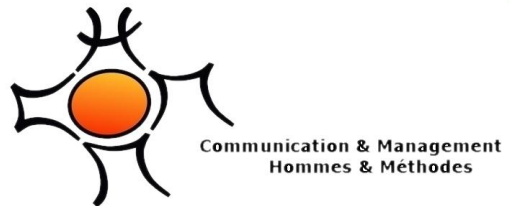


Focaliser les énergies sur les projets à fort potentiel

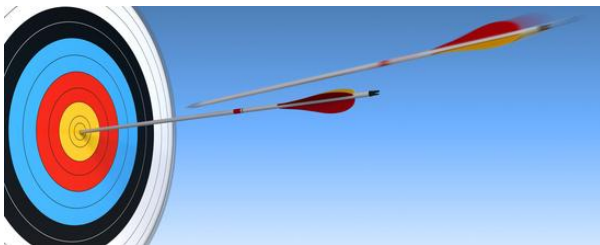
Wel'Com-Hom News



Développez votre agilité en
management et en techniques de vente

www.com-hom.com

Focaliser les énergies sur les projets à fort potentiel



Connaissez vous cette définition du masochiste :
« Celui qui a perdu de vue l'objectif, et qui redouble d'efforts ? ».

Ne nous trouvons-nous pas souvent dans cette situation ? Perdre de vue l'objectif et redoubler d'efforts sans prendre le temps de se demander quel est le but le plus judicieux ?

Deux exemples pour illustrer cela :

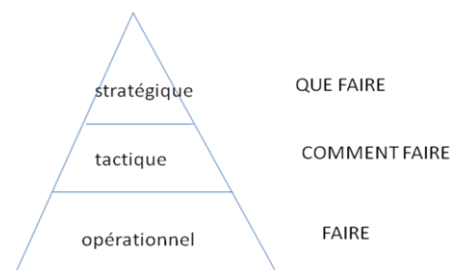
Marie avait un rapport de stage à faire. Ayant un peu de temps devant elle, elle lit, interview, élargit son champ de recherche. Puis se stresse devant le sujet qui devient de plus en plus large. Combien de nuits y a-t-elle passé ? Quelle était la focale de son rapport ?

Pierre gère un atelier de production de pâtes. Les rendements sont en baisse car le liage de la farine est imparfait. Pierre est convaincu qu'en améliorant la qualité de l'eau tous les problèmes seront résolus. Tout va y passer, du remplacement de certaines conduites anciennes, à des analyses coûteuses, en passant par des négociations avec la ville Jusqu'au jour où son fournisseur de blé lui apprend avoir changé un tamis de farine il y a quelques mois. Le profil granulométrique modifié était la cause du problème.

Flou, égarement, persistance aveugle par manque de recul, ... les possibilités de « gâcher » de l'énergie sont multiples. Pour moi, l'action ne commence qu'après un travail de fond de définition et de validation de l'objectif suivi d'un travail d'analyse. Sans clarté, mieux vaut ne rien faire. Quand un premier plan d'action ne donne pas les résultats attendus, n'est ce pas un signal pour vérifier quel est le véritable objectif ?

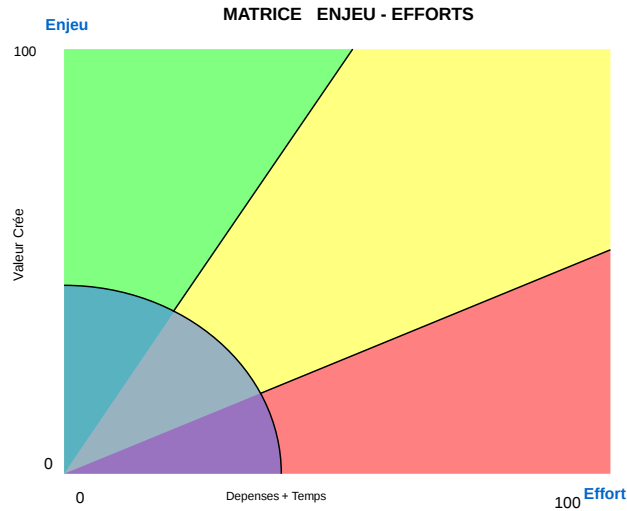
C'est d'ailleurs là qu'intervient le rôle du manager : amener ses collaborateurs à prendre du recul, sortir « du faire » et « du comment » pour en amont clarifier les stratégies.

Le rôle du manager est également d'impliquer ses collaborateurs à faire émerger les bons projets. Puis dans un deuxième temps, d'arbitrer les choix.



Comment choisir les bons projets ?

Lors de mes trois années comme directeur du service des achats de l'Etat, je crois que le transparent que j'ai le plus utilisé et fait utiliser pour l'arbitrage des choix est le suivant.

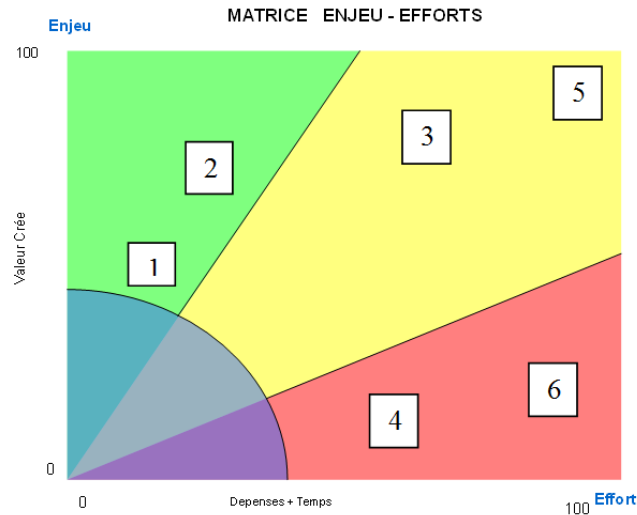


Les enjeux représentaient, dans notre fonction achat, la valeur créée (pour faire simple : économie, potentiel de CA, qualité de service,...). Les efforts correspondaient aux investissements (temps, investissement, complexité de la conduite du changement au travers du nombre de personnes impactées, ...).

- La zone bleue représente la zone de gains rapides,
- La zone verte correspond aux projets les plus faciles à mettre en œuvre,
- La zone jaune est correspond aux projets plus complexes mais qui peuvent être intéressants (« on aura à y aller à moyen terme »),
- La zone rouge enterre les sujets dont le retour sur effort n'est pas assez intéressant.

A titre d'exemple, cet outil appliqué sur l'achat et le remplacement de serveurs informatiques dans un but d'économie sur l'ensemble de l'Etat, mène à la représentation suivante :

- 1) Recyclage des matériels usagés pour prolonger la vie des serveurs anciens dont les pièces de rechange ne sont plus disponibles sur le marché
- 2) Achats groupés sur équipements standards
- 3) Rationalisation des spécifications (unifier des besoins différents dans des spécifications communes)
- 4) Baisse de la consommation d'énergie des serveurs
- 5) Rationalisation du nombre de salles d'hébergements (machines plus grosses sur un nombre de site réduit)
- 6) Suppression des serveurs obsolètes vers des équipements plus récents (nécessite généralement la reprogrammation des applications informatiques)



Cet outil permet à la fois :

- d'amener les équipes à réfléchir, avant de commencer, sur les énergies à investir sur les projets,
- à arbitrer les choix au sein de l'équipe
- à négocier les priorités avec sa hiérarchie vis-à-vis de nouveaux projets entrants

Comparer les projets en termes de potentiel/complexité permet d'engager les énergies aux bons endroits tout en impliquant les collaborateurs dans la poursuite d'objectifs clairs. Ce que l'on fait et ce que l'on ne fait pas est clair et partagé.



Jacques Barrailler
Pré-retraité et
professeur affilié à
[IRIMA](#) de Grenoble
Ecole de Management

A propos de l'auteur :

Jacques Barrailler : J'ai eu la chance d'avoir une carrière extrêmement variée. Ingénieur de formation , j'ai eu des responsabilités importantes en production, contrôle de gestion , stratégie , avant d'être directeur des achats de quatre grands groupes mondiaux dont Aventis , Péchiney, Alcan puis d'être appelé à servir l'Etat comme premier directeur du Service des Achats de l'Etat , rapportant au ministre du budget de 2008 à mars 2012. J'ai exercé un tiers de ma vie professionnelle à l'étranger. Rendre les choses simples me semble être une des grandes responsabilités de tout manager.

Copyright :

Les textes sont la propriété de Jacques Barrailler pour Com-Hom
Crédit photographique : [Com-Hom](#), & [//fr.fotolia.com/](#) – tous droits réservés.