

Accélération

Décidez vite et mieux !

L'art de la décision est un allié précieux pour mieux maîtriser le temps. Nos conseils pour aller plus rapidement de l'hésitation à la détermination.

Nommé chargé de mission à la région Ile-de-France, Ulysse Dorioz se trouve confronté à un casse-tête : il doit mettre en œuvre une stratégie de transformation des méthodes de travail, mais dans le cadre d'un déménagement qui suscite beaucoup de méfiance chez les cadres. Son choix : prendre le temps d'installer des conditions favorables au développement de son projet. «La mission était clivante, il fallait que je trouve des soutiens et une stratégie. J'ai commencé par aller à la rencontre des managers de la collectivité.» Progressivement, le chef de mission fédère un certain nombre d'appuis qui finissent par porter son projet autant que lui. Ce travail d'observation lui prend six mois. Mais ensuite, raconte-t-il, «le déménagement et la transformation des services ont été menés à bien en moitié moins de temps, car chaque direction était devenue actrice de la décision». Comme Ulysse Dorioz, il faut parfois choisir de perdre du temps pour en gagner par la suite. Toute décision est ainsi le fruit d'un arbitrage entre ce que l'on doit faire, ce que l'on veut faire, ce qu'il est possible de faire, etc. Pour fluidifier ce processus, la première étape consiste à établir son propre «bilan décisionnel», affirme Pierre Pastor, enseignant au Cnam et auteur de *Décider, oui mais comment ?* (Eyrolles). Êtes-vous maître de vous ou plutôt émotif ? Impulsif ou réfléchi ?

Intuitif ou logique ? Savoir se situer sur ces différents axes donne déjà une idée des écueils à éviter. A chaque caractéristique correspond en effet un risque : un émotif aura tendance à se réfugier dans l'hésitation face à l'urgence, tandis que, pour se sortir d'une impasse, un impulsif pourra faire un choix fermant toute possibilité de consensus...

Accepter le dialogue

Plus on connaît ses propres tendances, plus l'écoute d'autres avis et l'indispensable dialogue se révéleront fructueux. Conscient de son naturel réfléchi et logique, Sébastien Dadies, directeur commercial chez un éditeur de logiciels, cherche avant tout des contradicteurs : «Avant toute décision majeure, je prends l'avis de mon directeur commercial adjoint et de la direction marketing.» Loin de faire perdre du temps, cette consultation permet d'envisager les diverses facettes d'un sujet et évite «l'effet tunnel» qui consiste à ne voir qu'un point de la réalité. C'est d'autant plus important que «chaque cerveau trie l'information de façon unique, prévient Pierre Pastor. Chacun de nous est façonné par son éducation, sa culture et son milieu. Il faut être très vigilant vis-à-vis de ce filtre culturel.» Là encore, Sébastien Dadies veille à recueillir l'opinion des interlocuteurs directement concernés : «Lorsque se pose une question urgente, je consulte les commerciaux de terrain pour savoir s'ils y sont également confrontés. Je prends aussi le pouls de leurs encadrants directs, de façon à ne pas m'engager trop vite sur une décision déconnectée de leur réalité.»

«Décider plus efficacement, c'est aussi acquérir une vue d'ensemble du problème posé, confirme Hervé Coudière, consultant et coach en management. Consulter des spécialistes permet de définir le périmètre du questionnement.» Directrice marketing chez Unow, spécialiste en formation digitale, Alice Baleton sollicite parfois des pairs sur son réseau social pro. «Je leur explique la situation, en leur soumettant les possibilités entre lesquelles j'hésite

En pratique
On aiguise ses sens

Nous traitons les informations selon deux systèmes, l'un intuitif et rapide, l'autre plus lent et analytique. Trois méthodes pour utiliser l'un et l'autre avec fluidité.

1. Le pile ou face

La psychologie cognitive montre que l'approche rationnelle est insuffisante pour expliquer nos choix. Pour une décision comportant des risques sur laquelle vous hésitez entre deux options claires, jouez à pile ou face. Pile, je parle à mon N+1 de la situation X. Face, je ne lui en parle pas. Lancez la pièce. Regardez le résultat et soyez attentif à votre première réaction. Satisfait ou non ? C'est la réponse de votre inconscient.

2. Le tri sélectif

Ne pas décider ou limiter ses décisions sur des sujets superficiels permet d'aller plus vite sur ce qui a de

l'importance. Ainsi, durant sa présidence, Barack Obama allégeait son esprit en portant toujours la même tenue ! Repérez les moments de la journée où vous vous sentez le mieux à même de décider, évitez les autres. Les meilleurs décideurs sont ceux qui savent quand ils ne doivent plus se faire confiance.

3. Le «oui ou non» express

Face à une situation complexe, restreignez vos options avec trois questions auxquelles vous ne pouvez répondre que par oui ou non. Exemple : ce sujet X est-il urgent ? Oui/Non ; est-il important ? Oui/Non ; réclame-t-il l'avis d'un tiers ? Oui/non.

et je vois ce qu'ils me répondent. ce qui ne m'oblige pas à suivre leur avis !» C'est tout l'intérêt de cette démarche qui vise à éclaircir son propre jugement plus qu'à se voir souffler la solution par d'autres.

Limiter les options

Votre décision est rarement déconnectée d'un environnement de travail et d'une culture interne : il vous faut déterminer vos marges de manœuvre et les exprimer en options entre lesquelles vous pourrez arbitrer. Matthieu Cornu, secrétaire général d'Heppner, transport et logistique, s'appuie sur ses collaborateurs : «Je leur demande des éléments de structuration et de synthèse. C'est indispensable pour trier les solutions qui sont sur la table.» Pour certains projets marketing, Alice Baleton doit ainsi recueillir l'avis du directeur de l'entreprise, de la direction commerciale et du service client avant qu'une décision soit prise. «Afin de rendre ce processus efficace, explique-t-elle, je passe un coup de fil à chacun, avec une grille d'alternatives prédéfinies : pas plus de trois. Dans le cas où les avis sont très éloignés, j'organise une réunion pour nous aider à trancher. Mais je m'assure qu'il y ait un maximum d'éléments factuels, afin de dépasser les croyances individuelles de chacun.» Afin d'obtenir une décision plus rapide de ses supérieurs, Sandrine, responsable qualité dans un grand groupe, s'arrange, elle, pour

restreindre les options en amont. «Je dois faire une présentation chaque semestre. Pour impacter davantage mon encadrement, je choisis trois sujets. Sur chacun, je dis ce dont j'ai besoin : il me manque une info pour débloquer cette question ; j'ai deux options sur ce sujet, qu'en pensez-vous ? Cela fonctionne très bien, mes supérieurs sont ravis.»

Plus on monte dans la hiérarchie, plus les marges de manœuvre sont grandes. Mais attention de ne pas simplifier la réalité à quelques choix binaires, prévient Hervé Coudière : «Si l'on a deux solutions, il faut s'efforcer de chercher la troisième.» Le risque : se limiter aux évidences. Comme le rappelle Veronique Avezou, coach neuro-émotionnel, «on ne décide pas que sur du rationnel, il y a aussi le sensible et l'intuitif. Je recommande d'y être attentif. Pour ce faire, il faut se mettre en capacité de ressentir avec justesse ce qui nous entoure, par exemple avec des exercices de visualisation». Cette analyse peut parfois vous inciter à pratiquer le retrait : cette décision n'est peut-être pas de votre ressort ! Pascal Chevallier, DG d'Isagri, spécialisé en informatique et presse agricole, sait qu'il n'a pas d'influence dans certains domaines, en dépit de son poste élevé : «Il s'agit de la politique de rémunération, du budget et de l'image de l'entreprise. En être conscient, plaisante-t-il, cela revient à savoir ce qu'on peut décider sans se faire engueuler.» Voilà qui peut éviter de perdre du temps ! ■

Par Julie Krassovský



Optimisation

Boostez vos réunions

Difficile, voire regrettable, à l'ère du travail hybride et de la valorisation de l'intelligence collective, de se passer des réunions. Alors, on y pense une fois pour toutes et on fait en sorte que ce ne soit pas du temps perdu...

Directeur général d'Isagri, un éditeur informatique pour le monde agricole qui compte plus de 2 500 collaborateurs, Pascal Chevallier passe beaucoup de temps en réunions. «Je travaille dans le domaine du service, ce qui demande une coordination étroite entre différentes directions, donc un nombre important de rencontres. Mais plus que leur nombre, c'est l'efficacité même de ces rendez-vous qui posait parfois problème.» Témoin, cette consultation réunissant une quinzaine de cadres des principaux services sur la mise en place d'un réseau social d'entreprise. «Nous nous sommes réunis une première fois, et avons sélectionné plusieurs outils, sur lesquels la direction des services informatiques a constitué un groupe de travail.» La deuxième réunion était censée apporter une évaluation de chaque outil et déboucher sur un choix. «En fait, nous nous sommes retrouvés à discuter avec les ressources humaines, non pas du choix de la solution, mais de son opportunité. Nous ne savions plus si nous étions là pour débattre ou pour décider !» Résultat ? La direction informatique, qui avait mené le travail d'évaluation, s'est réfugiée dans

un attentisme prudent. Et le processus risque fort de devoir redémarrer à zéro. «Nous aurions dû, dès la première réunion, nous accorder sur le mode de décision final. Était-ce au service ressources humaines ou à la direction informatique de trancher ou préférons-nous opter pour un accord collégial ?» Rien de pire qu'une réunion qui rate son but parce que l'enjeu n'en était pas clairement défini. Or la sensation de perdre son temps est ce qui agace et démotive le plus les salariés. Selon un sondage OpinionWay pour le cabinet Empreinte humaine, un salarié sur quatre ne voit pas la nécessité de sa présence en réunion. Pour remédier au problème, Isagri a mené une réflexion sur son efficacité interne. Les managers de chaque service ont été formés à la préparation et à l'animation de réunions. Avec la même règle du jeu pour tous : un ordre du jour clair, une liste limitée de sujets à traiter, et un objectif précis à atteindre à l'issue de chaque meeting.

Des résultats concrets

Pour Louis Vareille, ancien cadre dirigeant chez Danone reconverti dans l'accompagnement aux entreprises, toute réunion doit se justifier par son objectif. En clair, par un résultat concret attendu. «Si vous n'êtes pas en mesure d'énoncer clairement les raisons pour lesquelles il y a nécessité à échanger, c'est que la rencontre est superflue», estime-t-il. Pour déterminer s'il convient de se réunir ou non, il définit trois motifs principaux, qui impliquent trois contenus différents et trois types de casting : renforcer l'engagement, générer des idées ou prendre une décision. Le reste peut vous faire plaisir, mais ne vous fera pas gagner de temps !

L'engagement. Qu'il prenne la forme d'un rassemblement informel ou d'un court rituel d'équipe lors duquel chacun parle d'une idée, d'une réalisation, la réunion dite d'engagement sert à ce que Victor Carreau, cofondateur de Comet Meetings, appelle la

«socialisation». «C'est un moment destiné à renforcer l'esprit d'équipe et la création de liens entre les collaborateurs», explique le CEO, coauteur de *La Cométhode. Les 60 conseils qui vont sauver vos réunions*⁽¹⁾. Organisée avec l'ensemble des salariés d'une entreprise ou tous les membres d'une équipe, c'est la réunion qui peut accueillir le plus de participants, jusqu'à une centaine, selon Louis Vareille.

Le brainstorming. Il s'agit cette fois de faire appel à l'intelligence collective. Pour lancer ce type de réunion, vous devez d'abord trouver la réponse à ces trois questions : Quel est le thème sur lequel je veux organiser un échange collaboratif ? Qu'est-ce que j'attends de cet échange ? De quelle façon vais-je l'animer (tour de table, jeu de rôles...) ? Ces réponses faciliteront le choix du casting à réunir. Attention à laisser aux participants quelques jours pour se préparer. Pour Louis Vareille, ce type de réunion ne peut accueillir plus de 18 personnes.

La décision. La réunion opérationnelle est celle qui consiste à réunir des collaborateurs habilités par leur fonction hiérarchique à trancher sur un sujet donné ou à s'engager sur un plan d'action. Pour bien anticiper l'issue de l'échange et éviter de «refaire le match» au rendez-vous suivant, il faut avoir en amont bien posé la méthode. Quelles sont les priorités de la décision qui sera retenue ? Quelles sont les options à évaluer ? Et enfin, quel sera le mode de décision : collégial, à l'unanimité, au vote ou accordé à une seule personne ? Pour ce type de réunion, ne prévoyez pas plus de huit personnes.

Enfin, si l'on admet qu'une réunion sur quatre est inutile (sondage OpinionWay, 2017) et qu'un cadre sur trois avoue s'être endormi durant au moins l'une d'elles (Baromètre Wisemby-Ifop, 2018), peut-être faut-il commencer par vous demander si votre présence sera vraiment utile... Suivez donc le conseil de Louis Vareille : «Posez à la personne qui vous propose une réunion ces trois questions magiques : qu'attends-tu de ma présence ? Que veux-tu voir produit durant cette réunion ? Et quelle est ma part dans ce processus ?» En vous évitant ainsi quelques rendez-vous sur les vingt-sept jours annuels passés en réunions (Barco et Circle Research, 2019), vous avez une chance de gagner une semaine de liberté rien que pour vous ! ■

Par Julie Krassovskiy

1. Disponible en ligne : la-comethode.pdf - Comet Meetings.

En pratique

On prépare des meetings utiles

Cinq tips pour que les réunions ne soient plus sources d'ennui et de temps perdu.

1. Le «time keeper»

Le temps dont ils disposent détermine la façon dont les participants vont se projeter dans une réunion. La durée de la rencontre doit ainsi être déterminée en même temps que son objectif et son «casting». Comptez de 20 à 50 minutes au maximum. Et surtout commencez et finissez à l'heure : désignez un «gardien de l'horloge» qui se chargera de veiller au respect des délais.

2. Le modèle unique

Si la réunion réclame des présentations, exigez qu'elles soient toutes conçues sur le même modèle : cela permettra de formaliser et de raccourcir la participation des collaborateurs. Ce modèle ne doit pas dépasser quatre ou cinq slides : une introduction avec le contexte et l'objectif que l'on souhaite atteindre ; deux slides pour le quoi, qui (responsabilité, quand (délai) ; et une dernière pour synthétiser les points clés.

3. L'interaction

Vous avez besoin d'organiser des grands-messes régulières pour partager des données financières ? Ces réunions descendantes sont souvent longues et terriblement rasoir, faute d'interaction. La solution : rassemblez les infos de votre présentation en une capsule vidéo que vous envoyez à vos collaborateurs avant le rendez-vous. La réunion sera consacrée, non à la présentation des résultats, mais à leurs remarques et suggestions.

4. Le «stand-up meeting»

Tout le monde debout ! Cela engage à la concision (à condition que cela ne s'éternise pas !).

5. L'évaluation à chaud

Pour en évaluer la qualité, posez trois ou quatre questions orales ou écrites à la fin de la réunion : bien préparée, utile, productive ? De nombreux outils techno permettent de réaliser ce type de sondage rapide : les collaborateurs y répondent en quelques clics. Un excellent moyen de générer du feedback spontané et de s'améliorer pour la fois suivante.

Reportage

Fini la réunion, vive la synchronisation

Grâce aux applications collaboratives conçues en interne, les équipes de la scale-up rennaise Klaxoon ne se réunissent plus. Elles participent à des séances «créatives et collaboratives».

Céline et Noëlle sont toutes deux juchées sur des tabourets hauts. Atablées comme à un bar, face à leur ordinateur portable grand ouvert. Leur regard fixe pourtant un écran bien plus grand, situé un mètre plus loin. Sur ce tableau blanc interactif apparaissent des vignettes avec leur propre photo, accolées à celles, animées, de leurs collègues Xander, Gonca et Philippe, présents en visio. Sous la photo de chaque collaborateur s'alignent à la verticale des Post-it bleus, jaunes ou roses sur lesquels sont résumés les faits marquants de son travail en cours, ses priorités, ses tâches planifiées. Avant la rencontre, chaque membre de cette équipe marketing a en effet pris soin de définir ce sur quoi il allait intervenir. Pendant que chacun prend tour à tour la parole, à l'écrit ou à l'oral, Simon, l'animateur, peut à son gré déplacer et réorganiser du bout du doigt Post-it et icônes. Une suggestion est émise par Gonca, l'assistante chef de

projet? Simon ouvre un pop-up sur le côté de l'écran, tape l'idée puis étire une flèche entre la vignette de la collaboratrice et la note, qu'il colore en bleu, comme il le ferait avec un marqueur.

Appelé Board, ce tableau digital intuitif est l'application phare de Klaxoon. Plus performant que le traditionnel panneau blanc Velleda, il offre une surface de communication sans limite qui intègre les solutions de visioconférence et permet à tous les participants de s'exprimer par le texte, l'image et la vidéo, comme par le partage de liens Web ou de tous types de documents. Cette interactivité se prête au présentiel sans rien perdre de son efficacité à distance. Une nécessité dans cette start-up où tous les salariés sont en télétravail au moins deux jours par semaine. «Board oblige à bien préparer l'échange en amont. Ensuite, que l'on soit sur place ou pas, on ne sent pas vraiment la différence», assure Marie Barbesol, responsable de la communication. Lorsque l'échange est terminé, tout est sauvegardé de manière automatique par le logiciel. Le bon vieux compte rendu de réunion est obsolète : l'intégralité des séances est enregistrée. «Cet historique, ajoute la dircom, est bien utile lorsque l'on veut remettre la main sur une idée qu'on avait laissé de côté.»

Inter



L'outil Klaxoon compte une bibliothèque de plus de 120 templates différents (des modèles prêts à l'emploi) et l'équipe recherche et développement en élabore un nouveau chaque semaine. Mais, précise Jeremy, coach d'une équipe support de cinq personnes, «en ce qui nous concerne, nous utilisons souvent les mêmes modèles, ceux qui conviennent le mieux à la nature de notre travail». Le chargé de relation client apprécie, pour sa part, l'affichage



sous forme de planning hebdomadaire sur lequel il visualise en temps réel les actions de ses cinq collaborateurs. Leurs objectifs apparaissent jour par jour, mais aussi leur mémos (textes, PDF, photos), idées et questions éventuelles. «La force de l'appli, c'est que tout ce qui nous passe par la tête peut être posé graphiquement.» Cela ne dispense tout de même pas les salariés de se voir ! Chaque fin de journée, le coach échange avec son équipe lors «d'une synchro de vingt minutes, pour partager les actions à retenir». Car si, chez Klaxoon, le mot «réunion» n'est pas en odeur de sainteté, on se «synchronise» plusieurs fois par jour et on assure des «workshops», qui ne doivent pas excéder une demi-heure. A l'exception des rencontres hebdomadaires d'équipe qui peuvent aller jusqu'à quarante-cinq minutes, mais toujours via une connexion à l'application, car les collaborateurs sont rarement tous présents dans un même lieu. Cette gymnastique d'utilisation de l'outil force les équipes à s'organiser, à lister leurs priorités, à noter leur idées. «Le résultat, c'est que lorsque nous nous retrouvons, nous allons directement à l'essentiel»,

assure Justine, manager de grands comptes. Aguerrie dans la manipulation du Board, la responsable aime bien personnaliser ses workshops pour booster la participation de ses équipes. Elle organise des quiz, pour mesurer la compréhension d'un sujet, ou des sondages. Des fonctionnalités directement intégrées au logiciel. En un clic, elle ouvre une fenêtre, sélectionne les collaborateurs qu'elle veut faire participer et lance une question simple sur le devenir d'un compte client. Quelques secondes plus tard s'affiche sur l'écran le diagramme des «pour» et des «contre», et le pourcentage de votants. «Nous découvrons l'avis du groupe en temps réel, c'est parfois très pratique pour orienter une décision.»

De la même façon, lorsqu'elle envoie un mémo violet à ses collaborateurs, il lui est non seulement possible de vérifier qui en a pris connaissance, mais aussi jusqu'où le contenu a été consulté. Dans le même registre, l'email a été remplacé par l'outil «question», un pop-up rose, qui permet à tout moment d'obtenir de collaborateurs sélectionnés la réponse à une question. En retour, s'affiche le nombre de réponses, l'identité des répondants, le taux de participation et le nombre de collaborateurs qui n'ont fait que lire le message. Cette multitude d'outils, propres à mobiliser l'intelligence collective et à obtenir des feed-back rapides, n'est-elle pas potentiellement un redoutable moyen de contrôle ou de pression ? L'idée ne semble pas avoir traversé l'esprit des jeunes collaborateurs de l'entreprise habitués à intervenir sur Board en toute transparence et à «liker» en direct les idées de leurs collègues. Comme ils le font sur leurs réseaux sociaux personnels. ■ J. K.

Chez Klaxoon, l'équipe client utilise le modèle de coaching maison : GROW, pour Goal (objectif), Reality, Options et Will (volonté). Tous les salariés s'entraînent par ailleurs à maîtriser le Board (à gauche), aussi efficace en présentiel qu'en distanciel.