

AVIS D'EXPERT

Commenter N'EST PAS JOUER

5 règles pour déjouer les pièges des outils modernes.



PAR JEREMY BOROT >EOS

En 1955, le magazine *The Economist* publiait un essai resté célèbre pour sa loi dite de Parkinson : tout travail tend à prendre le temps qu'on lui accorde. L'auteur, Cyril Northcote Parkinson, y développe avec un humour très anglais une réflexion sur la capacité d'une équipe à se créer un travail artificiel toujours croissant.

Depuis, les moyens techniques ont augmenté la productivité individuelle, mais aussi la capacité à assigner des tâches autour de soi. A-t-on pu s'extraire de la loi de Parkinson ? Ou est-ce que le travail, c'est les autres ? Je vous propose de rencontrer Ana, Emma et Stéphane.

Années 2000 : les chaînes de mails

Ana a écrit un message à cinq personnes. John, un des destinataires, y réagit par deux questions et ajoute trois collègues en copie, dont Sandra. Sandra répond à une des questions, commente deux points et suggère des actions. Pour que l'on se repère, elle a utilisé une police de caractère bleue. Elle ajoute encore son chef et Lisa à la boucle. Lisa participe à son tour en commentant cette fois en vert les points bleus de Sandra.

Qui ne s'est jamais retrouvé pris au cœur d'une boucle de mails ? Chaque récipiendaire se trouve contraint de lire le message, de comprendre pourquoi il fait partie de la discussion, de décider s'il doit participer, agir ou ignorer... et de prendre position rapidement alors que de nouveaux messages s'ajoutent aux précédents. Il suffit souvent d'ouvrir sa messagerie pour trouver des exemples de chaînes de messages incontrôlées qui créent plus de travail et de problèmes qu'elles n'en résolvent.

Le lendemain, Ana se désole que la discussion par mail n'ait rien produit. Elle aurait peut-être dû créer un document et proposer à l'équipe de contribuer à le modifier. La prochaine fois, elle joindra un fichier.

REPÈRES

2001-2007
ESSEC - Apprendre à travailler

2007-2018
McKinsey - Travailler en équipe

2019-2021
BPCE Payments - Mener des équipes

2020+
Curatus - Réfléchir aux bons outils

2021-2022
Cdiscount - Mener de larges équipes

2023+
Ingenico - Le bon outil au bon moment

Années 2010 : les commentaires

Emma a reçu un fichier. Elle l'ouvre, le parcourt et s'interroge. Devrait-on ajouter cet élément ? Est-on certain du chiffre ? Elle accède à la fonction « commentaires » de l'outil et, vingt minutes plus tard, elle en a rédigé dix à divers endroits. Contente de son travail, elle renvoie le document aux sept membres de l'équipe et leur demande leur avis.

Les jours suivants, les sept collègues s'échangent le fichier et travaillent les commentaires. Ils zooment sur l'écran pour les lire, tentent de les comprendre et parfois d'y répondre. Sinon, ils posent une question. Bientôt, « Est-on sûr ? », « Pas certain d'être d'accord », « à reformuler », « travail en cours » et « j'aurais écrit cela différemment » émaillent une œuvre collective qui prend le risque de rester à jamais inachevée.

Vous a-t-on déjà renvoyé un document Word, PowerPoint ou Excel avec des dizaines de commentaires ? Croyant bien faire, un collègue a passé plusieurs heures et de l'intelligence à partager un ensemble de réflexions, suggestions et questions. À présent, vous allez devoir lire, tenter de comprendre et essayer d'en faire quelque chose. Au sein d'une même équipe, certains peuvent avoir la sensation d'avoir bien travaillé alors qu'ils n'ont fait que commenter. D'autres peuvent se sentir frustrés qu'on ait ignoré leurs suggestions. D'autres encore auront abandonné la partie et porté leur attention ailleurs.

Avec ses commentaires, Emma a l'impression d'avoir ouvert la boîte de Pandore. Elle aurait peut-être mieux fait de demander à chacun de prendre en charge sa partie et de ne surtout pas commenter. Il lui aurait fallu un fichier partagé !

Années 2020 : les documents partagés

Stéphane a placé un document sur un serveur. Il a donné les droits d'accès à quatre personnes et leur a

MANAGEMENT

demandé de modifier chacune leur partie sous 48 heures. Deux jours plus tard, Stéphane accède au document qu'il espère terminé. Cependant, celui-ci a quadruplé de volume et dix collègues en sont désormais propriétaires selon le système. Des éléments importants ont disparu. Des parties hors sujet sont apparues. Et comme les goûts graphiques divergent, l'ensemble forme une cacophonie aux couleurs bigarrées. Stéphane voit que trois personnes modifient en ce moment même diverses sections. Impossible de tenter de suivre l'historique des changements : ils sont trop nombreux.

Stéphane pousse un long soupir et s'interroge : qui est en charge ? Lui en principe. Mais s'il cherche à valider chaque modification, il se crée un travail infernal. Et s'il laisse faire, il devient laxiste.

2025 : que faire ?

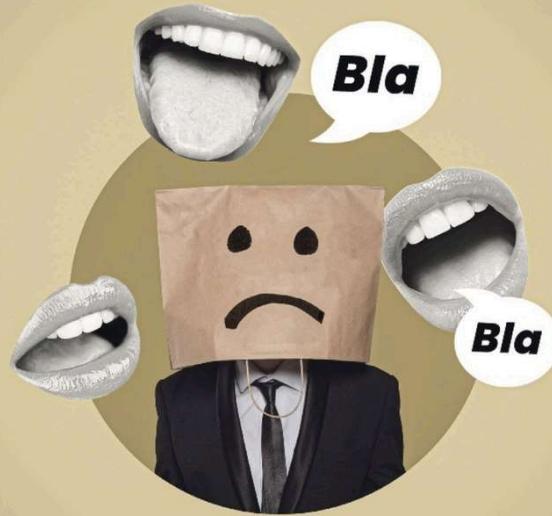
Certaines organisations espèrent avoir réglé le problème en interdisant des outils ciblés. Une messagerie instantanée remplace le courriel. PowerPoint est banni pour préférer Word. Ou on impose une plate-forme collaborative unique. Cela peut fonctionner quelque temps, mais la technologie, toujours changeante, n'est en fait pas responsable des situations évoquées. On aura tôt fait de reproduire les mêmes réflexes sur un autre support.

Plus que l'outil, c'est l'absence de règles communes qui est ici en cause. Pour pousser le trait, lorsque vous mettez ensemble dix personnes de cinq nationalités différentes, certaines avec trente ans d'expérience et d'autres fraîchement sorties d'école, les unes littéraires mais sans fibres artistiques, d'autres qui aiment les chiffres mais sont daltoniennes... vous obtenez nécessairement une cacophonie.

Quelques règles pour dépasser cela :

1. Proposez sans commenter. Préférez agir à répondre. Interdisez-vous de commenter un commentaire. Si possible, imposez-vous de ne pas utiliser la fonction « commentaires ».

2. Limitez les participants. Trop de propriétaires de fichiers ou trop de récipiendaires de mails nuisent



à l'efficacité collective. L'équipe resserrée a ses vertus.

3. Attribuez des rôles. Indiquez la raison d'être en copie d'un mail ou propriétaire d'un fichier. Un collègue sans rôle risquera de s'en inventer un. Expliquez ce que vous attendez.

4. Définissez des règles communes. On trouve dans le commerce les guides des grands journaux destinés à leurs journalistes comme le *Style Guide* de *The Economist*. Lisez-les !

5. Parcourez *Getting Things Done* de David Allen si vous devez vraiment écrire un commentaire. L'ouvrage explique comment bien rédiger une action. [Commentaire : c'est une lecture utile.] ■