

## Search

## Menu

- [À propos](#)
- [Votre carrière](#)
- [Orga. personnelle](#)
- [Orga. d'équipe](#)
- [Outils](#)
- [Création d'entreprise](#)
- [Événements](#)
- [Technique](#)

## Blogroll

- [43 Folders](#)
- [À propos de la création d'entreprise](#)
- [A smart bear](#)
- [Ask the wizard](#)
- [Créer une micro-startup](#)
- [Des livres à lire](#)
- [Éclaireur.net](#)
- [Entreprise 2.0](#)
- [FineInfo](#)
- [Gestion et versions des sources](#)
- [Jester Management](#)
- [Joel on software](#)
- [L'exemple de Gordon Ramsay](#)
- [Le triangle Qualité, Coût, Délai](#)
- [Les clés de la réussite](#)
- [Les connaissances de base](#)
- [Les erreurs à ne pas faire en entretien](#)
- [Les listes](#)
- [Les méthodes agiles concrètement](#)
- [Les réunions](#)
- [Les spécifications à problème](#)
- [onPK](#)
- [Rands in repose](#)
- [Réduire les goulots d'étranglement](#)
- [Signal vs. Noise](#)

- [Synergeek](#)
- [Web Worker Daily](#)

## Blogroll

- [43 Folders](#)
- [À propos de la création d'entreprise](#)
- [A smart bear](#)
- [Ask the wizard](#)
- [Créer une micro-startup](#)
- [Des livres à lire](#)
- [Éclaireur.net](#)
- [Entreprise 2.0](#)
- [FineInfo](#)
- [Gestion et versions des sources](#)
- [Jester Management](#)
- [Joel on software](#)
- [L'exemple de Gordon Ramsay](#)
- [Le triangle Qualité, Coût, Délai](#)
- [Les clés de la réussite](#)
- [Les connaissances de base](#)
- [Les erreurs à ne pas faire en entretien](#)
- [Les listes](#)
- [Les méthodes agiles concrètement](#)
- [Les réunions](#)
- [Les spécifications à problème](#)
- [onPK](#)
- [Rands in repose](#)
- [Réduire les goulots d'étranglement](#)
- [Signal vs. Noise](#)
- [Synergeek](#)
- [Web Worker Daily](#)

## Blogroll

- [43 Folders](#)
- [À propos de la création d'entreprise](#)
- [A smart bear](#)
- [Ask the wizard](#)
- [Créer une micro-startup](#)
- [Des livres à lire](#)
- [Éclaireur.net](#)
- [Entreprise 2.0](#)
- [FineInfo](#)

- [Gestion et versions des sources](#)
- [Jester Management](#)
- [Joel on software](#)
- [L'exemple de Gordon Ramsay](#)
- [Le triangle Qualité, Coût, Délai](#)
- [Les clés de la réussite](#)
- [Les connaissances de base](#)
- [Les erreurs à ne pas faire en entretien](#)
- [Les listes](#)
- [Les méthodes agiles concrètement](#)
- [Les réunions](#)
- [Les spécifications à problème](#)
- [onPK](#)
- [Rands in repose](#)
- [Réduire les goulots d'étranglement](#)
- [Signal vs. Noise](#)
- [Synergeek](#)
- [Web Worker Daily](#)

## Blogroll

- [43 Folders](#)
- [À propos de la création d'entreprise](#)
- [A smart bear](#)
- [Ask the wizard](#)
- [Créer une micro-startup](#)
- [Des livres à lire](#)
- [Éclaireur.net](#)
- [Entreprise 2.0](#)
- [FineInfo](#)
- [Gestion et versions des sources](#)
- [Jester Management](#)
- [Joel on software](#)
- [L'exemple de Gordon Ramsay](#)
- [Le triangle Qualité, Coût, Délai](#)
- [Les clés de la réussite](#)
- [Les connaissances de base](#)
- [Les erreurs à ne pas faire en entretien](#)
- [Les listes](#)
- [Les méthodes agiles concrètement](#)
- [Les réunions](#)
- [Les spécifications à problème](#)
- [onPK](#)
- [Rands in repose](#)

- [Réduire les goulots d'étranglement](#)
- [Signal vs. Noise](#)
- [Synergeek](#)
- [Web Worker Daily](#)

## Méta

- [Connexion](#)
- [Flux RSS des articles](#)
- [RSS des commentaires](#)
- [WordPress.org](#)



## [Réduire les goulots d'étranglement](#)

mars 22, 2010 at 1:57 by Amaury

Tags: [communication](#), [délégation](#), [entreprise](#), [organisation](#)

Un lecteur de ce blog a fait appel à moi récemment pour l'aider à améliorer l'organisation de son entreprise. Je ne suis pas consultant et je ne cherche pas à l'être, mais j'ai grandement apprécié l'expérience. Je ne vais évidemment rien divulguer de confidentiel à ce propos, mais j'ai quand même envie de partager avec vous quelques éléments fondamentaux de notre discussion.

Il s'agit presque d'un cas d'école : Une petite entreprise qui existe depuis assez longtemps, et avec juste assez de turn-over, pour qu'une partie non négligeable de la connaissance d'entreprise (expérience des clients, expertise technique, gestion des projets) soit concentrée sur le patron. Certains projets ont beau être gérés par d'autres personnes, il continue à jouer un rôle central qui finit par ralentir l'ensemble de l'activité.

Je lui ai proposé un plan de bataille en trois étapes :

1. Déléguer
2. Communiquer
3. Définir un référentiel

## Déléguer

Il me semblait important de commencer par imposer une nécessité : Déléguer **tous** les projets. Quand on est patron d'une entreprise, il faut pouvoir avoir un œil sur l'ensemble des projets, pouvoir intervenir dessus quand il le faut ; mais il ne faut pas être la personne qui a la responsabilité de la réussite du projet.

En déléguant chaque projet, on responsabilise les membres de l'équipe, et on se ménage la possibilité d'aider chaque projet au mieux en fonction des besoins.

Pour résumer, lorsqu'une personne concentre ainsi une majorité de connaissances, elle ne peut pas se consacrer à un projet – cela aurait un impact trop négatif sur tous les autres. Il faut prendre de la hauteur.

**Être un *manager* et non un *leader*.**

Par contre, il faut bien comprendre que la délégation des responsabilités ne veut pas dire qu'on se lave les mains des projets. Il faut au contraire forcer les collaborateurs à découper leurs tâches le plus finement possible. Ainsi il sera facile de définir les priorités entre les tâches, d'[évaluer leurs durées](#), bref de [combattre l'effet tunnel](#).

## **Communiquer**

C'est bien beau de tout déléguer, mais cela fait prendre des risques. Et quand on a pris l'habitude d'être au centre de tous les projets, c'est forcément un peu effrayant.

La plupart des entreprises organisent une réunion hebdomadaire de suivi de projets. Sauf qu'il est difficile de passer le reste de la semaine sans avoir une vision précise de l'avancement des projets, et en cas de soucis on peut rapidement se prendre une semaine entière de retard. C'est ce qui amène souvent à faire du [micro-management](#) : on passe son temps à regarder au-dessus de l'épaule des autres, pour savoir où ils en sont ; c'est inefficace et désagréable.

Ce que je suggère pour combattre tous ces "effets secondaires", c'est d'organiser une réunion quotidienne. Une courte réunion pour commencer sa journée de travail, ça permet de revenir sur les objectifs définis en début de semaine, de détecter les dérives et d'anticiper les retards, cela clarifie les priorités.

La plupart du temps, les réunions quotidiennes apportent les informations dont on a besoin. En passant en revue les listes de tâches régulièrement, on s'en fait une représentation mentale qui retire la nécessité de faire un planning. (Soit dit en passant, faire un planning alors qu'on n'a pas une liste de tâches bien détaillée, c'est quand même faire du travail pour rien...)

Accessoirement, mettre plusieurs chefs de projets autour d'une table tous les matins – même pendant un petit quart d'heure – favorise la communication entre les équipes. Le jour où, durant l'une de ces réunions, un chef de projet apporte à votre place la réponse à une question posée, vous saurez que les choses avancent dans la bonne direction.

## **Définir un référentiel**

Pour permettre aux équipes de travailler de manière autonome, il faut leur en donner les moyens. Cela veut dire entre autres qu'il faut leur fournir une documentation complète à propos des sujets qu'ils vont avoir à traiter. La solution est simple : **Tout écrire**

À chaque fois qu'une idée vous passe par la tête, que vous répondez à une question, il faut écrire l'information de manière à ce qu'elle soit disponible en votre absence. Pour ce faire, il faut mettre en place une solution technique de partage d'information. Il peut s'agir d'un partage de fichiers, ou un wiki, ou un forum de discussion, ou un outil de GED avancé.

Je suggère toutefois de faire simple et rapide à utiliser. Le plus important, c'est de créer un réflexe chez vos collaborateurs. Dès qu'ils ont besoin d'une information, ils doivent d'abord regarder si elle n'est pas déjà présente dans le référentiel commun ; dès qu'ils ont accès à une nouvelle information, ils l'ajoutent au référentiel commun.

## **La suite**

Les trois points précédents sont les plus importants. Aucune organisation correcte ne peut être mise en place sans cela.

Une fois que c'est rodé, on peut envisager d'avancer sur la suite : définir des procédures.

Quand on a confié des responsabilités, que l'on s'est assuré de faire un suivi efficace, et que l'information circule correctement, on peut chercher à améliorer la fluidité de la gestion des projets.

Pour cela, il faut identifier les demandes répétées, les grains de sables qui reviennent régulièrement dans les rouages, et y remédier une bonne fois pour toute. On peut y arriver en établissant des procédures. Faites simplement des check-lists qui devront être suivies pas-à-pas dans certains cas.

Un nouveau projet ? Vous devez avoir une procédure listant les types de contrats à passer avec le client, détaillant les documents à fournir, forçant à définir les affectations de ressources, etc.

Un problème serveur ? Vous devez avoir des procédures à suivre pour chaque cas ayant déjà été rencontré plus d'une fois. Statistiquement, ce cas se répétera de nouveau, la procédure assure de n'oublier aucune étape.

Le but de ces procédures est d'accélérer les choses et d'améliorer la qualité. Pour chaque situation connue, la procédure équivalente permet de traiter le problème en s'assurant de ne rien oublier, et sans perdre de temps à se remémorer chaque détail.

## **Leave a Comment**

### **Laisser un commentaire**

Votre adresse de messagerie ne sera pas publiée. Les champs obligatoires sont indiqués avec \*

Commentaire

Nom \*

Adresse de contact \*

Site web

Laisser un commentaire



Notifiez-moi des commentaires à venir via email. Vous pouvez aussi [vous abonner](#) sans commenter.

### 3 Comments to “Réduire les goulets d’étranglement”



[Adrien](#)

Ça y’est, tu lui as vendu Skriv ? 😊



[Amaury](#)

Non, au contraire. Un de mes principaux messages est que l’organisation personnelle est une question de méthode et non d’outils.

Une personne qui n’est pas capable de noter ses tâches sur un cahier, qui ne passe pas régulièrement ses listes en revue, ne fera rien de mieux avec un outil plus complet – quelle qu’en soient les qualités ergonomiques.



[Thomas Tourlourat](#)

Un bon Wiki bien ficelé, ça a quand même du bon et ça ne coute pas chère.

Merci pour ce retour d'expérience.

Armetiz.

[View Full Site](#)