

RECHERCHE en PROGRÈS*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

vol. I, no 4, déc. 1984

LE PATRON ET LA SECRÉTAIRE: Un tandem essentiel à l'efficacité organisationnelle.

Dans la formation académique des futurs administrateurs et aussi dans les sessions de perfectionnement à l'intention des gestionnaires, il semble y exister très peu de préoccupations relatives à la recherche de productivité, d'efficacité et de QTV entre le patron et la secrétaire, les plus proches collaborateurs en milieu organisationnel.

D'autre part, du côté de la secrétaire, un scénario semblable se produit. L'acquisition de connaissances techniques prend le pas sur les préoccupations d'ordre comportemental.

Il semble que les occasions pour réfléchir sur: "comment chacun envisage son rôle"; sur "quelle sorte d'équipe on forme" et sur " quelle sorte de collaboration on recherche mutuellement" en vue d'un plus grand épanouissement personnel et une meilleure atteinte des objectifs organisationnels constituent une démarche de questionnement très ponctuelle et peu systématisée; de plus, le support institutionnel est très peu existant.

Pourtant, les conséquences de telles considérations ont une incidence directe sur le fonctionnement d'une organisation car une équipe ("patron-secrétaire") dont les façons de faire ne répondent pas aux aspirations des deux partenaires entraînent obligatoirement des coûts supplémentaires de fonctionnement: demande de mutation, apprentissage au travail avec un nouveau collaborateur/trice, initiation à de nouveaux dossiers, à de nouvelles habitudes de vie, etc.

CES PROPOS ONT POUR OBJECTIF D'ATTIRER L'ATTENTION SUR DES FAÇONS D'AGIR ET DES MANIÈRES D'ÊTRE SUSCEPTIBLES DE FACILITER LA VIE ORGANISATIONNELLE DE CES PROCHES COLLABORATEURS.

* RECHERCHE en PROGRÈS est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale; cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentés ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

COMMENT PEUT-ON EN ARRIVER LÀ . . .

Patron:

- Veux-tu rejoindre Paul par téléphone; je dois lui parler...

Secrétaire:

- Mais Monsieur, je n'ai pas le temps; vous m'avez dit que cette lettre était urgente... Vous devriez le faire vous-même...

Patron:

- ... Très bien!

(Et le patron tente de rejoindre Paul, lui-même.)

Comment peut-on en être rendu là?

Le patron qui demande des choses, la secrétaire qui suggère comment les faire...

Certains patrons seront offusqués au plus haut point; d'autres seront très heureux de la répartition de la secrétaire: "elle a de l'initiative".

SUPPORT ESSENTIEL

Les organisations et les entreprises modernes ne peuvent survivre dans le contexte actuel que grâce à un système administratif très élaboré dans lequel évolue chaque gestionnaire avec le support technique **ESSENTIEL** que lui fournit "sa secrétaire."

Enlevez-lui "sa secrétaire" et **tout s'effondre...**, IL EST DÉPOURVU; l'autre jour, un directeur me téléphonait désirant que je lui fasse parvenir certains documents, en lui demandant son code postal il me répliqua: "Attendez un peu... voyons... je ne le sais pas... car ma secrétaire est absente..."

Même si la secrétaire joue un rôle **ESSENTIEL**, le gestionnaire ne profite hélas pas au maximum de "son assistante".

Bien sûr on peut se plaindre, on peut le dire, on peut le faire dire, on peut même, assez facilement, le faire admettre par les gestionnaires eux-mêmes, du moins par un certain nombre d'entre eux:...mais...ET PUIS APRÈS...?

"UNE AIDE" POUR ACCOMPLIR "UNE TÂCHE"

Si son rôle consiste à assister "son patron" pour qu'il accomplisse sa tâche, alors pourquoi s'offusquer des remarques qu'elle pourrait faire devant l'incohérence de certains gestes que "son patron" lui demanderait de poser?

Hélas, encore aujourd'hui, certaines activités qu'on lui demande de faire, "en tant que secrétaire", au moment où on les lui demande, sont à l'origine de beaucoup de gaspillage de TEMPS sans compter l'insatisfaction et le mécontentement qu'ils engendrent chez elle.

Il ne faudrait pas oublier non plus que certaines attitudes et certains gestes souvent inconscients deviennent très **NUISIBLES**.

LA TÂCHE DE SECRÉTAIRE

Sa tâche consiste essentiellement à aider son patron à utiliser au mieux son "TEMPS" en:

- l'aidant à accomplir ses tâches (lettres reçues ou à expédier, téléphones, etc.)
- arrêtant **tout** ce qui pourrait nuire à la réalisation de ce qu'il fait.
- groupant les activités pour économiser des énergies.

Dans le monde organisationnel, la secrétaire devient ainsi une gardienne...**la gardienne d'une saine utilisation du temps.**

Le temps du patron et son temps à elle aussi.

Si elle ne fait pas respecter "son temps", tous y perdront: elle la première et son patron aussi.

Pour cette raison, **l'organisation des activités quotidiennes** constitue la CLÉ de la réalisation d'une carrière ainsi que celle d'une organisation.

Une carrière, la mienne comme celle de mon patron, de même que la survie de l'organisation se dirigent vers un succès ou un échec à la suite de **l'accomplissement** de GESTES QUOTIDIENS.

La meilleure, pour moi

Chacun recherche la meilleure secrétaire; celle qui nous permettra de vivre notre vie professionnelle avec le plus de sérénité.

On est prêt à payer le prix . . . pour obtenir et conserver **la meilleure secrétaire.**

On sait très bien que **la différence** de salaire entre une secrétaire inefficace et une autre très professionnelle est **minime** quant à l'effet sur notre temps (valeur du temps en dollars).

Mais la meilleure secrétaire, c'est peut-être celle que j'ai actuellement, avec moi . . .

SUIS-JE ATTENTIF?

- Comment je me comporte avec elle?
- Son temps est-il aussi précieux que le mien? Alors, est-ce que j'essaie de minimiser les interruptions?
- Elle et moi, formons-nous une équipe?
- Est-ce que je connais mes ambitions?
- Connait-elle mes préoccupations?
- Y a-t-il une différence entre ma secrétaire et celle d'un P.D.G.?

Si oui, que dois-je changer?

- Est-ce que je peux compter en tout temps sur ma secrétaire?

Si non, qu'est-ce que je peux corriger?

CE QUE JE VEUX

Mon organisation devrait fonctionner même lorsque je ne suis pas là.

Ceci sera possible si mon assistante sait ce que je veux.

C'est fondamental, vous devez préciser à votre secrétaire:

- comment vous voyez votre tâche...
- le travail qui doit être fait (selon vous)...
- vos priorités...
- votre façon d'aborder un travail...
- votre style d'analyser...
- votre style de rédaction...

Certes, une bonne secrétaire apprend à connaître son patron, à découvrir ses préoccupations et ses objectifs; mais,

AIDEZ-LA...

COMPRENDRE SON RÔLE

Son rôle, la secrétaire l'accomplira d'autant mieux si elle le comprend le plus exactement possible.

Il lui est donc primordial de découvrir le fonctionnement de l'organisation et le rôle de son patron dans cette organisation

Pour bien accomplir sa tâche, elle devra aussi découvrir ce qui est important pour lui, À SES PROPRES YEUX.

En tant que patron, je pourrais peut-être avoir la réflexion suivante: "Elle n'a qu'à me le demander..." mais il y a aussi une autre attitude comme celle: "Je vais m'organiser pour..."

Votre vie en équipe sera d'autant plus longue si vous réduisez le temps nécessaire pour faire connaissance.

Si vous formez une équipe... **RESTEZ EN CONTACT...** ne jouez pas à la cachette... ne disparaissiez pas... dites-lui où vous allez et quand vous reviendrez.

AIDEZ-LA À VOUS AIDER

Si vous formez une équipe, elle est au courant de beaucoup de choses relatives à votre service (département, organisation)... **Profitez-en...**

- ☆ Commencez la journée avec elle ou...
...Terminez-la avec elle en:
 - a) Fixant ce qui a été ébauché durant la journée;
 - b) Planifiant la journée (ou le lendemain).
- ☆ Planifiez votre travail avec son aide.

- ☆ **Engagez-la** dans l'entreprise... en lui laissant des initiatives... elle devrait savoir assez de choses pour lui permettre de prendre des décisions sur les activités habituelles.

- ☆ Donnez-lui des instructions globales et permettez-lui de formuler une réponse... (ne lui remettez pas de mot à mot)... elle est peut-être plus habile que vous!

- ☆ Apprenez-lui à évaluer l'importance des interruptions:
 - laissez-la voir un visiteur;
 - laissez-la fixer un rendez-vous;
 - laissez-la s'occuper des visiteurs sans rendez-vous.

- ☆ Laissez-lui retourner les appels téléphoniques.

- ☆ Laissez-lui le maximum de correspondance.

- ☆ Apprenez-lui à découvrir l'importance relative des documents expédiés ou reçus.

- ☆ Augmentez graduellement ses responsabilités... **Délégez...**

SEUL À COMPRENDRE

Un autre élément qui occasionne beaucoup de gaspillage d'énergie et de temps et qui cause beaucoup de délais et de retards, vient du fait qu'"on" se croit les seuls individus capables de comprendre, d'interpréter et de traiter les documents qui nous sont acheminés.

Pire encore, il y en a qui croient qu'il faut être deux personnes présentes en même temps pour donner une information et/ou formuler une demande; c'est le cas des gens qui dictent à leur secrétaire.

Une manière de se débarrasser de cette "fâcheuse" habitude consiste à utiliser les équipements électroniques de dictée. Ainsi, on sauvera énormément en temps, sans compter en "\$".

Ce qui est encore mieux, c'est de fournir à votre secrétaire l'occasion de vous aider réellement et en même temps la motiver davantage. Comment? Faites comme les géants, les grandes multinationales; si ces corporations sont telles, c'est peut-être qu'elles ont "le tour"... Des enquêtes révèlent que plus les corporations sont grosses, plus les secrétaires préparent elles-mêmes les lettres...

Alors, pourquoi ne pas commencer à habituer votre secrétaire à votre style de rédaction?

Certains **délèguent des documents qui leur sont adressés.**

Cette délégation pourra consister à analyser, vérifier et/ou synthétiser, évaluer les documents reçus et vous les remettre ensuite. Ainsi, en plus de vous débarrasser, vous contribuez au développement et à la motivation de votre collaboratrice.

Profiter de son assistance

Essayez d'oublier l'expression "secrétaire"... Pensez à elle, et regardez-la comme une assis-

tante, une "assistante administrative"; souvenez-vous: **les gens deviennent ce dont nous les croyons capables...**

Elle apprendra en accomplissant des choses nouvelles dont elle comprendra les raisons... **motivez-la... engagez-la dans le coup...** Fournissez-lui des occasions pour se dépasser.

Utilisez votre secrétaire comme principal moyen de contrôler les interruptions et comme une aide essentielle pour appliquer la technique de la **non-disponibilité planifiée**.

ELLE EST LA GÉRANTE

Les moments les plus productifs sont ceux durant lesquels il n'y a pas de dérangements.

Ce principe est vrai pour tout le monde, y inclus le patron et la secrétaire.

Elle doit donc s'organiser pour segmenter ses activités et aussi certaines activités de son patron pour profiter au maximum de ce principe.

Ainsi, elle devient la **gérante de la non-disponibilité planifiée**.

LA NON-DISPONIBILITÉ PLANIFIÉE

La découverte de moments les plus productifs permettra de figer du temps sans dérangement et à haute performance.

Après l'avoir découverte et mise à l'essai, ceux qui utilisent une telle pratique sont d'accord pour dire qu'on peut sauver jusqu'à trois (3) heures par jour pour une

(1) heure de travail non interrompu. On peut donc tripler son efficacité en bloquant les interruptions.

Certains départements et organisations ont même institutionnalisé ces "heures-de-tranquilité". Personne ne dérange personne, les communications sont retenues par une réceptionniste et seules des urgences pré-identifiées sont acheminées vers le responsable.

Chacun respecte le droit de l'autre à sa tranquillité, peu importe son poste ou sa tâche.

Le contrôle des interruptions doit se faire d'une façon logique, rationnelle, compréhensible et acceptée par ceux qui m'entourent.

On doit, tout d'abord, être franc et honnête; ne pas laisser dire qu'on est absent ou qu'on est en réunion ou en route pour une réunion alors que ce n'est pas vrai. De telles pratiques engendrent les cachettes, la mesquinerie, un climat organisationnel où chacun croit que l'autre cache des choses.

FORMEZ UNE ÉQUIPE

Faites-lui part de vos projets, de votre préoccupation de conservation de l'"énergie temps"...

Indiquez-lui votre intérêt à maximiser l'utilisation de votre temps, elle comprendra:

- a) Pourquoi vous lui faites faire des tâches que vous n'aviez jamais permises auparavant...
- b) Pourquoi vous insistez pour avoir une compréhension immédiate de votre collaboratrice sur les habitudes qui peuvent nuire à l'épanouissement de chacun et entraîner beaucoup de pertes de temps.

TROP RARES SONT LES OCCASIONS OÙ PATRON ET SECRÉTAIRE PEUVENT ENSEMBLE RÉFLÉCHIR À:

- * COMMENT chacun envisage son rôle.
- * COMMENT chacun considère son travail.
- * QUELLE sorte d'équipe ils forment.
- * QUELLES sont leurs préoccupations, leurs ambitions et leurs aspirations mutuelles.
- * COMMENT ils se comportent l'un envers l'autre.

Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761