



Lettre d'information N°95 - Juillet 2021

Dirigeants et chefs de projet : les 10 lois qu'il vous faut connaître pour devenir, être et rester efficace

1

La pandémie semble s'éloigner, (re)devenir productif au meilleur niveau autrement que tout seul dans votre salon est, peut-être, pour vous un objectif de rentrée. Mais pas plus que la vie de tous les jours, le travail ne peut être mis en équation. Pourtant, certains disent qu'il existe des lois empiriques qui le régissent. Elaborées par des experts ou des praticiens, elles ont fait leurs preuves depuis des années. En voici dix qui, à notre avis et au vu de notre longue expérience de chef d'entreprise et de consultant, devraient aider le manager que vous êtes à bien s'organiser et à augmenter son efficacité.

1. La Loi de Murphy :

" Rien ne se passe jamais comme prévu".

" Tout ce qui peut aller mal ira mal " ou la loi de l'emmerdement maximum.

Cet état de fait arrive toujours quand il ne faut pas et où on ne les attend pas. Par exemple, c'est à l'enregistrement du vol qu'on découvre que son passeport n'est plus valide (histoire vécue !). C'est la tartine du petit déjeuner qui tombe de la table du côté de la confiture (proverbe connu). C'est le jour de la grève des transports en commun qu'on ne trouve plus les clefs de sa voiture... ou qu'aucun taxi n'est libre. Les ingénieurs connaissent bien cette loi qui dérègle et retarde, plus ou moins, tous les projets. En effet tout processus de recrutement, de conception, de production, de logistique, etc ... reste une aventure pleine d'aléas. Mieux vaut donc chercher à recenser et évaluer ceux-ci pour anticiper leur survenance et réduire leurs probables effets.

Par exemple, les astronautes américains préféraient se faire opérer préventivement de l'appendice avant de monter dans la Navette. Ou, les skippers de course au large en solitaire font toujours un bilan dentaire complet, et les éventuels soins qui en découlent, avant de partir autour du monde. De toute façon, si tout semble fonctionner correctement, c'est que vous avez manifestement oublié quelque chose et que ça ne va pas durer. Au CNRS, on dit souvent que si une expérience est rapidement concluante, c'est que quelque chose s'est déroulé anormalement et que le protocole est incomplet.

Constante de Murphy : les choses sont endommagées en proportion directe avec leur valeur ou leur utilité.

Philosophie de Murphy : souriez quand même aujourd'hui, ça risque d'être pire demain.



: Prévoyez tous les scénarii, l'un d'entre eux est sûrement le bon.



2. La Loi de Parkinson :

Ou la loi du temps qui s'étire à l'infini car comme le gaz dans un récipient, le temps se dilate jusqu'à occuper la totalité de l'espace disponible.

Ainsi, tout prend plus de temps que vous ne le pensez. Cette loi fondamentale s'applique à la gestion de votre temps mais aussi à votre carrière sans oublier votre vie personnelle. Lorsque vous ne fixez pas de butée calendaire dans la réalisation d'une tâche ou la prise d'une décision, celle-ci s'éternise ou ne se prend pas. Dit autrement, plus vous disposez de temps pour faire une chose, plus vous mettez du temps pour la faire. Il faut donc borner son temps et celui des autres et raisonner en termes d'objectifs à tenir et non pas de tâches à réaliser. Exemples : décidez du délai ou faites-le préciser par vos interlocuteurs avant de démarrer une tâche. Lorsqu'on vous dit "ASAP", fixez avec votre interlocuteur la durée de la tâche en jours, voire en heures ou en minutes si ASAP n'est pas qu'une onomatopée. Commencez un mémo important par la conclusion que vous voulez lui apporter et tracez l'allure du graphe qui appuiera celle-ci avant de rechercher et d'y placer les données nécessaires. N'y voyez pas un quelconque travestissement de la vérité, ce n'est qu'une technique bien connue de marketing. Et pour savoir qui est le véritable expert dans une réunion, choisissez celui ou celle qui prévoit que le travail sera le plus long et que la tâche coûtera le plus. C'est sans doute le plus clairvoyant ou le plus prudent, et si cette position est la meilleure, vous ne le regretterez pas.



 : **Bien programmer vos tâches, ce n'est jamais du temps perdu.**

3. La Loi de Douglas :

Ou plus on dispose de place, moins on range.

C'est une variante de la loi de Parkinson. Plus vous avez d'espace et d'armoires pour ranger, plus vous étalez vos affaires et vos dossiers. Ce qui fait que votre bureau ressemble plus à un box de stockage qu'à un lieu de travail et que votre mess@gerie est surchargée de messages inutiles, et votre ordinateur de dossiers et de sous-dossiers composés de centaines de fichiers empilés. Résultat tangible : vous perdez du temps à retrouver l'information utile, ce qui paralyse votre action et peut donner de vous une image défavorable.

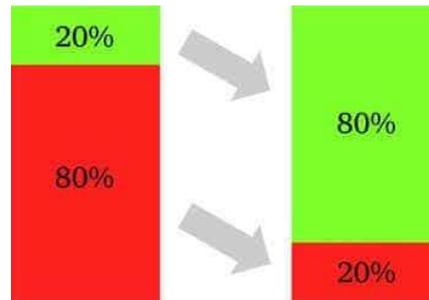


 : **Rangez tous vos espaces de travail, c'est souvent du temps gagné.**



4. La Loi de Pareto :

Autre loi fondamentale sur l'éparpillement inutile, élaborée par l'économiste et sociologue italien Vilfredo Pareto à la fin du 19^{ème} siècle. La loi qui porte son nom, aussi appelée la "règle des 80/20", s'applique quasiment à tous les domaines et se résume ainsi : 80 % des résultats sont obtenus avec seulement 20 % du travail ou encore, 80% des effets sont produits par 20% des causes.



3

Il est donc inutile et contre-productif de gaspiller vos forces. Mieux vaut focaliser votre attention sur ce qui en vaut vraiment la peine. La loi de Pareto est une méthode générale vous permettant de séparer une quelconque tâche en deux parties : les problèmes importants, voire vitaux, et les problèmes secondaires. Dans tous les cas, l'application du principe de Pareto permet d'identifier les propriétés des problèmes stratégiques et de les séparer.

Concrètement, on peut constater que :

- 80 % du chiffre d'affaires provient de 20 % des produits ou services proposés,
- 20 % des clients représentent 80 % du chiffre d'affaires,
- 80 % du temps de travail correspond à 20 % de la mission de dirigeant,
- 20 % du personnel est touché par 80 % des maladies ou des accidents du travail,
- 20 % de votre garde-robe est utilisé 80 % du temps (surtout la vôtre Messieurs), etc ...

Pour le manager que vous êtes, la loi de Pareto correspond à la part consacrée au management, soit 20 % de votre temps. Mais ce qu'il faut en retenir principalement, c'est essentiellement le principe de la distribution pour apprendre à mieux trier les tâches et à les accomplir selon leur degré d'importance, à ne pas confondre avec l'urgence. Vous avez déjà pu éprouver le sentiment désagréable de perdre votre temps en réalisant quotidiennement des tâches secondaires qui ne relèvent pas de vos compétences.

Assez simplement, la loi de Pareto consiste alors à vous concentrer sur les 20 % des tâches qui sont les plus efficaces dans votre travail. Ainsi dans une journée-type, cette loi vous orientera sur le fait qu'il vaut mieux commencer vos journées par les tâches qui sont les plus productives et essentielles et à repousser en fin de journée les moins efficaces.



: Consacrez votre temps à exercer vos propres compétences et délégez les tâches qui n'en relèvent pas.



5. La Loi d'Illich :

Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine diminue jusqu'à devenir négative.

C'est la loi des rendements décroissants. Au bureau ou à l'école, au-delà de 90 minutes (et parfois plus tôt), l'attention de votre auditoire est en chute libre. Alors, inutile de prévoir des réunions de 3 heures, de s'escrimer en continu sur un dossier qui vous résiste, d'avaler un sandwich derrière votre écran à midi pour essayer d'avancer plus vite. La journée non-stop, avec des miettes sur vos notes et votre clavier, ne vous rendra pas plus efficace. Vous risquez de tomber en apnée devant votre PC tout en devenant irritable.



: Soyez concis et sélectionnez les contributeurs pertinents pour chaque projet, en nombre nécessaire et pour le temps suffisant.

6. La Loi de Carlson :

Soit : " le temps perdu à cause de l'interruption d'une tâche est supérieur au temps de l'interruption ".

Ou tout travail interrompu par une sollicitation (intrusion, appel, bruit, etc...) est moins efficace qu'un travail réalisé en continu.



Et ce pour deux bonnes raisons :

1. il faut globalement 3 minutes à votre cerveau pour se reconnecter à la tâche que vous étiez en train de réaliser,
2. une fois déconcentré(e), vous risquez de papillonner, surtout si la tâche en cours vous ennueie. Vous irez sans doute à la machine à café ou taper à la porte de votre voisin avant de reprendre le collier.

Pour toute tâche importante, isolez-vous. Fermez la porte de votre bureau ou de votre salon si vous êtes en télétravail. Mettez votre téléphone fixe sur répondeur, votre portable en mode avion. Désactivez le signal sonore d'arrivée des nouveaux courriels. Et résistez à toute dispersion en ne faisant qu'une activité à la fois.



: Employez vos ressources personnelles à bon escient en vous concentrant le temps nécessaire sur les seules tâches importantes.



7. La Loi de Little

La loi de Little, issue de la théorie des files d'attente, établit un lien entre l'en-cours de production (E), le temps de la production (T) et le débit de ladite production (D) par la formule suivante :

$$E = T \times D$$

A iso-capacité de production, toute augmentation d'en-cours revient à augmenter les délais. Cette formule est d'autant plus fondamentale qu'elle est contre-intuitive dans la mesure où elle va à l'encontre d'une tendance naturelle en production consistant à augmenter les entrées (en-cours) en vue d'augmenter les sorties (en particulier lorsque la production est en retard, ce qui peut s'avérer catastrophique !).

La loi de Little indique au contraire que pour réduire les temps de production (en vue d'améliorer les délais), il faut réduire les en-cours ou augmenter le débit. Or il s'avère qu'un processus de production rencontre toujours un goulet (suivant la théorie des contraintes) limitant de fait le débit de production : la seule action efficace à conduire lorsque l'on souhaite réduire les temps reste donc de réduire les en-cours. Ainsi, plus le nombre des tâches est important, plus les délais de traitement de ces tâches sont importants et moins vous êtes agile.

Appliquée à vos projets, la Loi de Little confirme la consigne d'éviter le multitâches, qui allonge le temps de traitement moyen de chaque tâche.



: Ne vous dispersez pas. Passez le temps nécessaire sur chaque tâche importante, l'une après l'autre.

8. La Loi de Confucius.

Le sage disait : *" l'expérience ne sert qu'à répéter les mêmes erreurs mais plus rapidement "*.

Quoiqu'on vous en dise, la mode des meilleures pratiques ("best practices") soi-disant applicable à toutes les situations et dans n'importe quelle organisation et la recherche de la perfection par le "knowledge management" relèvent souvent du fantasme.

La formule lapidaire : *" c'est comme ça qu'on fait, croyez-en mon expérience ! "* tue l'innovation.

Nous sommes alors dans l'ère du copier-coller. Or, ce qui vaut ici, ne vaut pas forcément là. Il faut laisser de la place à votre imagination... et à celles de vos collègues et collaborateurs. Les clés de la réussite de Steve Jobs ne sont-elles pas liées à l'intuition, à l'émotion, à l'interprétation d'une certaine qualité de vie ? Au début des années 80, il s'était, dit la légende dans la Silicon Valley, procuré un Minitel de première génération, avait désossé l'appareil et étudié en détail son modèle ergonomique pour produire le premier Macintosh en 1984 ... avec le succès que vous savez pour son « cube à la pomme ».

Rappelez-vous de Pascal Nègre, alors président d'Universal Music, qui, au début des années 2000, aurait prononcé lors d'une rencontre avec Daniel Ek, créateur de Spotify : *"la musique sur internet, ça ne marchera jamais"*. Ça laisse songeur n'est-ce pas ?



Méfiez-vous aussi de ceux qui disent : "on a déjà testé, ça ne marchera jamais" !



: Mieux vaut s'inspirer d'une bonne idée que de chercher à l'imiter.

6

9. La Loi de Brooks.

Ou comment la multiplication des collaborateurs vous fait perdre du temps. En économie, on parlerait de rendements décroissants, ou jusqu'à quel seuil faut-il ajouter du personnel avant que sa multiplication pose davantage de problèmes que de solutions.

"Neuf femmes ne font pas un enfant en un mois". Ce proverbe de Fred Brooks résume ainsi son livre *The Mythical Man-Month* (le mythe du mois-homme). Il y explique que le mois-homme est une unité de mesure correspondant au travail d'un homme pendant un mois. Assez logiquement il semble possible d'imaginer que le travail d'une personne pendant N mois pourrait être réalisé par N personnes pendant 1 mois. Logique implausible mais totalement fausse, explique Brooks, en la caricaturant dans son proverbe.

Selon vous, est-ce en doublant l'effectif d'une équipe-projet que l'on divise le temps global de celui-ci par deux ?

10. La Loi d'Allen.



*"Si vous n'échouez pas
de temps à autre,
c'est signe que vous
ne faites rien de très
innovant "*

Woody Allen



: Pour progresser, acceptez l'échec dans votre travail ainsi que dans votre vie personnelle ... et dans toutes vos tentatives d'appliquer les 9 lois précédentes.



Si cette note d'information succincte éveille des attentes ou des questions au sein de votre collectivité, organisation ou de votre entreprise, DCR Consultants se tient à votre disposition pour accompagner votre réflexion vers ce que le marché attend et ce qui pourrait vous être profitable. Cordiales salutations.

Denis CHAMBRIER
Consultant Senior
denischambrier@dcr-consultants.com
Mobile : 06.7777.1883

