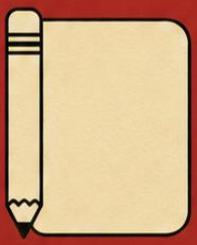
Résous ton problème avec un clin d'œil

Je devais travailler selon mes propres règles. Où est-ce que je les ai notées ?

Comment définir ses horaires de disponibilité et le périmètre des missions quand on travaille à son compte



Max Paradox

Je devais travailler selon mes propres règles. Où est-ce que je les ai notées ?

Comment définir ses horaires de disponibilité et le périmètre des missions quand on travaille à son compte

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384907078

ALL-IN Rafał Płonkowski



TABLE DES MATIÈRES

INTRO 5

Chapitre 1 - La liberté professionnelle, ou pourquoi mon agenda a-t-il plus de patrons que moi ?..... 11

Chapitre 2 - Un client m'écrit, donc je réponds. D'où vient ce besoin d'être disponible immédiatement ? 20

Chapitre 3 - « Ce n'est qu'une petite modification », ou comment une mission prend de l'ampleur sans votre accord 30

Chapitre 4 - « Je vais mieux m'organiser » et autres formules magiques qui ne résolvent rien 40

Chapitre 5 - Les horaires de travail existent, mais personne ne les a jamais vus. Pas même vous 50

Chapitre 6 - La peur de dire « non », ou comment arrêter d'accepter chaque mission avec le sourire du désespoir 60

Chapitre 7 - Cinq messageries, trois téléphones et un seul être humain au bord de la folie numérique 71

Chapitre 8 - Le repos sur facture, ou pourquoi une journée libre ressemble à une perte d'argent..... 81

Chapitre 9 - Votre semaine a un propriétaire. Il est temps de l'inscrire enfin dans votre agenda 92

Chapitre 10 - Qu'achète exactement le client ? Mode d'emploi d'une mission sans devoir tout deviner 103

Chapitre 11 - Urgent pour hier ? Comment gérer les missions express sans sacrifier votre week-end 115

Chapitre 12 - Le client ne lit pas dans vos pensées. Comment organiser une collaboration sans l'obliger à deviner ce qui se passe ? 127

Chapitre 13 - Combien coûte votre disponibilité ? Parce qu'« être joignable » n'est pas une activité caritative 139

Chapitre 14 - Une page de règles qui peut vous sauver la moitié de votre vie professionnelle 149

Chapitre 15 - Le client qui ne respecte aucune limite. Que faire lorsque la politesse ne suffit plus ?..... 161

Chapitre 16 - Quand l'argent manque et que l'agenda déborde. Comment fixer des limites pendant les périodes difficiles ? 172

Chapitre 17 - J'ai encore enfreint mes propres règles. Comment remettre de l'ordre sans jeter mon agenda par la fenêtre ?..... 183

Chapitre 18 - Les premiers signes du retour du chaos. Comment repérer le problème avant de retourner vivre au bureau ? 194

Chapitre 19 - L'entreprise change, les règles aussi. Comment maintenir l'ordre lorsque la vie ne correspond plus au planning ? 204

Chapitre 20 - Enfin, je travaille selon mes propres règles. Et je sais même où je les ai notées 215

INTRO

Il est 21 h 47. Vous êtes installé sur votre canapé, théoriquement en train de vous détendre. Du moins, c'est l'impression que donnerait une photo prise par quelqu'un qui ne verrait pas l'écran de votre téléphone. Un message d'un client apparaît : « Salut, désolé de te déranger si tard, mais j'ai juste une petite question rapide. » Vous connaissez cette phrase. Vous savez aussi qu'une « petite question rapide » peut parfaitement marquer le début d'une conversation qui mériterait son propre numéro de projet, un calendrier et un budget. Pourtant, vous répondez. Après tout, vous êtes indépendant. C'est vous qui décidez quand vous travaillez. Et vous venez justement de décider de travailler pendant que vous regardez une série dont vous ne comprenez plus l'intrigue depuis trois épisodes.

Quand vous avez créé votre entreprise ou commencé à travailler à votre compte, vous imaginiez les choses autrement. Vous rêviez de liberté, de souplesse et de l'absence d'un supérieur chargé de vérifier si vous n'étiez pas parti déjeuner sept minutes trop tôt. Vous deviez choisir vos missions, fixer vos horaires et organiser vos journées en fonction de vos besoins. Mais vous avez découvert un phénomène étonnant : il est tout à fait possible de ne pas avoir de patron tout en ayant une bonne douzaine de personnes qui se comportent comme si elles avaient souscrit ensemble un abonnement illimité à votre disponibilité.

Un client vous écrit le dimanche. Un autre exige des modifications « immédiatement », alors qu'il vous a transmis les éléments nécessaires avec trois semaines de retard. Un

troisième commence par « c'est vraiment un tout petit détail », avant de vous présenter un cahier des charges digne de la construction d'un petit aéroport. Et vous ? Vous essayez de rester professionnel, serviable et flexible. Tellement flexible que, si les travailleurs indépendants étaient fabriqués en caoutchouc, vous auriez déjà obtenu un certificat de qualité.

Le problème n'est pas que vous aimiez votre métier ou que vous teniez à vos clients. Ce sont même des raisons parfaitement sensées de travailler à son compte. Les ennuis commencent lorsque la flexibilité cesse d'être un choix personnel pour devenir une attente générale. Vous ne décidez plus de vos horaires de disponibilité. Vous réagissez simplement dès que quelqu'un estime avoir besoin de votre temps. Vous ne définissez plus précisément le périmètre d'une mission. Vous le laissez s'élargir progressivement, comme une pâte à brioche abandonnée dans une cuisine trop chaude.

Le plus insidieux, c'est qu'il n'y a généralement pas de catastrophe spectaculaire. Tout commence par de petites concessions apparemment innocentes. Une fois, vous répondez en dehors de vos horaires parce que la situation est réellement urgente. Une autre fois, vous effectuez une modification supplémentaire sans la facturer parce que le client est sympathique. Puis vous acceptez une mission pour le samedi parce que vous avez besoin d'argent. Chaque décision, prise séparément, semble parfaitement justifiée. Ce n'est qu'au bout de quelques mois que vous remarquez que votre agenda ressemble au parking d'un centre commercial le dernier samedi avant Noël. Toutes les places sont occupées, personne ne sait qui dirige les opérations et vous tournez en rond à la recherche d'un emplacement libre.

Vous avez peut-être déjà essayé de changer les choses. Vous avez désactivé les notifications, mais une heure plus tard, vous avez consulté vos messages pour vérifier que vous n'aviez rien manqué d'important. Vous avez décidé de terminer votre journée à 17 heures, mais à 16 h 58, un client vous a appelé. Vous vous êtes promis de refuser les modifications supplémentaires la prochaine fois. Pourtant, lorsque l'occasion s'est présentée, vous vous êtes entendu répondre : « Bien sûr, aucun problème. » Évidemment, il y avait un problème. Il était assis en face de vous, buvait tranquillement son café et venait de réserver votre vendredi soir.

Ces situations ne signifient pas nécessairement que vous manquez de caractère, d'assurance ou de sens de l'organisation. Souvent, elles révèlent quelque chose de beaucoup plus terre à terre : vos règles de collaboration n'existent que dans votre tête. Le client ne les connaît pas parce que vous ne les avez jamais clairement présentées. Et vous-même ne les respectez pas toujours, parce que vous n'avez pas décidé quoi faire lorsqu'une exception se présente. Or, les exceptions possèdent une remarquable capacité de reproduction. Il suffit d'en accepter une pour que les suivantes commencent à faire la queue, ticket numéroté à la main.

Vos propres règles ne doivent cependant pas devenir un magnifique règlement intérieur que vous rédigez le lundi pour l'ignorer dès le mardi. Elles doivent vous aider à prendre des décisions au quotidien. À quelle heure commencez-vous à travailler ? Quand répondez-vous au téléphone ? Sous quel délai répondez-vous aux messages ? Que comprend exactement le prix convenu ? Combien d'allers-retours de corrections sont prévus ? Que se passe-

t-il lorsqu'un client modifie ses exigences au milieu d'un projet ? Et surtout, qui décide qu'une demande est urgente ? Parce que si la réponse est « tout le monde sauf moi », il serait peut-être temps d'examiner les fondations de votre activité.

Il ne s'agit pas de construire une forteresse dans laquelle un client ne pourrait entrer qu'après avoir rempli sept formulaires et présenté un laissez-passer. Une bonne collaboration a besoin de communication, pas de barbelés. Ce qui compte, c'est la prévisibilité. Le client doit savoir quand il recevra une réponse, ce qui est inclus dans la prestation et quelles conséquences entraînent les demandes supplémentaires. De votre côté, vous devez savoir à quel moment vous pouvez fermer votre ordinateur sans avoir l'impression de commettre un acte de haute trahison professionnelle.

Bien entendu, la réalité est souvent plus compliquée qu'un joli agenda rempli de blocs colorés. Certains clients ont réellement besoin de réponses rapides. Certains secteurs fonctionnent le soir ou le week-end. Il existe des mois où chaque mission compte pour préserver votre trésorerie. Refuser n'est pas toujours possible sans conséquences, et des limites fixées sans tenir compte de ces contraintes risquent de n'être magnifiques que sur une affiche de développement personnel. Voilà pourquoi vous avez besoin de règles adaptées à votre façon de travailler, et non à la vision idéalisée d'un entrepreneur qui termine chaque jour à 15 heures avant d'aller paisiblement entretenir son bonsaï.

Dans ce livre, nous verrons comment reprendre la maîtrise de votre disponibilité et du périmètre des missions que vous acceptez, sans provoquer de conflits inutiles avec

vos clients. Vous apprendrez à distinguer une véritable urgence de la pression provoquée par la mauvaise organisation de quelqu'un d'autre. Vous découvrirez comment définir vos horaires de contact, présenter vos conditions de collaboration et répondre aux demandes qui dépassent les accords initiaux. Nous aborderons également les situations plus délicates : le client qui ne respecte pas vos limites, l'incertitude financière, votre propre sentiment de culpabilité et ces moments où vous enfreignez vous-même les règles que vous avez établies parce que, sur le moment, cela vous semble plus pratique.

Vous ne trouverez pas ici la promesse que, dès demain, tout le monde se mettra à respecter votre temps. Les habitudes ne changent pas simplement parce que vous avez publié de nouveaux horaires de disponibilité. Le changement exige une communication claire, de la constance et parfois une conversation inconfortable. Certaines relations professionnelles devront peut-être être renégociées. Certaines missions cesseront de vous paraître intéressantes lorsque vous calculerez honnêtement le temps qu'elles vous demandent. Ce ne sont pas toujours des découvertes agréables, mais elles valent largement mieux que de diriger une entreprise dont les revenus vous appartiennent tandis que l'agenda appartient à tous les autres.

Pour commencer, vous n'avez pas besoin de bouleverser toute votre manière de travailler. Il suffit, au cours des prochains jours, de repérer trois types de situations : celles où vous répondez à quelqu'un alors que vous aviez prévu de vous reposer, celles où vous acceptez une tâche qui dépasse le périmètre convenu et celles où vous reportez vos affaires personnelles par crainte de la réaction d'un client. Ne vous jugez pas immédiatement. Notez ce qui s'est passé,

pourquoi vous avez pris cette décision et ce qu'elle vous a réellement coûté. Cela vous permettra de comprendre où les règles sont les plus nécessaires, au lieu de rédiger un règlement qui couvre absolument tout, sauf votre véritable problème.

Travailler à son compte ne signifie pas contrôler entièrement le monde qui nous entoure. Cela signifie néanmoins pouvoir définir consciemment les conditions dans lesquelles on met son temps et ses compétences à la disposition des autres. Vous n'avez pas besoin d'être disponible en permanence pour être professionnel. Vous n'avez pas besoin de tout accepter pour mériter d'être payé. Et vous n'avez pas à vous excuser d'avoir une vie privée en dehors de votre activité professionnelle.

Alors, si vous avez égaré vos propres règles quelque part en chemin, pas de panique. Nous n'allons pas les chercher sous une pile de factures ni entre deux messages marqués « urgent ». Nous allons les établir à nouveau, de manière à pouvoir les appliquer même lorsque le téléphone sonne, qu'un client insiste et que les factures attendent d'être réglées.

Parce que si vous travaillez selon vos propres règles, il serait quand même temps de savoir quelles sont ces règles.

Chapitre 1 - La liberté professionnelle, ou pourquoi mon agenda a-t-il plus de patrons que moi ?

Lundi, 9 h 15. Vous allumez votre ordinateur, vous vous servez un café et vous vous préparez à travailler sur un projet qui aurait déjà dû être terminé vendredi. Enfin, une matinée tranquille. Pas de réunions, pas de briefings obligatoires, pas de supérieur qui regarde par-dessus votre épaule. Vous pouvez travailler à votre rythme. C'est précisément pour cela que vous aimez être à votre compte. À 9 h 17, un premier client vous appelle. À 9 h 24, un deuxième vous envoie un message pour connaître la date de livraison. À 9 h 31, un troisième se souvient d'une petite modification qu'il aimerait absolument voir avant midi. À 10 h 05, vous réalisez que vous avez déjà énormément travaillé, mais que vous n'avez pas consacré une seule minute à la tâche par laquelle vous comptiez commencer votre journée.

Si quelqu'un vous demandait qui établit votre emploi du temps, vous répondriez probablement que c'est vous. Après tout, vous n'avez pas de patron, vous choisissez vous-même vos clients et personne ne doit signer votre autorisation de sortie du bureau. Le problème, c'est que l'indépendance sur le papier ne signifie pas toujours une véritable maîtrise de son temps. Vous pouvez diriger votre propre entreprise, émettre des factures et décider seul de l'achat d'un nouveau fauteuil, tout en vivant selon un planning dicté par les besoins des autres. C'est un peu comme si vous aviez acheté une voiture, que vous en étiez le propriétaire, que vous payiez le carburant et l'assurance, mais que vous aviez confié le volant aux passagers. Chacun

indique une direction différente, tandis que vous vous demandez pourquoi, une fois de plus, vous n'avez pas eu le temps d'arriver à destination.

Travailler à son compte vous donne la possibilité de décider, mais ne vous fournit pas automatiquement les règles permettant de prendre ces décisions. Lorsque vous êtes salarié, une partie au moins du cadre organisationnel est définie à l'avance. Vous savez quand commence votre journée de travail, qui attribue les tâches et quelles responsabilités découlent de votre poste. En tant qu'indépendant, vous devez définir tout cela vous-même. Si vous ne le faites pas, un vide organisationnel apparaît, et les clients, les échéances, les demandes imprévues et vos propres inquiétudes s'empressent de le remplir. On dit que la nature a horreur du vide. L'agenda d'un entrepreneur aussi, surtout lorsque tout le monde découvre qu'il est possible d'y ajouter des tâches sans demander l'avis de son propriétaire.

Qui décide réellement du déroulement de votre journée ?

Imaginez deux personnes exerçant un métier similaire. Toutes deux travaillent à leur compte, s'occupent de plusieurs clients et gèrent un nombre comparable de missions. La première commence à neuf heures, planifie les tâches les plus importantes et consulte ses messages à des moments précis. La seconde commence également à neuf heures, mais ouvre immédiatement sa messagerie électronique, son application de discussion et la liste des appels manqués. En une heure, elle répond à sept messages, passe deux appels et accepte quelques modifications supplémentaires. À la fin de la journée, ces deux personnes peuvent être tout aussi fatiguées, mais une seule a le sentiment d'avoir suivi son propre programme.

Cette différence ne vient pas nécessairement d'une volonté plus forte ou d'un talent particulier pour la gestion du temps. La première personne a déterminé quels événements pouvaient modifier son planning et lesquels devaient attendre. La seconde considère presque chaque nouveau message comme un ordre professionnel. Pas toujours consciemment. Elle a simplement appris, au fil des années, à réagir rapidement, parce que la rapidité lui semblait être une preuve de professionnalisme. Un client écrit, donc il faut répondre. Il appelle, donc il faut décrocher. Il demande quelque chose, donc il faut l'aider. Lorsque vous prenez ce type de décision une quinzaine de fois par jour, il ne s'agit plus d'exceptions. Cela devient votre manière de diriger votre entreprise.

Il est important de distinguer trois notions que nous avons tendance à confondre : les horaires de travail, les horaires de disponibilité et les délais de livraison. Les horaires de travail correspondent aux moments où vous effectuez réellement vos tâches. Les horaires de disponibilité déterminent quand les clients peuvent vous contacter et attendre une réponse. Les délais de livraison précisent quand le client doit recevoir le résultat convenu. Ces trois éléments peuvent être liés, mais ils ne doivent pas nécessairement être identiques. Vous pouvez travailler sur un projet le soir parce que vous vous concentrez mieux à ce moment-là, sans pour autant proposer une permanence téléphonique nocturne. Vous pouvez répondre aux messages jusqu'à seize heures et envoyer le document terminé le lendemain matin. Le simple fait que vous soyez devant votre ordinateur ne signifie pas que vous êtes disponible pour toute l'humanité possédant votre numéro de téléphone.

Cette distinction est particulièrement importante pour les personnes qui ont choisi le travail indépendant précisément pour sa flexibilité. Si vous travaillez mieux entre onze heures et dix-neuf heures, vous n'avez pas à faire semblant d'être prêt, tous les matins à huit heures, pour une réunion du conseil d'administration de votre multinationale composée d'une seule personne. Vous pouvez néanmoins avoir besoin d'horaires de contact réguliers avec vos clients. La flexibilité concerne alors l'organisation de votre travail, tandis que la prévisibilité concerne la collaboration. Les deux peuvent parfaitement coexister. Les difficultés apparaissent lorsque vous présentez l'absence de cadre fixe comme un avantage, puis vous étonnez que les clients en profitent de la manière qui les arrange le plus.

Le coût invisible d'une disponibilité permanente

Chaque interruption semble insignifiante. Répondre à un message prend une minute, un appel dure trois minutes, vérifier une pièce jointe en demande peut-être cinq. Mais le temps consacré à la réponse elle-même ne représente pas la totalité du coût. Si vous travaillez sur un projet exigeant, vous devez ensuite vous rappeler où vous en étiez, retrouver le fil de votre réflexion et vous replonger dans la tâche. Cela ne prend pas toujours longtemps, mais plus le travail est complexe, plus la continuité de la concentration devient importante. Dix petites interruptions peuvent suffire à fragmenter complètement une journée, même si la durée totale des conversations paraît dérisoire.

À cela s'ajoute un coût émotionnel. Lorsque vous n'avez pas défini vos horaires de disponibilité, chaque message exige une décision particulière. Répondre maintenant ou plus tard ? Le client va-t-il être mécontent ? Et si c'était urgent ? Vais-je perdre cette mission ? En apparence, vous

gérez votre communication. En réalité, vous menez des négociations interminables avec votre propre sens du devoir. Votre téléphone repose sur la table, mais il se comporte comme un petit directeur des opérations qui n'a même pas besoin de vous verser un salaire pour organiser efficacement votre journée.

Beaucoup de personnes ne découvrent ce mécanisme que pendant leurs moments de repos. Vous déjeunez avec vos proches, votre téléphone vibre et vous ressentez immédiatement le besoin de regarder l'écran. Vous n'avez encore rien lu que vous pensez déjà au travail. Même si vous ne répondez pas, le message peut continuer à occuper votre esprit. Vous vous demandez de quoi il s'agit, à quelle vitesse vous devrez réagir et si demain ne sera pas trop tard. Officiellement, vous êtes en repos. En pratique, une partie de votre attention est toujours à son poste de travail, alors que personne ne recevra de facture pour ces heures de disponibilité mentale.

Cela ne signifie pas que tous les entrepreneurs doivent impérativement couper leur téléphone à seize heures précises. Certains métiers, projets et situations nécessitent des permanences ou une intervention rapide. La question essentielle est de savoir si cette disponibilité a été consciemment organisée ou si elle s'est installée par hasard. Lorsque vous assurez la gestion d'un processus critique pour un client, il est possible de définir les conditions d'intervention en cas de panne. En revanche, lorsqu'un client attend une réponse le samedi simplement parce qu'il a enfin trouvé le temps de lire votre proposition, son confort personnel ne doit pas automatiquement devenir votre obligation professionnelle.

Examiner sa journée sans jouer au détective

Avant d'instaurer de nouvelles règles, regardez comment vous utilisez réellement votre temps. Il ne suffit pas de consulter votre agenda, car de nombreuses interruptions n'y figurent jamais. Vous n'inscrivez probablement pas de rendez-vous intitulé « Quinze minutes imprévues pour expliquer à un client où se trouve le bouton permettant d'enregistrer un fichier ». Pourtant, ce type de situation influence régulièrement le déroulement de vos journées.

Pendant trois à cinq journées représentatives de votre activité, notez vos principales occupations dans un document simple ou un carnet. Vous n'avez besoin ni d'un logiciel spécialisé ni d'une précision digne d'un laboratoire. Quatre catégories suffisent : travail sur les tâches convenues, échanges avec les clients, tâches administratives et activités imprévues. À chaque changement important d'activité, notez approximativement l'heure de début et de fin. Accordez une attention particulière aux moments où vous avez interrompu une tâche planifiée à cause de la demande de quelqu'un d'autre.

Voici à quoi pourrait ressembler votre relevé :

- 9 h 00 - 10 h 10 : préparation du projet pour le client A.
- 10 h 10 - 10 h 35 : appel imprévu concernant une nouvelle mission.
- 10 h 35 - 11 h 00 : réponses aux messages et envoi de documents.
- 11 h 00 - 12 h 15 : reprise du projet pour le client A.
- 12 h 15 - 12 h 50 : modifications supplémentaires sur un travail déjà terminé.

Ce relevé ne permet pas encore de déterminer quelles activités étaient nécessaires et lesquelles auraient pu être évitées. L'appel a peut-être débouché sur une mission

intéressante, et les corrections étaient peut-être liées à une erreur de votre part. L'objectif est de comprendre combien de temps vous consacrez aux activités planifiées et combien vous abandonnez aux réactions immédiates. Si vous découvrez que les contacts imprévus absorbent la majeure partie de votre journée, une nouvelle application de gestion des tâches ne résoudra pas le problème. Vous avez besoin de règles définissant ce qui peut interrompre votre travail et dans quelles circonstances.

Après quelques jours, examinez également ce qui se passe en dehors de vos horaires habituels. Consultez-vous vos messages après le dîner ? Préparez-vous des devis le week-end parce que vous n'avez pas trouvé le temps de le faire pendant la semaine ? Vous arrive-t-il de repousser vos moments de repos pour effectuer une tâche supplémentaire sans rémunération convenue ? Ne considérez pas ces réponses comme la preuve d'un échec personnel. Ce sont des informations sur le fonctionnement de votre entreprise. Si des données similaires concernaient le coût des matériaux ou des factures impayées, vous les jugeriez probablement importantes. Votre temps est lui aussi une ressource, même s'il n'apparaît pas dans votre comptabilité comme une ligne distincte.

Première règle : toute demande n'est pas un ordre

Vous pouvez introduire l'un des changements les plus utiles avant même d'avoir élaboré un planning complet. Lorsqu'une nouvelle demande arrive, cessez de la considérer automatiquement comme une tâche à accomplir immédiatement. Demandez-vous plutôt si elle nécessite une réponse maintenant ou si elle vient simplement de vous parvenir maintenant. La différence est fondamentale. Un client peut envoyer un message à vingt-deux heures parce

qu'il travaille à ce moment-là. Cela ne signifie pas qu'il attend une réponse à vingt-deux heures. Peut-être ne réfléchit-il même pas à votre disponibilité. Il a simplement envoyé son message avant d'aller dormir, tandis que vous commencez une analyse nocturne approfondie de ses besoins.

En cas de doute, vous pouvez convenir d'un délai de réponse plutôt que de faire des suppositions. Dire « J'ai bien reçu votre message, je reviendrai vers vous demain avant midi » est beaucoup plus précis que de vous précipiter nerveusement sur une tâche sans avoir évalué la situation. Il n'est d'ailleurs pas toujours nécessaire d'envoyer cet accusé de réception en dehors de vos horaires de contact. Lorsque les règles sont clairement définies, le client sait quand attendre une réponse. Voilà pourquoi communiquer vos horaires de disponibilité est plus important que de prouver quotidiennement que vous pouvez répondre plus vite qu'un système automatique.

À ce stade, il est également utile d'examiner vos propres promesses. Si vous dites à vos clients « je suis disponible pratiquement tout le temps », vous ne pouvez pas ensuite supposer qu'ils devineront les exceptions. Si vous annoncez « vous pouvez m'appeler pour n'importe quelle question », les gens vous appelleront aussi pour des questions qui auraient parfaitement pu attendre le lendemain. Ce comportement n'est pas nécessairement une marque d'irrespect. Souvent, ils utilisent simplement les conditions que vous leur avez présentées. Modifier ces conditions exige une communication claire, et non l'espoir silencieux que tout le monde se mette soudain à penser exactement comme vous.

Être propriétaire d'une entreprise ne vous donne pas le pouvoir de contrôler toutes les situations. Les clients continueront d'avoir des urgences, les échéances seront parfois repoussées et certaines semaines seront beaucoup plus difficiles que d'autres. Vous pouvez néanmoins définir les règles selon lesquelles vous réagirez à ces événements. C'est précisément là que se manifeste votre véritable indépendance. Elle ne consiste pas à ne recevoir aucun ordre, mais à savoir distinguer une obligation convenue d'une proposition faite par quelqu'un d'autre pour modifier votre programme.

À la fin de la semaine, ouvrez vos notes et identifiez les trois principales sources d'interruptions imprévues. N'essayez pas de tout corriger immédiatement. Choisissez-en une sur laquelle vous avez réellement du contrôle. Cela peut être consulter vos e-mails à des heures précises, réserver une plage de travail ininterrompue à votre projet le plus important ou terminer vos échanges avec les clients à une heure définie. Testez ce changement pendant quelques jours et vérifiez s'il améliore le déroulement de votre travail sans compromettre vos engagements essentiels.

Vos propres règles commencent à fonctionner lorsqu'elles influencent des décisions concrètes. Elles n'ont pas besoin d'être spectaculaires ni d'être inscrites sur une élégante affiche au-dessus de votre bureau. Elles doivent vous permettre de regarder un nouveau message et de décider calmement ce que vous allez en faire. Car si vous ne réservez pas vous-même une place à votre travail dans votre agenda, quelqu'un d'autre sera ravi de l'occuper avec ses propres affaires. Et il y a fort à parier qu'il n'apportera même pas le café.

Chapitre 2 - Un client m'écrit, donc je réponds. D'où vient ce besoin d'être disponible immédiatement ?

Imaginez que vous dirigiez une petite entreprise spécialisée dans la création de sites Internet. Un mercredi, à 18 h 36, vous recevez un message : « Salut, tu peux jeter un œil à un petit truc ? » Aucune précision sur une panne, un délai ou l'ampleur du problème. Vous avez déjà éteint votre ordinateur et le dîner vient d'être servi. Pourtant, vous ressentez cette petite pointe d'inquiétude familière. Si vous ne répondez pas, le client pourrait penser que vous l'ignorez. Si vous répondez, il vous demandera probablement de vérifier le site. Vous rallumerez votre ordinateur, vous vous connecterez au système et, quelques instants plus tard, vous découvrirez qu'il s'agit de déplacer une image de quelques pixels. Le monde aurait parfaitement survécu à cette imperfection jusqu'au lendemain matin, mais votre soirée vient de passer sous administration à distance.

Curieusement, la pression la plus forte ne vient pas toujours du client. Parfois, c'est vous qui ajoutez mentalement à son message des attentes qu'il n'a jamais exprimées. Vous voyez une question, mais vous entendez un ordre. Vous voyez une notification, mais vous imaginez déjà un client mécontent, une collaboration perdue et une discussion dramatique sur la qualité de votre service. En quelques secondes, votre esprit peut produire une simulation complète de crise commerciale, alors que le seul fait établi est que quelqu'un vous a demandé si vous pouviez jeter un œil à quelque chose. Une productivité

impressionnante, surtout pour un service d'analyse des risques que personne n'a jamais recruté.

Pour reprendre la maîtrise de votre disponibilité, vous devez comprendre pourquoi il est si difficile de ne pas réagir. Fixer des horaires de travail ne suffit pas si chaque notification déclenche un sentiment de culpabilité. Vous pouvez avoir préparé un magnifique planning, configuré une réponse automatique et activé le mode concentration sur votre téléphone, tout en continuant à consulter votre messagerie toutes les quelques minutes. Une restriction technique des communications ne résout pas le problème si, intérieurement, vous continuez à appliquer cette règle : un bon entrepreneur répond immédiatement.

Quand la rapidité se fait passer pour de la qualité

Au début d'une activité indépendante, réagir rapidement est souvent une stratégie raisonnable. Vous avez peu de clients, vous cherchez à gagner leur confiance et vous souhaitez montrer qu'ils peuvent compter sur vous. Vous décrochez après deux sonneries, répondez presque instantanément aux messages et trouvez sans difficulté du temps pour une conversation supplémentaire. Le client est satisfait, la collaboration se développe et les recommandations commencent à arriver. Le comportement qui vous a initialement aidé à construire votre entreprise est ainsi encouragé. Vous commencez à croire que votre valeur professionnelle repose précisément sur cette disponibilité permanente.

Plus tard, le nombre de missions augmente, mais votre manière de travailler reste identique. Vous essayez toujours de répondre immédiatement à tout le monde, alors que vous avez davantage de responsabilités et moins d'heures libres. Vos journées deviennent de plus en plus chargées, et vous

vous expliquez que c'est simplement le prix de la croissance. En réalité, vous essayez peut-être de faire fonctionner une entreprise devenue plus importante avec des règles adaptées à l'époque où vous aviez deux clients et beaucoup de temps libre. C'est comme si un restaurant de cinquante tables continuait à prendre toutes les commandes sur le téléphone personnel du propriétaire. Tant que trois personnes appellent, le système paraît excellent. Lorsque cinquante personnes s'y mettent, il commence à ressembler à une compétition d'endurance psychologique.

Il est essentiel de distinguer la rapidité de réponse de la qualité de la collaboration. Ce dont un client a généralement besoin avant tout, c'est d'une prestation fiable, du respect des délais convenus et d'informations sur les changements importants. Une réponse immédiate peut être un avantage appréciable, mais elle ne remplace aucun de ces éléments. Vous pouvez répondre à un message en cinq minutes tout en accumulant du retard dans vos projets parce que vous interrompez constamment votre travail. À l'inverse, vous pouvez répondre pendant les plages horaires convenues, livrer vos réalisations à temps et inspirer davantage confiance qu'une personne toujours connectée, mais dont personne ne sait jamais quand elle terminera son projet.

Le problème apparaît lorsque vous n'avez défini aucun délai de réponse habituel. Le client ne sait pas si son message envoyé à quatorze heures sera lu une heure plus tard, dans la soirée ou le lendemain. Vous-même ne disposez d'aucune règle claire, alors vous tentez de compenser cette incertitude en répondant immédiatement. Dans ce système, chaque message devient un petit examen de professionnalisme. Et comme les examens ont lieu sans

préavis, vous pouvez être interrogé même pendant un déjeuner en famille.

La peur de perdre un client a parfois de bonnes raisons

Il est facile de conseiller à un entrepreneur de cesser de se préoccuper des attentes des autres. C'est beaucoup plus difficile à appliquer lorsque la collaboration avec une personne particulière représente une part importante de ses revenus mensuels. Si un seul client assure la moitié du chiffre d'affaires de votre entreprise, la crainte de le mécontenter n'a rien d'absurde. Elle possède une justification économique. Il serait donc malhonnête de prétendre qu'il suffit d'éteindre courageusement son téléphone en se répétant que tout le monde devrait respecter ses limites.

Dans ce genre de situation, vous devez distinguer les risques réels des risques imaginés. Un risque réel peut découler d'un contrat qui prévoit un délai de réponse déterminé, de la nature du service proposé ou de conversations antérieures au cours desquelles le client a clairement indiqué qu'un contact rapide était important pour lui. Le risque imaginé apparaît lorsque vous supposez qu'une réaction négative se produira sans disposer du moindre indice concret. Le client a écrit le soir, donc vous en concluez qu'il doit recevoir une réponse le soir même. Vous ne vérifiez pas cette hypothèse, parce que le simple fait de poser une question sur ses attentes vous semble dangereux.

Une bonne solution consiste à engager une conversation qui transforme les suppositions en accords concrets. Vous pouvez dire : « J'aimerais mieux organiser nos échanges pour pouvoir réaliser les projets plus efficacement. En règle générale, je réponds aux messages les jours ouvrés jusqu'à seize heures. Dans le cadre de notre collaboration, y a-t-il