elle me rapproche de mes objectifs.				
Elle m'a été demandée par un supérieur.				
Le travail des autres en dépend.				
Les conséquences d'un retard sont importantes.				
Je suis le seul à pouvoir la réaliser.				
La réalisation de cette tâche a un impact non négligeable sur l'équipe.				
...				

Faites l'exercice sur une journée récente d'activité : rappelez-vous son déroulement, vos bonnes intentions et les multiples écarts volontaires ou non. Peut-être qu'avec une telle grille, vous seriez resté plus centré sur vos priorités.

### **Pensez-vous que si vous ne répondez pas rapidement à un e-mail, vous aurez un appel téléphonique ?**

Éduquez vos interlocuteurs. Dites-leur que vous allez bientôt prendre connaissance de leur message et remerciez-les de vous avoir prévenu.

### **« Tout ordre donné sans une date limite d'exécution est sans valeur. » (Maréchal Lyautey)**

Faites preuve d'exemplarité auprès de vos collaborateurs. Négociez des délais autres que « dès que possible ».

## **AGENCER SON TEMPS**

Comment tirer parti de toutes ces considérations sur la gestion du temps ? Une planification à plusieurs niveaux (mensuel, hebdomadaire, quotidien) vous y aidera.

### **Une planification à plusieurs niveaux**

Planifier, c'est avoir une vue d'ensemble des tâches à accomplir et leur allouer un temps raisonnable. Nous supposons ici que les tâches sont à effectuer sur un horizon de temps qui peut être la journée, la semaine ou le mois, et que vous êtes en mesure d'estimer leur délai de réalisation. Bien sûr, vous acceptez aussi que tout ne soit pas planifiable et donc que vous conservez du temps disponible pour les impondérables.

La meilleure manière d'agencer son temps est d'utiliser un agenda ou un support visuel qui facilite la visualisation de vos objectifs. Vous vous donnerez ainsi une discipline :

Chaque mois :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reportez les actions récurrentes (par exemple la réunion du troisième mardi du mois)</li> <li>• réservez des plages de temps pour les tâches importantes non urgentes (les 5 à 10 % de temps clés)</li> <li>• notez les actions importantes et urgentes</li> </ul>
---------------	---



Chaque semaine :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifiez le vendredi soir la place allouée aux tâches importantes la semaine suivante</li> <li>• assurez-vous de l'adéquation du temps consacré à chaque projet</li> <li>• préparez-vous le vendredi soir</li> </ul>
Tous les jours :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fixez-vous trois objectifs par jour et restez concentré sur leur atteinte</li> <li>• assurez-vous que vous pouvez faire dans la journée les tâches prévues</li> <li>• préparez-vous mentalement le soir pour le lendemain</li> </ul>

Pensez à vous accorder des temps de tranquillité sans interruption (transférez votre ligne téléphonique pour ne pas avoir mauvaise conscience).

### L'utilité de l'agenda va au-delà de la planification

L'agenda n'est pas seulement utile pour planifier. Il peut vous permettre de regrouper des informations (et de les retrouver facilement). Vous pouvez y noter vos idées, l'utiliser comme bloc-notes lors des réunions, et même vous en servir comme annuaire de vos contacts.

En bref, ôtez-vous de l'esprit que l'agenda est un outil pour les personnes qui ont des rendez-vous ou des réunions à des moments variables. Même si votre travail est récurrent, l'agenda peut devenir un support de mémorisation : il vous libère de la préoccupation de ne rien oublier et évite la dispersion des informations.

Choisissez donc un type d'agenda qui vous permet d'intégrer des fiches de couleurs, des annotations et des informations permanentes : contacts, *check-lists*, plans de villes ou horaires de trains ou d'avions...

### Papier ou électronique ?

Le support importe peu : vous pouvez choisir l'un ou l'autre.

Le support papier permet de prendre des notes facilement, offre une visualisation « jour, semaine et année » quasiment en parallèle ;

il convient à ceux qui ont besoin d'écrire pour mémoriser. Il a, en revanche, l'inconvénient, d'être souvent plus volumineux et plus lourd.

Le support électronique (intégré dans les Smartphones, par exemple) a l'avantage de la taille et du poids. Il peut se mettre à jour automatiquement avec les logiciels *ad hoc*, ce qui est bien utile quand votre entreprise institue des agendas électroniques partagés. Il peut aussi vous permettre de programmer des alertes. Il est moins pratique pour la prise de notes (à moins d'être un virtuose du stylet).

Vous pouvez parfaitement combiner les deux : le papier pour le planning et la prise de notes, et l'électronique pour les rendez-vous et les contacts. Les combinaisons de la sorte sont nombreuses. Certains y ajoutent le « grand calendrier » cartonné qui permet d'avoir en face de soi son planning pour le semestre.

Et vous ?

**Estimez-vous qu'il vous suffise d'avoir votre planning en tête pour bien agencer votre temps ?**

L'agencement du temps se fait sur plusieurs niveaux. Vous n'avez souvent en mémoire qu'un de ceux-ci. Est-ce suffisant ?

**Choisissez le support qui vous convient.**

Papier ou électronique, peu importe, du moment que vous respectez les règles.

## LIMITER LES PERTES DE TEMPS

C'est bien d'organiser son temps, encore faut-il ne pas le perdre. L'analyse de la structure de votre temps vous a peut-être permis de constater que vous « abusez » des passe-temps et des jeux psychologiques. Il existe bon nombre d'occasions de perdre du temps, volontairement ou non. Ce sont les mille et une pratiques ou habitudes qui vous volent du temps. Comment les limiter ?

## Les « petits » voleurs de temps

Les « petits » voleurs de temps sont les interruptions en tout genre, qui peuvent être :

- involontaires : visiteurs imprévus, problèmes technologiques de tout ordre (par exemple une panne d'ordinateur) ;
- plus ou moins volontaires : consultation en temps réel de la messagerie, passe-temps divers, mauvaise circulation de l'information au quotidien, etc.

Les plus courants sont les interruptions téléphoniques, le manque de rigueur dans son rangement, et les informations inexactes. Les identifier est un exercice intéressant. Vous constaterez qu'ils sont liés à votre organisation, votre comportement, votre hiérarchie des priorités, vos compétences et/ou votre rapport à autrui.

### EXERCICE

Faites l'exercice suivant et reportez-vous au chapitre correspondant pour rechercher des solutions :

Origine des voleurs de temps	Exemples (liste non exhaustive)	Cela s'applique-t-il à vous ?	
		Oui	Non
Les <b>F</b> aits (voir chapitres 1 et 2)	Favoriser le traitement des urgences Privilégier les passe-temps Faire toujours plus de la même manière ...		
Vos <b>O</b> bjectifs (voir chapitres 3 et 4)	Méconnaissance des priorités Vouloir tout contrôler Privilégier les urgences ...		
Vos <b>C</b> ompétences (voir chapitres 5 et 6)	Vouloir tout retenir de mémoire Distraction Aimer les détails ...		
.../...			

Origine des voleurs de temps	Exemples (liste non exhaustive)	Cela s'applique-t-il à vous ?	
		Oui	Non
Vos Usages (voir chapitres 7 et 8)	Manque de délégation Perte de temps au téléphone Absence de planification ...		
Vos Savoir-faire (voir chapitres 9 et 10)	Tolérer des interruptions fréquentes Ne pas savoir dire non Manque de clarté dans vos communications ...		

Les remèdes pour limiter les pertes de temps, vous les connaissez sûrement ou vous pouvez les trouver facilement : avoir toujours avec vous des documents à lire, un outil mémo (papier et crayon ou agenda électronique), un livre à lire pour vous détendre... Vous utiliserez agréablement le temps passé dans les transports, et vous aurez l'esprit plus frais en arrivant à votre rendez-vous.

Rappelez-vous lorsque vous étiez étudiant : les leçons apprises la veille et relues avant de vous endormir étaient mieux mémorisées que celles vues à la dernière minute !

Dans le fond, avez-vous vraiment envie d'appliquer ces recettes ? Si non, interrogez-vous sur vos grands voleurs de temps.

## Les « grands » voleurs de temps

Ils sont liés :

- à *ce que vous aimez faire* : vous avez plaisir à réaliser tel ou tel tableau (souvent parce que vous vous en chargez dans un emploi précédent) et vous continuez à vous en occuper, même si vous pourriez déléguer cette tâche. Ce type d'action peut représenter 10 à 15 % de votre temps.

*Imaginons trois chefs d'entreprise du bâtiment qui ont les mêmes activités. Le premier se fait un point d'honneur de calculer l'approvisionnement des chantiers. Le deuxième tient à suivre toutes les réunions*

*de chantiers. Le troisième synthétise systématiquement les tableaux de suivi des chantiers. Si chacune des tâches est si essentielle, pourquoi n'y attachent-ils pas tous autant d'importance ? Peut-être parce qu'ils n'y trouvent pas tous la même satisfaction...*

- à votre forme de travail et notamment à  **votre définition de la perfection**. Si la recherche de cette dernière est louable en soi, il faut aussi savoir s'arrêter. Par ailleurs, ce que vous appelez « perfection » n'est pas perçu de la même manière par ceux qui assurent la suite de votre travail ;
- aux **conflits entre personnes** et à ce que nous appellerons plus globalement le « stress relationnel ». Vous consacrez plus de temps à mettre de l'huile dans les rouages de vos équipes qu'à votre activité elle-même.

Les grands voleurs de temps sont moins faciles à contrer. Vous pouvez toutefois vous focaliser sur le cœur de votre métier, bloquer des créneaux de temps pour une tâche et ne pas les dépasser, et mieux préparer les réunions auxquelles vous participez. Pour réussir, fixez-vous des petites étapes d'amélioration (au niveau de la semaine par exemple) et... fêtez vos réussites !

Et vous ?

### **Attendez-vous que votre manager montre l'exemple ?**

Raison de plus pour ne pas vous laisser submerger, à moins que vous n'ayez le recours de « noyer » vos propres collaborateurs ! Vous sentiriez-vous alors à l'aise ?

**« Que peu de temps suffit pour changer toutes choses. » (Victor Hugo)**

Tester cette démarche, c'est l'adopter !

## **SYNTHÈSE**

Organiser son temps est simple en apparence, mais complexe en réalité. En fait, nous exprimons notre personnalité et notre relation à l'autre, et au travail en général, dans cet agencement. Améliorer la structure de son temps, c'est prendre conscience de son mode de fonctionnement. Cela demande de l'honnêteté et de

l'intégrité vis-à-vis de soi-même, parce que l'image renvoyée peut ne pas nous plaire. En effet, elle peut être décalée de ce que nous voudrions laisser paraître. Pourtant, cette étape est indispensable pour progresser.

Le deuxième miroir dans lequel vous devez vous plonger est celui de vos priorités. Vous êtes peut-être naturellement tenté de vous concentrer sur quelques tâches, ou au contraire vous aimez « papillonner » au gré des urgences. La fixation d'une grille d'analyse des priorités vous aidera à y voir plus clair. Après, vous êtes libre ou non de la respecter...

Vous êtes alors prêt à agencer votre temps, en fonction de vos objectifs et de vos priorités. Pensez à le faire tant au niveau de la journée que de la semaine, du mois et du semestre. Cela augmentera votre sensation de progrès vers le but.

« Yapluka » pouvez-vous vous dire à ce stade. Malheureusement, la mise en pratique de toutes ces bonnes actions va sûrement vous révéler que de la coupe aux lèvres, il y a une marge importante, dans laquelle vont se glisser plein de petits et grands voleurs de temps. Si vous ne pouvez pas tous les éliminer (il ne faut pas rêver), il est de votre devoir de les réduire sous peine de voir vos efforts vains. Au final, vous y aurez gagné une meilleure connaissance de vous-même, de vos forces et de vos « petites » faiblesses. De nouvelles pistes de progrès s'offrent à vous...

### Cas pratique

Sophie travaille presque non-stop de 8 heures à 20 heures, sans compter le temps passé sur les dossiers qu'elle emporte chez elle. À ses yeux, un bon chef de projet doit être exemplaire : premier arrivé, dernier parti.

Reconnue et respectée par sa hiérarchie, Sophie s'est toutefois vu récemment reprocher son productivisme : « Prenez un peu de recul, profitez de vos RTT ! Vous allez brûler votre énergie à ce rythme », l'a même prévenue son responsable. Cependant Sophie ne comprend pas ce langage. « C'est facile pour lui de dire cela, se dit-elle. Il a l'art et la manière de me transférer ses tâches. Résultat : je suis surchargée, tandis que lui travaille plus tranquillement. Moi, je ne peux pas déléguer aussi facilement mon travail au sein de l'équipe. Mes collaborateurs n'ont pas suffisamment de rigueur. »

Elle se remémore la discussion qu'elle a eue avec eux à son arrivée : « Ce n'est pas compliqué, il me faut votre *reporting* sur vos réalisations hebdomadaires pour le lundi à

11 heures. Vous pouvez le faire le vendredi après-midi ou le lundi matin, mais pas plus tard, car je veux en réaliser la synthèse le lundi après-midi. »

Pourtant, depuis un an qu'elle anime son équipe projet, seul Sébastien lui envoie sa synthèse à temps, et encore, le document est incomplet ! Julie lui communique la sienne à 14 heures, Andréa la termine vers 17 heures (après au moins cinq rappels par e-mail ou téléphone). Leïla, de son côté, trouve toujours une bonne raison pour la lui adresser vers 19 h 30 le lundi soir (quand elle ne l'envoie pas par e-mail à 2 heures du matin !).

Dans ces conditions, Sophie termine presque toutes les semaines son rapport le soir, voire à l'aube chez elle le lendemain matin. Elle a beau multiplier les réunions sur ce thème, valoriser l'importance du sujet, utiliser la carotte et le bâton... rien n'y fait.

Ses collaborateurs lui resservent régulièrement les arguments suivants :

- « Le *reporting* est utilisé seulement lors de leur réunion du mercredi. » ;
- « Il fait double emploi avec les comptes rendus de réunion. » ;
- « De toute façon, personne ne le lit ! » ;
- « Nous n'avons jamais de retour sur cette synthèse. » ;
- « Une semaine sur deux, cela suffit ! Surtout quand il ne se passe rien... » ;
- etc.

Sophie reconnaît le bien-fondé de certains arguments. Pourtant, elle estime qu'elle doit maintenir la pression : « Il s'agit d'une question d'autorité. Si je leur cède, ils me demanderont de faire un compte rendu toutes les trois semaines, puis quatre... Il y va aussi de notre image. Nous sommes la seule équipe projet à effectuer un *reporting* hebdomadaire complet. » De plus, contrairement à certains de ses collègues qui rendent un document succinct tenant sur une feuille, Sophie réalise six pages comprenant force schémas et indicateurs de son cru pour montrer l'avancée de son projet.

La goutte d'eau qui fait déborder le vase est provoquée par Andréa, qui ne peut rendre à temps son rapport (c'est-à-dire aussi tard que d'habitude). À sa grande honte, Sophie doit décaler la remise du *reporting* au mercredi matin, soit deux heures avant la réunion du comité de pilotage.

L'explication avec le retardataire est orageuse. Andréa argue qu'elle a été débordée : des impératifs de dernière minute l'ont obligée à faire des choix : « Je n'allais pas bloquer le travail de cinq personnes pour deux heures de retard, alors que le comité n'a besoin de la synthèse que le mercredi ! » Soumise à un interrogatoire serré sur son agenda, elle reconnaît avoir exécuté des tâches diverses peu importantes le vendredi et le lundi matin, ce qui explique qu'elle a été prise au dépourvu par une urgence survenue à 10 heures ce même lundi.

Sophie a du mal à lui faire intégrer ce qu'elle lui dit pourtant régulièrement : « Anticipe, profite des périodes plus calmes pour t'avancer. » Andréa acquiesce toujours, puis reproduit inlassablement le même schéma. Sophie a déjà constaté de nombreuses fois, et pas seulement pour le *reporting*, qu'Andréa travaille toujours à la dernière minute dans l'urgence et compense ce fait par des horaires élastiques. Cette approche aux antipodes

de la sienne met Sophie hors d'elle. Elle a tout essayé : cadrer son activité, la féliciter, la menacer... « Tu es trop parfaite, tu ne peux exiger des autres le même soin du détail », lui répond systématiquement Andréa.

La situation de Leïla est différente. Celle-ci est organisée et anticipe les événements. Dans le cas présent, elle a bien débuté son compte rendu le vendredi soir. Seulement, elle a été sans arrêt interrompue par des demandes variées. Comme elle est d'une nature serviable, elle a pris du retard. « Comment lui apprendre à dire non ? se demande Sophie. J'en arrive à ne pas en vouloir à Sébastien qui, lui au moins, me retourne son *reporting* en temps et en heure. Bien sûr, son document n'est pas complet, mais il y a le principal. »

Il faut dire qu'à la décharge de Sébastien, celui-ci envoie son compte rendu sur le modèle de nombre de ses collègues d'autres équipes : une vingtaine de lignes, avec en annexe les chiffres clés et les documents détaillés. Cela n'est pas forcément du goût de Sophie, d'où un débat permanent. « Pourquoi devons-nous fournir trois fois plus de travail que les autres ? Faisons simple ! » s'étonne Sébastien, ce à quoi Sophie rétorque : « Nous ne sommes pas les autres ! » Elle est un peu à court d'arguments avec ce petit malin de Sébastien, qui fait toujours au plus « juste » et au plus vite. Il n'y a rien à dire sur l'objectif final, mais son comportement frise l'irrespect pour la chef de projet.

Quant à Julie, son cas fait pitié à Sophie. Julie passe une grande partie de son vendredi à faire le *reporting*. Elle a des horaires aussi larges que sa responsable et ne ménage pas son temps. Pourtant, le résultat n'est pas à la hauteur de ses efforts : son travail est loin d'être parfait. La dernière fois, Sophie a même dû le reprendre avec elle. « J'ai pourtant travaillé six heures dessus ! » se lamentait Julie.

« Qu'ai-je fait pour avoir des collaborateurs aussi différents les uns des autres ? » s'interroge Sophie. Elle a même organisé un séminaire pour leur expliquer sa méthode : pour réussir, il faut se différencier, travailler mieux que les autres, être impeccable et se donner un haut niveau de qualité. Seule celle-ci paie. Il ne faut donc pas rechigner sur ses heures...

« Tu aurais dû travailler dans les années cinquante avec mon grand-père, la raille parfois Sébastien. Maintenant, il faut aller vite et au plus simple. »

Dans ces cas-là, Julie prend sa défense, mais elle n'est pas crédible aux yeux de ses collègues. Leïla, pour sa part, est partagée : « La qualité est récompensée, oui bien sûr, mais pas seulement la qualité de la production : il faut y ajouter celle du service. La gestion en mode projet, c'est l'entraide : il faut savoir perdre du temps pour aider les autres. À terme, cela paie. »

Sébastien ricane : « Oui, oui, à terme, ils te licencient ou te donnent plus de travail ! »

Quant à Andréa, elle est en guerre ouverte avec la pendule. Elle n'est jamais aussi efficace que lors des coups de feu, dans une course contre la montre. « Elle aurait dû être pompier », se dit Sophie.

Pendant ce temps-là, le besoin reste entier : Sophie n'obtient pas son *reporting* à l'heure...



*Sophie a bien réalisé qu'elle gère une équipe hétérogène. Sa grande difficulté est qu'elle a un niveau d'exigence plus élevé que celui de ses collaborateurs. Elle a donc du mal à obtenir ce qu'elle veut, ce qui se traduit par des colères et des menaces de sa part... sans résultats. Pourtant, les membres de son équipe l'apprécient et cherchent à faire du mieux qu'ils peuvent, mais cela ne semble pas suffire.*

*Sophie a une exigence de perfection qui n'est pas en adéquation avec la réalité. Elle doit confronter ses choix à ceux de son environnement (ex. au niveau du reporting) pour déceler les poches de surqualité (voire de sous-qualité) et adapter ses actions aux besoins de ses interlocuteurs.*

### ■ LOI DE MURPHY<sup>1</sup>

*Chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoyait au départ.*

1. Le capitaine Edward Murphy de l'US Air Force, énonça une loi de ce genre en 1949, à propos de son assistant : « Si ce type a la moindre occasion de faire une erreur, il la fera ». Depuis, de très nombreuses lois de ce style furent écrites et sont toutes appelées « loi de Murphy ». Ces lois mêlent la boutade et l'expérience sarcastique empirique.

# 8

## S'ouvrir à son environnement

Vous avez su vous organiser et vous réserver du temps « protégé ». Vous seriez à même de gérer correctement vos journées, s'il n'y avait... les « autres ». Le travail en transverse, sous forme de mode projet ou simplement par la transmission d'informations, a fait exploser les frontières des organisations en interne. Peu d'équipes travaillent en vase clos aujourd'hui. Les systèmes de gestion intégrés contribuent fortement à ce désenclavement. Comment s'organiser en conséquence ? Pour sortir de ce schéma, peut-on aller au-devant de ses interlocuteurs situés en amont et en aval ? Comment être averti au plus tôt des changements en cours ou à venir ? De quelle manière partager l'information avec les membres de son équipe ?

### ÉVITER LE VASE CLOS

Votre équipe fait partie d'un ensemble et, à ce titre, elle coopère avec l'entreprise tout entière. Savez-vous ce qu'il advient de son travail ? Vous rouspétez peut-être de la qualité des informations fournies (ou de leur retard) par vos partenaires internes, mais avez-vous été leur expliquer vos attentes ?

### Les apports de l'analyse systémique

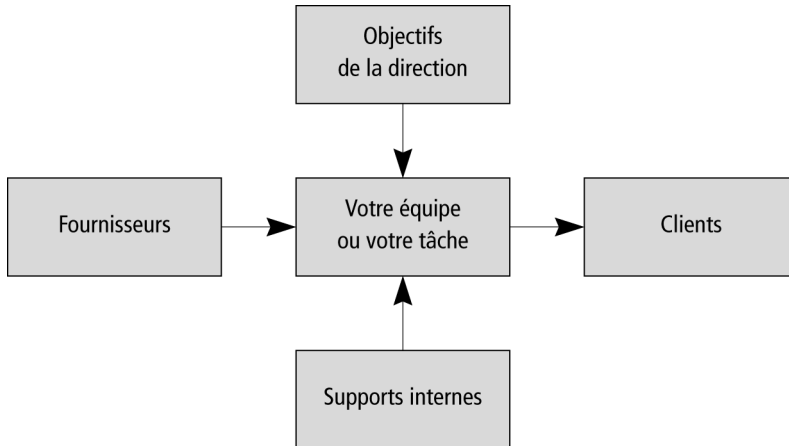
La « science » du management a été pendant longtemps inspirée par les méthodes de production industrielle : un travail d'équipe normé. Habituellement, votre équipe est censée recevoir un travail préparé comme il faut (selon les normes), et doit accomplir un

certain nombre d'actions, à la fin desquelles, elle transmet le résultat à un autre service, qui prend le relais.

L'évolution de ces dernières années a profondément changé cette configuration. La complexité des tâches, leur dimension de sur mesure et l'autonomie accordée à chaque équipe, font que les tâches effectuées par l'une de ces dernières sont à géométrie variable. Il en ressort que vous n'avez plus de « cahier des charges » précis du niveau de qualité et de détail requis par vos clients internes. Il est même possible que ce que vous leur fournissez en toute bonne foi ne corresponde pas ou plus à leurs attentes, parce qu'eux-mêmes sont confrontés à des demandes changeantes en permanence de leurs propres clients.

Comment répondre au mieux aux attentes ? En prenant en compte non seulement les tâches qui vous sont demandées, mais également votre environnement. À quoi ressemble celui-ci ?

FIGURE 13. L'environnement de votre équipe



Il comprend :

- les ordres, et plus précisément, les objectifs donnés par votre direction. Ceux-ci peuvent être fixes sur une période de temps (objectif annuel), ou être sujets à variation ;

- les clients, qui peuvent avoir des exigences variables ;
- vos propres fournisseurs (ceux qui font le travail en amont de vous), qui ont leurs propres contraintes ;
- les supports internes (ex. service informatique, comptabilité...), qui vous épaulent pour la pleine réussite de vos projets.

Vous pouvez toujours espérer que les autres sont à votre disposition, mais vous savez bien dans le fond que vous avez besoin de faire des compromis avec eux. Beaucoup de services, tout transverses soient-ils, sont souvent perçus par les autres entités comme des systèmes clos, des boîtes noires qui aspirent des données et en restituent. Dans ces conditions, il vous est parfois difficile d'obtenir des retours de vos interlocuteurs.

C'est là qu'intervient l'intérêt de faire appel à l'analyse systémique<sup>1</sup>. Elle nous enseigne qu'un système vivant en vase clos est condamné à mourir.

À l'inverse, les systèmes qui favorisent les relations et les interrelations se nourrissent et s'enrichissent mutuellement. Un système doit pouvoir s'adapter en permanence. Les expériences vécues lui permettent de se renouveler, d'exploiter ses potentiels et d'évoluer.

À vous donc de faire le premier pas !

Revoir le processus permet de supprimer la surqualité, inutile, et de résoudre les problèmes de sous-qualité perçus par les clients et les fournisseurs internes, sources de déception.

---

1. L'analyse systémique facilite la compréhension et l'étude de l'infiniment complexe. Alors que l'approche analytique se concentre sur un élément à la fois, l'approche systémique intègre les interactions entre les éléments. Voir l'ouvrage de Joël de Rosnay en bibliographie.

## Comment s'ouvrir ?

La démarche à adopter se déroule en cinq étapes.

### 1. Connaître tous les clients et les fournisseurs

Cette phase permet de rassembler l'équipe autour d'une même approche. Quelle que soit la taille de votre équipe, vous n'avez qu'une vue partielle de la situation. Il en est de même de vos collaborateurs qui souvent ne mesurent pas assez qui est concerné par leurs actions.

### 2. Identifier les principaux services rendus

Si vous ne traitez qu'avec une partie de l'environnement de l'équipe, vous ne possédez qu'une vision réduite des effets de vos prestations, au-delà des personnes à qui vous les adressez. Parfois, vous pouvez rendre des services que vous ne soupçonnez même pas.

### 3. Savoir ce qu'en font les clients ou les fournisseurs

Vous découvrirez probablement que, malgré le fait que vous travailliez au quotidien avec vos interlocuteurs, vous les connaissez mal. Posez-vous une simple question : que fait de mes données l'interlocuteur à qui je les transmets ? Sont-elles cruciales pour lui ? Nous consacrons parfois de longues heures à des travaux qui ne servent plus à personne. De même, nous ne prenons pas en compte des données qui peuvent être clés pour eux.

Avez-vous déjà demandé à vos interlocuteurs habituels non pas seulement si vos données étaient utiles pour eux, mais aussi ce qui leur est demandé de faire ? Vous découvrirez à cette occasion qu'ils passent du temps à faire des tâches que vous avez déjà faites.

Pour savoir cela, il vous suffit d'aller les voir et de parler avec eux. Demandez-leur simplement ce sur quoi ils sont attendus, et vous entendrez des choses peut-être surprenantes.

C'est là que vous découvrez des poches de surqualité... et de non-qualité. Une autre manière de revoir vos priorités.

#### 4. Construire un plan d'action

Les premières actions sont souvent aisées à identifier : faciliter l'information sur les dossiers en cours, simplifier l'information... Elles peuvent être l'objet de mesures concrètes et partagées au sein de l'équipe.

Au-delà de celles-ci, posez-vous les questions sur le sens de votre travail et son évolution. Vous pouvez ainsi pressentir que certaines compétences vont être de plus en plus exigées : cela peut vous ouvrir des pistes de progrès à moyen terme pour vous-même et votre équipe (à classer dans l'important/non urgent).

#### 5. Se fixer des indicateurs d'amélioration

Ces indicateurs découlent naturellement du plan d'action. Ils doivent surtout être compris à la fois par votre équipe et par vos partenaires. Choisissez, de préférence, des indicateurs qui permettent de mesurer des réalisations rapides.

Aussi efficace qu'elle soit, cette démarche peut aboutir à un échec dans les cas suivants :

- Vous voulez tout traiter ? Mieux vaut travailler par séquences, en commençant par de courtes actions à retour rapide (*quick wins*).
- Vous vous attendez à des résultats immédiats ? C'est un cheminement lent qui portera progressivement ses fruits.
- Vous pensez que vous connaissez bien vos interlocuteurs ? Nous avons tous des voisins près de notre domicile, que nous saluons régulièrement. Les connaissons-nous pour autant réellement ?

### Et vous ?

#### **Attendez-vous pour agir que la situation vous semble plus stable ?**

Il y a toujours un changement en cours, une réorganisation à venir, une évolution de l'environnement... en bref, une « bonne » raison de reporter sa décision.

#### **Vouloir tout faire seul.**

Ce que vous gagnerez à court terme en temps et en compréhension, vous le perdrez en communication avec votre équipe.

## BÂTIR UN RÉSEAU POUR ANTICIPER

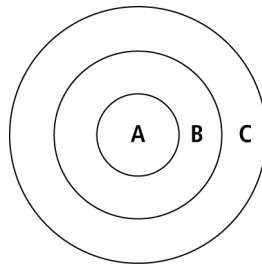
Une enquête comme décrite ci-dessus se conduit environ une fois tous les six à douze, voire dix-huit mois (sauf modifications profondes au sein de l'entreprise), car l'organisation vit au quotidien et de nombreux petits changements peuvent l'affecter. Cependant, vous ne pouvez pas toujours attendre un tel délai pour prévoir les besoins de vos principaux interlocuteurs.

### Les trois cercles

Afin de mieux organiser l'activité de votre équipe, apprenez à anticiper les besoins de ceux avec qui vous travaillez. Pour cela, vous allez mener une action sur la durée, à laquelle vous intégrerez quelques collaborateurs : il s'agit de bâtir un réseau de personnes plus large que celui dont vous disposez.

Prenez une feuille de papier et dessinez trois cercles concentriques.

FIGURE 14. Réseau d'influences sur votre activité



Le cercle A est constitué des personnes qui influent le plus sur votre activité. Ce sont souvent vos fournisseurs et vos clients (internes ou externes). Vous les connaissez parce que vous les voyez (ou les avez au téléphone) quotidiennement, mais comme précédemment, au-delà des aspects opérationnels qui vous lient, les connaissez-vous vraiment ? Qui sont-elles ? Les voyez-vous régulièrement en dehors des réunions ? Quand et comment pour-

riez-vous les rencontrer ? Vous pouvez, par exemple, déjeuner avec l'une d'elles une fois par semaine pour mieux faire connaissance. Ces personnes ont aussi leurs contraintes, leurs projets...

*Le cercle B* correspond aux individus qui ont une influence indirecte sur vos projets (souvent *via* les membres du cercle A). Il s'agit, par exemple, des personnes que vous côtoyez dans les réunions. Vous les connaissez de vue, ils vous connaissent. Pouvez-vous en dresser la liste ? Quels buts ont-ils ? En quoi votre activité a de l'incidence sur la leur ? Comment les informer de vos propres activités ? Comment être tenu au courant de leurs attentes ? Peut-être en allant les saluer à la fin d'une réunion, et en leur proposant de prendre un café ensemble ?

*Le cercle C* comprend ceux qui ont une influence périphérique et indirecte sur votre activité. Ce sont, par exemple, les destinataires indirects de vos mails (ils sont en copie des vôtres ou de ceux qui vous sont adressés). Ces personnes sont moins demandeuses d'informations générales, elles sont plutôt intéressées par les données associées à leur activité. Par exemple, les financiers comprendront mieux votre activité et vos besoins si vous les en informez régulièrement. Les membres de ce cercle sont plus souvent sources de blocages que d'actions proactives... si vous ne vous en préoccupez pas.

## **L'utilité du réseau**

Le réseau constitué par ces trois cercles a une double utilité :

- d'une part, il permet de mieux anticiper les besoins et les attentes ;
- d'autre part, il valorise l'action de votre équipe.

N'oubliez pas, ce n'est pas parce que des personnes assistent à vos réunions qu'elles comprennent le travail de votre équipe ! Bien sûr, il ne s'agit pas de « briller » en déclinant toutes les actions entreprises par le service, mais plutôt de préciser, par rapport aux besoins et aux attentes de vos interlocuteurs, ce que vous pouvez leur apporter. Vous serez surpris de constater qu'ils ne vous connaissent pas si bien que cela...



Prêt à commencer ? Alors dressez une liste de dix personnes du *cercle A*, et invitez (au restaurant d'entreprise) la première d'entre elles cette semaine ! Faites une liste des personnes du *cercle B* et allez à la rencontre de l'une d'entre elles. Enfin, décrochez votre téléphone et trouvez un prétexte pour entrer en contact avec l'une des personnes du *cercle C*.

### Guide pour se faire un ami par semaine

	Questions	Votre réponse
1	Quelles sont les cinq personnes autour de vous (en dehors de votre équipe ou de votre hiérarchie) qui influent le plus en amont ou en aval sur votre activité ?	1. 2. 3. 4. 5.
2	Que savez-vous d'elles ?	1. 2. 3. 4. 5.
3	Pour combien d'entre elles pouvez-vous affirmer et donner une réponse : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je sais quel est son principal objectif.</li> <li>• Je sais comment elle compte l'atteindre.</li> <li>• Je sais en quoi j'y contribue.</li> <li>• Elle sait ce que je peux lui apporter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>Vous êtes surpris du résultat ? Pas d'inquiétude, c'est normal !</p>
4	Si vous ne savez pas répondre, comment comptez-vous obtenir l'information : <ul style="list-style-type: none"> <li>• lors d'une pause-café ?</li> <li>• dans une réunion ?</li> <li>• en déjeunant avec la personne ?</li> <li>• en lui envoyant un e-mail ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>Il est primordial que vous soyez à l'aise avec la méthode adoptée. Commencez par celle que vous préférez.</p>
		.../...

	Questions	Votre réponse
5	<p>Comment comptez-vous aborder votre interlocuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sous un prétexte quelconque ?</li> <li>• ou en lui expliquant votre démarche ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>Vous redoutez la discussion avec votre interlocuteur ? N'oubliez pas que la seule personne qui l'intéresse, c'est lui ! Parlez-lui donc de lui, il vous écouterá...</p>

Terminé ? Vous connaissez mieux vos cinq interlocuteurs, et ils vous comprennent mieux ? Bravo ! Retournez à la case départ : choisissez cinq autres interlocuteurs clés et reprenez à la question n° 2.

Ne cherchez pas à aller trop rapidement. Très vite, vos urgences vous rattraperont. Cette démarche a un effet boomerang. Dans notre culture, nous n'aimons pas faire le premier pas (timidité ? fierté ? orgueil ?). Une fois celui-ci franchi par vous, c'est souvent l'Autre qui vous rappellera parce que votre ouverture lui aura ouvert de nouveaux horizons.

Et vous ?

### **Invitez quelqu'un à partager votre déjeuner cette semaine.**

Lancez votre invitation dès maintenant, le plus dur est de décrocher son téléphone (ou d'envoyer un e-mail).

### **S'en tenir à un seul avis.**

Chacun ne voit qu'une part de la vérité.

## **PARTAGER L'INFORMATION**

Vous avez mené une large enquête avec vos collaborateurs pour mieux apprécier les attentes et les besoins de vos clients et fournisseurs. Vous avez constitué progressivement un réseau autour de votre équipe, dans le but de mieux la faire connaître et d'obtenir des informations. Il va maintenant falloir utiliser, animer et entretenir le flux de données qui va découler de ces actions.

Vos collaborateurs seront les premiers à recueillir les informations. Parmi ces dernières se trouveront de vraies et de fausses rumeurs, des précisions essentielles et d'autres insignifiantes.

Il est parfois important de prendre en compte des signaux faibles. Le meilleur filtre pour déterminer leur pertinence est le regard averti de vos collaborateurs, qui se sentiront de plus responsabilisés si vous partagez avec eux les données reçues.

En France, nous ne sommes pas des spécialistes du recueil et du traitement de l'information, et ce pour diverses raisons : notre éducation refrène en nous l'envie de poser des questions ; le fait de garder pour soi des renseignements a été longtemps associé à une forme de pouvoir et, enfin, nous sommes rarement remerciés pour avoir transmis des informations.

Malgré tout, ne vous découragez pas et adoptez une démarche organisée. Vous pouvez aussi faire participer vos collaborateurs :

- suggérez lors des réunions des thèmes de recherche ;
- demandez à chacun auprès de quelles personnes il peut se renseigner ;
- donnez un délai (trois semaines) ;
- félicitez par écrit et en public ceux qui vous font parvenir des informations ;
- valorisez la valeur ajoutée des données recueillies ;
- présentez-en une synthèse et animez un débat sur le sujet ;
- relancez deux mois plus tard une nouvelle recherche sur un thème issu du débat.

Bien sûr, en récoltant ces informations, vous aurez le droit à toutes sortes de rumeurs. Sachez faire la part des choses. Une rumeur, en général, est une marque de peur (ou de rêve). Creusez donc ces rumeurs pour savoir ce qui se cache derrière. Ainsi, par exemple, il peut vous arriver aux oreilles que votre service va être absorbé par un autre. Comment les collaborateurs le vivent-ils ? Ont-ils peur de perdre leur « confort », leur identité d'équipe ? d'être moins compétents que leurs collègues ? C'est l'occasion de les faire réflé-

chir sur leurs points forts, leur organisation et surtout sur la façon de valoriser leur propre activité. Parfois, cela revient à mettre à plat les priorités qu'ils ont et leur gestion du temps.

Vos collaborateurs prendront l'habitude de rapporter plus régulièrement des informations, ce qui vous aidera à rester en contact avec votre environnement. Quand commencez-vous ?

Et vous ?

**Valorisez ceux qui transmettent l'information.**

Vous inciterez ainsi les hésitants à suivre leur exemple.

**« Faites-vous un ami par jour. » (Paul Ricard)**

Vous serez surpris de constater de quelle manière votre cercle s'élargira.

## SYNTHÈSE

Prendre en compte les priorités de son environnement, c'est à la fois mieux anticiper ses besoins et mieux valoriser son action. L'un des rôles les plus difficiles d'un responsable est de fédérer une équipe composée de collaborateurs travaillant dans des univers hétérogènes, avec des interlocuteurs différents. La recherche et le partage d'informations sont essentiels pour créer des valeurs et un cadre de référence communs. Pour cela, quittez votre bureau et allez à la rencontre des autres. Vous ne faites pas des « relations publiques » : vous aidez vos collaborateurs et collègues à mieux travailler. C'est parfois difficile de se lancer parce que nous avons appris, tant à l'école qu'en entreprise, de ne pas s'occuper des autres. Pourtant, l'environnement fait que nous n'avons pas le choix. Une histoire pour illustrer ce point : lorsque Raymond Levy a pris la direction de Renault (1986), il connaissait les grandes entreprises, mais pas l'industrie automobile. Il posait des questions d'apparence anodine : « Combien de temps faut-il pour lancer une voiture si je dis oui aujourd'hui ? » La réponse à l'époque était 52 mois. Il demandait alors : « Et les Japonais, il leur faut combien de temps ? » Réponse : « 32 mois ! ». Il découvrit progressivement

que la différence n'était pas dans le savoir-faire ou la qualité des personnes ou du matériel, mais tout simplement dans la concertation et le mode projet. Il instaura le mode projet chez Renault, et le temps moyen de lancement est descendu aujourd'hui à 30 mois. Parler, échanger, cela peut être pour vous une perte de temps. Cela l'est... à court terme. Vous y gagnerez très vite beaucoup de temps en évitant la surqualité.

### Cas pratique

Chloé est responsable des achats dans une entreprise industrielle. Elle a fort à faire entre les demandes des différents services de l'entreprise et les exigences des financiers (qui jouent un rôle de frein).

Épaulée par une équipe de huit personnes, Chloé parvient tant bien que mal à respecter les délais des demandes tout en recherchant l'économie. « Il faut être masochiste pour accepter d'être ainsi écartelé, mais c'est le métier d'acheteur qui veut ça », se dit-elle avec philosophie.

Le plus difficile à supporter est l'ingratitude : elle réalise tous les jours que son service a mauvaise presse en interne. Ses collaborateurs lui rapportent que les gens poussent de gros soupirs ou lèvent les bras au ciel dès qu'on leur parle des achats.

Forte d'une longue expérience dans plusieurs entreprises, Chloé ne s'en étonne guère : « Nous avons un mauvais rôle, car nous mettons de l'ordre dans la pagaille qui règne. Chacun veut jouer à l'acheteur. Auparavant, nous réalisions des îlots de gain dans un océan de pertes. Depuis que nous avons centralisé les achats, nous faisons des économies substantielles, et il y a moins de rupture de stock à tous les niveaux. »

La jeune femme est fière de son équipe : « Les acheteurs comme les assistantes sont de bons professionnels. Ils connaissent bien leur domaine et n'économisent ni leur temps ni leur peine. »

Le fait que son service ne soit pas reconnu à sa juste valeur la préoccupe. Elle consacre beaucoup de temps à justifier les actions de son équipe et à la défendre. À ses yeux, les achats font partie d'un processus transverse : or, elle est toujours avertie à la dernière minute par les partenaires concernés. Elle organise pourtant nombre de réunions pour anticiper. Comment convaincre ses interlocuteurs de mieux jouer le jeu ? Comment développer sa valeur ajoutée ? Comment passer d'une culture réactive à une culture avec anticipation des besoins ?

Chloé décide de prendre son bâton de pèlerin : elle veut comprendre ses interlocuteurs. Ceux-ci l'encouragent dans sa démarche de progrès. Toutefois, leurs réponses ne l'aident guère, car soit ils ne lui fournissent que des éléments déjà connus ou des hypothèses assez floues, soit ils tentent d'obtenir des délais plus courts pour des commandes existantes. Elle ne sait pas comment connaître leurs réels besoins, sans lesquels elle ne peut bâtir sa stratégie.

En discutant de tout à fait autre chose avec un responsable commercial, elle a une révélation. Son interlocuteur lui expliquait comment il faisait évoluer la culture de ses commerciaux :

« Avant, mes commerciaux proposaient leurs produits et services, puis écoutaient le client. Aujourd'hui, je leur demande de poser des questions et de ne proposer que ce qui a une réelle valeur pour le client, c'est-à-dire ce qui va l'aider à atteindre ses objectifs. Nous vivons une véritable révolution : ce n'est pas nous qui vendons, ce sont les clients qui achètent ! »

Chloé réfléchit à cette approche. Comment la transposer dans son domaine ? Elle a toujours pensé que ses partenaires connaissaient leurs besoins et savaient ce qu'ils attendaient du service achat. Elle réalise tout à coup qu'elle-même, pour son service, aurait du mal à répondre à la question : « De quoi avez-vous besoin... ? »

Elle réunit son équipe et lui explique son projet : aller rencontrer leurs interlocuteurs et leur demander ce qu'ils ont comme objectifs.

Après un moment d'incrédulité, ses collaborateurs lui répondent : « D'accord, allez voir nos interlocuteurs. » Chloé comprend qu'ils n'ont pas bien saisi son message. Elle reprend : « Je vous demande, à vous, d'aller voir vos interlocuteurs et de leur poser ces questions. » Tous s'étranglent de rire : « Comment demander à nos interlocuteurs ce qu'ils font, alors que nous les connaissons, pour la plupart d'entre nous, depuis des années ? Nous les avons au téléphone deux ou trois fois par jour ! Nous ne pouvons pas aller les voir et leur demander ce qu'ils font ! »

Chloé rit de bon cœur avec eux : « Je comprends le comique de la situation. Toutefois, il ne s'agit pas seulement de leur demander ce qu'ils font. » Elle leur raconte sa rencontre avec le commercial. « Nous devons comprendre en quoi nous pouvons les aider à atteindre leurs objectifs. » Un peu dubitatifs, les membres de l'équipe finissent par se répartir les personnes à rencontrer.

Une semaine plus tard, Chloé profite de la réunion de service pour leur demander un retour sur les entretiens qu'ils ont menés. Maxime, l'un des acheteurs les plus perplexes lors de la réunion précédente, prend la parole le premier : « C'est surprenant ! Celui que j'ai été voir m'a jusqu'ici toujours parlé de l'importance du prix. Lorsque je lui ai demandé si c'était bien le prix qui allait le plus l'aider, il m'a regardé bizarrement. À ma grande surprise, il m'a dit que ce qui l'intéresserait avant tout, c'était de savoir qui fait quoi chez nous. Il m'a expliqué qu'il ne savait pas toujours à qui s'adresser. Il est vrai que les dossiers circulent beaucoup entre nous : pour lui, cela ne doit pas toujours être évident, compte tenu de la variété de ses demandes. »

Le groupe commence à débattre pour trouver une solution : ne pas échanger les dossiers, tenir une liste à jour (qui s'en charge ?)...

Chloé, pour éviter de perdre le rythme de la réunion, propose de revenir plus tard sur ce point. Julie, l'une des assistantes, reprend son résumé des entretiens : « Mon interlocuteur m'a dit qu'il était difficile de suivre les facturations en cours d'année, car il ne sait pas qui suit quoi. Quand il veut savoir s'il lui reste du budget, il ne sait à qui s'adresser. À ses yeux, chacun se renvoie la balle... »

À nouveau, le groupe recommence à débattre de l'ingratitude des autres services (« Il faut faire leur travail ! ») et des solutions possibles pour y remédier. Certains en profitent même pour revenir sur le premier sujet... Chloé a du mal à relancer le tour de table.

« Pour ma part, reprend enfin Benjamin, j'ai vu quelqu'un qui nous reproche notre côté "tour d'ivoire". Venez-nous voir, me disait-il, venez partager votre expertise avec nous. Nous travaillerons mieux ensemble. »

Chloé sourit à ces mots. Même s'ils ne sont pas très agréables à entendre, elle comprend qu'elle a touché un point sensible. Il faut maintenant en tirer parti pour progresser...

L'équipe bâtit sa cible d'interlocuteurs ABC et décide de systématiser sa démarche en l'étendant progressivement à d'autres contacts.

Dans le même temps, elle construit une démarche pour aller rencontrer ses donneurs d'ordre et chercher avec eux des pistes de progrès en termes d'achats et d'économies de stocks. Cette démarche rencontre un grand succès et nombre de services, jusqu'alors réticents à collaborer avec le service achat, sont demandeurs. Il faut dire que, dans une conjoncture difficile, elle leur offre l'opportunité de réduire leurs coûts d'approvisionnement et leurs stocks. C'est tout bénéfique à la fois pour les donneurs d'ordre et le service achat, qui anticipe mieux ainsi les besoins.

Enfin, un petit groupe de volontaires s'attache à mettre en place une organisation sur le « qui fait quoi ? » (savoir renseigner sur qui va acheter quoi ?) et le « qui suit quoi ? » (informer sur la situation des comptes d'achat).

L'enthousiasme est grand dans l'équipe qui voit son travail reconnu et ses efforts récompensés.

*En lançant son enquête, Chloé a mis le doigt sur le manque de communication entre les services. Elle découvre que si les entreprises souhaitent organiser le travail en transverse pour accroître l'efficacité de leurs équipes, les mentalités n'ont guère évolué. Chacun raisonne souvent en considérant que tout le monde perçoit la même chose que lui, et comprend ses attentes et ses propos.*

### LOI DE METCALFE<sup>1</sup>

*L'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ceux qui l'utilisent.*

1. Robert Metcalfe (né en 1946), ingénieur américain, inventeur notamment du protocole Ethernet, a énoncé cette loi empirique : trois personnes isolées ont peu de poids ; ensemble, elles décuplent leurs façons d'agir.